



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من العمال لدى مؤسسة البلدية
ببلدية عين معبد - ولاية الجلفة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف الأستاذ :
د/ خيري نوح

إعداد الطالبان:
شنوف علي
دبة أحمد

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيس ومقرر
مشرف
عضوا مناقش

جامعة الجلفة
جامعة الجلفة
جامعة الجلفة

د. جلود رشيد
د. خيري نوح .
د. عجوز فاطنة

السنة الجامعية: 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مِنْ دُونِ
الْحَمْدِ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مِنْ دُونِ

شكر و عرفان

بعد أن وفقنا الله عزوجل إلى إتمام هذا العمل المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم

بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا إلى من مد يد العون لإتمام هذا العمل وتقدم بالنصح

والإرشاد والتوجيه خلال البحث هذا وأخص بالذكر أستاذي المشرف

خيري نوح

ما لقيناه منه من حسن المعاملة طيلة إعداد هذا العمل

وشكرا

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا

العمل إلى:

من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أروضتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة

إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى كل من لم تذكره مذكرتي ولم تنساه ذاكرتي فوق عن قلبي سهوا أهدي هذا العمل

علي

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"ربي أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والديا وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" سورة النمل الآية 19

اللهم لك الحمد كثيرا طيبا مبارك فيه ولك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم
سلطانك ولك الحمد يا رب على أن أنعمت علينا من قوة وصبر في إنهاء هذا العمل
إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها ، من علمتني وكانت معي
في الصعاب لأصل الى ما أنا فيه وعندما تكون الهموم أسبح فيبحر حنانها ليخفف آلامي

أمي العزيزة

إلى من كلل العرق جبينه إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر
والعزيمة و الإصرار إلى والدي حفظه الله وبارك في عمره وألبسه ثوب الصحة والعافية
و متعني ببره ورد جميله ولو نسبيا .

إلى أخواتي

إلى كل من لم تذكره مذكرتي ولم تنساه ذاكرتي فوق عن قلبي سهوا أهدي هذا العمل

أحمد

الفهرس

1	الفهرس
3	فهرس الجداول :
4	ملخص الدراسة :
أ	مقدمة :
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
11	1 – أسباب اختيار الموضوع :
12	2 – أهمية الدراسة :
12	3 – أهداف الدراسة :
13	4 – الإشكالية :
14	5 – الفرضيات :
15	6 – الدراسات السابقة :
18	7 – تحديد المفاهيم :
22	8 – صعوبات الدراسة :
23	9 – المقاربة السوسولوجية
	الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية في محيط العمل
26	تمهيد :
27	1 – مفهوم العلاقات الإنسانية :
29	2 – نظرية العلاقات الإنسانية :
30	3 – تطور نظرية العلاقات الإنسانية :
31	4 – مهارات العلاقات الإنسانية :
33	5 – خصائص العلاقات الإنسانية وأهدافها :
34	6 – العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :
35	7 – تعريف الجماعات غير الرسمية :
36	8 – أهمية الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الأفراد :
37	خلاصة الفصل :
	الفصل الثالث : الأداء الوظيفي
40	تمهيد :
41	1 – تعريف الأداء :
42	2 – أنواع الأداء :
46	3 – العوامل المؤثرة في الأداء :

47	4 – أهمية الأداء :
49	5 – تعريف تقييم الأداء :
51	6 – خصائص تقييم الأداء :
52	7 – أهمية وأهداف تقييم الأداء :
55	8 – مراحل تقييم الأداء :
57	9 – طرق تقييم الأداء :
60	خلاصة الفصل :
	الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة
63	تمهيد :
64	1 – مجالات الدراسة :
66	2 – لمحة تاريخية وتنظيمية عن ميدان الدراسة :
67	3 – منهج الدراسة :
68	4 – عينة الدراسة :
69	5 – أداة جمع البيانات :
70	6 – تحليل الجداول :
92	7 – الإستنتاج العام :
95	الخاتمة :
97	قائمة المصادر والمراجع :
102	الملاحق :

فهرس الجداول :

- جدول 01 : يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس : 67
- جدول 02 : يبين توزيع افراد العينة حسب السن : 68
- جدول 03 : يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي : 69
- جدول 04 : يبين توزيع افراد العينة حسب مدة العمل: 70
- جدول 05 : يبين توزيع افراد العينة حسب المنصب المهني : 71
- جدول 06 : العلاقات الجيدة بين الزملاء تعزز أداء العاملين في المؤسسة : 72
- جدول 07 : الدعم الاجتماعي بين الزملاء يساعد على تحقيق الأهداف المهنية : 73
- جدول 08 : تؤثر العلاقات الانسانية السلبية على تركيزك وادائك في مكان العمل : . 74
- جدول 09 : بيئة العمل التعاونية تزيد من رضاك الوظيفي : 75
- جدول 10 : العلاقات الشخصية الإيجابية مع رؤسائك تؤثر بشكل إيجابي على
أدائك 76
- جدول 11 : الروح الجماعية في فريق العمل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
بكفاءة 77
- جدول 12 : العلاقات الانسانية الطيبة تساعد في تحسين التعاون بين الأقسام المختلفة في
المؤسسة 78
- جدول 13 : العلاقات الانسانية الداعمة تساعد في تحسين جودة العمل المنجز 79
- جدول 14 : العلاقات غير الرسمية بين الزملاء تساعد في تحسين التواصل بينهم .. 80
- جدول 15 : العلاقات الشخصية غير الرسمية مع الزملاء تعزز من روح الفريق ... 81
- جدول 16 : تؤثر اللقاءات غير الرسمية بين الموظفين إيجابيا على التعاون في
العمل 82
- جدول 17 : الأنشطة الاجتماعية غير الرسمية تساهم في رفع معنوياتك في العمل .. 83
- جدول 18 : العلاقات غير الرسمية تساعد في تقليل التوتر وتحسين الأداء الوظيفي . 84
- جدول 19 : العلاقات الانسانية غير الرسمية تساهم في تبادل المعرفة والخبرات
بشكل 85
- جدول 20 : العلاقات غير الرسمية مع الزملاء تساهم في حل المشكلات بشكل اسرع
واكثر فعالية 86
- جدول 21 : العلاقات الانسانية غير الرسمية تعزز من بيئة العمل الايجابية 87
- جدول 22 : العلاقات غير الرسمية بين الموظفين تساعد على تحسين الأداء الفردي
والجماعي في المؤسسة 88
- جدول 23 : العلاقات غير الرسمية تؤدي إلى زيادة الالتزام تجاه المؤسسة 89

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى محاولة الكشف عن طبيعة أثر العلاقات الانسانية وعلاقتها بمدى مستوى الاداء الوظيفي للعمال ، حيث اقيمت دراستنا هذه بمؤسسة البلدية لمدينة عين معبد بولاية الجلفة على عينة من العمال الاداريين اختيرت بطريقة عشوائية ، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة متغيرين اساسيين هما : (العلاقات الانسانية ، والاداء الوظيفي) ، وقد تم تصميم استبيان متكون من ثلاث محاور حيث تناول المحور الاول البيانات الشخصية والمهنية للعمال في حين تناول المحور الثاني الفرضية الجزئية الاولى أما المحور الثالث فقد تناول الفرضية الجزئية الثانية .

وقد أسفرت نتائج الدراسة بعد التحليل الاحصائي على أن واقع العلاقات الانسانية جيد من وجهة نظر عمال مؤسسة البلدية وكذلك على أن مستوى الاداء الوظيفي جيد ، وقد اشارت النتائج ايضا الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة العلاقات الانسانية ومستوى الاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة البلدية لمدينة عين معبد بولاية الجلفة .

الكلمات المفتاحية :

العلاقات الإنسانية ، الأداء الوظيفي ، مؤسسة البلدية .

Résumé de l'étude :

Cette étude visait à tenter de révéler la nature de l'impact des relations humaines et sa relation avec l'étendue du niveau de performance au travail des travailleurs. Notre étude a été menée à la corporation municipale de la ville d'Ain Ma'bad dans l'état de Djelfa sur un échantillon d'agents administratifs choisis de manière aléatoire. En conséquence, cette étude a porté sur deux variables fondamentales : (les relations humaines et la performance au travail), et un questionnaire a été conçu composé de trois axes, dont le premier axe traitait des données personnelles et professionnelles des travailleurs, tandis que le deuxième axe traitait de la première hypothèse partielle, et le troisième axe traitait de la deuxième hypothèse partielle.

Les résultats de l'étude, après analyse statistique, ont révélé que la réalité des relations humaines est bonne du point de vue des travailleurs de la corporation municipale, ainsi que le niveau de performance au travail. Les résultats ont également indiqué qu'il existe une bonne performance. Une corrélation statistiquement significative entre la nature des relations humaines et le niveau de performance au travail des agents de la corporation municipale de la ville d'Ain Ma'bad, province de Djelfa.

les mots clés :

Relations humaines, rendement au travail, corporation municipale.

Study summary :

This study aimed to try to reveal the nature of the impact of human relations and its relationship to the extent of the level of job performance of workers. Our study was conducted at the municipal corporation of the city of Ain Ma'bad in the state of Djelfa on a sample of administrative workers chosen in a random manner. Accordingly, this study dealt with two basic variables: (human relations). , and job performance), and a questionnaire was designed consisting of three axes, where the first axis dealt with the personal and professional data of the workers, while the second axis dealt with the first partial hypothesis, and the third axis dealt with the second partial hypothesis.

The results of the study, after statistical analysis, revealed that the reality of human relations is good from the point of view of the municipal corporation's workers, as well as that the level of job performance is good. The results also indicated that there is a statistically significant correlation between the nature of human relations and the level of job performance among the municipal corporation's workers in the city. Ain Ma'bad, Djelfa Province.

key words :

Human relations, job performance, municipal corporation.

مقدمة

مقدمة :

إن كل منظمة لها أهدافها الخاصة التي تعمل جاهدة على تحقيقها بأي استراتيجية ممكنة ، ومع تصاعد التحديات والمنافسة المتزايدة ، حيث يسعى المسكرون والقادة بكل جهد إلى الحفاظ على استمرارية عمل المنظمة رغم المصاعب التي تعترضها ، حيث يتطلب هذا التحديث والتجديد المستمر للتكيف مع التقدم والتطور ، ومواكبة المستجدات لضمان الاستمرارية والتقدم في مجال العمل ، ولهذا السبب تمت دراسة عدة سبل وطرق لتحسين أداء العمال في أماكن العمل بهدف تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريته وتجاوز العقبات التي تعترضها .

وهذا لا يتم إلا بالاهتمام بالحلقة الأهم المتمثلة في العنصر البشري وإظهار الأهمية البالغة التي يلعبها هذا الأخير ، وذلك عن طريق الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والنفسية ، حيث جاءت دراستنا هذه لإبراز الدور الكبير للجوانب الإنسانية في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

حيث قسمت الدراسة إلى أربعة فصول ، تضمن الفصل تقديم عام حول موضوع هذه الدراسة والذي ذكرنا من خلاله عدة نقاط منها : (أهمية الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ...) ، وفي الفصل الثاني تم تناول العلاقات الإنسانية في محيط العمل ، أما الفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى الأداء الوظيفي ، وفي الفصل الرابع والأخير والمتمثل في الجانب الميداني تناولنا فيه مناقشة مدى صدق الفرضيات من خلال عرض وتحليل لمختلف مؤشرات الدراسة ، حيث توصلنا في النهاية إلى تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات فيما يخص موضوع الدراسة .

الفصل الأول :
الإطار المنهجي
للدراسة

1 – أسباب إختيار الموضوع

2 – أهمية الدراسة

3 – أهداف الدراسة

4 – الإشكالية

5 – الفرضيات

6 – الدارسات السابقة

7 – تحديد المفاهيم

8 – صعوبات الدراسة

9 – المقاربة السوسيولوجية

1 - أسباب إختيار الموضوع :

تعود دراسة أي موضوع كان إلى مجموعة من الأسباب الذاتية منها والموضوعية ومن هنا يمكن تلخيص أهم الأسباب والمبررات التي دفعا بنا لتناول هذا الموضوع بالذات ومنها :

- الأسباب والمبررات الذاتية :

. ميلنا الشخصي إلى دراسة مثل هذه المواضيع لارتباطها ارتباطا وثيقا بالمجتمع وعلم الاجتماع خاصة .

. كون الموضوع يصب في مجال تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .

. إيماننا بفاعلية العمل الجماعي والمشارك ، وماله من قيمة إيجابية .

- الأسباب والمبررات الموضوعية :

. ابراز أهمية العلاقات الانسانية في محيط العمل خصوصا في المؤسسات الخدمائية لارتباطها المباشر بالمجتمع ، وذلك كون معظم الدراسات حول العلاقات الانسانية كانت تعالج مشكلات داخل المؤسسات الصناعية .

. اكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في عملية تحسين الاداء داخل المنظمة

. عدم الاهتمام الكبير الذي تشهده الجزائر في الدراسات والبحوث حول موضوع

العلاقات الانسانية .

2 - أهمية الدراسة :

تتحقق هذه الأهمية من خلال محاولة إيجاد الأثر الذي تضفيه العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسسة البلدية ، كون العامل هو الحلقة الأساسية في عملية تحقيق الخدمات وللدور الذي تلعبه مؤسسة البلدية في تلبية حاجيات الأشخاص والمجتمع باعتبارها مؤسسة حيوية ذات أهمية قصوى .

3 - أهداف الدراسة :

الرغبة في معرفة أفضل الدوافع والأسباب التي تساعد العامل بشكل أفضل والتي من شأنها تحقق له البيئة المناسبة والتي تساعد على التأقلم والتكيف مع مجال وظيفته فتبرز من قدراته ومهارته الخاصة الفكرية منها والجسمية وهذا يحقق له الشعور بالرضى الوظيفي والولاء المهني داخل المنظمة وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء الجيد الذي يتماشى مع أهداف المنظمة .

4 - الإشكالية :

تعتبر الإدارة الحديثة بشكل عام نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ، فهي ليست وليدة الساعة ، وإنما يرجع عهدها إلى ما قبل الثورة الصناعية حيث هدفت هذه التطورات بشتى أشكالها إلى إيجاد سبيل من شأنه الاهتمام ومراعاة شؤون العاملين بالمنظمة بالإضافة الى تحسين أداء العاملين وذلك حسب نشاط المؤسسة خدماتية كانت او إنتاجية ولقد ساهم التطور التكنولوجي والحدثة في ازدياد عدد وحجم المؤسسات وتنوع وحداتها وأقسامها اصبح يتطلب توفر المزيد من الموارد البشرية كما ونوعا ، حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري أكثر من ضروري وذلك لزيادة عملية الانتاج وتقديم خدمات افضل وهذا ما يعتبره الكثيرون بمثابة الرأسمال الاكثر قيمة بالنسبة للمنظمة بكل اشكالها وذلك للحصول على احسن نتيجة عكس ما كان يعتقد سابقا حيث يتم رفع الاداء عن طريق المنتج مما يعني ان اعتبار الجانب الانساني المتمثل في الافراد شيء ثانوي ولهذا تحضى قيمة العنصر البشري بمكانة كبيرة لدى المنظمات الحديثة لما تملكه من دورهم في عملية تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها . وعليه اصبح الزاما من زيادة الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه استخداما فعالا ، وذلك عن طريق التركيز على العلاقة بين الادارة والعاملين وتحسينها وهذا من شأنه رفع مستوى رضى العاملين وبالتالي ينعكس على انتاجهم ومستوى ادائهم بالمنظمة فرضى الفرد عن عمله له دور فعال في احداث توافق نفسي واجتماعي لديه لأداء وظيفي امثل ، فالعلاقات الانسانية تعمل على تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية عن طريق توفير الثقة والاطمئنان النفسي لفرد وتنمية روح الجماعة وذلك لتحقيق اكثر قدر من الرضى والتكيف لشعور الافراد بالولاء والانتماء للمنظمة ومن خلال دراستنا هذه سوف نحاول الكشف عن اثر العلاقات الانسانية على اداء العاملين في ادارة مؤسسة البلدية لبلدية عين معبد ، وذلك من خلال الاجابة على السؤال التالي :

- هل هناك علاقة بين طبيعة العلاقات الانسانية ومستوى الاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة البلدية ؟

5 - الفرضيات :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية ومستوى الاداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة البلدية .

الفرضيات الفرعية :

- تساهم العلاقات الانسانية في التأثير على اداء العاملين في مؤسسة البلدية .
- للعلاقات الانسانية غير الرسمية دور في عملية تحقيق الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البلدية .

7 - الدراسات السابقة :

هناك عدة دراسات تناولت الموضوع منها :

1 - الدراسات العربية :

الدراسة الاولى : دراسة ناصر بن محمد بن عقيل ، بعنوان : العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي¹.

اشكالية الدراسة :

هل أن النشأة العسكرية لضباط قوات الامن الخاصة ، والانضباط العسكري قد يؤدي الى اهمال العلاقات الانسانية في التعامل مما يترتب عليه انخفاض معدلات الاداء الوظيفي وانخفاض الانتاجية ؟

تساؤلات الدراسة :

- 1 - ما واقع العلاقات الانسانية في قوات الامن الخاصة من وجهة نظر ضباط قوات الامن الخاصة ؟ وما واقع الاداء الوظيفي لضباط قوات الامن الخاصة ؟
- 2 - ما المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الانسانية بين ضباط قوات الامن الخاصة ؟
- 3 - ما المقترحات لتحسين العلاقات الانسانية والاداء الوظيفي لضباط قوات الامن الخاصة ؟
- 4 - هل توجد علاقة بين الاداء الوظيفي والعلاقات الانسانية لضباط قوات الامن الخاصة ؟

¹ ناصر بن محمد بن عقيل ، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية ، 2006 .

نتائج الدراسة :

- 1 - ان معظم افراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الانسانية ، كما تسود بينهم علاقات انسانية طيبة ، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الانسانية في عملهم ، ويشعرون بالثقة ، وتسود بينهم الالفة والمودة ، ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل .
- 2 - العمل بالأنظمة وتنفيذ الواجبات والتعليمات ، وحب العمل والتفاني فيه ، وإنهم يبذلون قصارى جهدهم في انجاز المهام المسندة اليهم .
- 3 - كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الاداء الوظيفي لضباط قوات الامن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية .
- 4 - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الامن الخاصة نحو صلة العلاقات الانسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية .

الدراسة الثانية : دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي ، سنة 2003 ، بعنوان " أثر العلاقات الانسانية على اداء العاملين في الاجهزة الامنية " ¹ . جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

إشكالية الدراسة :

اشكالية الدراسة تتبلور بالسؤال الرئيس : ما مستوى العلاقات الانسانية بين العاملين في الاجهزة الامنية في جوزات منطقة الرياض وجوزات المنطقة الشرقية بالمملكة ؟ ، وعن ذلك السؤال تتفرع الاسئلة التالية :

اسئلة الدراسة :

- 1 - ما مدى تأثير العلاقات الانسانية على الاداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية ، والولاء الوظيفي ، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الاجهزة الامنية ؟
- 2 - إلى أي مدى تختلف العلاقات الانسانية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين العاملين في الاجهزة الامنية ؟
- 3 - إلى أي مدى تختلف العلاقات الانسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة ؟
- 4 - إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الانسانية على الاداء باختلاف السمات الديموغرافية للأفراد ؟

¹ خالد بن حمدي الحميدي الحربي ، " أثر العلاقات الانسانية على اداء العاملين في الاجهزة الامنية " ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية 2003 .

نتائج الدراسة :

1 – وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل من محور مستوى العلاقات الانسانية ، و محور تأثير العلاقات الانسانية ، و محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، وعلى متوسط كامل المحاور لصالح المتزوجين ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح العزاب .

2 – وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للرتبة في محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح العسكريين .

3 – وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للعمر في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من عمرهم (أقل من 25 سنة) مقابل من عمرهم (45 سنة فأكثر).

4 – وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للخبرة في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح من خبرتهم (ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات) مقابل من خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) (ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من خبرتهم أقل من 5 سنوات مقابل من خبرتهم 15 سنة فأكثر) .

5 – وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمستوى التعليمي في كل من محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح الجامعيين مقابل المتوسط ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح الثانوي مقابل المتوسط ومتوسط مجموع المحاور لصالح الجامعيين مقابل المتوسط .

6 – وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لعدد الدورات التدريبية في كل من محور مستوى العلاقات الانسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة ، ومحور تأثير العلاقات الانسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة ، ومحور تأثير العلاقات الانسانية لصالح من حضر ثلاث دورات مقابل من لم يحضر أية دورة ، ومحور الاختلاف بين التنظيم الرسمي لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة ، ومحور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة ومتوسط مجموع المحاور لصالح من حضر ثلاث دورات فأكثر مقابل من حضر دورة واحدة .

2 – الدارسات الجزائرية :

الدراسة الأولى : دراسة لنصاري مريم : دراسة بعنوان العلاقات الانسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الاداء الوظيفي بالمركز الجامعي الحاج موسى اق اخاموك¹ .
تقوم الدراسة على الفرضية التالية :
تساهم العلاقات الانسانية بالمركز الجامعي في رفع وتحسين اداء العاملين به .

وتندرج تحتها فرضيات فرعية :

- 1- أن اهتمام ادارة المركز الجامعي تامنغست بالعاملين يساهم في تحسين ادائهم الوظيفي .
 - 2- تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي في تحديد سلوكهم داخل المركز مما ينعكس إيجابا على ادائهم .
 - 3- أن التنظيم غير الرسمي بالمركز الجامعي يساهم في توجيه التنظيم الرسمي وتحقيق اهدافه وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :
 - 1- يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل .
 - 2- يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمه من مزايا تفوق ما يوجد في منظمات اخرى .
 - 3- وجود علاقة بين العاملين يؤدي الى التناسق فيما يخص زيادة وفعالية الاداء .
 - 4- النشاط الاجتماعي يرفع مستوى العلاقة بين العاملين .
 - 5- وجود علاقات انسانية بين العاملين والادارة بالمركز ويؤدي الى وجود فعالية
- نتائج الدراسة :
- يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل .
 - يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمه من مزايا تفوق ما يوجد في منظمات اخرى .
 - وجود علاقات انسانية بين العمال والادارات تؤدي الى المزيد من الولاء التنظيمي .
 - يعتبر التحفيز المعنوي محدد من محددات الاداء الفعال بالمنظمة .

¹ مريم لنصاري : العلاقات الانسانية ودورها في تحسين الاداء ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة أحمد دراية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والاسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية ، 2012 - 2013 .

الدراسة الثانية : دراسة بن زاف جميلة : دراسة بعنوان العلاقات الانسانية واثرها على الاداء الوظيفي للعمال .¹
تقوم هاته الدراسة على فرضية عامة هي تؤثر العلاقات الانسانية داخل المؤسسة على الاداء العامل .

وتندرج تحتها فرضيات فرعية هي :

- يؤثر التعاون والروح المعنوية على اداء العامل داخل المؤسسة .
- يؤثر التشاور والاحترام على اداء العامل داخل المؤسسة .

وتوصلت الدراسة الى نتائج عامة هي :

يعد العامل اساس نجاح أي مؤسسة من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهد وعمله ومهارته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الاخرى بالمنظمة ومنه تستطيع المؤسسة ان تحقق مجموع الاهداف المسطرة والتي انشئت من اجلها .
فالاهتمام بالجانب الانساني داخل المؤسسات واعطاء الفرد العامل اهمية تمكن المؤسسة من ان تكون اكثر فعالية في نشاطها مع المحيط الداخلي الاهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال وكذلك بين الادارة بالإضافة الى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الاثر الكبير على اداء العمال .

¹ بن زاف جميلة : العلاقات الانسانية واثرها على اداء العمال ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 21 ديسمبر 2015
جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) .

6 - تحديد المفاهيم :

1 - العلاقات الإنسانية :

جاء في معجم ادارة الموارد البشرية تعريف العلاقات الانسانية على انها العلاقات التي تهتم بتنمية التفاعلات الاجتماعية والنفسية بين الافراد والجماعات والمنظمات برضاهم الوظيفي . وقد ورد في معجم العلوم الاجتماعية : هي التي تنطوي على خلق جو الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين اصحاب العمل والعمال ، كما تهدف الى رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاج .

عرفها وليام كلبارتك بانها اساليب السلوك الانساني الذي اتفق جميع الناس على انها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الانسانية المرغوب فيها ولضمان استقرارها .¹ اما احمد زكي بدوي فيري ان العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين اصحاب العمل والعمال ، كما تهدف الى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الانتاج .²

ومما سبق يمكننا تعريف العلاقات الانسانية في مجال العمل بانها مجال من مجالات الادارة يعني بإدماج الافراد في الموقف بطريقة تحفزهم الى العمل معا باكبر انتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

- التعريف الاجرائي للعلاقات الانسانية : هي تلك العلاقة التي تنشأ بين الافراد من خلال التفاعل فيما بينهم في محيط العمل حيث من شأنها اشباع حاجات الافراد المختلفة .

2 - الأداء الوظيفي :

تعريف الأداء اصطلاحا يشير الى قدرة الفرد على تنفيذ المهام المطلوبة منه بفاعلية وكفاءة في سياق العمل . يعتبر الاداء الوظيفي عبارة عن مجموعة من الافعال والسلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف في مكان العمل بناء على المهارات والمعرفة والموارد المتاحة لديه .³

يفهم الاداء الوظيفي على انه القدرة على تحقيق الاهداف وتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية ، ويقيم غالبا من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير والتوقعات المحدد مسبقا .

¹ علي محمد شهيبي ، العلاقات الانسانية وعولمة السلوك ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2002 ، ص 28 .

² القحطاني محمد أحمد ، العلاقات الانسانية في الادارة ، دار حرش للنشر ، 1986 ، ص 19 .

³ أحمد ذكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الادارية ، ط دار الكتاب المصري ، 1994 ، ص 132 .

3 - الوظيفة :

أ - لغة :

وظف : الوظيفة من كل شيء : ما يقدر له كل يوم من رزق او طعام او علف او شراب وجمعها الوظائف والوظف ، وظف الشيء على نفسه ووظف توظيفا : ألزمها اياه .¹
ب - اصطلاحا :

الوظيفة هي مهمة محدد لها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والخصائص تختلف عن غيرها من المهام الأخرى ، ولها نمط محدد من انماط العلاقات الواضحة داخل المنظمة .²

وتعرف ايضا على انها : النتيجة المترتبة على نشاط اجتماعي او سلوك اجتماعي ، وغالبا ما ترتبط الوظيفة في العلوم الاجتماعية بالأنماط الثقافية والبناءات الاجتماعية والاتجاهات وينظم الى هذه النتائج في ضوء تأثيرها على بناء الموقف او النسق ، او التفاعل بين الاشخاص .³

4 - تعريف الاداء الوظيفي :

يعرف الاداء الوظيفي على انه درجة تحقيق واطماف المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي تتحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما تحدث تداخل بين الجهد والاداء ، والجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج .⁴
عرفته رواية حسن على انه درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها ، او يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد ، فالجهد يشير الى درجة الطاقة المبذولة ، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد .⁵
ومما سبق يمكننا تعريف الاداء الوظيفي بانه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها .

- التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي : هي قيام العمال بواجباتهم الموكلة اليهم بأحسن طريقة والالتزام بها والمشاركة بطريقة فعالة لتحقيق اهداف المنظمة .

¹ ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد 6 ، باب الواو ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1986 ، ص 4870 .

² نجم عبد الله ، عباس حسين جواد ، تطور ادارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 84 .

³ محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 195 .

⁴ العمري مبارك بن جابر ، اثر العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية ، مجلة الاداري ، مسقط العدد 91 ، 1999 ، ص 22 .

⁵ رواية حسن ادارة الموارد البشرية ، رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية مصر 2001 ، ص 43 .

8 – صعوبات الدراسة :

لا تخلو أي دراسة من بعض الصعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهناها خلا
بحثنا هذا نذكر منها ما يلي :

- مستوى الفهم الضعيف لدى بعض افراد عينة الدراسة لمحتوى اسئلة الاستمارة وبعض المفردات خاصة لمن لا يملكون مستوى جامعي .
- عزوف بعض العاملين في ملئ الاستمارة باعتبار بعض الاسئلة شخصية .
- الامتناع عن ملئ الاستمارة نظرا لضيق الوقت لدى العاملين والانشغال بالعمل الموكل اليه من طرف الادارة .

9 - المقاربة السوسولوجية :

تحتوي مدرسة العلاقات الانسانية على مجموعة من النظريات التي تركز على الجوانب الانسانية في الادارة ، حيث ظهرت هذه المدرسة سنة 1930 ، كما جاءت للرد على النظريات الكلاسيكية التي افترضت ان الحوافز المادية هي ما يهم العامل وبالتالي اهمالها للعوامل الاجتماعية والانسانية حيث تعتبر مدرسة العلاقات الانسانية والمتمثلة في مجموعة من علماء الادارة بقيادة "التون مايو" ، والذين اقرروا بان الادارة العلمية السليمة هي ادارة تهتم بخلق علاقات انسانية جيدة وحالة رضا عالية بين العاملين في محيط العمل ، والسبب في ذلك هو ان الرضا يؤدي الى زيادة الانتاج وتقديم خدمات افضل ، وان العمل داخل جماعة اجدى واكثر قيمة وفعالية من العمل الفردي .

الفصل الثاني :
العلاقات الإنسانية
في محيط العمل

- تمهيد

1 - مفهوم العلاقات الإنسانية

2 - نظرية العلاقات الإنسانية

3 - تطور نظرية العلاقات الإنسانية

4 - مهارات العلاقات الإنسانية

5 - خصائص العلاقات الإنسانية وأهدافها

6 - العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات

الإنسانية

7 - تعريف الجماعات غير الرسمية

8 - أهمية الجماعات غير الرسمية وتأثيرها

على الأفراد

- خلاصة الفصل

تمهيد :

العلاقات الإنسانية تشكل جوهر التجربة البشرية ، حيث تلعب دورا محوريا في تشكيل هويتنا وتوجيه سلوكياتنا وتحديد مسار حياتنا . تمتد هذه العلاقات لتشمل جميع أنواع التفاعل البشري ، بدءا من العلاقات الأسرية والصدقات ، وصولا إلى العلاقات المهنية والاجتماعية .

تعتبر العلاقات الأسرية الأساس الأول للعلاقات الإنسانية ، حيث يتعلم الأفراد من خلال تفاعلهم مع أفراد أسرهم القيم والمبادئ الأساسية للحياة . تساهم هذه العلاقات في تنمية الشعور بالأمان والانتماء ، كما تشكل قاعدة لتطوير مهارات التواصل الإجتماعي .

1 - مفهوم العلاقات الإنسانية :

يقصد بكلمة "علاقة" والتي هي مفرد العلاقات، "رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير احدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية" ¹. أما كلمة "الإنسانية" فهي تعني: "مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني وتميزه عن المجتمع الحيواني، كما يقصد بهذا الاصطلاح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعا واحدا، كذلك يقصد به روح الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين.

والواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلى أية صورة سلبية أو ايجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين / طرفين من العناصر التي تنشأ في مكان معين.

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

فتعريفات العلاقات الإنسانية متعددة ومختلفة: "فسكوت" مثلا يعرف العلاقات الإنسانية "بأنها تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع" ².

ومن جهة أخرى فإن "وليام كلباترك" يعرف العلاقات الإنسانية بأنها "أساليب للسلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها، ولضمان استقرارها" ³.

ويطلق لفظ "علاقات إنسانية Human Relations" على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مجال الأعمال، أو الحكومة، أو في السياسة، أو في الدراسة أو في المنازل ⁴.

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها "تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومرضى للأفراد في الوقت نفسه. كما يمكن ان نعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول: إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في المجموعات في محيط العمل" ⁵.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة، 1985، ص 14.
² أحمد إبراهيم أحمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط 1، 2002، ص 62.
³ الأزهرى محي الدين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال، القاهرة، دار الفكر العربي، 1980، ص 70.
⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظوراً كلي، الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 34.
⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 57.

ويمكن تعريفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم الى العمل بإنتاجية وبتعاون ، مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية و الاجتماعية .

وترى " مادين غرافيتز " أن " العلاقات الانسانية الحقيقية لا تتماشى مع وصفة تتعلم حول طاولة مصنوعة على شكل ٧ ،إنها تتطلب وعيا بالطريقة التي يتصرف بها مع الآخرين وبالأسلوب الذي يتلقاه به الآخرون ، إن التعديل الحقيقي للمواقف مرتبط بهذا الاكتشاف وهذه المشاعر الحقيقية التي توحى بها للآخرين"¹.

¹ سعيد محمد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 ، ص 68 .

2 - نظرية العلاقات الإنسانية :

نظرية العلاقات الإنسانية هي نظرية في مجال إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الاجتماعية والنفسية بين الموظفين في بيئة العمل وكيفية تأثيرها على الأداء والإنتاجية . ظهرت هذه النظرية كرد فعل على النظرية الكلاسيكية للإدارة التي كانت تركز بشكل أساسي على الهيكل التنظيمي والمهام الوظيفية دون العوامل الانسانية .

تشدد نظرية العلاقات الانسانية على أهمية بناء علاقات إيجابية بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين أنفسهم . يتبر جورج ألتون مايوا وايلجين ماكلنتوك من رواد هذه النظرية ، حيث قاموا سلسلة من التجارب الاجتماعية في مصنع هوثورن للأبحاث ، وأظهروا أن عوامل مثل الانتماء للمجموعة والتفاعل الاجتماعي يمكن ان تؤثر بشكل على أداء الموظفين ورضاهم عن العمل .

تتناول نظرية العلاقات الانسانية أيضا دور القيادة في تحسين العلاقات الانسانية داخل المؤسسة . تشجع هذه النظرية على تبني أساليب قيادية تركز على التواصل الفعال ، وتشجع التعاون ، وبناء الثقة بين الفريق الإداري والموظفين .

بالتالي ، تعتبر نظرية العلاقات الانسانية محاولة لتوجيه الانتباه إلى الجوانب الانسانية والاجتماعية في بيئة العمل ، وتشجع بناء علاقات إيجابية تسهم في تعزيز الرضا والإنتاجية والرفاهية العامة للموظفين .

3 - تطور نظرية العلاقات الإنسانية :

نظرية العلاقات الانسانية نشأت كرد فعل أساسي على النموذج العلمي الذي اعتبر الأفراد كآلات تقوم بأداء وظائف محددة في الانتاجية. تأتي مبادئ هذه النظرية لتشدد على أهمية التعامل مع الموظفين كأفراد ذوي إحساس واحتياجات وطموحات، وبالتالي يتم التركيز على إشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للموظفين لتحسين أدائهم ورفاهيتهم العامة¹.

ظهرت نظرية العلاقات الانسانية في الفترة من 1935 إلى 1950 كنتيجة لما يعرف بدراسات هوثورن، التي قادها باحثون مثل جورج إلتون مايو. أظهرت هذه الدراسات أن العوامل الاجتماعية لها تأثير كبير على أداء الموظفين ورضاهم العام، وبالتالي يجب أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند تصميم البيئة العملية وتنظيم العمل². جورج إلتون مايو نوه إلى أن العوامل الاجتماعية تأتي في مقدمة الأولويات على البنية التنظيمية الوظيفية، وأن التواصل المتبادل بين العاملين والإدارة يمكن أن يكون له تأثير كبير على الأداء والإنتاجية. كما أشار إلى أهمية التعاون والقيادة الفعالة في تحقيق الاهداف المؤسسية واتخاذ قرارات متناسقة ومتفق عليها.

بالمجمل، فإن ظهور نظرية العلاقات الإنسانية أسهم في تحول النظرة إلى الموظفين كأفراد يمتلكون احتياجات ومطالب وقد ارت، وهو ما أدى إلى تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الموارد البشرية تركز على بناء علاقات إيجابية وتشجيع التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل.

¹ حسين حريم ، ادارة المنظمات ، منظور كلي ، الحامد للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 30 .

² حسان الجليلي ، الجماعات في التنظيم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015 ، ص 21 .

4 - مهارات العلاقات الانسانية :

مهارات العلاقات الإنسانية تعتبر جزءاً أساسياً من حياة الإنسان ، سواء في العمل أو في الحياة الشخصية . هذه المهارات تشمل مجموعة من القدرات التي تساعد الأفراد على التفاعل بشكل إيجابي وبناء علاقات مثمرة مع الآخرين. إليك بعض المهارات الأساسية في هذا المجال¹ :

التواصل الفعال :

- الاستماع النشط : فهم مشاعر وأفكار الآخرين من خلال الاستماع بانتباه ، دون مقاطعة .
- التعبير الواضح : القدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر بشكل واضح ومباشر ، مع تجنب الغموض .
- التعاطف :
- تفهم مشاعر الآخرين : القدرة على رؤية الموقف من منظور الشخص الآخر وتفهم مشاعره .
- إظهار الاهتمام : التفاعل بإيجابية مع مشاعر الآخرين وتقديم الدعم عند الحاجة² .
- ادارة النزاعات :
- البحث عن الحلول المشتركة : القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف وتجنب التصعيد .
- التفاوض : التفاوض بشكل فعال للوصول إلى إتفاقيات مرضية للطرفين .
- الاحترام المتبادل :
- تقدير الآخرين : احترام آراء وأفكار الآخرين وتجنب الحكم المسبق .
- الاحترافية : التعامل بلطف واحترام ، حتى في المواقف الصعبة .
- الذكاء العاطفي :
- الوعي الذاتي : فهم الشخص لمشاعره وأسبابها .
- تنظيم العواطف : القدرة على التحكم في العواطف والتفاعل بشكل مناسب مع المواقف المختلفة .
- العمل الجماعي :
- التعاون : القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة .
- تنظيم العمل : توزيع المهام بشكل متوازن لإنجاز العمل بكفاءة .

¹ حمد بن عابد المشاوية الدوسري ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 ، ص 32 .
² حمد الصرفي ، السلوك الإداري ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، فكتوريا ، 2008 ، ص 55 .

تطوير مهارات العلاقات الانسانية يتطلب مزيجا من الوعي الذاتي ، والممارسة المستمرة ، والانفتاح على التعلم من التجارب الشخصية ومن الآخرين . تحسين هذه المهارات يعزز العلاقات الشخصية والمهنية ويؤدي إلى حياة أكثر رضا وإنتاجية .

5 - خصائص العلاقات الإنسانية وأهدافها :

- تدعيم إيجاد روح من الود والتفاهم بعضهم ببعض ، وبينهم الجمهور الذي يتعامل معهم ، وذلك من خلال توفير النظم المناسبة التي تعمل على القضاء على المشكلات.
- وضع الأسس التي تمكن من إشعار كل فرد بمدى أهميته في المنظمة ، وكذلك توفير الفرص المناسبة والاستقرار في العمل .
- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نتائج ايجابية تمكن من التقليل من حجم المعارضات التي قد تنشأ بينهما¹ .
- المساعدة في تحديد أساليب التعامل مع الآخرين وكسب ثقة الناس ، وتحقيق التعاون بين أفراد المجتمع .
- تحفيز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة .
- تنمية الطموح لدى أفراد المجتمع في التطلع نحو الوصول للكمال .
- العمل على تكون المجتمع الصالح المتعاون الذي يصل فيه الحق الى أصحابه نتيجة قيام كل فرد بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه مع مراعاة الأمانة والإخلاص والاعتدال في الأعمال الموكلة إليه .
- رفع الروح المعنوية بين الأفراد بالإضافة الى توفير الجو النفسي العام لمصلحة العمل .

¹ سعيد محمد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 .

6 - العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الانسانية :

هناك عوامل تسهم في العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيم نذكر منها¹ :
معرفة الدافع إلى العمل : لقد حظي موضوع الدافعية للعمل باهتمام العديد من العلماء نظرا لدوره الكبير في تقديم الدعم الكافي للمنظمات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة ، والاجتماعية وانتشار التصنيع واشتداد المنافسة ، مما فرض ضرورة البحث للحصول على ميكانيزمات جديدة للتحكم في المورد البشري وخلق الولاء لتواصل منظمات العمل نشاطها بنفس القوة والفعالية .
فكان موضوع الدافعية أهم موضوعات في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيم ، وتعرف الدافعية بأنها الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجهه نحو تحقيق هدف محدد وتحافظ على استمرارية ودوامه حتى يتحقق ذلك الدافع ، وترتبط الدافعية ايضا بحاجات الأفراد² .

¹ سلتنونستال روبرت ، العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ، (مترجم) ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1996 .
² السلمي علي ، السلوك الانساني في الادارة ، القاهرة ، دار المعارف ، ط ، 2 ، 1973 ، ص 44 .

7 - تعريف الجماعات غير الرسمية :

فالجماعات غير الرسمية هي إستجابة مباشرة لما ينطوي عليه التنظيم الرسمي من تناقضات ومشكلات يصعب حلها وفق الاستراتيجية التنظيمية السائدة، حيث تلجأ الجماعات الاجتماعية بحثاً عن مصالحها ورغبة في تغيير الواقع المعاش إلى خلق جماعات مناقضة تحاول إرباك عمل التنظيم الرسمي الذي لا يستجيب لتطلعات الفئات العمالية .ومن ثم فإن الماركسية ترى أن الجماعات غير الرسمية أصبحت واحدة من أدوات التغيير وبناء السلطة في المؤسسة نتيجة الهيمنة المسلطة عليهم من طرف التسلسل الهرمي للسلطة، وعلى هذا الأساس فإن الجماعات غير الرسمية وفق النظرية الماركسية تحقق ما يلي :

- تغيير البنية التنظيمية للمؤسسة .
- تحقيق التوازن بين الفئات العمالية .
- الدفاع عن الفئات المستغلة .
- إرباك وإحداث خلل في سير العملية الانتاجية ، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في تكوين البناء التنظيمي .

8 - أهمية الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الأفراد :

وبالرغم من أهمية الجماعات غير الرسمية إلا أن اهتمامات أعضائها وارتباطهم ببعض يؤثر في مسار التنظيم بشكل عام مما يوضح تأثير الجماعات غير الرسمية في التنظيم ومن أهم تأثيراتها :

- تسهم الجماعات غير الرسمية في المحافظة على استمرارية العمل فالخطط الرسمية والسياسات لا تستطيع أن تواجه كل مشكلة في الموقف المتغير.
 - تنير الجماعات غير الرسمية الطريق أمام عمل المدير من خلال عملها معه حيث يتمكن من تفويض السلطة واللامركزية لثقته بمن حوله.
 - تمنح جماعات العمل الرضا والإشباع والاستقرار مما يرفع الإنتاجية .
 - السهولة والمرونة في قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين.
 - تعمل الجماعات غير الرسمية على متابعة خطوات العمل مما يجعل المدير يكون أكثر حذر في ممارسة سلطته.
 - التكامل والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يرفع الإنتاجية.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يحقق الرضا والثقة.
 - تخفيف الشعور بالرتابة والملل داخل التنظيم وزيادة الشعور بالراحة واكتساب المكانة التي يستحقها العاملون بحسب المؤهلات والإمكانات الموجودة عند فرد.
 - تهيئة الفرصة لمعرفة دور الفرد الاجتماعي بحسب الحقوق والواجبات المرتبطة بكل مركز اجتماعي. وبالتالي تحديد مستويات الأداء فالإنتاج قد يرتفع أو ينخفض بحسب تأثير الجماعة غير الرسمية وإخضاع العاملين للضبط الاجتماعي من خلال التزام العاملين بمعايير الجماعة غير الرسمية.
- تستطيع الجماعات غير الرسمية التأثير في الاعضاء من ثلاث جوانب :
- 1 / تشكيل سلوك العامل من خلال ما يتعلم منها من خبرات .
 - 2 / تنميط سلوك العمال بمحافظتها على قدر من التماثل في سلوك أعضائها .
 - 3 / تحقيق قدر من التمايز بين أعضاء الجماعة من خلال أدوارهم ومواقعهم .

خلاصة الفصل :

في النهاية، تبرز أهمية العلاقات الإنسانية كعنصر أساسي في بناء بيئة عمل صحية ومثمرة. فالتفاعل الإيجابي بين الأفراد داخل المؤسسة يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز الأداء الوظيفي. يعد الاحترام المتبادل والتعاون والتواصل الفعال أساساً لبناء علاقات إنسانية قوية في مكان العمل. بالإضافة إلى ذلك، تظهر الدراسات أن العلاقات الإيجابية بين الزملاء تسهم في رفع معنويات الموظفين وتقليل مستويات التوتر، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي. لذا، يجب على المؤسسات والقادة أن يولوا اهتماماً كبيراً لتعزيز العلاقات الإنسانية وبناء بيئة عمل تحفز على التعاون والتضامن وتعزز من روح الفريق والانتماء.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- تمهيد

1 - تعريف الأداء

2 - أنواع الأداء

3 - العوامل المؤثرة في الأداء

4 - أهمية الأداء

5 - تعريف تقييم الأداء

6 - خصائص تقييم الأداء

7 - أهمية وأهداف تقييم الأداء

8 - مراحل تقييم الأداء

9 - طرق تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد :

الأداء الوظيفي يشير إلى كيفية قيام الأفراد بمهامهم وواجباتهم في بيئة العمل، ويعتبر مؤشرا هاما لفعالية ونجاح المؤسسات. يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، منها مهارت الشخصية والقدرات، والبيئة العملية التي يعمل فيها الموظف، وتوافق الفرد مع الوظيفة المناطة إليه، ورضا الموظف عن العمل. تحسين الأداء الوظيفي يتطلب توجيه وتحفيز الموظفين، وتوفير فرص التطوير والتدريب، وتطبيق أنظمة عادلة لتقييم الأداء، إضافة إلى تعزيز التواصل والتعاون داخل الفريق.

1 - تعريف الأداء :

لقد تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج¹.

ويمكن تعريفه أيضا بأنه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، وأن الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله للمسؤوليات في فترة زمنية محددة².

ومما تقدم يمكن القول إن أداء العاملين هو: مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الفرد العامل، للقيام بعمله والتي تتطلب تمتعه بقدرة وقابلية وكفاءة لإنجاز المهام الموكلة إليه، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ب ط،الدار الجامعية،ب ب ن، 2004 ص 44.
² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية مصر، 2001 ص 11.

2 - أنواع الأداء :

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي:

أولاً : حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

1 الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2 الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي،

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة

عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين

والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض

بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.

ثانياً : حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى نوعين هما¹:

1 . الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر

المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

2 . الأداء الجزئي : على خلاف الأداء الكلي ، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام

التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف

الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

¹ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة، ، 2001 - 2002 ، ص 71 .

ثالثا : حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وبالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية¹:

1 . أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2 . أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة الإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

3 . أداء وظيفة الأفراد: يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

4 . أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5 . أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال².

رابعا : حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:

1 . الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها³.

¹ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مرجع سابق، ص 73 .

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 112 .

³ حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ب ط ، دار النهضة بيروت ، 2002 ص 15 .

2 . الأداء الاجتماعي: وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3 . الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4 . الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

3 - العوامل المؤثرة في الاداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي¹:

1 - غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات إنتاجها المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2 - عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3 - اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج².

4 - مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004 ص 29 .
² نزار عوني البدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015 ص 17 .

إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، المؤهل التعليمي ، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5 - التسبب الإداري: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة¹.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 217 .

3 - العوامل المؤثرة في الاداء :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي¹:

- 1 - غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات إنتاجها المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- 2 - عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- 3 - اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج².
- 4 - مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن ، المؤهل التعليمي ، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
- 5 - التسبب الإداري: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة³.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004 ص 29

² نزار عوني البدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015 ص 17

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 217

4 - أهمية الأداء :

الأداء هو مقياس الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف والمهام المحددة. سواء كان ذلك في المجال الشخصي، الأكاديمي، أو المهني، فإن أهمية الأداء تكمن في عدة جوانب حيوية تؤثر على النجاح والتقدم¹.

- تحقيق الاهداف :

أداء الأفراد والجماعات هو المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف المنشودة. الأداء الجيد يضمن أن المهام تنجز بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد .

- زيادة الانتاجية

الأداء العالي يعزز الإنتاجية. عندما يعمل الأفراد بفعالية، يمكن إنجاز المزيد من العمل في وقت أقل، مما يزيد من الكفاءة العامة للمؤسسة أو الفريق.

- تحفيز الابتكار

الأداء الجيد يتطلب باستمرار التفكير في طرق جديدة لتحسين العمليات والنتائج. هذا التحفيز للإبداع والابتكار يمكن أن يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين الإجراءات الحالية.

- الرضا الشخصي والمهني

الأداء الجيد يعزز الرضا الشخصي والمهني. عندما يرى الأفراد نتائج إيجابية لجهودهم، فإنهم يشعرون بالإنجاز والتحفيز لمواصلة تحسين أدائهم.

- تعزيز السمعة والمكانة

الأداء المتميز يعزز سمعة الفرد أو المؤسسة. السمعة الجيدة تترجم إلى فرص أكبر، سواء كانت فرص عمل جديدة، شراكات، أو مشاريع تعاونية.

- تحقيق النمو والتطور

الأداء المستمر والمتفوق يساهم في النمو الشخصي والمؤسسي. التعلم من النجاحات والإخفاقات يساعد في التطور وتحقيق مستويات أعلى من الأداء في المستقبل.

- تحسين العلاقات والتعاون

الأداء الجيد يعزز الثقة بين الأفراد ويشجع التعاون والعمل الجماعي. عندما يكون الجميع ملتزمين بالأداء العالي، يصبح من السهل العمل معا نحو تحقيق أهداف مشتركة .

- المساهمة في الاستدامة

في سياق الأعمال، الأداء الفعال يمكن أن يساهم في استدامة المؤسسة. التحسين المستمر للأداء يساعد في التكيف مع التغيرات السوقية وضمان بقاء المؤسسة في المنافسة .

¹ حمد الصرفي، السلوك الإداري ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، فكتوريا، 2008 ص 29 .

أهمية الأداء تتجلى في العديد من الجوانب التي تؤثر على النجاح الشخصي والجماعي. الأداء الجيد هو مفتاح تحقيق الأهداف، زيادة الإنتاجية، تعزيز الابتكار، تحقيق الرضا الشخصي والمهني، بناء السمعة، تحقيق النمو، تحسين العلاقات، والمساهمة في الاستدامة. لذا، يعد السعي لتحسين الأداء باستمرار هدفاً حيوياً يجب أن يسعى إليه الأفراد والمؤسسات على حد سواء¹.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان الأردن، 2008 ص 60.

5 - تعريف تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم¹.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة².

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء ، فسميت حيناً بقياس الكفاءة ، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

ويعرف أيضاً بأنه "وما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها الموظف لواجبات وظيفته وفقاً من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف"³.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

1 - محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، الأردن، 2004 ص 44 .
² خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار حامد، عمان، 1999 ص 69 .
³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ، 2008 ص 142 .

2 - تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء .

6 - خصائص تقييم الأداء :

تقييم الأداء يتميز بعدة خصائص تساهم في جعله عملية فعالة وموضوعية. من بين هذه الخصائص:

- موضوعية : يجب أن يكون التقييم مستندا إلى معايير واضحة وموضوعية تمنح للجميع نفس الفرصة للتقييم بناء على أداءهم الفعلي .
- شفافية : ينبغي أن يكون عملية التقييم شفافة وواضحة، حيث يتم شرح المعايير والملاحظات بوضوح للموظفين، مما يزيد من قبول النتائج وفهمها.
- توجيهية : يجب أن يكون التقييم توجيهيا ، يساعد الموظفين على فهم أدائهم الحالي وتحديد الخطوات القادمة لتطويره.
- متعدد الأبعاد : ينبغي أن يغطي التقييم العديد من الجوانب المختلفة لأداء الموظف، مثل المهارات الفنية، والقيادية، والتواصل، والتفاعل مع الزملاء.
- مرنة : يجب أن تكون عملية التقييم مرنة وقابلة للتكيف مع احتياجات وظروف كل موظف ومنظمة.
- متوازنة : ينبغي أن تكون العملية متوازنة بين تقدير الإنجازات والتحفيز لتحسين الأداء، دون إغفال أو مبالغة في أي اتجاه.
- تعاونية : ينبغي أن تكون عملية التقييم تعاونية بين الموظف والمدير، حيث يشارك الموظف في تحديد أهدافه وتقييم أدائه ووضع خطط التطوير.
- دورية : يجب أن تتم عملية التقييم بانتظام وبشكل دوري، لضمان متابعة الأداء وتحديث الأهداف والتطلعات.

7 - أهمية و أهداف تقييم الأداء :

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء في ما يلي¹ :

1 - رفع الروح المعنوية : إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم، عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

كما أن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد، سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم العمل راضيا واستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين دون ان يقضيه مبدءا من الجهد والتعب.

2 - إشعار العاملين بمسئولياته : إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تأثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته اتجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه².

3 - وسيلة لضمان عدالة المعاملة : حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء ، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

4 - الرقابة على الرؤساء : إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومر اجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

¹ عادل حروش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 115 .

² محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 106 .

5 - استمرار الرقابة والإشراف : إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء رؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية¹.

6 - تقييم سياسات الاختيار والتدريب : تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختبار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع اختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية تنفيذها مستقبلاً.

7 - 1 - أهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية قياس العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات، المنظمة، المدراء والعاملون وهي كما يلي:

- 1 - أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة : وتشتمل على عدة أهداف:
 - خلق منا يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين والمنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.
 - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية .
 - تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف² .
- 2 - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء : تتمثل فيما يلي:
 - التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
 - ارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل و الأداء بشكل موضوعي.
 - تنمية قدرات المدراء في مجالات إشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، مرجع سابق، ص 21 .

² عادل حروش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 135 .

*نستنتج أن عملية تقييم الأداء على مستوى المدراء تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين بكل موضوعية ، مناقشة مشاكل العمل و الأداء وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرووس وكيفية تعامل المدراء مع المرووسين.

- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرووسين : تتمثل في:
- تعيين حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرووسين واقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك و أداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم¹.

في حين يرى باركيسون أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف جيل ولوشر أهداف أخرى لتقييم الأداء وهي:

- تحديد الاحتياجات الخاصة.
- المساعدة في تحسين الأداء الحالي.
- تقييم مستوى الأداء الماضي.
- تقديم تغذية عكسية للموظفين على مستوى أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 99 .

8 - مراحل تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو عملية شاملة تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية الموظفين في أداء واجباتهم المهنية. تتكون هذه العملية من عدة مراحل تضمن تحقيق نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في تحسين الأداء المستقبلي. فيما يلي مراحل تقييم الأداء¹ :

- تحديد الأهداف والمعايير

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف والمعايير التي سيقوم الموظف ببناء عليها ، يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس، كما يجب أن تعكس المعايير المهام والمسؤوليات المحددة للوظيفة .

- المراقبة المستمرة

تشمل هذه المرحلة مراقبة أداء الموظفين بشكل مستمر طوال فترة التقييم. يتضمن ذلك جمع البيانات والملاحظات حول الأداء اليومي للموظفين، مما يساعد في تقديم تقييم شامل ودقيق.

- التقييم الذاتي

يقوم الموظفون في هذه المرحلة بتقييم أدائهم الخاص. هذه العملية تشجع الموظفين على التأمل في أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يعزز الشفافية والمسؤولية الذاتية.

- التقييم الفعلي

في هذه المرحلة، يجري المديرون أو المشرفون تقييم الأداء الفعلي للموظفين بناء على البيانات والملاحظات المجمعة. يستخدمون معايير محددة لتقديم تقييم موضوعي وعادل.

- جلسة التغذية الراجعة

تعقد جلسة رسمية بين الموظف والمدير لمناقشة نتائج التقييم. تهدف هذه الجلسة إلى تقديم ملاحظات بناءة وتحديد مجالات التحسين، بالإضافة إلى الاحتفاء بالإنجازات والنقاط الإيجابية.

- وضع خطة تطوير

بناء على نتائج التقييم، يتم وضع خطة تطوير تهدف إلى تحسين الأداء المستقبلي. تتضمن الخطة أهدافاً واضحة وإجراءات محددة للتدريب والتطوير المهني، بالإضافة إلى تحديد الدعم المطلوب من الإدارة.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مرجع سابق، ص 53 .

- المتابعة والتقييم الدوري

بعد تنفيذ خطة التطوير، تتم متابعة الأداء بشكل دوري لتقييم التقدم المحرز. تساعد هذه المتابعة في تعديل الخطط والإجراءات بناء على المستجدات وضمان استمرار التحسين. تقييم الأداء هو عملية متكاملة تتطلب تحديد أهداف ومعايير واضحة، مراقبة مستمرة، تقييم ذاتي، تقييم فعلي، جلسة تغذية راجعة، وضع خطة تطوير، ومتابعة دورية. هذه المراحل تساعد في تقديم تقييم شامل ودقيق لأداء الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

9 - طرق تقييم الاداء :

تعتمد هذه الطرق على الحكم الشخصي للمقيم ، الأمر الذي يجعلها عرضة لعدم

الدقة وعدم الموضوعية ، وهي تتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام، ومن بينها¹:

1 - طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي Alphabetical / Numerical

(Rating) : تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين ، وفي ظل هذه الطريقة يكون المقوم (Appraiser) مزود بنموذج معد مسبقا ، تدرج فيه مجموعة من العوامل مثل التعاون ، معرفة العمل ، كمية ونوعية العمل ، القدرة على التحليل والقدرة على حل المشاكل . ولتقدير (قياس) أداء الموظف حسب العوامل السابقة ، فإنه يوجد مقياس معطى ذو نهاية قصوى ونهاية دنيا قد تكون من (1) إلى (10) في حالة الترتيب الرقمي، أو من (أ) إلى (ر) في حالة الترتيب الهجائي، ويقوم المقوم هنا بوضع الحرف أو الرمز المناسب الذي ينطبق على الموظف أمام العوامل السابقة ، مثل : كمية العمل (أ) أو (1) ، جودة العمل (ج) أو (4) .

2 - طريقة التقرير الحر (Fee Writing Report) :

يشار إلى هذه الطريقة أحيانا باسم مدخل لوحة الورقة البيضاء أو الفارغة ، حيث أن المقوم لا يستخدم هنا أية نماذج معينة، وإنما هو مطالب فقط بالتعبير بعباراته الخاصة عن تقويمه لأداء مرؤوسيه وقدراتهم، وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة.

أما عن عيوب هذه الطريقة فمنها : أنها غير منظمة بشكل ثابت حيث أنها تخضع للتغيير من قبل المقوم، فإما أن تزداد المعلومات فيها وتكون مكثفة أو تقل هذه المعلومات مع عدم فائدتها، كما أنها تتطلب إمكانيات عالية في الكتابة والتعبير عن الآراء².

3 - طريقة التقرير المضبوط (Controlld Writtien Report) :

لا تستند هذه الطريقة إلى وجود استمارة كاملة للتقويم (Full Questionnaire)، وإنما تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كخطوط موجهة للمقيم أثناء التقويم. وتتميز هذه الطريقة عن الطريقة السابقة بكون المقيم ليس حرا بشكل مطلق في عملية التقويم بل هناك مجموعة من المحاور المرشدة له عند التقويم.

4 - طريقة تقدير السمات الشخصية (Personality Traits Rating) :

في هذه الطريقة يتم تحديد عدد معين من الصفات المرغوب تقييم الفرد بناء عليها، حيث يتم إعطاء الفرد تقديرا معيناً حسب توفر تلك الصفات فيه، وبعد ذلك يتم جمع تقديرات جميع الصفات للحصول على نتيجة عامة تعبر عن مستوى أداء الموظف

¹ عبد العزيز مخيمر وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2000 ص 88 .

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن ، 2008، ص 42 .

وسماته الشخصية .وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، غير أنه تعاني من بعض العيوب منها:

- أن الفرد القائم بالتقييم قد يكون متحيزا في تقديره، بمعنى اتجاه المقيم إلى إعطاء تقديرا مرتفعا لشخص معين في جميع الحالات أو الخصائص نتيجة لإمتيازه في خاصية واحدة، وهذا ما يعرف بتأثير الهالة.
 - أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلا، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددا في تقديره.
- ورغم هذه العيوب إلا أنه يمكن التغلب عليها، وذلك بأن يتم إسناد عملية التقييم إلى أكثر من شخص بشكل انفرادي، ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها ومعالجة أو حل الاختلافات التي ظهرت فيما بينهم بخصوص تقويم الأداء¹.

5 - طريقة الاختيار الإجباري (Forced Choice Ranking) :

في هذه الطريقة يتم حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، ويتم تصنيف هذه العبارات إلى ثنائيات وتجمع كل ثنائية في مجموعة واحدة حيث تصف الثنائية الأولى النواحي الإيجابية في أداء الموظف في حين تصف الثانية النواحي السلبية في أدائه، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

مجموعة (1)

ثنائية (أ) : - سريع الفهم والملاحظة. (عبارة (1))

- سريع البديهة . (عبارة (2))

ثنائية (ب) : - اتكالي يعتمد على شخص اخر لأداء عمله . (عبارة (1))

- لا يميل للتعاون مع زملائه . (عبارة (1))

ويتم طباعة هذه العبارات على نموذج خاص على شكل ثنائيات ومجموعات بحيث تضم كل مجموعة أربع عبارات، ويجبر المقيم على اختيار عبارتين من كل مجموعة، بحيث يتم اختيار العبارات الأكثر انطباقا عليه وكذلك العبارات الأقل انطباقا عليه. والمقيم وفق هذه الطريقة يعرف فيما إذا كان اختياره للعبارات هو في صالح الموظف أم لا وذلك لأن أوزان العبارات التي تبين أهميتها تكون سرية حيث لا يعرفها المقيم ، ويتم تحديد أداء الموظف عن طريق مقارنة العبارات التي اختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية التي تحتفظ بها إدارة شؤون الموظفين².

¹ نزار عوني البدي ، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري ، مرجع سابق ، ص 90 .

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مرجع سابق، ص 73 .

6 – طريقة قوائم المراجعة :

تعتمد هذه الطريقة علي تحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعامل، ولا يوجد هناك عدد محدد لهذه الأسئلة بل إن عددها يتوقف حسب طبيعة كل وظيفة، وتتطلب هذه الطريقة تحديد قيم عددية (درجات) للصفات بحيث تكون متفاوتة حسب أهميتها بالنسبة لكل موظف، إلا أن هذه القيم تكون سرية ولا يعرفها سوى الإدارة أو إدارة الأفراد، ثم يطلب من المقيم الإجابة على هذه الأسئلة ب: (نعم) أو (لا) حسب ما يراه منطبقا على الموظف .

خلاصة الفصل :

الأداء الوظيفي هو مقياس لكفاءة وفعالية الموظف في تنفيذ المهام والواجبات المرتبطة بوظيفته، ويعتبر عاملا حيويا يؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسة وتطورها. الأداء الوظيفي العالي يساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، مما يزيد من الإنتاجية ويساهم في إنجاز المهام بسرعة ودقة. كما يعزز الأداء الجيد الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث يشعرون بالرضا والثقة في عملهم، مما يزيد من دافعيتهم واستمراريتهم. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التقييم المستمر للأداء في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يتيح فرصا للتدريب والتطوير المهني، ويحفز الابتكار من خلال التشجيع على التفكير الإبداعي لتحسين العمليات والمنتجات.

الأداء الفعال يعزز الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية، ويساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وجذب المواهب والاحتفاظ بها. باختصار، يعد الأداء الوظيفي عنصرا أساسيا في تحسين الكفاءة المؤسسية وتحقيق النجاح المستدام.

الفصل الرابع :
الجانب الميداني
للدراسة

- تمهيد

1 - مجالات الدراسة

2 - لمحة تاريخية وتنظيمية عن ميدان الدراسة

3 - منهج الدراسة

4 - عينة الدراسة

5 - أداة جمع البيانات

6 - تحليل الجداول

7 - الاستنتاج العام

تمهيد :

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما قمنا بدارسته في القسم النظري على الواقع. ولقد اخترنا لهذا الغرض مؤسسة بلدية عين معبد بولاية الجلفة، و ذلك بتقديم لمحة تاريخية عن البلدية بالإضافة إلى شرح صلاحياتها ، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم النقاط الخاصة بالإطار المنهجي والإجرائي .

1 - مجالات الدراسة :

1-1- التعريف بمديرية الادارة المحلية لولاية الجلفة :

جاء في نص المادة الأولى: "الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا الإدارية غير المركزية للدولة تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ لسياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة. تساهم الولاية مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطن. وتتدخل في كل مجالات الاختصاصات المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب، وتحدث بموجب القانون"

تبعا لما نصت عليه المادة 15 من قانون 10/11 المتعلق بالبلدية :
"تتوفر البلدية على : هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي، هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول به."

هو هيئة تداولية ينتخب لمدة 5 سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة مع تطبيق نظام الباقي الأقوى ويتراوح عدد أعضائه من 13 إلى 43 عضو حسب عدد التعداد السكاني لكل بلدية وفق ما نصت عليه المادة 80 من القانون العضوي رقم 16-10 المؤرخ في 25 اوت 2016 المتعلق بنظام الانتخابات.

يمارس المجلس الشعبي البلدي الصلاحيات العامة التالية :

- تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخول لها بموجب قانون .يجب على البلدية إن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام المخول لها قانونا في كل ميدان ...
- يعالج المجلس الشعبي البلدي الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه عن طريق المداولات.
- يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة (5) أيام.
- يعد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي ويصادق عليه في اول دورة.
- يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دور غير عادية بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه .

- في حالة ظروف استثنائية مرتبطة بخطر وشيك او كارثة كبرى يجتمع المجلس الشعبي البلدي بقوة القانون .
- كما حدد قانون البلدية هذه الصلاحيات البلدية في المجالات التالية:
 - التهيئة والتنمية .
 - التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز .
 - التربية والحماية الاجتماعية والرياضة والشباب والثقافة والتسليية والسياحة.
 - النظافة وحفظ الصحة و الطرقات البلدية .

1 - 2 - حدود الدراسة :

وتعني المجالات الثلاثة المخصصة للدراسة وهي : الحدود الجغرافية المكانية، الحدود الزمانية، الحدود البشرية.

1 - الحدود المكانية : إن اختيار أحد المؤسسات للقيام بالدراسة التطبيقية ليس بالأمر الهين خاصة فيما يتعلق بالمؤسسة العمومية . لذا تم اختيارنا لمؤسسة بلدية عين معبد لولاية الجلفة كمكان إجراء الدراسة.

2 - الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على الموظفين لمؤسسة بلدية عين معبد لولاية الجلفة، ووقع الاختيار على عمال هذه المؤسسة.

3 - الحدود الزمانية : فقد تحددت وفقا لمراحل البحث انطلاقا من مرحلة الإعداد النظري التي كانت بداية من شهر ديسمبر سنة 2023 ، ثم يليها مرحلة الدراسة الاستطلاعية والتي كانت في المؤسسة المعنية والتي تضمنت معرفة المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومعرفة العدد الإجمالي للعمال، وكانت هذه المرحلة من تاريخ 05/02/2024 الى غاية 12/02/2024 أي أنها دامت مدة أسبوع وحاولنا في هذه المدة البحث عن عدد من العمال.

ثم يليها مرحلة الخروج إلى الميدان وتوزيع الاستمارات في 06/03/2024 وتم استرجاعها بعد يومين أي بتاريخ 08/03/2024 ، ثم بدأت عملية الإعداد الميداني وتنفيذه وتضمنت تفريغ البيانات وعرض نتائجها و تحليلها.

2 - لمحة تاريخية وتنظيمية عن ميدان الدراسة :

1 - تقع مؤسسة البلدية في الجنوب الشرقي لمدينة عين معبد حيث تم تأسيسها في مارس 1985 ودخولها حيز الخدمة بعد ما كانت مقاطعة لبلدية حاسي بحبح وتحتوي على حوالي 46 تعداد العمال الاداريون الدائمون اضافة الى اكثر من 80 عامل بالتوقيت الجزئي .

2 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلدية :

1 - الامانة العامة

- مكتب المحفوظات والتوثيق - الديوان

2 - مصلحة التنظيم والشؤون العامة

- مكتب التنظيم والمنازعات

- مكتب الحالة المدنية

- مكتب الشؤون العامة

- مكتب الاحصاء والانتخابات

3 - مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية

- مكتب المالية والمحاسبة

- مكتب الصفقات

- مكتب الاملاك والمداخيل

4 - مصلحة الموارد البشرية

- مكتب تسيير المستخدمين

- مكتب الاجور والمتابعة

5 - المصلحة التقنية

- مكتب تسيير الذخيرة والمخزن

- مكتب التعمير والبناء والفلاحة

6 - مصلحة النشاطات الاجتماعية

- مكتب الشؤون الاجتماعية

- مكتب الصحة والوقاية

3 - منهج الدراسة :

بما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج والذي يعرفه عمار بوحوش على أنه الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة¹ . وتتعدد المناهج وتختلف حسب طبيعة البحث و أهدافه، وبناء على هذا فإن المنهج المتبع في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي مع التحليل، والذي نراه مناسباً لهذا النوع من الدراسة.

فالمنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً خاصة في مجال البحوث التربوية و النفسية و الاجتماعية، و يهتم المنهج الوصفي بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المدروسة كما يهدف أيضاً إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة، و لا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات و تبويبها و إنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، لذلك يجب على الباحث تصنيف البيانات و الحقائق وتحليلها تحليلاً دقيقاً، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن ظاهرة موضوع الدراسة.

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 12 .

4 - عينة الدراسة :

العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة وتستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو الكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها.

وتتعدد طرق اختيار العينة وتختلف باختلاف مجتمع البحث والمنهج المتبع في الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة، فهذا النوع من العينة هي التي يدرس الباحث فيها فئة معينة من مجموع الفئات المقترحة للدراسة.

- يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة بمؤسسة التجهيزات العمومية لمؤسسة البلدية بعين معبد 46 (عمال اداريون دائمون) وقد تم اختيار العينة المكونة من 32 عامل اختيرت بطريقة عشوائية من مختلف المناصب التي يشغلونها، وتم توزيع عليهم الاستمارات ثم استرجاعها كاملة بعدما أجاب عليها العمال.

5 - أداة جمع البيانات :

إن جمع وتحليل المعلومات في المنهج الوصفي تم بوسائل وأدوات عديدة، وفي هذه الدراسة سوف نستخدم الاستمارة (الاستبيان) باعتبارها من أهم وسائل جمع البيانات . فالاستمارة : " هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث، وعليه التقيد بموضوع البحث المراد إجراءه، وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية." أن تكون هذه الأسئلة على علاقة بمشكلة البحث، كما أن طبيعة الأسئلة تجنب المبحوث الإحراج والأمور الشخصية، وقد تم تقسيم الاستمارة إلى محاور و هي كالتالي :

المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية خاصة بالمبحوثين.

المحور الثاني : خاص للعلاقات الإنسانية في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة البلدية.

المحور الثالث : خاص للعلاقات الإنسانية غير الرسمية دور في عملية تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البلدية .

6- تحليل الجداول :

المحور الأول : تساهم العلاقات الانسانية في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة البلدية .

- عرض ومناقشة البيانات الشخصية :

جدول 1 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

لا يمكن أن نقوم بأي بحث اجتماعي دون أن نخرج على محور البيانات الشخصية، هذا الأخير يساعد الباحث على تقسيم مجتمع البحث ويدعم البحث العلمي بمعرفة العينة التي يتعامل معها الباحث، خاصة من حيث الجنس إضافة إلى البيانات الأخرى والتي تكمن في: الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية والخبرة المهنية .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
71.88%	23	ذكر
28.12%	09	أنثى
100%	32	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 71.88% من أفراد العينة تمثل فئة الذكور ، بينما تتراوح نسبة أفراد العينة التي تمثل فئة الإناث بـ 28.12% .
بعد القراءة الاحصائية للجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة هم من جنس الذكور وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة المجتمع الذي لا يشجع عمل المرأة في الإدارة .

جدول 2 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
31.25%	10	30 إلى 40 سنة
37.50%	12	40 إلى 50 سنة
31.25%	10	50 سنة فأكثر
100%	32	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 الى 50 سنة بنسبة 37.5 % من مجموع العمال، ثم الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 – 50 سنة بنسبة 31.25 % ، وفي نفس المرتبة الفئة التي تبلغ سنها من 50 سنة فأكثر بنسبة 31.25 % .

نلاحظ أن الاتجاه العام هو لفئة 40 – 50 سنة بنسبة 37.5 % مما يعني أن المؤسسة تحوي وتضم فريق عمل ذو خبرة وكفاءة عالية في مجال العمل، والملاحظ أن فئة العمال 40 فأكثر هم شاغلي المناصب العليا الإطارات . كما أن المؤسسة تبحث عن الاستقرار من خلال المحافظة على العمال وكذا للمحافظة على العلاقات والزمالة المهنية السائدة بينهم.

جدول 3 : يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
9.38%	03	ثانوي
25%	08	تقني
65.62%	21	جامعي
100%	32	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة حاملي الشهادات الجامعية هي أكبر نسبة وتقدر بـ: 65.62 % تليها فئة العمال ذوي المستوى التقني بنسبة 25 % ، أما فئة العمال ذوي المستوى الثانوي تقدر بنسبة 9.38 % .

بعد القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن معظم العمال هم حاملو الشهادات الجامعية لذا فهم يتميزون بكفاءة علمية عالية وخبرة، ويرجع السبب في ذلك أن التوظيف يتطلب الكفاءة خاصة فيما يتعلق بالتوظيف على أساس المسابقة.

جدول 4 : يبين توزيع افراد العينة حسب مدة العمل

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
5 إلى 10 سنوات	07	21.88%
10 إلى 20 سنة	20	62.50%
20 سنة فما فوق	05	15.62%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن سنوات الخبرة لدى عمال المؤسسة تتفاوت من سنة إلى أخرى، فأعلى نسبة توجد لدى الأفراد ذوي الخبرة من 10- 20 سنة بنسبة 62.50% تليها الفترة ما بين 5 - 10 سنة بنسبة 21.88 % تليها الفترة 20 سنة فأكثر بنسبة 15.62 % .

بعد تحليل الجدول يتضح لنا أن الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة 10- 20 سنة هم أكبر نسبة وأعلى داخل المؤسسة والتي بدورها تؤثر في الجانب العملي للمؤسسة وهذا للتغيير الدائم للموظفين داخل المؤسسة وكذا العمل على الكفاءة والخبرة المهنية العالية وهؤلاء العمال هم ذوي مستويات جامعية.

جدول 5 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب المهني

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
الإطار	05	15.62%
عون تحكم	08	25%
عون تنفيذ	19	59.38%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة السوسيو مهنية العاملة والتي تمثل النسبة العالية هي نسبة أعوان التنفيذ إذ تقدر بـ 59.38 % تليها فئة أعوان تحكم فهي تقدر بنسبة 25 % ، ثم نسبة الإطارات التي تقدر بـ 15.62 % .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن النسبة الأكبر من الموظفين في المؤسسة هم من أعوان التنفيذ، وهو ما يتناسب مع الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين لتنفيذ المهام اليومية. بينما يشكل الإطارات وأعوان التحكم نسبة أقل، مما يعكس هيكل هرمي حيث توجد مستويات مختلفة من الإدارة والإشراف.

جدول 6 : العلاقات الجيدة بين الزملاء تعزز أداء العاملين في المؤسسة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	% 83.38
لا	05	% 16.62
المجموع	32	% 100

من خلال الأرقام والنسب الواردة نلاحظ أن نسبة 83.38 % من عدد المبحوثين يرون أن العلاقات الجيدة بين الزملاء تعزز أداء العاملين في المؤسسة ، وأن نسبة 16.62 % يرون عكس ذلك .

حيث يشير التحليل الى أن هناك تفاعل ايجابي بين الموظفين ، ويمكن للمؤسسات أن تركز على تعزيز بيئة عمل ايجابية تشجع على بناء علاقات جيدة بين الزملاء كجزء من استراتيجيتها وذلك للرفع من ادائها الوظيفي بفاعلية اكبر.

جدول 7 : الدعم الاجتماعي بين الزملاء يساعد على تحقيق الأهداف المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
% 87.50	28	نعم
% 12.50	04	لا
% 100	32	المجموع

من خلال الجدول يبدو أن نسبة 87.50 % يرون أن الدعم الاجتماعي يساعد في تحقيق الأهداف المهنية، أما نسبة 12.50 % أن الدعم الاجتماعي من الزملاء لا يساعد على تحقيق الأهداف المهنية . ويرجع ذلك أن الدعم الاجتماعي في مكان العمل يشمل التفاعلات والعلاقات بين الزملاء التي توفر الدعم العاطفي والمعلوماتي والمادي.

جدول 8 : تؤثر العلاقات الانسانية السلبية على تركيزك وادائك في مكان العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	% 84.50
لا	05	% 15.50
المجموع	32	% 100

من خلال الأرقام والنسب الواردة نلاحظ أن نسبة 84.38 % تؤثر العلاقات الانسانية السلبية على تركيزك وادائك في مكان العمل ، أما نسبة 15.62 % فيعتقدون العكس .

ونستنتج من هذا أن العلاقات الانسانية السلبية تظهر أن لها تأثير سلبي كبير على تركيز واداء الموظفين .

مما يشير الى أهمية ادارة العلاقات في مكان العمل وتقديم فرص التفاعل الاجتماعي يعتبر عاملا مهما في تحسين الاداء العام للمؤسسة ، وهذا يعزز من أهمية بناء بيئة عمل ايجابية وداعمة .

جدول 9 : بيئة العمل التعاونية تزيد من رضاك الوظيفي

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	% 93.75
لا	02	% 6.25
المجموع	32	% 100

من خلال الجدول أعلاه والنسب الواردة نلاحظ أن 93.75 % يرون بيئة العمل التعاونية تزيد من الرضى الوظيفي ، أما نسبة 6.25 % فيرون أن بيئة العمل التعاونية لا تزيد من الرضى الوظيفي .
وهذا يرجع إلى أن بيئة العمل التعاونية تلعب دورا كبيرا في تحسين الرضا الوظيفي لدى معظم الموظفين .

جدول 10 : العلاقات الشخصية الإيجابية مع رؤسائك تؤثر بشكل إيجابي على أدائك

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
% 84.40	27	نعم
% 15.60	05	لا
% 100	32	المجموع

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال النسب الواردة نلاحظ أن 84.40 % يرون العلاقات الشخصية مع الرؤساء تؤثر بشكل إيجابي على أداء العمال، أما نسبة 15.60 % فتري أن العلاقات الشخصية الإيجابية مع الرؤساء لا تؤثر بشكل إيجابي على الأداء .

و هذا يشير إلى أن العلاقات الشخصية الإيجابية مع الرؤساء تعد عاملا مهما لتحسين الأداء الوظيفي لدى معظم الموظفين .

جدول 11 : الروح الجماعية في فريق العمل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر

الاحتمالات	الروح الجماعية في فريق العمل تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة اكبر	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	تقليل العمل	10	% 33.33	30	% 93.75
	تسريع الخدمات	14	% 46.67		
	يفعل من عملية الاتصال	06	% 20		
لا	/			02	% 6.25
المجموع	/			32	% 100

من خلال الأرقام والنسب الواردة، نلاحظ أن 93.75% يرون أن الروح الجماعية في فريق العمل تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر حيث ان نسبة 46.67% يرون ان الروح الجماعية تساهم في تسريع الخدمات ، اما نسبة 33.33% ترى انها تقلل من العمل ، اما نسبة 6.25% فتري ان الروح الجماعية في فريق العمل لا تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة اكبر .

هذا يشير الى ان الروح الجماعية في فريق العمل تلعب دورا مهما في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة اكبر من خلال تحسين جوانب مختلفة من الاداء الوظيفي .

جدول 12 : العلاقات الانسانية الطيبة تساعد في تحسين التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	62.50 %
لا	12	37.50 %
المجموع	32	100 %

من خلال الأرقام والنسب الواردة، نلاحظ أن نسبة 62.50 % ترى أن العلاقات الإنسانية تساعد في تحسين التعاون بين مختلف الأقسام في المؤسسة ، أما نسبة 37.50% فتري ان العلاقات الإنسانية لا تساعد في تحسين التعاون بين مختلف الأقسام .

هذا يشير إلى أن هناك توافق بين معظم الموظفين على أهمية العلاقات الإنسانية الطيبة في تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة ، وهذا يرجع إلى أهمية العلاقات الطيبة بين الموظفين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي .

جدول 13 : العلاقات الانسانية الداعمة تساعد في تحسين جودة العمل المنجز

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	72.41 %
لا	08	27.59 %
المجموع	32	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 72.41 % ترى العلاقات الإنسانية الداعمة تساهم في تحسين جودة العمل المنجز، أما نسبة 27.59 % ترى أن العلاقات الإنسانية الداعمة لا تساهم في تحسين جودة العمل المنجز .

هذا يشير إلى أن معظم الموظفين يرون أن وجود علاقات إنسانية داعمة في مكان العمل يلعب دورا مهما في تحسين جودة العمل المنجز ، ومع ذلك هناك أيضا مجموعة من الموظفين يرون أن جودة العمل قد تعتمد على عوامل أخرى غير العلاقات الإنسانية الداعمة.

المحور الثاني : للعلاقات الانسانية غير الرسمية دور في عملية تحسين الأداء في مؤسسة البلدية .

جدول 14 : العلاقات غير الرسمية بين الزملاء تساعد في تحسين التواصل بينهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	75 %
لا	08	25 %
المجموع	32	100 %

من خلال الأرقام والنسب من الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 75 % يرون العلاقات غير الرسمية تساعد في تحسين التواصل فيما بينهم، أما نسبة 25 % فيرون العلاقات الإنسانية لا تساعد في تحسين التواصل . هذا يشير إلى أن معظم الموظفين يرون أن العلاقات غير الرسمية بين الزملاء تلعب دورا إيجابيا في تحسين التواصل بينهم، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي والتعاون في المؤسسة .

جدول 15 : العلاقات الشخصية غير الرسمية مع الزملاء تعزز من روح الفريق

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	71.88 %
لا	06	18.75 %
نوعا ما	03	9.38 %
المجموع	32	100 %

من خلال الأرقام والنسب الواردة في الجدول نلاحظ أن نسبة 71.88 % يرون ان العلاقات الشخصية غير الرسمية تعزز من روح الفريق ، اما نسبة 18.75 % فيرون ان العلاقات الشخصية غير الرسمية لا تعزز من روح الفريق ، اما نسبة 9.38 % فيرون ان العلاقات الشخصية تعزز احيانا روح الفريق .
يشير ذلك الى ان العلاقات الشخصية غير الرسمية تلعب دورا مهما في تعزيز روح الفريق بين الموظفين ، ولكن هناك تباين في الرؤى بين الموظفين بشأن درجة تأثير هذه العلاقات .

جدول 16 : تؤثر اللقاءات غير الرسمية بين الموظفين ايجابيا على التعاون في العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	59.38 %
نوعا ما	08	25 %
لا	05	15.63 %
المجموع	32	100 %

من خلال الأرقام والنسب الواردة في الجدول نلاحظ أن نسبة 59.38 % يرون ان اللقاءات غير الرسمية بين الموظفين تؤثر ايجابيا على التعاون في العمل ، اما نسبة 25 % فيرون انها نوعا ما تؤثر ، اما نسبة 15.63 % فيرون انها لا تؤثر ولا تساهم في التعاون في العمل .
هذا يشير الى ان اللقاءات غير الرسمية قد تلعب دورا مهما في تعزيز التعاون بين الموظفين ، ولكن هناك بعض التباينات في الرؤى حول درجة تأثيرها على التعاون .

جدول 17 : الانشطة الاجتماعية غير الرسمية تساهم في رفع معنوياتك في العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	68.75 %
لا	02	6.25 %
احيانا	08	25
المجموع	32	100 %

من خلال الأرقام والنسب الواردة في الجدول نلاحظ أن نسبة 68.75 % يرون أن الانشطة الاجتماعية غير الرسمية تساهم في رفع المعنويات في العمل ، اما نسبة 25 فيرون انها احيانا تساهم في رفع المعنويات ، اما نسبة 6.25 % فيرون انها لا تساهم ولا ترفع من المعنويات في محيط العمل .
يشير ذلك الى اهمية الانشطة الاجتماعية غير الرسمية كعنصر مساهم في رفع معنويات الموظفين في العمل ، ولكن هناك بعض التباين في الرؤى حول درجة تأثيرها .

جدول 18 : العلاقات الانسانية غير الرسمية تسهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل افضل

الاجابات	التكرار	النسبة %
نعم	27	84.38 %
لا	5	15.62 %
المجموع	32	100 %

من خلال الأرقام والنسب المذكورة في الجدول أعلاه يمكننا الاستنتاج بأن نسبة 84.38 % من المبحوثين يرون أن العلاقات غير الرسمية تسهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل افضل ، في حين ترى نسبة 15.62 % أن هذا لا يسهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل افضل .
ومما سبق يتضح لنا أن العلاقات الانسانية غير الرسمية تساهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل افضل وتلعب دورا هاما في تعزيز وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين ، مما يعزز من قدرة الفريق على التعلم والابتكار في بيئة العمل .

جدول 19 : العلاقات الانسانية غير الرسمية تسهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل افضل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	43.75 %
لا	05	15.63 %
احيانا	13	40.63 %
المجموع	32	100 %

من خلال الأرقام والنسب المذكورة يمكن الاستنتاج بان 43.75 % من المبحوثين يرون أن العلاقات الانسانية غير الرسمية تسهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل افضل ، اما نسبة 40.63 % يرون انها احيانا تسهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل افضل ، اما نسبة 15.63 % فيرون انها لا تسهم في تبادل المعرفة والخبرات .
ومما سبق يتضح لنا ان العلاقات الانسانية غير الرسمية يمكن ان تلعب دورا مهما في تعزيز تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين ، مما يعزز من قدرة الفريق على التعلم والابتكار في بيئة العمل .

جدول 20 : العلاقات غير الرسمية مع الزملاء تسهم في حل المشكلات بشكل اسرع واكثر فعالية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	75 %
لا	03	9.38 %
احيانا	05	15.63 %
المجموع	32	100 %

من خلال الأرقام والنسب المذكورة يمكن استنتاج ان 75 % من المبحوثين يرون أن العلاقات غير الرسمية تسهم في حل المشكلات بشكل اسرع واكثر فعالية ، في حين ان 15.63 % يرون ان العلاقات غير الرسمية تسهم احيانا في حل المشكلات بشكل اسرع واكثر فعالية ، اما نسبة 9.38 % فترى ان العلاقات غير الرسمية لا تسهم في حل المشكلات بشكل اسرع .

ويرجع ذلك الى ان العلاقات الغير الرسمية مع الزملاء تعزز من قدرة الفريق على حل المشكلات بشكل فعال وسريع . هذا يعزز من تبادل المعرفة والخبرات بين الافراد ، مما يساهم في اكتساب حلول مبتكرة وفعالة للتحديات التي تواجهها المؤسسة .

جدول 21 : العلاقات الانسانية غير الرسمية تعزز من بيئة العمل الايجابية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	81.25 %
لا	02	6.25 %
احيانا	04	12.50 %
المجموع	32	100 %

من خلال الجدول و الأرقام والنسب المذكورة ان هناك نسبة 81.25 % يرون ان العلاقات الانسانية الغير الرسمية تعزز من بيئة العمل الايجابية ، هذا يشير الى ان العلاقات القوية والايجابية بين الزملاء يمكن ان تسهم في خلق جو ملهم وداعم في العمل.

اما نسبة 12.50 % فتري ان العلاقات الانسانية الغير الرسمية تعزز احيانا من بيئة العمل .

اما نسبة 6.25 % من الموظفين لا يرون تأثيرا ايجابيا ملحوظا للعلاقات الانسانية الغير الرسمية على بيئة العمل ، مما يشير الى ان هذا الموضوع قد يعتمد على تجارب و اراء شخصية متفاوتة .

الاعتقاد بان العلاقات الانسانية الغير الرسمية قد تساهم " احيانا " في تحسين بيئة العمل يوضح ان هناك حالات تبقى متغيرة وتتأثر بالظروف المحيطة .
يمكن القول ان ادارة وتعزيز العلاقات الانسانية الغير الرسمية يمكن ان تكون استراتيجية فعالة في تحسين بيئة العمل ورفع معنويات الموظفين ، مما يسهم في تعزيز الانتاجية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

جدول 22 : العلاقات غير الرسمية بين الموظفين تؤدي الى تحسين الاداء الفردي والجماعي في المؤسسة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	78.13 %
لا	02	6.25 %
احيانا	05	15.63 %
المجموع	32	100 %

من خلال الأرقام والنسب المذكورة في الجدول أعلاه يمكننا استنتاج أن نسبة 78.13 % من المبحوثون ترى ان العلاقات غير الرسمية بين الموظفين تساعد على تحسين الاداء الفردي والجماعي في المؤسسة ، في حين ترى ان نسبة 6.25 % لا تساعد في تحسين الاداء الفردي والجماعي في المؤسسة ، اما نسبة 15.63 % فيرون انها تساعد على ذلك .

يظهر من خلال النتائج ان العلاقات غير الرسمية تساعد على الاداء الوظيفي داخل المؤسسة مما شير الى ان التفاعلات الإيجابية بين الزملاء قد تعزز من الاهداف المشتركة وزيادة الانتاجية ، وبناء على ذلك يمكن للمؤسسات ان تستفيد من تعزيز بيئة عمل تشجع على تحسين العلاقات الإنسانية غير الرسمية كجزء من استراتيجيته وذلك لتحقيق اداء فردي وجماعي امثل وتحقيق الاهداف المؤسسية بشكل اكثر فعالية .

7 - الاستنتاج العام :

استنتاج الفرضية الأولى :

تساهم العلاقات الإنسانية في التأثير على أداء العاملين في مؤسسة البلدية. من خلال دراستنا الميدانية وتحليلنا للجداول الإحصائية ثم عرضها وقراءتنا السوسيولوجية لها وفي ضوء ما توصلن اليه من نتائج يمكن إبرازها في النقاط التالية :

- عندما يشعر الموظفون بأنهم مدعومون ومقدرون من زملائهم ومدبريهم، يزداد رضاهم عن العمل ، هذا الرضا ينعكس في التزامهم بأداء مهامهم بشكل أفضل وإظهارهم لمزيد من الإبداع والابتكار.

- العلاقات الإنسانية الجيدة تشجع على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين. في مؤسسة البلدية، التعاون بين الأقسام مثل التخطيط والبنية التحتية والخدمات الاجتماعية يمكن أن يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للمجتمع.

- بيئة العمل الداعمة والمبنية على العلاقات الإنسانية الجيدة تقلل من مستويات التوتر والصراعات بين الموظفين. هذا يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية ويساهم في رفع الأداء الوظيفي.

- الموظفون الذين يشعرون بالارتباط القوي بزملائهم وبمؤسستهم يكونون أكثر التزاما وولاء. هذا يقلل من معدلات التوتر ويحتفظ بالمهارات والخبرات داخل المؤسسة . تظهر النتائج أن الاستثمار في بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في مؤسسة البلدية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الكفاءة العامة في تقديم الخدمات للمجتمع.

استنتاج الفرضية الثانية :

- للعلاقات الإنسانية غير الرسمية دور في عملية تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة البلدية.

- العلاقات الشخصية القوية تعزز من التزام الموظفين تجاه المؤسسة وزملائهم. الالتزام العالي يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويحتفظ بالكفاءات والخبرات داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى استقرار أكبر في الأداء الوظيفي.

- التفاعلات الاجتماعية الإيجابية تساهم في خلق بيئة عمل محفزة، حيث يكون الموظفون أكثر حماسا للعمل وأكثر إنتاجية. الروح الإيجابية تنعكس في إنجاز المهام بسرعة وكفاءة أكبر.

- يمكن القول إن في مؤسسة البلدية تكون هذه العوامل مهمة بشكل خاص نظرا للطبيعة التعاونية للعمل والحاجة إلى تقديم خدمات فعالة للمجتمع. العلاقات الإنسانية غير الرسمية ليست فقط عنصرا تحسيميا للأداء الوظيفي بل هي جزء لا يتجزأ من خلق بيئة عمل مستدامة وفعالة.

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية بين طبيعة العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة البلدية.

العلاقات الإنسانية الجيدة تعزز من جودة التواصل والتعاون بين الموظفين، مما يقلل من الأخطاء ويسهل تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر. الثقة والدعم المتبادل بين الزملاء يزيدان من فعالية العمل ويحفزان الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تعزز هذه العلاقات من رضا الموظفين عن وظائفهم، مما يزيد من تحفيزهم والتزامهم تجاه المؤسسة. بيئة العمل الإيجابية التي تتميز بالعلاقات الإنسانية الجيدة تقلل من التوتر والصراعات، وتوفر الدعم النفسي والمعنوي، مما يساعد الموظفين على التعامل مع ضغوط العمل بفاعلية أكبر. بشكل عام، تحسين العلاقات الإنسانية داخل مؤسسة البلدية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

الختامة

الخاتمة :

ان العلاقات الإنسانية الجيدة تلعب دورا بارزا في تحسين الاداء الوظيفي في أي مؤسسة، بما في ذلك مؤسسة البلدية. تكون العلاقات القوية بين الزملاء والموظفين أساسا لبناء بيئة عمل إيجابية ومرنة، تشجع على التعاون والابتكار والتحفيز. تعزز هذه العلاقات من جودة التواصل والثقة المتبادلة، مما يقلل من التوتر والصراعات ويعزز من رضا الموظفين عن وظائفهم.

علاوة على ذلك، تسهم العلاقات الإنسانية الجيدة في بناء روح الفريق والانتماء للمؤسسة، مما يزيد من التزام الموظفين بأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدعم النفسي والمعنوي الذي توفره هذه العلاقات يساعد الموظفين على التعامل مع التحديات والضغوطات الوظيفية بشكل أفضل، مما يساهم في الحفاظ على مستوى عالٍ من الاداء.

بناء على ذلك يظهر فهنا دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي أن ، تعزيز هذه العلاقات يجب أن يكون من أولويات إدارة المؤسسة. فهي ليست مجرد ميزة إضافية، بل هي عامل أساسي لتحقيق النجاح المستدام وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

و من خلال إسقاطنا لهذا الموضوع على المؤسسة موضوع الدراسة فقد توصلنا إلى نتائج هامة هي:

- تؤكد النتائج على أهمية بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية في مؤسسات البلدية لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- يظهر البحث أن العلاقات الإنسانية الجيدة تعزز من التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات.
- توضح النتائج أن العلاقات الإنسانية الجيدة ترتبط بزيادة مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة التحفيز والالتزام بالعمل.

الاقتراحات والتوصيات :

- يجب على الإدارة في مؤسسة البلدية العمل على تعزيز ثقافة العمل الإيجابية التي تشجع على بناء العلاقات الإنسانية القوية والمتبادلة.
- ينصح بتنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارت التواصل والتعاون بين الموظفين، وتعزيز فهمهم لأهمية بناء العلاقات الإنسانية في العمل.
- التشجيع على تنظيم فعاليات اجتماعية وفرص للتفاعل بين الموظفين خارج بيئة العمل لتعزيز الروابط الإنسانية وبناء الصداقات.
- ينبغي على الإدارة متابعة وتقييم تأثير برامج تعزيز العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الإجراءات المستقبلية.
- باعتبار هذه التوصيات وتطبيقها بشكل فعال، يمكن لمؤسسة البلدية تعزيز العلاقات الإنسانية وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية واستدامة.

قائمة المصادر والمراجع :

1 - الكتب :

- أحمد ابراهيم أحمد ، العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية ، الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط ، 1 ، 2002 .
- احمد ذكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الادارية ، ط ، 2 دار الكتاب المصري ، 1994 .
- احمد صقر عاشور ، السلوك الانساني في المنظمات ، الاسكندرية ، دار المعرفة ، 1985 .
- احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، ب ط ، الدار الجامعية ، ب ب ن 2004 .
- الازهري محي الدين ، العلاقات وادارة الاعمال ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1980 .
- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الاداء ، دار الفكر العربي ، الاردن 2004 .
- حسان الجيلالي ، الجماعات في التنظيم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015 .
- حسن ابراهيم بلوط : ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ب ط ، دار النهضة بيروت 2002 .
- حسين حريم ، ادارة المنظمات ، منظورا كلي ، الحامد للنشر والتوزيع ، 2003 .
- حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات ، عمان ، دار زهران ، 1997 .
- حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 .
- حمد الصرفي ، السلوك الاداري ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،فكتوريا، 2008 .
- حمد بن عابد المشاوية الدوسري ، العلاقات الانسانية في الفكر الاداري الاسلامي والمعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2005 .
- خالد عبد الرحمان الهيثي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار حامد ، عمان ، 1999 .
- رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، رؤيا مستقبلية ، الدار الجامعية مصر 2001 .
- سعيد محمد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات ، الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2002 .

- سلتونستال روبرت ، العلاقات الانسانية في ادارة الاعمال ، (مترجم)،مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1966 .
- السلمي علي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، دار المعارف، ط2، 1973 .
- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية، 1990.
- الطخيس إبراهيم عبد الرحمن والجريتلي عماد، العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، الرياض، مطابع الشرق الأوسط، 1984 .
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008.
- عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2000 .
- علي محمد شهاب، العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك ، القاهرة، دار النهضة العربية، 2002 .
- فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ، دار اسامة ،عمان الأردن ، 2008 .
- القحطاني محمد أحمد، العالقات الإنسانية في الإدارة، دار حرش للنشر، 1986.
- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق، 2009 .
- ماهر عليش محمد، العلاقات الإنسانية في الصناعة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1972 .
- نزار عوني البدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ،المملكة الأردنية الهاشمية ، 2015 .
- نور عبد المنعم، العلاقات الإنسانية، القاهرة، دار المعرفة، 2003.
- هاشم زكي محمود، إدارة الأفراد والعلاقات العامة، القاهرة، دار النهضة، 1988.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004

2 – الرسائل الجامعية :

- خالد بن حمدي الحميدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003 .
- عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001 – 2002 .
- مريم لنصاري: العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة احمد دراية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2012-2013

3 – المجلات العلمية :

- بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21 ديسمبر 2015 جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) .
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004 .
- العمري مبارك بن جاير، أثر العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية ، مجلة الإداري، مسقط، العدد 91

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

اخي الموظف اختي الموظفة

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان التي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي
بهدف جمع المعلومات اللازمة حول اثر العلاقات الإنسانية على تحسين الأداء الوظيفي
نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد القراءة ووضع علامة بالمكان المناسب .

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان ، الرجاء وضع علامة (X) :

المحور الاول : معلومات شخصية :

- 1 - الجنس : ذكر أنثى
- 2 - العمر : 29 - 20 ، 39 - 30 ، 49 - 40 ، 50 فأكثر
- 3 - الحالة المدنية : أعزب متزوج
- 4 - الشهادة المتحصل عليها : ليسانس ماستر تقني
- 5 - مدة العمل : من 5 الى 10 سنوات ، من 10 الى 20 سنة
من 20 فأكثر
- 6 - الوظيفة : اطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني : تساهم العلاقات الانسانية في التأثير على اداء العاملين في مؤسسة البلدية

7 – هل الدعم الاجتماعي بين الزملاء يساعد على تحقيق الاهداف المهنية ؟

نعم لا

8 – هل تؤثر العلاقات الانسانية السلبية على تركيزك وادائك في مكان العمل ؟

نعم لا

9 – هل بيئة العمل التعاونية تزيد من رضاك الوظيفي ؟

نعم لا

10 – هل العلاقات الشخصية الايجابية مع رؤسائك تؤثر بشكل ايجابي على ادائك ؟

نعم لا

11 – هل الروح الجماعية في فريق العمل تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة

اكبر ؟ نعم لا

12 – هل العلاقات الانسانية الطيبة تساعد في تحسين التعاون بين الاقسام المختلفة في

المؤسسة ؟ نعم لا

13 – هل العلاقات الانسانية الداعمة تساعد في تحسين جودة العمل المنجز ؟

نعم لا

المحور الثالث: للعلاقات الإنسانية غير الرسمية دور في عملية تحسين الأداء في مؤسسة البلدية

14 – هل العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين الزملاء تساعد في تحسين التواصل بينهم؟
نعم لا

15 – هل العلاقات الشخصية غير الرسمية مع الزملاء تعزز من روح الفريق؟
نعم لا نوعا ما

16 – هل تؤثر العلاقات غير الرسمية بين الموظفين ايجابيا على التعامل في العمل؟
نعم لا نوعا ما

17 – هل الانشطة الاجتماعية غير الرسمية تساهم في رفع معنوياتك في العمل؟
نعم لا احيانا

18 – هل العلاقات الإنسانية غير الرسمية تسهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل افضل؟
نعم لا احيانا

19 – هل العلاقات الإنسانية غير الرسمية تسهم في تبادل المعرفة والخبرات بشكل افضل؟
نعم لا احيانا

20 – هل العلاقات غير الرسمية مع الزملاء تسهم في حل المشكلات بشكل اسرع واكثر فعالية؟
نعم لا احيانا

21 – هل العلاقات الإنسانية غير الرسمية تعزز من بيئة العمل الإيجابية؟
نعم لا احيانا

22 – هل العلاقات غير الرسمية بين الموظفين تؤدي الى تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسة؟
نعم لا احيانا

نعم بعون الله