



بن باديس مستغانم

جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الشعبة: علوم اقتصادية

أثر العلاقات الإنسانية علي أداء المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بلطرش العجال" عين تادلس

مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة

داموبخته

أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ	خالدي علي	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذ	ودان بوعبد الله	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذ	مخفي أمين	مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي من كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

الوالدين الكريمين الذين وجهوني وشجعوني علي طلب العلم أطل الله في عمرهما، إلي إخوتي حفظهم الله

كل الأصدقاء إلي كل من قدم لي يد العون والمساعدة ولو بكلمة بسيطة.

إلي كل طالب علم أو باحث في شتي المجالات وإلي كل من تعب في نشر العلم والحق والدين.

شكر

نشكر الله العلي القدير الذي يسر لنا إتمام هذا العمل المتواضع ونسلم علي أشرف خلق الله

وعلي آله وصحبه و من اهتدي بهدية إلي يوم الدين

ثم أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور "ودان بو عبد الله " علي كل المساعدات

التي قدمها لنا و صبره الجميل معنا.

كما أشكر أعضاء المناقشة علي قبولهم مناقشة هذه المذكرة المتواضعة.

أشكر أيضا من بادر بإفادتي من موظفين وإداريين في مستشفى عين تادلس.

الفهرس

الإهداء

الشكر

الفهرس.....ا

قائمة الجداول والأشكال.....III

المقدمة العامة.....أ-هـ

الفصل الأول: العلاقات الإنسانية في المؤسسة

تمهيد.....2

المبحث الأول: مدخل إلى العلاقات الإنسانية.....3

المطلب الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية.....3

المطلب الثاني: نشأة العلاقات الإنسانية.....6

المطلب الثالث: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري.....8

المبحث الثاني: أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.....13

المطلب الأول: الغايات التنظيمية.....13

المطلب الثاني: الغايات الاجتماعية.....13

المطلب الثالث: العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية.....14

المبحث الثالث: أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية.....16

المطلب الأول: أسس العلاقات الإنسانية في الإسلام.....16

المطلب الثاني: أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية في العمل.....17

المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر سلباً على العلاقات الإنسانية.....18

خلاصة الفصل.....20

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأداء

22.....	تمهيد.....
23.....	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
23.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
25.....	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.....
26.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
27.....	المبحث الثاني: قياس و تقييم أداء المؤسسة.....
27.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم و قياس الأداء.....
28.....	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.....
29.....	المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء.....
30.....	المبحث الثالث: دور آليات تقييم أداء المؤسسة.....
30.....	المطلب الأول: أنواع معايير تقييم الأداء.....
32.....	المطلب الثاني: الطرق المعتمدة في تقييم الأداء.....
37.....	المطلب الثالث: عيوب تقارير الأداء و أهم النصائح لتحسين أنظمتها.....
38.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة (دراسة حالة)

40.....	تمهيد.....
41.....	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
41.....	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة الدراسة.....
42.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدراسة.....
43.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة و أدواتها.....
43.....	المطلب الأول: نموذج الدراسة.....

44.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
47.....	المطلب الثالث: الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.....
48.....	المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة.....
48.....	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها.....
64.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
65.....	خلاصة الفصل.....
66.....	الخاتمة العامة.....
68.....	المراجع.....
73.....	الملاحق.....
	الملخص

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	عوامل الدافعية و الواقائية حسب نظرية العاملين	1-I
33	مثال عن طريقة التدرج البياني	2-II
34	مثال عن طريقة المقارنة بين العاملين	3-II
44	توزيع العينة حسب الجنس	4-III
45	توزيع العينة حسب السن	5-III
45	توزيع العينة حسب السلك المهني	6-III
46	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	8-III
47	سلم قياس ليكرت	9-III
48	توزيع أفراد العينة حسب وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية بالنسبة لهم	10-III
49	توزيع أفراد العينة حسب وجود الاحترام بينهم	11-III
49	توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بعدالة رؤسائهم	12-III
50	توزيع العينة حسب تلبية العامل لدعوة رئيسه للمشاركة في اتخاذ القرار	13-III
50	توزيع أفراد العينة حسب تقديم يد المساعدة للزملاء عند الحاجة	14-III
51	توزيع أفراد العينة حسب إهتماماتهم بأراء و مقترحات الزملاء	15-III
51	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول وجود قنوات اتصال واسعة في المؤسسة	16-III
52	توزيع أفراد العينة حسب توفر مصلحة خاصة بالعلاقات الإنسانية	17-III
52	توزيع أفراد العينة حسب تقدير الرؤساء لمشاعر العاملين وحل مشاكلهم	18-III
53	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول أن التعامل مع عمال من نفس طاقمهم يكون أفضل	19-III
53	توزيع أفراد العينة حول تفضيلهم أن يكون رئيسهم من نفس الطاقم	20-III

قائمة الجداول و الأشكال

54	توزيع حسب تأثير التفاف مجموعة من الموظفين بالمدير علي عملية اتخاذ القرار	21-III
54	توزيع أفراد العينة حسب تأثير استغلال الرؤساء لمكانتهم علي سير العمل	22-III
55	توزيع أفراد العينة حسب ظهور نزاعات داخلية بسبب الاختلافات في الأسلاك المهنية	23 -III
55	توزيع أفراد العينة حول وجود علاقة لا تتعدى مجال العمل	24 -III
56	توزيع أفراد العينة حسب انجاز العامل لأعمالهم في وقتها	25-III
57	توزيع العينة حسب إيجادهم مشكلة في انتقالهم من قسم إلي آخر	26- III
57	توزيع العينة حسب رغبتهم في أداء أعمالهم بأحسن وجه	27-III
58	توزيع العينة حسب تخصص الإدارة وقتا للاجتماعات لتحسين الأداء	28 - III
59	توزيع العينة حول سماح المؤسسة لهم بإبراز ذاتهم و تقدر الأعمال الإبداعية	29-III
59	توزيع العينة حول العمل في جماعة يساعد علي تحسين الأداء	30-III
60	توزيع العينة حول بقائهم علي نفس المستوى من الأداء لحصولهم علي المكافئات و الحوافز	31-III
60	توزيع العينة حسب معالجة الأداء المنخفض بإجراءات سلبية ردعية	32-III
61	توزيع العينة حسب وجود اتساق بين مختلف الأسلاك المهنية بالمؤسسة	33-III
62	توزيع العينة حول قيامهم بالعمل لساعات إضافية من اجل تقديم أحسن خدمة للمريض	34-III
62	توزيع افراد العينة حول وجود الدعم الكافي لتحسين الأداء	35-III
63	إجابة العينة حول معايير تقييم الأداء	36-III
63	إجابة أفراد العينة حول شعورهم بالارتياح لمجرد الابتعاد عن العمل	37-III

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	هرم ماسلوا للحاجات الإنسانية	10

قائمة الجداول و الأشكال

12	نظرية X و Y	2-I
15	دوافع العمل علي أساس الحاجات الإنسانية	3-I
16	الخصائص الخمس الرئيسية للوظيفة	4-I
25	النموذج الرياضي للأداء	5-II
32	تصنيف بعض معايير الأداء	6-II
37	نموذج لقياس الملاحظات السلوكية	7-II
44	توزيع العينة حسب الجنس	8- III
45	توزيع العينة حسب السن	9 - III
45	توزيع العينة حسب السلك المهني	10-III
46	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	11-III
48	توزيع أفراد العينة حسب وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية بالنسبة لهم	12-III
49	توزيع أفراد العينة حسب وجود الاحترام بينهم	13- III
49	توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بعدالة رؤسائهم	14-III
50	توزيع العينة حسب تلبية العامل لدعوة رئيسه للمشاركة في اتخاذ القرار	15-III
50	توزيع أفراد العينة حسب تقديم يد المساعدة للزملاء عند الحاجة	16-III
51	توزيع أفراد العينة حسب اهتماماتهم بأراء و مقترحات الزملاء	17-III
51	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول وجود قنوات اتصال واسعة في المؤسسة	18- III
52	توزيع أفراد العينة حسب توفر مصلحة خاصة بالعلاقات الإنسانية	19-III
52	توزيع أفراد العينة حسب تقدير الرؤساء لمشاعر العاملين وحل مشاكلهم	20- III
53	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول أن التعامل مع عمال من نفس طاقمهم يكون أفضل	21-III
53	توزيع أفراد العينة حول تفضيلهم أن يكون رئيسهم من نفس الطاقم	22-III
54	توزيع حسب تأثير التفاف مجموعة من الموظفين بالمدير علي عملية اتخاذ القرار	23-III
54	توزيع أفراد العينة حسب تأثير استغلال الرؤساء لمكانتهم علي سير العمل	24-III
55	توزيع أفراد العينة حسب ظهور نزاعات داخلية بسبب الاختلافات في الأسلاك	25-III

قائمة الجداول و الأشكال

55	توزيع العينة حول العلاقة بين الزملاء لا تتعدى مجال العمل	26-III
56	توزيع أفراد العينة حسب انجاز العامل لأعمالهم في وقتها	27-III
57	توزيع العينة حسب إيجادهم مشكلة في انتقالهم من قسم إلي آخر	28-III
57	توزيع العينة حسب رغبتهم في أداء أعمالهم بأحسن وجه	29-III
58	توزيع أفراد العينة حسب تخصص الإدارة وقتا للاجتماعات لتحسين الأداء	30- III
59	توزيع أفراد العينة حول سماح المؤسسة بهم بابراز ذاتهم وتقدير الأعمال الإبداعية	31- III
59	توزيع العينة حسب تخصص الإدارة وقتا للاجتماعات لتحسين الأداء	32-III
60	توزيع العينة حول بقائهم علي نفس المستوي من الأداء لحصولهم علي المكافئات و الحوافز	33-III
60	توزيع العينة حسب معالجة الأداء المنخفض بإجراءات سلبية ردعية	34-III
61	توزيع العينة حسب وجود اتساق بين مختلف الأسلاك المهنية بالمؤسسة	35-III
62	توزيع العينة حول قيامهم بالعمل لساعات إضافية من اجل تقديم أحسن خدمة للمريض	36-III
62	توزيع افراد العينة حول وجود الدعم الكافي لتحسين الأداء	37-III
63	إجابة العينة حول معايير تقييم الأداء	38-III
63	إجابة أفراد العينة حول شعورهم بالارتياح لمجرد الابتعاد عن العمل	39-III

المقدمة العامة

لطالما عني الإسلام الحنيف بتأطير العلاقات بين الناس، علي أسس من المثل العليا والأخلاق الفاضلة، بالقول والفعل، وحتى بالرمز، فقد عث علي حسن التعامل، ودمائة الطبع، وطيب الحديث، والإحسان فيه، نجد الآية الكريمة تهدي إلي ذلك في قوله تعالى: ((وَإِذَا أَخَذْنَا مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَّا اللَّهَ وَالْوَالِدِينَ أَحْسَانًا وَذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حَسَنًا وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ ثُمَّ تَوَلَّيْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْكُمْ وَأَنتُمْ مُّعْرِضُونَ (83))) [البقرة: 83]

كما نجد القرآن الكريم أيضا يحرص علي هداية الناس، إلي عدم التكبر، وإلي البساطة في التعامل، والابتعاد عن الفضاضة والغلظة، وهو ما هديت إليه الكثير من آيات القرآن و من أمثلة ذلك قوله تعالى علي لسان لقمان الحكيم لأبنه وهو يعطيه حكمة بالغية في قوله تعالى: ((يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأَصْبِرْ عَلَيَّ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ (17) وَلَا تُصَغِرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرْحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ (18))) [لقمان: 17 و 18]

كما إن الهدي النبوية هو الآخر يحرص من جهته علي إبلاء الأهمية حتى لإيجاد الجسد و ملامح الوجه، و ذلك في رمزية الابتسام و ما يعطي من انطباع بالانبساط و انشراح الصدر، و منه تلمس رمزيته في حديث الرسول الكريم صلي الله عليه و سلم عن ذلك في قوله " و ابتسامتك في وجه أخيك صدقة " و قد جمع صلي الله عليه و سلم، في حديث واحد معني العلاقة بين أفراد المجتمع المسلم، " إن مثل المؤمنين في توادهم و تراحمهم و تعاطفهم كمثل الجسد الواحد، ' إذا اشتكى منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر و الحمى ". رواه البخاري و مسلم. فمجامع الدين كله في هي التعامل، أو كما ورد في هدي النبوة، إن الدين المعاملة، فالمعاملة الطيبة يتعدي مدها حسن التعامل مع الوالدين و الزوجة و الأولاد..... و رمز الأصدقاء، إلي غيرهم من الناس، فالإنسان معني بتكوين علاقات اجتماعية.

لقد أصبح للعلاقات الإنسانية أهمية بارزة علي كافة الأصعدة، حيث أصبح تدريسها في العديد من التخصصات أمرا ضروريا لإعداد الخريجين لميدان العمل و تزويدهم بما يساعدهم علي النجاح فيه و القيام بمتطلبات مهمة، حيث إن المؤسسات تعمل مع باقي موافق المجتمع لتحقيق الأهداف و تقديم الخدمات للأفراد، و في المقابل ذلك فإن الأفراد و الجمهور يمنح لهذه المؤسسات الدعم و التأييد اللازمين لنجاحها في تحقيق أهدافها، خاصة في ظل التنافس بين مختلف الموارد البشرية من خلال إقامة علاقة جيدة معهم، و هذا ما جعل العلاقات الإنسانية تلعب دورا أساسيا و محوريا في النهوض بالمؤسسة و تنمية أداؤها، حيث أصبح لزاما علي كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها سواء عمومية أو خاصة، الاعتماد علي العلاقات الإنسانية من أجل تنمية أداؤها، بذلك تسعى الإدارة العليا في إي منظمة صناعية أو خدمية، من أجل رفع أداء العاملين و الاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة للحصول علي أحسن نتيجة، فقد كان الاعتقاد السائد سابقا يتم رفع الأداء عن طريق تطوير المنتج، استخدام التكنولوجيا الحديثة، رقي الأساليب بالإضافة إلي مهارات العاملين مما يعني اعتبار الجانب الإنساني المتمثل بالأفراد بشيء ثانوي، أما في الوقت الحالي فيمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي و لخدماتي و أعظم القوي المؤثرة في تحديد هوية المنظمة

الحديثة و رسم معالم مستقبلها فالأفراد هم حجر الزاوية و الداعمة الرئيسية لنجاح المنظمات و تحقيقها لأهدافها، و كذلك الاهتمام بالعلاقة بين الإدارة و العاملين، مما قد يؤثر علي مستوى رضا العاملين و بالتالي علي إنتاجيتهم و مستوى أدائهم من خلال إدراك الأهداف الشخصية و الطموحات المستقبلية، و التي قد تكون وافقا للأداء المتميز، و من ثمة يكون أساس إقامة علاقات إنسانية جيدة بين العاملين و بين العاملين و رؤسائهم، قائمة علي المودة، و المهارات و الثقة، و من ثمة يكون التعاون و المشاركة في اتخاذ القرار و الالتزام بتحقيق الأهداف، و الاعتقاد في قوة الجماعة و الشعور بالمسؤولية فالرقابة الذاتية، يساعد علي تحقيق مستوى رفيع من الأداء و من هنا نطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية الرئيسية: ما مدي تأثير العلاقات الإنسانية علي أداء المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

التساؤلات الجزئية:

- كيف تعمل العلاقات الإنسانية علي رفع أداء المؤسسة؟
- ما مدي إستيعاب العاملين للعلاقات الإنسانية في المؤسسة الإستشفائية؟
- هل توجد محددات للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الاستشفائية تعمل علي التخفيف من النزاعات الداخلية و تحقيق الرضا الوظيفي؟

الفرضيات

- وجود مجموعة من المتغيرات كالعدالة و الاحترام و التعاون الخ داخل المؤسسة يؤدي إلي رفع أداء المؤسسة.
- لا تحظى العلاقات الإنسانية باهتمام كبير داخل المؤسسة محل الدراسة.
- عدم إدراك الجمهور الداخلي للمؤسسة للدور الحقيقي للإدارة العلاقات الإنسانية.

أسباب اختيار الموضوع

- تم اختيار الموضوع لعدة أسباب موضوعية و ذاتية تتمثل في:
- ❖ الأسباب الموضوعية
- نظرا لأهمية العنصر البشري كعنصر فعال و حيوي في المؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الاستشفائية بصفة خاصة.
 - الاهتمام بجودة الخدمات الصحية من خلال رفع أداء المؤسسة.
 - نقص الدراسات السابقة الخاصة بتأثير العلاقات الإنسانية علي تحسين أداء المؤسسة.

❖ الأسباب الذاتية

- الميل الشخصي لموضوع الدراسة و للجانب الإنساني في العمل
- نظرا لما تمت ملاحظته في المؤسسات الاستشفائية من فقد الثقة نتيجة سوء المعاملة من طرف العاملين أو الرؤساء
- الاعتقاد إن سبب انحطاط مستوى المستشفيات الجزائرية هو نقص في التعامل الإنساني.

-

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم العلاقات الإنسانية و ما يحتاجه هذا المفهوم من ممارسات تقوم بها الإدارة حتي يتسنى لها بناء رأس مال بشري قادر علي تحمل ضغوطات العمل، و ذو كفاءة و فعالية و أداء مرتفع، مع قياس مدى تطبيق هذا المفهوم و ممارسته في المؤسسة الاستشفائية العمومية بصفة عامة . و بناء علي هذا يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف علي مكانة إدارة العلاقات الإنسانية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة.
- توجيه أنظار قادة المنظمات عموما و المبحوثة خاصة إلي الدور الذي تلعبه بيئة العمل المريحة و علاقات العمل الفاعلة في الارتقاء برضا العاملين و منه تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة.
- تشخيص واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصحية.
- تقديم بعض المقترحات للتغلب علي المشاكل التي تعيق عملية بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة.

أهمية الدراسة

إن هذه الدراسة تمثل أداة تشخيصية مهمة لعدد من المشكلات الواقعة في مجال العمل، حيث يمكن إن يستفيد المديرون منها في معرفة أنواع الحاجات للعاملين و تأثيرها علي أدائهم حتى تمكثهم من زيادة فاعلية الأداء المنظمي .

و هو ما يثبتته فشل المؤسسات التي لا تنزل إدارة العلاقات الإنسانية منزلتها المناسبة داخل هيكلها التنظيمي، فنجاح أي مؤسسة قائم علي جدوى و فعالية هذه الإدارة، كما تكمن الأهمية القصوى للبحث لموضوع العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصحية، خاصة و إننا نري في وقتنا الحالي أن معظم المؤسسات أن لم نقل كلها بأمس الحاجة إلي هذه الإدارة، شرط إن تنزل منزلتها المستحقة و توكل إليها مهامها الجوهرية.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: "العلاقات الإنسانية و أثرها في تحسين الأداء المهني": من إعداد منال عبد المجيد عبد الحميد، و تمت الدراسة علي العاملين بشركة ابن ماجد العامة بالعراق سنة 2011، و تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي العلاقات الإنسانية بين العمال و أثرها علي تحسين الأداء، و ذلك باستخدام الإنسانية أهمية و دور في رفع الأداء المنظمي للشركة المبحوثة. (منال عبد المجيد عبد الحميد، 2011).

الدراسة الثانية: "اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي و الانتماء التنظيمي بالتطبيق علي المستشفيات الجامعية: من إعداد عبد المحسن نعساني، و تمت الدراسة بالقاهرة الكبرى، سنة 2002، و قد أظهرت نتائجها أن الرضا الوظيفي يعتبر كبادرة و محدد قوي للانتماء التنظيمي و أن هناك علاقة سببية معنوية من الانتماء إلي الرضا الوظيفي في المستشفيات موضع الدراسة. (عبد المحسن نعساني، 2002).

الدراسة الثالثة: " العلاقات الإنسانية و الأداء "، من إعداد 2015/2014 ، عن طريق جمع البيانات باستخدام الاستبيان علي 60 عامل، و قد توصلت هذه الدراسة إلي أن الحوافز و التنظيمات غير الرسمية التي تتواجد في المؤسسات لها الدور الفعال في التأثير علي الأداء. (طاعن زهية، شعوان سهيلة، 2015/2014).

الدراسة الرابعة: " العلاقة بين العلاقات الإنسانية و الصفات الشخصية و الأداء الوظيفي ": من إعداد عبد الهادي، بالبنوك الحكومية الأردنية، سنة 2002، عن طريق إجراء استبيان علي عينة قدرها 270 إلى وجود عدة مستويات للعلاقات الإنسانية بين العاملين بالبنوك الأردنية، ووجود علاقة ايجابية معنوية بين العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي. (عبد الهادي، 2002

المنهج المتبع

علي غرار الكثير من الدراسات السابقة حول موضوع العلاقات الإنسانية، قمنا بإتباع المنهج الوصفي التجريبي، و الذي لا يقتصر علي عملية الوصف فقط، بل تعدي ذلك إلي تحليل و تفسير المعلومات، و استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة، و يعرف بأنه منهج يقوم علي جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها، من اجل قياس و معرفة اثرالعوامل علي أحداث الظاهرة محل الدراسة، و معرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل.

هيكل البحث

للإجابة علي الإشكالية المطروحة في المقدمة حاولنا تقديم فرضيات واثبات صحتها أو خطأها من خلال تقسيم المذكورة إلي فصلين نظريين و فصل تطبيقي، يتعلق الفصل الأول بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة و أسباب الاهتمام بها و أهم مبادئها و طرق تنميتها في المؤسسة، في حين يتعلق الفصل الثاني بالإطار المفاهيمي للأداء و طرق تقييمه، أما الجانب الميداني فيتعلق بإسقاط الدراسة النظرية علي دراسة حالة مؤسسة الاستشفائية العمومية " بلطرش العجال " – عين تادلس_ مستغانم، و ذلك من خلال تقديم مؤسسة التريص في المبحث الأول، ثم عرض منهجية الدراسة في المبحث الثاني ، أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل البيانات و اختبار صحة أو خطأ الفرضيات.

حدود الدراسة:

❖ الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "بلطرش العجال" عين تادلس مستغانم.

❖ الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة الفترة الممتدة من شهر خلال السنة الدراسية 20-2019-01-08-2019-02

❖ الحدود الموضوعية: تمت دراسة العلاقات الإنسانية كعامل من العوامل المؤثرة علي الأداء، فهذا الأخير يمكن أن يتأثر كذلك بعوامل أخرى كالعلاقات بين العاملين و المرضي أو عوامل مادية، كالأجر... الخ.

صعوبات البحث:

- صعوبة موضوع الدراسة كونه يتعلق بظاهرة إنسانية اجتماعية غير ثابتة.

- عدم تعاون بعض أفراد عينة الدراسة مع الباحث، وعدم وجود ثقافة تحترم هذا النوع من الأعمال العلمية والأكاديمية رغم أهميتها الكبيرة.
- عدم توفر المصادر والمراجع الأولية حول المشكلة أو القضية التي تشكل موضوع البحث مما يستلزم وقتنا وجهدا طويلا للبحث عن مصادر أخرى لبناء الإطار النظري.

الفصل الأول: العلاقات الإنسانية في المؤسسة

تمهيد:

كما لا يمكن لتطور أي منظمة إلا بمساهمة إنسانية بشرية فعالة، من مجموعة الأفراد الذين تجمعهم أهداف مشتركة . نظرا لما تواجهه المؤسسات من المشكلات الداخلية و الخارجية، و ذلك ما اثر بالسلب علي أداء المؤسسات ، لذلك لكي تحقق المنظمة غايتها فعليها العناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وعليها يمكن التحكم في أداء هذه المنظمة بالسلب أو بالإيجاب .

ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين و رؤسائهم، بحيث تقوم هذه العلاقة علي أساس من المودة، والمهارة، والثقة، و من ثمة يكون التعاون والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة و الشعور بالمسؤولية و الرقابة الذاتية ، مما يساعد علي تحقيق مستوي رفيع في الأداء الذي هو جوهر العلاقات الإنسانية.

وعلى هذا سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلي ثلاثة مباحث كالآتي :

المبحث الأول: مدخل للعلاقات الإنسانية :

المبحث الثاني: أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

المبحث الثالث: أسس و مبادئ العلاقات الإنسانية.

المبحث الأول: مدخل إلي العلاقات الإنسانية

لقد أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية ، حيث تختلف هذه التعريفات حسب نظرة الكاتب ورؤيتهم وفلسفتهم و الزوايا التي ينظرون من خلالها لموضوع التعريف ، وذلك يرجع في كثير من الأحيان إلي فهم أسباب و ظروف نشئها وهذا ما سنوضحه فيما يأتي :

المطلب الأول : مفهوم العلاقات الإنسانية

يدل مصطلح العلاقات الإنسانية علي الاهتمام بالعنصر البشري ، و كلمة إنسانية مشتقة من كلمة إنسان . ولا يمكن للإنسان أن يعيش منعزلا عن باقي الأفراد فهو مخلوق اجتماعي بالطبع، فهو مرتبط مع الغير بشبكة كبيرة من العلاقات.¹

ويقصد بكلمة علاقة والتي هي مفرد لعلاقات، رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير احدهما تغيير الآخر ، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية .

و كلمة الإنسانية 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 و العطف يحملها الإنسان للآخرين.²

كما نجد الموسوعة الفلسفية تعرف العلاقات الإنسانية بأنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي و الروحي المشترك.

فتعريفات العلاقات الإنسانية متعددة و مختلفة، تعرف العلاقات الإنسانية بأنها تشير إلي عمليات تحفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلي الوصول إلي توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني.³

ومن جهة أخرى تعرف العلاقات الإنسانية بأنها أساليب السلوك الإنساني التي اتفق جميع الناس إنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استقرارها.

ويطلق لفظ علاقات إنسانية علي التدخل الذي يتم بين الأفراد و هم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مجال الأعمال، أو الحكومة، أو في السياسات أو في الدراسة أو في المنزل.

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرض للأفراد في الوقت نفسه، كما يمكن أن نعرفها باختصار و علي ضوء التعريفات السابقة فنقول: إنها تنمية الأهداف و الحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل.

¹ صفاء نواف بني حمدان، الإدارة و العلاقات الإنسانية، دار الحامد، للنشر، 2014، ص 59.

² احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982، ص 352.

³ صفاء نواف بني حمدان، مرجع سابق، ص 63.

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 و النفسية والاجتماعية.¹

إن العلاقات الإنسانية الحقيقية لا تتماشى مع وصفة تتعلم حول طاولة مصنوعة على شكل V ، أنها تتطلب وعياً بالطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين وبالأسلوب الذي يتلقاه به الآخرين، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبط بهذا الاكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية التي توحى بها للآخرين .

لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس و تفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الاجتماعية و الثقافية و السياسية، مرافقة العملية التعليمية و الأسرية، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين.

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم و النفسي تحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة ، و يشير ديفيز إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم بالتفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة ، و هو أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل بشكل منتج و متعاون بحيث يحقق التوافق بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى²

ويعرفها آخرون بأنها فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا و الاقتناع و التشويق القائم على أسس عملية بين أفراد و جماعات أي هيئة أو منظمة بطريقة واعية من الفهم و التعاون المتبادل بينهم مع اشبع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الهدف المنشودة.³

كما يمكن إن نظيف اليم اسبق لأن العلاقات الإنسانية تتعدي إلى أكثر ما ذكر، إلى أنها تحمل معني أن يشترك الرؤساء و الزملاء في العمل تجاربهم الحياتية وان يتحدثوا عن مشاعرهم و عن صدقاتهم و حتى عن حياتهم العائلية الخاصة. فهي تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس، و تفاعلهم، في المجتمع الذي يعيشون فيه بشتى جوانب حياته الاجتماعية و الثقافية و السياسية و مرافقة العلمية و التعليمية و الأسرية ، وينطبق ذلك بطبيعة الحال على أي مؤسسة تجمع في شكل من أشكال التنظيم بغرض تحقيق هدف مشترك.⁴

ومن 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:

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 71.

² الشواني صلاح، إدارة الأفراد الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، شباب الجامعة، 1999، ص 497.

³ مادلين غرافيتز، مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الأول العلم و العلوم الاجتماعية، دمشق، 1993، ص 215.

⁴ عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 21.

الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، وينطبق أيضا علي كل منظمة، أو مؤسسة، أو مرفق علي، أو تعليمي، أو اسري، وكل تجمع يؤدي إلي الهدف المراد الوصول إليه وهو خدمة المؤسسة.

وتعرف أيضا بأنها دراسة الناس أثناء العمل لا بوصفهم فحسب بل بوصفهم أعضاء في منظمات ذات أهداف اقتصادية وغير ذلك، وبقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة علي توجيه وقيادة هؤلاء الناس أخيرا يمكن القول إن موضوع العلاقات الإنسانية متعدد ومتداخل الجوانب، وهو التعدد الذي يمكنها من مواجهة مشكلات الصراع بالكفاءة المطلوبة، والفهم المتكامل لسلوك الإنساني.¹

أولا: بعض المفاهيم الخاطئة في العلاقات الإنسانية

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

1. ينظر البعض إلي العلاقات الإنسانية علي أنها مجرد إحساس عام يعتمد علي الذوق والتميز، ولاشك أن كل مسئول يمارس العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدي المدراء ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التي اكتسبوها أثناء العمل، وعل هذا الأساس فإنهم يتحدثون عنها علي إنها شعور عام يعتمد علي التمييز وحسن السلوك والإدراك، يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته²

ولكننا إذا نظرنا إلي المشكلة من ناحية أخرى، فإننا نتساءل طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام، فلماذا ليست شائعة بين الأفراد؟ ولماذا نجد تطبيقها عسيرا؟ والواقع إن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية، وتنمية المهارات الاجتماعية، وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة في إطار من الدراسة والتجربة والخبرة.

2. أساء البعض إلي مفهوم العلاقات الإنسانية، حيث تم الخلط بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية حيث يعتقد بعضهم ممن لم يرجعوا إلي أصول المفهوم إن العلاقات الإنسانية معناه العلاقات الشخصية التي تقوم علي الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة، بل وصلة القرب وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة علي حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقترن بالموضوعية، والعلاقات الشخصية بالتحيز والتعصب.³

3. يعتقد أن العلاقات الإنسانية تضعف من سلطة الإرادة، وتعطل الإنتاج وتعطي للموظفين وللإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظام التسيير في المؤسسة والواقع إن العلاقات الإنسانية هي علي النقيض من هذا، إذا إن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف المنظمة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم.⁴

¹ Stive duck . Human relation. London. Sage publications ltd. 4 the Edition. 2007. P 11.

² احمد إبراهيم احمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر، ط 1، ص 62

³ احمد إبراهيم احمد، مرجع سابق، ص 62.

⁴ احمد إبراهيم احمد، نفس المرجع، ص 64.

4. يظن البعض إن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير و المدارات عليها إلى حد التواطؤ أحيانا، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظا علي لقمة عيش الآخرين حتي ولو كانت علي حساب العمل. لكن هذا التفكير مناف لما نادى به العلاقات الإنسانية فهي تدعوا إلي إن تكون علي حساب العمل والكفاءة والعدل، وإنما ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا¹.

ثانيا: أهمية العلاقات الإنسانية

يمكن تلخيص أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل بما يلي:

- رفع الروح المعنوية لجميع العاملين، تؤثر العلاقات الإنسانية في روح المعنوية للأفراد، وترتبط ارتباطا وثيقا، فنتيجة لاستقرار الإنسانية ترتفع الروح المعنوية لدي العاملين وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم؛
- إشاعة روح الاطمئنان والاستقرار في نفوس العاملين، عندما تكون العدالة أساسا يرتكز عليها القائد في عمله و عندما يشبع القائد حاجة أفراده بالشعور بالعدالة، و الحرية في إبداء الرأي وأيضا في الدفاع عن النفس في المواقف التي تتطلب ذلك، بلاشك إن هذا يؤدي إلي نتائج طيبة في نفوس العاملين مما يدفعهم إلي تأدية عملهم علي الوجه الأكمل؛
- أداء العمل بروح الفريق الواحد، فتعاون الأفراد و تنمية روح المحبة بينهم في العمل الواحد تدفعهم للعمل كأسرة واحدة يحرص كل فرد فيها علي معاونة الأخر تلك أقصى درجات النجاح في العمل؛
- إذكاء روح التنافس الشريف في العمل، للعلاقات الإنسانية دور فعال في هذا المجال و ذلك بجعل التنافس شريفا بإتباع أسلوب التحفيز المادي و المعنوي، الذي سوف يذكي روح التنافس بين العاملين في العمل، و ربط ذلك من خلال العمل الجاد مما يدفع العاملين لبذل أقصى جهد للحصول علي التقدير اللازم مما يعود علي المنظمة بالفائدة نحو السعي قدما للأمام؛
- إخفاء صور السلوك الشاذ و المريض لدي العاملين، في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة و الفعالة تقل صور السلوك الشاذ و المريض الذي يصدر عن بعض العاملين و المتمثل في العدوانية و الانطواء وكثرة الغياب و التقاعس في أداء الواجب، بمعنى انه كلما سادت المنظمة علي علاقات إنسانية ، كلما أدي ذلك إلي الإقلال من الشعور بالإحباط لدي العاملين، حيث إن هذا الشعور هو السبب الرئيسي يكل سلوك مرضي أو شاذ يصدر من العاملين².

المطلب الثاني: نشأة العلاقات الإنسانية

علاقة الإنسان بالإنسان قديمة قدم خلقه، و منذ أول تجمع بشري، و تجلي الاهتمام بقضية هذه العلاقات ظهور الدعوات الدينية التي حثت البشر علي مكارم الأخلاق و علي حسن التعامل بينهم، ومثاله ما تجلي صراحة بالتأكيد عليه ما حث عليه من حسن المعشر الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالي : ((قَبِّمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَا نَفُضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (159))) {آل عمران : 159}

¹ احمد إبراهيم احمد، نفس المرجع، نفس الصفحة.

² صفاء نواف بني حمدان، الإدارة و العلاقات الإنسانية، دارالعامد، عمان، 2014، ص ص [41، 42].

اشتمل نص هذه الآية الكريمة علي وصف نبي الرحمة بخلق الرحمة التي أمده اللعب ها، و وصفه بلين الجانب، ثم وجهه توجهما تربويا للأخذ بجملة من مكارم الأخلاق الطيبة والمعاملة الحسنة، وأمثال هذه الآية كثيرة في الحث علي مكارم الأخلاق وحسن المعاملة، وهنا يمكن القول إن الإسلام قد وضع منهجا و أسسا علمية و عملية للعلاقات بين الأفراد، وقد سار علي هذا النهج عامة المسلمين و خاصتهم منذ ذلك الزمان إلي آخره و في كل مكان هي صالحة التطبيق، و هو ما يبين إن ديننا الحنيف "الإسلام" قد سبق كل العلوم الحديثة التي تتحدث عن هذا الجانب .

وللسنة النبوية الشريفة علي صاحبها أفضل الصلاة والسلام، مواقف خاصة تتمثل في كيفية التعامل مع الناس. فد كانت حياة الرسول و سيرته بصفة عامة مدرسة تربوية خلقية سلوكية شاملة، أول الأمر أسس المفاهيم الخلقية كانت في حياة الرسول موصولة بأسس المفاهيم الخلقية، ولو من وجهة من الوجوه، فكانت لها صفة الظواهر الناتجة عن أخلاق راسخة في النفس، متمكنة في أركانها.¹

و لدي إمعان النظر في الكثير من الفضائل الخلقية الاجتماعية نلاحظ أنها ترجع إلي ما لدي الفرد من جماعية، فما من فضيلة يتعدي نفعها و خيرها للآخرين إلا و فيها عنصر التخلي عن الأنانية من الأنانيات الفردية الشخصية، والعامل الخلقية الذي يدفع إلي التخلي هو الدافع الجماعي أي: شعور الفرد أنه جزء من الجماعة، فهو يخب الأجزاء الأخرى مثل ما يحب لنفسه. و مما لا ريب فيه أن الدافع الديني الذي يدفع الإنسان إلي ابتغاء مرضاة ربه دافع يدعم الجماعة، ويقوم مقامها ويؤدي وظائفها إذا انعدمت في الفرد.

ويميل الفرد إلي الجماعة ويجد في نفسه الرغبة الملحة للالتقاء و الاندماج في طائفة من الناس، لأن كثيرا من مطالب حياته، وحجاته الجسدية و النفسية، والفكرة لا تتم إلا عن طريق الجماعة .

ومن مطالب الفرد التي لا تتحقق له عن طريق الجماعة، حاجاته النفسية إلي المحبة، ومنها حاجات عضوية أخرى للفرد لا تتم إلا مع غيره، كل هذه الأمور تولد في نفس الفرد الميل إلي الجماعة، والرغبة الملحة في الاندماج

فيها أو الالتقاء معها، وهذه الحاجات التي يريد من الجماعة إن تقدمها له لا يظفر بها ولا يستطيع إن يحافظ عليها ما لم يقدم هو من نفسه للجماعة أثمانها.²

ونجد انه ظهرت المناداة بمثل تلك المعاني سألقة الذكر في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، التي أحدثت

تشكيلا للحياة الاجتماعية كلها، خاصة الصلات بين القوي 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 العمل و العمال.

¹ عبد الرحمان حسن بحنكة، الأخلاق الإسلامية و أسسها، دار العلم، دمشق، 1999، ص 438.

² صفاء نواف بني حمدان، الإدارة و العلاقات الإنسانية، دار الحامد، عمان، 2014، ص [60، 61].

و لقد كان أول ظهور للاعتراف بالعلاقات الإنسانية "فلسفة الإدارة" للعلامة "اندروان" حيث جاء فيه اعترافات بالناحيات الآلية والتجارية في الصناعة، كما انه أكد علي ناحية ثالثة في مقدمة السابقتين، وهي الإنسان.

و مع التطور الصناعي وتوسع المنظمات وازدياد إعداد العمال، وتشعب الأعمال داخل المنظمات، وظهور العديد من التخصصات، وتفرع المسؤوليات عنها، واستمر التطور الصناعي في القرن التاسع عشر، واستمرت عزلة العمال عن أرباب العمل، حتى بروت لعالم الأعمال هزات عنيفة في سلوك العمال لم يحط احد بماهيتها أو أسبابها الحقيقية، إلا أن الاعتقاد الذي ساد حينها إن سبب المشكلة هو الرغبة في زيادة الأجور فقط.

وهو ما واكب التطور الهائل الذي عرفه القرن العشرين، حيث بدأت المحاولات العديدة لسير أغوار العلاقات الإنسانية، فبعد ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" سنة 1911، والتي كانت تهتم بزيادة الإنتاج

وطرق الوصول إليه فقط.¹

وقد وجدت أبحاث حول التحفيز قد تم تطويرها وتنميتها بواسطة معهد العلاقات الإنسانية بلندن (Tarvis tock Instuté For Humain Relation)، الذي أثري مفهوم الديمقراطية الصناعية الذي قدمه "ليكرت و ليون"

K.lewin R likert. والذي تم إعادة دراسته وتطوير مفهومه من طرف بعض الباحثين مثل "توم بيتر" الذي يعني توزيع المسؤولية في جميع مناصب المؤسسة.

وحسب "مادلين غراويتس" فإن المرحلة الأولى من اكتشاف دور العامل الإنساني رجع إلي عام 1893 تبين في بريطانيا أن الإنتاج كان يزيد باستمرار بتخفيضه ساعات العمل من 52 إلي 48 سا، وقد اكتشف خلال الحرب

العالمية الأولى، أن الحوادث كانت تنخفض إلي النصف بعد تخفيض ساعات العمل من خمس عشرة إلي 8 ساعات، وتبعاً لعناصر موضوعية في الظاهرة، اكتشف مفهوماً معقداً يغطي سلسلة من الظواهر، تسمى "التعب"²

بالفكر الإداري الحديث ينبعث من تجارب رجال الصناعة، قبل إن يأخذ مكانه في فكر علماء الاجتماع و الفكر الحديث، وكان اهتمامهم ذلك من واقع تجاربهم العلمية في البيئة الصناعية، مما جعل تركيزهم بنص علي العلاقات الإنسانية، ومن أهم رجال الأعمال هؤلاء الذين وضعوا اللبنة الأولى لهذا الموضوع كل كمن "روبرت آوين" و "اندروار"، فمنذ عام 1800 ادخل "روبرت آوين" عنصر العلاقات الإنسانية مع العاملين في مصنعه، حيث اهتم بالسلوك الإنساني وتحسين ظروف العمل، لذلك فهو معروف باسم (الأب الحقيقي للإدارة الأفراد)

كذلك قام "اندروار" بنشر مؤلفه المعروف باسم (فلسفة الصناعة) سنة 1835، وأوضح به عناصر العلاقات

¹ صفاء نواف بني حمدان، مرجع سابق ذكره، ص 62.

² صفاء نواف بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 62.

الإنسانية، وزاد الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية حيث انعقد أول مؤتمر العلاقات الإنسانية في الصناعة في مدينة (نيويورك) سنة 1918، واستمر انعقاده سنويا منذ ذلك التاريخ، بل ووصل الأمر إلى أن تكونت (جمعية

الإدارة الأمريكية) سنة 1923 وقد ركزت اهتمامها حول العنصر الإنساني في التجارة والصناعة، وابتداء من سنة 1930، أصبح يتجه رجال الأعمال إلى ربط المنظمة بحاجات المجتمع، واهتموا بالعاملين أكثر. وقد اعتبر الكثير من الباحثين أن الأمريكية " ماري باركر فوليت " هي رائدة هذا العلم في العصر الحديث و لكن "التون مايو" عرف الشهرة أكثر منها خاصة بعد تجربته الرائدة التي قام بها وزملائه التي عرفت باسم (تجربة هاوثورن).

حيث ظهر ابتداء من عام 11930، في ردة فعل علي التايلوري، وبسبب المقاومات النقابية التي أثارها، حيث اجري " التون مايو " أبحاثه الأولى الفيزيائية : الإضاءة وقيمة مجموعة العمل، والعلاقات مع السلطة، التي لها تأثير في إنتاجية العمل أكثر خطورة من تأثير الإضاءة وقت الراحة.¹ وقد استمر المد الفكري بعد ذلك في حركة العلاقات الإنسانية، وبرزت أهميته من خلال الكتابات الاجتماعية والسلوكية في ذات الموضوع، كما دارت اغلب أفكار كتاب العلاقات حول التنظيم الإنساني وأهميته في الإدارة.

المطلب الثالث: العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري

تمثل العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي في الفكر الإداري، و التي انبثق منهجها من مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة "هوثون" خلال العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، فلقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العلمية لتايلور التي تميل للأسلوب الديكتاتوري في معاملة العمال. ولم تكن مدرسة العلاقات الإنسانية عي الوحيدة التي أولت اهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيمات بل ظهرت عدة اتجاهات ومفكرين أعطوا للجانب الإنساني دورا مهما في رفع أداء المنظمات، وفي ما يلي بعض النظريات التي شجعت علي الاهتمام بالعنصر البشري ودراسة سلوكه.

أولا: أهم النظريات التي اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية

أ/ تجارب هاوثون Elton Mayo (1924-1933)

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بفضل أعمال " التون مايو " وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هاوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك « western Electric » بمصنع «Howthorne» بمدينة شيكاغو حيث هدفت هذه التجارب إلى دراسة اثر العوامل المادية للعمل علي الكفاية الإنتاجية للعاملين.² وقد توصلت تجارب هاوثورن إلى النتائج التالية:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم ;
- تأثير تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة ;
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل ;

¹ صفاء نواف بن حمدان، نفس المرجع، ص 39

² سلاطنية بلقاسم، (العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية)، العدد 05، جامعة محمد خيضر، سكيكدة، فيفري 2004، ص 22.

- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا و التفاهم القائم بينه و بين رؤسائه ;

ب / نظرية الحاجات الإنسانية: **Abraham Mallow (1943)**

انطلق إبراهيم ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات و وضع نموذجا لهرمية هذه الحاجات، حيث يتكون الهرم من خمسة مستويات رئيسية وفقا لماسلو، ينبغي أن نسعى أولا لتلبية حاجة كل من مستوي معين قبل النظر في الاحتياجات التي تقع في المستوي التالي من الهرم.¹ وفي ما يلي موجزا لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية:²

➤ الحاجات الفيزيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء:

تهدف هذه الحاجات إلي المحافظة علي حياة الإنسان ومن هذه الحاجات علي سبيل المثال لا الحصر، حاجة الإنسان إلي الهواء و الماء و الطعام و الراحة..... الخ.

➤ حاجات الأمن و الأمان:

إن حاجات الأمن تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر ما المادي و المعنوي، حماية حاجاته الفيزيولوجية و ما هو له في هذه الحياة مثل قوانين السلامة و الأمن، الحماية الاجتماعية، التأمين..... الخ.

➤ الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلي الحب و الانتماء:

و هي حاجة الفرد أن يكون مقبولا في المجتمع الذي يعيش فيه و أن تتاح له الفرصة في التعامل بود و التعاون مع أفراد المجتمع و أن يتمكن من إقامة علاقات، ككتكوين صداقات و المشاركة في الأعمال الجماعية، أي أنها حاجة الإنسان بشعور بأنه غير مرفوض أو وحيد في بيئته.

➤ حاجة الاحترام أو التقدير:

و تعتبر هذه الحاجات من أهم ا أمور التي تأثر علي سلوك الإنسان مع نفسه و مع الآخرين و خاصة في مجال التوازن و الاستقرار النفسي و التفاعل الايجابي مع الآخرين.

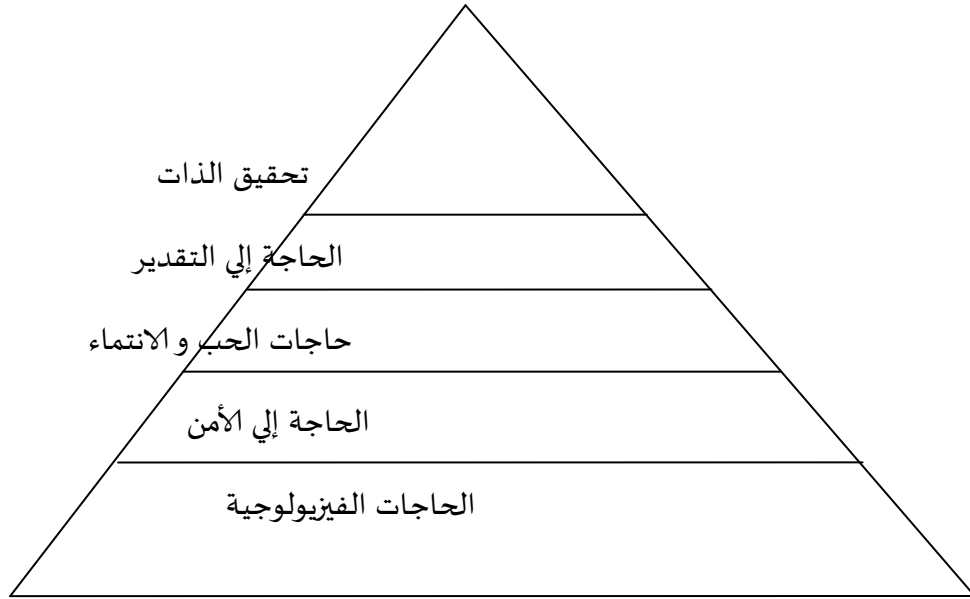
➤ حاجات تحقيق الذات:

و هي شعور الفرد بكفاءته و مهارته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها و استثمارها من خلال إنجازات يتعرف بها علي الآخرين في مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضور.

¹ MAJORO Jean paul , « influence de la motivation des employez sur la productivité la performance des entrepris privées du « Rwanda » , mémoire, Spécialisée en finance, Ecole de finance et des banques, (SFB), Rwanda, 27 /10/2011 .

² TOURNEBISE thierry, Abraham Maslow (psychologie humanist à redécouvrir) octobre 2008, <http://www.maieus.thesie.Com/nouveautes/article/Maslow.htm>, le 21/01/2019.

يوضح الشكل التالي هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



شكل رقم (1-1): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

المصدر: بن دريدي منير، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز) "، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 60.

ج/ نظرية العاملين فريدريك هيرز بيرغ (1959)

يعتبر " هيرز بيرغ " من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل، فقد قام هذا الباحث في 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعة من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين حول العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة

الرضا وعدم الرضا عن العمل.

واكتشف هيرز بيرغ أن هناك نوعان من العوامل التي تدخل في علم نفس العمل:¹

- عوامل خارجية(العوامل الوقائية): تتعلق بالبيئة، في غيابها يشعر العامل بالإحباط وعدم الرضا مما يدفعه إلى الاحتجاج والمطالبة بحقوقه.
- عوامل داخلية(الدافعية): وجودها يدفع العامل إلى الرضا إلى بدل المزيد من المجهود؛

¹ هشام بوكفوس، " أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية "، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 37.

و صنف نتائج الدراسة إلى مجموعتين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): العوامل الدافعة و الوقائية حسب نظرية العاملين.

العوامل الدافعية	العوامل الوقائية
<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالانجاز - إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه - أهمية العمل نفسه كونه فيه نوع من التحدي - المسؤولية و مدي تحكم الشخص في وظيفته - إمكانيات التقدم في الوظيفة 	<ul style="list-style-type: none"> - سياسة الشركة وإدارتها - نمط الإشراف - العلاقات مع الرؤساء - ظروف العمل - الأجور و الرواتب و المكافآت - المركز الاجتماعي - الأمن الوظيفي - التأثيرات علي الحياة الشخصية

الصدر: هشام بوكفوس (2007)، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

د/ نظرية x و y مالك جريجور دوقلاس (1960)

قدم عالم النفس الاجتماعي " مالك جريجور دوقلاس " في سنة 1960 وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري و يميز "مالك جريجور دوقلاس " بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما اسماه بنظريتين x و y، تفترض نظرية x أن الناس يحتاجون إلى السلطة و العنف من اجل قيامهم بأعمالهم، و إن الأداء المطلوب لا يمكن تحقيقه إلا بوجود مراقبة مستمرة من طرف المسئولين، وتلتقي

هذه النظرية مع افتراضات "تايلور" ول الأفراد ، حيث يؤكد معاملتهم كأنهم آلات تحركهم الحوافز النقدية فقط في حين أن النظرية y تفترض ما يخالف نظرية x حيث تري إن الأفراد يمكن أن يؤدوا أعمالهم التي كلفوا بها بكفاءة

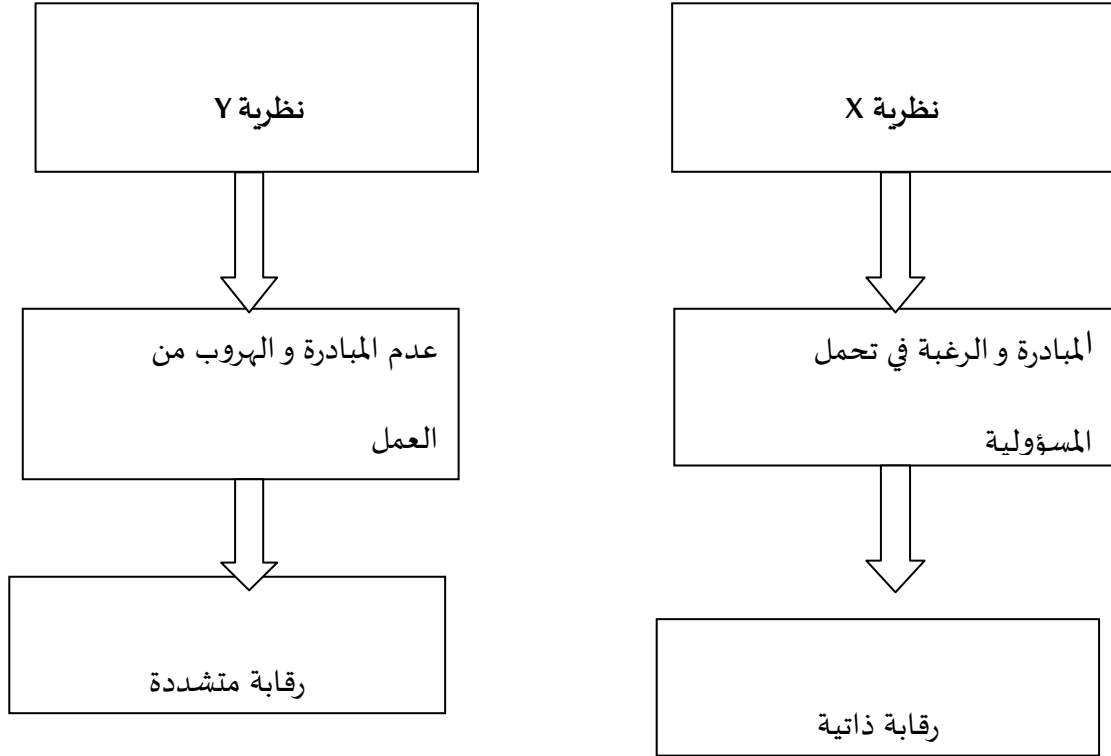
عالية إذ سمح للفرد بالإبداع، و كانت هناك حرية، كما تفترض أن العمل عنصر طبيعي في حياة الفرد مثله مثل اللعب.

و أيضا ليس من طبيعة الأفراد الكسل و التراخي في العمل، فنظرية x هي النظرية السلبية للعاملين علي أنهم كسالي و أن القيادة و العقاب هما وسيلتان تدفعهما لأداء العمل، أما نظرية y فتري عكس ذلك علي أن

الأفراد لديهم رغبة في العمل و القدرة علي تحمل المسؤولية و استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك بأساليب التحفيز الملائمة هي التشجيع وإتاحة الفرصة لإبداء إرادتهم و النظرة الإيجابية لتصرفاتهم.¹

ويمكننا أن نتصور نظرية X و Y علي النحو التالي:

الشكل رقم(1-2): نظرية X و Y



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

هناك منافع مشتركة للإدارة و الأفراد تتحقق، عن طريق تحقيق أهداف التنظيم و إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية للأفراد، و من الدوافع لدراسة العلاقات الإنسانية نجد أن هناك هدفين مشتركين تسعى الإدارة لتحقيقهما وهما:

- أهداف الإدارة و التنظيم ;

- الأهداف الشخصية للعاملين في التنظيم;

لذا فإن هناك العديد من الأسباب التي دفعت الي الاهتمام بالعلاقات إنسانية و التي يمكن أن نصنفها إلي غايات

¹ العابد لطيفة. " العلاقات بين إستراتيجية الموارد البشرية والأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات، 2013، مستغانم، ص ص [20، 21].

تنظيمه، وغايات اجتماعية.

المطلب الأول: الغايات التنظيمية

يري بعضهم إن " نظرية العلاقات الإنسانية " تسعى في الإدارة إلي تحقيق الأهداف التالية:

1. تحفيز الأفراد علي العمل بأعلى كفاءة
2. تحفيز الأفراد علي التعاون المستمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم و بين المنظمة التي يعملون فيها
3. مساعدة الأفراد علي إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية طبقا لتسلسل أهمية تلك الحاجات لدي الفرد في المواقف المختلفة.

و نظرا لتزايد المشاكل داخل المنظمات العمال بسبب زيادة حجم التنظيمات الإدارية، فقد أدي التخصص الدقيق في العمل إلي مشاكل إنسانية بين الفئات و الجماعات المهنية المختلفة، فقد أدي ذلك إلي تحسين أوضاع العامل المادية والثقافية، مما ساعد علي المطالبة بإدارة أفضل وعلي القدرة علي المشاركة والاستجابة في التعامل مع الإدارة.

إذا فالعلاقات الإنسانية هي ذلك الفرع من المعرفة الذي يستخدم الدراسات السلوكية والاجتماعية والإنسانية، في مجال العمل الصناعي التجاري و الزراعي و لخدماتي في فهم ظاهرة العمل و العاملين في المنظمات

و المؤسسات المختلفة في ظروف معينة، و الوصول إلي أنسب الطرق للتعامل مع المواقف المتنوعة التي تتضمنها هذه المجالات، و تكييف العامل في عمله، و مع زملائه، و رؤسائه، و تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب، و بعبارة أخرى فان " العلاقات الإنسانية" إنها ذلك العلم والفن الذي يهدف إلي:

1. إقامة علاقة منسجمة فيما العاملين أنفسهم، و بينهم و بين الإدارة ;
2. تحقيق مصالح العمل بدفع الأفراد إلي تحقيق الإنتاجية المطلوبة.¹

المطلب الثاني: الغايات الاجتماعية

وقد تعرض لهذه الغاية نموذجان شهيران رأيا إلي الإدارة كعملية اجتماعية، و هما كل من نموذج "جيتزار" الذي ينظر إليها علي أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين في ايطار نظام اجتماعي، و هذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية ، توزع الأدوار و الإمكانيات من اجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي.²

و نموذج "جويا" الذي يري إنها تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة، و هو يقوم بدور الوسيط بين مجموعتين من القوي، الموجهة للسلوك القوي للمؤسسة، والقوي الشخصية، وذلك من اجل استحداث سلوك

¹ بونوة علي، "العلاقات الإنسانية و أثرها علي الرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم و عمل، 2015-2016، الجلفة، ص 84

² بونوة علي، مرجع سابق، ص 85.

مفيد من الناحية التنظيمية وفي نفس الوقت محققا الرضا النفسي.¹
وبناء علي ما تقدم نستطيع بسهولة إن نبين ان هناك أكثر من هدف يمكن إن نحققه من دراسة العلاقات الإنسانية في المجتمع الذي نعيش فيه و من بينها ما يلي:

1. تمكنا هذه الدراسة من الإحاطة بما نسميه (الثقافة الاجتماعية)، و تعتبر مثل هذه الإحاطة من العناصر الأساسية في توجيه سلوكنا إزاء الوسط الاجتماعي الذي يحيط بنا ;
2. تمكن دراسة العلاقات الإنسانية في علم الاجتماع إلي المعاني و القيم المختلفة المتصلة بالنظم الاجتماعية التي يقوم عليها مجتمع معين، مما يساعد حياة الأفراد الأسرية و الاقتصادية و الثقافية ;
3. تساعد دراسة العلاقات الإنسانية في المجتمع علي كشف خصائص الحياة التي تسود في البيئات و الأوساط الاجتماعية، مما يعتبر ضروريا لتمكين الأفراد من المساهمة الفعالة في النشاطات الاجتماعية
4. تشجيع كمادة مستقلة علي البحث و الاستقصاء في مشكلات المجتمع
5. تعني دراسة العلاقات الإنسانية في علم الاجتماع بالبحث في العناصر و القوي المختلفة التي تؤثر في ظروفها و أوضاعها، و التي تتحكم في مصير المجتمع
6. فيها يتم الاهتمام بدراسة الظواهر و الأحداث التاريخية باعتبارها من الجوانب الهامة التي تلقي ضوء علي أحوال المجتمع في الحاضر .²

و الاتجاهات الحديثة الآن للعلاقات الإنسانية الفعالة لكي تحقق أهدافها هي زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، و هو ما يدعي في الإدارة الحديثة بإستراتيجية دمج العاملين و ذلك بتفعيل أوسع و أعمق لمفهوم مشاركة العاملين في العمل، يعني أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و القرارات التنفيذية في الإدارة العليا، و رسم السياسات و حل المشاكل الخاصة بالعمل من اجل تطويره، و تقديم المقترحات من اجل تحسينه، و تعويضهم القدر الكافي من السلطة و الحرية و المرونة و الاستقلالية لتصريف الأمور المتعلقة بأعمالهم و إشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة و تحفيزهم بشكل جيد.

المطلب الثالث: العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السلمية، و من ثم فان المعرفة بهذه

العوامل

تساعد الرئيس الإداري علي زيادة كفاءة المرئوسية التنظيمية و الرقي بمستوي أدائه و تحسين ظروف

عمله، و يأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي:

أ/ معرفة الدافعة للعمل: تعتبر معرفة الدافعة للعمل أو لماذا يعمل، و تقوم الدافعة في العمل في أساسها علي ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها " ماسلو " إلي خمسة أنواع.

1. الحاجات الفيزيولوجيا

2. الحاجة إلي الأمن و الطمأنينة

¹ بونوة علي، نفس المرجع، ص 87.

² نور عبد المنعم، العلاقات الإنسانية، القاهرة، دار المعرفة، 2003، ص 99.

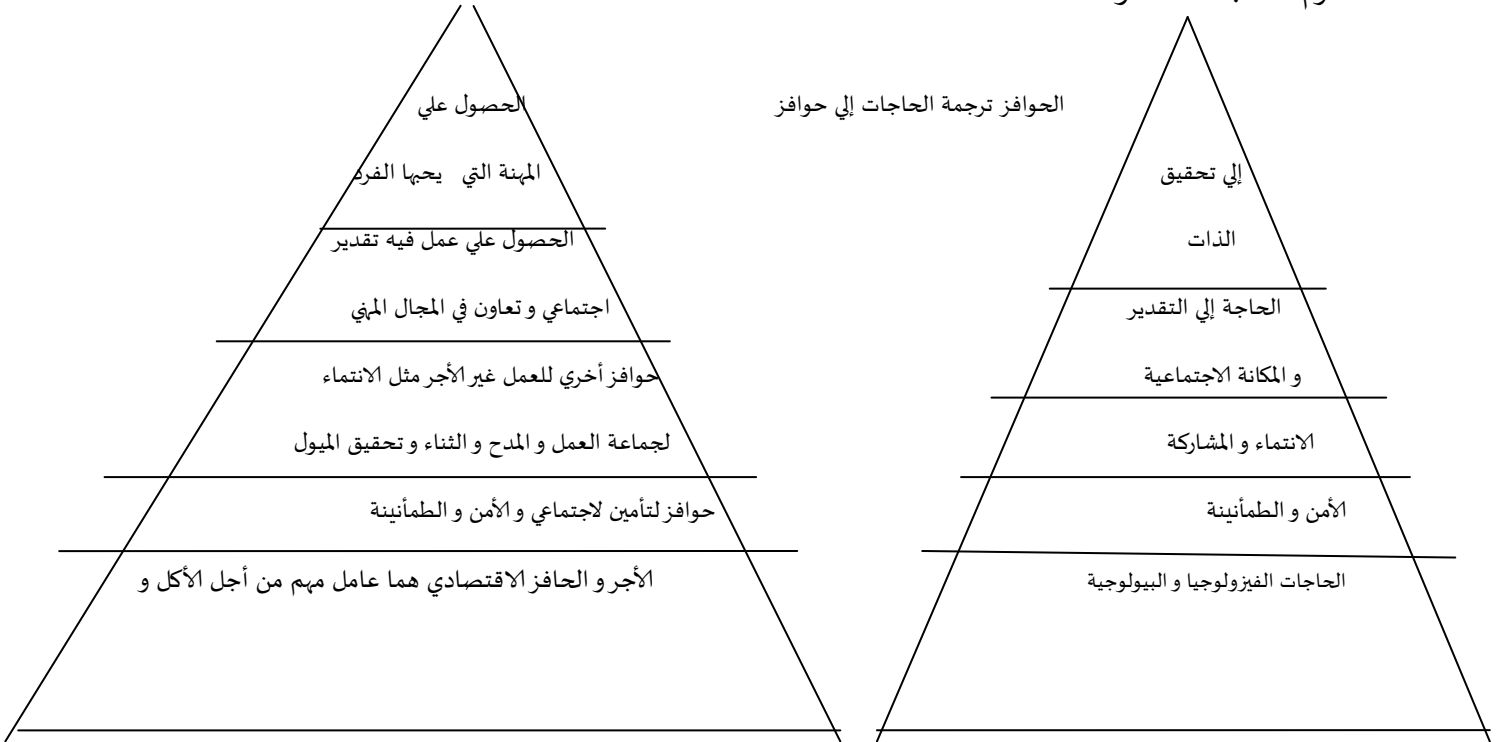
3. الحاجة إلى الانتماء والمشاركة

4. الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية

5. الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويوضح الشكل رقم (1-3): دوافع العمل علي أساس الحاجات الإنسانية.

هرم الحاجات لماسلو



المصدر: احمد إبراهيم احمد.

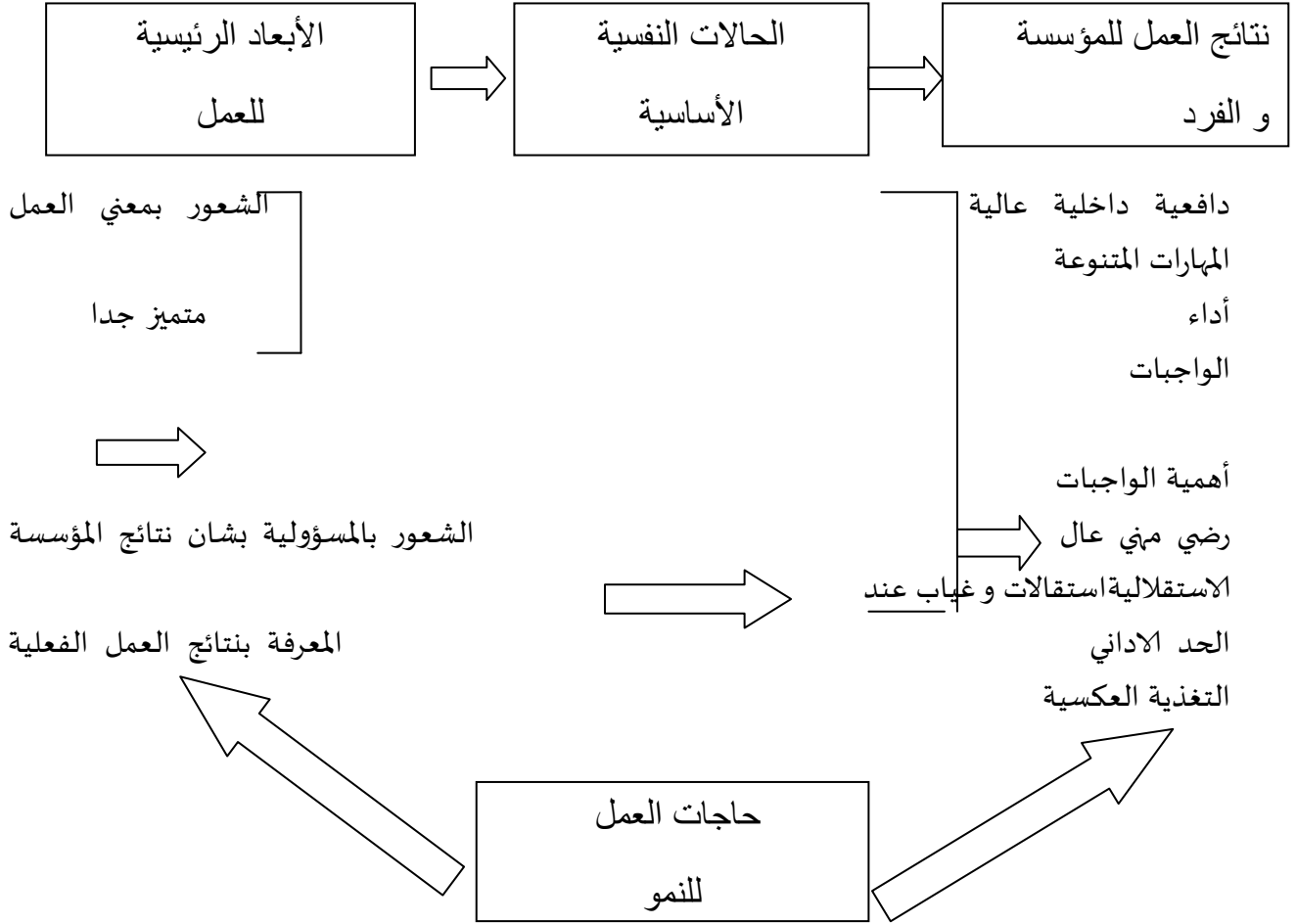
ب/ معرفة ديناميات الجماعة: تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة، و يقصد بها بناء الجماعة و تركيبها، و العلاقة التي تحكمها و التفاعل السلوكي و الاجتماعي بين أفرادها، و المعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجال الإدارة حتى يمكن توجيه الأفراد توجيهها سليماً قائماً علي المعرفة العلمية الموضوعية بها.

ج/ الروح المعنوية: ويقصد بها الجو العام الذي يسود الجماعة و يوجه سلوكها، و يعتبر الروح المعنوية محصلة للكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما انها دليل واضح علي نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فإنخفاض أو

ارتفاع الروح المعنوية يمكن إن يستدل منه علي سوء أو جودة العلاقات الإنسانية.

د/ الحوافز: ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى أداء

العمل، وتنوع الحوافز إلى حوافز ايجابية و حوافز سلبية، فالحوافز الايجابية فهي تقوم علي أساس الترغيب والتحسين، إما الحوافز السلبية فهي التي تقوم علي أسس التخويف.¹
فالشكل رقم(4-1) يوضح الخصائص الخمس الرئيسية للوظيفة.



المصدر: رونالدي، المتدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان، 1999، 245.

المبحث الثالث: أسس ومبادئ العلاقات الإنسانية

من المهم جدا التعرف علي مجموعة الأسس التي عليها فلسفة العلاقات الإنسانية لمراعاة الاختلافات والفروق الفردية بين الأفراد، ودوافعهم، والتي يمكن للإدارة إن تحفزهم من خلالها.

المطلب الأول: أسس العلاقات الإنسانية في الإسلام

لقد جاء الدين الإسلامي من الأسس و الدعائم السليمة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية الجيدة منها:¹

¹ عبد المصطفى محمد عساف، مرجع سابق، ص 76.

- الرحمة و الدين: فالإسلام دين رحمة للعالمين.
- احترام كرامة الإنسان: لقد ارسى الإسلام مبدأ احترام كرامة الإنسان فلا يجوز لأي أحد الإنقاص منها.
- العدل و عدم التمييز بين الناس: دعا الإسلام إلى الاحترام المتبادل بين الناس و حارب التفرقة و كافة صور التمييز في المعاملة .
- الحرية الشخصية: وهي تعني حرية الفرد الجسمانية، و حريته في التنقل، و حرية الذات تعني قدرة الشخص علي التصرف في شؤون نفسه.
- المعاملات بين الأفراد: وتكون بالمعاملات الحسنة، و القيادة الصالحة و النبي عن المنكر و الأمر بالمعروف، و مجازات العامل حسب عمله كما أوصي أن يكون تقاضي الأجر فور إتمام العمل.
- الأخلاق الفاضلة و حسن السلوك: ويكون ذلك بالخلق الحسن، و الصدق، والأمان، و غيرها من الأفعال الحميدة التي تساهم في تمتين العلاقات بين الأفراد و من هذا المنطلق فان الدين الإسلامي يعمل علي تنمية هذا النموذج الايجابي من الجماعات في المنظمات، و ذلك من خلال المشورة بين أفراد الجماعة و متخذي القرار من القادة الدارين.

المطلب الثاني: أسس و مبادئ العلاقات الإنسانية في العمل

تهتم العلاقات الإنسانية بخلق جو من التفاعل و الثقة و الاحترام المتبادل بين الأفراد في المنظمة، مركزة في ذلك علي مجموعة من المبادئ و الأسس منها:²

1. الإيمان بقيمة الفرد: علي قائد التنظيم إن يؤمن بان لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها و تقديرها، وان الفرد العادي قادر – إذا أتاحت له الفرصة – إن يفكر تفكيراً موضوعياً عن الاعتبارات الشخصية، و انه قادر علي الوصل إلي قرارات رشيدة و معقولة قائمة علي أسس علمية سليمة فيما يفترضه من مواقف.
2. المشاركة و التعاون: فالعمل الجماعي أجدى و أكثر قيمة من العمل الفردي، و حين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أوامر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، بان قدرة الجماعة علي فهم الموضوع و تحديد إبعاده و ملابساته و اتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لحضور إمكانيات و قدرات الفرد لوحده.
3. العدل في المعاملة: ضرورة إن يتسيد مبدأ العدل و المساواة بين أفراد التنظيم حيث من الواجب علي القائد أو رئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة و العدل بعيدة عن التحيز و المحاباة، و ذلك علي ضوء قدرات الأفراد و إمكانياتهم و مواهبهم إيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين،

¹ بعلي أسماء، دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستير أكاديمي، علوم التسير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص 12.

² بونوة علي، مرجع سابق، ص 92.

4. التحديث و التطوير: فالمنظمة بحاجة دائمة إلى النمو و التطوير و التحديث و الجهاز الإداري، القيادة الإدارية، هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه و تفاعله و اكتساب عادات سلوكية، في مجال العلاقات الإنسانية، تنمو بالخبرة و الممارسة، بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات و المستجدات التنظيمية المنشودة.

المطلب الثالث: العوامل التي تؤثر سلباً علي العلاقات الإنسانية

تتأثر العلاقات داخل المنظمة، بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تتسبب في صراعات ونزاعات داخلية بين العاملين أو بين العاملين ورؤسائهم، يمكن أن نذكر منها:
أ/ بين الموظفين:¹

- عندما يرفض الشخص أن يصحح خطأه بسرعة ;
- عند السماح للوضع الذي لم يحدث فيه خطأ أن يمدون تفسير;
- عند السماح للانفعالات الناتجة عن خلاف في العلاقة بان تمزق الشخص من الداخل ;
- عدد مرات الاتصال: الاتصال اليومي المتكرر قد يزيد من حدة الخلاف خصوصاً عندما يكون الاتصال بشكل يومي ;
- طبيعة العلاقة: أن العلاقة مع الرئيس أكثر تعقيداً من العلاقة مع الزملاء الآخرين.
- الارتباط الشخصي: كلما زادت المعرفة الشخصية بزملاء العمل زادت حساسية العلاقات عند نشوء أي خلاف.

ب/ الأثر السلبي للقيادة علي العلاقات الإنسانية:

يمكن أن يكون للقائد اثر سلبي علي العلاقات الإنسانية في المنظمة من خلال عدة سلوكيات للقيادة منها.

➤ التنظيمات غير رسمية:

و يقصد بها أن يكون للقائد مجموعة معينة من التابعين يخصهم باهتماماته و يكلفهم دون غيرهم بالقيام بالإعمال الهامة و يخصهم بالثناء و الثواب، وهذا السلوك من القائد يعمل علي بث الغيرة و الحقد في نفوس بقية العاملين معه، مما يؤدي ذلك إلي انخفاض الروح المعنوية للعاملين و يفقد العمل جهد بعض العاملين القادرين و المخلصين نظراً لأحاسيسهم بان القائد غني عن جهودهم و خبراتهم.

➤ التوسع في استخدام السلطة:

يتمتع القائد بسلطات وظيفية تتناسب مع مراتبهم لتسيير دفعة العمل بما تشمله من صلاحيات إصدار القرارات و المكافآت أو المعاقبة إلا أن التوسع في استخدام هذه السلطات يفقد هؤلاء القادة ولاءهم و انتماء مرؤوسهم.

¹ أورد إن تشايمان، ترجمة ماهر ألدحاجي، النجاح في العلاقات الإنسانية (أساليب عملية لتنمية الذاتية)، سلسلة التطور الإداري، دار المعرفة، السعودية، ص 75.

➤ عدم تعويض الصلاحيات:

إن من الأخطاء التي يقع فيها بعض القادة احتكارهم لجميع السلطات وقد يحتج بعضهم في ذلك إنهم لا يجيدون من يقدر علي تحمل المسؤولية ضمن العاملين معهم الأمر الذي يؤدي إلي عدم وجود صف ثاني من القادة المدربين علي أعمال القيادة بل يؤدي ذلك إلي انتشار روح السلبية في العمل وانعدام الثقة¹ و منه يمكن القول انه لا يمكن أن ينجح أي مجهود يقوم به المدير نحو تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توفرت وسائل الاتصال بينه وبين مساعديه، و بدون نقل المعلومات و إيصالها إلي الأفراد بالصورة التي تتناسب مع فهمهم فان العمل يصاب بالشلل.

¹ ناصر بن محمد بن عقيل، " العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006، ص 48.

خلاصة الفصل

تلعب العلاقات الإنسانية دورا هاما في المؤسسة كونها من الأدوات الرئيسية في التوجيه، وهي تعتمد علي طبيعة السلوك الإداري في تقديم كل عامل و تنمية مواهبه و إمكانياته و خبراته، وهو سلوك يقوم علي الاحترام المتبادل بين المديرين و المنفذين و بين العاملين بما يحقق التفاهم و الشعور بالانتماء إلي المنظمة مع إعادة توجيه سلوكهم الفردي و الجماعي علي أساس قيم و دوافع و أنماط قيادية أفضل و ظروف عمل أحسن.

إن العناصر الأساسية في العلاقات الإنسانية تتضمن إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد، البيولوجية، النفسية، و الاجتماعية و ما يتعلق بها من دوافع و تنظيم غير رسمي و رفع الروح المعنوية كذلك تطوير ظروف العمل و وضع العاملين المادي، وهذا لا يأتي إلا من خلال ما يحصل عليه الفرد في العمل من مكاسب كالحوافز و المكانة و التقدير و الاحترام من قبل المدير،

فا المدير الناجح لابد أن يعرف إن الأفراد العاملين يختلفون في المزاج و ردة الفعل و كذلك القدرة علي تقبل النقد، وبالتالي العمل علي إجراء التغييرات التي تتفق مع الرغبات في حدود الأهداف العامة المقررة بحيث يسود تعاون و فهم مشترك من اجل إنتاج أفضل و كفاية أعلي.

الفصل الثاني: مفاهيم حول الأداء

تمهيد

في ظل التطورات و التحولات الجديدة تسعى المنظمات جاهدة للاستمرار و الارتقاء و ذلك من خلال الرفع من أدائها و تنمية قدراتها التنافسية، حيث يسعى المسئولون إلى أن يصل العمال في أدائهم إلى أقصى كفاءة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارة علي توفير العمالة الجيدة و المؤهلة و إكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، و معرفة مدي كفاءته حيث يقوم الكثير من الإدارات بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف و القوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوي العاملة و بناء مراجع للإخبار و وضع معايير موضوعية للأجور و الترقية و التحفيز، و ذلك لبلوغ الغاية من خلال تنمية قدرات و مهارات و مواهب الأفراد و كذا خلق المناخ و الجو الملائمين للإبداع البشري، و التحسين من علاقتها مع جمهورها الداخلي.

و عليه سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول : ماهية الأداء

المبحث الثاني: قياس و تقييم أداء المؤسسة

المبحث الثالث: دور آليات تقييم أداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات ككل، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد، وعلو الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه إلى أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف

بسيط

ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الانجليزية Performance، التي تعني to perform، أي ننجز أو نؤدي عملاً، وبعد ترجمتها إلى اللغة الفرنسية منحت حقلاً واسعاً للتطبيق، ويعرف الأداء بأنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة.¹

كما يعرف الأداء أيضاً بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.²

وأيضاً يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

ويعرف نيكولاس F.W.Nicolas بأنه "الأداء هو نتاج سلوك، بالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".³

وتجدر الإشارة هنا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء مثل الكفاءة والفعالية، فتشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات كانت الكفاءة اعلي، فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي المهارات إما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة.

ولي تحقيق مستوي مرضي من الأداء، لابد من وجود حد ادني من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

كما يعرف أيضاً بأنه "قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشتغلها، بينما يعرفه آخر انه "النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة".¹

¹ فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 355.

² عبد الحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

³ عبد الحسن توفيق محمد، نفس المرجع، ص 05.

و يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمن الكتاب و الباحثين من يري انه سلوك، و منهم من يري انه حصيلة جهد، و منهم من يري انه إنجاز عمل، و هذا ناتج عن تعدد الدراسات في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أو ميدانية.

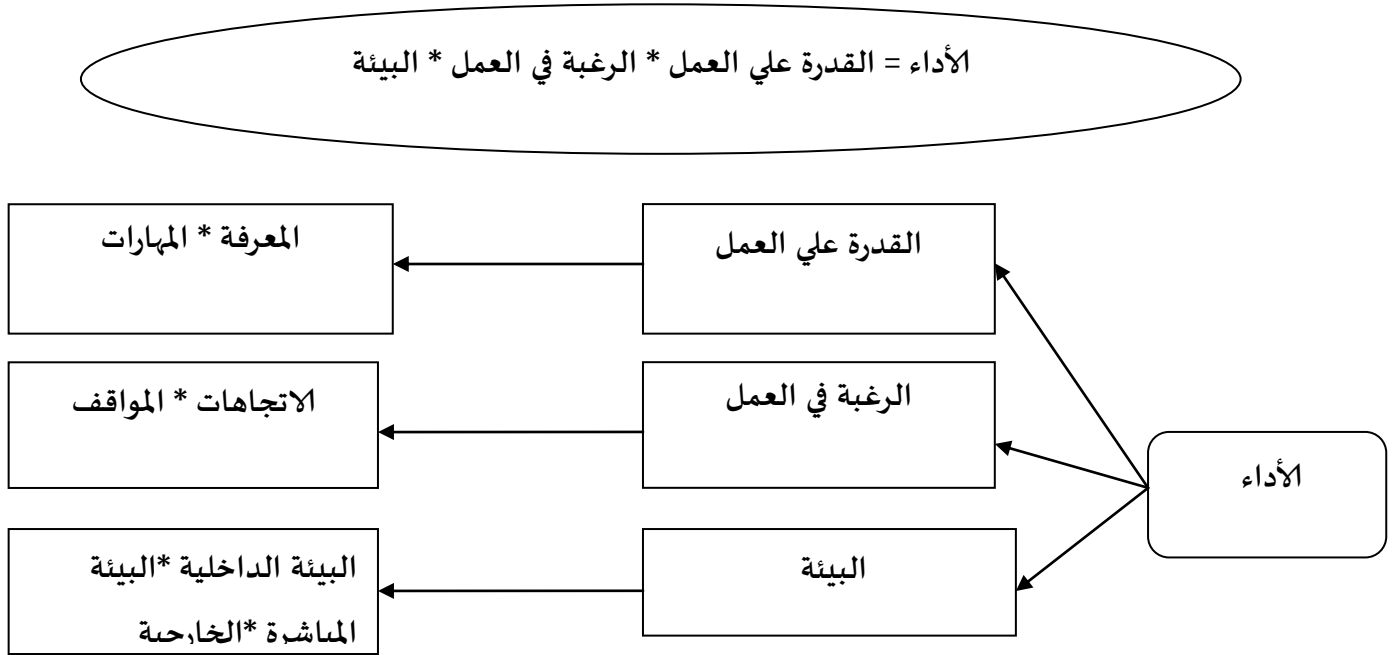
فالأداء الوظيفي عبارة عن الآتي:

- جهد يهدف إلي تحويل المدخلات إلي مخرجات ;
 - سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل و توافق بين القوي الداخلية للفرد و الخارجية المحيطة به ;
 - سلوك يهدف إلي تحقيق نتيجة.
- ويتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها:²
- أ/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المهارات المهنية و المعرفية الفنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة ;
- ب/ نوعية العمل: و تشمل الدقة و النظام و التمكن التقني و القدرة علي تنظيم العمل و التحرر من الأخطاء ;
- ج/ كمية العمل المنجز: و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الانجاز ;
- د/ المثابرة و الوثوق: و تشمل التفاني و الجدية في العمل و القدرة علي تحمل المسؤولية و انجاز الأعمال في مواعدها، و مدي الحاجة للإشراف و التوجيه.
- و يمثل الشكل الموالي العناصر التي ينتج عنها الأداء:

¹ طلال عبد الملك الشريف، "أنماط القيادة و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 81.

² عبد الوهاب محمد حسين، "تقييم الأداء بالإدارات الصحية"، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، بجامعة st.clements، سوريا، ماي 2009، ص 8.

الشكل رقم (1-11): النموذج الرياضي للأداء



المصدر: عبد الوهاب محمد حسين، نفس المرجع في لأسفل، ص 8

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

نظرا لاختلاف نتائج الدراسات التي توصلت إليها في هذا المجال، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينهما، وانطلاقا من قراءتنا وبحثنا في التراث النظري والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها -نسبيا - عدد من الباحثين، حيث يرون إن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة حصيلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالتالي:¹

أ/ الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى اعلي معدلات عطائه في مجال عمله ;

ب/ القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه ;

ج/ إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. ولتحقيق مستوي مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدني من الإتقان في كل مكونات الأداء، بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم

¹ راوية حسن (ب)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

عمله ولكن تنقصه القدرات اللازمة، والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال إن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

د/مشكلات البيئة المادية: تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة التي تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثلا: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، الوجبات الغذائية، وغيرها وهي ذات تأثير كبير علي الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل امن ومريح.

هـ / القيادة والإشراف: إن اختيار رؤساء الموظفين له اثر كبير في رفع روح المعنوية لديهم لذا يجب أن يكون هذا الرئيس يتمتع بصفة القيادة والاهتمام الكبير بالموظفين واستثمار قدراتهم بالشكل الذي يساعدهم علي التقدم التطور، فالسياسات غير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب في استغلال الشيء لقدرات الأفراد.¹

و/ ضعف نظم الحوافز: لاشك إن الحوافز علي اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم علي رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة علي استخدام اساليب التحفيز التي تلاءم الموقف، إن غياب الحوافز تؤثر علي العديد من النواحي منها معنوياتهم ورغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلي أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم، وبالتالي علي أدائهم.

ز/ التنظيم: إن نجاح أي مؤسسة يكون مرهونا وإلي حد كبير بالتنظيم الجيد، وذلك من خلال العمل علي التصميم السليم لمختلف المصالح للوصول إلي أعلي درجة من الفعالية عن طريق إحداث تفاعل بين العمال، وكذا سلامة الاتصالات بين الأفراد وحل المشاكل والصعوبات التي تعيق العامل وتؤثر علي أدائه ولا بد للإدارة إن تمنح للمرؤوسين سلطة أو حق اتخاذ القرارات نحتي يكون لهم الحق في تسيير التنظيم في الوقت المناسب.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متنوع الأبعاد، و ترجع تلك الصعوبة إلي تداخل التفاعل بين شخصية القائد ونمط القيادة من ناحية وشخصيات الإبتاع من جهة أخرى وكذا الأهداف والإمكانيات المادية والبشرية ومدي قدرتها علي تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي.

¹ كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015، ص 62.

² طاعن زهيه، شوان، "العلاقات الإنسانية والأداء"، مذكرة ماستري في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة يحي فارس، المدية، ص 22.

ويمكن تلخيص هذه العوامل التي من شأنها تدنيه الأداء كما يلي:¹

أ/ غياب الأهداف المحددة: إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية و تفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدي ما تحقق من إنجازات و أن تحاسب موظفيها علي معدلات إنتاجهم.

ب/ عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووصنع القرارات من العوامل التي تساهم في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا و الموظفين في المستويات الدنيا.

ج/ التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

د/ مشكلات التطوير التنظيمي: تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من المظاهر التي لها اثر علي انخفاض معدلات الأداء، إذ أن الهدف الاسمي للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين.

المبحث الثاني: قياس و تقييم أداء المؤسسة

يعد تقييم الأداء من النشاطات المهمة في الشركات و المؤسسات، فلا يعتبر فقط وسيلة لصناعة القرارات الخاصة بالموظفين من حيث ترقيتهم و زيادة أجورهم، بل يعد أيضا طريقة تحفيز لهم لتقديم أفضل الجهود لنجاح عملهم، كما يساهم تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف و القوة عند الموظفين،

المطلب الأول: مفهوم تقييم و قياس الأداء

هناك اختلاف بين المهتمين بهذا المجال حول المصطلح للتعبير علي هذه العملية التي تهتم بقياس نشاط معين حسب معايير معينة، فهناك من يسمي هذه العملية بالتقييم رجوعا إلي معرفة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة، أما كلمة -التقويم - فهي تحتوي علي معني أوسع، حيث تشمل عنصر الإصلاح ة إدخال ما هو مناسب، وأيأ كان المصطلح فهناك عدة تعاريف لعملية التقييم منها:

التقييم هو عملية فحص و قياس الأداء من خلال دراسة و مقارنة ما يتم التخطيط له، و ما تم القيام به من أعمال، و ما تم إنجازه و الوصول له.²

¹ كبرد عمار، مرجع سابق، ص 62.

² الدكتور سلامة ألسعيدى، التقييم و دمج في المشاريع، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة 31 أكتوبر إلي 03 نوفمبر 1989، ص ص 487,517.

و يعرف أيضا علي انه مجموعة العمليات التي نقوم بها لمقارنة النتائج الفعلية للمشروع مع أهدافه وذلك كطريقة للمساعدة علي اخذ قرارات مقبلة من شأنها تحسين البرمجة في المستقبل مما يؤدي حتما إلي دمج التقييم ضمن عمليتي التخطيط و البرمجة.¹

كذلك ينظر إلي عملية تقييم الأداء علي أنها " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الهدف المخططة و المحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".²

إلي جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف تري بان تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الاخرى المتعارف عليها من تخطيط و تنظيم و دفع، حسب هذه التعاريف فإن تقييم الأداء " يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، و تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من إن نتائج تتحقق علي النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة".

ثانيا: قياس الأداء

القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، و غياب القياس يدفع المسيرين إلي التخمين و استخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أولا ذات دلالة".

إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، و تعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف.

و قياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفير مجموعة من المعايير و المؤشرات التي تمكن من تحديده تحديد و تطورات المحققة إذ استلزم الأمر مقارنة بينه و بين الأداء السابق له.³

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

بعد أن يكون للمؤسسة نظام تتوفر فيه الخصائص و الشروط التي يمكن أن يقدم لها الكثير في مجال تسيير مواردها و خاصة منها المورد البشري، و تتمكن أهمية تقييم الأداء في ما يلي:⁴

➤ **المكافآت:** بالإضافة إلي الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملا في تحقيق الانحراف ا إيجابي، أي قدم أكثر ما هو مطلوب منه، و يؤدي هذا الأسلوب إلي خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين و المصالح، فهو أداة للتحفيز إلي العمل و تحسين النتائج داخل المؤسسة.

¹ الدكتور سلامة السعيد، مرجع سابق، ص 521.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، الرياض، 2000، ص 30.

³ عبد المالك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص 87.

⁴ علي سلمي، التخطيط و المتابعة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1978، ص 328.

➤ **تخطيط تعداد الأفراد:** إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم (المهارات) التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.

➤ **التحرك الداخلي:** إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموماً في الترقية، التحويل، تخفيض الرتبة، التسريح قليلاً ما تتحدد علي أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذ تعلق الأمر بالإطارات، ففي أغلب الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة

للاغاية عندما يتعلق الأمر بالإطارات، ففي أغلب الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للاغاية عندما يتعلق الأمر بقرارات الترفيه و التحويل.

➤ **التدريب:** إن قياس الأداء و تحليل الانحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء و الجوانب التي

تحتاج إلي تحسين، و لتقويم القصور في الأداء و الجوانب التي تحتاج إلي تحسين، و لتقويم القصور و تحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلي تدريب العناصر التي كانت سببا في حدوث الانحرافات السلبية، و من المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس أداء المتدربين ثم مقارنته بأدائهم السابق.

المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو في حد ذاته عملية إدارية تقوم بها الإدارة لتقدير الأداء الإنساني أو العاملين و مدي مساهمة العامل بقدراته الفنية و العملية في تحقيق أهداف المنظمة و من الممكن أن تقييم الأداء يكون علي ثلاثة مستويات.

1- تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم علي مستوي المؤسسة ككل ما يلي:¹

● **الفعالية:** تحقيق الأهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات و كميتها، الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء، رضا العاملين.

● **الكفاءة:** تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث استعمال العمالة المهنية.

● **التقدم في العمل:** باستعمال المقاييس المرحلية للعمل، الخطوات الفرعية للمشروع.

● **أساليب و نظام إجراءات العمل:** الجانب التنظيمي بالمؤسسة.

● **عادات العمل:** خلق ثقافة تطويرية و مبادئ تسير عليها المؤسسة و يتم استخدام وسائل و أساليب متعددة كالملاحظة و هي مراقبة ما يحدث فعليا، و تكون إما ملاحظة مباشرة من خلال ذهاب المدير إلي مكان العمل أو استقصاء العملاء سواء الداخليين (العمال بالمؤسسة) أو الخارجيين (المستهلكين).

أفضل طريقة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي إن تسال هؤلاء العمال عن تقييمهم للأداء هذه الإدارات، إما خارج المؤسسة استطلاع آراء و اتجاهاتهم نحو المؤسسة و سلعها و خدماتها.

2- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

يشمل تقييم الأداء علي مستوي الأنشطة و الوظائف الأساسية و تتمثل في ما يلي:¹

¹ أحمد جعفر أو القاسم، السلوك التنظيمي للأداء، دار الثقافة، السعودية، 1991، ص 378.

أ/ تقييم الأداء التسويقي: أصبح للتسويق دورا رئيسيا في نجاح أو فشل المؤسسة، انه العمل الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى إلي إيجاد نوع من الملائمة بين المؤسسات والجهات الخارجية التي تقوم باستخدام، شراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير في مخرجاته.

ب/ تقييم الأداء الإنتاجي:

يعتبر معيار الإنتاجية احد أهم معايير تقييم أداء المؤسسة، حيث عرفتها منظمة الناتج الذي تحصل عليه بقسمة المخرجات علي احد عناصر الإنتاج، وهذه الطريقة نشير إلي رأس المال أو الاستثمار.

ج/ تقييم الأداء التمويلي:

هو تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة باعتباره إن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف إلي تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يرتكز أساسا علي كفاءة العامل و قدراته الفنية والعملية وقياس مدي مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المنظمة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافا مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحه أية حوافز، فعلي الإدارة إن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته وكفاءته في أداء مهام وظيفية، ومن ثم تتم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل لعمله.

المبحث الثالث: دور آليات تقييم أداء المؤسسة

إن عملية تقييم الأداء باعتباره عملية مهمة، تتطلب من القائمين علي تنفيذها تخطيط سليم مبنيا علي أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، من اجل الوصول إلي تصور واضح لعملية تقييم الأداء يجب أن تتعامل مع هذه العملية علي أن خطواتها مترابطة ويجب السير عليها للتغلب علي المشاكل التي تحول دون تحقيق أهدافها، وبالتالي يتم شرح سيرورة عملية التقييم من خلال مسؤولية التقييم، وفي الأخير محاولة استخلاص بعض الطرق المعتمدة في عملية تقييم أداء العاملين من خلال معرفة الطرق الحديثة والقديمة وإبراز مزايا و عيوب بعض الطرق.

المطلب الأول: أنواع معايير تقييم الأداء

و قد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها علي جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ومن الأمثلة عن تلك المعايير: القيادة، الإبداع، حجم العمل، القدرة علي اتخاذ القرارات، القدرة علي حل المشاكل و تفويض السلطات.²

و يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة، يقارن بها أدائهم الفعلي و المعايير نوعان: العناصر و معدلات الأداء.

1. العناصر:

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية لنشر، مصر، 2002، ص 273.

² عبد البارئ درة، وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل لنشر، 2007، ص 261.

تشمل الصفات والميزات التي يجب إن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتجلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ومن أمثلتها: الإخلاص في العمل، الأمانة، المواظبة في العمل..... الخ، والعناصر نوعان هما:¹

1. العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدي احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي، يمكن الحكم علي مدي مواظبته علي عمله كما انه يمكن قياس الدقة بمراجعة المعاملات المقدمة من قبل الفرد لرئيسه بعد تنظيمها، فهذه المراجعة مثلا يمكن اكتشاف الخطأ التي وقع فيها و بالتالي الحكم علي مدي الدقة في عمله بشكل صحيح.

2. العناصر غير ملموسة: وتشمل الصفات الغير الملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها، نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و من الأمثلة علي هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، الشخصية..... الخ.

II. معدلات الأداء

وهي عبارة عن ميزان بواسطته إن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدي كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، لتوصل أخيرا إلي تحديد مستوي إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.²

و معدلات الأداء أنواع ثلاثة يمكن أيضا ذكرها بإيجاز فيما يأتي:³

أ/ المعدلات الكمية: يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل علي العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء، و مثال إنتاج مائة وخمسين وحدة من منتج معين خلال ثمان ساعات و هي ساعات العمل الرسمية في اليوم، يسمي هذا النوع بالمعدل الزمني للإنتاج.

ب/ المعدلات النوعية: و تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلي مستوي معين من الجودة و الدقة و الإتقان و غالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، و يسمي هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

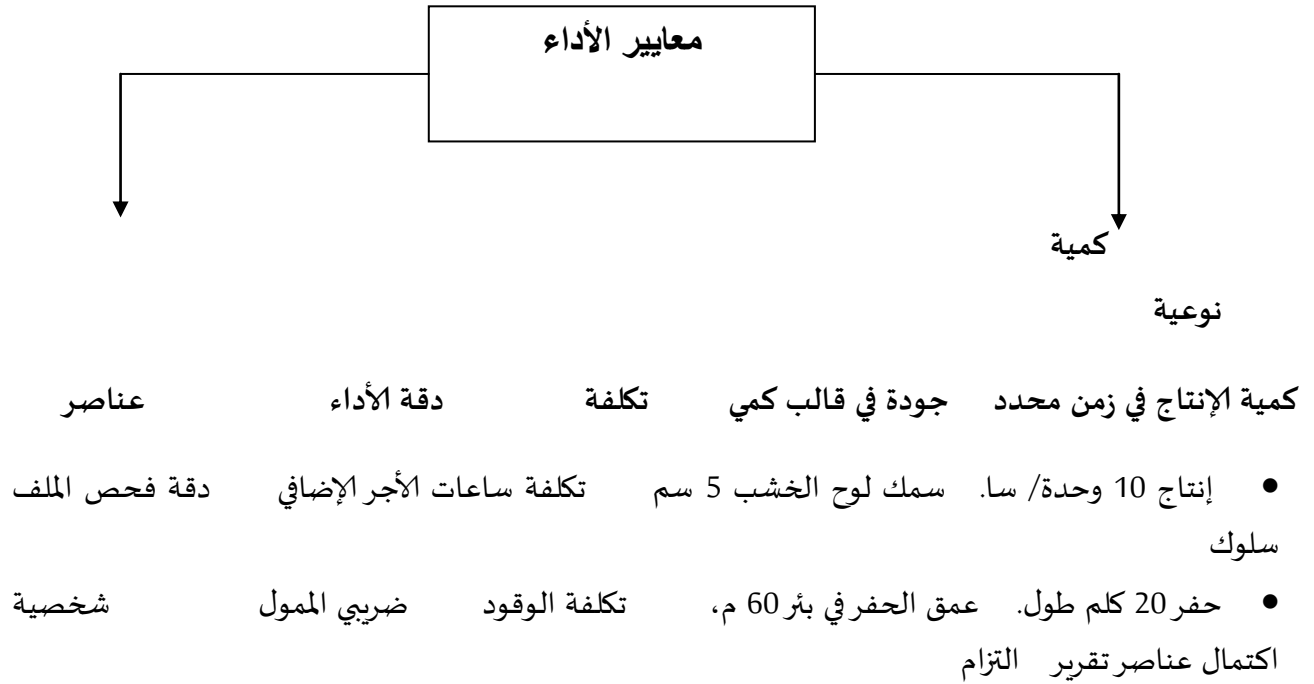
ج/ المعدلات الكمية و النوعية: وهذا المعدل هو مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلي عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوي معين من الجودة و الإتقان.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر، 2005، ص 101.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع نفسه، ص 102.

³ عمرو صفي عقيبلي، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة حلب، سوريا، 1991، ص 248.

الشكل رقم (III-2): تصنيف بعض معايير الأداء



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 338.

المطلب الثاني: الطرق المعتمدة في تقييم الأداء

وهناك أكثر من طريقة و أداة لتقييم الأداء في المؤسسات و قد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق.

أولاً: الطرق التقليدية

1. طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة علي أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته علي خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز و التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد القائم بعملية التقييم إنه يمثل الفرد، فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هو في الجدول التالي، و الذي يعبر عن تقدير كل منهما بالرقم من 1 إلي 5 أي ضعيف =1، متوسط=2، و كمثل لهذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم،¹

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005، ص 89.

الجدول رقم (II - 1) : مثال عن طريقة التدرج البياني

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة علي التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 89

2. طريقة الترتيب

وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في ما يلي:

- أ- إنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين ;
- ب- أن يتطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الحسن إلي الأسوأ و الأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل اي يشمل الأداء الكلي للشخص ;

ج - أن هذه الطريقة رغم بساطتها و سهولتها فإنها مازالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة، يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة للأفراد .

3. طريقة المقارنة بين العاملين

يتم بموجب هذه الطريقة تقييم جميع العاملين في إدارة واحدة إلي أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة أخرى و تستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:¹

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n هو عدد الأفراد المطلوب تعيين أداءهم.

و علي هذا إذ كان لدينا خمسة أفراد هم، أ – ب-ج-د-ه، فإنه يتم تكوين مجموعات علي الشكل التالي: أ ب- أ ج- أ د- أ ه.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 92.

ب ج- ب د- ب هـ.

ج د- ج هـ.

د هـ.

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلاً أ ب و تقرير من هو الفضل في هذه المجموعة، وهكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما هو في الجدول التالي. الذي يبين إن العامل ب كان الفضل في أربع مرات.

الجدول رقم: (2-11): مثال عن طريقة المقارنة بين العاملين

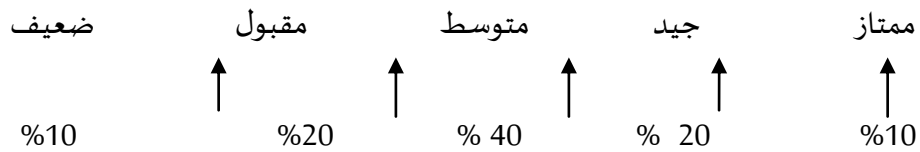
الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها انه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

المصدر: مصطفى تحسين شاويش، المرجع السابق، ص 92.

4. طريقة التوزيع الإيجابي

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود علي حرية المقيم في توزيع العاملين، و تقدير أدائهم، و علي هذا فإن علي المقيم بتوزيع العاملين الذين يقوم بتقييم أدائهم بالشكل الذي يركز علي فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تركز تقديرات الوسط، و يشترط إدخال النسب المؤوية عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم، كمثال 10% من العمال في كل من طرفي الخط و 20% بين المتوسط و الممتاز و 20% من عاملا المتوسط و الضعيف و 40% من عاملا في نقطة الوسط.¹

ويمكن تصوير هذا التوزيع الإيجابي كما يأتي في الشكل:



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، ص 93

5. طريقة القوائم

يستخدم الرئيس المقيم قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك و الصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية، يختار المشرف علي التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل، و هي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة و صفة، و ما علي المقيم إلا أن يضع علامة (X)

¹ توفيق محمد عبد الحسن، مرجع سابق، ص 93.

أمام الصفة التي تنطبق علي المستخدم، هذه القوائم تحتوي علي جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلي إدارة الموارد البشرية و يتولي قسم شؤون المستخدمين تحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم، و ذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته و يكون التقليل من التحيز بوضع عدد من الأسئلة المكررة و لكن بأسلوب مختلف و من ثمة تزداد درجة الدقة و التقدير.¹

إن هذه الطريقة تقلل من التحيز حيث أن المقيم و المسئول يجد صفات مختلفة في أداء العاملين و تكرار الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز فهي تتميز بسهولة الاستخدام، فأما من عيوبها فتكلفتها عالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة و بعدد التدرج الوظيفي لديها.

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم الأداء

إن الطرق السابقة كانت مستخدمة إلي حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية و بسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد و من تلك الطرق الحديثة نشير إلي:

1. طريقة التدرج البياني السلوكي:

استخدمت هذه الطريقة للتغلب علي العيوب التي ميزت التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة، حيث انه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي، و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و يبقي الفرد علي مدي امتلاكه لصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط و تفسير المستويات المختلفة لسلوك و درجة تعبر عليه كأنه نقول الأداء متميز او جيد او ضعيف، ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.²

2. طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي علي المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة، و يتم الحصول علي البيانات عادة شفها و دون لاستعمال أي نماذج، و بذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج، و تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد كل رئيس في مكتبه و توجيه بعض الأسئلة و الحصول علي إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف الرئيس، و بعد ذلك يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل و صفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأول لتراجع من قبل الرئيس و لعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، و عندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم علي أساس أحد التقديرات، ممتاز، جيد، مرض، مقبول.³

¹ عبد الكريم بوبرطج، مرجع سابق، ص 31.

² عبد الكريم بوبرطج، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية، ص 33.

³ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 98.

3. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

يتم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب طريقة التدرج البياني السلوكي، و بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين و يرتبهم علي خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثمة تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملون لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد و متغير يحتوي علي مواقف متعددة و تتميز بأنها تركز علي السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين بينما في طريقة التدرج السلوكي البياني يقوم بحسب توقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين.¹

الشكل رقم(III -3): نموذج لقياس الملاحظات السلوكية:

العنصر موضوع التقييم:			
يشرح تفاصيل التغيير			
يحدث دائما 1 2 3 4 5 لا يحدث أبدا.			
يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا:			
يحدث دائما 1 2 3 4 5 لا يحدث أبدا.			
يشرح كيف يؤثر التغيير علي موقف العاملين:			
يحدث دائما 1 2 3 4 5 لا يحدث أبدا			
الإجمالي: درجة			
دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز
(6-3)	(9-7)	(12-10)	(15-13)

المصدر: عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سابق، ص 35.

4. طريقة مراكز التقييم:

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية و ذلك بوضع هذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد المعايير القياسية الضرورية لتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم تطوير أداء المديرين و بصورة خاصة بأفراد المرشحين للإدارة العليا ، تساعد في وضع خطط لتنمية الإدارية للأفراد، إلا أنها

¹ سامية زويوش، محددات الرضا الوظيفي و أثرها علي أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ألكلي محند اوحاج، البويرة، قسم العلوم الاقتصادية، 2014، ص 66.

يعاب عليها بتكلفة عالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات و السلوكيات كذلك نتائج التقييم تأثر علي شخصية العامل نظرا لتركيزها علي سلوكياته ومهاراته بدلا من نتائج عمله.¹

5. طريقة التقييم علي أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة علي أساس اتخاذ النتائج او ما أحرزه من نتائج أساس لتقييم أدائه، وقد ارتكزت هذه الطريقة علي بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوع من روع التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون بين الرؤساء و أهداف المؤسسة و قد دلت التجارب وأحرزت نتائج مثمرة، وتدل الدراسات العلمية علي إن استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية إلي مجالات إيجابية مثمرة.²

6. الإدارة بالأهداف:

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين و الاقتصاديين و غالبا ما نطلق أسماء مختلفة علي هذا النمط و التقييم و هي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، او تخطيط العمل او برامج المراجعة، و إن تكون الأعمال علي هذه الطريقة.

المطلب الثالث: عيوب تقارير تقييم الأداء و أهم النصائح لتحسين أنظمتها

ترجع عيوب تقارير الأداء إلي الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير و التي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- البعد الاجتماعي بين المقيم و المشرف أي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما، ولكن لا يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما و التي قد تأثر علي الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.
- يلجأ المشرف إلي تغطية حجزه في تقييم أداء الأفراد إلي إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفاديا للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفا من قبلهم.
- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية و ذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق و صحيح.³
- مقاومة العاملين لقياس الأداء و لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم في مراقبة مستمرة و دائمة علي أدائهم و تصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلي رد فعل عكسي عندهم.
- استحالة تحقيق الموضوعية في التقييم و هذا راجع لاختلاف شخصية الرؤساء او المقيمين و مستوياتهم فيؤثر هذا علي طريقة التقدير.

نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء:

من النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر ما يلي:⁴

¹ عبد الكريم بوبرطح، مرجع سابق، ص 36.

² عبد الكريم بوبرطح، نفس المرجع، ص 35.

³ عمروصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة حلب، سوريا، 1991، ص 173.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 310.

- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرين علي استخدام طريقة التقييم من اجل عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل: التشدد، التوسط، التحيز،
- يفضل أن يشترك أكثر من مستوي رئاسي في التقييم، مثل: أن يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الاعلي منه، وذلك لإضافة الرقابة و الموضوعية في العملية.
- يجب أن تعمل الإدارة دون المنسق و المخطط و المراقب علي إجراءات التقييم.

خلاصة الفصل

إن عملية تقييم الأداء من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيًا منها لمساعدة الإدارات الأخرى علي القيام بمهامها، كما أنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء علي مراقبة متابعة والأداء لمرؤوسهم دائما وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها و محاولة علاجها، مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها، إن تعدد الطرق المعتمدة لتقييم الأداء لدليل واضح علي عدم وجود طريقة مثلي في تقييم الأداء وغنما يرجع الأمر إلي القائمين عليه، أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية و ذلك حسب نشاط المؤسسة و الأهداف و السياسات و كذلك الوظائف، ونظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء و تعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة أي الأعمال التي تعتمد علي الطاقة الذهنية و العقلية مثل (الأعمال الإدارية، أعمال المشرفين و غيرها).

و في الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلوا طريقة أو عملية ما من عيوب لأنها من صنع الإنسان و لكن نحاول التخفيف منها حتى تصل إلي تقييم أقرب للدقة و الموضوعية،

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

(دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بلطرش العجال" عين تادلس)

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني الجانب النظري اثر العلاقات الإنسانية علي أداء المؤسسة ارتأينا إسقاط هذه الدراسة علي احدي المؤسسات الاستشفائية العمومية، وقد وقع اختيارنا علي المؤسسة الاستشفائية العمومية بلطرش العجال بعين تادلس ولاية مستغانم باعتبارها من أهم الهياكل الصحية للولاية، وذلك بغرض معرفة واقع العلاقات الإنسانية بالمؤسسة ودورها في رفع مستوى الأداء، وستكون الدراسة التطبيقية في هذا الفصل علي النحو التالي:

المبحث الأول يحتوي علي تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية ، و هيكلها التنظيمي، أما في المبحث الثاني، منهجية الدراسة وأدواتها، أما المبحث الثالث عرض وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث إسقاط النظر علي المؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال بعين تادلِس.

المطلب الأول : بطاقة فنية عن المؤسسة محل التريص

1. تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال بعين تادلِس:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال بعين تادلِس هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي صحي، تغطي سكان دائرة عين تادلِس و البلديات التابعة لها بالإضافة إلي الدوائر المجاورة أحيانا، تحدد الموارد المادية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بعين تادلِس من طرف الوزير المكلف بالصحة و السكان تحتوي إجمالا علي 252 سرير.

2. الموقع الجغرافي

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال بدائرة عين تادلِس ولاية مستغانم، يعتبر موقعها الجغرافي موقع استراتيجي، حيث تم بنائه في منطقة مرتفعة من الدائرة و بعيدة نوعا ما عن التجمع السكاني الحضري كونها تقع في مخرج الدائرة الشمالي كما أنها تتوسط العديد من الدوائر المجاورة و البلديات التابعة للدائرة مقر الإنشاء.

3. النظام القانوني

المؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال بعين تادلِس هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي تسيير طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 81- 242 المؤرخ في 05 سبتمبر 1981

و المتعلق بإنشاء، تنظيم و تسيير القطاعات الصحية.

4. أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية بعين تادلِس

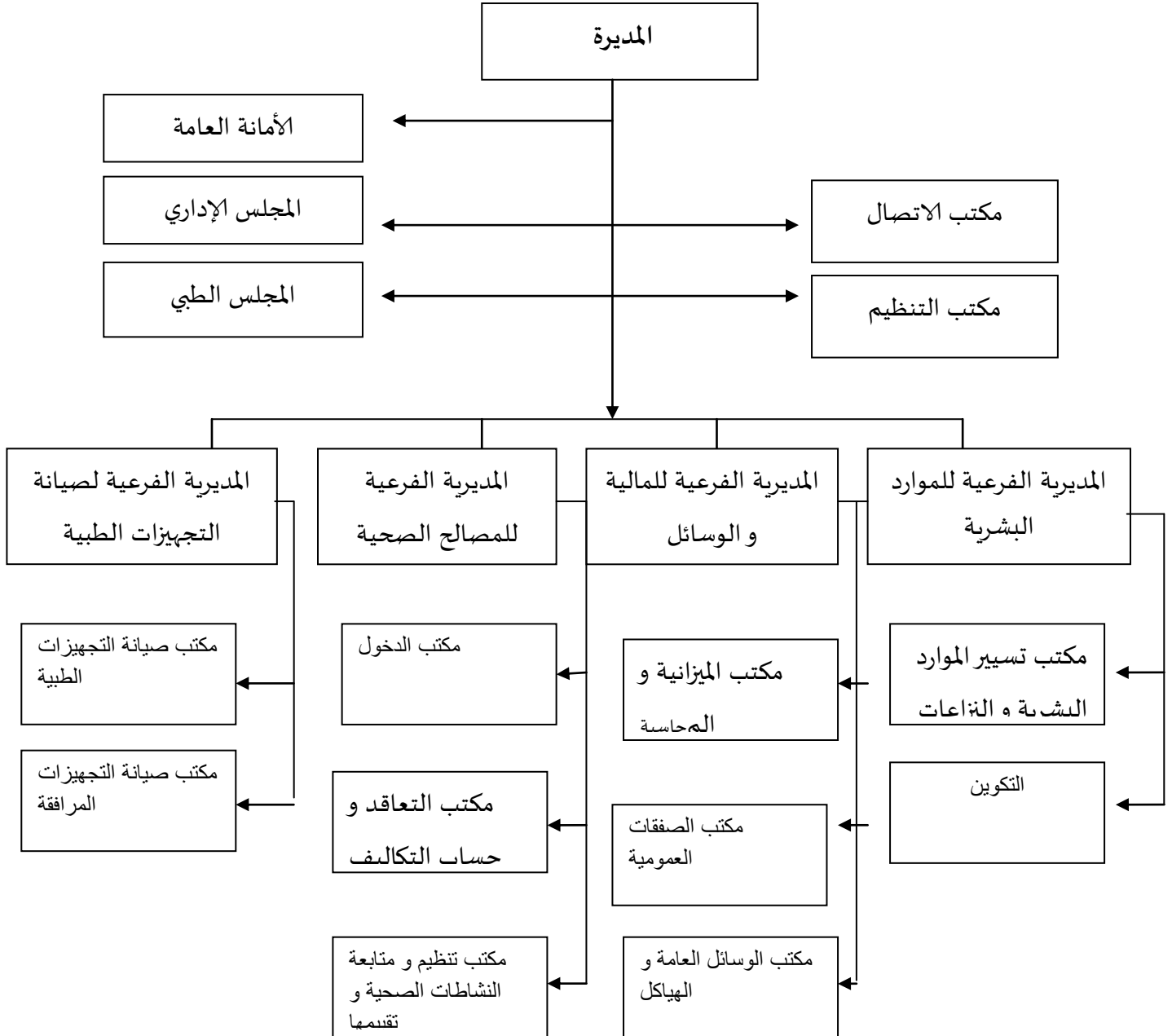
تتمثل أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال بعين تادلِس في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، و في هذا الإطار تتولي المؤسسة علي الخصوص المهام التالية:

- ضمان تنظيم و برمجة و توزيع الخدمات الصحية المختلفة من تشخيص، علاج، استشفاء و وقاية إضافة إلي القيام بعملية إعادة التأهيل الصحي.
- تطبيق البرامج الوطنية الصحية.
- ضمان حفظ الصحة و النظافة الصحية و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى كفاءة مستخدمي المصالح الصحية و تجديد معارفهم، بحيث تتولي المؤسسة تكوين المتربصين في مختلف المجالات الطبية و الإدارية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مكوناتها

(1) الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (1-III): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بلطرش العجال بعين تادلس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي معلومات مقدمة من المؤسسة

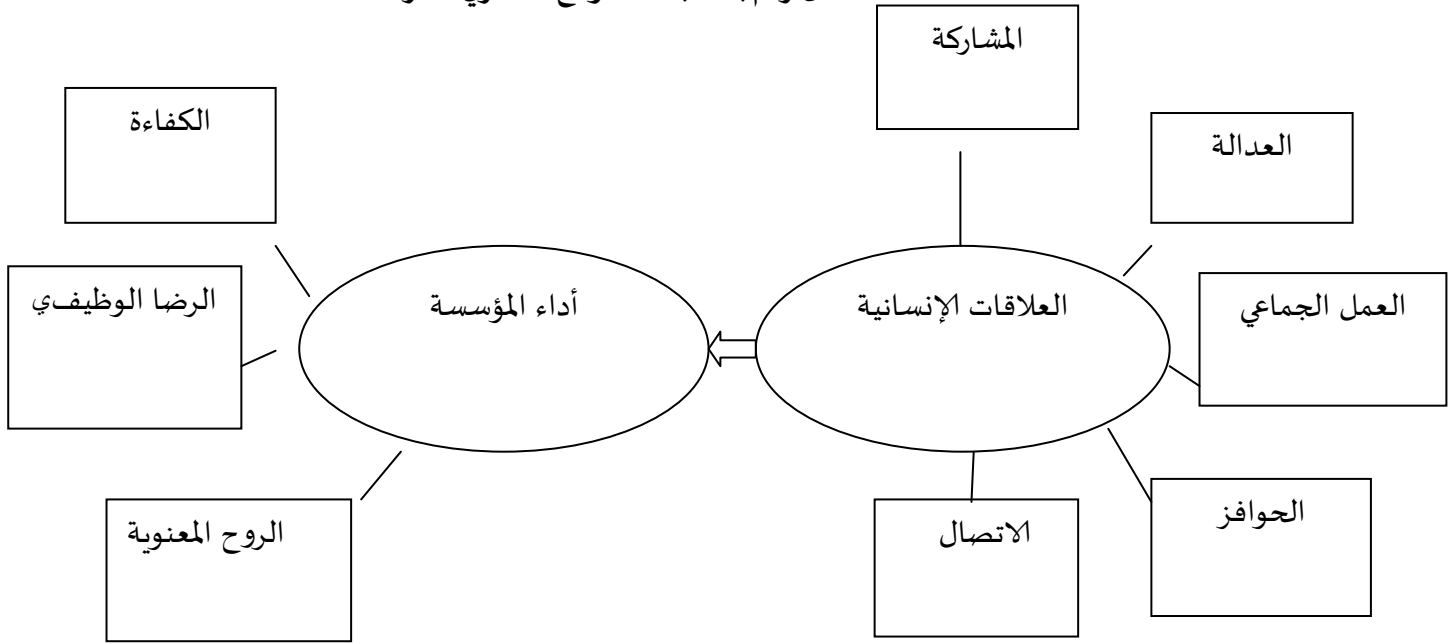
المبحث الثاني: منهجية الدراسة وأدواتها

سيتم التطرق في هذا البحث إلى منهجية الدراسة وأدواتها، حيث يناقش متغيرات الدراسة، و العينة المأخوذة، وكذا الأداة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

احتوت الدراسة علي متغير مستقل هو العلاقات الإنسانية و الأداء الوظيفي كمتغير تابع حسب النموذج النظري التالي.

شكل رقم (III-2) : النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

تم تصميم هذا المخطط الفرضي الذي يوضح أثر العلاقات الإنسانية علي أداء المؤسسة تعبيرا عن المتغيرات الأساسية المشار إليها في استمارة الاستبيان، وكما هو موضح في الشكل تتمثل هذه المتغيرات في:

❖ بالنسبة للمتغير المستقل " العلاقات الإنسانية "

- العمل الجماعي: اتحاد مجموعة من الأفراد والاشترك فيما بينهم سواء كان بشكل كلي او جزئي، لانجاز عمل معين ا القيام علي تحقيق أهداف معينة تصب في مصلحة الجميع.
- المشاركة: عملية تقسيم العمل بشكل طبيعي الذي يؤديه شخص واحد لأثنين أو أكثر.
- العدالة: هو إعطاء كل فرد ما يستحقه من عوائد لأدائه، و مدي إحساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات.
- الحوافز: أساليب و وسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين علي أداء متميز بروح معنوية عالية.
- الاتصال: تبادل المعلومات من شخص أو أكثر و ذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه.

❖ بالنسبة للمتغير التابع " أداء المؤسسة "

- الكفاءة: هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.
- الرضاء الوظيفي: هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الموظف، عند درجة إشباع معينة.
- الروح المعنوية: الحالة النفسية الراسخة في أعماق النفس في قالب شعوري داخلي نابع من صميم الفرد.

المطلب الثاني: مجمع وعينة الدراسة

تحتوي المؤسسة علي 282 موظفا من مختلف الأسلاك المهنية: أطباء و شبه طبيين وإداريين، وتقنيين آخرين من مختلف المجالات. ونظرا لعدم إمكانية دراسة كافة أفراد المجتمع، فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 68 موظف أي ما يعادل 24 % من مجمع الدراسة، وبعد توزيع استمارة الاستبيان علي جميع أفراد العينة تم استرجاع 63 استمارة من إجمالي العدد الموزع، حيث تعذر استرجاع استمارتين استمارات نظرا لإهمال بعض المبحوثين، و أثناء عملية الاطلاع و الفرز تم استبعاد ثلاثة منها لعدم اكتمال الإجابات علي اغلب المحاور، ومنه يصبح عدد الاستمارات المدروسة 60 فردا إي ما يعادل من مجمع الدراسة. تكتسي خصائص العينة دورا هاما جدا، ذلك من اجل التأكد من أن نفس خصائص أفراد العينة ينطبق كليا علي مجمع البحث، و من خلال الجدول أدناه سنتعرف علي خصائص العينة لهذه الدراسة.

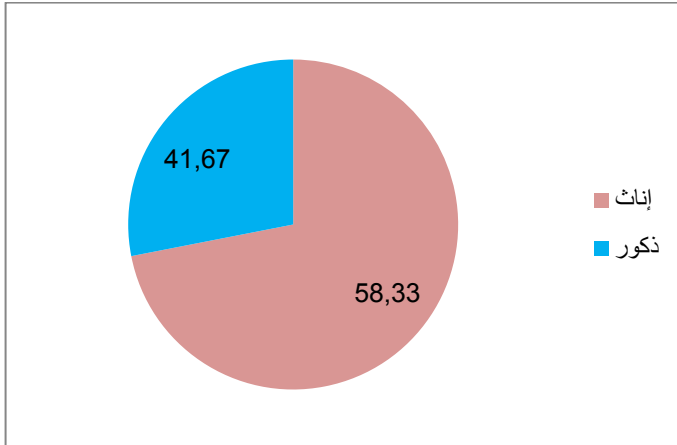
أولا: المعلومات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الشكل رقم (III-3): توزيع أفراد العينة حسب

الجدول رقم (III-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس



المعلومات الشخصية		التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	25	41,67
	أنثي	35	58,33
	المجموع	60	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد علي نتائج الاستبيان

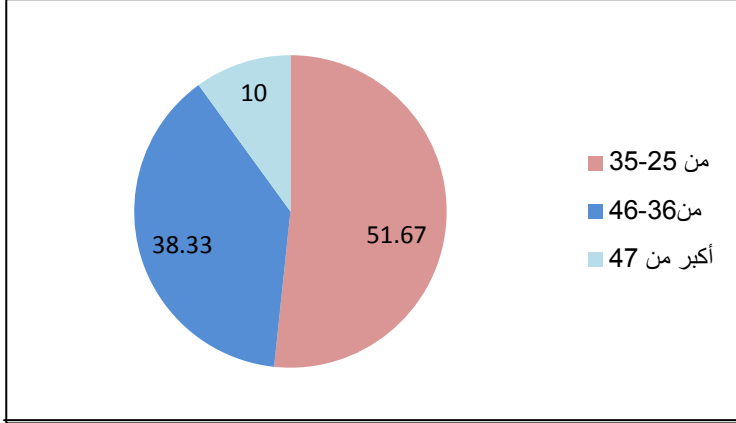
من خلال الجدول و الشكل البياني أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث بنسبة 58,33%، بالمقابل فإن 41,67% تمثل نسبة الذكور، ولعل هذا راجع إلي طبيعة ميدان الدراسة و هي المؤسسة الاستشفائية لأنه وفي مجتمعنا الجزائري يحبذ إن المرأة تعمل إما في المجال الصحي أو التعليمي، وهذا يرجع إلي عادات المجتمع بالإضافة لا يتطلب جهد عضلي عكس وظائف أخرى.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (2-III): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن الشكل رقم (4-III): توزيع أفراد العينة حسب متغير

السن



السن	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
35-25 من	31	51,67
46-36 من	23	38,33
أكبر 47	6	10
المجموع	60	100

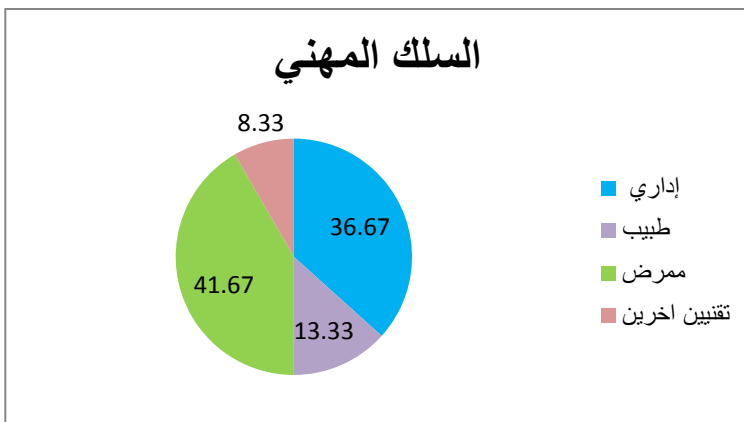
المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد علي نتائج الاستبيان

يبين الجدول والشكل أعلاه مختلف الفئات العمرية لعينة البحث، حيث نلاحظ إن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 51,67 % تمثل النسبة الأكبر بالمقارنة مع باقي الفئات، وهذا يعني إن المؤسسة الصحية تستقبل الخريجين الجدد من الشباب، ثم تليها الفئة العمرية من 36 إلى 46 بنسبة 38,33%، ثم أقل فئة التي تبلغ أعمارهم أكثر من 47 سنة بنسبة 10% من مجموع أفراد العينة.

3- توزيع أفراد العينة حسب السلك المهني:

الجدول رقم (3-III): توزيع أفراد العينة حسب السلك المهني الجدول (5-III): توزيع أفراد العينة لسلك

المهني



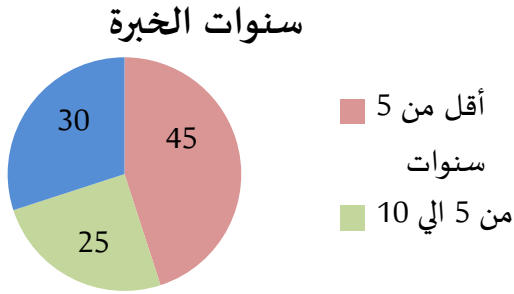
السلك المهني	تكرار	النسبة المئوية
إداري	22	36,67
طبيب	8	13,33
ممرض	25	41,67
تقنيين آخرين	5	8,33
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه إن الشبهه الطبيين يمثلن أعلى فئة من مجموع أفراد العينة بنسبة 41,67%، وهذا راجع إلي توفرهم بكثرة داخل المؤسسة كونها الفئة المسئولة عن مرافقة المريض ، و ضمان تقديم خدمات دائمة و مستمرة له، ثم تليها فئة الإداريين بنسبة 36,67%، و هي مكان تركيز الباحث خلال فترة الدراسة، ثم الأطباء بنسبة 13,33%، و هذا لتوفرهم بنسبة قليلة و تنقلهم بين المصالح، و في الأخير نسبة 8,33 %، من التقنيين الآخرين حتى يكون هناك مسح شامل للأسلاك المتواجدة في المجتمع الأصلي.

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(III-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الجدول(III-6): توزيع أفراد العينة لسنوات الخبرة



45	27	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25	15	من 5 إلى 10	
30	18	أكثر من 10	
100	60	المجموع	

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن عدد الموظفين الذين تقل خبرتهم عن عشر سنوات يمثلون النسبة الاعلي 45%، و هذا يدل علي إن القطاع الصحي لا يزال يستقطب أعداد هامة من الشباب، ثم تليها نسبة 30%، بالنسبة للذين خبرتهم أكثر 10 سنوات، بينما يمثل الموظفين ذوي خبرة التي تمتد من 5 إلى 10 سنوات الفئة الأقل بنسبة 25%.

المطلب الثالث: الأدوات والأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها

من أجل جمع البيانات بالدراسة تم استخدام مجموعة من الأدوات تتمثل في:

❖ الاستمارة

استخدمنا استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة و التي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية. وبصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة و أهدافها و فرضياتها، وهذه الأداة تساعد علي تسجيل البيانات في جداول تعين الباحث علي الكشف عما تنطوي عليه من معاني، وقد تضمنت ثلاثة محاور:

- ✓ محور خاص بالبيانات الشخصية ويحتوي السن، الجنس، السلك المهني، سنوات الخبرة.
- ✓ محور واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية ويتكون من 15 عبارة.
- ✓ محور ويتكون من 13 عبارة.

وقد تم استخدام سلم قياس ليكارت Likert الخماسي لتفريغ البيانات حيث يعتبر تدرج ليكارت من أكثر الأساليب استخداما لقياس الاتجاهات، ويتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس موضوع معين و يتطلب من المبحوثين الاستجابة لكل فقرة بأحد الاستجابات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة و تعطي لكل استجابة درجة كما هو مبين في الجدول أسفل

الجدول رقم (III-5) : سلم قياس ليكارت

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ السجلات والوثائق

تعتبر السجلات و الوثائق من الأدوات الهامة و المساعدة في الوقت نفسه علي جمع البيانات و المعلومات و من خلال الزيارة المتكررة للمؤسسة كانت السجلات من بين ما نهينا علي الإطلاع علي سياسة المؤسسة و بعض القوانين الداخلية التي تحكم عملية العمل، و كذا الوثائق التي ساعدتنا بشكل كبير علي اختيار مجمع الدراسة.

❖ الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات فيمكن القول فعلي الرغم من أنها وجهة نظر الباحث إلي حد ما إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور للحدث مباشرة.

المبحث الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة

يتخصص هذا المبحث ببيان الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الأطروحات النظرية وتحليلاتها الميدانية و التي من خلالها سيجري إثبات صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية سابقا حول أثر العلاقات الإنسانية و أثرها علي أداء المؤسسة.

المطلب الأول: واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة

سيتم في هذا المطلب تحليل و تفسير البيانات المجمعة من الاستبيان.

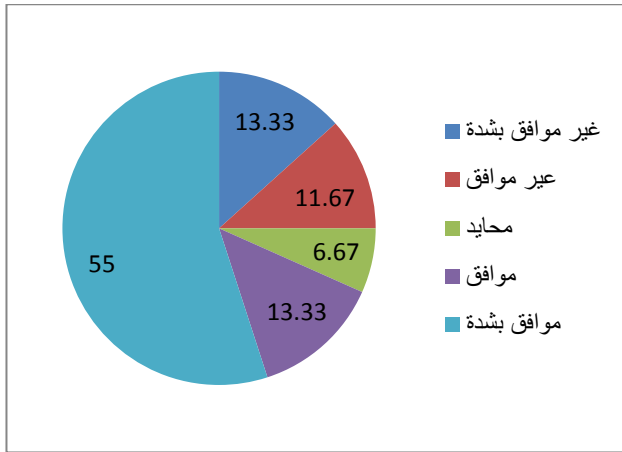
1. تحليل بيانات المحور الأول حول واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة:

العبارة 1: مفهوم العلاقات الإنسانية واضح من جهة العامل

الجدول رقم (III_6): توزيع أفراد العينة حسب وضوح مفهوم العلاقات الإنسانية بالنسبة لهم

الشكل رقم (III_7): وضوح مفهوم العلاقات

الإنسانية بالنسبة لهم



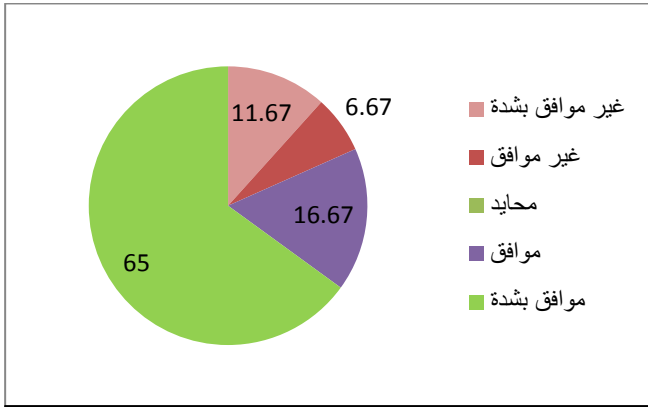
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	8	7	4	8	33	60
النسبة	13,33	11,67	6,67	13,33	55	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل له نلاحظ أن اعلي نسبة هي نسبة الموافقين بشدة بنسبة 55%، و تليها نسبة الموافقين و غير موافقين بشدة بنسبة 13,33%، بينما نسبة 11,67% بالنسبة للغير الموافقين، و أخيرا نسبة 6,67% تمثل الأشخاص الذين اختاروا أن يتخذوا موقفا محايدا، و هذا يدل علي أن العينة المدروسة مهتمة بفكرة العلاقات الإنسانية و تملك ثقافة عنها.

2. العبارة 2: يحترم العاملون بعضهم البعض

جدول رقم (7-III): توزيع أفراد العينة حسب وجود الاحترام بينهم
الشكل رقم (8-III): وجود احترام بينهم



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	7	4	0	10	39	60
النسبة %	11	7	0	17	65	100

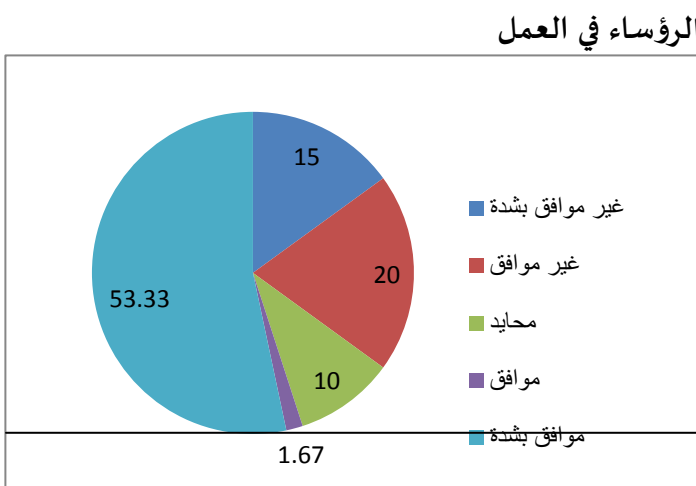
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أكبر نسبة كانت بالنسبة للموافقين بشدة بنسبة 65%، تم تلها نسبة الذين يوافقون ب 17%، بالنسبة لغير موافق بشدة نسبة 11%، و أخيرا نسبة 7% بالنسبة للذين أجابوا بغير موافق، وهذا يدل علي وجود الاحترام داخل المؤسسة محل الدراسة.

العبارة 3: أشعر بعدالة رؤسائي في العمل

الجدول رقم (8-III): توزيع العينة حسب وجود عدالة الرؤساء في العمل

الشكل رقم (9-III): وجود عدالة الرؤساء في العمل



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	9	12	6	1	32	60
النسبة %	15	20	10	1,67	53,33	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي استمارة الاستبيان

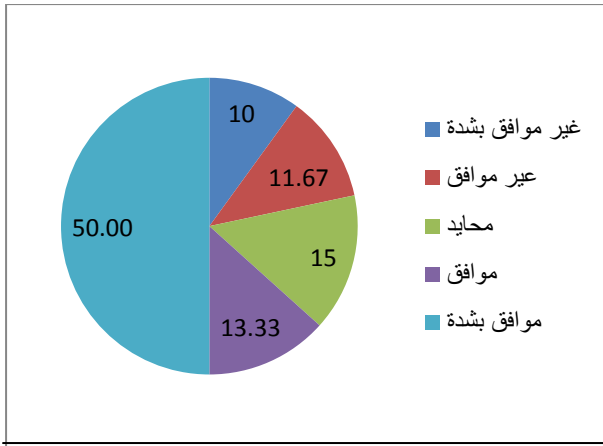
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل (7-3) المقابل له أن نسبة 53,33%، من أفراد العينة موافقين بشدة علي عدالة رؤسائهم في التعامل معهم، و نسبة 1,67% الذين يوافقون، و نسبة 20% بالنسبة للغير موافقون، و 15% لغير الموافقين بشدة، فهم يؤمنون بوجود المحبات والمحسوبية في المؤسسة، بينما 10% يفضلون المحايدة

لهذه العبارة لرغبتهم في عدم التدخل، و من خلال هذه النسب يمكن القول أن المؤسسة تتعامل مع عمالها بعادلة و دون تمييز.

العبارة 4: : يلي العامل دعوة رئيسه للمشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (III-8): توزيع العينة حسب تلبية العامل لدعوة رئيسه في اتخاذ القرار

الشكل رقم (III-10): تلبية العامل دعوة رئيسه



العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	30	8	9	7	60
النسبة %	50,00	13,33	15	11,67	100

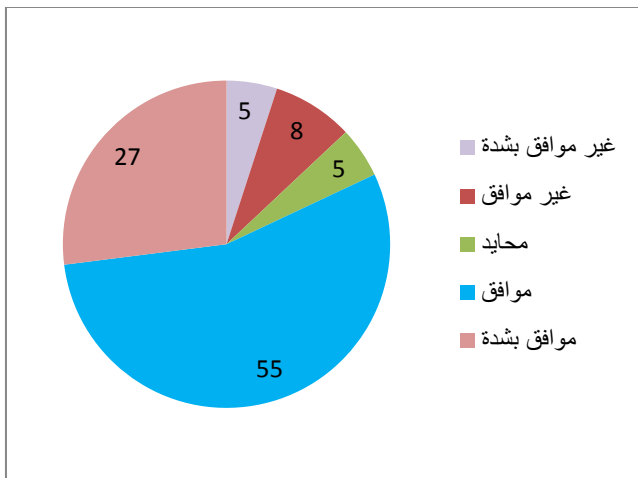
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل المقابل له إن اكبر نسبة هي 55% بالنسبة الذين يوافقون علي تلبيةهم لرئيسهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة، و تليها نسبة 27% ل الموافقين بشدة، و نسبة 8% بالنسبة لغير الموافقين، لاعتقادهم إن آرائهم ليس لها أي فائدة، و نسبة 5% بالنسبة الذين اختاروا المحايدة و الغير موافقين، و منه يمكن القول أن العمال يتمتعون بالمسؤولية و الرغبة في ان يكون لهم مكانة بالمؤسسة .

العبارة 5: : يقدم العاملون يد المساعدة لزملائهم عند الحاجة

الجدول رقم (III-10): توزيع العينة حسب تقديم يد المساعدة للزملاء عند الحاجة

الشكل رقم (III-11): تقديم يد المساعدة للزملاء



العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المجموع
التكرار	33	3	5	3	60
النسبة %	55	5	8	5	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي استمارة الاستبيان

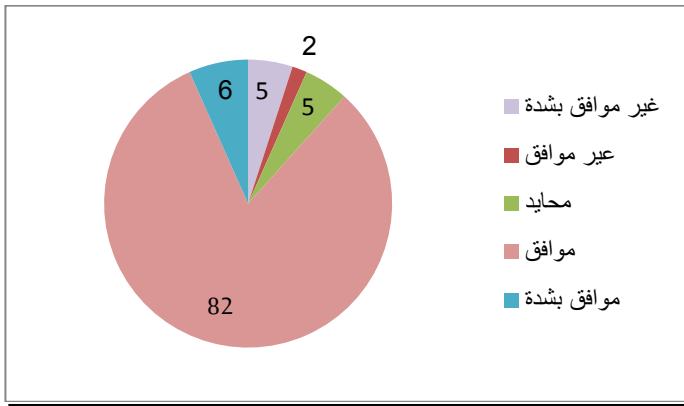
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل المقابل له إن أكبر نسبة هي 55% بالنسبة الذين يوافقوا علي تقديم يد المساعدة لزملائهم عند الحاجة، وهذا راجع لوجود تنظيمات غير رسمية هادفة داخل كل طاقم، وتليها نسبة 27% ل الموافقين بشدة، وهذا ربما احتاجوا لمساعدة ولم يتحصلوا عليها، و نسبة 5% بالنسبة الذين اختاروا المحايدة و الغير موافقين بشدة، و نسبة 8% بالنسبة لغير الموافقين، ومن هذا يمكننا القول إن العاملين في المؤسسة متعاونين في ما بينهم.

العبارة 6: أهتم بالتعرف علي مقترحات الزملاء

الجدول رقم (III-11): توزيع العينة حسب اهتماماتهم بأراء و مقترحات الزملاء

الشكل رقم(III-12): اهتماماتهم بالتعرف

علي مقترحات الزملاء



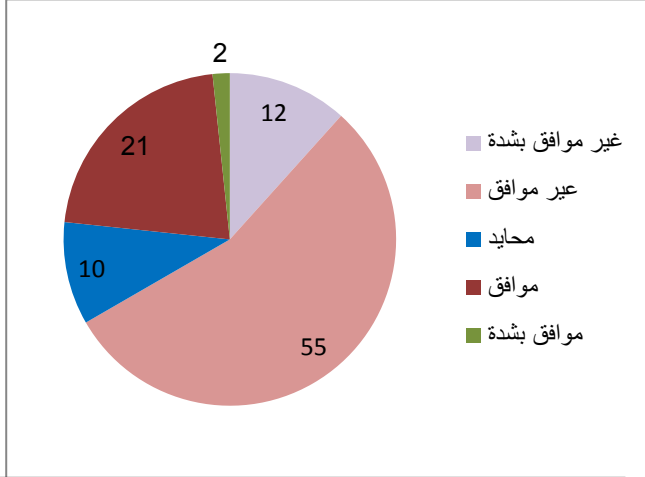
العبارة 6	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المجموع
التكرار	4	49	3	1	3	60
النسبة	6	82	5	2	5	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل إن نسبة 82% مهتمين بالتعرف علي أراء زملائهم، و 6% مهتمون بشدة، و 5% بالنسبة للذين غير موافقين بشدة و المحايدين، و أخيرا نسبة 2% لغير الموافقين، و هذا راجع لاكتساب العينة ثقافة الاستماع للأخر و تبادل الآراء.

العبارة7: تتوفر في المؤسسة قنوات اتصال واسعة بين العاملين
الجدول رقم (III-12): توزيع العينة حسب توفر قنوات الاتصال بين العاملين
الشكل رقم(III-13): توزيع العينة حسب توفر قنوات الاتصال بين العاملين

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	7	33	6	13	1	60
النسبة %	12	55	10	21	2	100

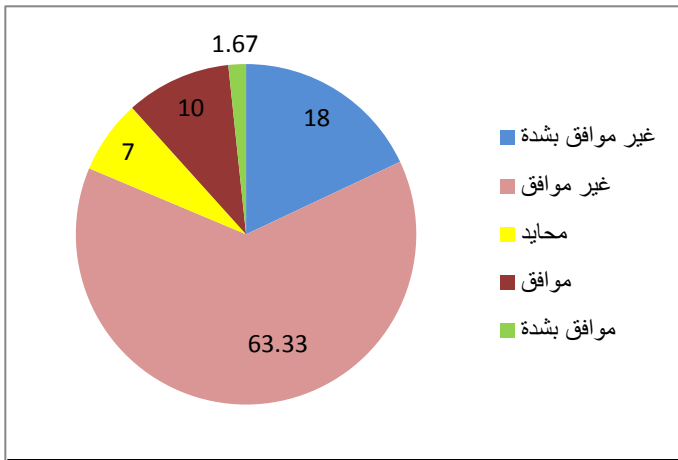


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل إن اكبر نسبة بالنسبة الذين لا يوافقون علي توفر قنوات واسعة الاتصال داخل المؤسسة بنسبة 55%، وتليها نسبة 21% بالنسبة للموافقين، لكن أغلبية الباحثين يؤكدون علي إن الاتصال الموجود هو الاتصال الغير رسمي بين العاملين وهذا ما يساعدهم علي التعاون لانجاز مهامهم.

العبارة 8: تتوفر في المؤسسة مصلحة خاصة بالعلاقات الإنسانية
الجدول رقم (III-13): توزيع العينة حسب توفر مصلحة للعلاقات الإنسانية في المؤسسة
الشكل رقم (III-14): توفر مصلحة للعلاقات الإنسانية في المؤسسة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق بشدة	المجموع
التكرار	11	38	4	6	1	60
النسبة %	18	63,33	7	10	1,67	100



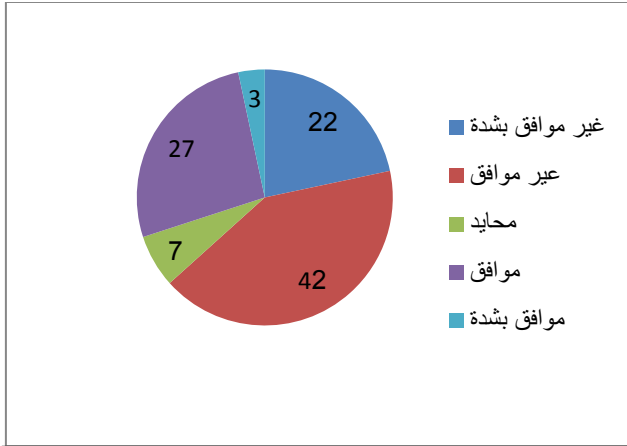
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل إن اكبر نسبة بالنسبة الذين لا يوافقون علي وجود مصلحة خاصة بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة ب نسبة 63,33%، و نسبة 18 % للغير الموافقين بشدة، و 10% الذين يوافقون وهذا راجع إلي وجود مصلحة تسيير الموارد البشرية و النزاعات في المؤسسة.

العبارة 9: يقدر الرؤساء مشاعر العاملين و يسعون دائما إلي حل مشاكلهم

الجدول رقم(III-14): توزيع العينة حسب تقدير الرؤساء لمشاعر العاملين و سعيهم لحل مشاكلهم

الشكل رقم رقم(III-15): تقدير الرؤساء لمشاعر العاملين و سعيهم لحل مشاكلهم



العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق	موافق	المجموع
التكرار	13	2	4	25	16	60
النسبة %	22	3	7	42	27	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

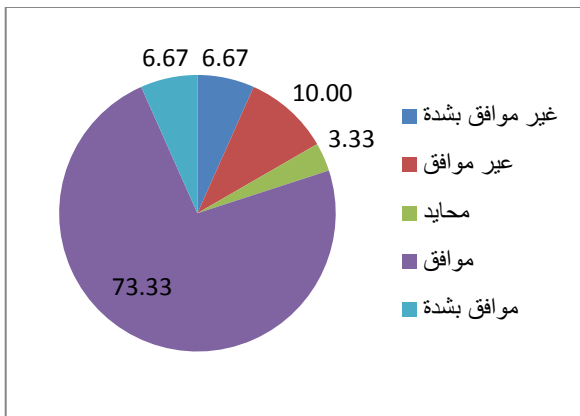
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل ،يتضح أن 42 % من أفراد العينة غير موافقين، علي أن الرؤساء يقدرون مشاعر العاملين و يسعون لحل مشاكلهم، و نسبة 26% الذين يوافقون علي ذلك، وهذا يدل علي ميل الإدارة العليا إلي عدم الاهتمام بالعنصر البشري و مشاكله، و قد يرجع ذلك إلي ارتفاع عدد العمال بالمؤسسة.

العبارة 10: التعامل مع عمال مع نفس طاقمك يكون أفضل من الآخرين

الجدول رقم (III-15): توزيع العينة حسب رئيسهم حول إن التعامل مع نفس الطاقم يكون أفضل

الشكل رقم(III-16):

التعامل مع نفس الطاقم



العبارة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق	موافق	المجموع
التكرار	4	4	2	6	4	60
النسبة %	6,67	6,67	3,33	10,00	6,67	100

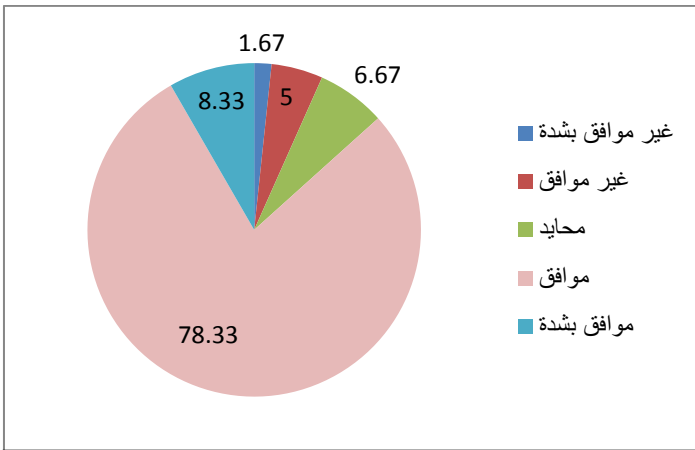
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة باستمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل إن نسبة 73,33% يوافقون علي التعامل مع عمال من نفس السلك المهني لهم يكون أفضل، بينما نسبة الغير موافقين يمثل 10%، إذن أفراد العينة يشعرون بالراحة أكثر مع زملائهم الذين من نفس تخصصهم، أي أن هناك نوع من الانقسام داخل المؤسسة بين مختلف الأسلاك المهنية مما قد يؤدي إلي نقص في التعامل بينهم وبالتالي تقديم خدمة ناقصة.

العبارة 11: من الأحسن أن يكون رئيسك من نفس طاقمك

الجدول رقم(III-16): توزيع العينة حول تفضيلهم أن يكون رئيسك من نفس طاقمك

الشكل رقم(III-17): تفضيلهم أن يكون رئيسك من نفس طاقمك



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	3	4	47	5	60
النسبة %	1,67	5	6,67	78,33	8,33	100

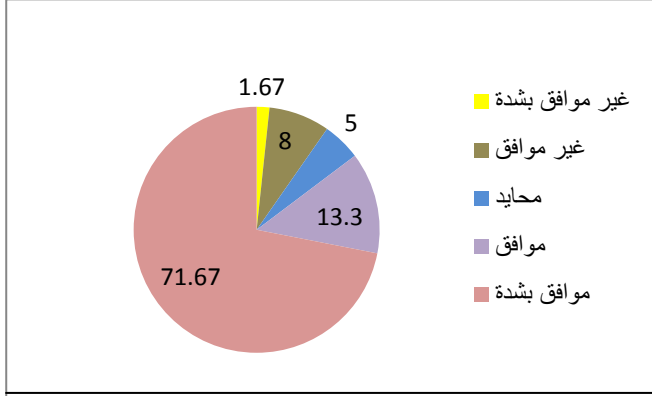
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستمارة

من خلال الجدول و الشكل المقابل، يبدو أن نسبة 78,33% من أفراد العينة يوافقون علي أن يكون رئيسهم من نفس السلك المهني، بينما نسبة 1,67% الغير موافقين، إذن أفراد العينة يشعرون بالراحة أكثر مع رئيس من نفس تخصصهم خصوصا و ان المستشفى يتميز بالازدواجية في السلطة، التي قد تنشأ عنها مشاكل تنسيقية،

وهذا ما يدل علي وجود نزاعات بينهم، مما قد يؤدي إلي انخفاض مستوي الأداء.

العبارة رقم 12: التفاف مجموعة معينة من الموظفين بالمدير يؤثر علي عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم(III-17): توزيع العينة حسب التفاف مجموعة معينة من الموظفين بالمدير يؤثر علي عملية اتخاذ القرار
الشكل رقم(III-18): التفاف مجموعة معينة من الموظفين



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	5	3	8	43
النسبة %	1,67	8	5,00	13,33	71,67
					60

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

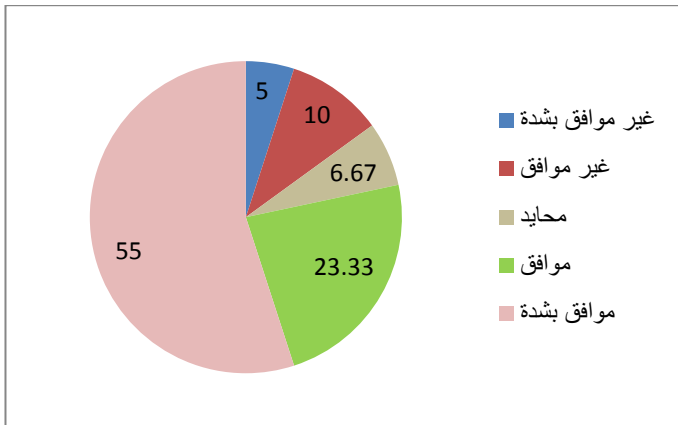
من خلال الجدول و الشكل المقابل يتبين أن 71,67% من أفراد العينة الذين يوافقون بشدة علي إن هذه المجموعة لها أثر كبير علي عملية اتخاذ القرار، حيث يتسببون في خلق جو من عدم الثقة بين العاملين، بينما نسبة 1,67% غير موافقين تماما لهذه الفكرة وربما هذا راجع لكونهم من مجموعة المدير.

العبارة رقم13: استغلال الرؤساء لمكانتهم في التعامل مع العاملين يؤثر علي العمل

الجدول رقم(III-18): توزيع العينة حول تأثير استغلال الرؤساء مكانتهم علي العمل

الشكل (III-19): حول تأثير استغلال

الرؤساء مكانتهم علي العمل



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المجموع
التكرار	3	6	4	8	43
النسبة %	5,00	10	6,67	23,33	55
					60

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل المقابل يظهر ان نسبة الموافقين بشدة تمثل 55%، و الموافقين 23,33% علي أن استغلال الرؤساء لمنصبتهم و مكانتهم الاجتماعية في التعامل مع العاملين يؤثر علي سير العمل، ونسبة

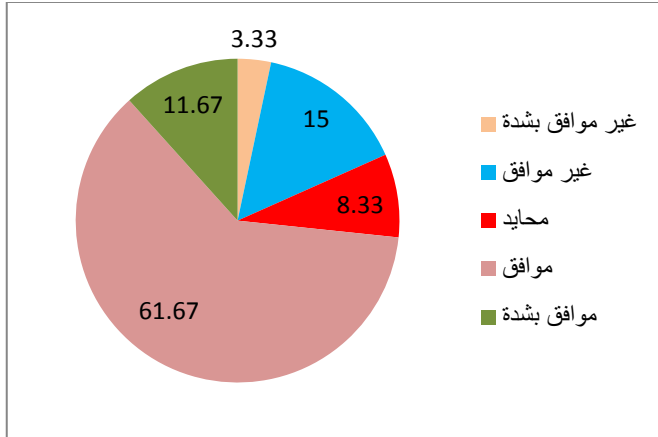
الغير موافقين 10%، و الغير موافقين بشدة بنسبة 5%، و تمثل النسبة المتبقية 6,67% للأفراد المحايدين، و يعد هذا سببا في وجود التنظيم الغير رسمي في المؤسسة.

العبارة 14: الاختلاف بين الطاقم الطبي و الشبه طبي و الإداري يشوبهما سبب في ظهور نزاعات داخلية

الجدول رقم (III-19): توزيع العينة حسب الاختلاف بين الطاقم الطبي و الشبه طبي و الإداري

الشكل رقم (III-20): الاختلاف بين الطاقم الطبي و

الشبه طبي و الإداري



العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	7	37	5	9	45
النسبة %	11,67	61,67	8,33	15	3,33

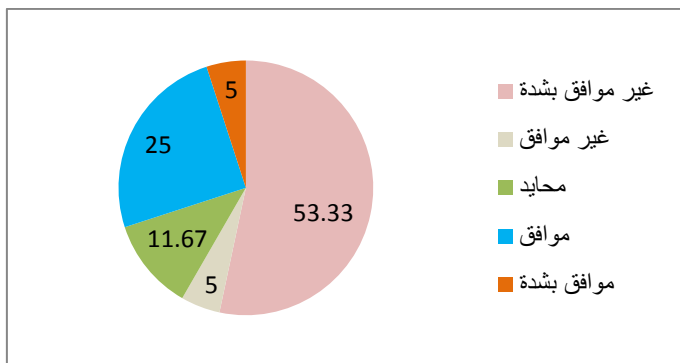
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل يتضح أن نسبة 61,67% موافقون علي وجود نزاعات داخلية في المؤسسة سببها الاختلافات بين الأسلاك المهنية، بينما نسبة 15% فقط غير موافقين، و هذا ما يؤكد تفضيلهم لرؤساء و زملاء من نفس طقمهم لمزيد من التفاهم و التعاون و تحقيق الرضا الوظيفي.

العبارة 15: العلاقة بيني و بين زملائي لا تتعدي مجال العمل

الجدول رقم (III-20): توزيع العينة حسب العلاقة بين الزملاء

الشكل رقم (III-21): توزيع العينة للعلاقة بين الزملاء



العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	3	15	7	3	28
النسبة %	5	25	11,67	5	53,33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل نلاحظ نسبة 53,33% من المبحوثين غير موافقين بشدة علي ان العلاقات بينهم و بين زملائهم ليست علاقات عمل فقط بل تتعدي ذلك، وقد يرجع ذلك إلي وجود علاقات غير رسمية

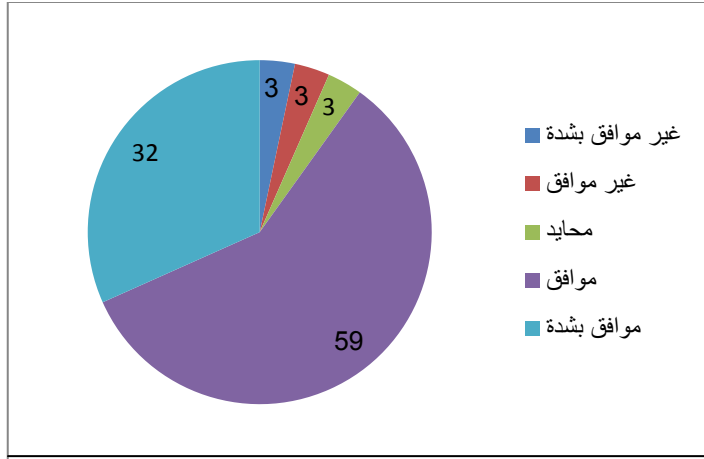
بينهم) قرابة، صداقة أو مصلحة)، بينما 25% موافقون علي ذلك و ربما يعود هذا الاختلاف الي اختلاف الشخصيات، أو نظرا لوجود نزاعات بين بعض العمال.

2/ تحليل بيانات المحور الثاني حول أثر العلاقات الإنسانية علي مستوي الأداء

العبارة1: أقوم بالأعمال التي كلفت بها في وقتها

الجدول رقم (III-21): توزيع العينة حسب قيام العاملين بأعمالهم في أوقاتها

الشكل رقم (III-22): حسب قيام العاملين بأعمالهم في أوقاتها



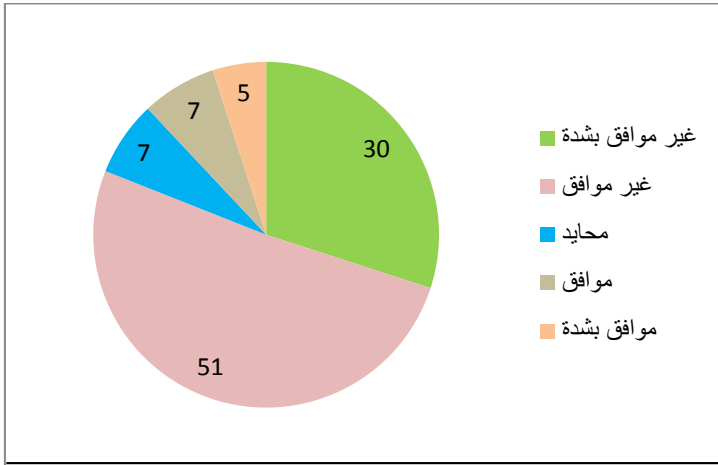
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المجموع
التكرار	2	2	2	35	19	60
النسبة %	3	3	3	59	32	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل المقابل أن نسبة المبحوثين الموافقين علي انجاز الاعمال في وقفها اكبر نسبة ب 59%، بينما لا يوافق علي ذلك 3% من عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلي طبيعة الخدمة الصحية التي تتعلق بحياة الانسان ولا تعرف التخزين أو الانتظار.

العبارة2: لا اجد مشكلة في اداء العمل حين انتقالي من قسم الي اخر

الجدول رقم(III-22): توزيع العينة حسب مشكلة الانتقال من قسم الي اخر
الشكل رقم(III-23): مشكلة الانتقال من قسم الي اخر



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	3	4	4	31	18	60
النسبة %	30	51	7	7	5	100

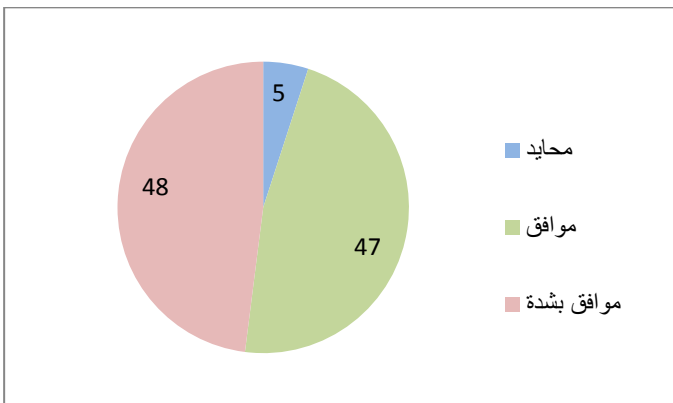
المصدر: من اعداد الطالبة بالاستعانة علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل نلاحظ أن 51% من العينة يجدون مشكلة في أداء عملهم عند انتقالهم من قسم إلي اخر، و 7% فقط لا يوافقون علي ذلك، و هذا راجع لتكيفهم مع مناصبهم و صعوبة إنشاء علاقات جديدة في أقسام اخري.

العبارة 3: عندي الرغبة الكافية في أداء عملي علي أحسن وجه

الجدول رقم(III-23): توزيع العينة حسب الرغبة علي أداء العمل علي أحسن وجه

الشكل رقم(III-24): الرغبة علي أداء العمل علي أحسن وجه



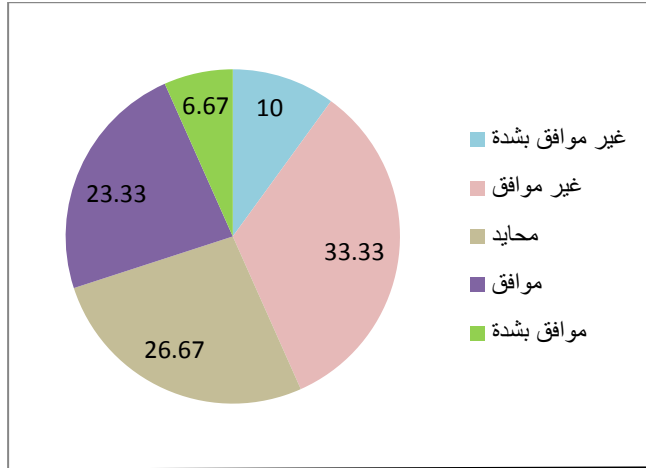
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	0	3	28	29	60
النسبة %	0	0	5,00	47	48	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل المقابل له نري أن نسبة 48% من عينة الدراسة يوافقون علي انه تتوفر لديهم الرغبة و الحماس لإنجاز مهامهم بأحسن وجه، بينما لا يوافقون منعدمة، و هذا يدل علي ان أفراد العينة لديهم الرغبة و الحماس لتطوير أدائهم، و ذلك لإدراكهم المسؤولية و العبء و الدور الذي يلعبونه خصوصا و أن عملهم نبيل و يستهدف حياة الإنسان.

العبارة 4: تخصص إدارة المؤسسة الوقت للاجتماعات و المناقشات الودية بين العاملين بغرض تقديم أفكار لتحسين الأداء

الجدول رقم(III-24):توزيع العينة حسب تخصيص الإدارة الوقت للاجتماعات و المناقشات
الشكل رقم (III-25): تخصيص الإدارة الوقت للاجتماعات و المناقشات



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	6	20	16	14	4	60
النسبة %	10,00	33,33	26,67	23,33	6,67	100

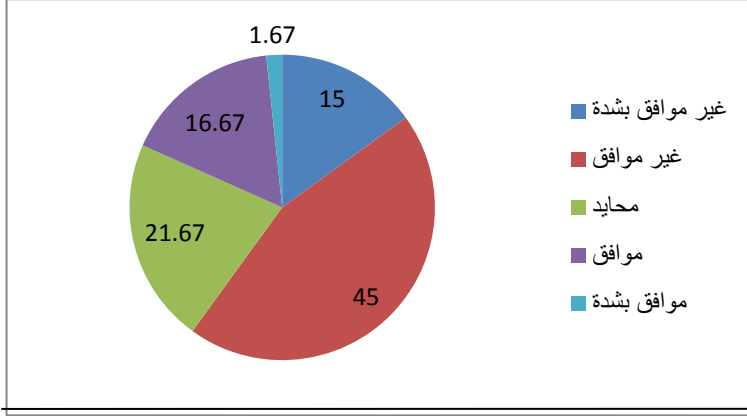
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل له نلاحظ أن نسبة 33,33% من أفراد العينة غير موافقين ، أي إن الإدارة لا تهتم بالأداء و لا تخصص وقتا لمناقشات الجماعية من اجل تحسينه، خصوصا أنها مؤسسة عمومية فهي لا تهتم بالخدمات المقدمة لان ذلك لا يعطي أرباحا إضافية، بينما نسبة 26,67% يختارون المحايدة، و 23,67% يوافقون، وهذا ربما راجع إلي أن هذه الفئة من جماعة المديرين .

العبارة 5: تسمح لي إدارة المؤسسة بإبراز ذاتي و تقدر الأعمال الإبداعية التي أقدمها

الجدول رقم(III-25): توزيع العينة حسب سماح إدارة المؤسسة بإبراز ذات العمال و تقدير أبدعاتهم

الشكل رقم (III-26): سماح إدارة المؤسسة بإبراز ذات العمال و تقدير أبدعاتهم



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	9	27	13	10	1	60
النسبة %	15,00	45,00	21,67	16,67	1,67	100

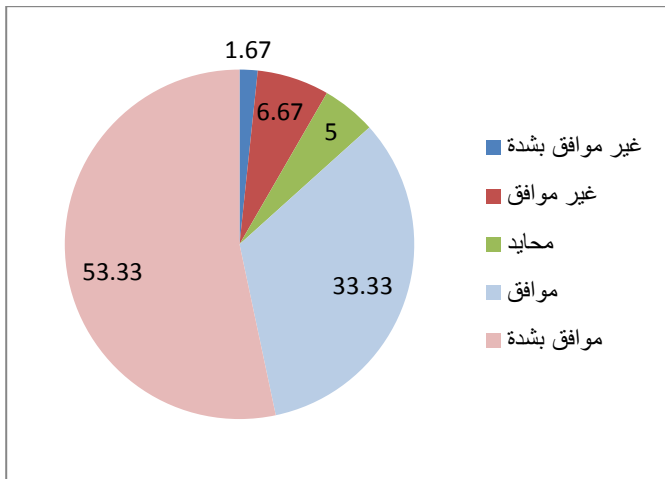
المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل له يتبين أن نسبة 45% من أفراد العينة غير موافقين علي أن المؤسسة تقدر أعمالهم، بينما 16.67% يوافقون علي ذلك، و اعتمادا علي رأي الأغلبية فان المؤسسة لا تهتم بعمالها و لا بأدائهم، ولا تشجعهم علي إبراز ذاتهم وقدراتهم، مما يولد لهم الشعور بعدم الانتماء و يخفض من حماسهم ولا يحفزهم علي أداء أعمالهم.

العبارة6: العمل في جماعة يساعد علي تحسين مستوي الأداء

الدول رقم(III-26): توزيع العينة حسب العمل في جماعة يساعد علي تحسين الأداء

الشكل رقم (III-27): العمل في جماعة يساعد علي تحسين الأداء



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	4	3	20	32	60
النسبة %	1,67	6,67	5,00	33,33	53,33	100

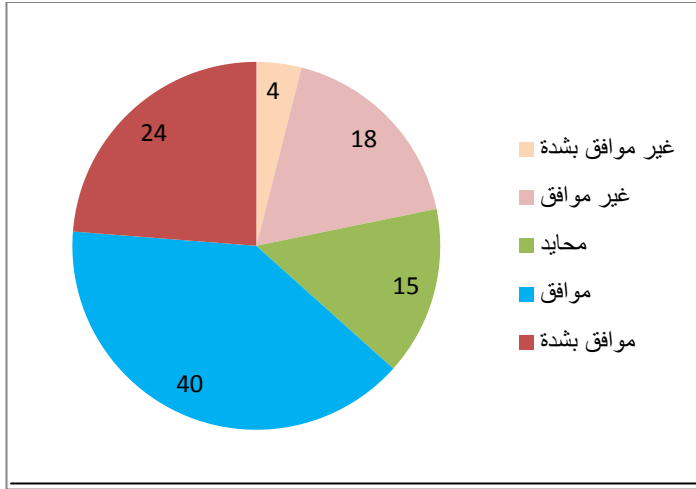
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل أن أغلبية أفراد العينة الذي يمثلون أكثر من النصف 53,33% يوافقون بشدة علي أن العمل في جماعة يساعدهم علي تحسين مستواهم، و نسبة قليلة من لم توافق علي ذلك بنسبة 6,67%، وهذا راجع علي انهم من الأشخاص المنعزلين الذين يفضلون العمل بمفردهم.

العبارة 7: حصولي علي المكافئات و الحوافز هو ما يقييني علي نفس المستوي من الأداء

الجدول رقم (III-27): توزيع العينة حسب ما يقيمهم علي نفس الاداء

الشكل رقم (III-28): توزيع العينة حسب ما يقيمهم علي نفس الاداء



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	14	24	9	11	2	60
النسبة %	3	18	15	40	24	100

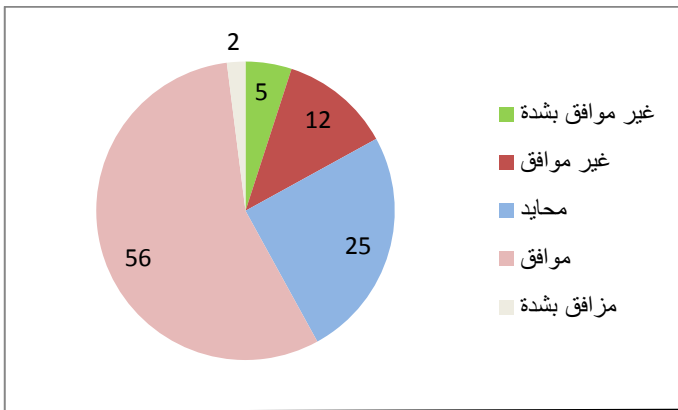
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل أن 40% من أفراد العينة يوافقون، و 24% يوافقون بشدة علي أن حصولهم علي الحوافز و المكافئات ما يقيمهم علي نفس المستوي من الأداء، و نسبة 15% إختاروا المحايدة و نسبة 18% غير موافقين علي ذلك، فهم يعتقدون العمل عبادة و يعملون حبا في مهنتهم فقط، إذن حسب الأغلبية فالحوافز بها دور كبير في إبقاء الافراد علي نفس المستوي من الاداء او المزيد.

العبارة رقم 8: يعالج الاداء المنخفض داخل المؤسسة باجراءات سلبية ردعية

الجدول رقم (III-28): اجابات العينة حسب معالجة الاداء المنخفض

الشكل رقم (III-29): اجابات العينة حسب معالجة الاداء المنخفض



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	3	7	15	34	1	60
النسبة %	5,00	12	25,00	56	2	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل المقابل له أن 56% من أفراد العينة يوافقون علي أن الإدارة تعاقب العاملين ذوي الأداء المنخفض في حالات التأخر والغياب الغير مبرر، ونسبة قليلة جدا من الذين أنكروا ذلك ب 5 % الغير موافقين بشدة.

العبارة9: يوجد اتساق وتكامل بين الطاقم الطبي، والشبه طبي، والاداري في اداء العمل
الجدول رقم(3-29): اجابة العينة حسب وجود اتساق في اداء العمل
الشكل رقم(3-30): اجابة العينة حسب وجود اتساق في اداء العمل



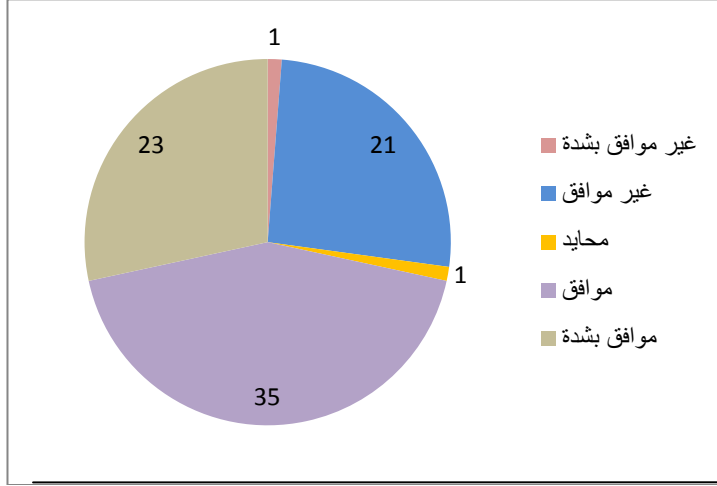
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل له نلاحظ أن 61,67% من عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أنه يتم التنسيق مع الاخرين لانجاو العمل، بينما 15 % يفضلون المحايدة، ونسبة 13,33% يوافقون علي ذلك ، مما يعني بصفة عامة أن أفراد العينة يتفقون علي أنه يتم التنسيق مع الاخرين لإنجاز العمل و يرجع الباحث ذلك الي العلاقات غير رسمية بين العاملين و التي تسهم في خلق نوع من التعاون و التنسيق لإنجاز الأعمال و إلي طبيعة الخدمة الصحية التي تلتزم التكامل بين الأسلاك.

العبارة رقم 10: اقوم بالعمل لساعات اضافية من اجل تقديم احسن خدمة للمريض

الجدول رقم(III-30): اجابة العينة حسب العمل لساعات اضافية لخدمة المريض

الشكل رقم (III-31): العمل لساعات اضافية لخدمة المريض



العبارة 10	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	1	13	1	21	14	60
النسبة %	2	21	2	35	23	100

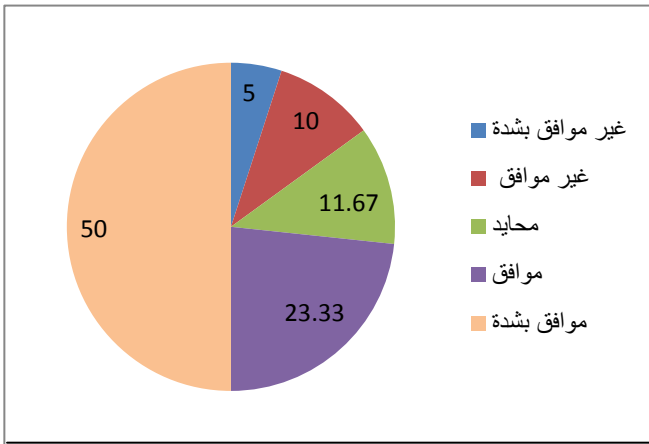
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل المقابل أن نسبة 35% من أفراد العينة يوافقون و 23% يوافقون بشدة علي العمل لساعات إضافية لتقديم خدمة أحسن للمريض و هذا لإمتلاكهم الضمير المهني، غير أن نسبة الغير موافقين و غير موافقين بشدة علي ذلك تمثل 21% و 2% ، علي التوالي وقد يرجع ذلك لعدم رغبتهم في القيام بجهود إضافية.

العبارة 11: لا يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى أداء المؤسسة

الجدول رقم (III-31): إجابات العينة حسب وجود العم الكافي لتحسين مستوى الأداء

الشكل رقم (III-32): وجود العم الكافي لتحسين مستوى الأداء



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع
التكرار	3	6	7	14	30	60
النسبة %	5	10	11,67	23,33	50	100

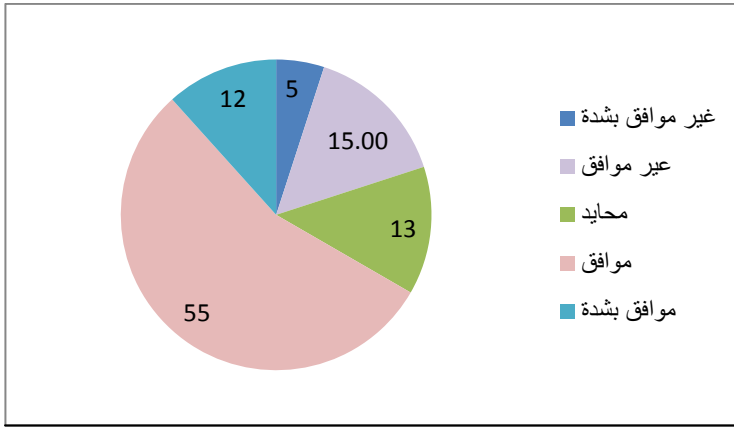
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل له أن نسبة 50% موافقون بشدة علي أن الإدارة لاتهمم بالأداء ولا تخصص برامج تدريبية من أجل تحسينه، خصوصا وأنها مؤسسة عمومية لا تهتم بتطوير الأداء وهذا ماتأكد من خلال الإجابات السابقة للمبحوثين.

العبارة 12: معايير تقييم الأداء غير موضوعية

الجدول رقم (III- 32): إجابات أفراد العينة حسب معايير الأداء الغير موضوعية

الشكل رقم(III-33): معايير الأداء الغير موضوعية



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المجموع
التكرار	3	9	8	33	60
النسبة %	5	15	13	55	100

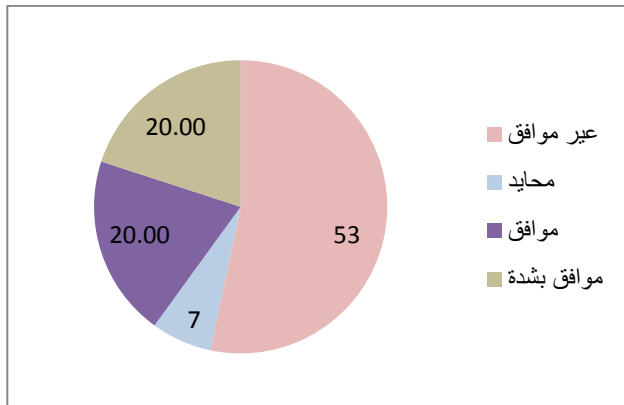
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد علي بيانات الاستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل له أن نسبة 55% من أفراد العينة موافقين علي عدم موضوعية معايير تقييم الأداء بالمؤسسة، و 12% موافقين بشدة، ومنه نري أن معايير الأداء غير موضوعية وتفتقر للعدالة، حيث يعتقج أغلبهم ان الترقية و الحوافز المادية تختص بموظفين فقط.

العبارة 13: أشعر بالإرتياح لمجرد الإبتعاد عن العمل

الجدول رقم(III- 33): توزيع العينة حسب شعورهم بالإرتياح عند الإبتعاد عن العمل

الشكل رقم(III-34): شعورهم بالإرتياح عند الإبتعاد عن العمل



العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المجموع
التكرار	0	32	4	12	60
النسبة %	0	53	7	20	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد علي بيانات الإستبيان

من خلال الجدول و الشكل المقابل له أن نسبة 53.33% غير موافقين علي العبارة (13) حيث يرون أن الشعور بالإرتياح لا يكون لمجرد الإبتعاد عن العمل ولعل هذا راجع لمجموعة من المشاكل الاجتماعية الخاصة بهم، و نسبة 20% كل من موافقين بشدة و موافقين علي ذلك، و هذا راجع ربما لكثرة ضغوطات العمل لديهم.

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

تمثلت هذه الفرضية في وجود مجموعة من متغيرات العلاقات الإنسانية كالعدالة، الاحترام، المشاركة،..... الخ يساهم في رفع مستوى العلاقات الإنسانية في المؤسسة بين عاملها من جهة و بين العاملين و الرؤساء من جهة أخرى، و يظهر لنا من خلال تحليل النتائج أن أغلبية أفراد الدراسة يرون أن مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة ضعيف رغم أن مفهومها واضح من جهتهم و هذا راجع إلي اختلاف المستويات و المؤهلات للموارد البشرية، و إلي غياب متغيرات العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يجعل العلاقات متوترة و غير سوية، و بهذا تم رفض الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية:

تمثلت هذه الفرضية في أن العلاقات الإنسانية لا تحظى باهتمام كبير داخل المؤسسة محل الدراسة، و قد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال هذه الدراسة حيث أظهرت نتائج التحليل أنه لا يوجد مصلحة مختصة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الاستشفائية، و إنما هناك مصلحة خاصة بتسيير الموارد البشرية و المنازعات، حيث أكد العمال أن هذه المصلحة لا تخدم احتياجاتهم و ذلك حسب الجدول رقم (3-12)، كما لوحظ أن العمال يتعرضون لافتقار العدالة مما يؤثر علي أدائهم و يدفعهم إلي تشكيل تنظيمات غير رسمية.

الفرضية الثالثة:

تمثلت هذه الفرضية في عدم إدراك الجمهور الداخلي للمؤسسة للدور الحقيقي لإدارة العلاقات الإنسانية، و من خلال الدراسة وجدنا بأنه فهم سطحي سواء لدي المسؤولين أو العمال، و ذلك لغياب متخصص في هذا المجال، و بالتالي فإن أفراد المستشفى و علي اختلاف مستوياتهم هم بحاجة إلي جهاز مختص بالعلاقات الإنسانية يتكلف بانشغالهم و يجيبهم عن تساؤلاتهم و يحل مشاكلهم . و بهذا نقبل الفرضية الثالثة.

خلاص الفصل

تطرق هذا المبحث إلى الدراسة التطبيقية التي هي عبارة عن دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "بلطرش العجال" عين تادلس، مستغانم، حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرها 60 عاملا وتوزيع استمارات الاستبيان عليهم ثم تحليل إجاباتهم، وقد أظهرت مجريات العرض والتحليل أن العلاقات الإنسانية لها دور ايجابي في الارتقاء بأداء المؤسسة، غير أن النسبة العظمى من أفراد العينة صرحت بعدم اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية، ويكون جل اهتمامها علي الجوانب المادية وتهمل الجوانب الإنسانية المعنوية، الكفاءة البشرية للعاملين، العلاقات الاجتماعية، احترام الآخرين وتقدير رأي العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يولد عدم الرضا.

لهذا يجب علي المؤسسة قيد الدراسة مد جسور من التواصل والثقة بين الإدارات التنظيمية في المؤسسة والعاملين كونهم يمثلون أئمن رأس مال بشري يستلزم الحال استثماره بشكل سليم بعيدا عن النظرة الآلية إهمال المتطلبات الإنسانية.

الخاتمة العامة

كخاتمة عامة للدراسة يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصحية يعد موضوع حديث الدراسة و في غاية الأهمية، و باعتبار المستشفى مؤسسة خدمتية، اجتماعية، بيولوجية، طبية... تسبح فيها الكثير من المعلومات، و تتعدد بها الهياكل و المسؤوليات، موضوعا وهدفا، فهو يتميز عن غيره من المنظمات بمجموعة من الخصائص كونه يوصف بالتعقيد، لقيامه علي ترتيبات تنظيمية معقدة لاختلاف أهداف و مسؤوليات الجماعات المهنية العامة فيه، الأمر الذي يؤدي إلي صعوبة في التنسيق بين تلك الجماعات المتفاوتة علي المستوى الثقافي و الوظيفي، مما يؤدي إلي عدم ثقة العاملين بأنفسهم، الأمر الذي يؤثر علي مستوى أدائهم و عدم استقرارهم.

من خلال دراستنا للعلاقة الإنسانية و أثرها علي الأداء في المؤسسة العمومية الاستثنائية " بلطرش العجال " عين تادل، مستغانم، توصلنا إلي أن للعلاقات الإنسانية دور مهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة من خلال التركيز علي العنصر البشري و تفهم حاجة الفرد و الجماعة أكثر من تركيزها علي الجوانب المادية، كما تعمل علي تحفيز و دفع الأفراد إلي الارتقاء ب أداء العمل في جو يسوده التفاهم، الثقة المتبادلة، الاحترام، كما قادتنا هذه الدراسة إلي العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات المحصل عليها، و كان أهمها عدم وجود محددات للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مما أدى إلي ضعف في مستوى العلاقات الإنسانية الداخلية بين العاملين و رؤسائهم و وجود علاقات غير رسمية بين العاملين، و من جهة أخرى بينت الدراسة مدي دور العلاقات الإنسانية في شعور العاملين بالرضا الوظيفي و تحسين أدائهم و هذا ما يثبت الدور الايجابي للعلاقات الإنسانية في الارتقاء بأداء العاملين.

نتائج الدراسة

- من خلال استعراض الجانب النظري و التطبيقي للدراسة تم التوصل إلي جملة من النتائج و هي كما يلي:
- أن العامل هو كائن اجتماعي بالفطرة يميل إلي تكوين علاقات مع زملائه و الرؤساء و يسعى إلي تحقيق أهدافه الشخصية من خلال أهداف المؤسسة.
- عندما تكون العلاقة بين الرئيس و المرؤوس علاقة طيبة بوجود احترام متبادل يؤدي ذلك إلي أداء مرضي في عمله و هو نتيجة لشعوره بالتقدير و الانتماء و المشاركة.
- إن الاهتمام با الجانب الإنساني في العمل ليس خطأ كما يعتقد البعض، إن اهتمام العاملين يكون أكثر بالحافز المادي من الحافز المعنوي ، بل ربما يكون للجوانب المعنوية تأثير ايجابي علي أداء العاملين أكثر من الأمور المادية.
- أن مستوى أداء المؤسسة قيد الدراسة متوسط بسبب عدم الاهتمام ب بيئة العمل ، رفع الروح المعنوية للعاملين، توفر وسائل للاتصال، معايير موضوعية للتقييم.

التوصيات:

في مرحلة أصبحت فيها مؤسساتنا العمومية تفتقد شيئاً من مصداقيتها اتجاه المرضى نتيجة سوء الرعاية و تدني مستوى الخدمات الصحية المقدمة، نظراً لعدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للعاملين بالمشاركة الفعلية في إتخاذ القرارات و أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار، أصبح إدخال إصلاحات علي المؤسسة الصحية أمراً لا بد منه لتحسين الأداء الصحي و لا يكون ذلك إلا بتحسين أداء العاملين، من خلال المحافظة علي الروح المعنوية للعاملين بإشعارهم بأن جهودهم موضع تقدير و أن يشعروا بأهمية دورهم في العمل.

و علي ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بمفهوم العلاقات الإنسانية من قبل المسؤولين في المؤسسة الاستشفائية باعتبارها محركات و موجبات لسلوك العاملين و الإداريين.
- يجب الإدراك أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات مجاملة تقال للآخرين و إنما با لإضافة إلي ذلك هي تفهم لقدرات العاملين و ظروفهم و دوافعهم و حاجاتهم و استخدام كل هذه العوامل لتحفيزهم علي العمل.
- وضع أنظمة عادلة و كفوءة لنظم الحوافز بعيدا عن الوساطة و المحسوبية بقصد تحفيز العاملين و دفعهم لاستغلال قدراتهم و مهاراتهم علي النحو الذي يخدم الأداء و يعزز من فاعليته.
- إيجاد قدوة حسنة من قبل العاملين في المؤسسة قيد الدراسة، فتصرفاتهم تعكس علي الموظفين الآخرين و بالتالي تؤثر علي نجاح أو فشل التنظيم.
- معالجة الأداء المنخفض بإجراءات ايجابية، مما يترك أثراً ايجابيا و معنوياً علي نفسية العاملين في المنظمة.
- التعرف علي المشكلات التي تعيق الأداء الوظيفي، سواء كانت تتعلق بتوفير الإمكانيات أو تحسين أساليب التعامل بين الرؤساء و المرؤوسين، و معالجتها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ/ كتب:

- (1) أحمد جعفر أو القاسم، السلوك التنظيمي للأداء، دار الثقافة، السعودية، 1991.
- (2) احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإسكندرية، 1982.
- (3) حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- (4) راوية حسن (ب)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- (5) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، الرياض، 2000.
- (6) الشواني صلاح، إدارة الأفراد الإنسانية مدخل الأهداف، الإسكندرية، شباب الجامعة
- (7) صفاء نواف بني حمدان، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2014.
- (8) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.
- (9) عبد البارئ درة، وزهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر، 2007.
- (10) عبد الحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
- (11) عبد الرحمان حسن بحنكة، الأخلاق الإسلامية وأسسها، دار العلم، دمشق، 1999.
- (12) عبد المصطفى محمد عساف ، ص 76. ألورد إن تشايمان، ترجمة ماهر ألقداحي، النجاح في العلاقات الإنسانية (أساليب عملية لتنمية الذاتية)، سلسلة التطور الإداري، دار المعرفة، السعودية.
- (13) عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985 .
- (14) علي سلمي، التخطيط والمتابعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978.
- (15) عمرو صيفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة حلب، سوريا، 1991.
- (16) مادلين غرافيتز، مناهج العلوم الاجتماعية، الكتاب الأول العلم والعلوم الاجتماعية، دمشق، 1993.
- (17) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر، 2005.
- (18) نور عبد المنجم، العلاقات الإنسانية، القاهرة، دار المعرفة، 2003.

ثانيا/ الرسائل الجامعية:

- (1) ناصر بن محمد بن عقيل، "العلاقات الإنسانية و علاقتها بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2006.
- (2) بعلي أسماء، دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستير أكاديمي، علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017.
- (3) بونوة علي، "العلاقات الإنسانية و أثرها علي الرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم و عمل، 2015-2016، الجلفة.
- (4) سامية زويوش، محددات الرضاء الوظيفي و أثرها علي أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماستي منشورة، جامعة أكلي محند اوحاج، البويرة، قسم العلوم الاقتصادية، 2014.
- (5) طاعن زهيه، شهبان، "العلاقات الإنسانية و الأداء"، مذكرة ماستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة يحي فارس، المدية.
- (6) طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- (7) العابد لطيفة، "العلاقات بين إستراتيجية الموارد البشرية و الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات، 2013، مستغانم.
- (8) عبد الكريم بوبرطح، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم العلوم الاقتصادية.
- (9) عبد الوهاب محمد حسين، "تقييم الأداء بالإدارات الصحية"، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، بجامعة st,clements، سوريا، ماي 2009.
- (10) كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية علي أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015.
- (11) هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

ثالثا: أوراق بحثية (مجلات، بحوث):

- (1) احمد إبراهيم احمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دارالوفاء للنشر، ط 1.

- 2) سلاطينة بلقاسم، (العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية)، العدد 05، جامعة محمد خيضر، سكيكدة، فيفري 2004.
- 3) فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
- 4) عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

MAJORO Jean paul , « influence de la motivation des employez sur la productivité la performance des entreprises privées du « Rwanda » , mémoire, Spécialisée en finance, Ecole de finance et des banques, (SFB), Rwanda, 27 /10/2011 .

Stive duck . Human relation. London. Sage publications ltd. 4 the Edition. 2007. P 11.

TOURNEBISE thierry, Abraham Maslow (psychologie humanist à redécouvrir) octobre 2008, <http://www.maieus.thesie.com/nouveautes/article/Maslow.htm>, le 21/01/2019.

الملاحق

- الامتبان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأسئلة
					المحور الأول: واقع العلاقات الإنسانية في المؤسسة
					مفهوم العلاقات الإنسانية واضح من جهة العامل
					يحترم العاملون بغضهم البعض داخل المؤسسة
					أشعر بعدالة رؤسائي في العمل
					يلبي العامل دعوة رئيسه للمشاركة في اتخاذ القرار
					يقدم العاملون يد المساعدة لزملائهم عند الحاجة
					أهتم بالتعرف علي آراء و مقترحات الزملاء
					تتوفر في المؤسسة قنوات اتصال واسعة بين العاملين
					يتوفر في المؤسسة مصلحة خاصة بالعلاقات الإنسانية
					يقدر الرؤساء مشاعر العاملين ويسعون دائما الي حل مشاكلهم
					التعامل مع عمال من نفس طاقمك يكون أفضل من الآخرين
					من الأحسن ان يكون رئيسك من نفس طاقمك
					التفاف مجموعة معينة من الموظفين بالمدير يؤثر علي عملية اتخاذ القرار
					استغلال الرؤساء لمكانتهم في التعامل مع العاملين يؤثر علي العمل
					الاختلاف بين الطاقم الطبي و الشبه طبي و الإداري يشوبها سبب في ظهور نزاعات داخلية
					العلاقات بيني وبين زملائي لا تتعدى مجال العمل

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الأسئلة
					المحور الثاني: أثر العلاقات الإنسانية علي مستوى الأداء
					تقوم بانجاز الاعمال التي كلفت بها في وقتها
					لا اجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من قسم إلي آخر
					عندي الرغبة الكافية في أداء عملي علي أحسن وجه
					تخصص إدارة المؤسسة الوقت للاجتماعات و المناقشات الودية بين العاملين بغرض تقدين أفكار لتحسين الأداء
					تسمح لي إدارة المؤسسة بإبراز ذاتي و تقدر الأعمال الإبداعية التي أقدمها
					العمل في جماعة يساعد في تحسين مستوى الأداء
					حصولي علي المكافئات و الحوافز هو ما يبقيني علي نفس المستوي من الأداء
					يعالج الأداء المنخفض داخل المؤسسة بإجراءات سلبية ردعية
					يوجد اتساق و تكامل بين الطاقم الطبي ، الشبه طبي، و الإداري في أداء العمل
					أقوم بالعمل لساعات إضافية من اجل تقديم أحسن خدمة للمريض
					لا يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى أداء المؤسسة
					معايير تقييم الأداء غير موضوعية
					اشعر بالارتياح لمجرد الابتعاد عن العمل

الملخص

تهتم هذه الدراسة بإبراز دور العلاقات الإنسانية في تحسين أداء المؤسسة، حيث تمت الدراسة التجريبية في المؤسسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية " بلطرش العجال " عين تادلس مستغانم، بغرض معرفة مستوى العلاقات الإنسانية داخلها و دورها في تحسين أداء المؤسسة، حيث تم توزيع استبيان لهذا الغرض على عينة قدرها 60 عاملا من مختلف الأسلاك المهنية، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية لها دور ايجابي على الأداء الوظيفي للعاملين، رغم أن مستوى العلاقات الإنسانية في المؤسسة ضعيف بسبب الاختلافات وازدواجية السلطة الأمر الذي أدى إلى ظهور تنظيمات غير رسمية بين العاملين.

الكلمات المفتاحية:

العلاقات الإنسانية، أداء المؤسسة، حوافز.

Résumé

Cette étude souligne le rôle des relations humaines dans l'amélioration de la performance des employés, ou elle était l'étude pilote l'établissement hospitalier public « beltrach ajale » a Ain tedles, Mostaganem, afin de déterminer le niveau des relations humaines au sien et son rôle dans l'amélioration de la performance des emplyés, ou la professionnels, ou la distribution d'un questionnaire pour cet échantillon de but de –à travailleurs de divers câblage professionnel de la santé, des similitudes médicales et administratives, ou l'étude a révélé que les relations humaines ont un rôle positif sur la performance de entreprise, bien que le niveau des relation humaine dans l'organisations inforlelles les travailleurs .

Mots clés :

Les relations humaines, le rendement des entreprises, des motivations