جامعـة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

العلاقات الانسانية ودورها في ترقية الأداء الوظيفي للعمال

دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية 2019 /2020

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال: تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتان:
- خطار سعيدة
- بودربالة خديجة

إشراف الأستاذ:
سحاري مصطفى

السنة الجامعية : 2020/2019

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد ولك الشكر لجلال وجهك العظيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبيبنا محمد عليه أفضل صلاة وأزكى تسليما

أولا وقبل كل شيء نشكر الله العلي القدير الذي وفقنا وقدرنا على انجاز وإتمام هذا العمل المتواضع ، فاللهم لك الحمد ولك الشكر حتى ترضى .

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب هذا الشكر إلى أستاذنا المشرف"**مصطفى سحاري**" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة وإرشاداته ونصائحه الصائبة، ومجهوداته المبذولة، له جزيل الشكر والعرفان بالجميل.

كما نتقدم بشكرنا إلى جميع طاقم إداري لمؤسسة التجارة لولاية المدية وعلى رأسها رئيس مصلحة الإدارة والوسائل السيد" **طالبي محمد عبد العزيز**" الذي هو بدوره لم يبخل علينا بتوجيهاته وارشاداته وتقديمه يد العون لنا وحسن استقباله لنا طيلة فترة التربص فله جزيل الشكر.

كما نخص بالشكر والعرفان لأساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي فلكم منا جزيل الشكر والاحترام والتقدير .

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد حتى ولو بالكلمة الطيبة.

فشكرا لكم جميعا

خديجة، سعيدة

إهداء

الى اللذين قال فيهما المولى عز وجل: "وبالوالدين احسانا"

الى التي ربتني في كنفها ولم تفارقني بابتسامتها ودعائها ....الى من علمتني اول حروفي الى اول مدرسة في حياتي الى حبيبتي الغالية "امي" حفظها الله ورعاها وادام صحتها ...

الى روح "ابي" الغالي الطيبة رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

الى اخواتي وازواجهم :نور الهدى ,ايمان زينب وازواجهم امين ,مؤيد

الى "طاطا فتيحة " والى البرعمتين حبيبات قلبي:"ميرال" "دينا"

الى خالي العزيز "ديدي عمران"وزجته وابنائه

الى من تقاسمت معاها عناء وتعب عملنا المتواضع الى صديقتي ورفيقتي الدائمة "خطار سعيدة"

الى حبيبة قلبي واختي وصديقتي "امينة"

الى من فارقت جواري ولم تفارق قلبي صدقتي الغالية "بن مزيان منال" رحمها الله واسكنها فسيح جنانه

الى جميع اقاربي :عائلة بودربالة ,عائلة يحياوي ,عائلة خلادي

الى جميع صديقاتي واصدقائي: كنزة ,نسرين , رفيدة ,مروة ,اسماء, دنيا ,هدى,الهام ,نسيمة ,يسرى ,منال,نهى,نسرين ,صديق, اسحاق ,يونس ....

إلى كافة اصدقائي بالجامعة دفعة 2020 تخصص اتصال وعلاقات عامة والسمعي البصري

الى كل طالب يحمل شعلة العلم

الى من ساعدني من قريب او من بعيد

الى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي

خديجة

إلى الإنسانة التي علمتني كيف أمسك السيالة و ظلت ترافقني للمدرسة حتى تيقنت أنني صرت أحفظ طريق العودة للمنزل و لها عظيم الفضل علي.....جدتي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وراعتني على طول الأيام أمي الغالية.

إلى اللذين ساعدوني وكان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب ولم يتوانوا في مد يد العون لي أختي عائشة وأخي يونس وأخي محمد ،كما أتمنى لهم النجاح و التألق و التوفيق.

إلى صديقتي الغالية منال رحمها الله والتي وددت لو تخرجنا معا كما حلمنا دائما .

إلى رفيقتي الغالية خديجة التي تشاركنا معا إعداد هذه المذكرة .

أمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي.

سعيدة

فهرس المحتويات :

إهداء 02
ملخص الدراسة 07
مقدمة 08
إشكالية الدراسة 12
أهمية الدراسة 14
أهداف الدراسة 14
أسباب إختيار الموضوع 15
تحديد مصطلحات الدراسة.....16
الدراسات السابقة.....18
صعوبات الدراسة 20

الفصل الأول: العلاقات الإنسانية

تعريفات العلاقات الإنسانية.....21
نشأة العلاقات الإنسانية 23
خصائص العلاقات الإنسانية.....26
نظريات العلاقات الإنسانية.....27
بحوث لجنة العلاقات الإنسانية.....31
أهداف العلاقات الإنسانية 33
المحددات الأساسية للعلاقات الإنسانية.....35
مهارات العلاقات الإنسانية 36
خلاصة الفصل.....37

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تعريف الأداء الوظيفي 42
عناصر الأداء الوظيفي 43
العوامل المحددة للأداء الوظيفي 45
مظاهر الأداء الوظيفي و معاييره .....49.
تعريف عملية قياس الأداء الوظيفي.....52

خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي 54
طرق تقييم الأداء الوظيفي 55
مشكلات تقييم الأداء الوظيفي 56
عملية إدارة الأداء الوظيفي 58
خلاصة الفصل.....59
الفصل الثالث: العلاقات الإنسانية ودورها في ترقية الأداء الوظيفي لعمال مديرية التجارة لولاية المدية
بطاقة فنية حول مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية 61
منهج الدراسة 63
أداة الدراسة 66
مجتمع وعينة الدراسة.....67
نتائج الدراسة 68
الخاتمة 71
قائمة المراجع 72
الملاحق 76

الملخـص:

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على دور العلاقات الإنسانية في ترقية الأداء الوظيفي لعمال مديرية التجارة بولاية المدية وفعاليتهم داخل المؤسسة. وتناولت متغيرين أساسيين هما: **العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي** وذلك على عينة من**89 عاملاً** بمديرية التجارة لولاية المدية.

بعد إجراء الدراسة الميدانية وتفريغ البيانات المتحصل عليها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أكدت الدور المهم الذي تلعبه العلاقات الإنسانية لدى العمال في الرفع من كفاءتهم وفعاليتهم داخل المؤسسة. كما أكدت على أهمية بعض الأمور الأساسية في المؤسسة على غرار الإحترام، الثقة، التحفيز وتشجيع العمال على العمل عن طريق المكافآت، إضافة إلى أهمية الوسائل الاتصالية الحديثة في خلق علاقات إنسانية متميزة بين العمال. كل هذا من أجل ترقية أداء العمال وتطوير مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية.

Abstract

The aim of this study is to identify the role of human relations in promoting the employees performance in commerce directorate in Medea, It deals with two variables: Human relations and Performance, in a field research on a sample of 39 employees.

The results of this study confirm the importance of human relations for employees, in raising their efficiency and effectiveness within the organization. It highlights the importance of some elements like respect, trust, motivation and workers encouragement through rewards, besides the importance of new means of communication in creating human relations among workers in order to promote the employees performance and organization development.

مقدمة :

تعتبر المؤسسات جزءا لا يتجزأ من المجتمع الحالي باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع ، كما أنها تعبر عن علاقات وتفاعلات إجتماعية لأن العملية الإنتاجية بداخلها ونشاطها يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها والتي من شأنها تسيير وتوجيه ومراقبة العناصر المادية بالمؤسسة ، وقد إتخذت المؤسسات أشكالا وأنماطا مختلفة قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا وما تبنته الثورة الصناعية من مبادئ تسعى لتحقيق نهضة نوعية شاملة ركزت أساسا على الألات والماكينات البخارية ، ولكن بالرغم ما حققته الثورة الصناعية من تغييرات كبيرة في مختلف المجالات شملت مختلف بقاع العالم إلا أن الإستغلال الكبير للأيدي العاملة من قبل رؤوس الأموال أحدث العديد من الإضطرابات في الدول الصناعية دفع بالمفكرين إلى الكتابة بغزارة عن الرأسمالية واستغلالها الشديد للعمال مع إهمالها لحقوقهم الأساسية وبذلك إهمالها لأهمية هذا العنصر .

تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات الحديثة في أنه المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها ،فالتميز لا يمكن أن يكون نتيجة امتلاك المؤسسة للموارد المالية والمادية والتكنولوجية فقط بل يعتمد أولا على امتلاك المؤسسة لموارد بشرية قادرة على تعظيم الفائدة من بقية الموارد ،ولأنه يدير ويسير المؤسسة ويتحكم في باقي مواردها ، وهو الذي يراقب سير العمل بها ويوجهه في ظل عدم وجود بديل عنه ، كما أن العنصر البشري قابل للتطوير والتنمية والتدريب وكلما تم الإستثمار فيه وحسن إدارته وتنميته كلما تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة والزيادة من إنتاجها وذلك كله معتمد على ما تحققه سياسة المؤسسة من إشباع لحاجاتهم النفسية والإجتماعية في إطار العلاقات الإنسانية بشكل يحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة مما يساعد على خلق بيئة عمل تحفز العمال وتشجعهم على تنمية مهاراتهم واستغلال طاقاتهم للإرتقاء بالأداء .

لذلك فالعنصر البشري هو عامل هام وحساس في بلوغ المؤسسات لأهدافها وتحقيقها للفعالية فالنجاح والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحققا بدون توفر المؤسسة على عناصر بشرية مدربة ومؤهلة للإندماج في المؤسسة ، وتسعى المؤسسات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وأهدافها وكذا حاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها إعتمادا

على منظومة العلاقات الإنسانية التي من شأنها توفير الوسائل والأساليب والمهارات لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أداء العمال لمهامهم والتزامهم بمسؤولياتهم أثناء العمل.

يبرز دور العلاقات الإنسانية في الاهتمام بالعنصر البشري سواء فردا أو جماعة وتوفير أفضل مناخ ممكن للعمل بحيث تتجلى فيه الروح المعنوية العالية وتتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات فكلها تساهم في تحديد الإطار المناسب للعلاقات الإنسانية في المنظمة وعلاقاتها بترقية أداء العاملين مما يمكنها في النهاية من تحقيق أهدافها المطلوبة بناء على تحسين العلاقات بين العمال ومن ثم التأثير على معنوياتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم والإرتقاء بأدائهم .

تعتمد العلاقات الإنسانية الجيدة على شعور الأفراد العاملين بالرضا نحو بعضهم البعض ونحو رؤسائهم ونظم العمل نفسه بحيث يتحدد مستوى كفاءة الأداء لأية منظمة على نوعية العلاقات الإنسانية السائدة فيها .

وقد أثار موضوع الأداء الوظيفي فضول الباحثين والممارسين في حقل الإدارة إذ أجريت العديد من الدراسات والبحوث التي اهتمت بتحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما قد يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى مثل الإنتاجية وغيرها من المفاهيم المرادفة .

كما حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي نتج عنها تقارير عديدة لمؤسسات تبحث عن قيادات جديدة من خلال إعادة تصميم هياكلها التنظيمية ومحاولة إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أحسن واستحداث نظم حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي ترقية الأداء .

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ودرجة التفاعل بينها كالدافعية والمسؤولية والكفاءة و ذلك في ظل ممارسة العمال لعلاقاتتهم الإنسانية كنوع من التفاعل الاجتماعي المبني على جملة من الوسائل والأساليب الإتصالية التي من شأنها الإرتقاء بأدائهم وعلاقاتهم كحد سواء .

انطلاقا مما سبق سنتناول في هذه الدراسة دور العلاقات الإنسانية في ترقية الأداء الوظيفي لعمال مديرية التجارة بولاية المدية بهدف التعرف على الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية بين العمال في المؤسسة لترقية أدائهم لمهامهم والتزامهم بمسؤولياتهم من وجه نظر العمال ، فقد قسمت الدراسة إلى جزء نظري و جزء تطبيقي يختص بميدان الدراسة .

قسم الجزء النظري إلى :

الإطار الأول الذي اختص بالإطار العام للدراسة حيث تم فيه طرح إشكالية الدراسة وعرض تساؤلاتها مع التطرق إلى أهمية الموضوع وأهدافه وأسباب اختياره وكذا تحديد أهم المفاهيم والمصطلحات الإجرائية وكذا تم عرض الدراسات السابقة في الموضوع .

الإطار الثاني جاء بعنوان العلاقات الإنسانية حيث تم فيه التطرق إلى مفهوم العلاقات الإنسانية ونشأتها وخصائصها وأهم النظريات التي قامت عليها إضافة لعرض مختصر لبحوث لجنة العلاقات الإنسانية وكذا أهم أهدافها وأهم المحددات والمهارات الأساسية للعلاقات الإنسانية.

الإطار الثالث جاء بعنوان الأداء الوظيفي حيث تضمن مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره والعوامل المحددة له كما عرف عملية قياس الأداء وطرق تقييمه ومشكلات تقييمه وتناول كذلك عملية إدارة الأداء الوظيفي .

أما الجزء الميداني للدراسة فقد جاء بعنوان العلاقات الإنسانية وترقية الأداء الوظيفي لعمال مديرية التجارة بولاية المدية وتضمن بطاقة فنية حول مؤسسة مديرية التجارة بولاية المدية وكذلك التعريف بمنهج الدراسة وأداة الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ثم نتائج الدراسة وخاتمة للدراسة .

أرفقت الدراسة بقائمة للمراجع المعتمدة وكذا ملاحق للدراسة.

البناء المنهجي للدراسة :

1- إشكالية الدراسة .

2- أهمية الدراسة .

3- أهداف الدراسة .

4- أسباب إختيار الموضوع .

5- تحديد مصطلحات الدراسة .

6- الدراسات السابقة.

7- صعوبات الدراسة .

1- إشكالية الدراسة :

تبلور التفكير العلمي في ثلاثينيات القرن العشرين بالموازاة مع التطور الصناعي وما صاحبه من تطور في الألات والتكنولوجيا وهو ما قاد إلى بلورة الحياة الإجتماعية والإقتصادية على حد سواء، كما ساهمت هذه العوامل في إعادة تشكيل علاقات العمل وقولبتها لتأخذ شكلا ومضمونا إجتماعيين وبذلك تزايدت البحوث في الجانب الإنساني لدراسة أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية والبحث عن حلول موضوعية للرفع من الإنتاج بعيدا عن أساليب المحاولة و الخطأ .

إنبثقت عن البحوث السابقة نتائج منبهة لضرورة تحقيق توازن عادل بين أليات الإنتاج من عتاد وأدوات و مواد أولية ، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية بصفة مباشرة حيث أن التنظيمات الصناعية تتضمن بالضرورة تنظيما إنسانيا لاعتمادها على الطاقة الإنسانية وهو ما مهد للاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات .

إعتبرت العلاقات الإنسانية كشكل من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة حيث أنه لكل فرد طموحات وأهداف يريد إشباعها وتحقيقها لذا سعت المؤسسات في إطار مبادئ العلاقات الإنسانية إلى الإهتمام بخلق جو من الثقة و الإحترام المتبادل بين الأفراد تتحول فيه المؤسسة من مجرد مؤسسة تسعى لتحقيق الربح المادي ورفع الإنتاج إلى بيئة إنسانية تضع في إعتباراتها حاجات العاملين بها وميولاتهم كأولوية إنسانية والوصول إلى تفهم عميق لقدرات العمال وإمكانياتهم وحاجاتهم بالتوازي مع السعي لتحقيق أهداف المؤسسة .

برز بعدها الاهتمام بالشكل غير الرسمي للمؤسسة باعتباره جزءا هاما من التنظيم المؤسساتي و بالتالي النظر للعامل نظرة اجتماعية لا اقتصادية ، لأن إشباع حاجيات العمال سيؤدي بطريقة تلقائية لتحقيق أهداف المؤسسة ، فأصبحت بذلك العلاقات الإنسانية بمثابة القوة الدافعة للأداء الوظيفي للعمال سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة بصفة فعالة ، ذلك لأن أداء العامل في المؤسسة لا يعد قياسا لقدرات كل فرد وحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسة ودرجة فاعليتها وكفاءتها ككل.

تسعى المؤسسات الجزائرية في إطار الإتصال الداخلي إلى إبراز دور العلاقات الإنسانية وتفعيله بالموازاة مع الأداء الوظيفي للعمال في نطاق استراتيجيات العلاقات العامة التي تخضع للتخطيط المسبق والدراسة من المختصين في المجال نجد على رأس هذه المؤسسات التي تهتم بمنظومة العلاقات الإنسانية نجد مديرية التجارة لولاية المدية حيث تسعى المؤسسة إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بين العمال لضمان ترقية أدائهم الوظيفي أخذة بعين الاعتبار التباين في الخلفيات الاجتماعية للعمال ومختلف الأبعاد التي يخلقها التفاعل الاجتماعي بينهم خلال العمل, وكيفية توحيد جهود العمال لرفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .

من هنا نطرح الإشكال التالي : كيف تساهم العلاقات الإنسانية في ترقية الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة مديرية التجارة بولاية المدية ؟

تنبثق عن الإشكالية مجموعة تساؤلات فرعية تتمثل في :

. ما طبيعة الوسائل الإتصالية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة مديرية التجارة بولاية المدية ؟

. ما هي المهارات الإتصالية التي يتبناها العمال في مؤسسة مديرية التجارة بولاية المدية لتعزيز شبكة علاقاتهم الإنسانية ؟

. ما هي الأساليب الإتصالية المعتمدة بين عمال مديرية التجارة لولاية المدية في علاقاتهم الإنسانية بغية تعزيز الإنتماء إلى جماعات العمل ؟

. فيم تتمثل مظاهر الروح المعنوية التي تتجلى بين عمال مديرية التجارة بولاية المدية في إطار العلاقات الإنسانية ؟

2-أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراسة دور العلاقات الإنسانية في ترقية أداء العمال الوظيفي في تسليط الضوء على أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة ومحاولة التعرف على مختلف أبعادها وتشخيص واقع العلاقات الإنسانية بين العمال في المؤسسات وتوعية المسؤولين بضرورة الاهتمام بهذا الجانب من العلاقات الإنسانية، إضافة إلى سعي الدراسة للوصول إلى نتائج تساهم في ترقية أداء العمال بالمديرية وكذلك إثراء البحوث والدراسات العلمية في الجانب الإنساني للمؤسسات .

3-أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في ترقية أداء العمال بالمؤسسة وذلك من خلال تسليط الضوء على أهم الوسائل والأساليب والمهارات التي يعتمدها العمال للإتصال مع بعضهم وكذلك التعرف على طبيعة الروح المعنوية السائدة بين جماعات العمل وأهميتها في ترقية أداء العمال بالمؤسسة .

4-أسباب إختيار الموضوع :

هنالك أسباب عديدة دعت إلى دراسة دور العلاقات الإنسانية في ترقية الأداء الوظيفي للعمال بمديرية التجارة لولاية المدية يمكننا حصرها في كونه يعتبر من المواضيع الحديثة والمهمة التي تسعى لتسليط الضوء على دور العلاقات الإنسانية بين العمال في المؤسسة في ترقية أدائهم الوظيفي ،وإهمال بعض المؤسسات لجانب العلاقات الإنسانية بين العمال كذلك نقص الدراسات المرتبطة بهذا الموضوع خاصة فيما يتعلق في الشق المتعلق بأهمية دور الروح المعنوية في ترقية أداء العمال ، إضافة لذلك الميول الشخصية لدراسة الموضوع بحكم أن الموضوع يصب في مجال التخصص .

5-مصطلحات الدراسة :

1-الدور :

أ-**لغة :** من الفعل دار يدور أي تحرك في اتجاهات متعددة مع بقائه في مكانه وكلمة الدور مستعارة من حياة المسرح وأول من استعملها هو الفيلسوف فريديريك نيتشه، حيث أن الفرد يمثل مجموعة من السلوكات على خشبة المسرح و كأن التنظيم الاجتماعي بمثابة مسرح لحياة الجماعة و أفرادها يملكون تلك الأدوار المتعددة و المختلفة باختلاف مركز الفرد . [1]

هو النمط الثقافي المحدد لسلوك الفرد الذي يشغل مكانة معينة .[2]

يشير هذا المفهوم إلى أن سلوك أي فرد يرتبط أساسا بنمطه الثقافي الذي يؤثر فيه .

ب-**إصطلاحا :** هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين .[3]

---

[1] محي الدين مختار :دراسات في علوم الإعلام والإتصال ،ط1 ، دار المعرفة للطباعة والنشر ،1993م ،ص201.

[2] يحيى حسام درويش : قاموس العلوم الاجتماعي إنجليزي-عربي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، مصر ، 1998 ، ص143.

[3] عصمت عدلي :علم الاجتماع الأمني ،ط2 ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،2011م ، ص15.

ويشير هذا المفهوم إلى أن كل فرد يقوم بأي سلوك معين يكون له علاقة بوضعيته وظروفه الإجتماعية .

يعرف كذلك على أنه عبارة عن نمط معين من المعايير في ما يخص سلوك فرد يقوم بوظيفة معينة والدور هو الذي يحدد السلوك أو يعبر عن الإنفعال ويحدد أقوال الفرد .[1]

ركز هذا التعريف على أن الدور مرتبط بوظيفة الفرد الذي يقوم بها من خلال سلوكه .

ج-**إجرائيا** : من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى تعريف إجرائي للدور باعتباره عنصرا هاما في التفاعل الاجتماعي وهو يشير إلى نمط الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في مكان معين فهو جملة السلوكات والدوافع والأهداف والاتجاهات التي تصف السلوك المتوقع من شخص ما من خلال أدائه لوظيفة ما أو احتلاله لوضع اجتماعي معين أو موقف معين.

2-العلاقات الإنسانية :

أ-**العلاقات:** التعريف اللغوي للعلاقات مفردها علاقة ونقصد بها رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الاخر، وقد تكون العلاقة بينهما علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية .[2]

الإنسانية : لغويا نقصد بها مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني، وكذلك يقصد بها روح الشفقة والعطف التي يحملها الانسان في إطار القيم والاخلاق نحو الاخرين .[3]

ب-**إصطلاحا** : يعرفها وليام كلباترك بأنها أساليب للسلوك الإنساني التي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ، ولضمان استقرارها .[4]

ج-**إجرائيا** : يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها جملة الصلات الإنسانية بالمنظمة القائمة على أسس مشتركة بين العمال والرؤساء بهدف تحقيق التوازن بين الرضا النفسي والأهداف التنظيمية المسطرة في محيط العمل .

---

[1] وديع ياسين التكريتي و أخرون : علم النفس الاجتماعي ، ط1 ، دار وفاء للنشر ،مصر ،2012، ص504.
[2] أحمد زاكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،ط1 ، الإسكندرية ، 1982، ص352.
[3] أحمد زاكي بدوي ، مرجع سابق ، ص 203.
[4] حسين عبد الحميد أحمد رشوان :علم اجتماع التنظيم ،ط1 ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،2004،ص71.

3- **الأداء الوظيفي :**

أ- **لغويا** : يعرف الأداء لغة على أنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله كقولنا أدى الأمانة أي أوصلها وأدى العمل أي قام به .[1]

ب-**إصطلاحا** : يقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام و بالتالي فإنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد .[2]

كما يعرف كيتيه دايفيس ketih davis الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل[3].

ج-إجرائيا : نعرف الأداء الوظيفي في دراستنا على أنه جملة المجهودات والسلوكات والتصرفات سواء كانت فكرية أو عضلية يبذلها العامل في محيط العمل مقابل عائد مادي محدد.

6-الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة المنطلق الأساسي لأي باحث حيث تمكنه من الاستفادة منها في بناء مؤشرات الدراسة، ويتجاوز بعض الخطوات التي سبقت دراستها مما يسهل عليه سيرورة الدراسة.

الدراسة الأولى:

بعنوان أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، بالتحديد في المركب المنجمي لجبل العنق بولاية تبسة من إعداد محمد العيفة ، حيث جاءت الدراسة لتقييم واقع العلاقات الإنسانية والتعرف على مستوياتها والمؤثرات فيها وإبراز أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب من خلال طرح الإشكال حول مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في المركب المنجمي بجبل العنق بولاية تبسة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب .

توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد بأن غالبية المبحوثين يرون بأن الإنتماء القبلي والإقليمي يؤثر على العلاقات بين العاملين بالمركب مما أدى إلى ظهور تكتلات

---

[1] إبن منظور :لسان العرب ،دار الكتب العلمية ،بيروت ،2000م ،ص63.
[2] محمد سعيد سلطان :السلوك الإنساني في المنظمات ،كلية التجارة ،جامعة الإسكندرية ،2004،ص71.
[3] محمد سعيد سلطان ،مرجع سابق ،ص223.

ومجموعات غير رسمية مبنية على أساس قبلي وهي سبب كاف لنشوء الصراعات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات مما يجعل العلاقات الإنسانية متوترة وغير سوية إلا أن الدراسة أكدت أن هذه الصراعات لا تؤثر على حجم الإنتاج كون المصنع يعمل بطاقة إنتاجية محددة يوميا .

الدراسة الثانية :

بعنوان العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي للعمال –دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة الجلفة – من إعداد الطالب بونوة علي ، حيث جاءت هذه الدراسة بغرض محاولة التعرف على مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسة والعلاقة بين استخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل وذلك بناء على مجموعة من المتغيرات لخصها الإشكال التالي : ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة ؟

خلصت الدراسة إلى التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وضرورة الاهتمام بها وأهمية بناء هذه العلاقات وتوطيدها بما يخدم غايات المنظمة الوظيفية ويحقق الرضا الوظيفي للعمال .

الدراسة الثالثة :

بعنوان العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بولاية المسيلة من إعداد الطالب عطابي عصام ، حيث هدفت إلى محاولة الكشف عن طبيعة وواقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية حيث أسفرت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي لنتائج الإستبيان أن واقع العلاقات الإنسانية جيد من وجهة نظر أعوان الحماية المدنية وكذلك على أن مستوى الأداء الوظيفي جيد ، كما أشارت النتائج على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العلاقات الإنسانية و مستوى الأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

-التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن ترقية الأداء الوظيفي ليست حصيلة عامل أو بعد واحد وإنما هي انعكاس لتفاعل عوامل متعددة تظهر على الفرد من خلال

سلوكه تجاه عمله أو تجاه علاقته بزملائه أو بالرؤساء أو تجاه الظروف المحيطة به ، إضافة إلى أن تطبيق مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل يرفع شعور العاملين بالثقة ويعزز الإنتماء إلى جماعات العمل بالمؤسسة .

كما يجب التنبيه إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة و لكنها تختص بمحاولة تسليط الضوء على العمال دون المسؤولين و العلاقات الإنسانية التي تعزز انتمائهم إلى مجموعات عمل من شأنها تحفيزهم وترقية أدائهم الوظيفي .

7-صعوبات الدراسة :

تمثلت صعوبة دراسة موضوع العلاقات الإنسانية و دورها في ترقية أداء العمال الوظيفي بمديرية التجارة لولاية المدية في طبيعة هذا النوع من الدراسات الإنسانية و المتعلق بدراسة الظواهر البشرية و إخضاعها للملاحظة و تكميمها و تقييدها بقواعد البحث العلمي ،إضافة إلى صعوبات معرفية من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري القائم على التنظير الغربي على بيئتنا المحلية الجزائرية فالعامل هو إنسان و هو ابن بيئته على حد قول إبن خلدون .

□-العلاقات الإنسانية :

1- تعريفات العلاقات الإنسانية .

2- نشأة العلاقات الإنسانية .

3- خصائص العلاقات الإنسانية .

4- نظريات العلاقات الإنسانية.

5- بحوث لجنة العلاقات الإنسانية.

6- أهداف العلاقات الإنسانية .

7- المحددات العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية.

8- مهارات العلاقات الإنسانية.

خلاصة الفصل .

على الرغم من أن الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية قد بلغ غايته الإدارة الحديثة، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى الفهم المتفحص لتطبيقاته، حيث يظن البعض بسهولة إدارة المنشئات، لكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري، فلا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء،حيث أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا وتداخلا مما يبدو عليه ،كما يرى بعض الباحثين أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية، بل أيضا بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية، ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى جانب ما سبق نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المنظمة.

سنحاول في هذا الفصل الإلمام بجميع عناصر هذا الموضوع ونتعرض إلى بعض الوسائل المرتبطة بمدرسة العلاقات الإنسانية وذلك من أجل تجاوز الفهم السطحي الذي كثيرا ما يتبادر إلى الأذهان حول موضوع " **العلاقات الإنسانية**" نظرا لأهميتها البالغة واعتبارها تجسيدا لمبادئ ميدان الإتصال و مساهمتها في العلاقات عامة .

1-تعريفات العلاقات الإنسانية :

أورد العديد من الباحثين تعريفات متعددة للعلاقات الإنسانية تختلف حسب نظرة الباحثين وتنوع تخصصاتهم والزوايا التي يعالجون من خلالها التعريف .

تعرف الموسوعة الفلسفية العلاقات الإنسانية على أنها العلاقات بين الناس التي تقوم خلال نشاطهم العملي والروحي المشترك .[1]

يعرف **سكوت scotte** العلاقات الإنسانية على أنها تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف ويعطي المزيد من الرضا الإنساني كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع .[1]

[1] م روزنتال و ب يودين ، الموسوعة الفلسفية ترجمة سمير كرم ، ط4 ، دار الطليعة ، بيروت ، 1981 ، ص 298.

أما **روبرت سالتونستال** فيعرفها بأنها : دراسة الناس في أثناء العمل لا بوصفهم وحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية في العمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة وأعضاء في النقابة ، وأعضاء في منظمات ذات أهداف إقتصادية وغير ذلك، وبقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم لمغزاها بقدر ما تتحسن القدرة على توجيه وقيادة هؤلاء الناس .[2]

يعرف **ديفز Davi** العلاقات الإنسانية بأنها تقوم على التفاعلات بين الناس، حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تطبيقي يهتم بجعل الأشياء تعمل، وهي أيضا تكامل الناس في موقف عمل يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون، فيه رضا إقتصادي ونفسي وإجتماعي.[3].

وليام كلباترك يعرف العلاقات الإنسانية بأنها أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها ،ولضمان إستقرارها.[4]

أما **مرسي** فيعرف العلاقات الإنسانية بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق توازن لرضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. [5]

يعرفها **(الحقيل)** بأنها تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة، وتستند إلى الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية، وتستمد مبادئها من تعاليم الإسلام بحيث تجافي التظليل والخداع بكفاءة أساليبه ومظاهره، وتقوم على التفسير والإقناع. [6]

يعرف العلاقات الإنسانية **النمر وآخرون** بأنها ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والإجتماعية بالمنظمة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا إنفعاليا، أكثر منه رشيدا و منطقيا .[7]

---

[1] محمد بن عابد المشاوية الدوسري ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر ، ط1 ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 ، ص 26 .

[2] سلتونستال روبرت ، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال ، مترجم ، ط1 ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1966 ، ص5 .

[3] محمد بن عابد مشارية الدوسري ، مرجع سابق ، ص 27.

[4] حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، ط1 ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 71.

[5] مرسي محمد منير ، الإدارة التعليمية : أصولها و تطبيقاتها ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1402 ه ، ص 80 .

[6] عبد الرحمان سليمان الحقيل ، الإدارة المدرسية و تعبئة قواها البشرية ، ط1 ، مطابع التقنية للأوفيست ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1417ه ، ص14 .

[7] محمد سعود النمر و اخرون ، الإدارة العامة : الأسس و الوظائف ، ط1 ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، 1411ه ، ص56

على ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرض للأفراد في نفس الوقت بحيث أنه يحقق تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات على مستوى محيط العمل كما أنه يحفز على العمل بإنتاجية وتعاون بالموازاة مع حصول العمال على إشباع لحاجاتهم الطبيعية والنفسية والإجتماعية مع تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل بصفة فعالة .

2-نشأة العلاقات الإنسانية :

جاءت الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وتميزت بوجود علاقة بين صاحب العمل من ناحية والموارد التي يستخدمها في الإنتاج من ناحية أخرى، وكان الأفراد يعملون ضمن منظومة الإنتاج الضخمة، التي كان يطلق عليها المصنع كأحد الموارد، وكان ينظر إليهم كآلات تدير ماكينات، ولم تكن هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل

والعمال، بل كانت هناك قيود على حركة العمال داخل المصنع، مما قضى على أي اتصال بينهم وبين صاحب المصنع، وكانت الفرصة الوحيدة للإتصالات الإنسانية خارج نطاق العمل، كما كان يحد من هذه الاتصالات طول ساعات العمل، وكانت القاعدة أن يعمل الأفراد من طلوع الشمس إلى غروبها، ولقد كان العمل في مثل هذه الظروف الشاقة بحاجة ماسة إلى وجود علاقات إنسانية، إلا أن مثل هذه الحاجة لم يكن أحد يفكر فيها، كما أن الظروف المحيطة لم تكن تسمح حتى بوجود شكل من أشكال العلاقات الإنسانية.

وفي هذه الظروف التي سادت كان **روبرت أوين (robert Owen)** في إنجلترا سنة 1800م أول من إهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه، فكان يرفض تشغيل الأطفال الصغار-وكان ذلك منتشرا في ذلك الوقت وخاصة في صناعة النسيج- وكان يعلم عماله النظافة وحسن السلوك، كما سعى إلى تحسين ظروف العمل، وإذا كان من الصعب أن نطلق على ذلك علاقات إنسانية، فإنه يمكن أن تقول أنها كانت بداية الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.[1]

[1] حسن محمد الحناوي ، أساسيات و أصول الإدارة ، ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص67 .

ثم ظهر كتاب "**Andrew ure**" في إنجلترا عام 1835م بعنوان **Manufactures of philosophy** وفيه أبرز المؤلف لأول مرة العنصر الإنساني كأحد العوامل التي تقوم عليها الصناعة ،بجانب العامل الفني والعامل التجاري، وقد صور الإعتراف بهذا العامل الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن والعلاج الطبي والمراوح للتهوية والأجور أثناء المرض، وقد لاقت أفكار "**ure**" قبولا بطيئا أو لم تجد أي قبول على الإطلاق، ثم تلاشت نهائيا باعتبار أنها كانت تمثل إتجاهات من أفراد كانوا يرغبون في القيام بأعمال صالحة أو طبية وليست إتجاهات تنطوي على اعتراف أصيل بأهمية الأفراد والجماعات في ميدان الإنتاج.

أسس "**فردريك تايلور**" حركة الإدارة العلمية، وخلال الفترة الواقعة بين 1903-1911م قدم على التوالي كتابيه الشهيرين " **إدارة الورشة** " و" **أصول ومبادئ الإدارة العلمية** " حيث أظهر فيها العديد من مبادئ إدارة الأعمال خاصة في كتاب الإدارة العلمية الذي تضمن المبادئ التالية:

1. أن الإدارة المثالية علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية يمكن تطبيقها على مختلف أوجه النشاط الإنساني، سواء كانت تلك التصرفات فردية أو جماعية بسيطة كانت أم معقدة.
2. من الممكن رفع الكفاية الإنتاجية من خلال تطبيق مبادئ وأصول إدارة الأعمال في مختلف مجالات العمل.
3. إمكانية علاج إنخفاض الكفاية الإنتاجية عن طريق توفير طبقة رشيدة من المديرين، فالعبرة ليست بتوافر مجموعة من العمال المهرة الذين يستطيعون أن يصلوا بالإنتاج إلى أرقام مرتفعة.
4. تعمل إدارة الأعمال على تحقيق التوازن الأمثل بين مصالح العمل ومصالح العمال من خلال التوفيق بين هذه المصالح، كما تعمل على القضاء على التعارض الموجود بينها بقدر الإمكان، مما يؤدي إلى تحقيق مصالح كل منهما.

هذه مبادئ الإدارة العلمية كما حددها تايلور، وقد واجهت أفكاره العديد من الإنتقادات ولعل أهم هذه الانتقادات أنه أهمل العوامل الإنسانية في الإدارة بالرغم من أهميتها وفاعليتها، كما اتهم تايلور بأنه يعامل الإنسان على أساس أنه آلة حيث أن مدرسة الإدارة

العلمية ترتكز على أن العامل يجب أن ينصاع كلية إلى تعليمات محددة إذا أريد منه أداء العمل بكفاءة فالوظيفة هي العنصر الثابت والعامل أو الموظف هو العنصر المتغير، بمعنى أن سلوك الشخص هو الذي يجب أن يتلائم مع متطلبات الوظيفة. [1]

كما يعد " **رنسيس ليكارت**" من أكثر العلماء إسهاما في دراسة التنظيم الإنساني وبعض العلماء الذين أسهموا أيضا مثل "**دوجلاس ماكجريجور**" **و** "**ارجريس**" وقد أكد ليكارت على أن النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة الأعضاء في إتخاذ القرار وإندماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل النظم في تحقيق الأهداف.[2]

3-خصائص العلاقات الإنسانية :

من أهم خصائص المدرسة الإنسانية التوجه الإنساني الذي يؤدي إلى المناخ الديمقراطي لوجود قنوات الإتصال المفتوحة من المؤسسة على البيئة الخارجية، والإتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد الضبط والتحكم والإصرار الذاتي لأسرة المنظمة ومن ثمة يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين فيها.

نشير الى أن هناك خمس خصائص للعلاقات الإنسانية منها:

- أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات إجتماعية معقدة تمتلك إحساسا وشعورا ورغبة وخوفا ،ويرغبون في العمل نتيجة لحاجات ذاتية، وحاجات الأمن والرغبة في أن يكونو مبدعين، في تكوين خبرات جديدة، بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية.
- أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة، ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.
- أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير، وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة. ومن الملاحظ معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.

[1] حسن أحمد نزار ، مبادئ الإدارة ، ط1 ، الدار الجامعية للنشر ، دمشق ، 2004 ، ص 64.
[2] حسن محمد الحناوي ، مرجع سابق ، ص 65 .

– أن التنظيم الفعال يجب أن يقيم "مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة" ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط بعضها البعض بإنجاز العمل وعملية الاتصال هذه، ويجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.

– وتزيد "مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة" الدافعية لدى الأفراد: لان الفرد يمتلك شعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة. ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام، وليس مجرد متلقي للمعلومات والتعديلات وأخيرا، يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة.[1]

4- نظريات العلاقات الإنسانية :

بتتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية، نجد أن هناك ثلاثة مدارس فكرية مختلفة، فهناك الإتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة "إلتون مايو"، وزملائه من الباحثين أمثال " ديكسون"، كما أن هناك إتجاه مدرسة شيكاغو الذي تمثله أعمال "لويد وارنر" ولجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة (شيكاغو) برئاسته وعضوية بعض العلماء أمثال "جاردنر" و"هاريسون"، وأخيرا نجد أن هناك الإتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال "إليوت شابل" و"كونارد أرنسبرج" من جامعة هارفارد .[2]

دراسات التون مايو :

ولد في أستراليا وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، والتحق هناك بجامعة بنسلفانيا سنة 1922، ثم التحق بجامعة هارفارد في عام 1926 وبقي بها حتى سنة 1947، وقد قاد فريقا من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها "دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل"، وتجارب هاوثورن.[3]

إنبثق منهج العلاقات الإنسانية عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة الهاوثورن، والتي أجريت في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن إلكتريك فيما بين عامي 1924-1932م وقد قام بهذه الدراسة مجموعة من العلماء الإختصاصيين في علم النفس والاجتماع وعلى رأسهم إلتون مايو في شركة (ويسترن إليكتريك) لدراسة ظاهرة التمرد وعدم الرضا عن العمل بين 30ألف من عمال الشركة بعد أن استخدمت بعض الوسائل لتخفيف حدة

[1] أحمد إبراهيم أحمد ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، ط1 ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 66.

[2] طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، ط1 ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2007 ، ص 101.

[3] جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال : مدخل وظيفي ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1986 ، ص46 .

فروض " تايلور " التي كانت سائدة في تلك الفترة، والتي قامت على دراسة العمل دراسة فردية، وأن الكفاءة تأتي عن طريق التخلص من الجهد الضائع، وأن الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة وغيرها من العوامل تؤثر في الإنتاج.[1]

ولم تظهر أهمية العنصر البشري بشكل واضح في الإدارة إلا في القرن العشرين بسبب التطور في بنى الاقتصاد والإدارة نتيجة الثورة الصناعية وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، بعد أن نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العامل في المنظمة على أنه أحد عناصر الإنتاج، وأنه يعمل كآلة، وبالتالي يعطي الوقود اللازم "أجور وحوافز"، ولذا فقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للأفكار التي نادت بها مدرسة الإدارة العلمية، كما جاءت نتيجة لتجارب علمية على بعض موظفي شركة **وسترن إلكتريك Western Electric.**

ويمكن تلخيص الأفكار الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي :

1. تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية أيضا.
2. توجد أنماط متباينة من الإشراف والقيادة ،وأكثر هذه الأنماط فعالية هو النمط الذي يعتمد على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.
3. يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.
4. تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشا في العمل بين العاملين دورا مهما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة. [2]

وبذلك نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات الميدانية والعملية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني والعملية الإدارية، ولكنها رغم ذلك واجهت انتقادات عديدة.

---

[1] حسن محمد الحناوي ، مرجع سابق ، ص 62 .

[2] نبيل النجار الحسيني ، مصطفى راغب ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر ، القاهرة ، 2004 ، ص 90.

يمكن القول بأن التجارب التي أجراها " **إلتون مايو**" في مصانع هوثورن تعد نقطة الإنطلاق الحقيقية لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها على أهمية دراسة سلوك الأفراد في العمل، كما أوضحت أهمية العناصر المتعلقة بالمتغيرات النفسية ودرجة تأثيرها على السلوك الإنساني، كما تكمن الأهمية الفعلية لتجارب إلتون مايو في مدلولاتها التي أعطت بعدا أعمق لنتائجها، حيث تعد التجارب الأولى من نوعها التي حاولت إخضاع السلوك الإنساني للتجربة العلمية في الوقت الذي كان هناك إقتناع لدى رجال الإدارة بعدم إمكان إخضاع هذا السلوك.

تبع أبحاث التون مايو جهود مجموعة أخرى من علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع، حيث قام العديد من العلماء مثل ماسلو (A. Maslow) وهيرزبيرج (Hertzberg) وفروم (vroom) وغيرهم بدراسة العلاقات بين الروح المعنوية للأفراد وبين إنتاجيتهم في محاولة منهم لتطوير وبلورة ما انتهى إليه التون مايو في مجال العلاقات الإنسانية، كما كان من نتاج دراسة التون مايو تطور الفكر الإداري في إدارة جهود الأفراد والتعامل معهم أن ظهرت العديد من الدراسات ذات التوجه الإنساني نذكرها في بحوث لجنة العلاقات الإنسانية.

أعمال لويد وارنر :

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

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

وهذا ما دعا بالكثير من تلاميذه إلى محاولة التحقق من أن العوامل الإجتماعية الخارجية مثل الطبقة الإجتماعية، الدين، والظروف الأسرية، ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي[1]

الإتجاه التفاعلي :

أسهم في ظهور هذا الاتجاه "إليوت شابل" و"كونار أرنسبرج" بجامعة هارفرد اللذين استعانا بمفهوم (التفاعل) في دراسة الصناعة، لكن على الرغم من بعض الإختلافات الداخلية بين أصحاب هذا الاتجاه في دراستهم للتنظيم إلا أنهم يتفقون على وجوب الإهتمام بما يشعر به الأفراد ،وما يفكرون فيه (العواطف)، وإلى التفاعل بين العواطف وأنواع النشاط التي يمارسونها بالفعل.

وقد ساهم في نمو الإتجاه التفاعلي للعلاقات الإنسانية "جورج هومانز" من خلال دراسته للجماعات الصغيرة، حيث في كتابه عن (الجماعات الإنسانية) نجده يحاول تحليل سلوك الجماعة ،أو السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفهومات أساسية وهي: التفاعل (يشير إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة)، والإحساسات أو العواطف (يشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص)، والأنشطة (يشير إلى الأفعال الفيزيقية التي يتم ملاحظتها بين أعضاء الجماعة)، باعتبارها تشير إلى الاعتماد المتبادل بين جوانب العلاقات الإنسانية، بحيث يؤدي التغيير في أحد هذه العناصر إلى التغير في العناصر الأخرى. [2]

5-بحوث لجنة العلاقات الإنسانية :

في السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل وعرضها كجزء من حركة إجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين في المجتمعات الصناعية، وعرف هذا الاتجاه بـ: حركة التصميم التنظيمي، وعرف أيضا باسم : مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، أو مدخل علم النفس التنظيمي ،وتضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من الكتّاب الذين أثرت كتاباتهم تأثيرا واسعا في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي أوروبا خلال الستينيات من القرن العشرين، وقد كان من أبرزهم:

[1] طلعت أحمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 104.
[2] طلعت أحمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 107.

"دوجلاس ماك جريجور"، و"رنسيس ليكرت"، و"كريس أرجيريس"، واشترك هؤلاء في قناعتهم بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيرا ما تتسبب في إحداث آلام نفسية للأفراد الذين يعملون فيها، وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات عند العاملين، وذلك على أساس افتراض أن إحباط الحاجات العليا في الترتيب التدرجي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى الاهتمام بالمال والحرص عليه، وهو اهتمام يكون بطبيعته قصير النظر ومدمرا للتنظيم[2].

نظرية ماكريجور :

لخص ماكريجور مضمون التفكير الجديد ذو التوجه الإنساني في نظرية أطلق عليها " نظرية x Y" تقوم على الافتراضات الرئيسية التالية:

1. أن الإنسان العادي يقبل في الظروف العادية تحمل المسؤولية، بل يسعى إليها ومن ثمة يسعى إلى أن يكون له دور، وأن يعمل عملا ذي معنى.
2. يعد ذلك الجهد العضلي والذهني في العمل شيء طبيعي جدا كاللعب والراحة.
3. إن الرقابة الخارجية اللصيقة والمتشددة والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لضمان جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
4. ينبع الالتزام بالأهداف نتيجة عدد من العوامل، ومن وجود نظام سليم للإثابة والمكافآت يرتبط بمدى تحقيق هده الأهداف.

نظرية تدرج الحاجات لماسلو :

تعد إسهامات أبراهام ماسلو A. maslow من الإسهامات الرائدة في مجال العلوم السلوكية بل إنها نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز، وتقوم نظرية ماسلو على أساس ترتيب حاجات الإنسان في شكل هرمي تمثل قاعدته الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم، حيث الحاجة إلى تحقيق الذات ،وهو ما ساعد بشكل كبير في تطبيق مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية.

وترتكز نظرية ماسلو على الفرضين الأساسين التاليين:

1. أن الإنسان له حاجات متعددة، وإن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك ،إما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد.

2. أن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان وإذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها، وقد قسم ماسلو هذه الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات حسب أهميتها النسبية كما يلي:

- الحاجات المادية أي الفيزيولوجية و نقصد بها الحاجة للطعام و الشرب و الجنس والراحة .
- الحاجة للأمن و تتمثل في توفير البيئة الأمنة للإنسان بحيث يوفر له الحماية من خطر الأخرين و الحماية من الكوارث و الحماية من انقطاع مصدر العيش و تقديم الضمانات اللازمة عند تركه للعمل و ذلك ما يؤدي إلى تحقيق نوع من الطمأنينة في نفس العامل.

-الحاجات الإجتماعية و تتمثل في الرغبة في الإتصال والتعامل والصداقة مع الأخرين وتكوين علاقات إجتماعية معهم وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى الإحساس بعدم التوازن النفسي .

-حاجات التقدير و تنقسم إلى مستويين أولهما الرغبة في القوة والإنجاز والإستقلال والحرية وثانيهما الرغبة في حسن السمعة وكسب احترام الأخرين .

-حاجات تقدير الذات حيث تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتناسب مع قدرته وإمكانياته .[1]

6- أهداف العلاقات الإنسانية :

لا شك أن العلاقات الإنسانية تسعى إلى خلق جو عمل مناسب للإنسان ليتمكن من تحقيق النتائج الإيجابية في مجال العمل، ذلك أن العلاقات الإنسانية تنظر إلى الإنسان باعتباره عنصر أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية ،فالإنسان كائن حي له مشاعره وإحساسه واحتياجاته المختلفة التي ينبغي إشباعها، ومن ثم يمكن القول أن العلاقات الإنسانية في أي منظمة تسعى لتحقيق عدة أهداف هي:

- تحقيق درجة عالية من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل.

[1] طلعت أحمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 108 .

– تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم التعارضات التي قد تنشا بينهما.

– الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الإختياري بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

– التنبؤ بالحاجات الخاصة للعاملين والسعي لتلبيتها من خلال المنظمة والوقوف على المشكلات الخاصة والعمل على حلها، واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على إكتشاف هذه المشكلات.

ويرى العربي أن إدارة العلاقات الإنسانية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. العمل على تحفيز الأفراد لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء.
2. حث الأفراد على التعاون المثمر والبناء لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها.
3. العمل على مساعدة الأفراد لإشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية.

وقد أكدت الاتجاهات الحديثة للعلاقات الإنسانية فعالة أن تحقيق أهدافها يمكن أن يتم من خلال زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، ومن ثم تحقيق مستويات أداء عالية.

وعليه فإن أهداف العلاقات الإنسانية تتبلور في :

1.تبصير العاملين بحقوقهم وواجباتهم داخل المنظمة.

2.السعي لزيادة التعاون بين مختلف المستويات والجماعات العاملة داخل المنظمة.

3.تحقيق أهداف جميع الفئات والجماعات العاملة بالمنظمة من خلال الجهد الجماعي المثمر والمخطط.

نستخلص من خلال الآراء السابقة في اتفاقها على ثلاثة أهداف رئيسية للعلاقات الإنسانية هي:

1. العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات في المنظمة.

2. تحفيز الأفراد والجماعات على تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي.

3. تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم الإقتصادية والإجتماعية والنفسية.

فإذا تمكنت الإدارة من تحقيق هذه الأهداف الثلاثة للعلاقات الإنسانية فان النتيجة تكون نجاح الجهود الجماعية للأفراد في محيط العمل، فالعلاقات الإنسانية إذا هي ذلك الفرع من المعرفة، الذي يستخدم الدراسات السيكولوجية أو الاجتماعية والإنسانية، في مجال العمل الصناعي والتجاري والزراعي والخدمي والأمني لتفهم سلوكيات العمل والعاملين في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وفي ظروف معينة، والوصول إلى أنسب الطرق للتعامل مع المواقف المتنوعة التي تتضمنها هذه ا الات، وتكيف العامل مع عمله، ومع زملائه ورؤسائه، وتحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجية المطلوبة. [1]

7-المحددات العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية

وقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس توضح للمرؤوس أن يشعر بان رئيسه يؤيده تأيدا صادقا في عمله كما يجب عليه أن يكون على علم بما يتوقعه منه، ويتضمن هذا معرفته بالسياسة العامة التي تسير عليها المنظمة، وبواجباته وحقوقه كمرؤوس.

يمكننا تلخيص محددات العلاقات الإنسانية في النقاط التالية :

1. العلاقة الإنسانية هي محصلة استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل: علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من هذه العلوم السلوكية.
2. المشاركة الحقيقة للعاملين في اتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورة لكفاية إنتاجية والإشباع الإنساني، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك في آرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر سعادة، كما تجعلهم أكثر حماسا وتفانيا في العمل.
3. الأهمية القصوى للاتصال في المنظمة، والسعي لإزالة أية عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافه.

[1] محمد كامل العربي ، العلاقات الإنسانية في المنظمات الحكومية ، ط1 ، الدار المروانية ، دمشق ، 2000 ، ص 81 .

4. التعاون وروح الفريق عنصر أساس ويتحققان معا، وكل منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

5. تتعدد دوافع العاملين وتتنوع مما يؤكد أهمية استخدام الفن في ممارسة العلاقات الإنسانية. [1]

8-مهارات العلاقات الإنسانية :

للنجاح في ممارسة العلاقات الإنسانية هناك مهارات عديدة يحددها علماء العلاقات الإنسانية ،وفي ما يلي بعض المهارات الهامة التي يجب تعلمها وممارستها لتحقيق النجاح في مختلف المواقف سواء كان الأمر متعلقا بالمدير أو العمال .

يمكن تقسيم المهارات اللازمة لثلاث مجموعات هي:

. **المهارات الذاتية:** وتشمل السمات الجسمانية، والقدرات العقلية، والمبادأة أو الابتكار وضبط النفس.

. **المهارات الفنية:** وتشمل المعرفة المتخصصة في نوع مع فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ،والقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف.

. **المهارات الإنسانية:** وتشمل الاستقبال وتكامل الشخصية، والأمانة والإخلاص والخلق الطيب ،والقدرة على التعامل مع الأفراد.

. **المهارات الذهنية:** وتشمل المهارات الإدارية، والتخطيط والاتصال والتعليم.

كما أن نجاح سياسة العلاقات الإنسانية في أية منظمة يتوقف على مدى توافر العديد من العناصر، أهمها:

.الإختيار المناسب للعاملين.

.توفير ظروف العمل المناسبة.

.الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.

[1] محمد كامل العربي ، مرجع سابق ، ص 82.

نذكر تصنيفا أخر للمهارات التي يجب التحلي بها و الحرص على ممارستها لضمان فعالية العلاقات الإنسانية :

- مهارات السلوك الشخصي .
- مهارات الاتصال .
- المهارات التنظيمية .

إضافة الى أن هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فإن هذه العوامل تساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية والإرتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم، ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي:

معرفة الدافعية إلى العمل: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيس لفهم العلاقات الإنسانية.

معرفة ديناميكيات الجماعة: ويقصد بها معرفة بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها.

توفير الاتصال الفعال: للاتصال الفعال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، ويتحقق الاتصال الفعال من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس بمجرد الكلمات.

الروح المعنوية: ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنه دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودت العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسة يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر: مستوى الأداء أو الإنتاج ومدى غياب العاملين من عدمه ومدى الخلافات السائدة والشكاوى والتظلمات المرفوعة للإدارة .[1]

[1] فؤاد البهي السيد ، علم النفس الاجتماعي ، ط1 ، دار الفكر العربية ، القاهرة ، 1985 ، ص 203

خلاصة الفصل :

يتضح لنا من خلال كل ما سبق مدى تنوع الإسهامات المقدمة في مجال تفسير العلاقات الإنسانية، مما يبين مدى أهمية هذا الجانب الحيوي بالنسبة للمنظمة، كما يساهم في تطوير علم الاجتماع الصناعي، خاصة وأن البوادر الأولى لهذه الإسهامات ظهرت مع بدايات القرن العشرين ،حيث نلاحظ بوضوح مدى تنوع التراث النظري والإمبريقي مع تجارب هاوثورن ، الذي ارتبط بالنشأة التطورية لأحد الفروع الهامة لعلم الاجتماع وهو علم الاجتماع الصناعي، حيث أسفرت مدرسة العلاقات الإنسانية بعد تجارب الهاوثورن عن نتائج هامة وكانت أكثر تركيزا على أهمية الجماعات غير الرسمية في تحديد اتجاهات العمال وبعد تجارب الهاوثورن، قام العديد من علماء المدرسة السلوكية بإنتاج دراسات محاولة منهم معرفة العوامل الحقيقة التي تجعل العامل سعيدا في عمله، أي خلق اتجاهات إيجابية داخل مختلف المنظمات.

كما قد جاءت أهمية نظرية العلاقات الإنسانية، التي بدأت مع أوائل هذا القرن، لتدخل ميدان الصناعة وتسهم في حل المشكلات الواقعية، التي ترتبط بالحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية سريعة التغير والتبدل.

لذا حاولنا في هذا الفصل التعرض لأهم الجوانب التي تدور حول موضوع العلاقات الإنسانية ، إذ انه رغم مختلف الإنتقادات التي وجهت لهذه المدرسة إلا أنها مازالت تعد اتجاها رائدا قدم إسهامات كبيرة أفادت كثيرا جانب الإتصال المؤسساتي و العلاقات العامة في المؤسسة .

-الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي
2- عناصر الأداء الوظيفي
3- العوامل المحددة للأداء الوظيفي
4- مظاهر الأداء الوظيفي و معاييره
5- تعريف عملية قياس الأداء الوظيفي
6- خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي
7- طرق تقييم الأداء الوظيفي
8- مشكلات تقييم الأداء الوظيفي
9- عملية إدارة الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

□-الأداء الوظيفي :

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ذلك أن نجاحها مرتبط بالإستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية ،ووضع الخطط السليمة التي يسير عليها التنظيم لتحقيق أهدافه المسطرة، ولعل أول هذه الأهداف رفع مستويات الأداء للحصول على الكفاءة الإنتاجية، وعليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الأساسي الذي تنصب عليه جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مواطن القوة والضعف في إنجاز الأعمال المنوطة بالفرد داخل المنظمة، وهذا من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة في المنظمة ، حيث لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمعوا أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

سنحاول التطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد من خلال مفهومه، معرفة عناصره ومحدداته، العوامل المؤثرة والمؤشرات، كما نسلط الضوء على عملية قياس أداء الأفراد العاملين، وكذلك تقييم أدائهم، وكذلك إبراز تقويم الأداء.

1-تعريف الأداء الوظيفي :

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم المرتبطة بالمنظمة ،والعناصر المكونة لها، إذ يعتبر قاموس اللغة الفرنسية La Rousse كلمة الأداء Perfomance كلمة إنجليزية مشتقة من اللغة الفرنسية Performance من الفعل Performer التي تعني أتم وأدى وأنجز Accomplir[1]

عرفه "فريديريك تايلور" في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنه: " تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة ". [2]

---

[1] إلياس سالم: تأثير القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،دراسة حالة للشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة ،رسالة ماجستير في العلوم التجارية ،رسالة منشورة،ص50.

[2] عبد الرحمان إلهيتي،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003،ص198.

عرفه أندرود بأنه : تفاعل لسلوك الموظف ،وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته .
عرفه هاينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.[1]
ويرى "توماس جيلبيرت" أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والانجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وإنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا .[2]
كما يعرفه ناصر قاسمي على أنه جملة السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة [3]
تعرفه سوسن مجيد شاكر على أنه دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل[4].
ويعرفه أخرون على أنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للإمتحان، لكنه يحصل على درجات منخفضة في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.[5]

2-عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:
المعرفة لمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة، والألات المرتبطة بها.

[1] محمد حسن هلال ، مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة ،1996 ، ص 11 .
[2] طلعت إبراهيم لطفي:علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص94
[3] راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ،الدار الجامعية للطبع ،القاهرة ، 2001 ، ص 21 .
[4] عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الضياع: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2001 ، ص 15
[5] طلعت إبراهيم لطفي ، مرجع سابق ،ص 95

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم وتسيير العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ،ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. [1]

وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي:

1. **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
2. **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل فيه تحدي، وتحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منها.
3. **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدى الوظيفة من خلاله وضمن هذه العوامل. [2]

كما ذكر أحمد صقر عاشور عناصر الأداء التي لا يمكن الاستغناء عنها ليكون الأداء فعالا في المنظمة، ويمكن إيجازها كالتالي:

المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: حيث يؤكد عاشور أن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته ببحوث الاختيار ،فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توافرها بالفرد الذي يؤدي هذه الأنشطة.

---

[1] الحسيني احمد بن عبد الله ،علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض ،1994م.

[2] شوقي محمد شوقي ، الإدارة المعاصرة : مدخل حديث ، ط1 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2005 ، ص91

أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: يقصد به تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية ،من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها في تحليل مكونات العمل .

–العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: وتكون معرفة الأنشطة عن طريق تجميع هذه

إلى مهام وهذه المهام إلى أعمال و يقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليها إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.[1]

3–العوامل المحددة للأداء:

يرى " أحمد صقر عاشور" إن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعتيه للأداء مع قدراته على الأداء ،وإدراكه لمحتوى عمله، ولدوره الوظيفي، ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية :

الأداء = دافعية × القدرة .

الدافعية: يرى الدكتور " علي الشلني " إن الدافعية هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمراره، كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك.

إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، كما انه يختلف من فرد لأخر، هذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منه حتى لو تساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات، والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس، والرغبة في
القدرة على أداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، وتعتبر مشكلة تحرك دافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة. [1]

القدرات: يعرفها " عبد الرحمن العيسوي" بأنها القدرة على أداء عمل معين وان كان عملا حركيا أو عقليا وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد من أعمال، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية والقدرات المكتسبة، وتعني قدرة الفرد على قيامه بأداء عمل ما دون الحاجة إلى التدريب، أو التعلم، كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم، يمكن أن نميز بين القدرات العقلية والقدرات غير العقلية حيث ترتبط الأولى بالذكاء: مثل القدرة على فهم الكلمات، والمعنى الذي تحتويه، والسرعة في إجراء العمليات الحسابية، ووضع الأشكال هندسية في أوضاع مكانية مختلفة، أما الثانية فتتمثل في قدرات الحواس مثل: حدة البصر، السمع، تمييز المسافات والألوان، وكذا بين المؤثرات الصوتية المختلفة، بالإضافة إلى القدرات الحركية من اللياقة الجسمانية، التي تتضمن بذل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها.

وقد تعددت المداخل النظرية التي تفسر الدافعية ويمكن اختصارها في ثلاث مداخل هي:

- **مدخل العلاقات الإنسانية:** يفترض هذا المدخل أن الرضا عن العمل هو المحرك الأساسي للدافعية ،أي بقدر ما تزيد الحوافز والفوائد التي يحصل عليها الفرد في وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أداء عمله كزيادة دافعيته لأداء عمله نتيجة إشباع حاجاته وشعوره بالرضا عن عمله.

[1]جمال الدين محمد مرسي ، عبد الرحمان ثابت الإدريس ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 ، ص341

- **مدخل يقوم على أساس نظرية التعليم:** يقوم هذا المدخل على أساس ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر أو مبدأ التعليم، ويفترض هذا المبدأ أن الدافعية تؤثر عليها الخبرات السابقة للثواب والعقاب ،حيث أنه إذا قام الفرد بعمل معين تبع هذا العمل بثواب .

-**مدخل وليد دراسة علم النفس المعرفي:** يبشر هذا المدخل إلى أن الدافعية هي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة داخل الفرد من وعيه وإدراكه وتوقعاته المختلفة بالأداء ،ويرى أن دافعية الفرد للقيام بأي عمل مقترنة أساسا بالمنفعة التي يتوقع الحصول عليها من خلال أدائه . [1]

3-الإدراك: يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمور من حولنا، سواءا كان هذا التفسير و الإدراك صائبا أو خائبا فقد يفسر احد العاملين توجيه رئيسه بأنه إرشاد ونصح بينما يفسر مرؤوس أخر نفس التوجيه بأنه تحكم وسيطرة ومبالغ فيها.

إننا ننظر إلى المتغيرات والمثيرات من حولنا بأعين مختلفة، وبالرغم من ثبات الشيء وعدم تغيره فإننا نختلف بيننا في كيفية إدراكه وتفسيره، إن البيئة من حولنا لا ندركها بناء على الواقعية، وإنما ندركها من خلال آلتنا النفسية، وللتدليل على ذلك انظر حولك ستجد أن سلوك الطلبة يختلف فيما بينهم حيال مدرس معين كما إن سلوك المرؤوسين يختلف فيما بينهم حيال رئيسهم المباشر.

يبدأ عادة الإدراك بوجود مثيرات ومؤشرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة بل انه متأثر بما نختاره لكي ننتبه إليه وأيضا نقوم بعملية تنظيم لهذه العمليات التي استقبلناها من خلال الحواس، ثم نقوم بتفسير هذه المدركات لكي يؤدي ذلك إلى سلوك معين.

ويمكن أن نقول إذا إن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.[2].

الإشراف:

[1] عبد الرحمان العيسوي ، سيكولوجية العمل و العمال ، ط1 ، دار الراتب الجامعية ، 2007 ، ص 370
[2] أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء مهارات ، ط7 ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ، ص53

يعتبر الإشراف من بين أهم العمليات التي تحرص أي مؤسسة عليه بغية تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية في الأداء وبالتالي تحقيق درجة من الكفاية الإنتاجية وهذا ما يدعمه الكثير من الدراسات في ميدان علم الاجتماع الصناعي ويعرفه "هاليس" على أنه "اختيار الرجل الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، وتعليمه وتدريبه وكيفية

قياس أداءه وتقدير كفايته والقيام بتصويب أخطاءه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له بالإضافة إلى الإثابة إلى كل من استحق ذلك ،وهذا كله بالصبر واللباقة حتى يهيأ كل فرد عمله بمهارة ودقة وحماس [1]

الحوافز:

أن المورد البشري هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل تحقيق الكفاءة لابد من تحفيزه ودفعه لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجه المرغوب فيه بما يتماشى وأهداف المؤسسة .بالإضافة إلى إشعار الفرد بأهميته داخل المؤسسة مما يساعد على رفع معنوياته وبالتالي زيادة أدائه فرغم أهمية التحفيز المعنوي إلا أن الحافز المادي يبقى هو الأساس لأن كل واحد منا يعمل من أجل تحقيق المنفعة المادية بالدرجة الأولى. [2]

4-مظاهر الأداء الوظيفي و معاييره :

مظاهر الأداء:

يمكن القول أن مظاهر الأداء هي العنصر الذي يمكن الحكم من خلالها على هذا الأداء بالإيجاب أو السلب، وإذا كان الاتفاق حول أهمية مظاهر الأداء لتقييم نجاح أو فشل أي مؤسسة ،فإن الاختلاف يكمن فيما إذا كان مظهر واحد كاف للحكم على نوع الأداء ومن هنا انقسم الباحثون بين من يرى كفاية مظهر واحد ومن يرى ضرورة توفر عدة مظاهر يمكن تحديدها في النقاط التالية :

-**رضا العامل عن عمله:** وتظهر أهمية هذا الجانب من خلال خلق الجو المريح للعامل الذي يدفعه من أجل تحسين أداءه ،وذلك من خلال إعطاءه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته

[1] رضا قجة ، إدارة العامل في التنظيم الصناعي ،ط1 ،باتنيت للمعلوماتية و الخدمات المكتبية ،2003 ، ص61.
[2] مهدي حسن زويلف : إدارة الموارد البشرية ،دار النهضة العربية ، بيروت ،لبنان ، 2001 ، ص 180

،وهذا يساعد في تحقيق أهداف المنظمة ولمعرفة رضا العامل من عدمه يجب القيام بملاحظته ملاحظة دقيقة أثناء قيامه بالمهام الموكلة إليه ،وإن كان هذا صعب لأن الرضا هو عبارة عن حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين ،إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة عن الرضا من عدمه ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل والزيادة في الإنتاج....الخ [1]

التعاون مع الزملاء: يعتبر موضوع التعاون من الأمور الجوهرية التي تساعد على تحقيق أهدافا لتنظيم ونقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل العاملين ،وبالتالي تعاونهم الذي يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال تبادل التجارب والخبرات والمعلومات فيما بينهم ،وعليه يمكن اعتبار التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.[2]

الرضا الجماعي : يعتبر العمل الجماعي مصدر لرضا العمال عن عملهم فهو مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال ،كما يعمل الرضا على تماسك الجماعة وترابط أعضائها ،الأمر الذي يحقق زيادة في الإنتاجية ،فالرضا الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الإدارة بجماعة متماسكة، وهذا لا يتم إلا إذا أسندت الإدارة إلى هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بمصلحة القسم الذي يعملون به[3] .

معدل الإنتاج: يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج بين الزيادة أو النقصان ويصبح معدل الإنتاج رئيسيا على الأداء في الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلا إضافيا ،وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج. [4]

-معايير الأداء:

لقد حظيت معايير الأداء بأهمية بالغة منذ زمن بعيد بأفكار" تايلور" حول الحركة والزمن ،ركزت على ضرورة تفعيل الأداء وإيجاد أنسب الطرق لقياسه ،ويمكن تعريف معايير

---

[1] صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعة العربية ، الإسكندرية ، مصر ، 1974 ،ص105.
[2] مصطفى عشري ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، ط1 ،المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص244.
[3] عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ،ط1 ، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص35 .
[4] مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، ط1 ،المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 244 .

الأداء بأنها" المنهج أو النموذج الملائم من حيث الكم والنوع والتكلفة لتنفيذ الأهداف والبرامج المنشودة خلال فترة زمنية معينة.

وبالتالي يعتبر تحديد هذه المعايير أمرا ضروريا لنجاح نظام التقييم ،وللمعايير صور مختلفة نذكر منها ما يلي:

معايير كمية: هي معايير تتعلق بقياس كمية الإنتاج أو المواد الأولية المستخدمة أو ساعات العمل،عدد الوحدات المقرر إنجازها ،وعدد السلع المتوقع بيعها ،عدد الوحدات المنتجة في الساعة...الخ.

معايير نوعية: هي معايير تتعلق بنوع الأداء المطلوب مثل: اللون درجة المقاومة، المتانة....الخ

معايير التكلفة: وهي بمثابة مقاييس مالية مثال: تكلفة التخزين، تكلفة النقل، تكلفة بيع السلع، تكلفة الإعلان والدعاية...الخ.[1]

ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري أو تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف.

كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمستويات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

- التعاون: حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسئولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

[1] فاطمة الزهراء مهديد ، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز ، دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترومنزلية ، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ،2010 ، ص 41.

- درجة الاعتماد عليه: ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة .
- الحرص الآلات والأدوات والمواد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد .
- المواظبة: ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف. – –إستعمال وقت العمل ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذاالوقت للأداء.

- السلوك الشخصي ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الإعتبار عند التقويم . [1]

5–قياس الأداء الوظيفي:

تتوقف فعالية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف المنشودة من إعداده على وضع مكونات هذا النظام واكتمالها وترابطها مع بعضها البعض لتعبر عند تطبيقها بنجاح عن الأداء الفعلي للموظف بما يحقق الموضوعية من جهة والعدالة من جهة أخرى لكل من الموظف والمنظمة.

ولتحقيق أهداف نظام لتقييم الأداء يجب مراعاة مكونات قياس كفاءة الأداء وهي كالتالي:

[1] محمد الصيرفي : إدارة الموارد البشرية ،د ط ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،مصر ، 2007 ،ص 212 .

حجم ونوعية الأداء: وهي معيار الأداء المستهدف كمعيار للأداء العادي للفرد، ونظرا لصعوبة تحديده، لذا سوف نعتمد في تحديد هذا المعيار على الأسس التالية:

- الإختصاصات الوظيفية .
- إختصاصات الإدارة أو القسم التابع له الموظف.
- الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها.

عناصر قياس الأداء المستهدف: لابد من تحديد مجموعة من عناصر التقييم للتعرف على حجم ونوعية الإنجاز الفعلي للموظف تتوافر فيها عدة شروط من أهمها:

- ارتباط العناصر بالأداء الوظيفي للموظف .
- إمكانية قياس العنصر.[1]

ولقد أمكن التوصل إلى مجموعة من عناصر التقييم مرتبطة بالأداء وهي:

أ-عناصر خاصة بالوظائف التنفيذية:

(01) **حجم ومستوى الإنجاز:** ويقاس بما يلي:

- إنجاز العمل المطلوب.
- تأجيل إنجاز العمل.
- تكرار وترحيل العمل.

(02) **جودة الإنجاز:** ويقاس بما يلي:

- الدقة في العمل.
- الأخطاء في العمل.
- إعادة أداء العمل أكثر من مرة.

[1] مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 336 .

- الجودة المقبولة في العمل.

(03) **سرعة الإنجاز**: ويقاس بما يلي:

- وقت الإنجاز.
- تراكم الأعمال.
- القدرة على تحديد بدائل التنفيذ.
- القدرة على مواجهة الصعوبات والمشاكل.

(04) **التعاون**: ويقاس بما يلي:

- الحماس للعمل.
- التعاون مع الزملاء.
- الميل للعمل الجماعي.
- الاستجابة للرؤساء.

(05) **الانضباط في العمل**: ويقاس بما يلي:

- مدى الالتزام بمواعيد وقت العمل.
- مدى الاهتمام بالمظهر العام.
- مدى الحرص على المصلحة العامة
- مدى تجنب النزاع والصراع[1]

6-خطوات تقييم عملية الأداء:

[1] مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 337 .

تساهم عملية تقييم الأداء للعاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي فإن نتائج التقييم تعتبر مدخلات لعديد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية والنقل وغيرها من العمليات كما تساهم عملية التقييم في التنمية الذاتية للأفراد، ومن ثم فإن وجود نظام للتقييم يستدعي توافر أو إتباع الخطوات التالية:

تحديد معايير للأداء: وهنا لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل لأن المعايير تختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ،ولذلك فالمعلومات المتحصل عليها من تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال ،ومن الجدير ذكره هنا أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء العمل.[1]

ونظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة .

نقل توقعات الأداء للأفراد: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب عمله وماذا يتوقع منهم ،حيث يتم نقل المعلومات من المدير الى مرؤوسيه وتتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض التواصل والإستفسار عن الجوانب غير الواضحة.

قياس الأداء: تتم هذه الخطوة من خلال جمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر لجمعها غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين ،التقارير الإحصائية ،التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء: وهذه الخطوة تكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي للعامل ،حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي ،ولذلك لا بد من أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.

مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أداءه وأن يناقشها مع الرئيس بحرية تامة من أجل معرفة مدى

تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة أو معالجة النقاط السلبية عن طريق الاقتراحات المتبادلة. [1]

7- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هنالك تصنيفات متعددة لطرق وضع تقارير لتقييم الأداء في المنظمات مثل تصنيفها إلى طرق تقليدية (التدريب، التدرج، المقارنة الثنائية بين العاملين، التوزيع الإجباري وطريقة القوائم، التقييم بحرية التعبير) وطرق حديثة (الوقائع ذات الأهمية، والبحث الميداني، التقدير الجماعي، الإدارة بالأهداف).

كذلك يتم تمييز طرق تقييم الأداء إلى طرق مقارنة (الترتيب، والمقارنة الثنائية والتوزيع لإجباري) وطرق غير مقارنة (التقارير الحرة والأحداث أو الوقائع المهمة).

وهناك تصنيف ثالث أيضا يقسمها إلى أنواع هي: طرق تدريج صفات وسلوكيات العاملين والعمل (تدريج صفات وسلوكيات العاملين ،وتدريج محاور الوظيفة ، تدريج سلوكيات العمل) وطرق الترتيب(الترتيب العادي أو الترتيب المزدوج، أو التوزيع المزدوج، أو التوزيع الإجباري)، وطرق إختيار السلوكيات التي يقوم بها العامل من بين عدة سلوكيات (قائمة اختيار السلوكيات التي يقوم بهاالعامل والاختيار الإجباري)و طريقة التقرير المقالي ،وطريقة الإدارة بالأهداف .

8- مشكلات تقييم الأداء:

تتم عملية التقييم بواسطة العنصر البشري الذي يمكن أن يتعرض للخطأ مما يؤدي إلى ظهور مشكلات أخطاء في نتائج عملية التقييم من شأنها هدم أدق عمل في إدارة الموارد البشرية وهو تقييم أداء الموظف ،ومن بين الأخطاء التي تقف عائقا أمام التقييم الجيد ما يلي:

-وجود اعتقاد خاطئ بعدم الحاجة إلى تقييم موظفي الدرجات العليا:

[1] فاطمة الزهراء مهديد ، مرجع سابق ، ص45.

من أهم الأخطاء الشائعة حول تقييم الأداء هو الاعتقاد بأن الموظف كلما ارتقى في السلم الوظيفي كلما قلت فرص التقييم على عكس الموظف المبتدأ الذي تتاح له الفرص العديدة للتقييم وهذا لزيادة خبراتهم ،ويؤكد أصحاب هذا الرأي ذلك بادعائهم عدم وجود معلومات عن مستوى كبار الموظفين وقد يكون هذا صحيحا لحد ما لكن من ناحية أخرى قد يؤدي هذا إلى عدم معرفة الموظف ذو الدرجة العليا بكيفية النظر لأدائه من قبل الآخرين ومن ثم يسود جو من الشك والارتياب الذي يعود بالسلب علىأداء فعال.

- عدم وضوح معايير الأداء:

فعلى سبيل المثال طريقة التدرج البياني سوف يؤدي التقييم غير عادل ويرجع ذلك إلى تعدد تفسيرات صفات ودرجات الجدارة ولتصحيح هذه المشكلة بجب تضمين النموذج بعبارات وصفية مثل صفة الجودة والدقة والرضا عن العمل، فوص ة الإنتاجية حجم وكفاءة الإنتاج...

- الميل نحو الوسط في التقييم:

يحدث هذا الخطأ عندما يميل المشرف أو المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين ويحدث هذا بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.

الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم:

في حالة اللين نجد أن المقيم يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى الشدة فهو على عكس اللين . والتساؤل هنا لماذا يلجأ المقيمون إلى تضخيم أو تخفيض تقييم الأداء ؟.

ولعل من أهم أسباب التضخيم ما يلي :

- تمكين الموظف من الحصول على علاوة الجدارة.
- رغبة المقيم في تجنب فضح نفسه أو إدارته أمام الإدارات الأخرى .

- تجنب الدخول في مصادمات ومشاكل مع العاملين.

أما عن أسباب تخفيض الأداء نذكر منها ما يلي:

- رغبة المقيم في أن يؤكد من هو المشرف أو مسؤول الإدارة

- أن يكون هناك دليل مكتوب يتخذ سندا .

- إرسال رسالة للموظف بأن من الأفضل له ترك العمل.

خطأ الوقوع في التحيز الشخصي:

إن للتحيز الشخصي آثار سلبية على عملية التقييم فقد يكتب المدير تقريرا جيدا عن أداء أحد الموظفين خلال فترة معينة لأسباب نفسية أو اجتماعية أو...الخ، وهذا يكون إما معه أو ضده وبذلك سوف يكون هناك تأثير كبير على عملية التقييم ،ويحدث هذا عادة في حالة عدم وجود مقياس أو معيار موضوعي للتقييم أو في حالة صعوبة تطويره.

الميل إلى التقييم العشوائي:

وهنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة وتقديراته للأفراد بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين .

وللتغلب على المشكلات السابقة فإنه يتعين على الإدارة ما يلي:

التأكد من معرفة وفهم المشكلات السابقة

- اختيار أسلوب التقييم الصحيح.

- تدريب المقيمين للحد من مشاكل التقييم.

-الحد من ضغوط النقابات العمالية على نظم تقييم الأداء[1]

9-إدارة الأداء الوظيفي:

[1] سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة- مصر، 2007، ص 119 .

تعريف إدارة الأداء:

هناك عدد من التعريفات المختلفة لعملية إدارة الأداء، نذكر منها مايلي:

إدارة الأداء"هي عملية إدارية يتم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع".

وفي هذا الصدد فإن هناك افتراض يقتضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد احتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم ،وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة فقد يكون من المحتمل وقتئذ تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء.

سمات عملية إدارة الأداء الناجحة: ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية :

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف
- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- توافر قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح الى تحقيقه.
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية . -إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد والتشجيع على التطوير الذاتي[1]

عملية إدارة الأداء: تقوم عملية إدارة الأداء على الخطوات المتكاملة والمتتابعة:

أولا: تقوم على عملية تصميم الأهداف ومعايير الأداء الفردية والجماعية ضمن خطة العمل ثم تقوم بمتابعة الأداء.

[1] باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار الفاروق ،القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 91

ثانيا: عملية التقييم لتحدد بذلك مدى وجود فجوة بين الأداء المخطط وبين الأداء الفعلي، وفي حالة وجود أي انحرافات عن الأداء المستهدف تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة، وفيما يلي عرض لهذه الخطوات:[1]

– **تخطيط الأداء:** تمثل عملية إدراك الأهداف ورؤيتها بشكل متقارب أو متطابق

نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء، إلى جانب تحديد المعايير والمقاييس المستخدمةفي تقييم الأداء ،وعملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والأهداف والقدرات الفعلية والكامنة لديهم حاليا وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.

– **تنظيم الأداء:** لا يتم الوصول إلى الأهداف إلا باختيار الطرق والوسائل اللازمة لذلك فالفرد يعمل في نطاق مجموعة وفريق إنتاج، ويجب ألا يتعارض أداءه مع الآخرين ،ويهدف التنظيم إلى تحديد المساحة التي يتحرك فيها كل فرد عن طريق تقييم المهام والأدوار، وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح يستطيع الفرد من خلاله أن يحدد موقعه في السلم الترتيبي، ويعرف بذلك قنوات الاتصال التي يتحرك فيها أفقيا أو عموديا وبذلك يتجنب الفرد الخلط بين الاختصاصات وذلك بوضوح المهام والمسؤوليات والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات .

ويتعين على في كل منظمة أن توفر نظاما للمعلومات، وتوفر إمكانيات العمل من خلال نظم الاتصال والحصول على التعليقات المرتدة على الأداء بالسرعة المناسبة التي تهيئ الفرصة للإعادة النظر في الأداء غير المناسب وتصحيحه.

توجيه الأداء: تحدد مسؤولية كل موظف ويتحدد موقع الفرد في البنيان على السلم التنظيمي، لذلك فهو يحتاج إلى التوجيه والإرشاد منذ بداية العمل مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الإتصال الصحيحة ،والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم .

[1] فاطمة الزهراء مهديد ، مرجع سابق ، ص 110 .

لكي تأتي عملية التوجيه بنتائج إيجابية لا بد من أن يكون هناك تسجيل متتال لنتائج قياس الأداء واتجاهه نحو تحقيق الأهداف والتعرف على مقدار الانحراف ،وتشمل عملية التوجيه العمل على تبسيط الخطوات والإجراءات بما يسمح بسهولة الأداء والبعد عن التعقيدات.[1]

ملخص الفصل :

من خلال عرضنا لموضوع الأداء الوظيفي اتضح أن هذا المفهوم لقي اهتمام واسع من قبل الباحثين في مختلف المجالات الاجتماعية، الإدارية والنفسية. وهذا نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها الأداء داخل أي مؤسسة فعليه يتوقف نجاح أو فشل المنظمة وهذا ما جعل المنظمات تولي أهمية قصوى لمواردها البشرية من خلال توفير كل الشروط الأزمة من أجور وحوافز مادية ومعنوية، بالإضافة إلى فتح قنوات الاتصال والاهتمام أكثر بسلوكهم ومحاولة إيجاد نوع من التناسق والإنسجام بين القيم الشخصية للأفراد والقيم المسطرة من قبل المنظمة حتى تضمن بذلك تحسين مستويات أدائها ويجعلها قادرة على مسايرة التطورات الحاصلة.

عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المنظمات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك الرئيسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة إلى عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

[1] باري كشواي ، مرجع سابق ، ص 92 .

ثالثا – الاطار الميداني للدراسة

 – العلاقات الإنسانية و دورها في ترقية الأداء الوظيفي لعمال مديرية التجارة لولاية المدية

1- بطاقة فنية حول مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية

2- منهج الدراسة

3- أداة الدراسة

4- مجتمع و عينة الدراسة

نتائج الدراسة

1-بطاقة فنية حول مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية :

نشأت مديرة التجارة لولاية المدية في من منتصف السبعينات تحت إسم مديرية التجارة و النقل تزامنا مع ميلاد قانون الأسعار الذي صدر في شكل أمر رقم 37/75 بتاريخ 1975/04/29 والذي بقي ساري المفعول إلى غاية صدور القانون رقم 12/89 المؤرخ في 05/07/1989.

في بداية الثمانينات تم فصل مديرية النقل عن مديرية التجارة وأضيفت إليها مصلحة جديدة هي مصلحة الجودةوقمعالغش.

في سنة 1986 تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 30/86 المؤرخ في 1986/02/19 والذي نص على هيكلة المجلس الولائي وتكوينه من سبعة أقسام و هي:

- قسم تنمية النشاطات للري و الفلاحة.
- قسم تنمية الأعمال افنتاجية و الخدمات.
- قسم إستثمار الموارد البشرية.
- قسم الصحة و السكان.
- قسم الهياكل الإقتصادية.
- قسم الهياكل الإقتصادية.
- قسم التنظيم و التنشيط المهني و الوسائل العامة.
- قسم التنظيم الإقتصادي.

هذا القسم انبثقت منه مصلحتين:

-مصلحة التخطيط و التهيئة العمرانية.

-مصلحة التسويق والأسعار

في سنة 2003تم تنظيم المديرية الولائية للتجارة في مصالح يحدد عددها من(04) إلى (05) مصالح.

يحتوي تنظيم المديرية الولائية للتجارة المشكلة من (05) مصالح على ما يأتي:

-مصلحة الإدارة و الوسائل

-مصلحة الجودة

-مصلحة تنظيم السوق و المنافسة

-مصلحة المراقبة و المنازعات

-مصلحة التجارة الخارجية

يحتوي تنظيم المديرية الولائية للتجارة المشكلة من (04) مصالح على ما يأتي:

- مصلحة الإدارة و الوسائل

-مصلحة الجودة

-مصلحة تنظيم السوق و المنافسة والتجارة الخارجية

-مصلحة المراقبة و المنازعات

تتشكل كل مصلحة من (03) مكاتب على الأكثر ومن أجل تحقيق الرقابة المخولة لها تضع لمديرية الولائية للتجارة فرقا للمراقبة يسير كل فرقة رئيس فرقة.

إن المرسوم التنفيذي أعلاه يحدد مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الإقتصادية و قمع الغش و كلفها بـ:

-السهر على تتطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و إقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.

-السهر على إحترام القواعد المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزيه بين المتعاملين الإقتصاديين.

-المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج و توزيع السلع و الخدمات.

- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج و إستهلاك السلع و الخدمات الضرورية و/أو الإستراتجية

-السهر على تطبيق سياسة الرقابة الإقتصادية و قمع الغش

-تنظيم تسيير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الإقتضاء.

-وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالإتصالمع النظام الوطني للإعلام.

-متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على مستوى المحلي لا سيما الصادرات خارج المحروقات

–القيام بالتحقيقات ذات الطابع الإقتصادي بالإتصال مع الهياكل المعنية.

–تقديم المساعدات للمتعاملين الإقتصاديين والجماعات و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة و أمن المنتوجات و النظافة الصحية.

–تطوير الإعلام و تحسيس المهنيين و المستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.

–إقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين و ترقية السلع و الخدمات المطروحة في السوق و كذا حماية المستهلك.

–المشاركة في الهيئات المعنية في جميع الدراسات و التحقيقات و أعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة و النظافة الصحية و المن المطبقة على المنتوجات و الخدمات.

–إقتراح برامج تكوين و تحسين المستوى و إعادة التأهيل لصالح الموظفين.

–تنظيم وضع الرصيد الوثائقي و الرشيف و تسييره

نص المرسوم على إمكانية إنشاء أقسام إقليمية للتجارة ،إذا فرض ذالك حجم النشاط الإقتصادي و التجاري أو بعد التجمعات الحضرية عن مركز الولاية كما ضم لبعض المديريات الولائية مفتشيات مراقبة الجودة و قمع الغش على مستوى الحدود البرية و االبحرية وفي المطارات.

2- منهج الدراسة :

يعرف المنهج العلمي للدراسة على أنه : أسلوب للتفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها بالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة .[1]

لقد إعتمدنا في دراستنا لدور العلاقات الإنسانية في ترقية الأداء الوظيفي لعمال مديرية التجارة بولاية المدية على المنهج الوصفي الذي يعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا عن طريق تقديم وصف للظاهرة مع بيان خصائصها وتعبيرا كميا فيعطينا وصفا كميا مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة إرتباطها مع غيرها من الظواهر .

إخترنا المنهج الوصفي لطبيعة دراستنا التي تحتاج للوصف والتحليل والكشف عن مدى مساهمة العلاقات الإنسانية في تحسين أداء عمال مديرية التجارة لولاية المدية الوظيفي ، حيث أننا من خلال هذا المنهج نستطيع رصد ومتابعة دور العلاقات الإنسانية التي تربط

[1] رشيد زرواتي : **مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** ، ط1 ، دار الهدى ، الجزائر ، 2007 م ، ص 257.

العمال بالمديرية على تنوع وسائلها و أساليبها و مهاراتها لغرض تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة من خلال أداء العمال للمهام الموكلة إليهم ، و ذلك على مدى فترة زمنية محددة قصد الوصول على إستنتاجات و مقترحات تسهم في فهم الواقع وتطويره باعتبار أن المنهج الوصفي يركز على الواقعية وأن الظاهرة محل الدراسة حالية مما يسهل تفسير الظاهرة .

مجالات الدراسة :

المجال الموضوعي :إقتصرت هذه الدراسة على دراسة دور العلاقات الإنسانية في ترقية الأداء الوظيفي للعمال .

المجال المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على مقر مديرية التجارة لولاية المدية الواقع بحي النصر بالقطب الحضري الجديد بمقر الولاية .

المجال الزماني : إمتدت الدراسة خلال الفصل الجامعي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019 و قد تم إجراء تربص ميداني بالمؤسسة مدته شهر .

الحدود البشرية :إقتصرت الدراسة على العاملين الإدارين بالمؤسسة الذين تمثلهم عينة الدراسة.

3. مجتمع و عينة البحث :

يعرف مجتمع البحث على أنه جميع العناصر و المفردات المشكلة للظاهرة قيد الدراسة ، وهو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو مواد إعلامية ، يمكن أن يكون محددا أو غير محدد .[1]

ويتمثل مجتمع الدراسة التي نحن بصدد تناولها في جميع العمال بمديرية التجارة لولاية المدية حيث أجريت هذه الدراسة على عمال مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية وذلك بترخيص من مدير المؤسسة وبذلك فإن مجتمع الدراسة يشتمل على جميع العمال بالمؤسسة البالغ عددهم 219 عاملا .

إعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة لأنها تتناسب مع موضوع دراستنا ولأنها تؤدي إلى إختيار أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر من عناصر العينة و تمنح لجميع

[1] رشيد زرواتي ، مرجع سابق ، ص 258 .

الأفراد فرصا متساوية لإختيارها ضمن العينة كما أن إختيار أي فرد لا يؤثر على إختيار فرد أخر وبما أن حجم مجتمع الدراسة يتضمن 219 عاملا اخترنا 89 عملا كعينة للدراسة وذلك بنسبة 41% من حجم المجتمع الكلي .

واخترنا هذا النوع من العينات لأنها تتكون من مفردات تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا وتمنح الفرصة لجميع المفردات بالظهور دون تعمد ظهور مفردة وعدم ظهور أخرى وكذلك من أجل إختصار الجهد والوقت خصوصا وأننا مرتبطون بحيز زماني محدد ذلك فضلا عن الإجراءات الإدارية التي يمر عليها كل باحث للحصول على ترخيص للدخول إلى المؤسسة محل الدراسة ولذلك إخترنا مقر مديرية التجارة الواقع بالقطب الحضري الجديد لسهولة التنقل إليها و سهولة الإجراسات الإجدارية التي تقدر قيمة البحث العلمي وأهميته وتسمح بالتواصل مع مفردات الدراسة عند الحاجة .

	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	62	70 %
إناث	27	30 %
المجموع	89	100 %

يوضح الجدول خصائص العينة حسب متغير الجنس .

4.أدوات جمع البيانات :

تعتبر مرحلة جمع البيانات من أهم المراحل التي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث لأن قيمة البحث ونتائجه متصلة بالأداة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات ويتمكن من تحقيق أهداف بحثه ، ومن خلال الإطلاع على نماذج مختلفة من طرق جمع البيانات ، إعتمدنا في دراستنا على إستمارة الإستبيان باعتباره وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد إستمارة تتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بملئ الإستمارة بالمستجيب .

لقد إعتمدنا في بناء الإستمارة على الجانب النظري للبحث من خلال دراسة معمقة وقد إعتمدنا طريقة التوزيع من خلال المشرفين لأن هذه الطريقة تختصر الكثير من الوقت في البحث عن مكاتب الموظفين كما أن هذا النوع من التوزيع هو الأنسب في الدراسات

المتعلقة بالمؤسسات ، حيث يكتسب التوزيع حسب توجيهات المسؤول صفة الإلزام في تعبئتها من قبل المبحوثين كما أنه قريب إلى حد ما من نظام التوزيع المباشر من قبل الباحث نفسه ، حيث يقوم الباحث بالإتصال مع مسؤول المؤسسة للموافقة على توزيع الإستبيانات بعد عرضها عليه توضيح أهداف الإستبيان والحصول على الموافقة ،ثم يقوم المسؤول بتوزيع الإستبيانات على الموظفين ومن ثم يقوم بتجميعها بعد إنتهاء المبحوثين من تعبئتها ثم تسلم جاهزة للباحث .

أما فيما يخص تصميم إستمارة الإستبيان لقد تضمنت 04 محاور +البيانات الشخصية بالنسبة للبيانات الشخصية تمثلت في : الجنس ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، علاقة العمل .

المحور الأول : طبيعة الوسائل الإتصالية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بين العمال داخل مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية من وجهة نظر عمال المديرية و تضمن 04 أسئلة .

المحور الثاني : المهارات الإتصالية المعززة للعلاقات الإنسانية بين العمال و تضمن 04 أسئلة.

المحور الثالث : طبيعة الأساليب الإتصالية التي من شأنها تعزيز الإنتماء إلى جماعات العمل داخل المديرية وذلك من وجهة نظر العمال وتضمن 05 أسئلة .

المحور الرابع : مظاهر الروح المعنوية التي تسعى منظومة العلاقات الإنسانية لبلورتها بين عمال المديرية وتضمن كذلك 05 أسئلة .

تراوحت طبيعة الأسئلة بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المغلقة / المفتوحة .

5.نتائج الدراسة في ظل التساؤلات المطروحة :

- تتمثل طبيعة الوسائل الإتصالية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة مديرية التجارة بولاية المدية أساسا في الوسائل الشفهية كالمقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية وذلك لأنها تسمح بتدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر والأراء والمقترحات بين العمال وهي بذلك تساهم في زيادة كفاءة أداء المهام لأن تحقيق

الإشباعات النفسية والإجتماعية يساعد على زيادة الدافعية لدى العمال ويشجعهم تحقيق أهداف المؤسسة .

- أهم المهارات الإتصالية التي تعزز العلاقات الإنسانية بين العمال مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية تتمثل في مهارات الحوار والنقاش ومهارة التفاوض والإقناع كما أن مهارة الإستماع أساسية لضمان سهولة نقل وتبادل المعلومات والفهم السليم للرسالة ،ويعد اكتساب وتطوير هذه المهارات أساسيا لأنها تحقق تبادل المعارف والخبرات بين العمال كما أنها تشجع على فتح المجال للتنافس وإثبات القدرات وبالتالي تدفع بالعمال للسعي لتحسين أدائهم الوظيفي .
- يعتمد عمال مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية أساسا على الأساليب الإتصالية الشفهية لتوزيع المهام وعرض المقترحات لأن هذا الأسلوب يضمن السرعة في الإتصال ويساهم في توطيد العلاقات بين العمال كما أنه يكرس مفهوم الإنتماء إلى جماعات العمل في إطار تعزيز العلاقات الإنسانية بين العمال ، كما أنه يتيح للمرسل الفرصة للتعبير عن مشاعره وقيمه وإتجاهاته ويسمح كذلك للمرسل بزيادة التأثير على على المستقبل وتدعيم أفكاره من خلال إستخدام أشكال الإتصال غير اللفظي كنبرة الصوت وتعابير الوجه والجسد ويتيح المجال للمستقبل بالإستفسار الفوري في حالة الغموض .
- تتجلى مظاهر الروح المعنوية لدى عمال مديرية التجارة بالمدية في التحفيزات المادية والمعنوية والتكريمات ورسائل الشكر والثناء وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة على رفع وتيرة أداء العمال لمهامهم ، و من بين أهم مؤشرات الروح المعنوية للعامل في علاقته مع زملائه العمل الجماعي وتكوين فرق عمل متلاحمة فيما بينها على أساس القيم والمعايير الاجتماعية وأيضا الإنضباط والجدية في العمل وتقديم المساعدة لبعضهم البعض والنقاش حول مواضيع العمل كما أنه من عاتق الإدارة العدالة وحسن الإشراف وإستخدام أسلوب النصح والإرشاد لأن ذلك من شأنه تشجيع العمال وتحفيزهم على ترقية الأداء .

الخاتمة :

أخيرا يمكن القول أن العلاقات الإنسانية تلعب دورا هاما في المساهمة في ترقية الأداء الوظيفي لعمال مديرية التجارة بولاية المدية ،لأنها تهتم بالجانب الإنساني للعمال وتعتبره كائنا يحتاج لتحقيق إشباعات نفسية وإجتماعية كي يتمكن من المساهمة في أداء مهامه على أكمل وجه حيث يعد العامل أساس نجاح أي مؤسسة ، من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمؤسسة ، الأمر الذي يستلزم الاهتمام به ومتابعة تطور العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي للإرتقاء الوظيفي.

لذلك من المهم خلق جو مناسب للعمال بالمديرية يسوده الإحترام والثقة المتبادلة لتشجيع العمال على تبادل المعارف والخبرات وكذلك إفساح المجال للتعبير عن أرائهم وأفكارهم وبالتالي الإحساس بروابط إيجابية مع الأخرين وسلاسة التفاعلات الإجتماعية مما يسهل أداء العمال لمهامهم ، كما أن ذلك يجعل العمال يتحلون بقدر عال من المسؤولية والإنضباط ويحرصون على إتقان العمل .

كذلك أكدت الدراسة على أن العلاقات الإنسانية تلعب دورا هاما في الرفع من كفاءة العمال و كذلك تحسين دافعيتم لإتمام المهام و المسؤوليات المختلفة للوظيفة التي يشغلونها ، وهو ما يخدم الوظيفة في تحقيق أهدافها ، كما أن تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية يتطلب تدريبا مستمرا و تواصلا دائما بين العمال و هو ما تحققه العلاقات الإنسانية ، فزيادة الكفاءة و الفعالية للعمال تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بشكل صحيح لكي يكون أداء العامل على الوجه المطلوب من الكفاءة و الفاعلية يتوجب الاهتمام بجانب المهارات والقدرات التي يتمتع بها العامل و تناسقها مع مسؤوليات الوظيفة و متطلباتها و كذا ظروف العمل

كما أنه من الضروري الاهتمام بالروح المعنوية و التحفيزات التي من شأنها تحسين بيئة العمل و فتح المجال لتحقيق الذات و التنافس و إبراز الطاقات و هو ما تحققه العلاقات

الإنسانية من خلال التفاعلات الاجتماعية بين العمال و يتجلى نتاج ذلك في الإرتقاء بأداء العمال و تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

قائمة المراجع المعتمدة :

- **القواميس و المعاجم :**

1. حسن محمد الحسين : موسوعة علم الاجتماع ، ط1 ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1999.
2. روزنتال م ، يودين ب : الموسوعة الفلسفية : ترجمة سمير كرم ، ط4 ، دار الطليعة ،بيروت ، 1981.
3. ستيفان شوفالييه ، كريستيان شوفيريه :معجم بورديو ، ترجمة زهرة إبراهيم الشركة الجزائرية السورية للنشر ،2013.
4. مجمع اللغة العربية المعجم الوسيط ، دار المعارف ، القاهرة ، 1972.

- **الكتب باللغة العربية :**

5. بلوط حسن إبراهيم :إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،دار النهضة العربية ،ط1 ،بيروت ،لبنان ،2002.
6. البرادعي ليلى ، مصطفى عبد الوهاب سمير محمد :إدارة الموارد البشرية ، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
7. ثابت الإدريس عبد الرحمان ، مرسي جمال الدين محمد : السلوك التنظيمي ، ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .
8. جميل أحمد توفيق : إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1986.
9. حسن محمد راوية :إدارة الموارد البشرية ،ط2،الدار الجامعية للطبع ، القاهرة،2001.
10. الحسيني نبيل النجار ،راغب مصطفى :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ط1 ،الشركة العربية للنشر ،القاهرة ،2004.
11. الحقيل عبد الرحمان سليمان :الإدارة المدرسية و تعبئة قواها البشرية ،ط1 ،مطابع التقنية للأوفيست ،الرياض ،المملكة العربية السعودية ، 1417هـ .
12. حمدي كمال أبو الخير :الإدارة بين النظري و التطبيق ،مكتبة عين شمس، القاهرة ،1989.
13. الحناوي محمد حسن : أساسيات و أصول الإدارة ،ط1 ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2003.
14. الدوسري محمد بن عابد المشاوية :العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر ،ط1 ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2005.
15. روبرت سلتونستال :العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال:مترجم ،ط1،مكتبة النهضة المصرية ،القاهرة ،1966.
16. زويلف مهدي حسن :إدارة الموارد البشرية ،ط1 ،دار النهضة العربية ،بيروت لبنان ،2001.

17. سعيد محمد سلطان ،السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،2002.
18. السيد فؤاد البهي :علم النفس الاجتماعي ،ط1 ،دار الفكر العربية ،القاهرة ،1985.
19. الشبكي صالح : العلاقات الإنسانية في الإدارة ،ط1 ،دار الفكر العربي ،بيروت ،1978.
20. الشنواني صلاح :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،ط1 ،دار الجامعة العربية ،الإسكندرية ،مصر ،1974.
21. شوقي محمد شوقي :الإدارة المعاصرة مدخل حديث ،ط1 ،دار النهضة العربية ،القاهرة ،2005.
22. الصيرفي محمد :إدارة الموارد البشرية ،ط1 ،دار الفكر الجامعي ،مصر ،2007.
23. الضباع زهير نعيم ،درة عبد الباري إبراهيم :إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ،ط1 ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن ،2001.
24. طلعت إبراهيم لطفي:علم اجتماع التنظيم ،ط1 ،دار غريب للنشر ،القاهرة ،2007.
26. عاشور أحمد :السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،مصر،2004.
26 .عبد الباقي صلاح الدين :السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2004.
27. عبد الوهاب علي محمد ،العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات ،مكتبة عين شمس ،القاهرة ،1985.
28.عبد الرحمان كساب عامر :رأس المال المعرفي ،دار الكتاب للنشر ،الجيزة ،مصر ،2014.
29. عبودي منير زيد :التنظيم الإداري مبادؤه و أساسياته ،ط1 ،دار أسامة للنشر ،عمان ،2006.
30. العيساوي عبد الرحمان :سيكولوجية العمل و العمال ،ط1،دار الراتب الجامعية ،لبنان ،2007.
31. عشري مصطفى :أسس علم الاجتماع الصناعي التنظيمي ،ط1،المؤسسة الوطنية ،للكتاب ،الجزائر ،1992.
32. العربي محمد كامل :العلاقات الإنسانية في المنظمات الحكومية ،ط1 ،الدار المروانية ،دمشق ،2000.
33.العميان محمود سليمان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ط2 ،دار وائل للنشر ،عمان ،2004.
34.الفاعوري رفعت عبد الحليم ،الإبداع التنظيمي ،المنظم العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2004.
35.قجة رضا: إدارة العامل في التنظيم الصناعي ،ط1 ،باتنيست للمعلوماتية و الخدمات المكتبية ،الجزائر ،2003.
36. قوي بوحنية :الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2010.
37. اللوزي موسى:التنظيم و إجراءات العمل ،ط1،دار وائل للنشر ،الأردن ،2002.
38. ماهر أحمد :السلوك التنظيمي ،مدخل بناء مهارات ،ط2،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2000.

39. ماهر عليش محمد : العلاقات الإنسانية في الصناعة ،مكتبة عين شمس،القاهرة 1972.
40. محمود أبو بكر مصطفى :الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية الإسكندرية ،2000.
41.محمود طلعت منال ،أساسيات في علم الإدارة ،المكتب الجامعي الحديث ،2003.
42. مرسي محمد منير :الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها ،ط1 ،عالم الكتب ،القاهرة ،1402هـ.
43. منصور سعيد:إستراتيجية الإتصال داخل المؤسسة ،ط1،ديوان المطبوعات ،الجزائر ،2004.
44. نزار حسن أحمد :مبادئ الإدارة، ط1،الدارالجامعية للنشر ،دمشق ،2004.
45. النمر محمد سعود و أخرون :الإدارة العامة الأسس و الوظائف ،ط1 ،مطابع الفرزدق التجارية ،الرياض ،1411هـ.
46. هلال محمد حسن :مهارات إدارة الأداء مركز تطوبر الأداء و التنمية ،القاهرة ،1996.
47. الهيتي عبد الرحمان :إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2003.

كتب منهجية البحث العلمي :

48. البداينة ذياب :المرشد ،ط1 ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ، 2000.
49. الخضيري محسن أحمد :الأسس العلمية لكاتبة رسائل البحث العلمي ،ط1 ،مكتبة الأنجلو مصرية ،القاهرة ،1992.
50. زايد مصطفى :قاموس البحث العلمي ،دار النسر ،مصر ،1999.
51. رحيم يونس ،العزاوي كرو :مقدمة في منهجية البحث العلمي ،دار دجلى ،عمان ،2008.
52. زرواتي رشيد :مناهج و أدوات البحث العلمي ،دار الهدى ،الجزائر ،2007.
53. الضامن منذر ،أساسيات البحث العلمي ،دار المسيرة للنشر ،عمان ،2006.
54. موريس أنجرس:منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، (ترجمة بوزيد صحراوي)،دار القصبة ،الجزائر ،2006.

الدراسات العلمية:

55.بونوة علي :العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ،دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي ،وكالة الجلفة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل،الجزائر ،2016.
56.الحسيني أحمد بن عبدالله:علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين،دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ،الرياض،1994.
57.مهديد فاطمة الزهراء ،الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز ،دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترومنزلية،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال ،الجزائر ،2010.

58.عطابي عصام : العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية،دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس ،تخصص عمل و تنظيم ،الجزائر ،2015.

جامعة الدكتور يحيى فارس المدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

دور العلاقات الإنسانية في ترقية الأداء الوظيفي للعمال
دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة مديرية التجارة بولاية المدية

إستمارة إستبيانية في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص إتصال وعلاقات عامة

سيدي/ سيدتي نرجوا منكم ملأ هذه الإستمارة بعناية علما أن المعلومات التي ستقدم لها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة وتهدف إلى الإثراء العلمي و تطوير مؤسسة مديرية التجارة إلى الأفضل.

ملاحظة: ضع علامة X في الخانة المناسبة

إعداد الطالبتين :
خطار سعيدة .
بودربالة خديجة .

إشراف الأستاذ :
سحاري مصطفى

السنة الجامعية : 2019 / 2020 .

أولا : البيانات الشخصية :

ضع علامة x أمام العبارة التي تراها مناسبة .

1/ الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2/ المستوى التعليمي:

إبتدائي ☐

متوسط ☐

ثانوي ☐

جامعي ☐

3/ علاقة العمل :

مرسم ☐ في فترة تربص ☐

4/الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات ☐

من 6 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐

من 16 إلى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

ثانيا : محاور الدراسة :

المحور الأول : طبيعة الوسائل الاتصالية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية بين الموظفين داخل مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية :

1/ ما هي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة :

كتابية ☐ شفهية ☐ إلكترونية ☐

2/ برأيك ، استخدام العمال للوسائل الاتصالية في علاقاتهم اليومية بالمؤسسة يساعد على :

المواظبة على إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المطلوب ☐

تقديم المساعدة للزملاء لتنفيذ الأعمال ☐

المشاركة في تشخيص المشكلات و اقتراح الحلول ☐

تحقيق التفاهم و التعاون بين الموظفين ☐

القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة ☐

برر إجابتك .....

3/ في إطار علاقتك مع الزملاء ما الذي تفضله كوسيلة للاتصال الشفهي :

الاتصال الشخصي ☐

الاتصال الهاتفي ☐

برر إجابتك .....

هل تصف العلاقة السائدة بين العمال في المؤسسة ب :

جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

برر إجابتك .....

4/ في رأيك فإن عملك داخل المؤسسة ضمن جماعات ذات أهداف مشتركة يحقق :

التفاعل بين الأفراد و تبادل الاخبار و المعلومات ☐

تعزيز روح المسؤولية في تأدية المهام ☐

الإقتداء بالزملاء من حيث الانضباط والإتقان ☐

تفادي مشكلات تسبب عرقلة الأداء ☐

علل إجابتك .....

المحور الثاني: المهارات الاتصالية المعززة للعلاقات الإنسانية بين العمال بمديرية التجارة لولاية المدية :

1/فيم تتمثل اهم المهارات الاتصالية المعتمدة بين العمال داخل المؤسسة :

مهارات الحوار والنقاش ☐

مهارات التفاوض و الإقناع ☐

مهارة الاستماع ☐

مهارات الاتصال المكتوب ☐

أخرى أذكرها

.....

2/في رأيك، ما الذي تحققه لك ممارسة المهارات الاتصالية في علاقتك مع بقية العمال:

الحصول على التقدير و الاهتمام من الزملاء ☐

التحكم والإشراف ☐

تبادل الأفكار والخبرات ☐

خلق جو من الثقة والتعاون بين العمال ☐

برر اجابتك

.....

3/هل تحرص على الالتزام بإنجاز الأعمال التي تكلف بها في الوقت المطلوب :

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

4/في رأيك فيم تتمثل أهمية تطوير مهاراتك الاتصالية في علاقتك مع الزملاء في العمل :

التمكين من الحصول على تحفيزات ☐

زيادة الثقة والتعاون بين العمال ☐

فتح المجال للتنافس و إثبات القدرات ☐

علل

.....

المحور الثالث : طبيعة الأساليب الاتصالية التي من شأنها تعزيز الانتماء إلى جماعات العمل :

1/ هل ترى بأن الأساليب الاتصالية بين العمال في علاقاتهم تحث على :

زيادة الرغبة والاندفاع لأداء المهام ☐

الحث على تحمل المسؤولية في كل الظروف ☐

الانضباط والالتزام بالعمل ☐

التحكم وفرض الأوامر والمهام ☐

برر إجابتك .....

2/ في حالة مخالفة العمال للتعليمات هل ترى أن ذلك يعود إلى :

شعور الموظفين بغياب العدالة في التقييم ☐

غياب التحفيزات المادية و المعنوية ☐

غياب فرص التعبير عن الأفكار و إثبات القدرات ☐

تدهور ظروف العمل المادية ☐

أسباب أخرى أذكرها .....

3/ ما الذي يحفزك على الانضمام إلى جماعات العمل داخل المؤسسة :

إكتساب خبرات و مهارات جديدة ☐

تحسين سير العمل و توزيع المسؤولية ☐

تحقيق الكفاءة المطلوبة ☐

زيادة الإنتاجية ☐

علل إجابتك .....

4/ من خلال خبرتك بالعمل في المؤسسة ما الذي قد يسبب تدني مستويات الأداء لدى العمال :

غياب التخطيط المستمر وعدم وضوح الأهداف ☐

غياب تشارك السلطة في اتخاذ القرار ☐

تباين مستوى الأداء بين العاملين ☐

التسيب الإداري و غياب التوجيه ☐

مشكلات الرضا الوظيفي ☐

برر إجابتك .....

المحور الرابع : مظاهر الروح المعنوية التي تسعى منظومة العلاقات الإنسانية لبلورتها بين عمال مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية :

1/ هل تشعر أن الجهود التي تقدمها للمؤسسة موضع تقدير :

موافق ☐

غير موافق ☐

محايد ☐

2/ هل ترى بأن مؤسسة مديرية التجارة بالمدية تحرص على تحفيز موظفيها :

نعم ☐

لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ، ما نوع هذه التحفيزات :

ترقية عمل ☐

رفع الأجور ☐

التكريمات في المناسبات ☐

التدعيم بالدورات التكوينية ☐

رسائل شكر و ثناء ☐

3/ فيم تتجلى جهود مؤسسة مديرية التجارة لولاية المدية لتحفيز جماعات العمل على زيادة الإنتاج :

التحفيز المادي ☐

التحفيز المعنوي ☐

التحفيز عن طريق الترقية ☐

التحفيز من خلال رفع الإحساس بالمسؤولية ☐

التحفيز عن طريق التخويف من العقاب ☐

4/ في رأسك ما هو الطابع الذي يغلب على علاقات العمال ببعضهم في إطار ظروف العمل السائدة :

الهدوء والاحترام المتبادل ☐

جو مشجع على المناقشة و تبادل الآراء ☐

فقدان الاهتمام و الشعور بالملل ☐

الانضباط و الاندفاع لأداء المهام ☐

علل إجابتك .....

5/ ماذا تقترح لتحفيز العمال على ترقية أدائهم الوظيفي في إطار منظومة العلاقات الإنسانية :

.....

.....

.....