الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنـــــــوان

العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين.

دراسة ميدانية على عينة من عمال الديوان الوطني للتطهير ONA وحدة المدية.

إعداد
فـرق رابــح
سعدات بوعكاز

إشراف الدكتورة
صغير جميلة

الموسم الجامعي 2022 – 2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله أولا وآخرا أن وفقنا ومنّ علينا بتهيئة الظروف وتسخير كثير من عباده المحبين لدرب العلم ومريديه، ثم أنعم علينا بإتمام هذا العمل المتواضع في أوانه، ومن لا يحمد الناس لا يحمد الله. وعليه نتقدم بخالص الشكر والامتنان للأستاذة الدكتورة **صغير جميلة** التي تكرمت بقبول التأطير والإشراف على هذه الدراسة، وأمدتنا بكل النصائح والإرشادات الدقيقة طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة على قبول مناقشة هذا العمل. دون نسيان باقي أساتذتنا بالجامعة، وكل من ساهم في تكويننا طيلة أطوار الدراسة. فما معارفنا البسيطة إلاّ جزء من معارف كل معلم أو أستاذ أو إطار تدرجنا في الدراسة على يديه.

جازاكم الله كل خير.

الإهـــداء

إلى روح الوالد عبد الرحمن رحمه الله

إلى روح الشقيق محمد رحمه الله

إلى الوالدة الكريمة، أمدّها الله بموفور الصحة والعافية

إلى أسرتي الصغيرة، زوجتي الغالية، ابني محمد ياسين، وابنتيّ شيماء وراحيل، إخواني وأخواتي الأعزاء، والأسرة الممتدة قاطبة

وكل من ساهم في تحقيق هذا الانجاز

أهدى هذه الصفحات :

رابح فـــرق

إلى روح العم والأخ سعيد رحمه الله

إلى روح الصديق والأخ بوزيد رحمه الله

إلى الأم الكبيرة الحاجة بختة أطال الله في عمرها

إلى الوالدين الكريمين حفظما الله

إلى أسرتي، زوجتي الغالية وأبنائي الغاليين محمد ضياء الدين، ريم، بشرى والصغيرة لوجين

إلى إخوتي و أخواتي

إلى كامل أصدقائي دون تمييز حتى لا أفضل أحدهم على الآخرين

أهدى هذه الصفحات :

بوعكاز سعدات

الفـهـــــــرس

العنــوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر والعرفان	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	أ ـ ب
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
1 ـ أسباب اختيار الموضوع	05
2 ـ أهمية الدراسة	05
3 ـ أهداف الدراسة	05
4 ـ الإشكالية	06
5 ـ الفرضيات	08
6 ـ تحديد مفاهيم الدراسة	08
7 ـ الدراسات السابقة	12
8 ـ المقاربة النظرية	18
الفصل الثاني : الإطار النظري للعلاقات الاجتماعية	
تمهيد	23
1 ـ مفهوم العلاقات الاجتماعية	24
2 ـ أهمية العلاقات الاجتماعية	27
3 ـ أنماط العلاقات الاجتماعية	30
4 ـ مستويات العلاقات الاجتماعية واستخداماتها العلمية	35
5 ـ العوامل المتحكمة والعوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية	38
6 ـ العلاقات الاجتماعية والعمليات الاجتماعية	42
7 ـ الاتجاهات النظرية للعلاقات الاجتماعية	46

خلاصة الفصل	49
الفصل الثالث : الإطار النظري للأداء الوظيفي	
تمهيد	52
1 ـ مفهوم الأداء الوظيفي	53
2 ـ أهمية الأداء الوظيفي	54
3 ـ مكونات الأداء الوظيفي	57
4 ـ تقييم الأداء الوظيفي	65
5 ـ الخلفية النظرية للأداء الوظيفي	71
خلاصة الفصل	75
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	78
1 ـ مجالات الدراسة	79
2 ـ منهج الدراسة	81
3 ـ أداة الدراسة	81
4 ـ عينة الدراسة	82
الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضيات	
تمهيد	86
1 ـ عرض الجداول وتحليل البيانات	87
1 ـ 1 تحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة	87
1 ـ 2 تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الأولى	89
1 ـ 3 تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الثانية	100
2 ـ نتائج الفرضيات	108
3 ـ الاستنتاج العام	112
خاتمة	113
قائمة المراجع	115
الملاحق	123

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم ماسلو للحاجات	29
02	خصائص كل من العلاقات الأولية والعلاقات الثانوية	31
03	محددات الأداء	58
04	معايير الأداء	59
05	العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الوظيفي	62
06	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	64
07	أهداف تقييم الأداء	68
08	الهيكل التنظيمي لديوان التطهير، وحدة المدية	80

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب السن	87
02	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	87
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	88
04	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	88
05	تصرف الزملاء في حالة مواجهة عمل مستعجل	89
06	طريقة العمل المفضلة لدى العاملين	89
07	تأثير طريقة العمل التي يفضلها العمال، على كيفية أداء المهام	90
08	تأثير طريقة العمل، على العمل الجماعي في أداء المهام.	91
09	تصرف العمال في حال غياب الزميل	92
10	كيفية تصرف العمال في حال تكليفهم بمهمة بعد الدوام	93
11	تأثير الخروج للعمل بعد الدوام، على الالتزام بالدوام الرسمي	93
12	جو العمل السائد في المؤسسة	94

13	تأثير جو العمل السائد في المؤسسة، على الاحترام المتبادل مع الرئيس	95
14	نوع الخلافات بين العاملين	96
15	تأثير نوع الخلافات بين العمال، على عدم الانجاز بالمستوى المطلوب	96
16	نوع العلاقات الشخصية بين العاملين	97
17	طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين	98
18	تأثير طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، على العمل الجماعي في أداء المهام	99
19	المشاركة في اتخاذ القرارات	100
20	تأثير معايير الالتحاق بمنصب العمل، على كيفية أداء المهام	100
21	نوع الروابط بين الزملاء	101
22	تأثير نوع الروابط بين الزملاء، على تحويل العمال لأسباب انضباطية	102
23	كيفية تعامل العمال مع الملتحقين الجدد بالمؤسسة	103
24	تأثير تبادل خبرات العمل، على كيفية أداء المهام	104
25	تأثير دوافع استعمال الواسطة، على مشاركة الرئيس في أداء العمل	105
26	كيفية تصرف العمال عند ارتكاب الزميل خطأ مهني متعمد	106
27	تأثير سلوك العمال عند تعرض زميل للمسائلة، على الاحترام المتبادل مع الرئيس	106
28	المواضيع التي يخوض فيها العمال في وقت الفراغ	108

مقـدمة

المؤسسة كيان اجتماعي يقوم على تفاعل عدة عوامل، منها العوامل المادية ومنها العوامل البشرية، ولكن في مراحل تطور المؤسسة بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا والغرب، وتزايد الحاجة إلى التنظيم، كان يتم إغفال الجانب الإنساني وماله من أثر على فعالية المؤسسة. فقد كانت محاولات تطوير أساليب العمل تركز فقط على تحسين مستوى أداء العامل مقترنا بالآلة، وتعتبره جزءا من خطة التطوير وليس فاعلا فيها. فالإنسان فاعل مستقل وليس آلة يمكن التنبؤ بحركاتها أو التحكم في خياراتها. يمكن للعامل القيام دائما بخيارات متغيرة تتكيف مع مواقف العمل المختلفة ومع صعوباته ومع الفائدة التي يرتجيها من وراءه، محاولا في آن واحد تحقيق مشاريعه الخاصة من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ومحاولا في ذات الوقت التكيف مع خيارات العمال الآخرين.

إن العلاقات التي يقيمها العمال فيما بينهم في بيئة العمل ما هي إلاّ صورة أخرى عن علاقاتهم الاجتماعية في المجتمع، فيها الكثير من عوامل التأثير والتأثر، وتتداخل العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة بطريقة معقدة تنتج عنها بعض الظواهر، مثل قيام العمل التعاوني أو تفعيل شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بعيدا عن القنوات الرسمية. وتأثير هذه الظواهر وغيرها في الأداء الوظيفي استدعى اهتمام الكثير من المفكرين والعلماء.

وقد حاولت هذه الدراسة تحليل العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، لمعرفة كيفية تأثيرها على أداء العاملين بها. وتم ذلك بالاعتماد على بعض المقاربات السوسيولوجية وبالرجوع إلى بعض الدراسات الرائدة في المجال، وكذا الدراسات الأكاديمية التي تناولت نفس الموضوع من جوانبه المتعددة. وقد جاءت أطوار هذه الدراسة وفصولها كما يلي :

الفصل الأول : مخصص للإطار المنهجي للدراسة، وجاء فيه ذكر أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف التي أجريت من أجلها هذه الدراسة. ثم بناء الإشكالية وصياغة الفروض، ثم تحديد مفاهيم الدراسة وذكر الدراسات السابقة وفرضياتها وكذا النتائج التي توصلت إليها ومن ثم التعقيب عليها، ثم عرض المقاربات النظرية.

الفصل الثاني : مخصص للإطار النظري للعلاقات الاجتماعية، وتم التطرق فيه لمفهوم العلاقات الاجتماعية وأهميتها وأنماطها المتعددة ثم مستوياتها المختلفة والاستخدام العلمي لهذه المستويات. ثم التطرق للعوامل المتحكمة وكذا العوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية. ثم التطرق للعلاقات الاجتماعية مقترنة بالعمليات الاجتماعية، وفي آخر الفصل تم التطرق للاتجاهات النظرية المفسرة للعلاقات الاجتماعية.

الفصل الثالث : مخصص للإطار النظري للأداء الوظيفي، وتم التطرق فيه لمفهوم الأداء الوظيفي وأهميته ومكوناته المختلفة، ثم التطرق بشيء من التفصيل لعملية تقييم الأداء، ثم الخلفية النظرية للأداء الوظيفي في آخر الفصل.

الفصل الرابع : وهو مخصص للإجراءات الميدانية للدراسة، وتم فيه تحديد مجالات الدراسة، المكاني منها والزماني، ثم المنهج الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة وكذا أداة جمع البيانات، كما تم شرح طريقة المعاينة.

الفصل الخامس : وهو مخصص لعرض الجداول وتحليلها ومناقشة نتائج الفرضيات والاستنتاج العام. وتنتهي الدراسة بخاتمة وقائمة للمراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنـهجي للدراسة.

1 ـ أسباب اختيار الموضوع.

2 ـ أهمية الدراسة.

3 ـ أهداف الدراسة.

4 ـ الإشكـالية.

5 ـ الفرضيات.

6 ـ تحديد مفاهيم الدراسة.

7 ـ الدراسات السابقة.

8 ـ المقاربة النظرية.

1 ـ أسباب اختيار الموضوع.

إن اختيار الموضوع من طرف الباحث يعطيه دافعا قويا من أجل البحث فيه بصورة جدية وعملية أكثر. وتدخل في اختيار الموضوع اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية.

ـ **الاعتبارات الذاتية :** الرغبة في تناول موضوع العلاقات الاجتماعية نابع من كوننا ننتمي وظيفيا إلى المؤسسة العمومية. وبما أنه يمكن النظر إلى المجتمع كما يحدث داخل ذواتنا، فإنه يمكننا أن نستفيد من خبراتنا وسيرنا الذاتية باستخدامها كمصدر تحليل في هذه الدراسة، كما أن النتائج المتوصل إليها ستعزز خبراتنا حول البيئة التي نعمل فيها.

ـ **الاعتبارات الموضوعية :** الرغبة في المساهمة بدراسة واقعية تلامس مشاكل أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية. تحسيس المؤسسة الوطنية بأهمية العلاقات الاجتماعية ومدى تأثيرها على مسار المؤسسة ومختلف العمليات التي تتم فيها، والتي تؤثر على فعاليتها ومنها الأداء. بالإضافة إلى الأهمية العلمية للموضوع والسعي لإثراء الموضوع بدراسات أكاديمية.

2 ـ أهمية الدراسة.

إنّ موضوع العلاقات الاجتماعية في التنظيم عموما، وفي المؤسسة على وجه الخصوص يكتسي أهمية بالغة لما لها من تأثير على مختلف العمليات التي تتم بها، ومنها أداء العاملين وما ينتج عنه من تحقيق لأهداف المؤسسة من عدمه. ويمكن اختصار أهمية هذه الدراسة في العنصرين المواليين :

ـ الغوص في واقع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة العمومية في الجزائر، وانعكاساتها على الأداء وتقدم المؤسسة.

ـ كما يعتبر موضوع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة مجالا خصبا للدراسة والتحليل بالنسبة للباحث في علم الاجتماع، حيث يمكن تطبيق المقاربات النظرية والمقاربات المنهجية التي كانت طيلة سنوات التكوين والدراسة مجرد أطر نظرية.

3 ـ أهداف الدراسة.

الهدف العام من الدراسة هو فهم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في سياقها العام، ومعرفة ما إذا كانت تنطبق على المؤسسة الجزائرية. وذلك بغية الارتقاء بهذه العلاقات إلى ما يخدم أهداف المؤسسة، ويحقق مصالح العاملين في ذات الوقت. ويكون ذلك من خلال محاولة قراءة العلاقات

الاجتماعية داخل المؤسسة العمومية في الجزائر بطريقة علمية، ثم إبراز تأثيرات العلاقات الغير رسمية على غرار الرسمية، وذلك من خلال :

ـ التعرّف على أنماط العلاقات الاجتماعية المتبلورة بالمؤسسة.

ـ التعرّف على تأثير العلاقات التعاونية كنمط من العلاقات المتبلورة في المؤسسة على أداء العاملين بها.

ـ التعرف على تأثير الرأسمال الاجتماعي للأفراد العاملين بالمؤسسة على أدائهم.

4 ـ الإشكالية.

الإنسان اجتماعي بطبعه، يعتمد على الآخرين ويدخل معهم في تفاعل دائم. فالحياة الاجتماعية هي عبارة عن نسيج متشابك من العلاقات الاجتماعية، ويمكن النظر إليها باعتبارها مجموع الروابط والمشاعر الناتجة من تفاعل الأفراد والجماعات داخل المجتمع.

يحتل موضوع العلاقات الاجتماعية مكانة مهمة في علم الاجتماع، فقد ذهب **تيرنر j. H. Turner** إلى أنه يمكن تعريف علم الاجتماع بوجه عام على أنه : "الدراسة العلمية للعلاقات الاجتماعية بأشكالها البسيطة والمعقدة".[1]

لكن تختلف النظريات في تناولها لموضوع العلاقات الاجتماعية. ففي حين يركز الوظيفيون على علاقات التكامل باعتبارها تعمل حالة الاستقرار والتوازن في المجتمع، يرى الماركسيون أن علاقات التناقض والصراع الطبقي هي أساس العلاقات في المجتمع. وتلحّ النظرية الشكلية على دراسة العلاقات الاجتماعية من ناحية المضمون وليس الشكل، أي الاهتمام بالمقاصد والأهداف الكامنة خلف العلاقات والمحركة لها. وتختلف وظائف العلاقات الاجتماعية باختلاف المجتمعات والأنساق، حيث توجد أنساق تتسم بالتخصص الوظيفي وتحديد الأدوار، وأنساق أخرى لا تتسم بالتخصص الوظيفي.

تعتبر مؤسسة العمل نسقا اجتماعيا تسوده علاقات تعاقدية رسمية، تحكمها قواعد تضبط العلاقة بين العاملين فيما بينهم من جهة، وفيما بينهم وبين النشاط الممارس من جهة أخرى. ولكن يرى علماء الاجتماع أن المؤسسة لا تسودها فقط العلاقات الرسمية، باعتبار أن الإنسان ليس آلة بل لديه مشاعر وأحاسيس يتقاسمها مع الغير، ولديه أهدافه الخاصة التي يسعى إلى تحقيقها. يظهر ذلك في دراسات **جورج إلتون مايو، G. E. Mayo** إذ تقر أعمال **مايو** بأن إنتاجية العامل لا تتحدد بقدراته البدنية ولكن

[1] - Jonathan H. Turner, **Sociology** : Studing the human Système, Goodyear publishing Company, Inc, California. Page 16.

تتحدد بقدراته الاجتماعية، بمعنى مدى اندماجه في مجموعة العمل. ذلك أن العامل لا يستجيب في المؤسسة كفرد، وإنما يستجيب باعتباره عضوا في مجموعة.

يفترض بمؤسسة العمل أن تسودها العلاقات التعاونية بين العاملين. فالتنظيم كما يراه **شيستر برنارد C. Bernard** هو نسق قائم أساسا على التعاون بين الأفراد لتحقيق غاية معينة.[1] فالأفراد يتعاونون على تحقيق أهداف المؤسسة، كما يتعاونون على تحقيق أهدافهم المشتركة التي يعجزون عن تحقيقها وهم متفرقون. في مقابل ذلك يلجأ بعض الأفراد إلى استغلال شبكة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة من أجل تحقيق مصالح شخصية على حساب أهداف المؤسسة. فقد توصل الباحث **أحمد هنـي Ahmed Henni** في دراسته (الشيخ ورب العمل) إلى أن المؤسسة كمجتمع فرعي من المجتمع المحلي يعيد أفرادها إنتاج الروابط الاجتماعية المتواجدة في مجتمعهم المحلي، ويدخلونها إلى المؤسسة فتصبح متضمنة في عملية التسيير، وتصبح بذلك فعالية المؤسسة مرتبطة بالاستغلال الأمثل لرأس المال الاجتماعي بدل رأس المال المادي.

ينطوي رأس المال الاجتماعي على قيم الترابط والمشاركة وكل القيم التي لها تأثير إيجابي على المجتمع، فهو يبرز الجوانب الإيجابية في عملية الأداء داخل المؤسسة. لكن يمكن أن يكون لرأس المال الاجتماعي عواقب سلبية، فقد حددت بعض الدراسات أربع عواقب سلبية لرأس المال الاجتماعي (إقصاء الغرباء، والتطلب الزائد حيال أعضاء المجموعة، والقيود المفروضة على الحريات الفردية، وخفض معايير الترقّي).[2] وذلك من شأنه أن يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

إن الأداء الوظيفي هو المحصل النهائي لجميع الأنشطة والأعمال الممارسة داخل المؤسسة، واستقرار هذه الأخيرة مرتبط بمستوى أداء العاملين ومدى التزامهم بالقواعد الرسمية المنظمة للعمل. فالانضباط الوظيفي هو تعبير عن مدى اقتناع العامل بقيم المؤسسة وأهدافها، ما يجعله يبذل مزيدا من الجهود للرفع من مستوى أدائه، ما ينعكس إيجابا على الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

المؤسسة العمومية الجزائرية هي مجال اجتماعي اقتصادي سياسي اعترضته مشاكل في التسيير والفعالية، رافقته طوال مراحل تطوره والى غاية اليوم، كانت موضوع دراسات في علم الاجتماع بكل تخصصاته وفروعه. وقد استهدفت هذه الدراسة مؤسسة **الديوان الوطني للتطهير ONA.** وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تضطلع بالتدخل الوقائي على مستوى شبكات الصرف الصحي

[1] ـ أنظر الحبيب معمري : **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، ط1، دار ما بعد الحداثة، فاس، 2009، ص 30.
[2] ـ أليخاندرو بورتيز : **رأس المال الاجتماعي أصوله وتطبيقاته في علم الاجتماع الحديث**، ترجمة ثائر ديب، مدونة عمران للعلوم الاجتماعية، عدد 27، المجلد 07، يناير 2019، ص 137.

ومحاربة أشكال التلوث المائي وتطهير الخزانات ومعالجة مياه المجاري، وكل ما ينجر عن ذلك من مخاطر على العمال.

إن طبيعة العمل الصعبة في هذه المؤسسة تحتم على العمال أن يكونوا متعاونين حتى يتجاوزوا الصعوبات. لكن هذه الصعوبات قد تدفع ببعض العاملين نحو محاولة استغلال علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة للتخلص من بعض الأعباء المهنية الصعبة. وهذا من شأنه أن يشيع جوا من الشعور بالاستياء بين العاملين، يترتب عنه عدم الانضباط وخلل في الانسجام يؤثر على الأداء العام في المؤسسة. ومنه يمكن صياغة التساؤل العام للإشكالية كالتالي :

ـ كيف تؤثر العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة على أداء العاملين؟

ويتفرع منه السؤالان التاليان :

ـ كيف تؤثر العلاقات الاجتماعية المتبلورة بالمؤسسة على أداء العاملين بها؟

ـ كيف يؤثر رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة على أداء العاملين بها؟

5 ـ الفرضيــات.

للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيتين الآتيتين :

ـ تؤثر العلاقات التعاونية السائدة بالمؤسسة على أداء العاملين بها.

ـ يؤثر رأس المال الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة على أدائهم بها.

6 ـ تحديد مفاهيم الدراسة.

المفاهيم هي لغة العلم بواسطتها ينتقل الباحث من مستوى التجريد إلى مستوى الملموس والعكس، فتحديد المفاهيم له أهمية كبرى في البحوث الاجتماعية لأنه يسهل المراحل الموالية، وكذلك يسهل على القراء والمتابعين للبحث الاجتماعي إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها.

6 ـ 1 مفهوم العلاقات الاجتماعية.

يتضمن هذا المصطلح جميع العلاقات الكائنة بين الأفراد أو التفاعلات الاجتماعية، سواء كانت تنطوي على التعاون أو الصراع، ومن مرادفات هذا المصطلح على وجه التقريب السلوك الاجتماعي، العمليات الاجتماعية، العلاقات الإنسانية.[1] والعلاقات الاجتماعية هي العلاقات التي تجري بين إنسان وآخر، بحيث يوجد بينهما تفاعل واستجابة، وهذه العلاقات هي الأساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية.[2]

[1] ـ أحمد زكي بدوي : **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1993، ص400.

[2] ـ المرجع نفسه، ص 394.

والعلاقات الاجتماعية تحدد الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد والمجتمع، وهي تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم داخل بوتقة المجتمع.[1]
والعلاقات الاجتماعية هي العمليات والتفاعلات الناجمة عن تفاعل واعتراك الأفراد في البيئتين الطبيعية والاجتماعية، وهي الإطار الذي يحدد تصرفات الأفراد ومختلف مظاهر سلوكهم وأنشطتهم.[2]

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن العلاقات الاجتماعية هي تعبير عن السلوك الجماعي، بحيث أن كل فرد يتصل بغيره ويتفاعل معه، فيتأثر كل منهما بالآخر، ويكون ناتج تفاعلهما روابط أو قيم مشتركة أو أثار، تستمر في المجتمع ويتعامل الأفراد بمقتضاها، فالعلاقات الاجتماعية عنصر ضروري لتكوين الحياة الاجتماعية للإنسان.

6 - 2 مفهوم العلاقات التعاونية.

التعاون من أسمى القيم الإنسانية التي حث عليها الإسلام مصداقا لقوله تعالى :**"وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"**.[3] وقال صلى الله عليه وسلم : "الله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه".[4]
فالتعاون عملية اجتماعية وقيمة إنسانية ملازمة لحياة البشر منذ اجتماعهم، فلا غنى عن التعاون في الحياة الاجتماعية.

يرى **شيستر برنارد B. Chester** أن التنظيم يقوم أساسا على التعاون بين أعضائه. فقد عرف التنظيم على أنه نسق من الأنشطة المنسقة بطريقة واعية بين شخصين أو عدة أشخاص، ويطلق **برنارد** على هذا التنسيق في الأنشطة مفهوم التعاون بين الأفراد لتحقيق غاية معينة.[5]

العملية التعاونية داخل التنظيم الرسمي تستند في تنظيمها إلى النصوص القانونية الرسمية، التي على أساسها تتحدد المهام والحقوق والواجبات.[6] والعلاقات التعاونية مهمة في بقاء الجماعة، حيث من الصعب أن تقوم جماعة وأن تبقى إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها، ويتحقق ذلك عن طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون بها.[7]

---

[1] ـ عدنان يوسف العتوم : **علم النفس الاجتماعي**، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 93.
[2] ـ عدنان أبو مصلح : **معجم عم الاجتماع**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 346.
[3] ـ المصحف الشريف، سورة المائدة، الآية 2
[4] ـ صحيح مسلم، الجزء الثامن، مطبوع بالآستانة، بصحيفة 71.
[5] ـ أنظر الحبيب معمري : مرجع سبق ذكره، ص 30.
[6] ـ ناصر قاسيمي : **الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير**، دار الكتاب الحديث، دراية، الجزائر، 2014، ص 260.
[7] ـ حسان الجيلاني : **الجماعات في التنظيم**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص 40.

والعلاقات التعاونية هي علاقة تنظيمية متداخلة بحيث تكون طبيعية أنشطتها غير متشابهة، إلا أن طبيعة التعامل بينهم تعاونية.[1]

التعريف الإجرائي للعلاقات التعاونية.

تقوم العلاقات التعاونية في المؤسسة بناء على الفوائد التي يجنيها العامل لقاء تعاونه. قد يكون التعاون قسرا تضبطه النصوص المنظمة للعمل، وقد يكون التعاون طواعية ينتج عن تفاعل العمال فيما بينهم في بيئة العمل، بغية تحقيق المنفعة التي يتعذر تحقيقها من التعاون القسري. فالتعاون هو ذلك الانسجام بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة للعاملين. وتعبر العلاقات التعاونية عن العمل الجماعي وتقديم المساعدة في المهام الطارئة والتطوع للعمل بدل الزملاء ومؤازرتهم في مهام خارج الدوام، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتتميز العلاقات التعاونية بالمشاركة في اتخاذ القرارات وقلة الخلافات ويسودها جو حماسي يساعد على العمل.

6 - 3 مفهوم رأس المال الاجتماعي.

صك هذا المصطلح عالم الاجتماع الأمريكي **جيمس كولمن J. Coleman** واستخدمه لوصف أنواع العلاقات بين الأفراد في إطار الأسرة والمجتمع المحلي، والتي يعتقد أنها تمارس تأثيرا على التحصيل الدراسي.[2]

وعرفه **بيير بورديو P. Bourdieu** بأنه : "جميع الموارد والطاقات الكامنة في الشبكات الاجتماعية، والتي تسعى إلى تحقيق منافع جماعية بفعل القيم التي تتحكم في البنى الاجتماعية، تلك القيم التي تتجسد في هياكل وتنظيمات اجتماعية متماسكة تسهل عملية التفاعل الاقتصادي والسياسي وتشكل البنية الأساسية للعلاقات الاقتصادية وتعزز الثقة المتبادلة وتحل المشكلات الاجتماعية".[3]

ويرى **فرانسيس فوكوياما F. Fukuama** أن رأس المال الاجتماعي هو "عبارة عن بناء معلوماتي معرفي للرأسمال البشري الذي يسمح لأعضاء مجتمع ما بالتعامل المشترك في ظل منظمات أو مؤسسات لتحقيق الغرض التنموي".[4]

---

[1] - مصطفى بوجلال : **مطبوعة مقياس العلاقات الاجتماعية**، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016 - 2017، ص 26.

[2] - جوردان مارشال : **موسوعة علم الاجتماع**، المجلد 2، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، ط 1، المجلس الاعلى، للثقافة، المشروع القومي للترجمة، 2000، ص 763.

[3] - بيار بورديو : **أسئلة علم الاجتماع**، ترجمة ابراهيم فتحي، دار العلم الجديث، القاهرة، 1995، ص

[4] - فرانسيس فوكوياما : **الثقة والفضائل الاجتماعية وتحقق الازدهار**، ط 1، مركز الدراسات الاستراتيجية، أبو ضبي، 1998، ص 23.

ويرى **رونالد بيرت** أن رأس المال الاجتماعي هو "الأصداء والزملاء والصلات الأكثر عمومية التي تتحصل من خلالها على فرص استخدام رأس مالك المالي والبشري".[1]

إن الشبكات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد لتحقيق أهدافهم وما تتضمنه من ثقة وتعاون وعمل جماعي ومشاركة واحترام الآخرين ومساواة، تمثل جوهر رأس المال الاجتماعي وأبعاده الأساسية.[2]

المفهوم الإجرائي لرأس المال الاجتماعي.

هو رصيد اجتماعي متراكم من الخصائص والاتجاهات والتصورات حول الحياة الاجتماعية. وهو المادة التي يتفاعل بها الأفراد والمجموعات، وبها ينتسبون إلى المجموعات التي يمتلكون خواص مشتركة معها ليحققوا من خلالها أهدافهم. قد يتشارك أعضاء هذه المجموعات في قيم ايجابية فيؤدي رأس المال الاجتماعي إلى تعزيز السلوك الايجابي وتقوية الروابط بين الزملاء وتداول خبرات العمل فيما بينهم، وتبادل الحديث في أوقات الفراغ وتحقيق الاندماج للعمال الجدد، وقد تكون الأفكار قاسما مشتركا بين العاملين في المؤسسة. كما قد يتشاركون في قيم سلبية فيؤدي رأس المال الاجتماعي إلى تعزيز السلوك السلبي، مثل الإقصاء واللا اندماج وعدم المشاركة واللجوء إلى المعارف واستعمال الواسطة والتغاضي والتكتم عن أخطاء الزملاء والانحياز إليهم.

6 - 4 الأداء الوظيفي.

هو عبارة عن سلوك عملي، يؤديه فرد أو جماعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل، لتحقيق هدف أو أهداف محددة.[3]

كما يشير الأداء إلى أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.[4] وعرف **توماس** الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس.[5]

---

[1] - Ronald S. Burt**, Structural Holes, the Social Structure of Competition**. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1992, Page 9.

[2] ـ علي محمد الداوي : **دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأمن الاجتماعي في المجتمع الريفي**، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط، المجلد 25، العدد 79، جويلية 2022، ص 131.

[3] ـ عقيلة المبيض، وأسامة حرادات : **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2021، ص 4.

[4] ـ أسعد عكاشة : **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، رسالة ماستر في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2008، ص 33.

[5] ـ بوعطيط جلال الدين : **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص ص 72 - 73.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي.

هو الجهد الذي يبذله العاملون بالمؤسسة والنتائج المترتبة عنه، وهو الوسيلة التي تحقق المؤسسة أهدافها من خلالها، ويكون ذلك من خلال الاحترام المتبادل بين العامل ورئيسه ومشاركة هذا الأخير في أداء بعض الأعمال من أجل تحفيز العاملين على إنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة وفي الآجال المحددة، وحثهم على الالتزام بالدوام والتكيف مع ظروف العمل والإخلاص فيه. حيث يسوده التعاون ويؤدي الالتزام بقواعد العمل إلى الاستقرار داخل المؤسسة، ويعبر التحويل العقابي والتوبيخ والخضوع لمجلس التأديب عن بعض سلبيات الأداء.

7 ـ الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة في البحث العلمي والتي لا ينبغي على الباحث إهمالها. فالاطلاع عليها وتحليلها وتحديد النتائج التي توصلت إليها يشكل للباحث انطلاقة صحيحة في بحثه، ويستفيد منها بداية في معرفة حدود بحثه، حيث مشقة تكرار بحث سابق، وتمكنه من استكمال الجوانب التي انتهت عندها الدراسات السابقة. ثم تساعده في بلورة مشكلة البحث وبناء الفروض، واختبار الطرق المنهجية السليمة للتأكد من صدق هذه الفروض من عدمه. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على خمس دراسات سابقة، منها دراستين رائدتين، الأولى على المستوى العالمي وهي تجارب **إلتون مايـو** في "مصانع هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية، والثانية على المستوى الوطني وهي دراسة **أحمد هنـي** "الشيخ ورب العمل"، بالإضافة إلى باقي الدراسات السابقة.

7 ـ 1 الدراسة الأولى .

أجرى **التون جورج مايو Mayo george elton** بين سنتي 1927 و1932 الدراسة الشهيرة في "مصانع هاوثورن" بالقرب من مدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سنّ بفضلها مبادئ النظريات المؤسسة لمدرسة العلاقات الإنسانية، لذا تعد هذه الدراسة الحجر الأساس والبداية الفعلية لظهور هذه المدرسة وتطورها، فقد ركزت تلك الدراسات على الجانب النفسي الاجتماعي للعامل.[1] إذ ربطت بين الأداء المرتفع وحاجات الأفراد وديناميكية الجماعة وفيها تمت دراسة العامل الإنساني باعتباره عاملا أقوى من الظروف الفنية والظروف الفيزيقية، واتضح أن للبناء الاجتماعي غير الرسمي ضمن منشأة العمل دورا كبيرا في رفع معدلات أداء إنتاجية العمال، لأنه يربط جماعات العمل بعضها ببعض.[2]

[1] ـ أنظر عبد الكريم بوحفص : **تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2017، ص ص 77 - 78.
[2] ـ المرجع نفسه، ص ص 78 - 79.

وتقرّ أعمال **مايو** أن إنتاجية العامل لا تتحدد بقدرته البدنية ولكن بقدرته الاجتماعية وبمدى اندماجه في مجموعة العمل، ذلك أن العامل لا يستجيب كفرد وإنما كعضو في مجموعة، هذا من جهة وأنه يوجد بالإضافة إلى التنظيم الرسمي تنظيم غير رسمي يخضع لمنطق العواطف والانتماء من جهة أخرى.[1]

نتائج الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

ـ الحياة الاجتماعية السليمة بين العمال ضرورية من أجل رفع أدائهم.
ـ العمل في المؤسسة عمل جماعي، والعامل ليس فردا فيها بل عضوا ضمن جماعات أو أقسام. وبالتالي المصلحة الشخصية والمنفعة الخاصة لا ينبغي أن تكون هدفا يسعى وراءه العامل.
ـ جماعات العمل تؤثر في حياة العامل فيما يتعلق بالإحساس بالراحة والطمأنينة، ما ينعكس على أدائه وإنتاجيته.
ـ الاهتمام بإنسانية العامل يساعد في تحفيزه على رفع مستوى الأداء.

7 ـ 2 الدراسة الثانية.

دراسة **أحمد هني Ahmed Henni** " الشيخ ورب العمل"[2]، والتي ضمّنها في كتاب صدر سنة 1993 عن ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر.

يرى الباحث في هذه الدراسة أن التجربة الجزائرية في التصنيع ليست تجربة الحداثة المادية، ولكنها اقتصرت على إعادة إنتاج ما هو تقليدي ومألوف في المجتمع المحلي. وقارن في دراسته بين موقفين في المجتمع المحلي :
ـ الموقف الأول يريد بناء اقتصاد قوي لكنه يصطدم بروابط اجتماعية لا ترقى إلى المنطق الاقتصادي، ويمثله رب العمل.
ـ الموقف الثاني يود بلوغ الحداثة المادية من دون أن يبني اقتصادا قويا ويمثله الشيخ.

[1] ـ المرجع السابق، ص 80.
[2] ـ محمد العيفة، ومحمد فوزي كنازة : **ممارسات بعد الحداثة في إعادة إنتاج المقلد** سوسيولوجية المؤسسة الجزائرية في ظل الحراك الاجتماعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 892.

يرى الباحث أن المجتمع المحلي أعاد إنتاج نفس الروابط الاجتماعية المتواجدة على مستوى البنى الاجتماعية خارج المؤسسة، وأدخلها في الوسط الصناعي، مما انجر عنه فشل التجربة الحداثية، أي فشل المؤسسة الإنتاجية الجزائرية بسبب انخفاض مستوى الأداء فيها.

هدف الشيخ هو الحفاظ على استقرار المؤسسة وصيرورتها وليس الفعالية الإنتاجية. ففي علاقته بالعمال يحاول الشيخ بسط أسلوب الولاء والوفاء حتى لا يجرؤوا على تعطيل العمل. من هنا تنبثق علاقات غير رسمية مثل الروابط الأخوية والصداقة والجهوية والمحسوبية، تستند إليها عملية التوظيف. ثم يلجأ الشيخ إلى الامتيازات المادية مثل التكفل بمصاريف الحج والزواج وغيرها. ثم يمتد الأمر إلى قرارات الترقية في السلم الهرمي. بذلك يوسع الشيخ نفوذه الاجتماعي وتصبح الفعالية في المؤسسة اجتماعية أكثر مما هي اقتصادية.

نتائج الدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

ـ توصل الباحث إلى أن القضية ثقافية قبل أن تكون مادية، فعملية التصنيع كانت تسير وفق ممارسات اجتماعية ثقافية.

ـ العمال ليسوا متأخرين ثقافيا بل لديهم ثقافة بإمكانها امتصاص ثقافة المصنع ولكنها لا تفعل لأن النمط الاجتماعي المصنعي لإنتاج السلطة لم يترسخ في أذهانهم بعد.

ـ التصنيع ليس مجموعة من المصانع لكن ديناميكية اجتماعية مدعمة بشرعية تستمد قوتها من القيم الثقافية.

التعليق على الدراستين.

تمت الاستعانة بهاتين الدراستين من أجل تأكيد العلاقة الترابطية بين المتغيرين والاستفادة منها في تحديد أبعاد الدراسة الحالية، فقد تقاطعت مع دراستنا في كلا المتغيرين.

وتجدر الإشارة إلى الاختلاف الجوهري لدراسة **مايو** عن باقي الدراسات بما فيها الدراسة الحالية من ناحية البيئة التي أجريت فيها. فدراسة **مايـو** هي دراسة غربية أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، وتنفرد كذلك باستعمال المنهج التجريبي، واشتركت مع دراسة **أحمد هنـي** في استعمال الملاحظة والمقابلات مع العمال وجرت كلا الدراستين على مستوى المصنع خلافا لدراستنا التي تمت على مستوى المؤسسة العمومية.

ويكون الاختلاف جوهريا كما أشرنا لأن هذا الاختلاف هو صلب الدراسات التي جرت في المؤسسات الوطنية، أي الاختلاف في طريقة تسيير المؤسسات وعوامل النجاح والفشل في بلوغ أهداف المؤسسة من عدمه.

7 - 3 الدراسة الثالثة.

دراسة الدكتورة **بن زاف جميلة** "العلاقات الإنسانية وأثارها على أداء العاملين بالمؤسسات".[1] وهي دراسة ميدانية اختارت لها الباحثة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الوادي كمجتمع بحث، وهدف الدراسة هو التعرف على أثر العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة على أداء العاملين وذلك من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين :

- يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء العامل داخل المؤسسة؟
- يؤثر التشاور والاحترام على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

باستخدام المنهج الوصفي واعتمادا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات خلصت الدراسة إلى ما يلي :

- سنوات العمل التي يقضيها العمال مع بعض في المؤسسة كفيلة بإنشاء علاقات صداقة داخل مجال العمل.

يفضّل العمال الاتّصال المباشر على استعمال القنوات مثل الهاتف مما يدل على وجود علاقات طيبة بينهم، فالاتصال المباشر حسب الباحثة فعّال في توصيل الأفكار والمعلومات وتغيير الاتجاهات.

وهذا بدوره يظهر التعاون بين العمال حسب الباحثة دائما.

- يرجع التعاون بين العمال إلى الروح المعنوية العالية، مما يترتب عنه وجود تنسيق بين مصالح العمال.
- التعاون يقلل من هدر الوقت فلا يكون هناك نقص في ناتج العمال وأدائهم.
- وجود قيادة ديمقراطية حيث يكون المدير متسامحا مع العمال في حال ارتكاب خطأ مهني، فالخطأ أمر طبيعي ولكن بشرط إن لا يكون مقصودا.

وكنتيجة عامة ترى الباحثة أن الاهتمام بالجانب الإنساني للفرد في المؤسسة وإعطائه الأهمية يجعل المؤسسة أكثر فاعلية في نشاطها، ويمكنها من المنافسة مع نظيراتها. والمرونة في التعامل بين العمال وبينهم وبين الإدارة تساهم في نشر روح التعاون والعمل الجماعي الذي له الأثر الكبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

[1] - بن زاف جميلة : **العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين** دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 21، ديسمبر 2015.

التعليق على الدراسة.

توصلت الباحثة إلى صدق الفروض، كما تتشابه دراستها مع الدراسة الحالية في اختيار المؤسسة العمومية الخدماتية الإنتاجية كمجتمع بحث. واتفقت الدراستان على استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وتقاطعت كلا الدراستين في متغير الأداء الوظيفي كما اختارت كلاهما العلاقات التعاونية كبعد في المتغير الأول.

وتشابهت الدراستان في طريقة المعاينة، فقد اعتمدت كلتاهما على المعاينة القصدية لكن استهدفت دراسة **بن زاف** الإداريين دون العمال التنفيذيين، بينما استهدفت دراستنا العمال التنفيذيين دون الإداريين.

7 - 4 الدراسة الرابعة.

دراسة **بكاي اشرف فاطمة الزهرة** "الانضباط الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة".[1] وقد اختارت لها الباحثة مجال البحث في المؤسسة الاستشفائية بالمنيعة، وهدف الدراسة هو تسليط الضوء على موضوع الانضباط الوظيفي وعلاقته بالأداء في المؤسسة الصحية، وذلك من خلال طرح السؤال التالي :

ـ ما علاقة الانضباط الوظيفي بأداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعة؟

ثم طرحت الباحثة سؤالين فرعيين تحت التساؤل الرئيسي هما :

ـ هل توجد علاقة بين الالتزام بقوانين العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعة؟

ـ هل توجد علاقة بين علاقات العمل والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعة؟

باستخدام منهج المسح الاجتماعي والاستمارة كأداة لجمع البيانات خلصت الدراسة إلى ما يلي :

ـ يوجد التزام كبير بقوانين العمل لدى عمال المؤسسة محل الدراسة تعزوه الباحثة إلى أن اغلب الموظفين هم من أصحاب المؤهلات العلمية.

ـ يعبر الالتزام بالقواعد عن مدى اقتناع الفرد بقيم وأهداف المؤسسة لأنه يشعر انه جزء منها فيبذل مزيدا من المجهودات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ـ المعاملة الطيبة بين الزملاء تساهم في حل مشاكل العمل ويؤدي التضامن بين العمال إلى تفجير طاقات العاملين في فريق العمل، ومنه ينتقل التنافس الشريف مع باقي مجموعات العمل.

[1] ـ بكاي أشرف فاطمة الزهرة : **الانضباط الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية لعمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعة، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، 2021 - 2022.

ـ وجود تعاون مستمر وتضامن واندماج اجتماعي ساهم في تخفيف ضغوط العمل والقلق والشك في ظل انتشار وباء كورونا.

التعليق على الدراسة.

توصلت الباحثة إلى صدق الفروض. وتتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغير الأداء الوظيفي، وتختلف معها في مجتمع البحث بحيث اختارت المؤسسة العمومية الخدماتية دون الإنتاجية كمجتمع بحث. واختلفت في المنهج بحيث استخدمت منهج المسح الاجتماعي واعتمدت على تقنية الملاحظة إلى جانب الاستمارة كما اعتمدت على المعاينة العرضية.

7 ـ 5 الدراسة الخامسة.

دراسة **عبد الرضا فرج بدراوي، ورشا مهدي صالح الخفاجي، "**العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي".[1] هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي وكذا تحديد واقع تطبيقات رأس المال الاجتماعي في منظمة الأعمال العراقية ومعرفة نواحي القصور في التطبيقات ألحديثه للمفهوم. وكانت أسئلة الإشكالية كالتالي :

ـ هل تعتمد منظمات الأعمال العراقية تطبيقات رأس المال الاجتماعي؟
ـ هل يساهم رأس المال الاجتماعي في أداء منظمات الأعمال العراقية؟
ـ ما هي معوقات تبني مفاهيم تطبيقات رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال العراقية؟
ـ هل يمكن دعم أداء المنظمات الأعمال العراقية من خلال الاستثمار في رأس المال الاجتماعي؟

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان في مجتمع البحث (شركة الحفر العراقية بالبصرة) وهي شركة تعمل في مجال النفط وأفضت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين، بالإضافة إلى جملة من النتائج من بينها :

ـ وجود مستوى عالي من الاهتمام بإبعاد رأس المال الاجتماعي في هذه الشركة مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في ذات المجال.
ـ توصلت إلى أهمية أبعاد (الثقة، الزمالة، التعاون، التكامل، الاستغراق) في تعزيز المصداقية والعمل الجماعي بما يؤثر إيجابا على الفاعلية والكفاءة والرضا في بلوغ الشركة لأهدافها المسطرة.

[1] ـ عبد الرضا مرج بدراوي، ورشا مهدي صالح كسار : **العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي** دراسة ميدانية بشركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، المجلد 13، العدد 36، 2015.

التعليق على الدراسة.

اشتركت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على الاستبيان كتقنية لجمع البيانات. وتقاطعت مع الدراسة الحالية في أبعاد المتغير الثاني (الأداء). واختلفت الدراستان في العينة المستهدفة، فقد ركزت الدراسة السابقة على الإداريين فقط دون المستويات المهنية الأخرى.

8 ـ المقاربة النظرية.

يمكن اعتبار النظرية تركيبا موضوعيا من المعارف المنظمة، التي هي تجريد للواقع، بحيث تعبر عن تصورات عامة للواقع الاجتماعي. وبما أن النظرية في علم الاجتماع تترجم إلى إجراءات منهجية، فقد اختارت هذه الدراسة الاعتماد على النظريات التالية لفهم بعض جوانب الدراسة.

8 ـ 1 نظرية صنع القرار (شيستر برنارد).

يرى **شيستر برنارد** بأن التنظيم هو"نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة".[1] ويرى **برنارد** أن التنظيم يتأثر بجملة من القضايا في مقدمتها البيئة أو المناخ المادي للمحيط وكذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبره أشد تأثيرا من الأول، والذي يصل تأثيره إلى داخل التنظيم عن طريق الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه، وأن هذا التنظيم يتميز بوجود جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة، ويكمن لب إسهام **برنارد** في اهتمامه الكبير بالعنصر البشري وبالدوافع الإنسانية التي يعتبرها المحرك الرئيسي لأي نشاط داخل التنظيم، وعلى الإدارة أن تعمل على تشجيع تكوين الجماعات ومحاولة التنسيق بينهما بإيجاد الجو التعاوني المناسب.[2]

وتقوم نظرية النظام التعاوني عند **برنارد** على أساس توافر ثلاثة عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي (هدف مشترك لجميع أعضاء التنظيم، إمكانية الاتصال بين الأعضاء، الرغبة في العمل والمساهمة من جانب الأعضاء)، وهكذا جعل **برنارد** للعنصر الإنساني والدوافع الإنسانية مركزا حيويا في نظريته، ولقد اهتمت نظريته بالتنظيم الغير الرسمي، وطرحت أفكارا واضحة حول علاقته بالتنظيم الرسمي، فكل تنظيم رسمي في رأيه ينشأ بالضرورة عن التنظيم غير رسمي، ثم عندما يشرع التنظيم

[1] ـ طلعت إبراهيم لطفي : **علم الاجتماع الصناعي**، ط 1، دار عكاظ، جدة، 1982، ص 89.
[2] ـ عبد الكريم بوحفص : مرجع سبق ذكره، ص ص 107 - 108.

الرسمي في العمل فإن تنظيما غير رسمي ينبع من داخله، أي أن العلاقة بين التنظيميين هي علاقة دائرية الأصل فيها هو التنظيم الغير الرسمي[1].

ومن أهم الوظائف التي يرى بأن التنظيم الغير الرسمي يقوم بها داخل التنظيم الرسمي ما يلي :[2]

1 ـ التنمية والتدعيم، الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.

2 ـ تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

3 ـ تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية ستساعدنا في فهم بعض الجوانب في دراستنا. فالمؤسسة تقوم بتنظيم عملية الأداء و تضبط تقسيم العمل بقرارات توضح ذلك، مع ذلك يتخذ العامل قراره بمساعدة زميله في أداء بعض المهام المستعصية، حتى وإن لم تكن واقعة تحت دائرة مهامه. ويكون الباعث على ذلك سببان، السبب الأول هو الدوافع الإنسانية التي يعتبرها **برنارد** المحرك الرئيسي لأي نشاط داخل التنظيم، والسبب الثاني الهدف مشترك، فجميع العاملين لديهم هدف مشترك هو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. فاستمرار المؤسسة مرتبط بمدى رغبة الجميع في قيام عمل تعاوني، وبمدى مساهمة كل عامل في تحقيق ذلك.

سنحاول في ضوء هذه النظرية فهم كيف تؤدي العلاقات التعاونية إلى رفع مستوى أداء العاملين في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير بوحدة **المدية**.

8 ـ 2 نظرية رأس المال الاجتماعي (بيار بورديو).

عرّف **بورديو** رأس المال الاجتماعي على أنه : "الموارد الموجودة أو المتوقعة التي تستند إلى شبكة العلاقات والمعارف المتبادلة بين أفراد مجموعة تجمعهم روابط دائمة، هذه الروابط ليست بمجرد حوار في فضاء مكاني أو اقتصادي واجتماعي بل هي قائمة على تبادل رمزي مضبوط بأسس ومتصل بشكل دائم، بحيث يصبح هذا التبادل الرمزي معترفا به".[3]

وفقا لـ**بيار بيورديو** لا يكفي أن تكون هناك علاقة كي يكون هناك رأسمال، بل يجب أن تكون هذه العلاقة قابلة للاستثمار، فلكي يستطيع هذا الفاعل أن يبلغ هدفه بالتماس المساعدة من عضو أو أكثر من

[1] ـ الفضيل رتيمي وآخرون : **سوسيولوجية المؤسسة قراءة نظرية تحليلية**، ط 1، دار التل للطباعة والنشر، البليدة، 2019، ص 64.

[2] ـ المرجع نفسه، ص 65.

[3] - Bourdieu pierre **: Le capital social**, Actes de recherche en science sociale, V31, Janvier, 1980, page 2.

أعضاء شبكته يجب على كل عضو من هؤلاء الأعضاء أن يحوز على المصدر المطلوب، كما يجب أن يكونوا بالتأكيد جاهزين لأن يقدموا المساعدة.[1]

يركز **بيورديو** على المنافع التي تعود على الأفراد بفضل مشاركتهم في مجموعات، كما يركز على البناء المعتمد للترابط الاجتماعي بقصد إقامة هذا المورد، وهو يبلغ في الصيغة الأصلية حد التأكيد أن الأرباح الناجمة عن العضوية في مجموعة هي أساس التضامن الذي يجعلها ممكنة.[2]

من خلال ما سبق رأينا أن شبكة العلاقات الاجتماعية قد تكون موردا هاما يمكن توظيفه في إجراءات هادفة لخدمة أهداف المؤسسة، بحيث يساهم في رفع مستوى أداء العاملين بها. كما يمكن توظيفه في خدمة الأغراض الشخصية على حساب أهداف المؤسسة.

في ضوء هذه النظرية يمكننا أن نفهم كيف أن طبيعة العمل الصعبة في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير قد تدفع بعض الأفراد إلى استثمار أسهمهم من رأس المال الاجتماعي في المواقف الخاصة للقيام بأنشطة، إما أن تكون فردية أو جماعية.

ـ فالقيام بالأنشطة الفردية تعود على العامل بمنافع شخصية، مثل استعمال الواسطة للتهرب من أعباء مهنية صعبة، أو التغاضي من طرف المسؤول المباشر عن التجاوزات المرتكبة أثناء العمل.

ـ أما القيام بالأنشطة الجماعية فيكون ذلك بالاستثمار المقصود في شبكة العلاقات الاجتماعية داخل مجموعة العمل لحصول أعضائها على الدعم الاجتماعي المتبادل فيما بينهم في حال تعرض أحدهم للمساءلة من طرف الإدارة.

كما أن عدم التعاطي مع العمال الجدد الملتحقين بالمؤسسة يؤدي إلى الحد من عملية التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة والتي ينتج عنها تبادل للأفكار ولخبرات العمل.

[1] ـ فيليب كابان، وفرونسوا دورتيه : **علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات**، ترجمة إياس حسن، ط 1، دار الفرقد، دمشق، 2010، ص 323.

[2] ـ اليخاندرو بورتيز : مرجع سبق ذكره، ص 123.

الفصل الثاني
الإطار النظري للعلاقات الاجتماعية

الفصل الثاني : الإطار النظري للعلاقات الاجتماعية.

تمهيد.

1 ـ **مفهوم العلاقات الاجتماعية.**

2 ـ **أهمية العلاقات الاجتماعية.**

3 ـ **أنماط العلاقات الاجتماعية.**

4 ـ **مستويات العلاقات الاجتماعية واستخداماتها العلمية.**

5 ـ **العوامل المتحكمة والعوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية.**

6 ـ **العلاقات الاجتماعية والعمليات الاجتماعية.**

7 ـ **الاتجاهات النظرية للعلاقات الاجتماعية.**

خلاصة الفصل.

تمهيد.

تعتبر العلاقات الاجتماعية من الأسس الهامة في تلاحم الأفراد وتماسك المجتمعات واستمرارها. فالواقع الاجتماعي هو نتاج عملية التفاعل بمختلف صورها، ولا يمكن أن نقول بوجود مجتمع ما لم يكن فيه أفراد أو جماعات تتفاعل مع بعضها البعض كيفما كانت العمليات الاجتماعية التي ينبني عليها هذا التفاعل سواء كانت تكاملا أو تنافرا. تكمن أهمية العلاقات الاجتماعية في كونها الباعث على دينامكية المجتمع وحركيته. يتأثر الأفراد ببعضهم البعض ويؤثرون في المجتمع، ويتأثرون به، فتقوم المصالح وتتحقق الغايات وفق ضوابط ومعايير محددة.

ومحاولة فهم العلاقات الاجتماعية لابد أن ينطلق في من فهم المصطلح ثم الوقوف على كل ما يكمن خلف مفهوم العلاقات الاجتماعية من أنماط ومستويات، ومن الآراء والاتجاهات التي اختلفت باختلاف مدارس العلماء ومشاربهم.

وسنتناول في هذا الفصل مفهوم العلاقات الاجتماعية وأهميتها، ثم أنماطها المختلفة، ثم مستوياتها وكذا الاستخدامات العلمية لهذه المستويات. ثم نتناول العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية والعوامل المؤثرة فيها. ثم نحاول تبيان الفرق بين العلاقات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية. ثم نستعرض الاتجاهات النظرية المختلفة للعلاقات الاجتماعية.

1 ـ مفهوم العلاقات الاجتماعية .

تعد العلاقات الاجتماعية الموضوع الأساسي في علم الاجتماع وعليه توجد تعريفات متعددة لمختلف العلماء حاولت كلها التأصيل لمفهوم العلاقات الاجتماعية.

1-1 تعريف العلاقات الاجتماعية.

العلاقة لغة : تشير معاجم اللغة العربية إلى إن العلاقة جمعها علاقات وعلائق، ويقابلها في اللغتين الفرنسية والانجليزية مصطلح (Relation)، ولكن بعض القواميس تشير إلى أن مصطلح العلاقة باللغة الانجليزية هو (Rapport) أما في اللاتينية فيقابل مصطلح العلاقة كلمة (Relation).[1]

العلاقة اصطلاحا : هي رابطة بين المتغيرين أو ظاهرتين حيث يستلزم تغير إحداهما تغير الأخرى.[2]

الإنسان اجتماعي بطبعه كما يرى **ابن خلدون،** فهو يميل إلى الاجتماع مع غيره وبناء علاقات تعاون لأنه لا يستطيع أن يقوم على حاجاته من الأمن والغذاء بمفرده. وفي ذلك يقول **ابن خلدون** في مقدمته الشهيرة : **"**فلا بد من اجتماع القدر الكثيرة من أبناء جنسه (يعني البشر) ليحصل القوت له ولهم فيحصل بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة لأكثر منهم بأضعاف، وكذلك يحتاج كل واحد منهم أيضا في الدفاع عن نفسه إلى الاستعانة بأبناء جنسه**"**.[3]

وفي قوله تعالى : **"يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله اتقاكم"**.[4] نلاحظ أن التعاون بين البشر من مقومات حياتهم والتعاون ينطوي على علاقة اجتماعية.

ويقول النبي **صلى الله عليه وسلم** : **"**مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى**"**.[5] وهذه دعوة صريحة إلى إقامة علاقات اجتماعية سليمة بين أفراد المجتمع.

يعرف **زنانيكي** العلاقات الاجتماعية على أنها : **"**نسق معين ثابت يشمل طرفين سواء كان فردين أو جماعتين تربطهم مادة معينة أو مصلحة أو اهتمام معين أو قيمة معينة تشكل قاعدة لتفاعلهم إلى جانب

---

[1] ـ محمد برغوثي : **أنماط العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ والأساتذة وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي لتلاميذ نظام الثانوي**، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1997، ص 32.

[2] ـ مصلح الصالح : **الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية**، ط1، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص 449.

[3] ـ ابن خلدون : **مقدمة ابن خلدون**، دار المشرق العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 48 ـ 49.

[4] ـ المصحف الشريف، سورة الحجرات الآية 13.

[5] ـ صحيح مسلم.

أنها نسق معين من الواجبات والمسؤوليات أو وظيفة مقننة للطرفين بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الآخر."[1]

عرف **معن خليل عمر** العلاقات الاجتماعية على أنها : "حلقة أو رباط بين الأفراد وبين الجماعات وتشمل الروابط العائلية والعلاقات في كل المنظمات الاجتماعية الأخرى (كالمصانع والمدارس والجوامع ... الخ) وهذه العلاقات الاجتماعية بين الأفراد تكون جزءا أساسيا من البناء الاجتماعي".[2]

يرتبط الأفراد في المجتمع بعلاقات وروابط متعددة، تنشأ عن طبيعة اجتماعيتهم ومن تفاعلهم، إذ تضعنا الحياة في شبكة مركبة من العلاقات مع الآخرين، وينموا طابعنا الإنساني عن هذه العلاقات أثناء التفاعل الاجتماعي، ويترتب عن استمرار الصلة بين شخصين أو أكثر ليصبحا مرتبطين ببعضهما من خلال مجموعة ثابتة نسبيا من التوقعات، يمكن أن نطلق على هذه الصلة مصطلح Relation ship. [3]

وتعرف العلاقات الاجتماعية على أنها "أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة آو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة".[4] وهي صورة التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر بحيث يكون لدى كل طرف صورة عن الآخر، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على حكم كل منهما عن الآخر ومن صور هذه العلاقة الصداقة والروابط الأسرية وزمالة العمل والمعارف أو الأصدقاء.[5]

كذلك يمكن القول أن العمليات الاجتماعية ما هي إلا نوع من العلاقات الاجتماعية في مرحلة التكوين أو النشأة، ولكن بعد استقرار هذه العملية تتبلور وتأخذ شكلا محددا توصف به على أنها علاقة اجتماعيه.[6] ويمكن القول أيضا أنها "مجموعة من تفاعلات السلوك التي تتم بين الأفراد، وتصدر عنهم في ضوء قيمهم وفلسفتهم وثقافتهم".[7]

وتوجد تعريفات أخرى للعلاقات الاجتماعية ضمن المؤسسة حيث عرف **إحسان الحسن** العلاقات الاجتماعية في التنظيم على أنها روابط متبادلة بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، تنشأ عن اتصال وتفاعل بعضهم البعض على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.[8]

---

[1] ـ جابر عوض السيد : **التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 174.
[2] ـ معن خليل عمر : **مدخل إلى علم الاجتماع**، ط1، على نفقة جامعة بغداد، 1981، ص 71.
[3] ـ علي عبد الرزاق الجيلي : **قضايا علم الاجتماع المعاصر**، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 204.
[4] ـ مصلح الصالح : مرجع سبق ذكره، ص352.
[5] ـ عثمان إبراهيم عيسى : **مقدمة في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 75.
[6] ـ محمد إبراهيم عبد المجيد : **علم الاجتماع النشأة والتطور والمشكلات الاجتماعية**، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع المعمورة، الإسكندرية ، 2007، ص 71.
[7] ـ مرعي توفيق، والحيلة محمد : **المناهج التربوية الحديثة**، دار المسيرة للطباعة والنشر،عمان، 2016، ص 168.
[8] ـ إحسان محمد الحسن : **موسوعة علم الاجتماع**، ط1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص 405.

أما **ناصر قاسيمي** فيرى أن العلاقات الاجتماعية في التنظيم هي "نسق التفاعل بين الجماعات والأفراد بحيث يعطي المشاركون معنى متميزا لهذه العلاقة ويعطيها الضمير الجمعي والعصبية معنى خاص ويوجه الفعل إلى أهدافها".[1]

ويعرفها كذلك بأنها "كل عمليات التفاعل التي تقوم بين العاملين في إطارها الرسمي وغير الرسمي وما ينتج عنها من عمليات مثل الصراع والتعاون والمنافسة".[2]

من خلال مجموعة التعريفات السابقة للعلاقات الاجتماعية ورغم تنوعها إلا أنها تشترك كلها في كون العلاقة تنشأ من تفاعل ومن وجود طرفين ووجود غاية من وراء التفاعل، ثم وجود قيمة تحرك التفاعل في المجتمع. وتتسم العلاقة الاجتماعية في التنظيم بالصفة الرسمية وتضبطها آليات ونظام وقواعد.

1 - 2 العلاقات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية.

من خلال سرد التعريفات المتعددة والمتنوعة عن العلاقات الاجتماعية يتضح أن هناك خيطا رفيعا يفصل بينها وبين العلاقات الإنسانية، رغم التداخل الكبير بين المصطلحين.

فالعلاقات الإنسانية تتشكل في المفهوم الايجابي دائما، أي أن جميع العلاقات الإنسانية فيما بين الأشخاص سواء كان في العمل أو المنزل أو بين الأصدقاء أو الأقارب هي واحدة، بمعنى أنها تتخذ الشكل الايجابي فقط من خلال التعاون والمساعدة والإيثار والحماس والإبداع والابتكار ... إلخ.[3]

أما مفهوم العلاقات الاجتماعية فقد يتخذ اتجاهين وهما الإيجاب والسلب، بمعنى هناك علاقات اجتماعية ايجابية وعلاقات اجتماعيه سلبية، والعلاقات الاجتماعية الايجابية هي جزء لا يتجزأ وهي أحد فروع الحياة العلمية والعملية والمهنية والشخصية، فالعلاقات الإنسانية بين الأشخاص تختلف في مسمياتها حسب المواقف، منها علاقات اجتماعية شخصية، علاقات اجتماعية وظيفية أو علاقات العمل، حيث أنه من الصعب تخيل وظيفة لا تتطلب التفاعل مع الناس، فمعظمنا على سبيل المثال لديه مدرب للتعامل معه مما يتطلب التواصل المستمر وفهم ما يتعين علينا القيام به وكيف من المفترض أن تفعل ذلك.[4]

---

[1] ـ ناصر قاسيمي : **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 91.

[2] ـ المرجع نفسه، ص 92.

[3] ـ نجوى مختار نصير محمد : **العلاقات الاجتماعية مقاربة نظرية**، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعه أسيوط، المجلد 25، العدد 77، يناير 2021، ص 326.

[4] ـ المرجع نفسه، ص 327.

2 ـ أهمية العلاقات الاجتماعية.

تكتسي العلاقات الاجتماعية أهمية بالغة في الحياة الاجتماعية، إذ لا يمكن أن نقول بوجود مجتمع ما لم يكون هناك تفاعل بين أفراده أو الجماعات داخله، واستقرار المجتمع واستمراره مرتبط بمدى التفاعل وبنوع القيم التي يتم على أساسها هذا التفاعل.

لقد أكد **بارنز** على أهمية العلاقات الاجتماعية كعنصر أساسي تتكون منه الحياة الاجتماعية، ويرى "أن علم الاجتماع هو الدراسة العلمية للسلوك الجماعي، أي دراسة العلاقات بين الأفراد والعوامل التي تؤدي إليها، وما ينشأ عنها من أثار، على أساس أن كل فرد يتصل بغيره ويتفاعل معه".[1]

فالمجتمع لا يمكن أن يوجد ويستمر بدون تفاعل أفراده، أي بدون علاقات اجتماعية تربط بينهم وتساعدهم على إشباع حاجاتهم الأولية والثانوية، ولا يتم تفاعل الأفراد ببعضهم في صورة عشوائية غير منتظمة وإنما هناك ضوابط تحدد الصور التي يجب أن تسير عليها العلاقات بين أفراد المجتمع والغرباء.[2]

لا يوجد ذلك الإنسان الذي يتمتع بالاكتفاء الذاتي، فكل فرد بحاجة إلى أشياء بوسع الآخرين القيام بتقديمها، والشخص الآخر بالمقابل يقدم للآخرين ما يحتاجون إليه (الإنسان اجتماعي بطبعه) يجب تكوين العلاقات والصداقات، والفطرة السليمة تلفظ الانعزال التام وتستهجن الانطواء وترفض الانقطاع عن الآخرين، والملاحظ أن الفرد مهما كان انطوائيا فانه يسعى لتكوين علاقات مع الآخرين وإن كانت محددة، ويصعب بل ربما يستحيل عليه الانكفاء على الذات والاستغناء عن الآخرين لذا الإنسان لا يستطيع أن يفجر الكرة الأرضية، ويتخلص من كل هؤلاء البشر ليعيش وحده، فقد وجدت الناس ليبقى الإنسان، فلا يستطيع أن يحقق أي نجاح أو سعادة دون أن يضع الآخرين في حياته، وعلى هذا الإنسان أن ينشئ جمهورا مشجعا من الآخرين لأنه عمل شاق أن يكون إنسانا وحيدا مهما كان لديه هدف مهم للغاية، أضف إلى ذلك أن الإنسان من خلال علاقاته يحصل على الدعم الاجتماعي لتخفيف عنائه، هناك حاجة داخل كل إنسان تتلخص في مودة الآخرين وصداقاتهم وأن ما يحتاج إليه هو تقبلهم له واعترافهم به.[3]

تبقى للعلاقات الاجتماعية من الأهمية ما يحقق للإنسان الإشباع العاطفي عبر العلاقات الشخصية، من خلال الانتماء إلى جماعة يتفاعل مع أفرادها، فبلورة الشخصية عن طريق العلاقات

---

[1] ـ محمد خيري محمد وآخرون : **علم الاجتماع الأسس والمفاهيم والمنهج والتطبيق**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 21.

[2] ـ عبد الهادي الجوهري، وحسين رشوان : **دراسات في الانثروبولوجيا**، ط 4، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 215.

[3] ـ نبيل عبد الهادي : **تشكيل السلوك الاجتماعي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 153 - 154.

الاجتماعية في الأمور المهمة في حياة الإنسان. كما تختلف أهمية العلاقات الاجتماعية بين المجتمع كنسق كلي، وبين المؤسسة كنسق فرعي من المجتمع الكلي.

2 ـ 1 أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية.

تكمن أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية من خلال الإجابة عن الأسباب الأولية التي تفرض على أفراد المجتمع إيجاد علاقات وروابط اجتماعية فيما بينهم. وتنحصر تلك الأسباب بجملة من الدوافع أهمها :[1]

ـ **الدوافع النفسية** : حيث أن العلاقات الاجتماعية تشبع مجموعة من الحاجات النفسية الهامة لدى الأفراد (الحاجة للأمن، للحب، للانتماء) وبدونها لا يشعر بالمتعة والسعادة في صحبة الغير.

ـ **الاهتمامات العامة** : إن وجود علاقات اجتماعية تربط بين الأفراد والجماعات مما يعزز نوعا من الاهتمامات والأهداف العامة والمشتركة التي يتعاون الجميع من أجل تحقيقها.

ـ **الاعتماد المتبادل** : في حقيقة الأمر لا تستطيع الجماعات الاجتماعية تحقيق الاكتفاء الذاتي معتمدة على إمكانياتها الذاتية. بل لابد من الاعتماد المتبادل بينها وبين الجماعات الاجتماعية الأخرى لإحداث العلاقة الاجتماعية بين هذه الجماعات، ومن ثم استقرار المجتمع وتطوره.

ـ **المعتقدات الدينية** : فالدين يطالب الأفراد بالتعاون والتآلف، وكذلك تشجيع العمليات الاجتماعية الايجابية كالتوافق والانسجام والتناسق والمؤازرة والافتخار.

ـ **القوة** : إن العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج إلى هذا العنصر وذلك باعتباره عملية اجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد والجماعات من اجل سيادة علاقات سوية.

في هذا السياق نجد أن **ماسلو** قدم ما يعرف بهرم الحاجات الإنسانية، الذي وضع فيه وبالتدريج الحاجات التي يحتاجها الفرد الى إشباعها، ولقد كانت هذه الحاجات حسب ترتيبها ابتداء من قاعدة الهرم إلى قمته كالأتي :[2]

ـ الحاجات الأساسية المتمثله بالأكل والشرب والملبس والمأوى.

ـ الحاجات الأمنية، كتوفير سبل الأمن والسلامة.

ـ الحاجة الاجتماعية، كالحاجة إلى الانتماء والعلاقات مع الآخرين، والتكافل الاجتماعي.

ـ الحاجة إلى التقدير المتمثلة بالإطراء والشكر وتقدير الانجازات.

ـ الحاجة إلى إثبات الذات، كالمبادرة واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف الشخصية.

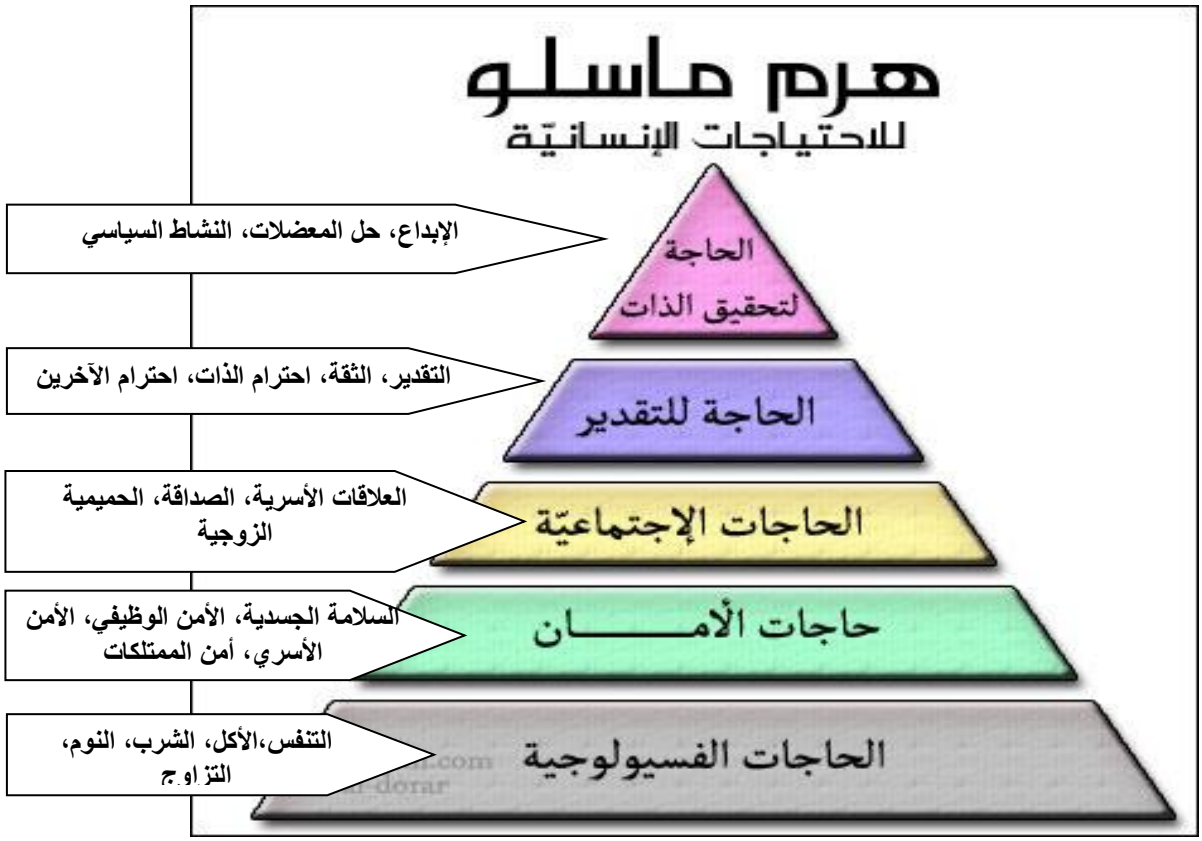
---

[1] ـ حسام الدين فياض : **العلاقات الاجتماعية**، بدون دار النشر، مصر، 2016، ص 4.

[2] ـ المرجع نفسه، ص 5.

ويرى **ماسلو** حاجات المستوى الأدنى تقود إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى، ويوضح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم 01 : هرم ماسلو للحاجات.



المصدر ـ حسام الدين فياض : المرجع السابق، ص 5 .

2 ـ 2 أهمية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

للعلاقات الاجتماعية دور كبير في بناء مناخ تنظيمي ملائم يساهم في الحد أو التقليل من الصراعات والنزاعات الموجودة بين العمال فيما بينهم، وبين العمال والإدارة نتيجة اختلاف وتناقض المصالح الفردية مع المصالح الجماعية، من خلال بناء جو من الثقة المتبادلة وتنمية روح الجماعة وتوحيد الأهداف، وبالتالي ضمان استقرار المؤسسة وتماسكها في وجه الصعوبات والعراقيل التي تعترضها، وضمان تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وإعطاء صورة ايجابية عنها في البيئة الخارجية التي تنشط فيها.[1]

إن العلاقات التي تنشأ بين أفراد المؤسسة يمكن أن تؤسس نماذج التفاعل الايجابي مثل التعاون والانسجام والثقة والاحترام المتبادل بين اطراف العلاقة نتيجة وحدة الاتجاهات، ووحدة المصالح ووحدة

[1] ـ محمود سليمان العميان : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 196.

الأهداف، كما تسمح بتقوية خطوط الاتصال بينهم وزيادة مستوى دافعيتهم ورغبتهم في العمل والتزامهم به.[1]

وفي هذا السياق يقول **ناصر قاسيمي** : "إن العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة أعقد مما نتصور، فهي ليست مجالا ماديا يتمثل في أداء ادوار التسيير والإنتاج، بل هي مجال اجتماعي وثقافي وتنافسي وصراعي وتعاوني، وكل هذه العناصر تؤثر بأي شكل من الأشكال على فعالية المنظمة".[2]

أهمية العلاقات الاجتماعية مرتبطة بمدى تفاعل الأفراد وكذا نوعية العمليات السائدة في المجتمع كما في المؤسسة، سواء كانت ايجابية أو سلبية. كما يمكن تلخيص أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية في (الاهتمامات الشخصية، الاهتمامات العامة، الاعتماد المتبادل، والتنظيم، والقوة).

3 ـ أنماط العلاقات الاجتماعية.

تتعدد أنماط العلاقات الاجتماعية بتعدد الأسس والمعايير التي يستند إليها العلماء، فمنهم من يضع تصنيفات وفق طبيعة المجتمعات، ومنهم ما يصنفها حسب طبيعتها، أو حسب العمومية، أو الاستمرارية، أو الشدة ... الخ. وسنحاول فيما يلي عرض أهم التصنيفات للعلاقات الاجتماعية.

3 ـ 1 العلاقات الأولية والعلاقات الثانوية.

العلاقات الأولية كما وضحها **كولي** هي علاقة الوجه للوجه، أو هي علاقة مباشرة تنشأ عن طريق الاتصال بين عدد محدد من الأفراد، والعلاقات الثانوية هي علاقات غير مباشرة وتحكمها مجموعة من القواعد الموضوعية والنظم واللوائح التي تحددها الجماعة.[3]

ويستند العلماء في تصنيفهم إلى هذا النوع من العلاقات عن طريق رجوعهم إلى تصنيف **دافيز** للعلاقات الأولية والثانوية، والسمات الكيفية المميزة لكل منهما، فالعلاقات الأولية هي علاقة مباشرة تنشأ عن طريق الاتصال بين عدد محدد من الأفراد، كما تتسم هذه العلاقة بالخصوصية والاستمرارية والدوام النسبي، علاوة على أنها تحقق منفعة مادية أو مصلحة لأفرادها، وتحتل هذه العلاقات وجودها في جماعات مثل الأسرة والجماعات الصغيرة والأصدقاء وجماعات اللعب، أما عن العلاقات الثانوية فهي علاقة غير مباشرة وتحكمها مجموعة من القواعد الموضوعية والنظم واللوائح التي تحددها الجماعة،

[1] ـ فهمي سليم الغزوي وآخرون : **المدخل إلى علم الاجتماع**، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 158 ـ 159.

[2] ـ ناصر قاسيمي : **سوسيولوجيا المنظمات**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2017، ص 194.

[3] ـ محمد إبراهيم عبد المجيد : مرجع سبق ذكره، ص 72.

وتتسم بالسطحية النفعية والعمومية، وهذا يظهر في العلاقات التي تحدث في المجتمعات الحديثة، وتظهر من المعاملات العادية اليومية، مثل علاقة البائع بالمشتري، والمذيع بالمستمع، والممثل بالمتفرج، والمؤلف والقارئ.[1] ويوضح الجدول التالي خصائص كل من العلاقات الأولية والعلاقات الثانوية.

شكل رقم 02 : يمثل خصائص كل من العلاقات الأولية والعلاقات الثانوية.

	العلاقات الأولية	**العلاقات الثانوية**
الظروف الطبيعية	القرب المكاني صغر العدد طول مدة التفاعل	البعد المكاني كبر العدد قصر مدة التفاعل
الخصائص الاجتماعية	تحديد الأهداف ذاتية التقييم للعلاقة ذاتية التقييم للشخص الآخر المعرفة الكاملة بالشخص الآخر الشعور بالحرية والتلقائية توافر الضبط غير الرسمي	عدم تحديد الأهداف التقييم غير الشخصي للعلاقة التقييم غير الشخصي لأعضاء الجماعة المعرفة المحدودة بالشخص الآخر الشعور بالقيود و الضغوط الخارجية سيادة الضبط الرسمي
عينة العلاقات	علاقة الصداقة علاقة الزوج بزوجته علاقة الوالد بطفله علاقة التلميذ بمدرسه	علاقة البائع بالزبون علاقة المذيع بالمستمع علاقة الممثل بالمشاهد علاقة الرئيس بالمرؤوس علاقة المؤلف بالقارئ
عينة الجماعات	جماعة اللعب جماعة الأسرة جماعة الجيرة أو القرية فريق العمل	الشركات الإدارات الحكومية الكبرى الدولة

المصدر ـ خالد حامد : مدخل إلى علم الاجتماع، ط 3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر،2018، ص 36.

[1] ـ السيد علي شتا : **التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري**، المكتبة المصرية، الإسكندرية، 2000، ص 49.

3 ـ 2 العلاقات التلقائية والعلاقات التعاقدية.

أشكال المجتمعات هي المجتمع المحلي والمجتمع العام، وتنشأ العلاقات بين أفراد المجتمع الأول بصورة تلقائية ومن روابط ثلاثة، الدم والزواج والصداقة أو التعاطف الروحي، أما بالنسبة للمجتمع العام فتكون العلاقات الاجتماعية علاقة إرادية وتستند في تكوينها إلى عنصر الاتفاق والتعاقد بين الأفراد والجماعات.[1]

3 ـ 3 العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل والعلاقات الاجتماعية الوقتية.

العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل هي نماذج التفاعل المتبادل الذي يستمر لفترة معينة من الزمن، تؤدي إلى ظهور مجموعة من التوقعات الاجتماعية الثابتة، وتعتبر علاقة الدور المتبادل بين الزوج والزوجة والعلاقة من الأب والابن من العلاقات الاجتماعية طويلة الأمد، أما العلاقات الاجتماعية الوقتية هي نموذج التفاعل المتبادل الذي لا يستمر إلا فترة قصيرة من الزمن، كما هو الحال بالنسبة لقائد السيارة الذي يريد إقناع رجل الشرطة بأنه لم يكن مخطئا، ومن أمثلتها أيضا التحية العابرة بالطريق، والعلاقة بين البائع والمشتري.[2] وهي أبسط وحدة للتحليل السوسيولوجي، كما أنه يتضمن الاتصال والمعرفة المسبقة لسلوك الشخص الآخر.[3]

3 ـ 4 العلاقات الاجتماعية المباشرة والعلاقات الاجتماعية غير المباشرة.

إن تواجد العلاقات الاجتماعية بين الناس لا يعني بالضرورة دخولهم في مواجهة مباشرة سويا، وإنما يمكن أن تتم هذه العلاقات بطريقة غير مباشرة وبشكل المؤسسات التنظيمية ألعامة التي تشمل المجتمع ككل، وبالتالي فإن الواجبات المتبادلة تتم بدون اللجوء إلى الإحساس الذاتي بالواجب نحو الطرف الآخر، وأيضا بدون أن يكون الهدف هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقة وإنما يتم في إطار المؤسسات التنظيمية العامة، والعكس صحيح في العلاقات المباشرة.[4]

3 ـ 5 العلاقات الاجتماعية الداخلية والعلاقات الاجتماعية الخارجية.

تتمثل العلاقات الاجتماعية الداخلية في علاقات الأعضاء داخل الجماعة والعواطف التي بينهم، وتتمثل العلاقات الاجتماعية الخارجية في علاقات الجماعة مع البيئة المحيطة بها، وقد تناول هذين

[1] ـ محمد إبراهيم عبد المجيد : مرجع سبق ذكره، ص 72.
[2] ـ حسام الدين فياض : مرجع سبق ذكره، ص 6.
[3] ـ مصلح الصالح : مرجع سبق ذكره، ص 505.
[4] ـ حسام الدين فياض : المرجع السابق، ص 7.

النوعين من العلاقات بالتفصيل العالم الأمريكي **جورج هومانز** عند تحليله للتفاعل في الجماعات الصغيرة، وهو من الرواد المؤسسين لنظرية التفاعل (التبادل الاجتماعي).[1]

3 ـ 6 العلاقات الاجتماعية الايجابية والعلاقات الاجتماعية السلبية.

تؤدي العلاقات الاجتماعية الايجابية إلى الاتفاق أو الإجماع، وهذا النوع من العلاقات يساهم في تماسك ووحدة وتكامل المجتمع، ومن أمثلة هذه العلاقات التعاونية أساسها التعاون والاحترام، بينما العلاقات الاجتماعية السلبية أو المفرقة هي التي تؤدي إلى عدم الاتفاق وعدم الاجتماع، وهذا النوع من العلاقات يساعد في عدم التماسك والتفكك من المجتمع، ومن أمثلتها التنافس السلبي والصراع.[2]

وينشأ عن التفاعل الاجتماعي ثلاث أنماط من العلاقات الاجتماعية، حلقات ايجابية متبادلة، وهي أقرب إلى علاقات التجاذب كما يحدث في جماعات التعاون والتطوع، وعلاقات سلبية متبادلة، وهي أقرب إلى علاقات التنافر، كما يحدث في جماعات الصراع والتعصب والعدوان، وعلاقات تجمع بين السلب والإيجاب، وتنطوي على موقف تجاذب ومواقف تنافر، كما يحدث في الكثير من الجماعات الكبيرة نسبيا والجمعيات والأحزاب السياسية.[3]

3 ـ 7 العلاقات الاجتماعية الأفقية والعلاقات الاجتماعية الرأسية.

لما كان بناء الجماعة يشتمل على مراكز متدرجة فإن طرق الامتثال وأنماط التفاعل وأشكال العلاقات تتحدد تبعا لذلك، وقد جرت العادة على تقسيم العلاقات الاجتماعية وفقا لبناء المراكز وأساليب الاتصال في الجماعة إلى نوعين، العلاقات الأفقية وينشأ هذا النوع من العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتماثلة وبين الأشخاص الذين يشغلون مراكز متجانسة كجماعات الأصدقاء ورفقاء العمل، أما العلاقات الرأسية فهي التي تنشأ بين أصحاب المراكز العليا والدنيا في الجماعة أو التنظيم، ومن المعروف أن تنظيم العمل في أغلب المنظمات والمؤسسات الحديثة يسير وفقا للتنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على توزيع القوى البشرية والاختصاصات وتحديد المسؤوليات، بحيث يصبح كل فرد مسؤول عن أداء واجباته بصور' فعالة وإتباع مبدأ تسلسل السلطة بشكل هرمي يجعل كل وظيفة تخضع لحكم وإشراف وظيفة أعلى منها والخضوع للوائح و الأحكام المطلقة خضوعا تاما، وأداء العمل بروح رسمية بعيدة عن الاعتبارات الرسمية الشخصية، ولذلك فان نمط الاتصال في هذه المنظمات يتم بطريقة محددة، فالفرد

[1] ـ حسام الدين فياض : المرجع السابق، ص 7.
[2] ـ المرجع نفسه، ص 7.
[3] ـ عدنان يوسف العتوم : مرجع سبق ذكره، ص 270.

يتصل برئيسه المباشر وهذا الأخير يتصل برئيسه الأعلى، والرئيس الأعلى يتصل بمن هو أعلى منه وهكذا، ورئيس المنظمة إذا اتخذ قرارا أبلغه إلى المراكز الدنيا بطريقة نفسها ولكن في الاتجاه العكسي، وبهذه الصورة تصبح العلاقات الرأسية النمط السائد في المنظمات البيروقراطية وتتسم بوجود بعد اجتماعي بين الأشخاص الذين يشغلون مراكز متفاوتة في التنظيم.[1]

3 ـ 8 العلاقات الاجتماعية المجمعة والعلاقات الاجتماعية المفرقة.

اتجه فريق من العلماء إلى التفرقة بين العلاقات على أساس ما تحدثه من تقارب أو تباعد بين الأفراد والجماعات، نذكر من بين هؤلاء عالم الاجتماع الأمريكي **وليام جراهام سامنر** الذي يذهب للقول بوجود نوعية من العلاقات هما : العلاقات المجمعة هذه العلاقات تؤدي إلى تقوية الروابط بين أفراد الجماعة الداخلية وتعمل على توحيد مشاعرهم واتجاهاتهم ومواقفهم حيال الجماعات الأخرى، أما العلاقات المفرقة هذه العلاقات تعبر عن مشاعرهم واتجاهات أفراد الجماعات الداخلية حيال الجماعات الخارجية ومعنى ذلك أنه في إطار الجماعة الواحدة أو التنظيم الواحد توجد علاقات مجمعة تربط بين أفراد الجماعة أو التنظيم وتعمل على تحقيق التكامل الداخلي وتساعد على استقرار الجماعة أو التنظيم، وفي نفس الوقت توجد علاقات مفرقة تعبر عن مشاعر العداء لأفراد الجماعة الأخرى داخل نفس التنظيم.[2]

ومن مظاهر العلاقات الداخلية المجمعة التوافق، التكيف، التنشئة الاجتماعية، التعاون، التأقلم، أمّا الخارجية المفرقة مثل التنافس، الصراع على سبيل المثال.[3]

3 ـ 9 العلاقات الاجتماعية الرسمية والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية.

العلاقة الاجتماعية الرسمية هي "العلاقة التي يحدد أسسها ومفاهيمها القانون الرسمي للمنظمة الصناعية، ويهدف إلى ضمان قيام المؤسسة بأعمالها ويحدد الأدوار الوظيفية لأطراف العلاقة وواجباتهم وحقوقهم الاجتماعية".[4] وهي علاقات تنشأ بين أفراد الجماعات التي تشكل بواسطة إدارة المنظمة بقرار رسمي للقيام بنشاط معين لإنجاز عمل إنتاجي وللنظر في مشكلة ما.[5]

[1] ـ حسام الدين فياض، مرجع سبق ذكره، ص 10.
[2] ـ المرجع نفسه، ص ص 10 - 11.
[3] ـ محمد إبراهيم عبد المجيد : مرجع سبق ذكره، ص 73.
[4] ـ إحسان محمد الحسن : مرجع سبق ذكره، ص 409.
[5] ـ حبيب الصحاف : **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ص 57.

و العلاقات الغير الرسمية هي "تلك الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية، والتي تحددها مواقف وميول واتجاهات ومصالح الأفراد الذين يكوّنونها ويدخلون في إطارها، وغالبا ما تظهر هذه العلاقات فيما بينهم.[1]

والعلاقات غير الرسمية هي تلك العلاقات التي يكونها العامل أو الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية، ومن خلال الأنشطة الاجتماعية والثقافية أو بمبادراته الشخصية، وتنشئ هذه العلاقات جماعات غير رسمية تتميز بخصائص وهوايات مشتركة.[2]

3 ـ 10 العلاقات الاجتماعية الوجدانية والحياد الوجداني.

أما **بارسونز** فيعد النمط الاجتماعي (العلاقات) من النوع العاطفي أو الوجداني إذا كان يتيح للفاعل أن القائم بالدور الإشباع المباشر لحاجاته ومطالبه، وعلى العكس من ذلك فإن العلاقة تكون من النوع المحايد من الناحية الوجدانية إذا كان يفرض على الفاعل أو القائم بالدور أن يلتزم بنظام معين وأن يحاول تحقيق مصالح الآخرين، فقد يغلب الطابع العاطفي على نوع معين من العلاقات كالعلاقات الأسرية وعلاقات الصداقة، بينما يغلب طابع الحياد الوجداني على نوع معين من العلاقات كالعلاقات داخل التنظيمات الرسمية.[3]

من خلال ما سبق نلاحظ وجود تصنيفات كثيرة ومتعددة وأنواع مختلفة من صور العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات، وقد أخذت كل منها نمطا مغايرا عن الآخر، رغم أنها جميعا تتفق على دور العلاقات الاجتماعية في صنع وتشكيل الحياة الاجتماعية في المجتمعات.

4 ـ مستويات العلاقات الاجتماعية والاستخدامات العلمية لها.

إن الأساس في العلاقات الاجتماعية هو تبادل التأثير والتأثر، ويعد التبادل بهذا المعنى أعلى مستويات التبادل الاجتماعي، حيث تتطور العلاقات في مستويات متتابعة. ومن الضروري دراسة هذه المستويات بطريقة علمية.

4 ـ 1 مستويات العلاقات الاجتماعية.

يذكر الدكتور **حسام الدين فياض** المستويات التالية للعلاقات الاجتماعية :[4]

[1] ـ إحسان محمد الحسن : مرجع سبق ذكره، ص 410.
[2] ـ حبيب الصحاف : مرجع سبق ذكره، ص 57.
[3] ـ خالد حامد : مرجع سبق ذكره، ص 37.
[4] ـ أنظر حسام الدين فياض : مرجع سبق ذكره، ص ص 8 ـ 9.

4 - 1 - 1 المستوى الأول العلاقات اللا تبادلية : في هذا النوع من العلاقات اللا تبادلية لا يتزامن وجود الشخص مع وجود الشخص الأخر ولا يؤثر ولا يتأثر به، وهذا يعني تواجد الأشخاص دون وجود تفاعل حقيقي بينهما.

4 - 1 - 2 المستوى الثاني علاقات الاتجاه الواحد : في هذا المستوى يتزامن وجود الشخص مع وجود الشخص الأخر، بحيث يستطيع شخص واحد التأثير على الآخر وليس العكس، ولا يحدث بينهما تفاعل حقيقي، لأنها ليست علاقة مباشرة، ولا تبادلية بل مقيدة ومحدودة.

4 - 1 - 3 المستوى الثالث العلاقات شبه التبادلية : تتم العلاقة في هذا المستوى بين شخصين وفق خطة مرسومة أو حوار مكتوب، حيث يواجهان بعضهما البعض، ويتخذ منه سلوكا محددا وفق نظام دقيق لا يحيد عنه، فهنا يبدو أن هناك تفاعل اجتماعي بينهما ولكن في الحقيقة ما هو إلا قيام الفردين بدورهما المنوط بهما تبعا لتوجيهات الإدارة أو المسؤول عنهما، **أي** أن التأثير يمتد وفق نظام دقيق لا يحيد عنه.

4 - 1 - 4 المستوى الرابع العلاقات المتوازنة : في هذا المستوى يتوازن وجود الشخصين ويجمع بينها موقف واحد، حيث يلتقيان ويتبادلان حديثا.

4 - 1 - 5 المستوى الخامس العلاقات المتبادلة غير المتناسقة : تعتمد الاستجابة في هذا المستوى على فرد واحد، حيث يحدث تفاعل بين فردين، ولكن تكون الاستجابة من طرف واحد، هذا ما يحدث في اختبارات المقابلة وخاصة عندما تكون الأسئلة معدة من قبل ومحددة.

4 - 1 - 6 المستوى السادس العلاقات التبادلية : يعتبر هذا المستوى أفضل صور العلاقات الاجتماعية حيث أن هذا المستوى من العلاقات يتزامن مع وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، ويعني التبادل تحول اتجاه التأثير من فرد لآخر، فكلما يؤثر فرد ما في غيره فإنه يتأثر بالآخرين أيضا، فهو بذلك مؤثر ومستجيب في نفس الوقت. ويمكن للتأثير بين فردين أو بين جماعتين.

4 - 2 الاستخدامات العلمية لمستويات العلاقات الاجتماعية.

مستويات العلاقات الاجتماعية الأولية والثانوية والمرجعية تشكل البيئة الاجتماعية من حيث اتصال الإنسان بالآخرين، وفي تحديده لهويته، وهي إن اختلفت إلا أنها متشابكة مترابطة، يعيشها الإنسان في آن واحد فيصبح من الضروري اعتبارها جميعا محاولة لفهم السلوك أو الظاهرة.

إن دراسة السلوك تفترض بنا معرفة جميع مستويات العلاقات الاجتماعية وهي :[1]

أ ـ المستوى الأول (الأسرة، جماعات اللعب، الصداقة، الجيرة).

ب ـ المستوى الثاني (المدرسة، الجامعة، الكلية، النادي .....).

ج ـ المستوى المرجعي (الانتماء للجماعات، ما تقوم عليه من معاني وقيم اتجاهات فكرية أو عقائدية أو فنية).

عندما يبدأ الشخص بالتفاعل فإنه يتفاعل ضمن المستوى الأول الذي تتضمنه الأسرة أو أصدقاء اللعب أو الجيران، بحيث يكون التفاعل هنا محدودا تسوده علاقة الوجه للوجه، ثم ينتقل الشخص من المستوى الأول إلى المستوى الثاني، بحيث يصبح التفاعل مبنيا على أساس قواعد ولوائح ويتم في المؤسسة وتتحدد من خلاله المكانة والدور، وتكون العلاقة غير شخصية ولا تكون مباشرة، بل عن طريق قنوات الاتصال، وهذا ما يجعلها علاقة رسمية.

إذا نظرنا إلى الشق الاجتماعي بأنه يحتوي فقط على الجماعات الأولية والثانوية، التي بطبيعتها جماعات مشاركة، تجدنا نقف في حيرة أمام تفسير كثير من جوانب السلوك الإنساني، الذي يساعد في تفسير هذه الجوانب وجود نوع ثالث من العلاقات هو العلاقات المرجعية، يختلف هذا النوع في كونه طابعا نفسيا كما أن المشاركة الفعلية ليست من خصائصه بالضرورة، ولكنه جانب مهم في حياة الفرد يرتبط بانتمائه، وتعريفه لنفسه وهويته.[2]

استخدام مفهوم مستويات العلاقات الاجتماعية كأدوات علمية في تفسير السلوك الاجتماعي هو أن الإنسان يكتسب وينمي اتجاهاته وأنماط سلوكه من خلال علاقاته بالآخرين في إطار الجماعات المختلفة، ولا يقف استخدام هذا المفهوم عند دراسة أثر كل من هذه المستويات، وما ينتج عن الأخذ بها مجتمعة، بل يتعداه إلى دراسة أثر علاقة كل مستوى من المستويين الآخرين على الظاهرة المدروسة، إن كل من هذه المستويات تقابله تشكيلات اجتماعية من الجماعات يحمل كل منها خصائص العلاقات الأولية، وتتضمن الجماعات الثانوية خصائص المستوى الثانوي من العلاقات.[3]

---

[1] ـ إبراهيم عيسى عثمان : مرجع سبق ذكره، ط 2009، ص ص 121- 122.

[2] ـ نخبة من المختصين : **مبادئ علم الاجتماع**، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 151.

[3] ـ إبراهيم عيسى عثمان : مرجع سبق ذكره، ص 123.

تناولنا مستويات العلاقات الاجتماعية، ثم العلاقات الأولية والثانوية، ثم المرجعية، وإن كل نوع من هذه الأنواع يؤدي إلى تشكيل جماعة تحمل خصائص ذات النوع. وأن مفهوم العلاقات الاجتماعية بمختلف مستوياتها يمثل أداة علمية تساعد في تفسير السلوك الاجتماعي وتفسير الظاهرة الاجتماعية.

5 ـ العوامل المتحكمة والعوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية.

العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ليست اعتباطية بل هناك عوامل تتحكم فيها وتوجه الأفراد والجماعات نحو التفاعل بالطريقة التي يرتضيها المجتمع، كما توجد عوامل تؤثر فيها وفي تشكيلها وتعمل على تغييرها.

5 ـ 1 العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية.

5 ـ 1 ـ 1 القيم Values : يمكن تعريف القيم بأنها الصفات الشخصية التي يفضلها أو يرغب فيها الناس Disideratam سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة الاجتماعية في ثقافة معينة، وقد يكون موضوع الرغبة أو علاقة اجتماعية أو أفكارا عامة، أو أي شيء يتطلبه أو يرغبه المجتمع.[1]

تشمل القيم الاتفاق السائد بين أعضاء الجماعة والذي يختص بتحديد نمط سلوك الأفراد بها، والتي تعتمد على المشاعر والمعتقدات العامة، فالقيم تشكل نسقا معنويا يجعل الأفراد ينظرون إلى أعمالهم على أنها محاولات للوصول إلى تحقيق الأهداف، لا على أنها محاولات لإشباع الرغبات، قد تظهر هذه القيم منذ فترة طويلة عند أعضاء التنظيم فيكون الأفراد الذين يدينون بنفس القيم أكثر تفاعلا مع بعضهم البعض، في حين تكون بعض القيم تكونت عند الأفراد عند تفاعلهم، فتكون نتيجة بدلا من السابقة. [2]

تشمل القيم كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة، كالشجاعة والقوة والاحتمال والإيثار والمهارة الفنية وضبط النفس والأمانة والصمت أو الثرثرة والاتزان والحب والحرية والعدالة، والقيم ليست هذه الصفات فحسب هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم، وهي موجهات السلوك في النسق الاجتماعي.[3]

إن التنظيمات تتحدد بالقيم السائدة في المجتمع كالاحترام الذي يظهره المشرف نحو العامل كبير السن، وتتحدد أيضا بالقيم السائدة في المنظمة كأن لا يخاطب الشخص ذو المكان العالية باسمه المجرد من اللقب، فبعض العلماء قسم القيم إلى قسمين، قيم تقليدية في مقابل قيم بيروقراطية رشيدة، وهذه الأخيرة تمنح السلطة التنظيمية لأصحاب المهارة والكفاءة، على عكس القيم الاجتماعية التقليدية التي

[1] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 160.
[2] ـ سام الدين فياض : مرجع سبق ذكره، ص 11.
[3] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص ص 188 ـ 189.

تمنح السلطة لكبار السن دون صغارهم أو للذكور دون الإناث، يمثل عنصر تماثل القيم نوع من الثقافة التنظيمية السائدة في العمل وأنماط التفاعل التي تظهر فيه، فتدعم السلوك والتماسك الذي يشير إلى عمق الروابط والصلات الاجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل، وهذا من أجل الحفاظ على البناء الاجتماعي وإلا أصابه التفكك والزوال.[1] والقيم ككل وحدة واحدة من طبيعة واحدة هي الطبيعة الإنسانية والاجتماعية، وهي خلقية مهما كانت ماهيتها، وأيا كان مصدرها، وهي معايير ومقاييس يستخدمها الناس لتنظيم وترتيب رغباتهم المتنوعة، وهي تعمل على ضبط سلوك الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض، فكل نسق اجتماعي وكل جماعة اجتماعية تواجه بمهمة الاختيار من بين القيم البديلة. [2]

وتتفرع القيم إلى عدة أنواع هي كالآتي :[3]

ـ **القيم الروحيه والدينية** : وهي القيم التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والإيمان .

ـ **القيم الاجتماعية** : ويتصل فيها سلوك التجمع والبحث عن الرفاق والأصدقاء، والهروب من العزلة والاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسايرة وتدعيم النظم الاجتماعية.

ـ **القيم العلمية** : ويتصل بها سلوك الشك والبحث عن الحقيقة وكذلك السلوك الاختياري وغير ذلك ما يتصل بطبيعة العلم والنظرية.

ـ **القيم السياسية** : تمثل سلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة ... الخ.

ـ **القيم الاقتصادية** : ويتصل بها سلوك التوفير في جميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد والمال ... الخ.

ـ **القيم الجمالية** : ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم موسيقى شعر وغير ذلك مما يمكن لفرد أن يتذوق فيه من جمال.

هكذا نجد أن للقيم اثرا واضحا على علاقة الفرد بالآخرين، فعندما تقوى وتشتد فإنها تصبح من عموميات النسيج الاجتماعي ومن إلزاميات توجيه تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، فالقيم ملزمة وآمرة لأنها تعاقب وتثيب وتخضع كل من يخرج عليها للجزاءات الاجتماعية ولذلك يمتثل الفرد لها ويتقبلها نظرا لضرورتها الثقافية وديمومتها وانتشارها اجتماعيا.[4]

5 - 5 - 2 المعايير Normes : المعايير الاجتماعية مجموعة من القواعد التنظيمية، وهي ليست إلا مستويات قررتها زمرة من الأفراد لضبط وتنظيم سلوك الأفراد من حيث وعلاقاتهم ببعضهم البعض وعلاقاتهم بالأسرة ككل، ويثاب من يمتثل لها ويجازى من يخرج عليها، وتجعل السلوك الاجتماعي يسير

[1] ـ حسام الدين فياض : مرجع سبق ذكره، ص 12.
[2] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي**، مرجع سبق ذكره، ص 160.
[3] ـ حسام الدين فياض : المرجع السابق، ص 12 - 13.
[4] ـ المرجع نفسه، ص 13.

طبقا لقواعد معينة لتأدية وظائف معينة في الحياة الاجتماعية وتحقق الأغراض والغايات التي يستهدفها المجتمع، وتعد المعايير الاجتماعية بمثابة اهتمامات مشتركة وسائدة تجاه صور السلوك الاجتماعي بين أعضاء الجماعة وكل فرد من أفراد المجتمع يحترم هذه القواعد، واحترامه لها ليس فطريا ولا مكتسبا ولكنه نتيجة التكيف مع المجتمع، وهذه خاصية جوهرية للكيانات الاجتماعية الداعمة مثل المجتمع والجماعات الاجتماعية والمجتمعات المحلية.[1]

وهي كذلك تأخذ شكل القواعد أو النماذج التي تكتسبها أو تتقاسمها مجموعة من الأشخاص تشرعها القيم، ونسق في أنظمة تعمل كقوانين أو كأدلة كما يعتبر عدم الامتثال لها أو خرقها مرادفا للانحراف، وقد يجازى بعقوبات أو تثير ردود فعل تدل على الاستهجان والنبذ. [2]

وتقسم إلى ثلاثة أقسام، العرف المحرمات والعادات، وهي يمكن أن تكون واضحة أو ضمنية، وتختلف وتتطور من وقت لآخر ومن جماعة لأخرى ومن طبقة لأخرى وما يعد مقبولا عند جماعة يعد منبوذا عند جماعة أخرى، وتلعب لغة الجسد دورا بها.[3]

5 ـ 2 العوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية.

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في تشكيل العلاقات الاجتماعية أو تطورها أو تغيرها. يدفع الدين Religion الفرد إلى الخضوع للمجتمع لما فيه من تعاليم في صورة أوامر ونواهي تدعو إلى روابط التضامن والتماسك الاجتماعي.

يعرّف **أنتوني غيدنز** الدين بأنه الإيمان بقوة علوية سامية تأمر الناس بقيم أخلاقية وأنماط سلوكية معينة، تبشرهم أو تنذرهم بحياة أخرى.[4] يمكن القول بأن الدين هو المجتمع مادام يعكس مختلف العلاقات الاجتماعية التي تجمع بين الإفراد مثل الالتحام والمساواة والتضامن والتعاون والإحساس المشترك، ويعني هذا أن الدين هو المجتمع، والمجتمع هو الدين نفسه.[5] وقد بين **مالك بن نبي** نصيب الدين في تكوين العلاقات الاجتماعية بقوله : "إنه يعمل على تكوين نظام الانعكاسات لدى الفرد المكيف المشروط كما يعمل على تكوين شبكه العلاقات الاجتماعية التي تتيح للمجتمع أن يؤدي نشاطه المشترك.[6]

---

[1] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سبق ذكره، ص 179.
[2] ـ جيل فريول : **معجم مصطلحات علم الاجتماع**، ترجمة أنسام محمد الأسعد، ط 1، مكتبة الهلال، بيروت، 2011، ص 128.
[3] ـ انظر حسام الدين فياض : مرجع سبق ذكره، ص 14.
[4] ـ أنتوني غيدنز: **علم الاجتماع مع مقدمات عربية**، ترجمة فايز الصباغ، ط 4، بيروت، 2005، ص 365.
[5] ـ جميل حمداوي : **ميادين علم الاجتماع**، ج 1، ط 1، شبكة الألوكة، 2015، ص 141.
[6] ـ مالك بن نبي : **ميلاد مجتمع شبكة العلاقات الاجتماعية**، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، دمشق، 1986، ص 75.

لجأ مالك بن نبي إلى نظرية الفعل "المنعكس الشرطي" لكي يخلع على مصطلح **بافلوف** تفسيرا اجتماعيا بقوله : "إن وحدة المجتمع ليست الفرد ولكنها الفرد المشروط (المكيف)، فإن الطبيعة تأتي بالفرد في حالة بدائية ثم يتولى المجتمع تشكيله، ليكيفه طبقا لأهدافه الخاصة"[1].

ويصوغ الدكتور **حسام الدين فياض** مجموعة من العوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية، وهي كالآتي :[2]

5 - 2 - 2 السمات الشخصية : فهي تؤثر في سلوك صاحبها من حيث نظراته بنفسه ونظرات الآخرين إليه، وبالتالي فإن ذلك يؤثر في طبيعة علاقته بالآخرين، ونلاحظ أن علاقة ذوي الاحتياجات الخاصة بالعاديين تختلف تماما عن علاقاتهم ببعضهم البعض.

5 - 2 - 3 خيرات الفرد الخاصة : والتي تسهم في تكوين أفكاره وتشكيل ميوله واهتماماته فينعكس ذلك كله على سلوكه الاجتماعي وعلاقته بالآخرين.

5 - 2 - 4 بيئة الفرد : التي ينشا فيها وتؤثر في سلوكه الاجتماعي وتحدد طبيعة علاقته الاجتماعية بالآخرين.

5 - 2 - 5 التقدم العلمي والتكنولوجي : فما يحدثه التقدم العلمي والتكنولوجي من تغيرات هائلة في المجتمع تؤثر بشكل واضح على علاقات أفراد المجتمع وجماعاته.

رأينا كيف أن القيم المرغوبة السائدة بين الناس تساهم في صنع وتحديد المعايير التي تتشكل وفقها العلاقات الاجتماعية. وتعمل بذلك على وحدة المجتمع واتفاق الرؤى حول الأهداف المشتركة التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المجتمعات. وهي بذلك تتحكم وتضبط سلوك الأفراد وفي اجتماعهم ويعتبر الخروج عنها انحرافا ويخل بالإجماع والاجتماع.

يؤثر الدين في تشكيل العلاقات الاجتماعية وتتأثر هذه الأخيرة بالعوامل النفسية وتكوين الشخصية، وتتأثر بالخبرات الفردية، وتساهم بيئة الفرد في تحديد السلوك الذي يتفاعل به الشخص مع الآخرين، وتتأثر العلاقات الاجتماعية تأثرا كبيرا بالتقدم العلمي والاختراعات التي تؤدي إلى تغيير الواقع الاجتماعي، فتتغير العلاقات الاجتماعية بتغيير المجتمع.

[1] ـ المرجع السابق، ص 60.
[2] ـ حسام الدين فياض : مرجع سبق ذكره، ص 6.

6 ـ العلاقات الاجتماعية والعمليات الاجتماعية.

تنشأ العلاقات الاجتماعية من خلال التفاعل الاجتماعي بين أفراد المجتمع وجماعاته. ويتم التفاعل الاجتماعي وفق العمليات الاجتماعية، مثل التعاون والتنافس والصراع والتوافق ... الخ، بحيث تمثل هذه العمليات دور الوسيط في إحداث التأثير المتبادل في سلوك الأفراد.

6 ـ 1 التفاعل الاجتماعي Social interaction : يرتبط الأفراد في المجتمع بعلاقات وروابط ويتصل الفرد بالآخر مما ينتج عنه ما نسميه بالتفاعل الاجتماعي، ويقصد بالتفاعل الاجتماعي التأثيرات المتبادلة التي تحدث بين الأفراد والجماعات بحيث يؤثر كل فرد ويتأثر بالأخر، إذ يبدأ كل شخص بفعل اجتماعي Action يعقبه رد فعل Réaction يصدر من شخص آخر، ويحدث ذلك في محاولة من الأفراد لحل مشاكلهم من أجل الوصول إلى الأهداف، وينشأ عن التفاعل الاجتماعي ما نطلق عليه "العمليات الاجتماعية" وهي أنماط التفاعل المتكرر للسلوك وأساليب مميزة للتفاعل الاجتماعي توجد في الحياة الاجتماعية.[1]

والتفاعل الاجتماعي داخل الجماعات البشرية يقوم على أساس مجموعة من المعايير التي تحكم هذا التفاعل من خلال وجود نظام معين من التوقعات المحددة والأدوار والمراكز المقررة داخل المجتمع.[2]

6 ـ 2 التّعاون Coopération : التعاون هو عملية اجتماعية، وهو الشكل الرئيسي للعلاقات والتفاعل داخل الجماعات، فالناس لا يستطيعون أن يجتمعوا على غير التعاون أو دون أن يشتركوا معا في العمل من أجل السعي وراء المصالح المشتركة.[3]

فنحن نصف الأفراد بأنهم متعاونون إذا اشتركوا في عمل شيء واحد، بمعنى أنهم يؤدون وظيفة معينة حيث يقومون جميعا بنفس العمل، أو كأن يعمل الأفراد معا لتحقيق غاية عامة على أساس أن كلا منهم يعمل عملا متخصصا مخالفا لما يعمله الآخر، فالتعاون هنا قائم برغم اختلاف عمل كل من الأفراد المتعاونين.[4]

---

[1] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سبق ذكره، ص 209.
[2] ـ خالد حامد : مرجع سبق ذكره، ص ص 48 ـ 49.
[3] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سبق ذكره، ص 209.
[4] ـ عبد الحميد لطفي : **علم الاجتماع**، دار المعارف، القاهرة، 1976، ص 130.

ولا يمكن أن يكون لدينا تعاون بدون أن نطور ما يسمى بالمشاركة الوجدانية Sympaty وتعتمد المشاركة الوجدانية على قدرة الشخص أن يضع نفسه مكان الآخرين، فالتعاون ينشأ أصلا من تواجد شخص مع الآخر وينظر نحو أهداف الآخرين بعين الرضا.[1]

التعاون في المؤسسة : يرتبط التعاون بالتنظيمات فهو يعمل على إنشاء العلاقات المتبادلة ووضع أسس التعاون بين أفراد المستويات المختلفة أفقيا ورأسيا، حتى يمكن أن نعمل عملا مشتركا بأقل احتكاك أو تنافر للوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية، والتعاون وسيلة لإعطاء العمال فرصه إبداء الرأي في الأمور المشتركة مع صاحب العمل، خاصة فيما تعلق بظروف العمل والإنتاج.[2]

6 - 3 التكامل Intégration : التكامل في المجتمع هو الروابط التي تربط الناس بعضهم بعض وهذه الروابط تختلف من جماعة إلى أخرى، ولهذا نجد جماعات تامة التكامل وأخرى غير تامة.[3]

ويشير مفهوم التكامل إلى تلك العملية الديناميكية التي تحيل الجزئيات والمفردات المتناثرة أو المتنافرة إلى عناصر ومكونات تشكل نسقا كليا متجانسا، مما يعني أن أنشطة الأعضاء المتباينة، والتي يكمل بعضها بعضا تتناغم مع بعضها لتشكل كلا متكاملا.[4]

التكامل في المؤسسة.

يظهر التكامل في المؤسسة من خلال نظام الأجور والمكافآت والحوافز الذي يكفل للعمال دخلا مستقرا، ويجعلهم يبذلون جهدا في أداء أدوارهم، وكذلك تختلف أنواع التكفل والرعاية التي تربط العمال ووظائفهم بروابط يصعب قطعها أو الانفصال عن المؤسسة.

6 - 3 التوافق Accommodation : هو أحد مظاهر التفاعل الاجتماعي، وهي الحالة التي يتفق فيها المتصارعون على إخفاء صراعاتهم ووقف التنافس بينهم مؤقتا، ويلجا الفرد أو الجماعة إلى التراضي المتبادل بتأثير إدراك الموقف وتبين استحالة تحقيق فوز على الغريم، ولا يلغي التراضي المتبادل الصراع أو ينهيه بل هو يؤجله فقط ويخفيه عن الظهور.[5]

[1] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي**، مرجع سبق ذكره، ص 168.
[2] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **علم الاجتماع التنظيم**، مرجع سبق ذكره، ص 210.
[3] ـ نفس المرجع، ص 219.
[4] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **الطبقات الاجتماعية والمجتمع**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 242.
[5] ـ أحمد زكي بدوي : مرجع سبق ذكره، ص 6.

ويستخدم علماء الاجتماع مصطلح التوافق للتعبير عن عملية التراضي أو الصلح بين الإطراف المتنافسة أو المتصارعة سواء كانوا أفرادا أو جماعات، وعلى هذا الأساس لا يطلق هذا المصطلح إلا على من كانوا في حالة المنافسة أو عداء سابق لوقوع التوافق.[1]

التوافق في المؤسسة.

تركز نظرية التوافق على دراسة الضغوط والظروف المباشرة التي تواجهها التنظيمات وتؤثر في بنائها التنظيمي، وتفترض أن الإدارة الناجحة هي التي يمكنها تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال التكيف مع المواقف. وتفترض أنه لا توجد طريقه واحدة يمكن اعتبارها الطريقة المثلى لمواجهة المشكلات التنظيمية.[2]

6 - 5 التنافس Compétition : التنافس مظهر طبيعي في المجتمع وهو شكل من إشكال التفاعل الاجتماعي وعملية اجتماعية تعبر عن التنازع والتعارض الاجتماعي، ويحدث التنافس بين شخصين أو أكثر، أو جماعتين أو أكثر، تحاول كل منها تحقيق نفس الغرض ونفس الهدف، وذلك في جميع مجالات النشاط والحياة الاجتماعية، بحيث تصل إليها قبلها أو تحصل على أكبر نصيب من هذا الهدف أو تلك الأهداف، ويرجع التنافس إلى أن حاجات الإنسان متعددة وموارد المجتمع محدودة وفرص حياه قليلة، ومن هنا تقوم المنافسة في سبيل الحصول على تلك الحاجات، ويقوم التنافس على جانب نفسي أساسه الطبيعة النفسية، فهو يشبه حاجات الإنسان إلى الأمن وحاجته إلى أن يلقى تقدير الآخرين، فالفرد لا يستطيع أن يغفل رأي الآخرين فيه مما يحثه دائما إلى أن يتفوق عليهم ويكون في طليعة أقرانه.[3]

التنافس في المؤسسة.

يعتبر التنافس في المؤسسة من أكثر صور التفاعل انتشارا في بيئة العمل، حيث يظهر بين العاملين الحصول على الامتيازات والترقيات. فهو إذا من العوامل التي تدفع العاملين إلى بدل جهود إضافية ما لم يتحول إلى تنافس غير شريف يخلق جوا من التوتر قد يتطور إلى صراع. تستفيد المؤسسة من عملية التنافس بمكافئة المتميزين بشكل عادل لتعزيز المنافسة بينهم.

6 - 6 الصراع Conflict **:** الصراع أقوى درجات التنافس وأشدها عنفا، وهو رفض لعملية التعاون، والصراع عملية اجتماعية تحدث عن قصد وتعمد بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو بين الطبقات في المجتمع الواحد.[4]

---

[1] ـ عبد الحميد لطفي : مرجع سبق ذكره، ص 145.
[2] ـ انظر طلعت إبراهيم لطفي : **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 123.
[3] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سبق ذكره، ص ص 211 - 212.
[4] ـ المرجع نفسه، ص 213.

ويعرف الصراع بأنه حالة من الإدراك الخاطئ أو النمطية في التفكير نحو المجموعات الأخرى أو الأعضاء الآخرين داخل ألمجموعة من حيث توزيع المراكز والأدوار والموارد المادية والبشرية ونمط العلاقات السائدة بينهم، ما ينعكس سلبا على قراراتهم وأنشطتهم داخل المجموعة.[1]

الصراع في المؤسسة.

يظهر الصراع في المؤسسة عندما يشتد التنافس بين الأفراد أو بين الجماعات بسبب تضارب المصالح، وقد يكون الصراع أفقيا يحدث على مستوى معين أي بين أفراد من نفس الرتب الوظيفية ويكون سببه السعي نحو المكافآت المادية والامتيازات. وقد يكون عموديا بين المستويات الأعلى وبين المستويات الأدنى منها، أي صراع طبقي ويكون سببه ضغوط العمل والرقابة المفروضة على العمال وعدم التقدير والحرمان من ألترقية ... الخ. وقد تكون الاختلافات النفسية بين الأفراد من العوامل الباعثة على الصراع.

6 - 7 الاتصال Communication **:** يعتبر علماء الاجتماع الاتصال ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دور هام في بناء العلاقات الاجتماعية وتماسك المجتمع، إن المجتمع الإنساني قائم على مجموعة من العلاقات.[2]

والاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء الجماعة والمجتمع لغايات تبادل المعلومات والآراء والأفكار والتجارب، ولذلك فإن الاتصال عملية أساسية تتضمن القدرة على النقل وتلقي المعلومات من شخص لآخر بطرق متعددة.[3]

ويفترض بناء الجماعة الجيدة وجود قنوات خاصة للاتصال بين أعضاء الجماعة حيث يتأثر نمط الاتصال بنمط التفاعل القائم بين الأعضاء، واختلاف وتعدد أنواع الجماعات.[4] والعناصر الأساسية في هذه العملية هي : (الناس الذين يرسلون ويستقبلون، والوسيلة المستخدمة، والرسالة المنقولة، والتأثير المتضمن في هذه العناصر الثلاثة والذي يمثل هدف الاتصال).[5]

الاتصال في المؤسسة.

الاتصال عملية اجتماعية مهمة في التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، فهو أحد الدعائم الأساسية

[1] ـ عدنان يوسف العتوم : مرجع سبق ذكره، ص 271.
[2] ـ عبد الرحمن الوافي : **الوجيز في علم النفس الاجتماعي**، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 173.
[3] ـ عدنان يوسف العتوم : المرجع السابق، ص 105.
[4] ـ المرجع نفسه، ص 105.
[5] ـ سيد عبد الحميد مرسي : **العلاقات الإنسانية**، ط 1، مكتبة وهبة، الإسكندرية، 1986، ص 225.

التي ترتكز عليها المؤسسة، وتعتمد عليها في تحقيق أهدافها، من خلال عملية التنسيق بين العاملين فيما بينهم من جهة، وبين العاملين وإدارة المؤسسة من جهة أخرى. يساهم الاتصال في نقل المعلومات والأفكار ومختلف الآراء المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة، مما يؤدي إلى اختصار الوقت في سرعة نقل القرارات ووصول التقارير، ويؤدي كذلك إلى الاقتصاد في الجهد لأنه قائم على التعاون والتكامل. ويتوقف الاتصال الجيد على سلامة قنوات الاتصال مما يزيد في كفاءة المؤسسة ويساهم في التعزيز الاجتماعي لأنه مرتبط أساسا بالدوافع ، وهو علاقة تأثير وتأثر بين الأفراد والجماعات في المؤسسة لأنه مرتبط بمكونات السلوك الإنساني .

إن العلاقات لاجتماعية في أي نظام اجتماعي لا يمكن أن تفهم إلا في إطار عمليات التواصل والتبادل والتضاد بين الأفراد والجماعات الذين يتشكل منهم هذا النظام. وذلك عن طريق دراسة العمليات الاجتماعية التي تحكم سلوك هؤلاء الأفراد وتوجه علاقاتهم ضمن البنية التي تؤلف ثقافتهم .

7 ـ الاتجاهات النظرية للعلاقات الاجتماعية.

لقد أثار موضوع العلاقات الاجتماعية اهتمام المفكرين والعلماء وظهرت اتجاهات مختلفة حاول كل منها طرح رؤية نظرية يمكن من خلالها دراسة العلاقات الاجتماعية فمن بين الاتجاهات من يرى أن الفرد سابق الوجود عن المجتمع، ومنه من يرى العكس، ويرى اتجاه آخر بوجوب التقليل من دور الفرد وتذويب الأفراد وعلاقاتهم داخل المجتمع، فالأفعال الاجتماعية حسب بعض الاتجاهات موجودة بصورة متبادلة في المجتمع، ومنهم من يركز على الغايات والمصالح لفهم العلاقات الاجتماعية. وسنحاول التطرق لبعض الاتجاهات التي حاولت تفسير موضوع العلاقات الاجتماعية وهي :

أ ـ الاتجاه الفردي.

ب ـ الاتجاه الاجتماعي الواقعي.

ج ـ الاتجاه التفاعلي.

د ـ الاتجاه التكاملي.

7 ـ 1 الاتجاه الفردي : يذهب أنصار ومؤيدو هذا الاتجاه أن الفرد أسبق في الوجود من المجتمع، وأن المجتمع ليس إلاّ من وحي الخيال، و بالتالي فإنّ حياة الفرد هي أساس الحياة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية، حيث أنّ المشكلات المختلفة التي ظهرت في المجتمع إنما ظهرت بالأساس لأنها مشكلات

أفراد، ومن تجمع مشكلات الأفراد ظهرت المشكلات الاجتماعية، لذا يصبح من المنطقي أن تكون الغاية من العلاقات الاجتماعية هي تحقيق السعادة الفردية. [1]

ومن هنا اختلف أصحاب هذا الاتجاه وذلك بسبب تعارض السعادة الفردية بين فرد وآخر، فذهب فريق إلى القول أن تحقيق السعادة الفردية إلا إذا تخلى الفرد عن أنانيته لصالح باقي أفراد المجتمع، بينما ذهب آخرون إلى الجزم بأن سعادة الفرد والجماعة لا تتعارضان، لان تحقيق سعادة الفرد في نظرهم هو بحد ذاته الوصول لتحقيق سعادة المجتمع، وبالتالي تتحقق الحياة الاجتماعية، ومن أهم منظورات هذا الاتجاه : التفاعلية الرمزية **جورج بلومر** والاثنوميتودولوجيا **جار فنجل** والفينومينولوجيا **ألفرد شوتز** والتبادل الاجتماعي **بيتر بلاو**.[2]

7 - 2 الاتجاه الاجتماعي الواقعي : هذا الاتجاه عكس الاتجاه الفردي حيث يرى أنصاره أن المجتمع أسبق في الوجود من الفرد وغايتهم هو تذويب الفردية في إطار الإرادة الكلية، ويسعى هذا الاتجاه بشكل أساسي إلى دراسة كيفية تأثير المجتمع في السلوك الفردي والجماعي والعلاقات الاجتماعية الناتجة عن هذا التأثير.[3]

ويؤكد هذا الاتجاه على مبدأ الاتفاق، أي الإجماع بين الناس على القيم الأخلاقية في المحافظة على النظام الاجتماعي وتفسير وتوجيه العلاقات الاجتماعية، من أهم النظريات العاملة فيه النظرية البنائية الوظيفية، نظرية الصراع الاجتماعي.[4]

7 - 3 الاتجاه التفاعلي : هذا الاتجاه هو عكس الاتجاهين السابقين الفردي والاجتماعي الواقعي، حيث أن أنصار هذا الاتجاه لا يعطون أهمية للمناقشات والجدال القائم بخصوص الأسبقية في الوجود، أهي للفرد أم المجتمع وإنما ركز مؤيدوا هذا الاتجاه على ظهور العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين أفراد المجتمع وطالبوا بدراسة العلاقات الإنسانية التي تنشؤها الجماعات البشرية، وهذا الاتجاه له مذاهب عديدة منها مذهب دراسة العلاقات الإنسانية التي تنشؤها الجماعات البشرية وأشهر زعماء هذا المذهب هو **جورج سيمل**، وهناك مذهب الدراسة الأمريكية الاجتماعية التي نادت بتفاعل العلاقات بين الفرد والمجتمع، وهناك مذهب العنصر الروحي الذي يعطي أهمية للعنصر الروحي في العلاقات الاجتماعية،

[1] ـ جابر عوض السيد : مرجع سبق ذكره، ص 186.
[2] ـ المرجع نفسه، ص ص 186- 187.
[3] ـ المرجع نفسه، ص 187.
[4] ـ المرجع نفسه، ص 187.

وهناك مذهب الدراسات الأنثروبولوجية التي تفسر العلاقات الاجتماعية في ضوء الاعتبارات العنصرية وغيرهم من المذاهب الأخرى.[1]

7 - 3 الاتجاه التوافقي أو التكاملي : يقوم هذا الاتجاه في دراسة العلاقات الاجتماعية بمنظور أعم واشمل ويبرر هذا أن العلاقات الاجتماعية تتسم بالدينامكية والتطور، فالافراد تربط بينهم أهداف مشتركة والعلاقات تنشأ بينهم تلقائيا نتيجة الحاجة إلى تحقيق المزيد من الأهداف، ومواقف الأفراد تتحدد طبقا لما عليه طبيعة الموقف، ومن ثم فإن العلاقات الاجتماعية تضيق وتتسع حسب شدة وتعقد البناء الاجتماعي، وفي حقيقة الأمر يسعى هذا الاتجاه من خلال دراسته لطبيعة العلاقات الاجتماعية إلى التوليف بين البناء الاجتماعي والفعل الاجتماعي، إذ أنه لا يوجد البناء الاجتماعي ما لم يؤسسه الفعل الإنساني، إلا أن هذا الفعل يتطلب بناء ليحدث فيه، و يرى هذا الاتجاه الذي يتزعمه **أنتوني جيدنز** أن البناء الاجتماعي يعني القواعد والموارد (الوسائل المادية والثقافية التي تمكن الناس من القيام بالفعل الاجتماعي)، ومن ثم فإن المدارس والمصانع وغيرها من المؤسسات الاجتماعية لها قواعدها ومواردها، ويؤدي استخدام هذه القواعد والموارد إلى إعادة إنتاج هذه المؤسسات، فالأفراد أو الفاعلون هم الذين يعيدون إنتاجها، ومن ثم لا يوجد بناء اجتماعي مستقل عن الفعل الإنساني الذي يؤسسه، فالممارسة الاجتماعية عند **جيدنز** هي البناء والفعل في أن واحد، مما يؤدي إلى إنتاج العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع حسب هذا الاتجاه تتاثر إلى حد كبير بالعلاقة التفاعلية والجدلية ما بين الفعل والبنية.[2]

يمكن القول بأنه من غير المنطقي التفريق أو الفصل بين الفعل الإنساني الذي مصدره الفرد وبين البناء الاجتماعي الذي مصدره المجتمع، إذ أنه لا غنى لأحدهما عن الآخر. يأتي الفرد إلى المجتمع فيجد نفسه محاطا بنظام معقد ومتشابك من الضوابط والقيم والمعايير. هذا النظام صاغه أفراد سابقون، والحياة الاجتماعية اليوم لم تكن دائما هكذا منذ الأزل بل هي في تغيير دائم، والإنسان يعيد صياغة المعايير والقيم في كل وقت وكذلك يعيد إنتاج المؤسسة التي يتفاعل فيها. وبالتالي لا يوجد بناء مستقل عن الفعل الإنساني، ولا يوجد فعل إنساني يتم خارج البناء الاجتماعي، والعلاقات الاجتماعية تتحدد وفق هذه الجدلية الدائمة.

[1] ـ المرجع السابق، ص 188.
[2] ـ المرجع نفسه، ص 186.

خلاصة الفصل.

تم التطرق في هذا الفصل لمفهوم العلاقات الاجتماعية في ضوء تعريفات العلماء والمفكرين. وقد تقاطعت كل التعريفات في كون العلاقات الاجتماعية تنشأ بين طرفين وتتأسس لتحقيق غاية، وهي مهمة في تكوين الحياة الاجتماعية، إذ لا يمكن أن يستغني الناس عن ربط العلاقات مع غيرهم لأن الإنسان لا يستطيع أن يقوم على شؤونه منفردا، بل لا بد له من جماعة يحقق فيها الإشباع المادي والعاطفي. وتعد العلاقات الاجتماعية مهمة في المؤسسة لأنها تعمل على توجيه التفاعل ورفع مستواها بما يحقق الأداء الجيد للعاملين.

توجد تصنيفات كثيرة ومتعددة للعلاقات الاجتماعية، حيث اختلفت هذه التصنيفات باختلاف النظريات التي تناولت الظاهرة كل من منظوره الخاص، لكن اتفقت جميعها على ذكر الصنف ونقيضه، على غرار الرسمية وغير الرسمية والمجمعة والمفرقة ... الخ. وتختلف التصنيفات عن المستويات في العلاقات الاجتماعية كون المستويات اعتمدت التبادلية ورتبت العلاقات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأرقى. فالعلاقة تبدأ من الأسرة ومحيطها، ثم تمتد إلى المدرسة وإلى باقي المؤسسات الاجتماعية، ثم يصل الإنسان إلى مستوى الحاجة إلى تحقيق الذات بالانتماء إلى الجماعات المناسبة.

تضبط القيم عملية التفاعل وتعمل على تشكيل المعايير التي تقاس بها العلاقات الاجتماعية في المجموعات أو في المجتمع ككل، وكل خروج عن القيم يعتبر خرقا للاجتماع ويترتب عليه الاستهجان والنبذ من طرف المجتمع. وتم التطرق إلى مختلف أنواع العمليات الاجتماعية، فمنها التي وظيفتها التكامل وإحلال الاستقرار في المجتمع، ومنها ما يعمل على التوتر وخلق ديناميكية في المجتمع ما يؤدي إلى تغير دائم في العلاقات الاجتماعية، كما يلعب الاتصال دور الوسيط في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وبين الجماعات وفي المؤسسات.

وأخيرا تم التطرق إلى الاتجاهات النظرية المفسرة للعلاقات الاجتماعية، فمنها ما يقول بأسبقية الفرد في الوجود على المجتمع لأنه صانع المجتمعات بما فيها من علاقات اجتماعية، بينما يرى الاتجاه البنائي بان العلاقات الاجتماعية لا تتم ولا تنشأ إلا في حدود البناء الاجتماعي الذي أعده المجتمع سلفا لهذه الغاية، ويرى طرف ثالث بوجوب التوفيق بين الرأيين وأنه لا غنى للفرد عن المجتمع والعكس، حيث أن الفرد هو الفاعل ولكنه يتفاعل في إطار البناء الاجتماعي وليس خارجه.

الفصل الثالث

الإطار النظري للأداء الوظيفي

الفصل الثالث : الإطار النظري للأداء الوظيفي.

تمهيد.

1 - مفهوم الأداء الوظيفي.

2 - أهميه الأداء الوظيفي.

3 - مكونات الأداء الوظيفي.

4 - تقييم الأداء الوظيفي.

5 - الخلفية النظرية للأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد.

حضي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين في مجال تطوير الإنتاج، وطرحت النظريات والأفكار من أجل رفع مستوى الأداء لدى العاملين، وذلك بغية تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة، وقد انصبت هذه الأفكار على الاهتمام بالعاملين والاهتمام أيضا بتطوير السياسات الإنتاجية وطرق التسيير عبر عملية التقييم والمتابعة الدورية لمختلف الجهات الفاعلة في عملية الأداء، بما في ذلك المديرين ورؤساء العمال على السواء.

في هذا الفصل سنتناول مختلف جوانب الأداء الوظيفي بداية بمفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به، ثم أهمية الأداء للفرد وللمؤسسة، ثم نتطرق لمكونات الأداء بداية بعناصره ثم محدداته ومعايره، مرورا بالعوامل المؤثرة فيه، وانتهاء بذكر بعض الجوانب المتداخلة مع عملية الأداء، ثم نتناول تقييم الأداء، مفهومه وأهميته وأبعاده ومصادره، ثم في الأخير نتناول مختلف النظريات التي تصدت للبحث في الأداء الوظيفي، بداية بالإدارة العلمية ثم المبادئ الإدارية، والبيروقراطية مرور بالعلاقات الإنسانية إلى نظرية اتخاذ القرار.

1 ـ مفهوم الأداء.

الأداء هو الوجه الذي يقوم العامل وفقه بانجاز ما أوكل إليه من مهام، والأداء هو الطريقة التي تستخلص بها الإدارة جهد العاملين، وبين الرأيين توجد عدة تعريفات ساقها المفكرون والعلماء عن الأداء من بينها ما يلي :

الأداء لغة أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، ويقال أدى فلان ما عليه أداء وتأدية. [1] وفي المنجد الفرنسي العربي جاء الأداء **Performance** بمعنى البلاء الحسن.[2] أي تأدية المهمة على أكمل وجه.

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر، إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية **Performance** وكان يعرف آنذاك على أنه النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده بذلك السباق ثم أصبح يستعمل للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال، ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج[3]. وقد ظهر الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات.[4]

أما **الأداء اصطلاحا** فقد عرفه **فريدريك تايلور** في كتابه المشهور مبادئ الإدارة العلمية بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة. كما عرفه **أندرو** بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته [5] وعرفه **Wheelen Honger** بأنه تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة.[6]

ويشير الأداء إلى درج تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحققها الفرد ومتطلبات الوظيفة، وغالبا ما تدخل ما بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما

---

[1] ـ ابن منظور : **لسان العرب** ج **1**، ط 1، دار صبح، بيروت، 2006، ص 87.
[2] ـ **المنجد الفرنسي العربي معجم حديث**، ط 4، دار الشروق، بيروت، 1989، ص 683.
[3] ـ شاذلي شوقي : **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007 - 2008، ص 79.
[4] ـ عبد الرحمن توفيق : **تقييم أداء الفروق الفردية**، ط 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص 2.
[5] ـ باجابر عبد الله : **الاتجاهات نحو المهنة وعلاقاتها بالأداء الوظيفي** لدى الأخصائيين والإحصائيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1996، ص 24.
[6] ـ وائل محمد صبحي، وإدريس طاهر حسن منصور : **أساسيات الأداء وبطاقة التنظيم المتوازن**، دار وائل للنشر،عمان، 2009، ص 38.

الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1] والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات محددة.[2] وهو كذلك قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.[3]

والأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الإبعاد كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.[4]

ويرى بعض الباحثين أن الأداء هو المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، لذا فهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.[5]

والأداء سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك، ويعزز من قبل أدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.[6]

ومما سبق يمكننا القول أن الأداء يشير إلى مدى إدراك الفرد للدور والمهام الموكلة إليه، ودرجة قيامه بمتطلبات وظيفته. ونلاحظ أن التعريفات قد بينت الحدود الفاصلة بين سلوك العامل الذي هو الجهد المبذول، وبين الانجاز الذي هو نتائج ذلك الجهد، وأن الأداء هو تفاعل بين السلوك والانجاز.

2 ـ أهمية الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة تشترك فيها المجتمعات المتقدمة والمجتمعات التي تسعى إلى تطوير ذاتها وقدراتها. فالأداء الوظيفي هو الفيصل في بقاء المؤسسة واستمرارها ونجاحها. وتحسين الأداء هو هدف الجميع من أجل رفع معدلات الإنتاج وتحقيق النمو في جميع المجالات. وللأداء أهمية على مستوى الفرد وأهمية على مستوى مؤسسة العمل.

---

[1] ـ كمال بربر : **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 95.

[2] ـ عبد الحكم أحمد الخزامي : **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن**، ج 1، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، 1999، ص 19.

[3] ـ فيصل عبد الرؤوف : **تكنولوجيا الأداء البشري المنهج وأساليب القياس والنماذج**، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 21.

[4] ـ أحمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25 ـ 26.

[5] ـ بوكريطة نوال : **أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدماتية**، دراسة حالة وكالات السياحة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 120.

[6] ـ حمداوي عمر، وأحمد بخوش : **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي** من منظور الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 8، جوان 2012ً، ص 150 .

2 - 1 أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للفرد العامل.

يعد انتماء العاملين على مختلف المستويات إلى المؤسسة انعكاسا لها، لأن درجة فاعلية المؤسسة ما هي إلا درجة تفاني هؤلاء العاملين وإخلاصهم في العمل، ذلك لأن اهتمام العامل بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا.

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فان الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.[1]

ويرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.[2]

لذلك يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لمهامه لان ذلك مرتبط بما يتقاضاه من أجر مقابل الجهد الذي يؤديه، فمستوى الأداء الجيد هو الذي يحقق العلاقة الايجابية بين الحوافز والجهد المبذول. ومن خلال كل ما سبق فان أهمية الأداء الوظيفي للفرد العامل تمكنه من تحقيق عدد من الأهداف مرتبطة به، وتتمثل في الأهداف النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

2 - 2 أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة.

يعتبر موضوع الأداء الجيد من أولويات اهتمام كل مسؤول لأن نجاح المؤسسة التي يديرها أو هو من جملة المسيرين فيها، مرتبط بشكل أو بآخر بمستوى الأداء المرتفع لمرؤوسيه.

والملاحظ ان جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فعاليتها أيضا.[3]

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها ومراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ومرحلة الزيادة، ومن ثم فان قدرة المنظمة على تخطي كل مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة

[1] ـ منصور أحمد منصور : **القوة العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها**، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1986، ص 13.

[2] ـ حنفي محمود سليمان : **السلوك التنظيمي**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1975، ص 65.

[3] ـ منصور أحمد منصور: المرجع السابق، ص24.

أكثر تقدما، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين يكون أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم، وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق النتائج الفعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها.[1]

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية ألاقتصادية والاجتماعية للدولة.[2]

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي بشكل عام في النقاط التالية.[3]

- يساهم الأداء في تحديد مدى استغلال المنظمة لإمكانياتها ومواردها بشكل جيد، لأن الأداء هو محصلة لتلك القدرات.
- يساهم في الاهتمام أكثر بمهارات ومعارف وخبرات الأفراد لاستغلالها وتوظيفها في المنظمة.
- الحصول على الميزة التنافسية من خلال الأداء الفعال الذي يشجع على الإبداع والابتكار.

ومما سبق عرضه تبين أن الأداء هو محصلة جهد العاملين في المؤسسة وتكمن أهميته بأنه معيار تقدم المؤسسة وتطورها نظرا لأنه يترجم الجدية في القيام بالمهام والأنشطة، وتولي الإدارة الناجحة أهمية للأداء وتعمل على رفع مستوى العاملين وترقيتهم. وللأداء أهمية على مستوى الأفراد لأنه السبب المباشر في حصوله على الأجر المناسب زيادة على الامتيازات والحوافز.

وللأداء أهمية على مستوى المؤسسات لأنه يترجم جدية المسؤولين وحرصهم على بلوغ الأهداف المنشودة، فالمسؤول أو الرئيس أو المدير أو كل من يقع على عاتقه واجب السهر على رفع القدرات الإنتاجية للمؤسسة هم أكثر المعنيين بالإشادة أو الانتقاد، وكل ما يقع خلف ذلك من ترقيات أو امتيازات أو حتى حالات المحاسبة والفصل، لذلك تجدهم أكثر حرصا من العمال على رفع مستوى الأداء. كما أن أداء الفرد ينعكس على أداء المؤسسة ومن ثم فهو يعمل على استقرارها، ونجاح المؤسسة بدوره يعمل على ترقية العامل وتحسين مستواه المعيشي.

---

[1] ـ علي سليمان : **بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد**، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1985، ص ص 188- 189.

[2] ـ ابراهيم خليل فيصل بن فهد بن محمد : **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**، دراسة مسحية على الموظفين لمجلس الشورى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية، الرياض، 2008، ص 40.

[3] ـ خليل اسماعيل : **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين**، دراسة تطبيقية على الجامعة الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال و التجارة، جامعة قناة السويس، 2014، ص 77.

3 ـ مكونات الأداء.

الأداء عملية مركبة ومعقدة تدخل فيها عدة اعتبارات، كعناصر الأداء ومحدداته ومعاييره، وتتداخل فيها مؤشرات الأداء بالعوامل المؤثرة فيه، وفي هذا المبحث سنحاول الوقوف على هذه الاعتبارات .

3 ـ 1 عناصر الأداء.

يتكون الأداء من مجموعة من عناصر أهمها :[1]

أ ـ المعرفة للمتطلبات الوظيفية : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

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

ج ـ كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

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

وبصفة عامة يمكن القول أن الأداء يتكون من ثلاث عناصر:[2]

أ ـ الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

ب ـ الوظيفة : وتتصل به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل فيه تحدي، وتحتوي على عناصر التغذية العكسي كجزء منها.

ج ـ الموقف : ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصل به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدى الوظيفة من خلاله وضمن هذه العوامل.

3 ـ 2 محدّدات الأداء.

إن أداء الفرد يتحدد عن طريق العناصر التالية والتي تتفاعل مع بعضها أثناء إنجاز المهام، وتكون نتيجة الإنجاز مرتبطة بمدى تفاعلها مع بعضها.

أ ـ الدافعية : إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، كما أنه يختلف من فرد لآخر، هذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم حتى لو تساوى عدد الأفراد

---

[1] ـ الحسيني أحمد عبد الله : **علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين**، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض ، 1994، ص 72.

[2] ـ محمد شوقي : **الإدارة المعاصرة مدخل حديث**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص ص 91 ـ 93.

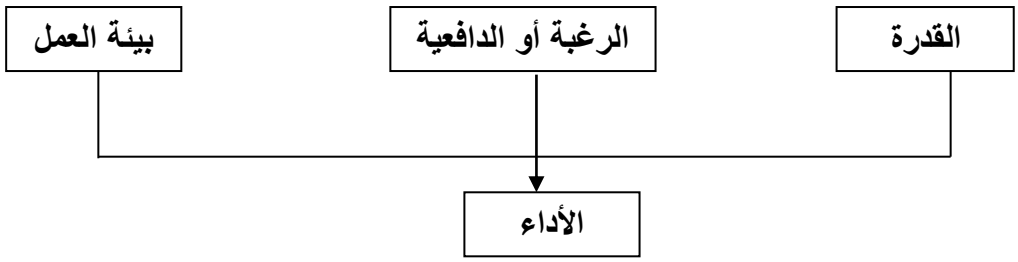
في القدرات والمهارات، والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس، والرغبة في أداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، وتعتبر مشكلة تحرك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة.[1]

ب ـ القدرات : هي القدرة على أداء عمل معين وأن كان عملا حركيا أو عقليا، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد من أعمال، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء، وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية والمكتسبة، وتعني قدرة الفرد على القيام بأداء عمل ما دون الحاجة إلى التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم، يمكن أن نميز بين القدرات العقلية والقدرات غير العقلية، حيث ترتبط الأولى بالذكاء، مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه، والسرعة في إجراء العمليات الحسابية أو وضع الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة، أما الثانية فتتمثل في قدرات الحواس مثل حدة البصر، السمع، تمييز المسافات، الألوان وكذا بين المؤثرات الصوتية المختلفة بالإضافة إلى القدرات الحركية من اللياقة الجسمانية، التي تتضمن القدرة على بذل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيره.[2]

ج ـ بيئة العمل : وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.[3]

ويوضح الجدول الموالي محددات الأداء.

الشكل رقم 03 : يمثل محددات الأداء.



المصدر ـ مصطفى أحمد السيد : إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار النشر، بدون بلد نشر، 2000، ص 146.

[1] ـ جمال الدين محمد مرسي، وثابت عبد الرحمان الإدريسي : **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 341 -342.

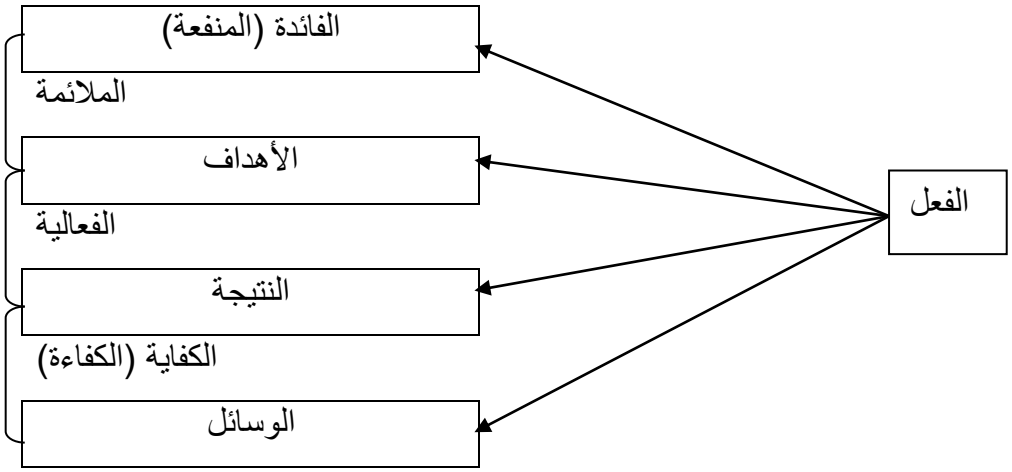
[2] ـ عبد الرحمان العيسوي : **سيكولوجية العمل والعمال**، دار الراتب الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 370.

[3] ـ محمود سليمان العميان : مرجع سبق ذكره، ص 325.

3 - 3 معايير الأداء.

إن أداء الفرد مقترن بالجهد الذي يبذله، ولكن ليس كل جهد يبذله الفرد يحقق الأداء المطلوب لإنجاز الأعمال ولذلك هنالك ثلاث معايير معتمده للحكم على مستوى أداء العاملين وهي موضحة في الجدول التالي :

شكل رقم 04 : يوضح معايير الأداء.



المصدر- علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 132.

بينما يرى بعض الباحثين أن معايير الأداء يمكن حصرها في العناصر التالية :[1]

أ - الجودة : هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

ب - الكمية : هي حجم العمل المنجز في ذوي القدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم كمية العمل المنجز كدافع معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

[1] - شامي صليحة : **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009 - 2010، ص 72.

ج ـ الوقت : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال أدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم مؤشرات التي يُستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقيعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على :

ـ كمية العمل المطلوب القيام به.

ـ عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

د ـ الإجراءات : عبارة عن خطوط مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان إتقانه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين. ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

بالإضافة إلى هذه العناصر تعد فعالية المنظمة معيارا لمدى نجاحها في تحقيق الأهداف وانجازها، وهنا تظهر أهمية الإداريين وفعاليتهم وقدراتهم في العمل على تحقيق الأهداف المرسومة وتزداد الفعالية إذا شعر الأفراد أن تحقيق أهدافهم الشخصية يرتبط مباشرة بأهداف المنظمات الإدارية.[1] ويسوق **ريدن** Ridden ثلاث أنواع للفعالية هي الفعالية الإدارية، والفعالية الظاهرية، والفعالية الشخصية.[2]

وتوجد معايير أخرى تستخدم كركائز لعمليه التقييم وهي :[3]

أ ـ معايير نواتج : تختص بقياس كمية وجودة الأداء.

---

[1] ـ السعيد بن يمينة : **تنمية الموارد البشرية**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص ص 95 - 96.

[2] ـ سليمان حنفي : **فعالية المنظمة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، **القاهرة**، 1978 ص

[3] ـ مراد نعموني : **المدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**، ط1، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2014، ص ص، 128 - 129.

ب ـ معايير سلوك الأداء : مثل معالجة شكاوي العملاء والإدارة، والاجتماعات وكتابة التقارير والمواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء وغيرها.

ج ـ معايير صفات شخصية : مثل المبادأة والانتباه، والدافعية والاتزان الانفعالي وغيرها.

3 ـ 4 العوامل المؤثرة في الأداء.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء نذكر منها :[1]

أ ـ غياب الأهداف المحددة : فالمؤسسة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، عندما يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب ـ عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها وفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

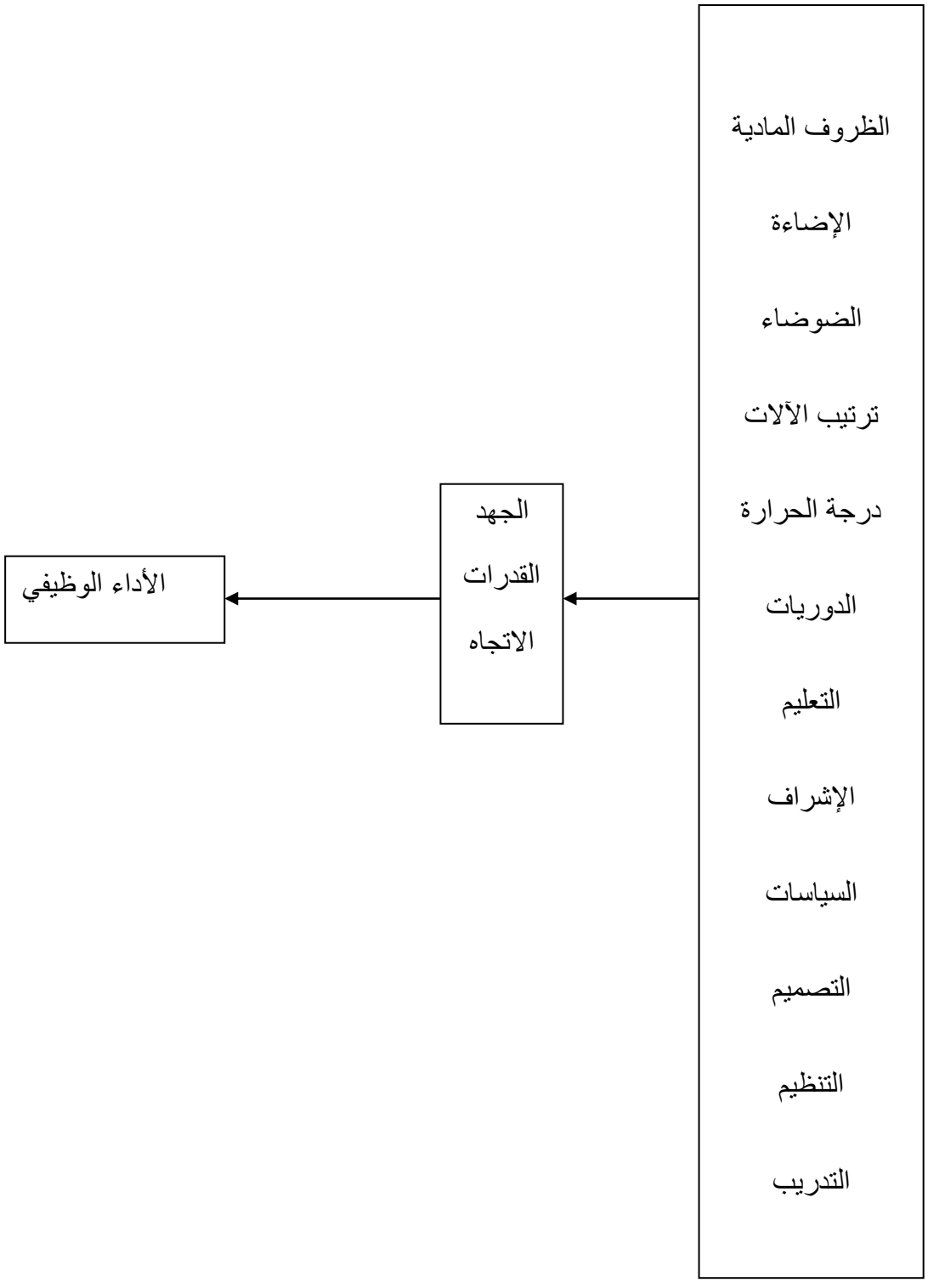
ج ـ اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين، يتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد للأداء العالي والموظف ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف الغير منتج.

د ـ مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

وبالإضافة إلى هذه العوامل، توجد عوامل بيئية تؤثر بدورها بشكل مباشر على أداء العاملين، وهي موضحة في الجدول الآتي :

[1] ـ بن زاف جميلة، مرجع سابق، ص 64.

شكل رقم 05 : يوضح العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الوظيفي.



المصدر ـ محمد رواية : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة،2001، ص 201.

3 ـ 5 الجوانب المتداخلة مع عملية الأداء : وتوجد بعض الجوانب تتداخل مع عملية الأداء، ومن بينها :[1]

أ ـ الإلمام بالعمل : يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.

ب ـ نتائج العمل : إن مستوى الانجازات التي يحققها العامل ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة، " بصمات العامل في العمل".

ج ـ سلوك العامل : إن سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، هل هو مهتم بها من حيث الاعتناء والصيانة وتجنب الإتلاف وهل يعمل على تفعيل عائداتها.

د ـ السلوك الاجتماعي : مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه مدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل.

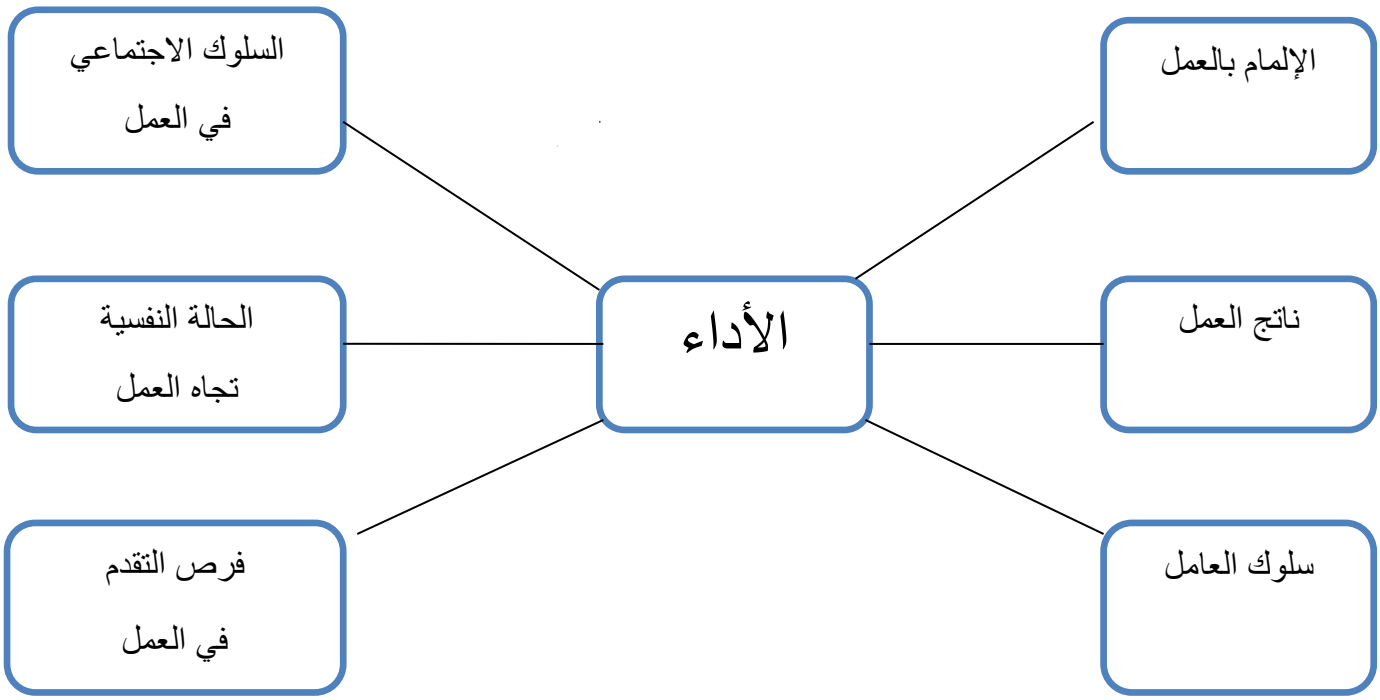
ه ـ الحالة النفسية : إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما بحالة حماس ورغبة للعمل والاستعداد لإتقانه، ويتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

و ـ فرص التقدم : يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة إنتاجية فعالية أدائه.

ويلخص الشكل التالي الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء :

[1] ـ الياس بن سالم : **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في التسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص ص 46 ـ 47.

الشكل رقم 06 : يوضح الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.



المصدر - نور الدين شنوفي : تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كليه العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004 - 2005، ص 15.

مما سبق نلاحظ أن محاولة البحث في الأداء الوظيفي تستوجب التطرق إليه من عدة أوجه، مثل العناصر المكونة له والتي تدور في مجملها حول العامل والعمل والموقف، أي الجانب التنظيمي والمنظم لظروف وملابسات المهمة أو العمل المراد إنجازه. ثم محدّدات الأداء وهي العناصر التي تتفاعل مع بعضها ليكون محصلها النهائي هو النتائج المطلوبة من وراء عملية الأداء. ومن خلال المعايير يتم الحكم على الأداء إن كان جيدا أو ما دون الجيد، لأنه ليس كل جهد مبذول مهما كان مضاعفا يؤدي بالضرورة إلى الإنجاز المطلوب. وتوجد عوامل تؤثر على الأداء، فقد لاحظنا أنه علاوة على الظروف المادية المؤثرة على الأداء توجد ظروف نفسية أو تنظيمية تؤثر بدورها على أداء العاملين، فالعامل يحب أن يتم إشراكه مثلا في صنع القرارات التي يعود عليه واجب تنفيذها، ويمثل عدم الشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال عائقا كبيرا في سبيل تحقيق المؤسسة لمستويات مقبولة من الأداء لأن هذه الأخيرة هي ما يعكس فاعلية المؤسسة. وفي الأخير لاحظنا أنه توجد عمليات تتم على مستوى المؤسسة كلها تشترك مع الأداء في جانب من جوانبه، فالإلمام بالعمل وسلوك العامل اثناء تأدية العمل والتعاون ومزاج العامل والنتائج المتوصل إليها من وراء الأداء، كلها جوانب متضمنة في عملية الأداء الوظيفي.

4 ـ تقييم الأداء.

عمليه تقييم أداء العاملين هي إحدى أهم المهام التي يضطلع بها مسيرو الموارد البشرية، لما يترتب عنها من أثار ولما لها من علاقة باختيار العمال وتكوينهم وكذلك التعرف على خصائص كل عامل ومؤهلاته، والتحويل والترقية وتصنيف الأجور، وغيرها من المهام الإدارية.

4 ـ 1 مفهوم تقييم الأداء والمفاهيم المرتبطة به.

4 ـ 1 ـ 1 مفهوم تقييم الأداء : إن عملية تقييم أداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، ولذا فان التقييم في المفهوم الحديث لا يعني إحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الانجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة.[1]

و تقييم أداء الفرد هو التعرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بالمعايير الموضوعية، وتستعمل تقنيات تقييم الأداء من أجل تجنب الذاتية واعتماد طرق عملية وموضوعية.[2]

وتقييم الأداء هو آداة لتحديد مدى جودة أداء العمال لأعمالهم، ومن ثم إيصال النتائج المستخرجة إلى العمال على شكل تغذية راجعة، ويدعى أيضا مراجعة الأداء أو تقسيم العمال.[3]

4 ـ 1 ـ 2 المفاهيم المختلفة لمفهوم تقييم الأداء : لقد تعددت التسميات التي أطلقها باحثوا وكتاب علم التسيير على مصطلح تقييم الأداء، ولعل من أبرز هذه التسميات مراجعة الأداء، التقويم الثانوي تقويم الأداء، تقييم العامل، قياس الجدارة، تقييم الكفاءة إلى جانب تقييم الأداء، وعلى الرغم من أن كل هذه التسميات تؤدي معنى واحدا في النهاية، إلا أن أكثرها استعمالا لدى الباحثين والكتاب في مجال التسيير هو تسمية تقييم الأداء الذي يعتبر أكثر دلالة على هذه العملية الإدارية، لأن كلمة تقييم تعني تحديد قيمة الشيء بعد إظهار جوانب قوته وضعفه "سلبياته وايجابياته" استنادا إلى معايير نموذجية يقاس على

[1] ـ خضيركاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة : **إدارة الموارد البشرية**، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 151.
[2] ـ بوفلجة غياث : **مبادئ التسيير البشري**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2016، ص 39.
[3] ـ روبر ماتيس، وجون جاكسن : **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2009، ص 446.

أساسها مستوى القيمة المحققة مقارنة بالقيمة الواجب تحقيقها لتتضح الجوانب الواجب تعديلها قصد الدفع به نحو التطور والتحسن مستقبلا.[1]

4 - 2 أهمية تقييم الأداء.

تقييم الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على التحقق من نشاط المؤسسة ومدى التزام العاملين بها في إنجاز أعمالهم حسب المعطيات وحسب المعايير المطلوبة، وتظهر أهمية تقييم الأداء من خلال العناصر التالية : [2]

أ - تخطيط الموارد البشرية : تعتمد المؤسسة مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد حاجتها للموارد المتاحة لديها ومن ثم تحديد حاجتها إلى القوى البشرية في السوق، وذلك باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة، وتدريبها والاستثمار في قدراتها.

ب - تحسين الأداء وتطويره : عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين، ويدعو ذوي المسار الوظيفي الجيد إلى استثمار قدراتهم في العمل، أما ذوي المهارات المحدودة فتسعى الإدارة إلى تطوير قدراتهم عن طريق التدريب والتكوين، فالتقييم يؤشر إلى مواضع القوة والضعف في أداء العاملين.

ج - تحديد الاحتياجات التدريبية : تحديث الاحتياجات التدريبية لا يتم عشوائيا وإنما يرتكز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها لتحسين أداء العاملين والتي تظهر من خلال عملية تقييم الأداء.

د - وضع نظام عادل للحوافز : المكافآت والحوافز التي تقدم إلى العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من طرفهم في انجاز المهمات، وهذا يعزز عدالة توزيع المكافآت من طرف الإدارة، وهذا من شانه أن يعمق الولاء والانتماء للمؤسسة، وشعور العاملين بأن الإدارة تعترف بجهودهم، أما الأفراد ذوي المستوى المحدود فقد تتخذ ضدهم إجراءات تأديبية مثل الحرمان من الحوافز، تساعد عملية التقييم في التوزيع العادل للحوافز المادية والمعنوية.

ه - إنجاز عملية النقل والترقية : يساهم تقييم أداء العاملين في معرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية، ما يمكن الإدارة من نقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءة العالية إلى مراكز وظيفية تتناسب مع

[1] - نور الدين شنوفي : مرجع سبق ذكره، ص 15.
[2] - أنظر خضير كاضم حمود، وياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 152 - 154.

تطور قدراتهم على الأداء، ويمكّنها من معرفة العاملين ذوي المستويات المحدودة ومن ثم الاستغناء عنهم.

و ـ معرفة معوقات ومشاكل العمل : يكشف تقييم الأداء مكامن القوة والضعف في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تطوير مختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وكل المتطلبات التي يمكن أن تكون دافعا فعالا في تحسين أداء العاملين والوصول بهم إلى الفاعلية والكفاءة العالية.

4 ـ 3 أهداف تقييم الأداء : تهدف عملية تقييم الأداء إلى التعرف على مستوى كفاءة العاملين وفاعليتهم في إنجاز المهام المسندة إليهم، ومدى ملاءمتهم لها واستحقاقهم للمقابل الذي يتلقونه بدالها. وفيما يلي أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من وراء عملية تقييم أداء العاملين :[1]

أ ـ خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين الإدارة والعمال يفصل اعتماد مبدأ الموضوعية والحياد في إصدار القرارات والمكافآت.

ب ـ النهوض بمستوى العمال من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتحقيق طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

ج ـ وضع معدلات موضوعية لأداء العامل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.

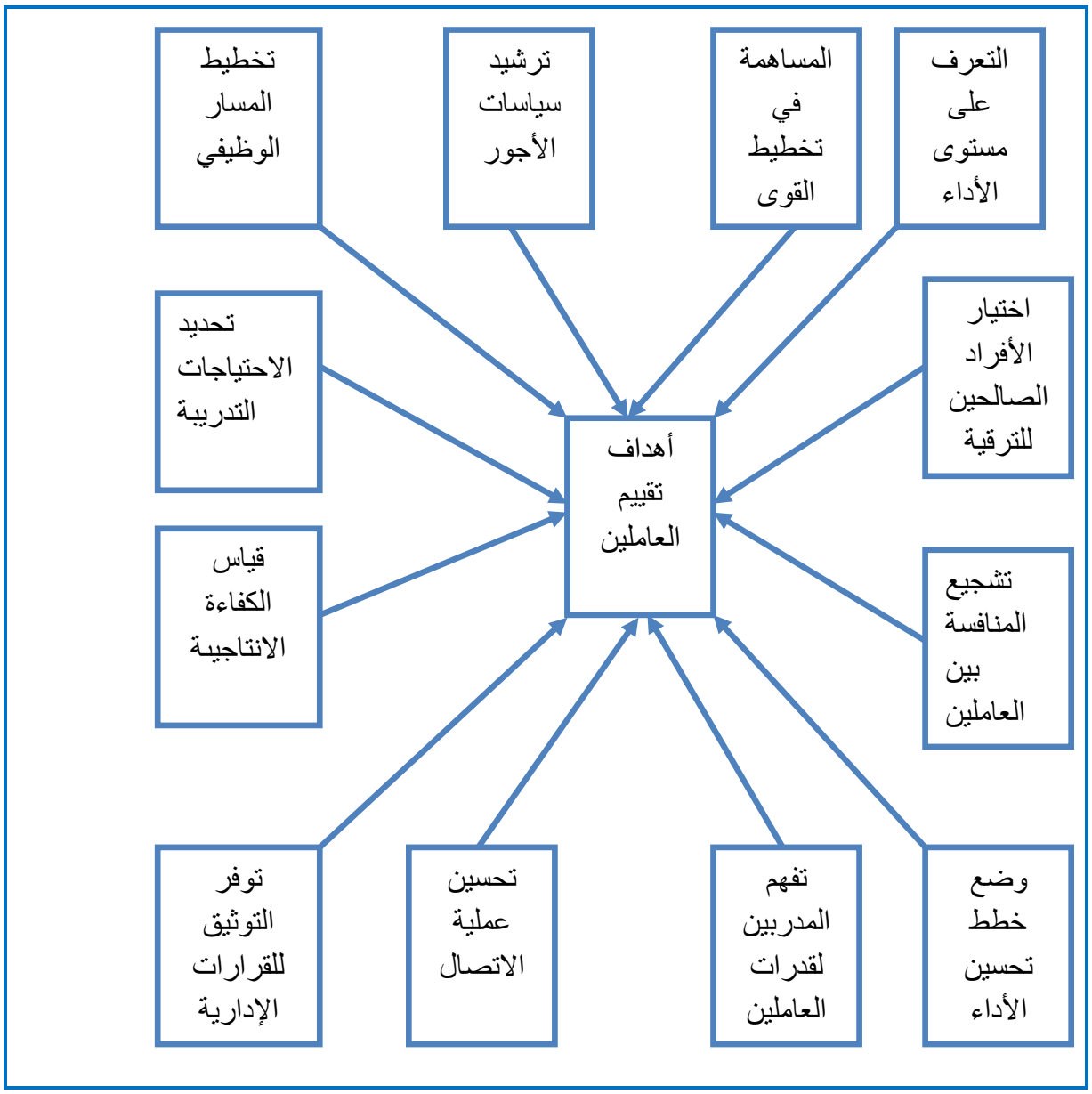
د ـ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين واقتناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة سيكون لها مقابل خلال عملية التقييم.

ه ـ تحسين سلوك وأداء الموظفين، والمناخ التنظيمي الصحي من خلال العدالة والموضوعية في عملية التقييم.

هذه الأهداف بالإضافة إلى أهداف أخرى لعملية تقييم الأداء يوضحها الشكل الموالي :

[1] ـ مراد نعموني، مرجع سبق ذكره، ص ص 127 - 128.

الشكل رقم 07 : يمثل أهداف تقييم الأداء.



المصدر- زهير ثابت : كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 90.

4 - 4 مفهوم تقييم الأداء.

لقد أخذ مفهوم تقييم الأداء أبعادا زمنية متباينة وتتمثل في :[1]

أ - البعد التقليدي : يرى هذا البعد بان تقييم الأداء للعمال ما هو إلا مجرد عملية قياس لمستوى أداء العامل وطبيعة سلوكياته في العمل خلال فترة زمنية محددة، من أجل الوصول إلى معلومات عن أداء العامل يمكن اعتمادها من قبل الإدارة في اتخاذ قرارات موضوعية في ميدان التخطيط للعنصر البشري والاستفادة من فرص الترقية ورفع الأجور وتحسين المسار الوظيفي للعامل ومعرفة احتياجاته التدريبية وغيرها.

ب - البعد الحديث : يرى هذا البعد بين تقييم الأداء للعمال بالإضافة إلى البعد التقليدي، فهو كذلك مرجع رسمي يتجسد في وثيقة قانونية رسمية يستند عليها لإثبات العدالة في إنجاز القرارات المتعلقة بشؤون العنصر البشري كالتوظيف أو الترقية أو النقل أو التسريح أو الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.

وتوجد أبعاد موضوعية لتقييم الأداء يمكن حصرها فيما يلي :[2]

(طبيعة الجهد المبذول، مستوى الدقة، ونمط الجهد المبذول) هذه الأبعاد الثلاثة تختلف أهميتها من عمل إلى أخر، ففي مؤسسة معينة يعتبر الجهد المبذول هو الأساس، وبالتالي يكون التقييم متأثرا بهذا البعد، كما يمكن احترام أبعاد أخرى مثل احترام قواعد الأمن، والانضباط والمواظبة، والمبادرة، وتختلف هذه الأبعاد حسب مستوى العمال فما هو مطلوب من العمال المنفذين وما يقيمون عليه يختلف عن المشرفين ويختلفان عن الإطارات أيضا، كما تختلف الأعمال الإدارية عن الأعمال التقنية أو اليدوية أو التجارية، وتختلف الأعمال الإنتاجية عن الدراسات وهكذا.

4 - 5 مصادر تقييم الأداء.

هناك عدة مصادر التي تقوم بعملية تقييم الأداء نذكر منها، المصادر الأربعة المتفق عليها :

أ - الرئيس المباشر : تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية لأداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما

[1] - نور الدين شنوفي : مرجع سبق ذكره، ص ص 15 - 16.
[2] - بوفلجة غياث : مرجع سبق ذكره، ص ص 39 - 40.

يتعلق بمرؤوسيه، كما انه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه.[1]

ب ـ التقييم الذاتي : إن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة الكاملة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.[2]

ج ـ تقييم زملاء العمل : زملاء العمل في احتكاك دائم أثناء إنجاز المهام وبالتالي يملكون معرفة كافية ببعضهم البعض ويمكن لكل منهم أن يقيم زميله، لكن لا يؤخذ بهذا المصدر في حالات وجود منافسة أو صراع.

د ـ تقييم المرؤوسين للرئيس : المرؤوس على اطلاع دائم على أحوال رئيسه في العمل فهو يتلقى منه التعليمات ويدخل معه في تفاعل مستمر حسب مقتضيات الإنجاز، لذلك يمكن للمرؤوس أن يقيم رئيسه ومدى كفائتة، لكن هذا المصدر كذلك يمكن أن يجانب الموضوعية بسبب الضغوط التي قد يمارسها الرئيس على مرؤوسيه، أو رغبة المرؤوسين في تملق الرئيس للحصول على امتيازات وغير ذلك.

وهناك عدة طرق وتقنيات لتقييم الأداء صنفها **بوفلجة غيات** إلى ثلاث طرق رئيسية :[3]

1 ـ مقارنة الفرد بغيره من الأفراد.

2 ـ تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية.

3 ـ تقييم الفرد اعتمادا على المتابعة والأهداف.

كخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية التي تمكن المؤسسة من وضع استراتيجيات التسيير، وتحدد متطلبات ألمؤسسة من الموارد البشرية وتساهم في سياسة تدريب العاملين ورصد الحوافز. ومن أهدافها خلق الظروف المناسبة للعمل سواء من جانب العاملين أو المؤسسة أو الوظيفة نفسها. ولاحظنا أن مصادر التقييم لا تخرج عن دائرة المؤسسة، فهي عملية محصورة بين العاملين ورؤسائهم فهو تقييم متبادل منه ما يحقق المطلوب ومنه ما يجانب الموضوعية مثل تملق العاملين لرئيسهم أو الرضوخ لضغوطاته.

[1] ـ مصطفى نجيب شاوش : **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 103.

[2] ـ سامح عبد المطلب عامر : **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 232.

[3] ـ بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص ص 40 ـ 41.

5 ـ الخلفية النظرية للأداء الوظيفي.

شغلت مسألة الأداء الوظيفي المفكرين والعلماء لما لها أهمية اقتصادية واجتماعية من حيث نجاح المؤسسة في التقدم والنمو وتحقيق الأرباح علاوة على كل الأهداف الأخرى التي وجدت من أجلها بما فيها تخفيف الجهد وتحقيق الرفاهية للعاملين المنتسبين إليها. لذلك ظهرت عدة تجارب قام بها مجموعة من العلماء من واقع اهتمامهم بعملية الأداء في المصانع، اهتم بعضها بالجانب الفيزيقي في عملية الأداء. بينما ركز بعضها الآخر على الجانب الإنساني، وتناول بعضها الجوانب المختلفة لعملية الأداء، وسنحاول أن نتناول بعضها في هذا المبحث.

5 ـ 1 الإدارة العلمية.

يعتبر **فريديريك تايلور F. Taylor** من الأوائل الذين اهتموا بتطبيق الأسلوب العلمي على الأداء، بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان استخدامه شائعا في تلك الفترة. ومن مرتكزات نظريته ما يسمى (الحركة في الزمن) وأفضت إلى تصميم الوظائف بحيث يستبعد منها الزمن الذي يستغرقه العمل في حركات زائدة عن الوظيفة ويمكن الاستغناء عنها، وبالتالي الوصول إلى الطريقة المثلى لإنجاز المهمة. ثم يتم تدريب العاملين وإجبارهم على القيام بخطوات معينة لانجاز المهمة وتحفيزهم ماديا.

لقد استخدمت الإدارة العلمية هذه المداخل من اجل ترشيد وعقلنة أداء العاملين، وبهذا تكون المدرسة الإدارة العلمية قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء ومحدداته، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة هو موضوعية الأداء، أما التقنيات التي ركزت عليها في عملية التقييم فهي معايير التقييم، وهكذا تكون المدرسة قد حددت الأداء و مستويات الكفاءة، كما اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز الأساليب العلمية في الأداء.[1]

5 ـ 2 نظرية المبادئ الإدارية.

اهتمت هذه النظرية بالأداء الوظيفي من خلال محاولة **هنري فايول H. fayol** تطوير نظرية عامة للإدارة. وقد ركز فيها على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد، وتقوم هذه النظرية على العديد من المبادئ والمرتكزات. وقد حدد **فايول** خمس وظائف للمديرين وهي :[2]

[1] ـ أكرم محمد الطويل، وخالد عبد الرحمان الهيتي : **التنظيم الصناعي المبادئ العمليات المداخل التجارب** ، ط 2، دار حامد للطباعة، عمان، 2000، ص 81.

[2] ـ حسين عبد الحميد رشوان : **علم اجتماع التنظيم**، مرجع سبق ذكره، ص 65.

أ ـ التخطيط : وهو تحديد الأهداف والسياسات الخاصة بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير، والتي يتم من خلالها عمل خطة العمل.

ب ـ التنظيم : ويعني الأنشطة ذات العلاقة بالترتيب وتنسيق الموارد ألاقتصادية وأهداف المنظمة بأقل تكاليف.

ج ـ التوجيه : وتعني توجيه المرؤوسين والعاملين في المنظمة.

د ـ التنسيق : ويعني وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

ه ـ الرقابة : وتعني التأكد من أن الجهود العلمية متناسقة ومنسجمة من الخطط الموضوعة.

ووضع **فايول** أربعة عشر مبدأ للإدارة السليمة هي (السلطة والمسؤولية، وحدة التوجيه، سلسلة التدرج، مبدأ التخطيط وتقسيم العمل، الانضباط ،إخضاع الأهداف الشخصية للأهداف الجماعية، تعويض الأفراد، المركزية، النظام والترتيب، العدالة، الاستقرار الوظيفي للعاملين، المبادرة، الروح الجماعية).[1]

وتقول هذه النظرية أنه كلما كانت البيئة الخارجية مستقرة أكثر كلما كان البناء التنظيمي أكثر التزاما بالقواعد الرسمية والتي تؤثر بدورها في عملية الأداء.

5 ـ 3 النظرية البيروقراطية.

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع **ماكس فيبر** M. Weber الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة التي كانت لديها مشاكل متعلقة بالجانب التنظيمي، واقترح النموذج المثالي البيروقراطي واعتبره الأكثر ملائمة من حيث الدقة والكفاءة في تحقيق أهداف التنظيم. وطالب فيه بالاعتماد على الرشادة في سن القرارات، والابتعاد عن المحسوبية وتبني الكفاءات وأصحاب القدرات والمؤهلات.

ومن مبادئ هذه النظرية ما يلي :[2]

أ ـ تقسيم العمل : بناء على هذا المبدأ تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصصية تسهل على الأفراد أداء وظائفهم. وهذا ما يضاعف الكفاءة والإنتاجية.

[1] ـ أنظر حسين عبد الحميد رشوان : مرجع سابق ذكره، ص ص 65 ـ 67.

[2] ـ موسى خليل : **الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة**، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 28.

ب ـ القوانين والقواعد والإجراءات : وهذه العناصر جميعا تشكل نظاما أو دستورا ثابتا للعمل لا يتأثر بتغير المديرين، وتساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية، وتضبط أدائهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج ـ اللا شخصية الوظيفية : ويتطلب هذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الموظفين دون تمييز، أي الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصية الموظف.

د ـ التسلسل الهرمي الواضح : يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات ومسؤوليات الأمر الذي يسهل متابعة الأعمال وتواصلها في كافة مستويات المنظمة.

ه ـ التقدم والتطور المهني : يستند هذا المبدأ إلى تقييم واختيار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة بهدف تطويرهم وتقدمهم وبالتالي استخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الإداري.

5 ـ 4 مدرسة العلاقات الإنسانية.

ظهرت هذه المدرسة في عشرينيات القرن الماضي، وركزت على أهمية العلاقات وعملت على تحسين بيئة العمل، وتعتبر تجارب (هاوثورن) من أهم الدراسات التي تنسب لهذه الدراسة والتي قام بها **إلتون مايو** E. Mayo.

لقد كان لدراسة **مايو** الفضل الكبير في إيضاح ما كان سائدا من قبل، حيث يرى أن التقدم الصناعي وتطوره أدى إلى انقطاع العلاقات الشخصية التي كانت من قبل بين صاحب العمل وعماله في النظام الصناعي القديم، وما قوّى تلك الروابط الشخصية وثبتها هو إشراك صاحب العمل والعمال في عمل واحد وتحت ظروف عمل واحدة، عنه من ضعف العلاقات بين العمال وأرباب العمل وما زاد الأمر تدهورا هو تغاضي بعض أصحاب العمل عن الظروف المزرية للعامل بسبب ارتفاع نسبة البطالة آنذاك، وفي هذه الفترة قام **مـايو** بأبحاثه في شركة الكهرباء بشيكاغو، حيث اعتمدت طريقته على ملاحظة العمليات الإنتاجية بدقة، وملاحظة العمال في أوقات عملهم وفراغهم، وكما لاحظ سلوك الجماعات الصغيرة من العمال واستمع إلى أحاديثهم، كما وضع خطة لكشف أثار يوم العمل القصير الذي تتخلله فترات الراحة، يتناول أثنائها العمال المرطبات والشاي، ووجد أن معدل العمل قد زاد والتعاون قد صار أقوى كما أكد على ضرورة تحسين العلاقة بين العمال، لأن توفير الجو المناسب يؤدي إلى استقرارهم في عملهم وكذا تحسين أدائهم، وهذا تأكيدا على نظرية العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية.[1]

[1] ـ موسى خليل : **الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة**، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 28.

5 - 5 نظرية اتخاذ القرار.

اقترح **شيستر برنارد** فكرة من أجل تحفيز العاملين على الأداء الجيد، وهي أن يحصل كل عامل على مقابل rétribution من أجل المشاركة contribution التي يقدمها للتنظيم أو للمؤسسة وذلك عكس التقدير الزائد والمبالغ فيه لجهاز الاتصال والإدارة، لأن متعارض مع القيادة وتطور القادة. هذا التقييم الزائد يراه **برنارد** محبط للكفاءات التي لا تلقى التقدير بسبب الإجراءات الروتينية.

ركزت هذه المدرسة دراستها حول القرارات، حيث تقوم هذه النظرية على تحديد مسؤوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا، كي ترسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار، أما المقاربة النظرية لتسيير الموارد البشرية، في موضوع تطورات اتخاذ القرار فهي تثير تساؤلات ما هو حول الدور الذي تلعبه عملية التقييم في اتخاذ القرارات بالموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالرواتب والتعيين والتدريب، حيث بينت المعاينات أن القرارات المتعلقة بالرواتب لا تتعلق بنتائج التقييم، أما قرارات التعيين فهي ترجع إلى علاقات اجتماعية بعيدة عن الاقتراحات المقدمة عند إجراء مقابلة التقييم.[1]

ويبتعد **شيستر برنارد** عن النظرية الاقتصادية ألتقليدية باعتباره أن الحوافز القائمة على المكافآت المادية كالمال، لا تلعب دورا كاملا في تحفيز العمال، وأكد على وجود حوافز أخرى غير ملموسة كالتميز والسلطة و الشخصية التي يجب أخذها بعين الاعتبار في توزيع المكافآت داخل التنظيم، كذلك توجد حوافز ذاتية يستخدمها القائد المقنع بالتأثير على الحالة النفسية أو اتجاهات العمال، ويمكن للقائد في هذه الحالة إما تقديم حوافز جيده من خلال الإقناع أو تعليم دوافع من خلال التربية والتعليم أو بالعكس استخدام السلطة القهرية وفصل بعض الأفراد حتى تسود حالة الخوف.[2]

الأداء الوظيفي مسالة شغلت العلماء وتناولتها مدارس علم الاجتماع كل من وجهة نظرها الخاصة. فقد اهتمت مدرسة الإدارة العلمية بعملية إنتاج ولم تنظر للعامل إلا باعتباره ترسا من تروس آلة الإنتاج، وهو مجرد منفذ لتعليمات العمل دون أن تراعى اهتماماته حول العمل. وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية التي تظهر تأثير الجانب الإنساني في رفع مستويات الأداء. أما نظرية المبادئ الإدارية فقد جاءت للتركيز على الرؤساء بدل المرؤوسين. أما النظرية البيروقراطية فقد اقترح **فيبر** النموذج المثالي بعد عزل المؤسسة عن تأثيرات المحيط الخارجي، ولم يراعي تأثيره عليها. وفي الأخير يمكن القول أن نظرية **شيستر برنارد** قد تمحورت حول علاقات التعاون في التنظيم والأسس التي يقوم عليها اتخاذ القرار.

[1] - أكرم محمد الطويل، وخالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 123.
[2] - عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 113.

خلاصة الفصل.

من خلال هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي والذي اتفقت التعريفات المختلفة انه يمثل جهد العامل مضاف إليه خلاصة جهده وهو الانجاز أو ما تم إنتاجه داخل المؤسسة. وسلطنا الضوء على أهمية الأداء بالنسبة للعامل والمؤسسة معا، ثم تطرقنا بالتفصيل لمكونات الأداء وفرقنا بين الأداء وبعض العمليات المشابهة للأداء. ولاحظنا أن عملية التقييم لا يقوم بها المختصون فقط بل يمكن للعامل أن يقيم ذاته وزملائه ويقيم رئيسه كذلك إلى جانب مصادر التقييم الأخرى. أما النظريات التي بحثت في الأداء فلا يمكن الإحاطة بها كلها ولكن حاولنا التعرض لأهمها أو لتلك التي رأينا أنها قريبة من دراستنا .

الأداء الوظيفي عملية معقدة مركبة تتداخل فيها عدة أطراف وليس العامل واحد، بل تلعب سياسات المؤسسة وكذلك أسلوب التسيير المتبع من المديرين والرؤساء وكذلك الظروف المحيطة بالمؤسسة، وعملية المتابعة والتقييم وتطوير الموارد البشرية وتحفيز العاملين وأساليب الردع للمتخاذلين، كلها تساهم في تحسين ورفع مستوى الأداء عند العاملين ليعود ذلك عليهم وعلى مؤسستهم بالفائدة وتحقيق الأهداف المرسومة.

الفصل الرابع
الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

1 - مجالات الدراسة.

1 - 1 المجال المكاني للدراسة.

1 - 2 المجال الزماني للدراسة.

2 - منهج الدراسة.

3 - أداة الدراسة.

4 - عينة الدراسة.

تمهيد :

في هذا الفصل سنتناول الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث نعرض فيه مجالات الدراسة، المجال المكاني والمجال الزماني، حيث نتطرق في المجال المكاني إلى التعريف بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير وحدة المدية ومختلف المراكز التابعة لها كميدان للدراسة، مع عرض مخطط لهيكلها التنظيمي. ثم نتطرق في المجال الزماني إلى المراحل الزمنية والمدة التي استغرقها إنجاز هذه الدراسة. ثم نتطرق لمنهج الدراسة حيث نشرح أسباب الاعتماد على المنهج الوصفي. ثم نتطرق إلى أداة جمع البيانات. بداية من دواعي اختيار الاستبيان، ومحاور الاستمارة وعدد أسئلتها. ثم نتطرق إلى طريقة المعاينة ونشرح سبب اختيارنا للعينة القصدية، حيث اخترنا عن قصد مركزين اثنين من مجموع مراكز وحدة المدية الخمسة عشر.

1 ـ مجالات الدراسة.

تقوم الدراسات العلمية في الحقل السوسيولوجي كما هي الحال في باقي حقول المعرفة على مجالين أساسيين هما المجال الزماني والمجال المكاني.

1 ـ 1 المجال المكاني.

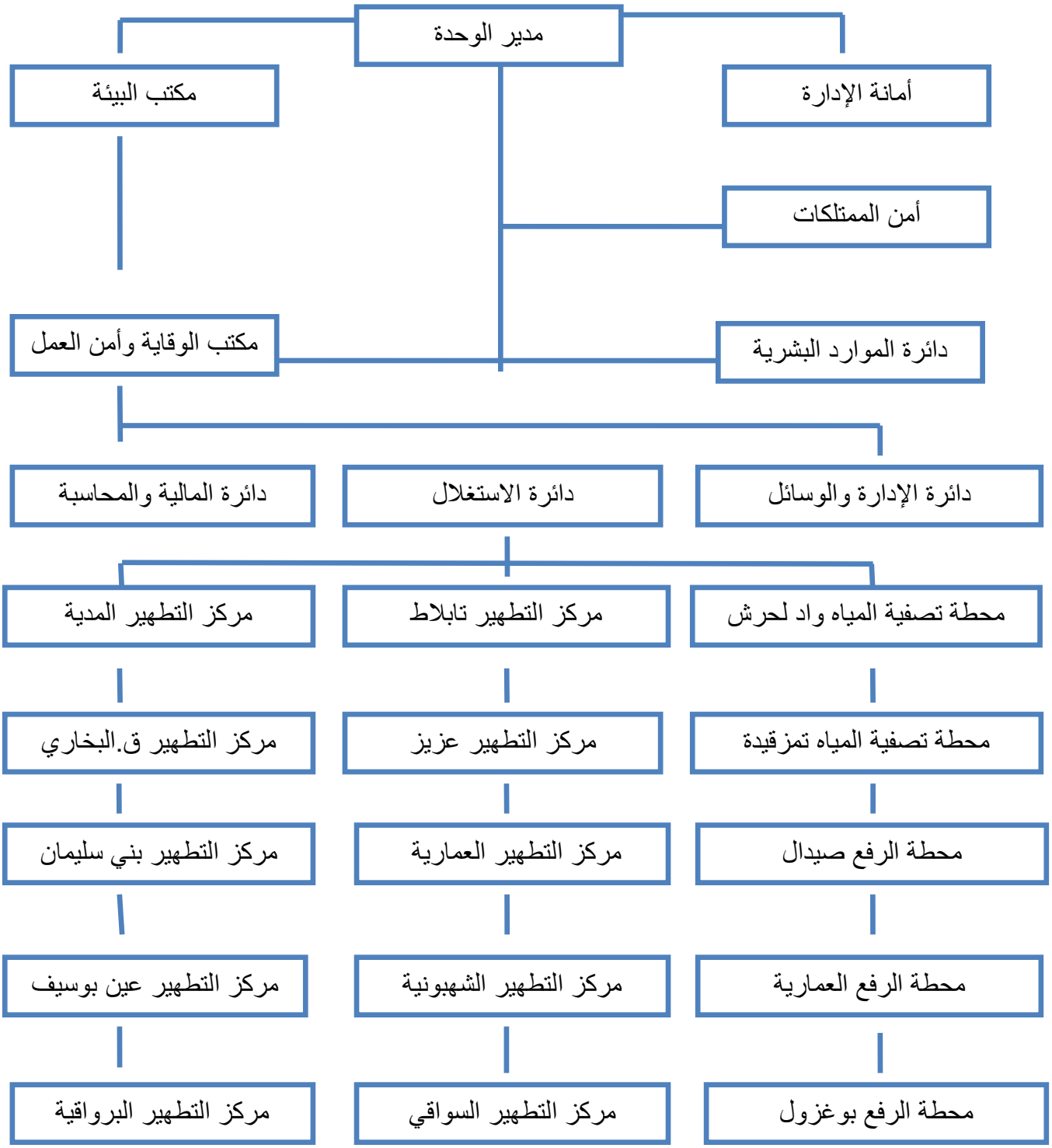
لقد تحدد المجال المكاني للدراسة في مدينة **المدية**، وتحديدا في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA.

1 ـ 1 ـ 1 التعريف بالمؤسسة : الديوان الوطني للتطهير أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 102 ـ 01 بتاريخ 21 أفريل 2001. وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الموارد المائية. أما وحدة المدية والتي تمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة فقد تأسست بتاريخ 01 أفريل 2006 بقرار رقم 349 المؤرخ في 27 مارس 2006.

1 ـ 1 ـ 2 نشاط المؤسسة : وحدة ديوان التطهير بالمدية بمراكزها المختلفة مكلفة بحماية المحيط المائي والوقاية من جميع تلوث المياه و تصفيتها، وصيانة الخزانات المائية وتنظيفها ورسكلة النفايات.

1 ـ 1 ـ 3 أقسام الوحدة ومراكز التطهير : تتم العمليات السابقة عبر خمسة عشر مركزا موزعة عبر تراب الولاية، وتتدخل كل منها ميدانيا لإنجاز المهمات الروتينية والطارئة كل وحدة في إقليم المدينة التي تقع فيها أو المدن المتفرعة منها أو الملحقة بها. هذه المراكز كلها تابعة مباشرة للوحدة الموجودة في عاصمة الولاية، ولا توجد فروع للإدارة في باقي مدن الولاية. ويمثل الجدول الموالي الهيكل التنظيمي لوحدة ديوان التطهير بولاية المدية.

الشكل رقم : 08 يمثل الهيكل التنظيمي لديوان التطهير، وحدة المدية.



المصدر : رئيس قسم الموارد البشرية لوحدة ديوان التطهير المدية.

1 ـ 2 المجال الزماني.

تم الشروع في هذه الدراسة ابتداء من شهر يناير إلى غاية شهر ماي، حيث قمنا بجمع المعلومات المبدئية حول الموضوع، والتي ساعدتنا في بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات، كما ساعدتنا في مختلف أطوار هذه الدراسة. وتمت الدراسة على ثلاث مراحل :

ـ المرحلة الأولى : قمنا فيها بالاطلاع على كل ماله علاقة بموضوع الدراسة من المراجع المختلفة، وامتدت هذه المرحلة من شهر يناير إلى شهر مارس سنة 2023.

ـ المرحلة الثانية : قمنا بزيارة إلى وحدة ديوان التطهير للتوقيع على طلب الموافقة وحصلنا من رئيس قسم الموارد البشرية على الوثائق اللازمة من الهيكل التنظيمي إلى عدد العمال المنتسبين للوحدة وتوزيعهم عبر مراكزها في البلديات والدوائر، وكذا المهام التي تقوم بها المؤسسة. وبعد الحصول على الموافقة قمنا بإعداد 87 استمارة واسترجعنا منها النصاب المطلوب وسوف نتطرق إليه بالتفصيل لاحقا.

ـ المرحلة الثالثة : قمنا فيها بتفريغ الاستمارات وبناء الجداول. وأخيرا عملية تحليل البيانات.

2 ـ منهج الدراسة.

المنهج هو الطريق المؤدي إلى كشف حقيقة الظواهر وفق مجموع القواعد التي تتوفر فيه. وقد اخترنا المنهج الوصفي لأنه يهتم بدراسة الأوضاع الراهنة، وذلك بوصف خصائص الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها، والظروف المحيطة بها. فالمنهج الوصفي يحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المؤثرة في الظاهرة.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه "جمع أوصاف ومعلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي عند كثير من العلماء على الوصف فقط بل يتعد إلى تحديد العلاقة ومقدارها، أو محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة، ويعبر عنها كيفيا وكميا ويوضح خصائصها وارتباطها مع الظواهر الأخرى".[1]

3 ـ أداة الدراسة.

الاستبيان هو عبارة عن استمارة أسئلة موجهة لأفراد مجتمع البحث تتعلق بموضوع الدراسة، والغرض منها هو الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء الدراسة. تعتمد الدراسات الوصفية على الاستبيان عند الحاجة إلى كم وافر من المعلومات، بحيث تكون عملية التقييم ممكنة، وكذلك لسهولة معالجة هذه المعلومات.

[1] ـ محمد دواودي، وعبد اللطيف قنيعة : **الإجراءات المنهجية المستخدمة في البحوث النفسية والتربوية التطبيقية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2013، ص 124.

ويسمى أيضا بالاستقصاء، وهو إحدى الوسائل شائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق، تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف أو المجلات أو التلفزيون حيث يطلب منهم للإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث.[1]

ويمكننا تعريف الاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.[2] وعرف **موريس انجرس** الاستمارة بأنها : **"**تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة مواجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".[3]

ونظرا لاتساع وحدات مجتمع بحثنا فقد اخترنا هذه التقنية، محاولين قدر المستطاع أن لا يحول الاعتماد عليها دون النفاذ إلى عمق الدراسة وصدقها. وقد احتوت الاستمارة على 32 سؤالا تنوعت بين الأسئلة المغلقة والأسئلة نصف المفتوحة، موزعة على أربع محاور هي :

- محور البيانات الشخصية.
- محور العلاقات التعاونية.
- محور رأس المال الاجتماعي.
- محور الأداء الوظيفي.

4 ـ العينة.

يلجأ الباحث إلى المعاينة عند استحالة الإحاطة بمجتمع البحث كاملا، وتستخدم المعاينة عموما في الدراسات التي لا يكون الهدف منها الحصر الشامل. فيضطر الباحث إلى أخذ عينة من مجتمع البحث، وبعد العمل عليها يمكن تعميم النتائج. فالعينة إذا هي جزء من مجتمع البحث تحمل كل صفاته وخصائصه المشتركة، فهي النموذج الذي يغني الباحث عن دراسة كل وحدات مجتمع البحث. وقد اعتمدت هذه الدراسة على العينة القصدية أو العمدية.

[1] ـ كامل محمد المغربي : **أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 135.

[2] ـ فوزي غرايبة وآخرون : **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 71.

[3] ـ موريس انجرس : **منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 204.

تعريف العينة القصدية (العمدية).

سميت هذه العينة بهذا الاسم لأن الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يهدف لتحقيقه من البحث، فالباحث هنا له الحرية في اختيار مفردات العينة حسب الأهداف التي يسعى لتحقيقها، فمن الضروري أن يكون مدركا لمجتمع بحثه والخصائص التي تتوفر فيه.[1]

يبلغ عدد المستخدمين في وحدة المدية عموما 292 فردا، وعندما نستثني الإداريين والإطارات يبقى مجموع عمال التحكم والتنفيذ 227 عاملا موزعين عبر المراكز الخمسة عشر التابعة للوحدة.

الملاحظ هو أن عدد الأفراد متباين بشكل كبير بين كل مركز وآخر، إذ يبلغ أقصاها سبعة وأربعون 47 عاملا على غرار مركز المدية، في حين يبلغ أدناها أربعة 04 عمّال بالإضافة إلى رئيس المركز، على غرار مركز بوغزول. وهذا يجعل من الأخذ بالنسب عن كل مركز طريقة غير عملية للمعاينة. ولذلك قمنا باختيار مركزي المدية وقصر البخاري كعينة قصدية تعمدنا فيها اختيار العمال التنفيذيين نظرا لأنه يقع عليهم عبء العمل الميداني دون الإداريين، وباعتبار أن المركزين المذكورين هما الأكثر كثافة من حيث عدد الأفراد مقارنة بباقي مراكز الوحدة، حيث يضم مركز التطهير بالمدية سبعة وأربعين 47 عاملا، ومركز قصر البخاري أربعين 40 عاملا، وبذلك بلغ عدد أفراد العينة سبعة وثمانون 87 فردا، وهو عدد الاستمارات التي وزعناها بحيث قمنا بمسح شامل لكل مركز.

وقد اخترنا المركزين المذكورين لثلاثة أسباب وهي :

أ ـ وجود العدد الكافي من أفراد العينة وكذلك لأن ظروف العمل متشابهة في جميع المراكز.

ب ـ لسهولة الوصول إلى المركزين المعنيين (العينة).

ج ـ لصعوبة الاتصال مع العمال، لأن عملهم ميداني بنظام المناوبة، ما يعني وجود فرقة دائما خارج الوحدة. وقد اضطررنا للتنقل مرارا وتكرارا من أجل توزيع الاستمارات على كل مناوبة وجمع الاستمارات من كل مناوبة عند نزولها.

وقد أثمر هذا السعي باسترجاع 71 استمارة، استبعدنا منها 08 استمارات كانت الإجابات فيها ناقصة، أو تمت الإجابة على أكثر من خيار في بعض الأسئلة. وبذلك اعتمدنا على 63 استمارة.

[1] ـ مهدي عوارم وآخرون : **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 261.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضيات

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الفرضيات.

تمهيد

1 - عرض الجداول وتحليل البيانات.

1 - 1 - تحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة.

1 - 2 - تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الأولى.

1 - 3 - تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الثانية.

2 - نتائج الفرضيات.

2 - 1 - نتائج الفرضية الأولى.

2 - 2 - نتائج الفرضية الثانية.

3 - الاستنتاج العام.

خاتمة.

تمهيد.

تحظى عملية تحليل البيانات بالأهمية في البحوث الاجتماعية لقدرتها على تفسير المعطيات، فمن خلالها يتم تجهيز البيانات بطرق رياضية وأخرى تستند إلى منطق الباحث، من أجل الوصول إلى معلومات مفيدة يمكن اتخاذ القرارات بناء عليها. وتبرز شخصية الباحث في تحليل النتائج في ضوء الفرضيات أكثر مما تبرز في المراحل السابقة وذلك لأن هذه المرحلة هي من بنات أفكاره.

في هذا الفصل الخامس والأخير سنقوم بتفريغ الجداول وتحليل البيانات الخاصة بالعينة. ثم تحليل البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة، ثم عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها، ثم عرض الاستنتاج العام في آخر الفصل.

1 - عرض الجداول وتحليل البيانات.

1 - 1 تحليل الجداول الخاصة بالبيانات العامة.

الجدول رقم 1 : يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	%
[29-20]	18	28.57
[39-30]	21	33.33
[49-40]	15	23.81
50 سنة وأكثر	9	14.29
المجموع	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 33.33% من العاملين تتروح أعمارهم بين 30 و39 سنة، بالمقابل نجد نسبة 14.29% تجاوزت أعمارهم 50 سنة، وهو ما يفسر أن أغلبية العاملين هم من فئة الشباب التي تتلاءم مع طبيعة العمل في هذه المؤسسة.

الجدول رقم 2 : يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	%
أعزب	19	30.16
متزوج	43	68.25
مطلق	1	1.59
المجموع	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العاملين متزوجون وتقدر نسبتهم بـ 68.25% تقابلها نسبة المطلقين بـ 1.59%. وهو من شأنه التاثير على التزام في العمل لدى العاملين نظرا لأن غالبيتهم متزوجون، فالزواج يعني أسرة تحتاج إلى الإنفاق ورعاية شؤونها، وهو ما يجعل العامل أكثر التزاما في العمل للحفاظ على مصدر دخله.

الجدول رقم 3 : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	%
بدون مستوى	5	7.94
ابتدائي	25	39.68
متوسط	25	39.68
ثانوي	8	12.70
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن أعلى نسبة من العمال لديهم مستوى تعليمي ابتدائي ومتوسط وقدرت بـ 39.68% لكل طور تعليمي. بالمقابل قدرت نسبة فئة العمال الذين لم يلتحقوا بمقاعد الدراسة 7.94% فقط، ويرجع ارتفاع نسبة العمال من الأطوار السابق ذكرها إلى طبيعة العمل الذي لا يتطلب مستويات علمية عالية، ولا يشترط أي مؤهل علمي للملتحقين الجدد للعمل بقدر ما يتطلب القدرة البدنية التي تتلاءم مع طبيعته.

الجدول رقم 4 : يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	تكرار	%
[0- 4]	19	30.16
[5- 9]	17	26.98
[10- 14]	17	26.98
15 سنة و أكثر	10	15.88
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن أعلى نسبة من العمال هم من ذوي الفئة التي لم تتعدى أقدميتهم في العمل الخمس سنوات وتقدر بـ 30.16%، في حين تقدر نسبة العمال الذين تراوحت أقدميتهم في المؤسسة ما بين 15 و19 سنة 15.88% فقط، كما نلاحظ أن الأقدمية موزعة بين جميع مجالات سنوات العمل.

1 ـ 2 تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الأولى.

الجدول رقم 5 : يبين كيفية تصرف الزملاء في حالة مواجهة عمل مستعجل.

كيفية تصرف الزملاء في حالة مواجهة زميل لعمل مستعجل	التكرار	%
يساعدونك	54	85.71
لا يساعدونك	4	6.35
يساعدونك بشروط	5	7.94
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن أغلب العمال أجابوا بأنهم يساعدون بعضهم في الأعمال المستعجلة وتقدر نسبتهم بـ 85.71%. وقدرت نسبة الزملاء الذين لا يقدمون المساعدة بـ 6.35% فقط. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المهام وبنوع العمل الذي يتطلب التعاون والتضامن بين العمال، وبالتالي فإن للعلاقات الاجتماعية بين العاملين تأثير قوي على تصرفاتهم اتجاه بعضهم البعض. وقد أشار **شيستر برنارد** إلى أن نظام التعاون يظهر للوجود عندما يكون هناك أشخاص يتواصلون، ولديهم رغبة في تحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم 6 : يبين طريقة العمل المفضلة لدى العمال.

طريقة العمل المفضلة لدى العمال	التكرار	%
تعمل منفردا	3	4.76
تتعاون مع الزملاء	53	84.13
حسب نوع العمل	7	11.11
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن أغلب العمال يفضلون التعاون مع زملائهم بنسبة تقدر بـ 84.13%، في حين تفضل أقلية منهم العمل منفردين وتقدر نسبتهم بـ 4.76% فقط. قد يعود تفضيل العمل مع الزملاء إلى طبيعة الإنسان الاجتماعية، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الاجتماعية من خلال التعاون والعمل الجماعي، وقد يرجع تفضيل العمال للعمل الجماعي لكون التعاون يحد من شعورهم بالاغتراب

في بيئة العمل الصعبة، فقد استنتجنا من حواراتنا معهم على هامش توزيع الاستمارات وجمعها ، أن هناك شبه إجماع لدى العمال على صعوبة المهام لكون طبيعة عملهم تتمثل في الحد من أخطار التلوث، وقد يدفعهم ذلك إلى العمل كفريق.

الجدول ر**قم 7 : يبين تأثير طريقة القيام بالعمل، على كيفية أداء المهام.**

طريقة القيام بالعمل / كيفية أداء المهام	تعمل منفردا		تتعاون مع الزملاء		حسب نوع العمل		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
حسب المواصفات المطلوبة	2	66.67	46	84.90	4	57.14	52	82.54
أفضل من المواصفات المطلوبة	1	33.33	6	11.32	2	28.57	9	14.29
أقل من المواصفات المطلوبة	0	0	1	1.87	1	14.28	2	3.17
المجموع	3	100	53	100	7	100	63	100

من خلال الجدول تبين أن أغلب العمال أجابوا بأنهم يؤدون المهام حسب المواصفات المطلوبة، تقدر نسبتهم بـ 82.54% وهي تمثل اتجاها عاما، وتدعمها نسبة 84.90% من العمال يفضلون التعاون مع الزملاء للقيام بالعمل، و66.67% من العمال يفضلون القيام بالعمل بشكل فردي، ونسبة 57.14% من العمال يفضلون العمل مع الزملاء حسب نوع العمل. بالمقابل نجد نسبة 3.17% من العمال يؤدون المهام أقل من المواصفات المطلوبة، وتدعمها نسبة 14.28% من العمال يفضلون التعاون مع الزملاء حسب نوع العمل، و1.87% من العمال يفضلون العمل بالتعاون مع الزملاء.

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية العمال يرون بأنهم يؤدون مهامهم حسب المواصفات المطلوبة. وهذا قد يدل على تفعيل عملية تقييم أداء العاملين في هذه المؤسسة، بحيث تجعل كل عامل

على دراية بمستوى أدائه، كما قد يدل على اتفاق ضمني بين العمال على تنفيذ التعليمات بدقة تؤدي إلى بلوغ المستويات المطلوبة في الأداء.

أما فيما يخص تأثير الطريقة التي يفضلها العامل للقيام بعمله، على كيفية أدائه للمهام فلا يوجد تأثير، سواء كان العامل يفضل العمل مع الزملاء، أو العمل منفردا، أو يتعاون حسب نوع العمل، في كل الحالات توجد أغلبية تنجز العمل حسب المواصفات المطلوبة. وقد يرجع ذلك إلى الضمير المهني والتزام العاملين بأداء مهامهم كما هو مطلوب منهم ، كما أن تفضيل العمل بشكل منفرد قد يدل على وجود طرق مختلفة لانجاز المهمة، وتترك الإدارة للعمال حرية اختيار الطريقة المناسبة لإنجاز المهام.

الجدول رقم 8 : يبين تأثير طريقة العمل، على العمل الجماعي في أداء المهام.

طريقة العمل المفضلة / العمل الجماعي في أداء المهام	تعمل منفردا		تتعاون مع الزملاء		حسب نوع العمل		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
حسب الآجال المحددة	3	100	49	92.45	5	71.43	57	90.48
قبل الآجال المحددة	0	0	4	7.55	2	28.57	6	9.52
المجموع	3	100	53	100	7	100	63	100

من خلال الجدول تبين أن أغلب العمال أجابوا بأن العمل الجماعي يساعد على أداء المهام حسب الآجال المحددة، وتقدر نسبتهم بـ 90.48% وهي تمثل اتجاها عاما، تدعمها نسبة 92.45% من العمال أنهم أجابوا بأنهم يفضلون التعاون مع الزملاء للقيام بالعمل، ونسبة 71.43% يفضلون التعاون حسب نوع العمل. بالمقابل نجد أن نسبة 9.52% من العمال أجابوا أن العمل الجماعي يساعد في أداء المهام قبل الآجال المحددة، تدعمها نسبة 28.57% من العمال يفضلون التعاون حسب نوع العمل، ونسبة 7.55% أجابوا أنهم يفضلون التعاون مع زملائهم للقيام بالعمل.

نلاحظ أن العمل الجماعي يساعد بشكل كبير على إنجاز المهام حسب الآجال المحددة، وهذا يدل على فعالية العمل الجماعي. فالعمل الجماعي هو الأسلوب الذي يوفر إمكانية جني ثمار المشاركة في أي نشاط داخل المؤسسة. أما فيما يخص تأثير الطريقة التي يفضلها العامل للقيام بعمله، على كيفية مساعدة العمل الجماعي على أداء المهام فلا يوجد تأثير، بحيث أنه مهما كانت طريقة العمل، سواء كان العامل يفضل العمل مع الزملاء، أو العمل منفردا، أو يتعاون حسب نوع العمل، في كل الحالات توجد أغلبية تنجز العمل في الوقت المحدد. وقد يرجع ذلك إلى التزام العاملين بالتعليمات المتعلقة بكيفية الانجاز، كما قد يرجع ذلك إلى أن الإدارة تترك للعمال حرية اتخاذ القرار بشأن الطريقة التي يرونها مناسبة للقيام بالعمل، طالما أنها تؤدي في النهاية إلى إنجاز المهام في أجالها المحددة.

الجدول رقم 9 : يبين كيفية تصرف العمال في حال غياب الزميل.

كيفية تصرف الزملاء في حال غياب العامل	التكرار	%
ينوب عنك حين تغيب	57	90.48
تكليف من رئيسك	6	9.52
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن نسبة 90.48% من العمال أجابوا بأنهم ينوبون عن بعضهم البعض عند غياب زميل عن العمل، ويفعلون ذلك من دون تكليف من رؤسائهم، وهي تمثل اتجاهها عاما. في حين أجابت نسبة 9.52% من العاملين بأنهم ينوبون عن زملائهم بتكليف من رؤسائهم وليس بشكل طوعي.

ومن خلال ذلك يمكن أن نستنتج وجود قيم اجتماعية إيجابية لدى أغلب العمال تتمثل في الوعي الاجتماعي المشترك بضرورة التضامن في الحالات الاستثنائية، ووعي مهني مشترك بعواقب تعطل العمل، بحيث يدركون أن ذلك لا يخدم مصالحهم الشخصية ولا المصلحة العامة للمؤسسة. كما يؤشر ذلك على وجود علاقات غير رسمية بين العمال.

الجدول رقم 10 : يبين كيفية تصرف العمال في حال تكليفهم بمهمة بعد الدوام.

كيفية تصرف العمال في حال مهمة عمل خارج الدوام	التكرار	%
تخرج مع الزملاء	50	79.37
تختلق عذر غياب	13	20.63
المجموع	63	100

من خلال الجدول أجاب أغلب العمال بأنهم يخرجون لمؤازرة زملائهم في إنجاز مهام بعد الدوام الرسمي، وتقدر نسبتهم بـ 79.37% وهي تمثل اتجاها عاما، تقابلها نسبة 20.63% من العمال أجابوا بأنهم يختلقون عذرا للغياب لكي لا يخرجوا مع زملائهم، ومن خلال ذلك يمكن القول أنه يوجد لدى العمال اتجاها ايجابيا نحو العمل الجماعي والرغبة في العمل والمساهمة، فالرغبة في العمل والمساهمة هي إحدى ركائز نظرية النظام التعاوني عند **شيستر برنارد**.

الجدول رقم 11 : يبين تأثير الخروج للعمل بعد الدوام، على الالتزام بالدوام الرسمي.

العمل بعد الدوام / الالتزام بالدوام الرسمي	تخرج مع الزملاء		تختلق عذر غياب		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
الحضور في الوقت المحدد	42	84	11	84.62	53	84.13
أخذ وقت راحة أطول من المسموح به	8	16	2	15.38	10	15.87
المجموع	50	100	13	100	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بأنهم يلتزمون بالحضور للعمل في الوقت المحدد وتقدر نسبتهم بـ 84.13% وهي تمثل اتجاها عاما، تدعمها نسبة 84.62% من العمال أجابوا بأنهم يختلقون عذرا للغياب، ونسبة 84% من العمال أجابوا بأنهم يخرجون مع الزملاء للعمل بعد الدوام الرسمي. بالمقابل نجد أن نسبة 15.87% من العمال أجابوا بأنهم يأخذون وقت راحة أطول من

المسموح به، تدعمها نسبة 16% من العمال أجابوا بأنهم يخرجون مع الزملاء للعمل بعد الدوام الرسمي، ونسبة 15.38% منهم يختلقون عذرا للغياب.

نلاحظ من خلال المعطيات أن أغلب العمال ملتزمون بالحضور في الوقت المحدد للدوام الرسمي، قد يدل هذا على التزام العمال بضوابط العمل وقواعده. وحسب نتائج الدراسة السابقة "الانضباط الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة" توصلت الباحثة **ف. بكـــاي** إلى أن الالتزام بقواعد العمل يعبر عن مدى اقتناع الفرد بقيم وأهداف المؤسسة لأنه يشعر انه جزء منها، فيبذل مزيدا من الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة حسب الباحثة دائما.

أما فيما يخص تأثير تصرف العامل حيال العمل بعد الدوام على الالتزام بالدوام الرسمي فلا يوجد تأثير، حيث أن العمال يحضرون في وقت الدوام المحدد، سواء أولئك الذين يخرجون مع الزملاء للعمل بعد الدوام، أو أولئك الذين يختلقون عذرا للغياب. قد يدل على وجود شعور بالمسؤولية لدي العمال، كما قد يدل اختلاق الأعذار من طرف البعض إلى صعوبة العمل، بحيث يمثل لهم العمل الإضافي مشقة إضافية.

الجدول رقم 12 : يبين جو العمل السائد في المؤسسة.

جو العمل السائد في المؤسسة	التكرار	%
جو حماسي	43	68.26
يسوده التوتر والخلاف	3	4.76
لا أهتم بجو العمل السائد	17	26.98
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن 68.26% من العمال أجابوا بأن جو العمل يسوده الحماس وتمثل اتجاه عاما، بالمقابل نجد أن نسبة 4.76% من العمال أجابوا بأن العمل يسوده التوتر والخلاف. وقد يفسر بوجود علاقة حسنة بين العمال مبنية على الانسجام الذي يساهم في رفع معنوياتهم، كما قد يدل ذلك على وجود تواصل بين العمال وتفاعل مستمر. كما أن عدم اهتمام بعض العمال بالجو السائد قد يدل على رغبتهم في إنجاز العمل المشترك بأقل احتكاك أو تنافر.

الجدول رقم 13 : يبين تأثير جو العمل السائد في المؤسسة، على الاحترام المتبادل مع الرئيس.

جو العمل السائد / الاحترام المتبادل مع الرئيس	جو حماسي		يسوده التوتر والخلاف		لا أهتم بجو العمل السائد		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
يزيد الإخلاص في العمل	13	30.23	1	33.33	6	35.29	20	31.75
يؤدي إلى إتقان العمل	24	55.81	1	33.33	8	47.06	33	52.38
يزيد الالتزام بالقواعد	6	13.95	1	33.33	3	17.64	10	15.87
المجموع	43	100	3	100	17	100	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال أجابوا بأن الاحترام المتبادل بينهم وبين الرئيس يؤدي إلى إتقان العمل، وتقدر نسبتهم بـ 52.38%، وتدعمها نسبة 55.81% من العمال أجابوا بأن العمل يسوده جو حماسي. بالمقابل نجد نسبة 15.87% من المبحوثين أجابوا بأن الاحترام المتبادل مع الرئيس يؤدي إلى الزيادة في الالتزام بالقواعد، وتدعمها نسبة 13.95% من العمال أجابوا بأن العمل يسوده جو حماسي، وأجابت نسبة 17.64% من العمال بأنهم لا يهتمون بالجو السائد في العمل.

ومن خلال ذلك نلاحظ أن الاحترام المتبادل مع الرئيس يؤدي إلى إتقان العمل، وهذا يدل على أن العامل يتفانى في عمله عندما يشعر بأهميته في المؤسسة، وقد أكد **إلتون مايو** في دراسات هاوثورن على أن الاهتمام بإنسانية العامل يساعد في تحفيزه على رفع مستوى أدائه.

أما فيما يخص تأثير جو العمل السائد على الاحترام المتبادل مع الرئيس فلا يوجد تأثير، فالعمل يكون متقنا سواء ساد جوه الحماس أو التوتر والخلاف، أو لم يهتم أحد للجو السائد فيه. فالعمال في الحالات الثلاث قد يهمهم الاحترام المتبادل مع الرئيس ولا يهمهم جو العمل السائد داخل المؤسسة، نظرا لإلتزام كل عامل بما أوكل إليه من مهام.

الجدول رقم 14 : يبين نوع الخلافات بين العمال.

نوع الخلافات	التكرار	%
خلافات مهنية	28	44.45
خلافات شخصية	3	4.76
لا توجد خلافات	32	50.79
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن أعلى نسبة من العاملين أجابوا بأنه لا توجد بينهم خلافات، وتقدر نسبتهم بـ50.79%، تقابلها نسبة 4.76% من العمال أجابوا بان لديهم خلافات شخصية مع زملائهم. وهذا يدل عدم وجود الخلافات إلى الاستقرار بالمؤسسة، كما قد تكون الخلافات المهنية مؤشر على وجود حوار بشان كيفية أداء المهام، مما قد يساهم في إثراء الخبرات المهنية داخل المؤسسة. فالخلافات في كل الحالات هي لم تخرج عن كونها متعلقة بالعمل.

الجدول رقم 15 : يبين تأثير نوع الخلافات بين العاملين، على عدم الانجاز بالمستوى المطلوب.

نوع الخلافات بين العاملين / عدم الانجاز بالمستوى المطلوب	خلافات مهنية		خلافات شخصية		لا توجد خلافات		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
بعض الزملاء لا يبذلون جهدا كافيا	5	17.86	1	33.33	11	34.37	17	26.98
عدم التكيف مع ظروف العمل	23	82.14	2	66.67	21	65.63	46	73.02
المجموع	28	100	3	100	32	100	63	100

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العمال أجابوا بأن عدم إنجاز المهام بالمستوى المطلوب راجع إلى عدم التكيف مع ظروف العمل، وتقدر نسبتهم بـ 73.02% وتمثل اتجاها عاما، وتدعمها نسبة 82.14% من العمال أجابوا بأن لهم خلافات مهنية مع الزملاء، ونسبة 66.67% من العمال أجابوا بأن خلافاتهم مع الزملاء هي خلافات شخصية، ونسبة 65.63% من العمال أجابوا بأنه لا توجد لديهم خلافات مع الزملاء. بالمقابل نجد نسبة 26.98% من العمال أجابوا بأن عدم إنجاز المهام بالمستوى المطلوب راجع إلى كون بعض الزملاء لا يبذلون جهدا كافيا، وتدعمها نسبة 34.37% من العمال أجابوا بأنه لا توجد لديهم خلافات مع الزملاء، ونسبة 33.33% من العمال أجابوا بأن خلافاتهم مع الزملاء هي خلافات شخصية.

نلاحظ أن أغلب العمال يرجعون سبب عدم إنجاز العمل بالمستوى المطلوب، إلى عدم التكيف مع ظروف العمل، وهذا قد يدل على صعوبة العمل في هذه المؤسسة وهو ما لمسناه أثناء الاستطلاع الميداني، فطريقة إنجاز المهام في ديوان التطهير غير محددة سلفا بحيث أن بعض المواقف تستدعي الابتكار أو مجهود إضافي، أو قد تتطلب روح المبادرة، هذا ما لا يتوفر دائما، فالإنسان متقلب دائما ولا يستقر على حال أبدا. أما فيما يخص تأثير نوع الخلافات الموجودة بين العمال، على سبب عدم الإنجاز بالمستوى المطلوب فلا يوجد تأثير، حيث يرى العمال أن عدم التكيف مع ظروف العمل قد يكون راجع لخلافات مهنية أو شخصية أو قد لا يكون راجع لوجود خلافات من الأصل.

الجدول رقم 16: يبين نوع العلاقات الشخصية بين العاملين.

نوع العلاقة الشخصية للعامل	التكرار	%
علاقة صداقة	20	31.75
علاقة زمالة	33	52.38
لا أربط علاقات	10	15.87
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن أغلب العمال تجمعهم علاقة زمالة، وتقدر بنسبهم بـ 38.52% وتمثل اتجاها عاما، تقابلها نسبة 15.87% من العمال لا يفضلون ربط أي نوع من العلاقات.

ويمكن القول أنه يوجد تفاعل اجتماعي بين العمال ويوجد تبادل اجتماعي فيما بينهم، فالصداقة قد تعبر عن وجود علاقات اجتماعية غير رسمية، كما قد تعبر الزمالة عن وجود علاقات اجتماعية رسمية.

ويرى **شيستر برنار** أن العلاقات غير الرسمية لها وظائف في التنظيم الرسمي، بحيث تساهم في تحقيق التماسك والترابط وتحقق الشعور بالتكامل بين أجزاء التنظيم.

الجدول رقم 17 : يبين طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين.

العلاقات الاجتماعية	التكرار	%
علاقة تعاون	48	76.19
علاقة تنافس	12	19.05
علاقة صراع	3	4.76
المجموع	63	100

من خلال الجدول أجاب أغلب العمال بأن نوعية العلاقات بينهم يسودها التعاون وتقدر نسبتهم بـ 76.19% وتمثل اتجاها عاما. بالمقابل أجاب بعض العمال بأن نوعية العلاقات بينهم يسودها الصراع، وتقدر نسبتهم بـ 4.76%، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن طبيعة المهام في هذه المؤسسة تتعلق بمكافحة أسباب التلوث المائي والوقاية منها، ولذلك تتطلب العمل الجماعي والتنسيق المحكم بين العمال لتفادي وقوع أي ضرر، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء، فإصابة عامل تعني تعطل العمل. فالتنظيم حسب **شيستر برنارد** يتأثر بالبيئة والمناخ المادي تماما كما يتأثر بالمناخ الاجتماعي، ويعتبر هذا الثاني أشد تأثيرا من الأول.

الجدول رقم 18 : يبين تأثير طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، على العمل الجماعي في أداء المهام.

طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة / العمل الجماعي في أداء المهام	علاقة تعاون		علاقة تنافس		علاقة صراع		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
حسب الآجال المحددة	44	91.67	10	83.33	3	100	57	90.48
قبل الآجال المحددة	4	8.33	2	16.67	0	0	6	9.52
المجموع	48	100	12	100	3	100	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بأن العمل الجماعي يساعد في أداء المهام حسب الآجال المحددة، وتقدر نسبتهم بـ 90.48% وتمثل اتجاها عاما، تدعمها نسبة 91.67% من العمال أجابوا بأن العلاقات السائدة بينهم يسودها التعاون، و83.33% منهم أجابوا بأن العلاقات السائدة بينهم يسودها التنافس. بالمقابل نجد أن نسبة 9.52% أجابوا أن العمل الجماعي يساعد في أداء المهام قبل الآجال المحددة، تدعمها نسبة 16.67% من العمال أجابوا بأن العلاقات السائدة بينهم يسودها التنافس، ونسبة 8.33% أجابوا بأن العلاقات السائدة بينهم يسودها التعاون.

من خلال ذلك نلاحظ أن العمل الجماعي يساهم بشكل كبير جدا في أداء المهام حسب الآجال المحددة، وهذا يشير إلى وعي العمال بأهمية العمل الجماعي ودوره في بلوغ الأهداف المشتركة، فتحقيق مستويات أداء عالية يعود عليهم بالفائدة مثل تلقي مكافئات وحوافز أو رفع أجورهم. أما فيما يخص تأثير طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، على العمل الجماعي في أداء المهام فلا يوجد تأثير، ففي كل الحالات ومهما اختلفت طبيعة العلاقة السائدة بين العمال، فقد أجاب الأغلبية بأن العمل الجماعي يساعد في إنجاز المهام حسب الآجال المحددة.

الجدول رقم 19 : يبين المشاركة في اتخاذ القرارات.

المشاركة في اتخاذ القرارات	التكرار	%
نعم	43	68.26
لا	3	4.76
أحيانا	17	26.98
المجموع	63	100

من الجدول نلاحظ بأن معظم العمال يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخصهم، وتقدر نسبتهم بـ 68.26%، وتمثل اتجاها عاما، تقابلها نسبة 4.76% من العمال التي لا يشاركون في اتخاذ القرارات. ويمكن تفسير نسبة المشاركة المرتفعة في اتخاذ القرارات إلى تشابه الظروف وإلى وجود انسجام ووعي بالمصير المشترك. فالتعاون ينشأ أصلا من تواجد أشخاص في نفس الظروف ويجمعهم الهدف المشترك كما يرى **شستر برنارد**. كما أن جماعات العمل حسب **إلتون مايو** تؤثر في حياة العامل فيما تعلق بالإحساس بالراحة والطمأنينة، ما ينعكس على أدائه.

1 - 3 تحليل الجداول الخاصة ببيانات الفرضية الثانية.

الجدول رقم 20 : يبين تأثير معايير الالتحاق بمنصب العمل، على كيفية أداء المهام.

معايير الحصول على المنصب / مساعدة العمل الجماعي في أداء العمل	من خلال مسابقة		عن طريق أحد المعارف		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
حسب الآجال المحددة	53	89.83	4	100	57	90.48
قبل الآجال المحددة	6	10.16	0	0	6	9.52
المجموع	59	100	4	100	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بأن العمل الجماعي يساعد في أداء العمل حسب الآجال المحددة، وتقدر نسبتهم بـ 90.48% وتمثل اتجاها عاما، تدعمها نسبة 89.83% من العمال أجابوا بأنهم التحقوا بالمؤسسة عن طريق المسابقة. بالمقابل نجد أن نسبة 9.52% من العمال أجابوا بأن العمل الجماعي يساعد في أداء العمل قبل الآجال المحددة، تدعمها نسبة 10.16% من العمال أجابوا بأنهم التحقوا بالمؤسسة عن طريق المسابقة.

نلاحظ أن العمل الجماعي يساعد بشكل كبير جدا في إنجاز المهام حسب الآجال المحددة، وقد يدل ذلك على تداول رأس المال الاجتماعي بين العمال، فرأس المال الاجتماعي يركز على الآثار الايجابية للترابط الاجتماعي كما يرى **بيار بورديو**، وهو ما يترجم في شكل فعالية في العمل الجماعي. أما فيما يخص تأثير معايير الالتحاق بالمنصب على كيفية القيام بالمهام فلا يوجد تأثير، بحيث نلاحظ أن العمل الذي يتم وفق الآجال المحددة أغلب من يشترك فيه هم الذين التحقوا بالوظيفة سواء عن طريق المسابقة أو عن طريق أحد المعارف. وبما أن أغلب العمال التحقوا بالوظيفة عن طريق المسابقة فهذا يدل على قلة استثمار رأس المال الاجتماعي في عملية التوظيف التي تتم بالاستناد إلى الرأسمال البشري، وليس باستغلال الواسطة والمعارف، ما ينعكس إيجابا على إنجاز المهام حسب ما هو مخطط له. كما أن إنجاز العمل في الآجال المحددة يدل على فعالية رأس المال الاجتماعي المتبادل في توجيه العمال نحو الهدف المشترك، والذي يحقق فوائد مادية للجميع، ألا وهي نجاح المؤسسة في بلوغ الأهداف، بحيث يترتب على ذلك علاوات ومكافآت للعاملين.

الجدول رقم 21 : يبين نوع الروابط بين الزملاء.

نوع الروابط بين الزملاء	التكرار	%
روابط قرابة	6	9.52
روابط انتماء جغرافي	4	6.35
تقاسم نفس الأفكار	53	84.13
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن أغلب العمال قد أجابوا بأنهم يتقاسمون نفس الأفكار، وتقدر نسبتهم بـ84.13% وتمثل اتجاها عاما، بالمقابل نجد أن نسبة 6.35% من العمال يربطهم الانتماء الجغرافي. قد يدل ذلك على سهولة التواصل الذي يساهم بدوره في ربط العمال ببعضهم ويعوضهم عن روابط القرابة أو روابط الانتماء الجغرافي، ويحد من تأثير الاعتبارات الجهوية أو الاعتبارات القرابية التي قد

تؤدي إلى تكوّن أو بروز مجموعات ضاغطة تؤثر على الانسجام داخل المؤسسة وتؤثر على الأداء. كما قد يدل تقاسم الأفكار نفسها بين العمال على وجود رأس مال اجتماعي بينهم، فرأس المال الاجتماعي يزيد من خلال الصلات التي يربطها الفرد داخل التنظيم حسب **بيار بورديو**.

الجدول رقم 22 : يبين تأثير نوع الروابط بين الزملاء، على تحويل العمال لأسباب انضباطية.

نوع الروابط بين الزملاء / تحويل العمال لأسباب انضباطية	روابط قرابة		روابط انتماء جغرافي		تقاسم نفس الأفكار		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	1	16.67	2	50	2	3.77	5	7.93
لا	5	83.33	2	50	51	96.23	58	92.07
المجموع	6	100	4	100	53	100	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بأنه لم يسبق تحويلهم إلى مركز آخر لأسباب تتعلق بالانضباط، وتقدر نسبتهم بـ 92.07% وتمثل اتجاها عاما، وتدعمها نسبة 96.23% من العمال أجابوا بأنهم يتقاسمون نفس الأفكار، ونسبة 83.33% منهم أجابوا بأنه تربطهم صلة قرابة. بالمقابل نجد أن نسبة 7.93% أجابوا بأنه قد سبق تحويلهم من مركز لآخر، وتدعمها نسبة 50% أجابوا بأنهم تجمعهم رابطة الانتماء الجغرافي، ونسبة 3.77% أجابوا بأنهم يتقاسمون نفس الأفكار.

نلاحظ أن أغلب العمال لم يسبق وأن تم تحويلهم إلى مراكز أخرى لأسباب انضباطية، وهذا قد يشير إلى التزام العمال بقواعد العمل، كما قد يدل على وجود الاستقرار داخل المؤسسة، أو قد يدل على تفاعل اجتماعي بين العمال لأن حيازة رأس المال الاجتماعي تقتضي التفاعل مع الآخرين حسب ما يراه **بيار بورديو.** أما فيما يخص تأثير نوع الروابط التي تجمع بين الزملاء على التحويل لأسباب انضباطية فيوجد تأثير جزئي، حيث نلاحظ أن أغلب العمال الذين تربطهم صلات قرابة أو الذين يتقاسمون نفس الأفكار لم يسبق أن خضعوا لتحويل عقابي. بينما نلاحظ أن الذين يربطهم الانتماء الجغرافي قد انقسموا بين من سبق تحويلهم وبين من لم يسبق تحويلهم.

يساهم تقاسم الأفكار نفسها بين العمال في زيادة الانسجام داخل المؤسسة بحيث تقل الخلافات أو الشجارات أو المشاحنات التي تؤدي إلى تحويل أطراف الخصومة إلى مراكز أخرى. كما أن قلة حركة التحويلات لأسباب انضباطية قد يعبر عن وجود مشاركة فاعلة من العمال في الأنشطة الجماعية.

الجدول رقم 23 : يبين كيفية تعامل العمال مع الملتحقين الجدد بالمؤسسة.

التعامل مع العمال الجدد	التكرار	%
تقدم لهم إرشادات حول العمل	43	68.26
تساعدهم في إنجاز العمل	10	15.87
لا تفضل التعامل مع الغرباء	10	15.87
المجموع	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال والمقدرة بـ 68.26% أجابوا بأنهم يقدمون الإرشادات لزملائهم الجدد، وتمثل اتجاها عاما. بالمقابل نجد أن نسبة 15.87% من العمال أجابوا بأنهم يساعدون العمال الجدد، وبنفس النسبة أجاب آخرون بأنهم لا يتعاملون مع العمال الجدد.

فمن خلال الجدول يتضح لنا ميل العمال إلى ربط علاقات اجتماعية مع العمال الجدد، وقد يكون الباعث عليها هو رغبة العمال في استثمار علاقاتهم مع الجدد كي يحصلوا من خلالهم على دعم اجتماعي في المستقبل أو متى دعت الحاجة، فشبكة العلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد لتحقيق أهدافهم وما تتضمنه من ثقة وتعاون وعمل جماعي واحترام للآخرين ومساواة، هي جوهر رأس المال الاجتماعي كما يرى **بيار بورديو**. وهذا قد يؤدي إلى سرعة اندماج العمال الجدد مما يحول دون شعورهم بالاغتراب في بيئة العمل.

الجدول رقم 24 : يبين تأثير تبادل خبرات العمل، على كيفية أداء المهام.

تقاسم خبرات العمل / كيفية أداء المهام	زملاء في المركز		لا تتقاسم		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
حسب المواصفات المطلوبة	43	81.13	7	70	50	79.36
أفضل من المواصفات المطلوبة	9	16.98	0	0	9	14.29
أقل من المواصفات المطلوبة	1	1.89	3	30	4	6.35
المجموع	53	100%	10	100	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بأنهم يؤدون المهام حسب المواصفات المطلوبة وتقدر نسبتهم بـ 79.36%، وتمثل اتجاها عاما، وتدعمها نسبة 81.13% من العمال أجابوا بأنهم يفضلون تبادل خبرات العمل مع زملائهم، ونسبة 70% من العمال لا يتبادلون خبرات العمل مع الزملاء، بالمقابل نجد نسبة 6.35% من العمال أجابوا بأنهم يؤدون المهام أقل من المواصفات المطلوبة، تدعمها نسبة 30% من العمال أجابوا بأنهم لا يتبادلون خبرات العمل.

نلاحظ من خلال ذلك أن أغلب العمال يرون بأنهم يؤدون مهامهم حسب المواصفات المطلوبة، وهذا يدل على استثمار العمال في خبراتهم المشتركة. أما فيما يخص تأثير تبادل خبرات العمل على كيفية أداء المهام فيوجد تأثير، حيث نلاحظ أن العمال الذين يؤدون مهامهم حسب المواصفات المطلوبة، يتبادلون خبرات العمل فيما بينهم. وهذا يشير إلى أن العمال يستخدمون رأسمالهم المشترك من الخبرات كمصدر موثوق للحصول على منافع أخرى قد تتأتى من وراء إنجاز العمل بالمواصفات المحددة، فالعلاقة الاجتماعية حسب **بيار بورديو** لا تكفي وحدها لتكوين رأس مال اجتماعي، بل لا بد أن تكون تلك العلاقة قابلة للاستثمار. كما أن أداء العمل حسب المواصفات المطلوبة هو أحد ركائز الأداء الوظيفي، بحيث يعبر ذلك عن مستوى الأداء المرتفع.

الجدول رقم 25 : يبين تأثير دوافع استعمال الواسطة، على مشاركة الرئيس في أداء العمل.

دوافع استعمال الواسطة / تأثير مشاركة الرئيس في العمل	تحصيل منفعة شخصية		اللامساواة في المؤسسة		لا أستعمل الواسطة		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
يرتفع الأداء	13	76.47	2	66.67	38	88.37	53	84.13
لا يتغير	4	23.53	1	33.33	5	11.63	10	15.87
المجموع	17	100	3	100	43	100	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بأن تأثير مشاركة الرئيس في العمل يرفع مستوى أداء العمل ويمثلون نسبة 84.13%، وتدعمها نسبة 88.37% من العمال أجابوا بأنهم لا يستعملون الواسطة، ونسبة 76.47% أجابوا بأنهم يستعملون الواسطة لتحصيل منفعة شخصية. بالمقابل أجاب ما نسبته 15.87% من العمال بأن الأداء لا يتغير في حال مشاركة الرئيس، وتدعمها نسبة 33.33% من العمال أجابوا بأنهم يستعملون الواسطة لعدم شعورهم بالمساواة في المؤسسة، ونسبة 23.53% منهم يستعملون الواسطة لتحصيل منفعة شخصية.

نلاحظ من خلال ذلك أن أغلبية العاملين يرون أن مشاركة الرئيس في أداء المهام ترفع من مستوى الأداء في المؤسسة، وهذا يدل على أن الرئيس إذ يساعد العمال فهو يجعلهم يشعرون بأنهم جميعا شركاء وليسوا أجراء، وهو من خلال علاقة التعاون هذه إنما يستثمر رأس ماله الاجتماعي من أجل النفاذ إلى الموارد التي يمتلكها هؤلاء العمال من خبرات أو أفكار أو جهد كامن. فالعلاقات الاجتماعية حسب **بيار بورديو** تتيح لأفراد التنظيم النفاذ إلى الموارد التي يمتلكها الشركاء. أما فيما يخص تأثير دوافع استعمال الواسطة على مشاركة الرئيس في أداء العمل فلا يوجد تأثير، حيث أن الذين يرون بأن مشاركة الرئيس ترفع مستوى الأداء لا يستعملون الواسطة، وهذا قد يدل على أن قربهم من الرئيس يشجعهم على إبداء الرأي وطرح انشغالاتهم عن كثب، وأن مشاركة الرئيس في المهن المحفوفة بالمخاطر تجعله يشعر بمعاناة العمال، فيحاول أن يطلب معدات أو يسعى إلى تطوير أساليب العمل.

الجدول رقم 26 : يبين كيفية تصرف العمال عند ارتكاب الزميل خطأ مهني متعمد.

كيفية تصرف العمال عند ارتكاب الزميل خطأ مهني متعمد	التكرار	%
يتكتمون عن الخطأ	48	76.19
يبلغون رئيسك	3	4.77
لا يبالون	12	19.04
المجموع	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال أجابوا بأنهم يتكتمون عن الأخطاء المرتكبة من طرف الزملاء ولا يبلغون الرئيس، وتقدر نسبتهم بـ 76.19%، في حين بلغت نسبة العمال الذين يبلغون عن أخطاء زملائهم 4.77%. من خلال ذلك قد يشير التكتم عن الخطأ إلى وجود علاقات غير رسمية متبلورة في هذه المؤسسة. كما قد يدل التكتم عن أخطاء الزملاء إلى وجود تضامن بين العاملين أيا كان شكله، المهم أن تتأتى من ورائه منافع مشتركة يجنيها العمال. ويرى **بيار بورديو** في هذا السياق أن الأرباح الناجمة عن العضوية في مجموعة هي أساس التضامن الذي يجعلها ممكنة.

الجدول رقم 27 : يمثل سلوك العمال عند تعرض زميل للمسائلة، على الاحترام المتبادل مع الرئيس.

تعرض زميل للمسائلة / احترام متبادل مع الرئيس	ينحازون إلى الزميل		يتدخلون لحل المشكل		لا يتدخلون		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
يزيد الإخلاص في العمل	2	66.67	6	35.29	12	27.91	20	31.75
يزيد في إتقان العمل	1	33.33	8	47.06	24	55.81	33	52.38
يزيد الالتزام بالقواعد	0	0	3	17.65	7	16.28	10	15.87
المجموع	3	100	17	100	43	100	63	100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال أجابوا بأن الاحترام المتبادل بينهم وبين الرئيس يؤدي إلى إتقان العمل ويمثلون نسبة 52.38%، وتدعمها نسبة 55.81% من العمال أجابوا بأنهم لا يتدخلون في حال تعرض زميلهم للمحاسبة، ونسبة 47.06% أجابوا بأنهم لا يتدخلون لحل المشكل. بالمقابل نجد نسبة 15.87% من العمال أجابوا بأن الاحترام المتبادل بينهم وبين الرئيس يؤدي إلى الزيادة في الالتزام بالقواعد، وتدعمها نسبة 17.65% من العمال أجابوا بأنهم يتدخلون لحل الشكل، و16.28% منهم أجابوا بأنهم لا يتدخلون.

نلاحظ من خلال ذلك أن أكثر العمال يرون بأن الاحترام المتبادل مع الرئيس يؤدي إلى إتقان العمل، وهذا يدل على أن العامل يبذل جهدا أكبر عندما يشعر بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة. فالرئيس قد يبذل هذا الاحترام للعمال بهدف ربط علاقات طيبة متبادلة معهم تحثهم على التفاني والإخلاص في العمل باستخدام ما لديهم من موارد كامنة، قد تكون أفكارا أو جهودا أو أي شكل من أشكال الموارد التي تساهم في رفع مستوى الانجاز وتقديم الأداء المطلوب منهم. وفي هذا السياق يرى **بيـار بورديـو** أن رأس المال الاجتماعي هو الموارد التي تستند إلى شبكة العلاقات الاجتماعية والمعارف المتبادلة بين أفراد تجمعهم روابط دائمة.

أما فيما يخص تأثير كيفية تصرف العمال في حال تعرض زميل للمساءلة من طرف الإدارة، على كيفية تأثير الاحترام المتبادل في أداء العمل فيوجد تأثير، حيث أن العمال الذين يتقنون العمل نتيجة احترام الرئيس لهم لا يتدخلون غالبا بقرارات الإدارة عند مساءلة أحد زملائهم، وهذا قد يدل على امتثال العاملين لقرارات الإدارة وقد يكون مؤشرا واضحا على أنه لا يوجد استثمار مقصود في رأس المال الاجتماعي بين العمال، أي أن العمال لا يستغلون شبكات علاقاتهم الاجتماعية للحصول على الدعم الاجتماعي في المواقف التي تعارض قيم المؤسسة، مثل اللجوء إلى الأصدقاء لمؤازرتهم في التملص من تبعات أخطائهم. وهذا عكس ما ذهب الباحث **أحمد هني** في دراسته "الشيخ ورب العمل" حيث أرجع سبب فشل سياسة التصنيع في الجزائر إلى استغلال رأس المال الاجتماعي في الحصول على مكتسبات شخصية، حيث أصبح تداوله يشكل سياسة تسيير موازية للتسيير القائم علي أسس بيروقراطية تنفي الاعتبارات الذاتية وتستند إلى القواعد في تنظيم عملية الأداء داخل التنظيم كما ذهب إليه **ماكس فيبر**، وهذا ما انعكس سلبا على أداء العاملين في المصانع الجزائرية وعجل بفشلها قبل بلوغ الأهداف المسطّرة لها.

وقد يرجع الاختلاف في النتائج المتوصل إليها بين دراسة **أحمـد هنـي** وهذه الدراسة إلى اختلاف ظروف مجتمع البحث أو إلى الاختلاف الزمني بين الدراستين، كما قد يرجع إلى التطور الحاصل في قوانين العمل مع زيادة وعي العمال بالواجبات، وبالحقوق المترتبة عن هذه الواجبات.

الجدول رقم 28 : يمثل المواضيع التي يخوض فيها العمال في وقت الفراغ.

المواضيع التي يخوض فيها العمال	التكرار	%
مسائل مهنية	39	61.91
مسائل اجتماعية	11	17.46
الأحداث المستجدة	13	20.63
المجموع	63	100

من خلال الجدول تبين أن أغلبية العمال أجابوا بأنهم يتناولون المسائل المهنية في حديثهم أثناء أوقات الفراغ، وتقدر نسبتهم بـ 61.91% وتمثل اتجاها عاما. بالمقابل أجاب 17.46% من العمال بأنهم يخوضون في المسائل الاجتماعية. قد يكون يرجع الخوض في المسائل المهنية إلى تشابه الظروف المهنية، فالخوض في المسائل المهنية يساهم في إثراء الخبرة المهنية لكل عامل، بحيث تتيح له التصرف في المواقف المهنية المختلفة وإيجاد الحلول المناسبة لكل موقف.

وقد يدل الخوض في المسائل الاجتماعية على وجود شبكة علاقات اجتماعية فيما بين العمال ناتجة عن تشابه أوضاعهم الاجتماعية. ويعتبر التفكير في المسائل المهنية، مؤشرا جيدا على وجود مستويات جيدة في الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة. في كل الحالات ومهما كانت المسائل التي يتناولها العمال في حديثهم أثناء الراحة أو في وقت فراغهم، يرى **بيـار بورديـو** أن العمال الذين يُلقى بهم في وضع مشترك يتعلمون التماهي ويتعلمون الإيثار ولا يكون ذلك إلا من خلال التفاعل الاجتماعي.

2 ـ نتائج الفرضيات.

2 ـ 1 نتائج الفرضية الأولى.

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الأولى **" تؤثر العلاقات التعاونية السائدة بالمؤسسة على أداء العاملين بها "**، توصلنا إلى النتائج التالية :

من خلال الجدول رقم 07 تبين أن أغلب عمال ديوان التطهير بالمدية يفضلون طريقة التعاون مع الزملاء للقيام بالمهام، وبدرجة أقل تفضل فئة منهم اختيار طريقة العمل المناسبة حسب نوع العمل ذاته، وتفضل فئة قليلة منهم العمل بشكل انفرادي. ولكن لا يوجد لطريقة العمل المفضلة لدى عمال ديوان التطهير على كيفية أداء المهام، ففي كل الحالات تُؤدى المهام حسب المواصفات المطلوبة.

من خلال الجدول رقم 08 تبين أن أغلب عمال ديوان التطهير بالمدية يختارون التعاون مع الزملاء للقيام بالمهام. لكن مهما كانت الكيفية المختارة، سواء العمل المنفرد أو التعاون مع الزملاء أو

اختيار الكيفية حسب نوع العمل، فلا يوجد تأثير على نتائج العمل الجماعي، ففي كل الحالات يتم إنجاز المهام في آجالها المحددة.

من خلال الجدول رقم 11 تبين أن أغلب عمال ديوان التطهير بالمدية يخرجون لمؤازرة زملائهم في مهام بعد الدوام، وأن قلة منهم تختلق أعذارا تعفيها من الخروج، لكن لا يوجد تأثير للعمل بعد الدوام على الالتزام بالدوام الرسمي، فالجميع ملتزمون بالحضور في الوقت المحدد، سواء أولائك الذين ينصاعون لأوامر الخروج في مهام بعد الدوام، أو أولائك الذين يختلقون الأعذار.

من خلال الجدول رقم 13 تبين أن أغلب عمال ديوان التطهير بالمدية يرون أن مؤسستهم يسودها جو حماسي، وأن قلة منهم لا يهتمون للجو السائد في المؤسسة، وقلة قليلة ترى أن المؤسسة يسودها التوتر والخلاف. غير أنه لا يوجد تأثير للجو السائد في بيئة العمل على نتائج الاحترام المتبادل مع الرئيس، لأنه سواء كان الجو حماسيا أو ساده التوتر والخلاف، أو كانت فئة من العمال لا تهتم لجو العمل السائد في مؤسستهم، في كل الأحوال يؤدي الاحترام المتبادل مع الرئيس إلى إتقان العمل.

من خلال الجدول رقم 15 تبين أن أغلب عمال ديوان التطهير بالمدية منقسمون بين من لديهم خلافات مع الزملاء وبين من ليس لديهم خلافات بالمرة، وقلة قليلة لديها خلافات شخصية مع الزملاء. غير أنه لا يوجد تأثير لنوعية الخلافات مع الزملاء على المستوى المطلوب في الانجاز، فمهما كانت نوعية الخلافات بين الزملاء إلا أنهم يُرجعون سبب التقصير في الوصول إلى المستوى المطلوب في الانجاز إلى عدم القدرة على التكيف مع ظروف العمل.

من خلال الجدول رقم 18 تبين أن العلاقات السائدة في ديوان التطهير بالمدية هي علاقات التعاون، لكن مهما كانت طبيعة العلاقات السائدة في هذه المؤسسة، سواء كانت العلاقات علاقة تعاون أو علاقة تنافس أو علاقة صراع، لا يوجد لها تأثير على كيفية القيام بالمهام، ففي كل الحالات يتم العمل حسب المواصفات المطلوبة.

التعاون قيمة مهمة في حياة البشر بل هي أساس قيام الجماعات والمجتمعات، لأنه ما اجتمع قوم إلا لحاجتهم إلى التعاون وعدم كفايتهم بأنفسهم عن تحقيق عيشهم وإشباع حاجاتهم. فالتعاون هو الشكل الرئيسي للعلاقات والتفاعل داخل الجماعات. إلا أن الفرضية لم تتوصل إلى استجلاء أو أظهار تأثير العلاقات التعاونية القائمة بين عمال ديوان التطهير بالمدية على أدائهم للعمل، رغم أننا في الاستطلاع الميداني لاحظنا مؤشرات تدل على وجود تأثير للتعاون بين العمال، كما افترضنا قيام التعاون بين العمال وتأثيره على أدائهم من خبراتنا ومن ملاحظاتنا اليومية التي ترى بضرورة وجود تعاون قائم بين

من جمعتهم الظروف المتشابهة. كما أن هناك مؤشرات دلت عليه من خلال رد فعل المبحوثين. ومنه نقول أن الفرضية الجزئية لم تتحقق.

2 ـ 2 نتائج الفرضية الثانية.

من خلال تحليل جداول الفرضية الثانية **يؤثر رأس المال الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة على أدائهم بها،** فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

من خلال الجدول رقم 20 تبين أن أغلب عمال الديوان الوطني للتطهير بالمدية التحقوا للعمل بهذه المؤسسة عن طريق إجراء مسابقات التوظيف، وقلة توسط لهم أحد المعارف للعمل بهذه المؤسسة، غير أنه لا يوجد تأثير لمعايير التوظيف في هذه المؤسسة على نتائج العمل الجماعي، فسواء شارك في العمل الملتحقون عن طريق مسابقات التوظيف، أو أولائك الذين توسط لهم أحد المعارف، يؤدي العمل الجماعي في كل الحالات إلى أداء المهام في آجالها المحددة.

من خلال الجدول رقم 22 تبين أن أغلب عمال ديوان التطهير بالمدية يجمعهم قاسم مشترك هو الأفكار، إلا أن قلة منهم تربطهم صلات قرابة أو تجمع بينهم روابط الانتماء الجغرافي. غير أنه يوجد تأثير جزئي لنوع الروابط بين الزملاء على التحويل لأسباب انضباطية، حيث أن العمال الذين تجمعهم نفس الأفكار والذين تربطهم صلات قرابة أغلبهم لم يسبق أن تم تحويلهم لمراكز أخرى، بينما انقسم أولائك الذين يجمعهم الانتماء الجغرافي إلى نصفين، بحيث سبق لنصفهم أن تم تحويلهم لأسباب انضباطية، في حين لم يسبق لنصف الثاني التعرض للتحويل العقابي.

من خلال الجدول 24 تبين أن أغلب عمال ديوان التطهير بالمدية يتبادلون خبرات العمل مع زملائهم في المركز، ومنه نستنتج وجود تأثير لتبادل خبرات العمل على كيفية أداء المهام، لأن أغلب الذين يؤدون مهامهم حسب المواصفات المطلوبة هم من فئة العمال الذين يتقاسمون خبرات العمل مع الزملاء.

من خلال الجدول رقم 25 تبين أن أغلب عمال ديوان التطهير بالمدية لا يستعملون الواسطة، وأقلية قليلة منهم يستعملونها لتحصيل منافع شخصية، وترى قلة قليلة منهم أنهم يستعملونها لشعورهم بعدم المساواة. غير أنه لا يوجد تأثير على نتائج مشاركة الرئيس للعمال في أداء بعض الأعمال، إذ في كل الحالات يرى العمال أن مشاركة الرئيس ترفع من مستوى الأداء في المؤسسة.

من خلال الجدول رقم 27 تبين أن أغلب عمال ديوان التطهير بالمدية لا يتدخلون في حال تعرض أحد زملائهم إلى المساءلة، وقلة منهم يتدخلون لمحاولة إيجاد حل وسط بين الإدارة والزميل، بينما قلة قليلة اختارت الانحياز للزميل. ومنه نستنتج أن عدم تدخل العامل في قرارات الإدارة له تأثير على الاحترام المتبادل مع الرئيس، بحيث أن أولائك الذين لا يتدخلون في قرارات الإدارة هم أغلب من يتقنون العمل جراء احترام الرئيس لهم.

العلاقات الاجتماعية هي روابط متبادلة بين الأفراد وبين الجماعات، فهي موجودة في كل المجتمعات والجماعات أيا كان شكل هذه العلاقات سواء كانت إيجابية أو سلبية. ويركز رأس المال الاجتماعي على الآثار الايجابية للترابط الاجتماعي، ولا يمكن القول بوجود رأسمال اجتماعي من دون وجود علاقات اجتماعية قابلة للاستثمار فيها. يستثمر الناس في شبكة علاقاتهم الاجتماعية بتقديم خدمات أو ولاءات أو جهود للآخرين، على أمل تسديدها لهم مستقبلا في شكل دعم اجتماعي أو يحصلون مقابلها على الجاه أو السلطة، بحيث يتم تحويلها إلى مكتسبات مادية. في ديوان التطهير بالمدية توصلنا إلى وجود رأس مال اجتماعي بين العمال، يؤثر في جوانب ولا يؤثر في أخرى.

يوجد تأثير للاستثمار في خبرات العمال مع زملائهم، بحيث تؤدي الخبرة إلى زيادة التمكين أكثر في متطلبات الوظيفة وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء وإنجاز المهام حسب المواصفات المطلوبة.

لا يوجد تأثير بحيث أن الامتثال الجيد لقواعد العمل والانضباط يجعل العمال يرفضون الوقوف ضد قيم الإدارة وضد قرارات المساءلة التي تصدرها الإدارة في حق المخالفين والمقصرين ... الخ. ولكن يستثمر العمال قدراتهم وخبراتهم في إتقان العمل الموكل إليهم.

يوجد تأثير جزئي لنوع الروابط بين العمال بحيث أن نصف العمال المُبعدين من المركز ينتمون لذات المدينة، ولعل سبب إبعادهم هو محاولة تشكيل جماعات ضغط أو إثارة النعرات التي تخل بالانسجام وتؤدي إلى التعثر والفشل في أداء المهام.، ما يجعل الإدارة تقوم بتحويلهم لأسباب انضباطية.

لا يوجد تأثير لرأس المال الاجتماعي في عملية التوظيف لان المهام تتم في الآجال المجددة. ولا يوجد تأثير كبير لرأس المال الاجتماعي في تحصيل المنافع الشخصية. ومنه نقول أن الفرضية تحققت في بعض المؤشرات ولم تتحقق في أخرى.

3 ـ الاستنتاج العام.

انطلاقا مما تم عرضه من خلفية نظرية في كل ما تعلق بالعلاقات الاجتماعية والأداء الوظيفي، واعتمادا على البيانات التي استقيناها من مجتمع بحث الدراسة وكذا الاستطلاع الميداني، وهو الوقوف على واقع العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية الجزائرية، لم يتم التوصل إلى وجود تأثير واضح للعلاقات الاجتماعية على أداء العمال التنفيذيين في وحدة الديوان الوطني للتطهير ONA بالمدية، إذ لم تتحقق الفرضية الجزئية الأولى **" تؤثر العلاقات التعاونية السائدة بالمؤسسة على أداء العاملين بها"**، بينما الفرضية الجزئية الثانية **"يؤثر رأس المال الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة على أدائهم بها"** فقد تحققت في جانب من المؤشرات ولم تتحقق في الجوانب الأخرى.

قد يعود سبب عدم تحقق الفرضية العامة إلى صغر حجم العينة بحيث أن عدد مفرداتها لم يكن كافيا لإبراز التأثير والعلاقة بين متغيرات الدراسة. أو ربما هناك مؤشرات أخرى هي أكثر قدرة على إثبات صدق فرضيات الدراسة، كما لم أننا لم نستفد من الإجابة على الأسئلة نصف المفتوحة، حيث أن المبحوثين تقيدوا بالإجابة على الخيارات المتاحة فقط. قلة منهم أجابوا (إجابة أخرى) لكن أجابوا على الخيارات في نفس السؤال، مما جعل الاستمارة لاغية.

يسقط المبحوث أحيانا في فخ المثالية فيجيب على غير ما يُفترض به أن يكون صحيحا، في كل الأحوال طبيعة العمل في الديوان الوطني للتطهير عموما، وفي وحدة المدية خاصة، يخرج العمال في شكل فرق للتدخل في الحالات المطلوب العمل عليها، وعادة ما تكون فرق العمل تتسم بتقسيم المهام وتتسم بقلة عدد أفرادها، فيكون التعاون أو التفاعل والتبادل بينهم مضبوط بقواعد محددة، ما يجعل العلاقات الاجتماعية بينهم أثناء تأدية المهام واقعا مفروضا أو مجرد تحصيل حاصل.

خاتمة.

تعتبر المؤسسة نسقا فرعيا من المجتمع الذي توجد فيه، لأن المجتمع يقوم أساسا من خلال العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، فلابد من انتقال العلاقات الاجتماعية إلى المؤسسة فيصبح تأثيرها ضمنيا حتى وإن لم يظهر من خلال تفاعل الأفراد.

في هذه الدراسة والتي موضوعها العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين. قمنا في البداية وبعد اختيار الموضوع بتحديد مجتمع البحث ثم قمنا باستطلاع الميدان قبل بدء البحث فيه، ثم قمنا باستطلاع الجوانب النظرية وجمعنا مادة البحث من مختلف المصادر والمراجع المتاحة. ثم قمنا ببناء الإشكالية وصياغة الفرضيات بناء على الاستطلاع الميداني وبناء على المادة العلمية التي جمعناها. وزعنا الاستمارات وجمعناها على مراحل تتماشى مع طبيعة العمل في المؤسسة، إذ أن العمال يعملون بنظام المناوبة. بعد تفريغ البيانات وتحليل الجداول بدأنا بتحرير أبواب وفصول الدراسة بحيث قسمناها إلى بابين من خمسة فصول، الباب الأول مخصص للإجراءات المنهجية والإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما الباب الثاني فخصصناه للجانب الميداني للدراسة.

ما يمكن قوله كخلاصة عامة أن البحث الميداني في العلاقات الاجتماعية وتحديدا العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يسمح بمعرفة سلبيات وايجابيات هذه الظاهرة، ومن ثم الاستفادة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد وتوجيهها نحو خدمة المؤسسات وخدمة الصالح العام.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

ـ المصحف الشريف.

ـ صحيح مسلم.

القواميس والمعاجم

01 ـ ابن منظور: **لسان العرب،** ج1 ، ط 1، دار صبح، بيروت، 2006.

02 ـ إحسان محمد الحسن : **موسوعة علم الاجتماع،** ط1، الدار العربية، للموسوعات، بيروت، 1999.

03 ـ أحمد زكي بدوي : **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية،** مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1993.

04 ـ جوردان مارشال : **موسوعة علم الاجتماع،** المجلد 2، ترجمة محمد الجوهري، ط 1، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، 2000.

05 ـ حبيب الصحاف : **معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين،** مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003.

06 ـ عدنان أبو مصلح : **معجم علم الاجتماع،** دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

07 ـ مصلح الصالح : **الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية،** ط1، دار عالم الكتاب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1999.

08 ـ **المنجد الفرنسي العربي معجم حديث،** ط 4، دار الشروق، بيروت، 1989.

09 ـ ناصر قاسيمي : **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل،** ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.

الكتـــــــب

10 ـ ابن خلدون : **مقدمة ابن خلدون،** دار المشرق العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، بدون سنة النشر.

11 ـ أحمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات،** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

12 ـ بوفلجة غياث : **مبادئ التسيير البشري،** ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2016.

13 ـ جابر عوض السيد : **التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية،** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.

14 ـ جمال الدين محمد مرسي، وثابت عبد الرحمان الإدريسي : **السلوك التنظيمي،** الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

15 ـ جميل حمداوي : **ميادين علم الاجتماع ج 1**، ط 1، شبكة الألوكة، 2015.
16ـ الحبيب معمري : **التنظيم في النظرية السوسيولوجية**، ط1، دار ما بعد الحداثة، فاس، 2009.
17 ـ حسام الدين فياض : **العلاقات الاجتماعية**، بدون دار النشر، مصر، 2016.
18 ـ حسان الجيلالي : **الجماعات في التنظيم**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
19 ـ حسين عبد الحميد رشوان : **الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
20 ـ حسين عبد الحميد رشوان : **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
21 ـ حسين عبد الحميد رشوان : **الطبقات الاجتماعية والمجتمع**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
22 ـ حنفي محمود سليمان : **السلوك التنظيمي**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1975.
23 ـ خالد حامد : **مدخل إلى علم الاجتماع**، ط 3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
24 ـ خضير كاظم حمود، وياسين كاسب الخرشة : **إدارة الموارد البشرية**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2007.
25 ـ الدحلة فيصل عبد الرؤوف : **تكنولوجيا الأداء البشري المنهج وأساليب القياس والنماذج**، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
26 ـ زهير ثابت : **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**، دار القباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
27 ـ سامح عبد المطلب عامر : **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
28 ـ السعيد بن يمينة : **تنمية الموارد البشرية**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015.
29 ـ سليمان حنفي : **فعالية المنظمة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، **القاهرة**، 1978.
30 ـ سيد عبد الحميد مرسي : **العلاقات الإنسانية**، ط 1، مكتبة وهبة، مصر، الإسكندرية، 1986.
31 ـ السيد علي شتا : **التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري**، المكتبة المصرية، الإسكندرية، 2000.
32 ـ شوقي محمد شوقي : **الإدارة المعاصرة مدخل حديث**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2005.
33 ـ طلعت إبراهيم لطفي : **علم الاجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

34 ـ طلعت إبراهيم لطفي : **علم الاجتماع الصناعي**، ط1، دار عكاظ، جدة، 1982.
35 ـ عبد الحكم أحمد الخزامي : **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن**، ج 1، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، القاهرة، 1999.
36 ـ عبد الحميد لطفي : **علم الاجتماع**، دار المعارف، القاهرة، 1976.
37 ـ عبد الرحمن توفيق : **تقييم أداء الفروق الفردية**، ط 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
38 ـ عبد الرحمان العيسوي : **سيكولوجية العمل والعمال**، دار الراتب الجامعية، بيروت، بدون سنة نشر.
39 ـ عبد الرحمن الوافي : **الوجيز في علم النفس الاجتماعي**، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
40 ـ عبد الكريم بوحفص : **تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2017.
41 ـ عبد الهادي الجوهري، وحسين رشوان : **دراسات في الانثروبولوجيا**، ط 4، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
42 ـ عثمان إبراهيم عيسى : **مقدمة في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
43 ـ عدنان يوسف العتوم : **علم النفس الاجتماعي**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
44 ـ علي سليمان : **بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد**، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1985.
45 ـ عقيلة المبيض وأسامة حرادات : **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
46 ـ علي عبد الرزاق الجيلي : **قضايا علم الاجتماع المعاصر**، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
47 ـ علي غربي وآخرون : **تنمية الموارد البشرية**، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
48 ـ الفضيل رتيمي وآخرون : **سوسيولوجية المؤسسة قراءة نظرية تحليلية**، ط 1، دار التل للطباعة والنشر، البليدة، 2019.
49 ـ فهمي سليم الغزوي وآخرون : **المدخل إلى علم الاجتماع**، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
50 ـ فوزي غرايبة وآخرون : **أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
51 ـ كامل محمد المغربي : **أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

52 ـ كمال بربر : **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

53 ـ محمد إبراهيم عبد المجيد : **علم الاجتماع، النشأة والتطور والمشكلات الاجتماعية**، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع المعمورة، الإسكندرية، 2007.

54 ـ محمد خيري محمد وآخرون : **علم الاجتماع الأسس والمفاهيم والمنهج والتطبيق**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.

55 ـ محمد رواية : **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة،2001.

56 ـ محمود سليمان العميان : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

57 ـ مراد نعموني : **المدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**، ط1، جسور، للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2014.

58 ـ مرعي توفيق، والحيلة محمد، **المناهج التربوية الحديثة**، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2016.

59 ـ مصطفى أحمد السيد : **إدارة السلوك التنظيمي**، رؤية معاصرة، بدون دار النشر، بدون بلد نشر، 2000.

60 ـ مصطفى نجيب شاوش : **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

61 ـ معن خليل عمر: **مدخل إلى علم الاجتماع**، ط1، على نفقة جامعة بغداد، 1981.

62 ـ منصور أحمد منصور : **القوة العاملة تخطيط وظائفها و تقييم أدائها**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1986.

63 ـ مهدي عوارم وآخرون : **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007

64 ـ موسى خليل : **الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة**، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.

65 ـ ناصر قاسيمي : **الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري**، دار الكتاب الحديث، دراية، الجزائر، 2014.

66 ـ ناصر قاسيمي : **سوسيولوجيا المنظمات**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، 2017.

67 ـ نبيل عبد الهادي : **تشكيل السلوك الاجتماعي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

68 ـ نخبة من المختصين : **مبادئ علم الاجتماع**، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.

69 ـ وائل محمد صبحي، وإدريس طاهر حسن منصور : **أساسيات الأداء وبطاقة التنظيم المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

الكتب المترجمة إلى العربية

70 ـ أنتوني غيدنز: **علم الاجتماع مع مقدمات عربية**، ترجمة فايز الصباغ، ط 4، بيروت، 2005.

71 ـ بيار بورديو : **أسئلة علم الاجتماع**، ترجمة إبراهيم فتحي، دار العلم الحديث، القاهرة، 1995.

72 ـ روبر ماتيس، وجون جاكسن : **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2009.

73 ـ فرانسيس فوكوياما : **الثقة والفضائل الاجتماعية وتحقق الازدهار**، ط1، مركز الدراسات الإستراتيجية، أبو ظبي، 1998.

74 ـ فيليب كابان، وفرونسوا دورتيه : **علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية أعلام وتواريخ وتيارات**، ترجمة إلياس حسن، ط 1، دار الفرقد، دمشق، 2010.

75 ـ مالك بن نبي : **ميلاد مجتمع شبكة العلاقات الاجتماعية**، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، دمشق، 1986.

76 ـ موريس انجرس : **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

77 ـ وائل محمد صبحي، وإدريس طاهر حسن منصور: **أساسيات الأداء وبطاقة التنظيم المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

المجـــــلات العلـــمية

78 ـ بن زاف جميلة، **العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العاملين**، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 21، ديسمبر 2015.

79 ـ حمداوي عمر، وأحمد بخوش : **انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي** من منظور الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 8، جوان 2012.

80 ـ عبد الرضا مرج بدراوي، ورشا مهدي صالح كسار، **العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي**، دراسة ميدانية بشركة الحفر العراقية في البصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، المجلد 13، العدد 36، 2015.

81 ـ علي محمد الداوي : **دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الأمن الاجتماعي في المجتمع الريفي**، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط، المجلد 25، العدد 79، جويلية 2022.

82 ـ محمد دواودي، وعبد اللطيف قنيعة : **الإجراءات المنهجية المستخدمة في البحوث النفسية والتربوية التطبيقية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 3 ديسمبر 2013.

83 ـ محمد العيفة، ومحمد فوزي كنازة : **ممارسات بعد الحداثة في إعادة إنتاج المقلد** سوسيولوجية المؤسسة الجزائرية في ظل الحراك الاجتماعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 35، سبتمبر 2018.

84 ـ نجوى مختار نصير محمد : **العلاقات الاجتماعية مقاربة نظرية**، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة أسيوط، المجلد 25، العدد 77، يناير 2021.

85 ـ أليخاندرو بورتيز : **رأس المال الاجتماعي أصوله وتطبيقاته في علم الاجتماع الحديث**، ترجمة ثائر ديب، مدونة عمران للعلوم الاجتماعية، عدد 27، المجلد 07، يناير 2019.

<u>الأطروحات والرسائل</u>

86 ـ إبراهيم خليل فيصل بن فهد بن محمد : **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم**، دراسة مسحية على الموظفين لمجلس الشورى، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008.

87 ـ أسعد عكاشة : **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

88 ـ إلياس بن سالم : **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في التسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.

89 ـ باجابر عبد الله : **الاتجاهات نحو المهنة وعلاقاتها بالأداء الوظيفي** لدى الأخصائيين والأخصائيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1996.

90 ـ بكاي أشرف فاطمة الزهرة : **الانضباط الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية لعمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنيعة، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، 2021 - 2022.

91 ـ بوعطيط جلال الدين : **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.

92 ـ بوكريطة نوال : **أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدماتية،** دراسة حالة وكالات السياحة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، 2011.

93 ـ الحسيني أحمد عبد الله : **علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين،** دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض ،1994.

94 ـ خليل إسماعيل: **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين،** دراسة تطبيقية على الجامعة الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال والتجارة، جامعة قناة السويس، 2014.

95 ـ شاذلي شوقي : **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007 - 2008.

96 ـ شامي صليحة : **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين،** مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009 ـ 2010.

97 ـ نور الدين شنوفي **: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004 ـ 2005.

98 ـ محمد برغوثي : **أنماط العلاقات الاجتماعية بين التلاميذ والأساتذة وعلاقتها بالتوافق الاجتماعي لتلاميذ نظام الثانوي،** رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1997.

مطبوعات المحاضرات

99 ـ مصطفى بوجلال : **مطبوعة مقياس العلاقات الاجتماعية في المؤسسة،** جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016 - 2017.

المراجـــــع الأجنـبية

100 - Bourdieu pierre : **Le capital social,** Actes de recherche en science sociale, V31, Janvier, 1980, page 2.

101 - Jonathan H. Turner**, Sociology :** Studing the human Système, Goodyear publishing Company, Inc, California.

102 - Ronald S. Burt, **Structural Holes, the Social Structure of Competition**. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1992.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بعنوان

العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين.

مذكرة لنيل شهادة الماستر.

إعداد

بوعكاز سعدات

رابح فرق

إشراف الدكتورة

صغير جميلة

إخواني العاملين بالديوان الوطني للتطهير ONA، يسعدنا أن نقدم لكم هذه المجموعة من الأسئلة، التي تتناول العلاقات الاجتماعية السائدة في مؤسستكم وتأثيرها على أداء العاملين.

إجاباتكم الجادة والصادقة على هذه الأسئلة هي مساهمة قيّمة من جانبكم في إثراء هذه الدراسة وإنجاحها، وكل المعلومات التي ستدلون بها هي موجهة لأغراض علمية بحتة وستبقى سرية. ونحن نشكركم باسمنا وباسم (جامعة يحيى فارس) على حسن تعاونكم.

أولا- محور البيانات العامة.

01 - السن : ☐ [29-20] ☐ [39-30]

☐ [49-40] ☐ 50 سنة وأكثر

02 - الحالة المدنية : ☐ أعزب ☐ متزوج

☐ مطلق ☐ أرمل

03 - المستوى التعليمي : ☐ بدون مستوى ☐ ابتدائي

☐ متوسط ☐ ثانوي

☐ جامعي

04 - الاقدمية في العمل : ☐ [0 - 4] ☐ [5- 9]

☐ [10- 14] ☐ 15 سنة وأكثر

ثانيا - محور العلاقات التعاونية.

05 - واجهت عملا مستعجلا، كيف يتعامل زملاؤك؟

☐ يساعدونك ☐ لا يساعدونك ☐ يساعدونك بشروط

إجابة أخرى : .....

06 - كيف تفضل القيام بعملك؟

☐ تعمل منفردا ☐ تتعاون مع الزملاء ☐ حسب نوع العمل

إجابة أخرى : .....

07 - في حالة تغيب زميلك عن العمل،ما هي الأسباب التي جعلتك تنوب عنه؟

☐ ينوب عنك حين تتغيب ☐ تكليف من رئيسك

إجابة أخرى : .....

08 - تم اختيارك ضمن فريق عمل في مهمة بعد الدوام الرسمي، كيف تتصرف؟

تخرج مع الزملاء ☐ تحتج لدى رئيسك ☐ تختلق عذر غياب ☐

إجابة أخرى : .....

09 - كيف هو جو العمل السائد في مؤسستكم؟

جو حماسي ☐ يسوده التوتر والخلافات ☐ لا أهتم بجو العمل السائد ☐

إجابة أخرى : .....

10 - في حال لديك خلافات مع الزملاء، ما نوع هذه الخلافات؟

خلافات مهنية ☐ خلافات شخصية ☐ لا توجد خلافات ☐

إجابة أخرى : .....

11 - ما نوع علاقاتك الشخصية مع زملاء العمل؟

علاقة صداقة ☐ علاقة زمالة ☐ لا أربط علاقات شخصية ☐

إجابة أخرى : .....

12 - ما هي طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في مؤسستكم؟

علاقة تعاون ☐ علاقة تنافس ☐ علاقة صراع ☐

إجابة أخرى : .....

13 - هل تشارك الزملاء في اتخاذ قرارات تخصكم؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

ثالثا ـ محور رأس المال الاجتماعي.

14 - كيف التحقت بمنصب عملك

من خلال مسابقة ☐ عن طريق أحد المعارف ☐ جئت من مجال عمل آخر ☐

إجابة أخرى : .....

15 ـ ما نوع الروابط التي تربطك بالزملاء؟

روابط قرابة ☐ روابط انتماء جغرافي ☐ تتقاسمون نفس الأفكار ☐

إجابة أخرى : .....

16 - إلتحق بالمؤسسة عمال جدد، كيف تتصرف اتجاههم؟

تقدم لهم إرشادات حول العمل ☐ تساعدهم في إنجاز العمل ☐

لا تفضل التعامل مع الغرباء ☐

إجابة أخرى : .....

17 - مع من تتبادل خبرات العمل؟

زملاءك في المركز ☐ زملاءك في المراكز الأخرى عبر الوحدة ☐ لا تتقاسم ☐

إجابة أخرى : .....

18 - ما هي الدوافع التي تؤدي إلى استعمال الواسطة؟

تحصيل منفعة شخصية ☐ اللا مساواة في المؤسسة ☐ لا أستعمل الواسطة ☐

إجابة أخرى : .....

19 ـ اقترفت خطأ مهنيا متعمدا، كيف يتصرف زملاؤك؟

يتكتمون عن الخطأ ☐ يبلغون رئيسك ☐ لا يبالون ☐

إجابة أخرى : .....

20 - كيف يتصرف العاملون في حال تعرض زميلهم للمسائلة؟

ينحازون إلى الزميل ☐ يتدخلون لحل المشكل ☐ لا يتدخلون ☐

إجابة أخرى : .....

21 - ما هي المواضيع التي يخوض فيها العمال خلال أوقات الفراغ؟

مسائل مهنية ☐ مسائل اجتماعية ☐ الأحداث المستجدة على الساحة ☐

إجابة أخرى : .....

رابعا - محورالأداء الوظيفي.

22 - كيف تؤثر مشاركة رئيسك في أداء المهام؟

يرتفع مستوى الأداء ☐ ينخفض ☐ لا يتغير ☐

إجابة أخرى : .....

23 - كيف تؤدي مهامك؟

حسب المواصفات المطلوبة ☐ أفضل من المواصفات المطلوبة ☐

أقل من المواصفات المطلوبة ☐

إجابة أخرى : .....

24 - كيف يساعد العمل الجماعي في أداء المهام؟

حسب الآجال المحددة ☐ قبل الآجال المحددة ☐ تأخر في الآجال المحددة ☐

إجابة أخرى : .....

25 - عندما لا تنجزون العمل بالمستوى المطلوب، إلى ماذا يرجع ذلك؟

بعض الزملاء لا يبذلون جهدا كافيا ☐ عدم التكيف مع ظروف العمل ☐ نقص الخبرة ☐

إجابة أخرى : .....

26 - كيف يؤثر الاحترام المتبادل بينك وبين رئيسك على أداء العمل؟

يزيد إخلاصك في العمل ☐ تتقن العمل ☐ يزيد التزامك بالقواعد ☐

إجابة أخرى : .....

27 - في حال صعب عليك أداء عمل، ممن تفضل أن تتلقى التعليمات؟

من رئيسك ☐ من الزميل ☐ من عمال المراكز الأخرى ☐

إجابة أخرى : .....

28 - كيف هو التزامك بالدوام الرسمي؟

تحضر في الوقت المحدد ☐ تلتحق متأخرا ☐ تأخذ وقت راحة أطول من المسموح به ☐

إجابة أخرى : .....

29 - في حال تلقيت التوبيخ من رئيسك، ما هو السبب؟

عدم الإخلاص في العمل ☐ عدم احترام الزملاء ☐ عدم التطبيق الصحيح للتعليمات ☐

إجابة أخرى : .....

30 - في حال خضعت لمجلس تأديبي، ما هو السبب؟

عدم الالتزام بقواعد العمل ☐ غيابات متكررة ☐ خطأ مهني متعمد ☐

إجابة أخرى : .....

31 - هل سبق تحويلك من مركز لآخر لأسباب متعلقة بالانضباط؟

نعم ☐ **لا** ☐

32 - لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى؟

تفضل البقاء في مؤسستك الحالية ☐ تنتقل فورا إلى المؤسسة الجديدة ☐

حسب مغريات العرض ☐

إجابة أخرى : .....