

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



Faculté des Sciences Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم : علم الاجتماع

التخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

الموضوع :

العلاقات الاجتماعية وأثرها على أداء العامل في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة ليند غاز **Linde Gaz** بوادي البردي - البويرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور

زمامة خالد

إعداد الطالب :

قرين هشام

السنة الجامعية : 2019/2018

تشكر وعرفان

أحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقني لإتمام هذا العمل وأصلي وأسلم
على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد – صلى الله عليه وسلم –
بدون الله وتوفيقه (وما توفيقنا إلا بالله) انتهيت من انجاز هذا
البحث المتواضع بعد مشوار طويل حافل بالعياء واليأس والصبر
والطموح وهدف الوصول إلى مبتغايا .

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر ووافر الإمتنان على ما وجدت وما
أوتيت من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر بمعنى عبارات
الشكر والتقدير الأستاذ المحترم " الدكتور زعاف خالد " الذي
تفضل بالإشراف علي من خلال توجيهاته وتعليماته وتوصياته
والذي تميز بسعة صدره وصبره .

ونشكر كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد .

إهداء

إلى التي أوصاني بها المولى خيرا وبرا، إلى التي حملتني
وهنا على وهن، إلى التي سهرت الليالي لأنام ملئ أجفاني
إلى منبع الحب والحنان إلى رمز الصفاء والوفاء
والعطاء،

إلى أمي الغالية

حفظها الله ورعاها في كل وقت بعينه التي لا تنام.
إلى رمز العز والشموخ إلى من وطأ الأشواق حافيا
ليوصلني إلى ما وصلت إليه اليوم، الذي أنار لي
الدرب

وسهل لي سبل العلم

إلى أبي العزيز،

أطال الله في عمرهما.

إلى أخواتي وإخوتي الصغار الأعزاء.

إلى كافة أفراد عائلتي الكريمة عائلة قريين .

إلى جميع أصدقاء المشوار الدراسي إلى كافة رفقاء الدرب.

إلى كافة أساتذة وطلبة قسم علم الاجتماع .

إلى كل من نحبهم بقلوبنا لا بكتابة أسمائهم على أوراقنا.

إلى كل من هم في ذاكرتي و لم تسع مذكرتي لذكرهم.

إلى كل هؤلاء، أهدي لهم ثمرة عملي وجهدي المتواضع.

هشام

الفقرين

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

الباب الأول : الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار المنهجي

1. أسباب اختيار الموضوع 5 2. أهمية الدراسة
- 3 6. أهداف الدراسة
- 4 7. الإشكالية
- 5 8. الفرضيات
- 6 10. تحديد المفاهيم
- 7 10. منهج الدراسة
- 8 15. أدوات جمع البيانات
- 9 16. كيفية اختيار عينة الدراسة
- 10 18. الدراسات السابقة
- 11 19. المقاربة النظرية
- 24.....

الفصل الثاني : العلاقات الاجتماعية

- تمهيد 29
1. مفهوم العلاقات الاجتماعية 30
2. أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة 32
3. تصنيفات العلاقات الاجتماعية 32
4. مستويات العلاقات الاجتماعية 34
5. أنواع العلاقات الاجتماعية 36

6. أنماط العلاقات الاجتماعية عند بعض العلماء 40
 7. العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية 43
 8. الاتجاهات السوسولوجية حول العلاقات الاجتماعية 45
 خلاصة 48

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي في التراث النظري السوسولوجي

- تمهيد 51
 1. تعريف الأداء الوظيفي 52
 2. تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء 53
 3. الجوانب المتدخلة في مفهوم الأداء 54
 4. أهمية الأداء الوظيفي 55
 5. عناصر الأداء الوظيفي 57
 6. معايير الأداء الوظيفي 59
 7. محددات الأداء الوظيفي 61
 8. تعريف تقييم الأداء 64
 9. أهمية تقييم الأداء 65
 10. أهداف تقييم الأداء 66
 11. الخلفية الفكرية النظرية لتقييم الأداء 68
 12. معايير قياس الأداء 71
 13. مصادر قياس الأداء 72
 14. أخطاء تقييم الأداء 74
 15. مقومات فاعلية تقييم الأداء 76
 خلاصة 78

الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع التعريف بميدان وعينة الدراسة

1. تقديم ميدان الدراسة 81
 2. خصائص العينة 92

الفصل الخامس : علاقة القرابة بين العمال في المؤسسة

1. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الأولى 96
 2. استنتاج الفرضية الأولى 108

الفصل السادس : تأثير المصلحة المشتركة على أداء العاملين

1. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الثانية 110
 2. استنتاج الفرضية الثانية 121
 الاستنتاج العام 122
 خاتمة 124

قائمة المراجع
 الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	يبين توزيع مجتمع البحث الأصلي	01
38	يبين الفروق بين العلاقات الأولية والعلاقات الثانوية	02
92	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
92	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	04
93	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
94	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية	06
96	يبين وجود علاقة قرابة بين العامل و زملائه في العمل	07
97	يبين ميل العامل الى العمل بالمصلحة التي تربطها قرابة مع بعض أعضائها	08
98	يبين وجود تعاون بين العامل و زملائه الأقارب في الأمور المتعلقة بالعمل	09
99	يبين جوانب التعاون بين العمال في العمل	10
100	يبين الانتماء إلى جماعة قرابية داخل العمل أمر ضروري	11
101	يبين أهمية الانتماء للجماعة القرابية بالنسبة للعامل	12
102	يبين وجود علاقة قرابة بين العامل و رؤسائه	13
103	يبين علاقة القرابة مع الرؤساء كمصدر نفوذ للعامل	14
104	يبين سعي العامل إلى خدمة الجماعة القرابية التي ينتمي إليها	15
105	يبين حدوث خلافات مهنية بين العامل و زملائه مرتبطة بانتماءات قبلية و عشائرية داخل المؤسسة	16
106	يبين الفئة المهنية وعلاقتها بتسهيل مهام الأقارب من خارج المؤسسة	17
110	يبين العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تبنى على أساس المصلحة المشتركة	18
111	يبين المصالح المشتركة مبدأ أساسي بالنسبة للعامل في العمل	19
112	يبين وجود تضامن بين العامل و زملائه في العمل	20
113	يبين أوجه التضامن عند الفئات المهنية	21
114	يبين تصرف العامل أثناء وقوع زميله في مشكلة ما	22
115	يبين مدى انخراط العمال في العمل النقابي	23
116	يبين نظرة العمال لعمل النقابة	24
117	يبين أن بعض الخلافات المهنية تحل وفق توازنات المصالح المشتركة	25
118	يبين إقامة العامل تحالفات و تعاونات مع زملائه في العمل ضد جماعات أخرى	26
119	يبين على أي أساس تقام التحالفات	27

قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>العنوان</u>	<u>الرقم</u>
59	يوضح معايير الأداء	01
62	يوضح محددات الأداء	02
68	أهداف تقييم الأداء	03
83	يمثل المواقع التسعة (9) لمؤسسة Linde Gaz Algérie	04
86	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز الجزائر	05
87	الهيكل التنظيمي لمنظمة ليند غاز الجزائر وحدة البويرة	06

مقدمة

مقدمة :

إن ما يميز المجتمع الحديث عن باقي المجتمعات خاصة منها البدائية ما يعرف بالتنظيم ، والذي يعتبر عاملا أساسيا لبقاء أي مجتمع ، ومن ثمة لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها إلا بوجود تنظيم إداري فعال قادر على مواجهة الصعوبات و المشاكل ، بحيث يشير الفكر الإداري إلى أن الإدارة عبارة عن نسق مفتوح تتفاعل فيه كل انساق المجتمع وتحتوي أفرادا بمختلف الاتجاهات و الثقافات و الايديولوجيات مما تمكن أن يحدث عملية تأثر وتأثير وهذا الأخير بدوره يحدث تفاعلات متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض و التي تظهر خاصة في سلوكيات الأفراد داخل التنظيم ، وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ وتترعرع في ظروف مشجعة كالاختلاف في الأهداف أو الاتجاهات أو التداخل في أنشطة العمل، حيث أن طاقة الفرد لا يمكن أن تتحدد فقط بطاقته الفسيولوجية ولكنه يتأثر أيضا بالعلاقات الإنسانية والصدقة والقرابة و الجيرة و الصلات الشخصية وغيرها من العلاقات التي لا يتدخل الفرد أحيانا في تحديدها ، هذه الأخيرة التي يمكن أن تحدث تغيرا في سلوكيات الأفراد.

كما يعتبر الأداء الوظيفي أحد الركائز التي تعتمد المؤسسة عليها لتحقيق أهدافها التي أسست من اجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك تجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي من خلال توفير الموارد المادية و البشرية وكما أن الإدارة تسعى إلى ضبط سلوك الأفراد من خلال القواعد واللوائح المنظمة للعمل الواضحة أي في إطار العلاقات الاجتماعية والمتمثلة في العلاقات الرسمية ، لكن ظهور العلاقات الغير رسمية في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى اختلال التوازن في أداء المؤسسة وتعارض أهداف الأفراد والمؤسسة ، أردت توجيه البحث إلى العلاقات الاجتماعية التي تحدث على مستوى المؤسسات الجزائرية والمؤسسة الاقتصادية خاصة منها اذ ما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تفرض عليه ان يختار احدهما و بالتالي تغليب المصلحة الخاصة أو وبذلك إلغاء ذاته المصلحة العامة فالفرد مجبر على التقيد بالتعليمات واللوائح التنظيمية وأهداف المنظمة فقط ، وقد تعددت المواضيع حول العلاقات الاجتماعية التي تحدث بين الجماعات الغير رسمية في العمل وهذا ما يؤدي لحدوث تصادمات في المنظمة ، التي تؤثر على الأداء في المؤسسة مما يشكل ضغوط ومشاكل بين العمال فيما بينهم وفي جميع الفئات المهنية .

فمن خلال بحثنا المتمحور حول "العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على الأداء الوظيفي " سنحاول معرفة مدى تأثير هذه العلاقات وإثبات أو نفي وجودها وما ان كانت لها سباب في تراجع الأداء، فقد قمنا بتقسيم البحث إلى بابين :

الباب الأول خصصناه في الجانب المنهجي والنظري للدراسة والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول(الإطار المنهجي) والذي يتضمن موضوع الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية ثم منهجية البحث وتقنية جمع البيانات .



وتناولنا في الفصل الثاني: ماهية العلاقات الإجتماعية وكذلك العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية وايضا تناولنا الاتجاهات السوسولوجية حول العلاقات الاجتماعية .

وقد خصص الفصل الثالث للأداء الوظيفي حيث تناولنا فيه: ماهية الأداء الوظيفي وكذلك معايير الأداء الوظيفي ومحدداته وتطرقنا أيضا الى تقييم الأداء الوظيفي

أما الباب الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية لموضوع الدراسة وقد قسم إلى 3 فصول: تناولنا في الفصل الرابع منه تعريفا بميدان الدراسة، الهيكل التنظيمي ومميزاته وخصائصه، وخصائص عينة البحث، أما الفصلين التاليين فكانا عرضا وتحليلا لنتائج الفرضيات ثم استنتاجا عاما وخاتمة .

الباب الأول
الإطار المنهجي
والنظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1- أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم . وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي .

تتمثل الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في :

1-1- الأسباب الذاتية :

- قابلية الموضوع للدراسة العلمية من خلال تطبيق بعض الاجراءات المنهجية وبعد أدوات جمع البيانات
- ارتباط الموضوع بعلم اجتماع التنظيم والعمل ، وبالتالي محاولة البحث عن تفسير سوسيولوجي يلاءم زاوية التخصص
- طبيعة اختصاصي والمتمثل في علم اجتماع وميولي إلى علم اجتماع تنظيم وعمل، خاصة وأن العلاقات الاجتماعية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص .
- الاستفادة من خلال دراسة هذا الموضوع في الحصول على خبرة شخصية حول أهم العناصر التي تبنى عليها العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .

1-2- الأسباب الموضوعية :

- العلاقات الاجتماعية عالم شامل يسود كل مناحي الحياة و كذلك الأداء يعتبر الأثر الصافي لجهود الفرد فنجد الفرد مجبر على أداء مهامه داخل المؤسسة و لو في أبسط تعاملاته و الدافع الأول للدراسة هو البحث عن كيفية تأثير كل منهما على الآخر.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة ومساهمتها في مساهمة التغييرات والتطورات على أداء العاملين .
- البحث عن كيفية تأثير العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي .
- أهمية العلاقات الاجتماعية ومساهمتها في تطوير الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

2- أهمية الدراسة

تعتبر العلاقات الاجتماعية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر، إلى المنظمة أو المصنع، أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته، ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته، فالعلاقات الاجتماعية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها يبنى على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية، إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء .

وتتمثل أهمية الدراسة في :

2-1- الأهمية العلمية :

- التعرف على الوجه الآخر للعلاقات الاجتماعية والمتمثل في العلاقات الرسمية وغير رسمية .
- أصبح موضوع الساعة واهتمام الباحثين وعلماء الاجتماع في وقت الحالي على العلاقات الاجتماعية .
- إثراء الجانب العلمي للموضوع .
- قلة تناول هذا الموضوع .

2-2- الأهمية العملية :

تتمثل أهمية دراستنا في تسليط الضوء على العلاقات الاجتماعية بالمؤسسات و المتمثلة في المصنع لأنها تنعكس على الأداء الوظيفي للموظفين ومحاولة فهم الجوانب المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية كالتنظيم الرسمي وغير الرسمي والجماعات الرسمية وغير الرسمية والاتصال الرسمي وغير الرسمي كما أن المؤسسات أغلفت عن الطابع الغير الرسمي السائد في المؤسسة الذي أثر على أداءها ومن هذا المنطلق تلعب المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة في حياة المواطنين من خلال تطوير مستوى معيشة الموظفين والحرص على تحقيق التماسك بين العمال و الرضا الوظيفي وارتباطها بعدة قطاعات.

3- أهداف الدراسة :

- توضيح مفهوم العلاقات الاجتماعية و الكشف عن مدى تأثيراتها في أداء العمال داخل المؤسسة .
- إبراز دور العلاقات الاجتماعية وأهميتها بالنسبة للعاملين والمؤسسة .
- التعرف على طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة .

- معرفة العلاقة الموجودة بين العلاقات الاجتماعية و الأداء الوظيفي في المؤسسة الخاصة الجزائرية .

4- الإشكالية :

يحتل موضوع العلاقات الاجتماعية مكانة هامة في علم الاجتماع العام ، بل أن معظم المؤلفين والعلماء يرون أن العلاقات الاجتماعية هي أساس علم الاجتماع وقد عرفت العلاقات الاجتماعية بأنها (الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد والمجتمع وهي تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع) إن وجود الجماعة البشرية يعني بالضرورة وجود تفاعل اجتماعي سواء كان في المدرسة أو العمل أو في المجتمع المحلي بغض النظر إذا كانت هذه الجماعة صغيرة العدد أم كبيرة . ومن البديهي أن يكون بعض أفراد هذه المجموعات في بؤرة العمل الجماعي أي دورهم أساسي في التفاعل الاجتماعي وبعضهم يرضى لنفسه أن يكون هامشياً مع كونه ضمن الجماعة . لذا نجد أن بعض أفراد الجماعة يشعر بالراحة والاطمئنان ويتمتع بالصحة النفسية وتحقيق الذات لوجوده داخل الجماعة والبعض الآخر يشعر بالضيق والاضطراب والقلق والإحباط من تعامله مع أفراد الجماعة وبالرغم مما سبق فلا بد للفرد من أن يعيش ضمن الجماعة ويسعى باستمرار إلى التكيف ويتنازل عن بعض خصائصه الفردية دون أن يؤثر ذلك سلباً على مفهوم الذات لديه وذلك لضرورة وجوده داخل الأسرة .. المدرسة .. الجماعة .. المشغل .. المؤسسة التي يعمل فيها . وتعتبر العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في مجتمع ما نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض من أهم ضرورات الحياة . ولا يمكن تصور أية هيئة أو مؤسسة أن تسير في طريقها بنجاح ما لم تسع جاهدة في تنظيم علاقاتها الاجتماعية.

تعتبر العلاقات الاجتماعية الأكثر اهتماما في الأبحاث الإدارية هي: العلاقات بين الزملاء و العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين. وتمثل العلاقات الاجتماعية في واقع المؤسسة العلاقة بين الزملاء، العلاقة بين المدراء والموظفين ، والعلاقة بين الموظفين و الزبائن، والعلاقة بين الزبائن أنفسهم .

لذلك نقول أن العلاقات الاجتماعية لها دور مهم أثناء إجراء العديد من المهمات داخل المؤسسة مثل: صناعة القرار، التأثير على الأفراد، تبادل المعلومات، الاتصال، البناء التنظيمي للمؤسسة ، التوظيف، الترقية، التدريب والدعم النفسي والمعنوي للأفراد. تباعا، نجد إن نوعية علاقات العمل لها دور هام في خبرات و أداء واتجاهات العاملين نحو المؤسسة أو المنظمة التي

يعملون بها خصوصا في مجال الالتزام الوظيفي ومدى شعورهم بالرفاهية النفسية في العمل الذي يقومون به.

كما تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية، فهي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة وفقا لمجموعة من القواعد والقوانين السائدة ضمن نطاق محدد من أجل بلوغ أهداف معينة، حيث يعتبر الفرد فيها الركيزة الأساسية، فالمؤسسة تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها باعتباره المحرك الرئيسي لوسائل الإنتاج وذلك من خلال المهام والوظائف الموكلة له ، فالمؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يضم موارد مختلفة (بشرية، مادية، فنية،....) تعمل على تحقيق أهداف معينة إضافة لذلك تعتبر المؤسسة مجالا لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين، وتختلف المؤسسات حسب النشاط والحجم والطبيعة والأهداف .

حيث تعتبر العلاقات الاجتماعية كشكل من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم، إذ الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها، فالعلاقات الاجتماعية تهتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي والاستغلال إلى بيئة اجتماعية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم وهذا ما سيمس أحد الجوانب الحيوية داخل كل مؤسسة وهو الأداء الذي يعتبر بمثابة الثمرة الصافية للجهود التي يبذلها العامل اتجاه عمله ساعيا بذلك تقديم أداء جيد من خلاله نقيم أو نقيس أداء المؤسسة ككل، ونظرا ما له من أهمية بالغة فإن أغلب المؤسسات تهتم بمتابعته ومراقبته وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، وهذا لمعرفة مدى كفاءة وفعالية العمل بالمؤسسة، وعليه تمت بلورة تساؤل الإشكالية على النحو التالي :

هل للعلاقات الاجتماعية تأثير على أداء العاملين في مؤسسة ليند غاز ؟

وتنبثق عليه التساؤلات الفرعية التالية :

- على أي أساس تبنى العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ؟
- وهل للمصلحة المشتركة تأثير على أداء العاملين في المؤسسة ؟

5- الفرضيات :

- تبنى العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بين العمال على أساس القرابة .
- للمصلحة المشتركة تأثير على أداء العاملين في المؤسسة .

6- تحديد المفاهيم :

إن تحديد المفاهيم التي تبنى عليها الدراسة، من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على

الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة وتحديد ما لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

1-6- العلاقات الاجتماعية

يشار إلى العلاقات الاجتماعية على أنها الوحدة الأساسية المشكلة للمجتمع ككل، ولذلك يعبر كثير من علماء السوسيولوجيا في كتاباتهم عن المجتمع بـ مصطلح " شبكة العلاقات الاجتماعية".

وفي هذا الإطار يعرف أحمد زكي نبوي العلاقات الاجتماعية بأنها: "أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو آجلة¹"، كما تنطوي العلاقات الاجتماعية على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج، وهذه العلاقات هي الأساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية².

وهناك من يعرف العلاقات الاجتماعية كذلك بأنها: "تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين متأثرا بهم ومؤثرا فيهم، وهذه العلاقة قد تكون واضحة أو خفية، أولية أو ثانوية، مباشرة أو غير مباشرة³".

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن أي تفاعل اجتماعي سواء كان بين (فرد وفرد) أو (فرد وجماعة) يسمى علاقة اجتماعية، وهذا ما يحدد فيما بعد العمليات الاجتماعية المكونة للعلاقات الاجتماعية للأفراد داخل الجماعات أو المجتمعات ككل.

كما تعرف العلاقات الاجتماعية بأنها: "نسق من التفاعل المنظم بين شريكين على أساس خطة محددة"

أما زنانكي فيعرفها على أنها: "نسق معين ثابت يشمل طرفين (سواء كانا فردين أو جماعتين) تربطهم مادة معينة أو مصلحة أو اهتمام معين، أو قيمة معينة تشكل قاعدة لتفاعلهم، إلى جانب أنها نسق معين من الواجبات والمسؤوليات، أو وظيفة مقننة للطرفين بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الآخر.

أما ماكس فيبر فيعرفها بأنها: "مصطلح اجتماعي يستخدم غالبا لكي يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين، وأيضا كل منهما في اعتباره سلوك الآخر، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس⁴".

- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993، ص 262. ¹

- المرجع نفسه، ص 352-394. ²

³ جابر عوض سيد، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دط، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر، 1996، ص 148.

⁴ جلال عبد الوهاب، العلاقات الانسانية والاعلام، دط، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1984، ص 229.

كما يشير فيبر إلى أن العلاقات الاجتماعية قد تختلف و تتغير حسب المجال الذي تبدو فيه، مثال ذلك العلاقات السياسية قد تتحول من علاقات مقاومة إلى علاقات صراعية، إذا كان هناك موقف يدعو إلى ذلك، ويظهر ذلك في علاقات الأحزاب التآلفية، وتنتقل الأحزاب من الصراع إلى المهادنة حسب كل موقف على حدة .

إن العلاقات الاجتماعية التي يتحدث عنها كل من زنانكي وماكس فيبر هي التي تساهم في بناء المصلحة العامة، القائمة على التفاعل الايجابي بين الأفراد والجماعات، لذلك فإن ماكس فيبر وفي أكثر من موضع أكاديمي يؤكد على وجود فرق جوهري بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية، فالعلاقات الإنسانية تنمو وتتفاعل وتستمر لتصبح علاقات اجتماعية.¹

التعريف الإجرائي للعلاقات الاجتماعية :

هي علاقة أو رابطة تربط فرد بفرد أو فرد بجماعة، أو جماعة بجماعة أخرى، في إطار منظم و هو ما يعرف بالعلاقات الرسمية التي تضبطها اللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة، أو إطار غير منظم ل يمكن ضبطها بالقوانين واللوائح بل تكون تلقائية قد تكون إيجابية، ومن أشكالها التماسك الاجتماعي الناتج عن ولاء واندماج ورضا الأفراد داخل الجماعة، وقد تكون سلبية، ومن أشكالها الصراع الناتج عن التنافس اللافعال وعدم المشاركة وانعدام الثقة والاحترام بين العمال.

2-6- الأداء:

من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة بينهما.

ولإمكان ترقية الموظف تجري له اختبارات الأداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدودة².

كما يعرف " بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد ، أو مؤسس ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محدودة"³.

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁴.

¹ تطرق ماكس فيبر إلى مفهوم ومحتوى العلاقات الاجتماعية في كتابه الصادر سنة 1963 تحت عنوان Basic concepts in sociologie

أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، د ط ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ص 130 .²

³ عقلة محمد المبيض ، أسامة محمد مرادات ، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بدون بلد ، 2001 ، ص 49

رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الرؤية المستقبلية ، دار الجامعة ، مصر ، 2003 ، ص 209 .⁴

ويعرف محمد سعيد أنور الأداء على أنه " الأثر الصافي في الجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"¹

التعريف الإجرائي للأداء :

هو المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

6-3-المؤسسة

تعددت المفاهيم حول مصطلح المؤسسة بتعدد الإيديولوجيات البحثية فنجد المؤسسة تدرج في النواحي التالية :

المؤسسة من الناحية الاقتصادية: تعتبر المؤسسة الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي².

يعرفها M.LEBRETON بأن المؤسسة هي كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق³ .
وقد برز في هذا التعريف على نقطة هامة هي الاستقلالية المالية للمؤسسة وظائف و غايات من إنشائها.

المؤسسة من الناحية الاجتماعية: لا يقتصر تعريف المؤسسة في المجال الاقتصادي فقط كما اشرنا سلفا ، فهناك تعريف في علم الاجتماع : علي أنها عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات و التي تؤدي إلي تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا⁴.

كما تعرف على أنها " نسق اجتماعي يسعى إلي تحقيق أهداف واضحة و محددة و هي نظام اجتماعي , تعاوني , تفاعلي , واعي ,مفتوح يسير وفق هيكل رسمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁵.

محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، د ط ، مصر ، 2003 ، ص 219 .¹

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دارالجامعة، الإسكندرية، 2000 ص 209.

³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 ص 24.

⁴ ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 1998 ص 10.

⁵ كمال عزام، إدارة الموارد البشرية، دارالكتب، القاهرة، 1983 ص 43.

ويعرفها بارسونز المؤسسة كتنظيم و هو " توجيهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة!¹

في حين عرفها جاك لوبيستين : بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل²

وعرفت أيضا على أنها كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة له حدود شبه معروفة ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة³.

التعريف الإجرائي للمؤسسة :

المؤسسة هي كل نسق أو بناء اجتماعي أو اقتصادي , تحكمه مجموعة من القوانين ،الأنشطة والضوابط يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة , وفق قواعد وقيم سائدة من أجل تحقيق هدف معين

7- منهج الدراسة :

البحث الاجتماعي مثله مثل كل البحوث يعتمد على مجموعة من القواعد و الإجراءات المنهجية للدراسة.

وأولها المنهج الذي يعد أهم خطوات يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى معلومات خاصة بالظاهرة التي يريد دراستها .

ويعرف المنهج العلمي : "بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بواسطة مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم والكشف عن تلك التي يجعلها من أجل البرهنة عليها للآخرين. ومناهج وطرق البحث المتبعة تختلف باختلاف طبيعة مشكلة الدراسة والتخصصات⁴."

ونظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وعلى ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة الإجابة عنها واستنادا إلى موضوع دراستنا المتمثل في العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على أداء العاملين اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي كونه يقوم أساسا على وصف الظاهرة التي نريد دراستها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفيا وكميا ويعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم ،من أجل الوصول إلى أغراض محددة

1 حسين أحمد رشوان ،علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2004ص 106 .
2 صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1990 ص 67
3 علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر مصر، 2007 ص 338 .
4 حسان هشام، منهجية البحث العلمي، بدون طبعة، بدون دار النشر وبلد النشر، 2007ص44 .

لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية¹ وفي دراستنا هذه إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الكمي "بحيث يعطي للظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدارها، أو مشكلة اجتماعية، كما يقوم بوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإحصائها للدراسة الدقيقة"².

8- أدوات جمع البيانات :

يعتبر اختيار وتحديد أدوات جمع البيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها عنصرا هاما من عناصر الدراسة الاجتماعية والعلمية، ففيها يتم التجميع الفعلي للبيانات والمعلومات اللازمة للبحث بواسطة أداة جمع هذه البيانات التي اختارها الباحث التي تتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه.

وفي دراستنا قد تم الاعتماد على التقنية التالية :

● **الاستبيان :** وهي مجموعة من الأسئلة تستخدم من أجل البحث العلمي، التي تقدم للمبحوثين وتصمم لتقديم معلومات مناسبة لموضوع البحث. ويتم استكمالها من قبل المبحوثين وعادة ما يكون ذو نهاية مغلقة³. "كما يعرف أيضا انه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل مبحوثين يستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المبحوثين لجمع الحقائق هم على علم بها. ويكون جمع المعلومات إما عن طريق تقديم الأسئلة المكتوبة بواسطة الباحث نفسه، وعن طريق مساعديه أو البريد، كما" أنها طريقة تمكن الباحث للوصول إلى المبحوثين جميعا في وقت محدد وبتكاليف معقولة وعليه فان الهدف منه هو الحصول على معلومات كثيرة وبيانات واقعية للكشف عن إجابات محدد حول نظرة وأراء العمال حول موضوع الدراسة"⁴.

ويشمل استبيان دراستنا على 25 سؤال مستمد من أبعاد ومؤشرات الفرضيات موزعة على كل من إطارات وعمال التحكم وكذلك عمال التنفيذ، وقسمنا الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول : يتضمن بيانات شخصية للمبحوثين.

المحور الثاني : يتضمن أسئلة حول الفرضية الأولى والمتمثلة في " تبني العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بين العمال على أساس القرابة " .

¹ عمار بوحوش وآخرون، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ص 129.

² عمار بوحوش وآخرون، مرجع سابق ص 139 .

³ معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006 ص 351.

⁴ مصطفى نمرود عمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع شارع المملكة رانية العبد الله، 2008 ص 217 .

المحور الثالث : فيتضمن أسئلة حول الفرضية الثانية والتمثلة في " للمصلحة المشتركة تأثير على أداء العاملين في المؤسسة " .

وبعد صياغة الأسئلة قمنا بتطبيق الاستبيان على 10مبحوثين من اجل الحصول على أكثر المعلومات والاستفادة من آراء المبحوثين حول الموضوع والتأكد من تسلسل الأسئلة المطروحة ،بعدها قمنا بالتعديلات اللازمة وأعدنا الاستبيان وفق ما توصلنا إليه من خلال التجريب وبذلك كانت الصياغة النهائية لأسئلة الاستبيان .

9- كيفية اختيار عينة الدراسة :

" يعتبر اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين والدارسين، وان شروط نجاح اختيارها هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة"¹ .

وتعرف العينة بأنها " المجموعة التي يختارها الباحثون من أفراد المجتمع، وهي عدد محدد مأخوذ من مجموعة اكبر بغرض الدراسة والتحليل على افتراض انه يمكن الأخذ بها كمؤشر للمجموعة ككل أو للمجتمع"².

ويتكون مجتمع دراستنا من 50 عامل بمؤسسة ليند غاز بالمنطقة الصناعية بوادي البردي البويرة من مختلف المستويات والدرجات العلمية، والتخصصات، وقد تم اختيار المسح الشامل لتلائمها مع دراستنا الحالية والذي يعرف " المسح الشامل يعبر عن المعطيات التي يتم تجميعها من مفردات المجتمع الإحصائي ميدانيا ويتم تكوين المسح الشامل إما من خلال شمول كافة مفردات المجتمع الاحصائي عندها يسمى المسح الشامل او التعداد او بشمول جزء من المجتمع الإحصائي ويطلق عليه المسح بالعينة"³ وفي دراستنا الحالية تم تقسيم المجتمع الأصلي إلى الطبقات السوسيو مهنية والتمثلة في:الإطارات ، عمال التحكم ، عمال التنفيذ .

والجدول التالي يبين توزيع مجتمع البحث الأصلي :

¹ سلاطنية بلقاسم وآخرون، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ص 127 .

² فهد جبور، منهجية الأبحاث وأسسها العلمية الحديثة، الإشكالية في البحث في العلوم الإنسانية، المؤسسة الحديثة للكتاب طرابلس، ط2، لبنان ، 2010، ص 201 .

³ د.أبو نصار وآخرون :منهجية البحث العلمي"القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط1دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، الأردن، 1999، ص 91 .

جدول رقم 01 : يبين توزيع مجتمع البحث الأصلي

الفئات	التكرار	النسبة %
عمال التنفيذ	26	52
عمال التحكم	15	30
الإطارات	09	18
المجموع	50	100

ولصغر حجم المؤسسة لقد تم اختيار كل العينة من مجتمع البحث أي 50 عامل .

بعد أن تم توزيع 50 استبياناً على جميع أفراد العينة، تم الحصول في الأخير على 36 استبيان من العينة الأصلية، ويرجع ذلك إلى عدم رغبة بعض أفراد العينة بالإجابة على بعض الاستمارات، والبعض من الاستمارات لم تستوفى الإجابات العلمية فتم إلغاؤها .

10- الدراسات السابقة :

10-1- الدراسات الأجنبية :

دراسة **Malcolm Patterson** سنة 2000 : بعنوان " تأثير بعض عوامل العلاقات الإنسانية على الأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كالورينا " وقد حددت الدراسة نوعين من العلاقات الإنسانية، الأول كان يتعلق بمحتوى العمل والثاني يتعلق بالأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة والتي اشتملت على أربعة محاور لنوعية الإنتاج والأداء، والعلاقات الإنسانية ومستويات الجهد ومحتوى العمل. وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام عينة قوامها 42 عضو من هيئة التدريس، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتدني مستوى الأداء التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أكدت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة ايجابية بين العلاقات الإنسانية الايجابية وارتفاع مستوى الأداء بين أعضاء هيئة التدريس. كما بينت النتائج أن هناك أنواع مختلفة من العلاقات الإنسانية داخل المنظمة الواحدة تؤثر على الأداء المؤسسي .

10-2- الدراسات العربية :

دراسة **عبد الهادي** سنة 2002 : اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين العلاقات الإنسانية والصفات الشخصية والأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك الحكومية الأردنية، وقد شملت عينة الدراسة 270 موظف يعملون في بنوك حكومية مختلفة في الأردن، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة

مستويات للعلاقات الإنسانية بين العاملين بالبنوك الحكومية الأردنية، تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة، وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى. ووجود علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لعينة الدراسة بالنسبة للعاملين في إدارات وأقسام واحدة. عدم وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لأفراد العينة على أساس الصفات الشخصية وهي العمر ومدة الخدمة في البنك الحالي ومستوى التعليم¹.

10-3- الدراسات الجزائرية :

10-3-1 الدراسة الأولى : "فعالية التنظيم الصناعي و أثرها علي أداء العامل داخل المؤسسة " دراسة ميدانية مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين في مؤسسة صناعة قارورات الغاز – باتنة – أعدت لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم و عمل , من إعداد الطالب رضا قجة سنة . 2009 – 2008

التساؤل الرئيسي: ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية علي أداء القوي العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوي العاملة المؤقتة ؟

التساؤلات الفرعية:

- إلي أي مدى تحقق فعالية نسق القيادة التنظيمية فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بالعامل المؤقت ؟
- كيف يساهم نظام الخدمات الاجتماعية في رفع مستوي أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت ؟
- كيف يمكن لفعالية وظائف نسق تسيير الموارد البشرية أن تحقق فعالية في أداء العامل الدائم مقارنة بأداء العامل المؤقت؟
- الفرضية العامة:** إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل.

الفرضيات الجزئية :

- فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية لأداء العامل.
- لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوي أداء العامل.
- إن لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس لوظائفها بطريقة عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل .

¹ عبد الهادي، أحمد السيد، العلاقة بين العلاقات الإنسانية والصفات الشخصية والأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الحكومية الأردنية دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الأردنية، 2002، ص 165.

تم استخدام المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي و تحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء لدي كل من العمال الدائمين و العمال المؤقتين , كما تم الاعتماد في اختيار لعينة الدراسة علي عينة مقصودة من خلال التركيز على عمال قسم الإنتاج و التخزين , ومن أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الملاحظة و المقابلة الحرة و الاستمارة و الوثائق و السجلات .

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلي أن العمال المؤقتين أكثر أداء من العمال الدائمين و إن لتحقيق فعالية أداء العامل في المؤسسة مجال الدراسة مرهون بفعالية و عقلانية العوامل التنظيمية في ظل التطبيق الفعلي لمبادئ التنظيم التي تنص عليها مبادئ الاستقلالية و التي جاءت في أساسها للحد من هذه الإفرازات السلبية التي عانت منها المؤسسة العمومية طيلة فترات المراحل التنظيمية التي سبقتها.

10-3-2 الدراسة الثانية : العلاقات الانسانية و تأثيرها على الأداء ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع من إعداد الطالبة وحدي نبيلة ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2010/2011 .

حاولت هذه الدراسة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجتمع العمل أي على مستوى الإدارة الجامعية لمعرفة التفاعلات بين الأطراف الفاعلة على مستوى المؤسسة الجامعية .

انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مؤداه : ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العمال ؟ وقد تفرعت منه أسئلة فرعية :

- هل تحفيز العمال يؤدي الى تحسين الأداء .
- هل الاتصال بين العمال تايثير على الأداء .
- كيف يمكن أن تساهم القيادة الرشيدة في حث العمال على الأداء ؟

استخدمت الباحثة عينة حصصية مكونة من 770 فردا من مجموع 1540 فرد يعملون بجامعة الجزائر .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي و خصائصه .

كما اعتمدت الباحثة على الملاحظة البسيطة ، الاستمارة ، وقد استخلصت الباحثة مجموعة من النتائج :

- التحفيز بجميع أشكاله و ألوانه يحدث شحنة حرارية لدى العمال للإطلاع بمهامهم حيث لاحظت الباحثة أن أداء العمال وتفانيهم في وظائفهم مرتبط ارتباطا وثيقا بالتحفيز التي يتحصلون عليها سواء كانت مادية أو معنوية أو هما معا .

- دور روح الاتصال بين العمال في تفعيل الأداء كونها تضمن تنسيقا وتناغما ، فالالاتصال عملية تساهم مساهمة فعالة في التواصل بين مختلف المصالح وضمان التنسيق لأداء الوظائف والمهام ، ومن ثم يكون الأداء في أحسن مستوياته
- القيادة الرشيدة التي تصقل التحفيزات وتفعّل روح الإتصال العمودي والأفقي ، حيث تعمل القيادة على حسن توزيع المهام وتسيير شؤون المؤسسة ، وتسهّل القيام بالأعمال والمهام وبالتالي يتحقق الأداء الحسن .

• التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد الإطلاع على تفاصيل الدراسات السابقة تبين لنا أن موضوع دراستنا له أهمية وقيمة كبيرة في البحث السوسولوجي واعتمدنا على الدراسة الأولى والثانية لتأطير الجانب النظري فيما يخص العلاقات الاجتماعية و الأداء الوظيفي ، وكذلك أفادتنا منهجيا في إعداد خطة البحث وتقسيم الدراسة إلى فصولها إضافة إلى كيفية اختيار العينة والمنهج المستخدم و صياغة أسئلة الاستبيان.

أما الدراسة الثالثة والرابعة فقد اتضح لنا من خلالها معرفة تأثير العلاقات الاجتماعية و كيف تطبق، والظروف الزمنية التي تتم فيها هذه العلاقات، و كذلك قد أشار في مذكرته على الأداء الوظيفي و الذي بالضرورة سيؤدي إلى نتائج إيجابية، و عليه سعينا من خلال مذكرتنا إلى التعرض أو بالأحرى التركيز على منحى آخر لتفادي تكرار المواضيع و محاولة إبراز جوانب أخرى في كيفية إدارة المؤسسات الجزائرية .

11- المقاربة النظرية :

لقد حظي موضوع العلاقات الاجتماعية باهتمام كبير في الفكر الاجتماعي، خاصة علم اجتماع تنظيم وعمل على اعتبار انه مبتغى تنظيمي يرتبط بالعمال وبوضعهم في المؤسسة حيث تتضح أهم المقاربات السوسولوجية التي اهتمت بهذا المتغير في :

• مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية مع الأبحاث التي قام بها إلتون مايو مع مجموعة من الباحثين من جامعة Harvard بمصانع Western Electric ما بين 1927-1932، ويعتبر ألتون مايو (1880-1949) أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية . وقد أكد مايو وزميله (روثليز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه" وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي " إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية

أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة .

ويقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية¹."

من أهم مبادئها:

- أهمية ثقل الجماعة على السلوك الفردي، بمعنى المعايير والمراجع الاجتماعية للجماعة تشكل المحددات الأساسية لسلوك الفرد داخل الجو المهني ، وهذا ما يطلق عليه فيما بعد ثقافة الجماعات.
- بناء علاقة الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وضرورة الاستماع لانشغالات العمال ، وإيجاد نمط إشراف تعاوني بين الإدارة والعمال .
- الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الشخصية داخل الجماعة .
- الاعتراف وتقدير العناصر الجيدة .
- ضرورة العمل الجماعي و فرق العمل .
- تصور لمناصب العمل غير تاييلورية عن طريق إثراء وتوسعة العمل .
- تعزيز التنظيمات الغير الرسمية .²

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

¹ محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل، ط2، 2005، ص45 .
² مادلين غراويتز، منهج العلوم الاجتماعية: الكتاب الأول العلوم والعلوم الاجتماعية، دمشق، المركز العربي، 1993، ص114.

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغييرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

1. ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
2. تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
3. أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
4. إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
5. دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم¹.

¹ محمود سلمان العميان، نفس المرجع السابق ، ص 47 .

الفصل الثاني

العلاقات الاجتماعية

الفصل الثاني : العلاقات الاجتماعية

تمهيد :

1. مفهوم العلاقات الاجتماعية .
2. أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة .
3. تصنيفات العلاقات الاجتماعية .
4. مستويات العلاقات الاجتماعية .
5. أنواع العلاقات الاجتماعية .
6. أنماط العلاقات الاجتماعية عند بعض العلماء .
7. العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية .
8. الاتجاهات السوسولوجية حول العلاقات الاجتماعية .

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد :

يعرف بعض السوسولوجيين موضوع علم الاجتماع على أنه دراسة للعلاقات الاجتماعية باعتبار الكائن الإنساني كائن علائقي ، لأن العلاقات تعتبر بعد مهم في وجوده الاجتماعي ، لهذا يعتبر هذا المفهوم مركزي في علم الاجتماع ، فمن خلال العلاقات التي ينشأها الفرد مع محيطه يكتسب قيمه ومعاييره وشخصيته بل ثقافته الكلية والجزئية .

من بين مكونات المحيط نجد المؤسسة التي هي موضوع بحثنا هذا ، كـمجال فضاء أين يقيم علاقات اجتماعية محددة بـقيم ومعايير تختلف عن التي اكتسبها في المحيط الخارجي . حيث تنشأ الحياة الاجتماعية نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد فـادا تقابل عدد من الأفراد وجها لوجه يبدأ الاتصال و التفاعل فيما بينهم و عن طريق هذا التفاعل تنشأ العلاقات الإنسانية و العلاقات الاجتماعية، وينبغي الإشارة إلى انه يوجد فرق بينهما ،فالعلاقات الاجتماعية هي ذلك الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واضعا كل منهما في اعتباره سلوك الآخر بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس و على ذلك تشمل العلاقات الاجتماعية إمكانية تحديد

سلوك الأفراد بطرق خاصة فمحتوى كل علاقة اجتماعية يختلف على أساس الصراع أو العداوة أو التجاذب أو الصداقة أو الشهرة.

1. مفهوم العلاقات الاجتماعية

يشير مفهوم "العلاقة الاجتماعية" إلى ترتيب أو تنظيم ثابت للعناصر التي تظهر في الفعل الاجتماعي، فهي لا توجد بمعزل أو خارج الأفعال الاجتماعية، بل هي ترتيبات "متخيلة للفعل لا يمكن تصورهما على النحو لرد كأنماط الفعل الاجتماعي".¹

كما تُعرّف العلاقات الاجتماعية أيضاً على أنها نتيجة التفاعل الاجتماعي (التأثير والتأثر أو الأخذ والعطاء) بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية.² ومن تعريفات العلاقات الاجتماعية أيضاً: "هي الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع والتي تنشأ نتيجة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع. وتعتبر العلاقات الاجتماعية التي تتبلور بين الأفراد في مجتمع ما بناءً على تفاعلهم مع بعضهم البعض بغض النظر عن كونها علاقات إيجابية أو سلبية - من أهم ضرورات الحياة".

وقد ذهب ماكس فيبر إلى أن مصطلح "العلاقة الاجتماعية" يستخدم غالباً لكي يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واضعاً كل منهم في اعتباره سلوك الآخر، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس. وعلى ذلك تشمل العلاقة الاجتماعية إمكانية تجديد سلوك الأفراد بطرق خاصة وتعتبر خاصية عامة للعلاقات الاجتماعية، فربما يختلف محتوى العلاقة على أساس الصراع أو العداوة أو التجاذب الجنسي أو الصداقة أو الشهرة أو الصيت أو تبادل السلع..³

وبناءً على التعريفات السابقة يمكننا تبني التعريف التالي "العلاقة الاجتماعية هي كل علاقة تقوم بين شخصين أو أكثر لتلبية حاجة اجتماعية معينة، وهي مجموعة من الروابط المتبادلة بين أفراد المجتمع والآثار التي تنشأ نتيجة احتكاكهم وتفاعلهم في بوتقة المجتمع".

السيد عبد العاطي، علم الاجتماع الحضري، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية ص 329.

2 معن خليل، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه، ط3، دار الشروق، الاردن 1999، ص7.

3 غريب محمد سيد أحمد، علم الاجتماع ودراسة المجتمع، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص333.

وتتم العلاقات الإنسانية على عدد من المراحل يحددها "برنت روبن" فيما يلي:¹ أولاً مرحلة البداية، ثم الاستكشاف التي يتم فيها التعرف بين هؤلاء الأشخاص وتحديد اهم ميولاتهم واهتماماتهم ثم تبدأ مرحلة توثيق العلاقة بعد التعرف الجيد والتواصل المستمر، ثم مرحلة التقنين التي يتم من خلالها وضع الحدود الفاصلة التي لا ينبغي تجاوزها، أي أن هذه العلاقة تخضع لقواعد ومعايير، وبعد ذلك تبدأ مرحلة إعادة النظر، وأخيراً مرحلة التدهور التي يتم فيها الانفصال وقطع العلاقة لكن هذا ليس ضرورياً فبإمكان العلاقة أن تستمر .

والعلاقات الاجتماعية لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة إلا أن هنالك ظواهر يمكن ملاحظتها ومنها يمكن استنتاج وجود علاقة اجتماعية معينة وقد وضع جون ريكس REX قائمة تمثل هذه الظواهر على النحو التالي :

- هدف الفاعل أو اهتماماته ومصالحه .
- توقعات لسلوك الآخرين .
- أهداف الآخرين ومدى معرفة الفاعل .
- المعايير التي يعرفها الفاعل ويتقبلها الآخرون .
- رغبة الآخرين في الفوز والحصول على موافقة الفاعل .²

ولقد استخدم وايت ثلاثة مفاهيم أساسية في تحليله للعلاقات الاجتماعية بين أعضاء وأقسام الكيان الاجتماعي ويمكن إجمالها فيما يلي:³

- أ- **التفاعل**: الذي يرمز إلى الاتصال الشخصي الخاضع للملاحظة والقياس مثل كيف يتفاعل الشخص "أ" مع الشخص "ب"؟ .
 - ب. **النشاطات**: التي تشير إلى كل ما يقوم به الأعضاء داخل الإطار الكياني والخاضعة للملاحظة والقياس . **ج. الأحاسيس**: أي مشاعر الأشخاص لما يحصل ويدور حولهم.
- إن هذه المفاهيم الثلاثة مرتبطة الواحدة بالأخرى. وأي تغير يحصل في إحداها يؤدي إلى تغير في المفهومين الآخرين هذا التغير يأتي خارج أقسام الكيان الاجتماعي في أغلب الأحيان. أي هناك تأثيرات من المحيط الاجتماعي .

2. أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة:

يثار تساؤل مهم عن سبب اهتمام الأفراد بضرورة خلق علاقات اجتماعية ولقد أجاب على هذا التساؤل " مارفن MARVEIN" عندما ارجع ذلك إلى الدوافع المختلفة لتحقيق ذلك وقد ذكرها "مارفن" على سبيل الهدف :

1.2. الجزء الذاتي : حيث أن الأفراد يسعون لخلق علاقات أخرى لأنها تتسبب في إشباع مظاهر النفس.

¹ براهيم بعزیز ، منتديات المحادثة والردشة الإلكترونية دراسة في دوافع الاستخدام والانعكاسات على الفرد والمجتمع، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة بن يوسف بن خدة، قسم علوم الإعلام والاتصال، (2007 – 2008) ، ص 35

² غريب محمد سيد أحمد. علم الاجتماع ودراسة المجتمع، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003 ص 3 .

³ معن خليل، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه، مرجع سابق، ص 7

2.2. الاهتمامات العامة : لأن العلاقات الاجتماعية تمتد بالأفراد بالأساس الاجتماعي المستمد من الاهتمامات المشتركة بين الجماعات .

3.2. التوقع و الاضطراب : حيث يشعر الفاعلون الاجتماعيون تجاه بعضهم البعض.

4.2. الاعتماد المتبادل : فالحياة الاجتماعية تقوم على الاعتماد المتبادل ، فالمنبع الأصلي في صورته النهائية لم يكن ليصل إلى هذه الصورة لولا سلسلة من العمليات الإنتاجية التي قام بها مجموعة من المهارات الإنسانية و من ثم فمن المتصور أن سلسلة من العلاقات الاجتماعية و غالبا ما تنشأ بين الصناع و المصدرين و المستهلكين .

5.2. المعتقدات : فالدين يطالب الفرد بالتعاون، و كذا تشجيع العمليات الاجتماعية الايجابية كالتوافق و الانسجام و التناسق و المؤازرة و الافتخار...

6.2. القوة : إن العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج إلى هذا العنصر و ذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد و الجماعات من اجل سيادة علاقات سوية .¹ تجدر الإشارة في هذا السياق أن أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة تعود إلى أهمية العلاقات الناجمة عن ممارسات العمال في حد ذاتها ، و هذا يعود كما أكد العديد من المختصين إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية في المجتمع ، و التي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم خارج المؤسسة و كذا داخلها .

3. تصنيفات العلاقات الاجتماعية:

لقد صنف العلماء العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أصناف تتمثل فيما يلي :

1.3. علاقات اجتماعية طويلة الأجل و قصيرة الأمد:

أ- **العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل:** هي نموذج التفاعل المتبادل الذي يستمر لفترة معينة من الزمن ، تؤدي إلى ظهور مجموعة توقعات اجتماعية ثابتة و تعتبر علاقة الدور المتبادل بين الزوج و الزوجة ، و العلاقة بين الأب و الابن من العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل.

ب- **العلاقات الاجتماعية قصيرة الأمد :** 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 مخطئاً.

2.3. العلاقات الاجتماعية المباشرة و غير المباشرة : إن تواجد العلاقات الاجتماعية بين الناس لا يعني بالضرورة دخولهم في مواجهة مباشرة سوية ، و إنما يمكن أن تتم هذه العلاقات بطريقة غير مباشرة بشكل المؤسسات التنظيمية العامة التي تشمل المجتمع ككل ، و بالتالي فإن الواجبات المتبادلة تتم بدون اللجوء إلى الإحساس الذاتي بالواجب نحو الطرف الآخر، و أيضا بدون أن يكون الهدف هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقة و إنما يتم في إطار المؤسسات التنظيمية العامة.

3.3. العلاقات الاجتماعية الداخلية و الخارجية : و تتمثل العلاقات الاجتماعية الداخلية في علاقات الأعضاء داخل الجماعة و العواطف التي بينهم .

و تتمثل العلاقات الاجتماعية الخارجية في علاقات الجماعة مع البيئة لمحيطتها بها.

و لقد تناول هذين النوعين من العلاقات بالتفصيل العالم الأمريكي " جورج هومانز" عند تحليله للتفاعل في الجماعات الصغيرة، و هو من الرواد المؤسسين لنظرية التفاعل.

¹ جابر عوض سيد ،التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية ،السويس ،مصر ،1996، ص 147

4.3. العلاقات الاجتماعية الايجابية و السلبية : العلاقات الاجتماعية الايجابية تؤدي إلى الاتفاق أو الإجماع ، و هذا النوع من العلاقات يساهم في تماسك و وحدة و تكامل المجتمع ، و من أمثلة هذه العلاقات ،العلاقات التعاونية أساسها التعاون ¹ .
بينما العلاقات الاجتماعية السلبية أو المفرقة هي التي تؤدي إلى عدم الاتفاق و عدم الجماع. و هذا النوع من العلاقات يساهم في عدم التماسك و التفكك في المجتمع، و من أمثلتها : التنافس و الصراع .

4. مستويات العلاقات الاجتماعية :

الأساس في العلاقات الاجتماعية هو تبادل للتأثير و التأثير، و يعد التبادل بهذا المعنى أعلى مستويات التبادل الاجتماعي . حيث تتطور العلاقات في مستويات متتابعة، و من أهم هذه المستويات ما يلي:

• المستوى الأول : العلاقات اللاتبادلية :

في هذا النوع من العلاقات اللاتبادلية لا يتزامن "أ" مع وجود "ب" و لا يؤثر "أ" في "ب" و لا يتأثر به. و معنى هذا أنه يوجد "أ" و يوجد "ب" و لا يوجد بينهما تفاعل اجتماعي حقيقي . أو يوجد "أ" و توجد بيانات عن "ب" و يطلب من "أ" أن يحكم على سلوك "ب" من تلك البيانات فكأن استجابات "أ" تتأثر في أحكامها بمعلوماته عن "ب" .

• المستوى الثاني: علاقات الاتجاه الواحد:

في هذا المستوى لا يتزامن وجود "أ" مع وجود "ب" ، و يتأثر "أ" في سلوكه بسلوك "ب" ، و لا يتأثر "ب" بسلوك "أ" ، مثل أن يشاهد "أ" برنامجا في التلفزيون يعده و يقدمه "ب" فيتأثر "أ" بسلوك "ب" لكنه يؤثر فيه و لا يحدث بينهما تفاعل حقيقي.

حيث أن "ب" تكون له تأثيرات عديدة على الكثير من الأفراد ، بينما الأفراد الآخرين لا يستطيعون أن يؤثروا في "ب" لأنها ليست علاقة مباشرة و لا تبادلية بل مقيدة و محدودة.

• المستوى الثالث: العلاقات شبه التبادلية :

تتم العلاقة في هذا المستوى بين "أ" و "ب" وفق خطة مرسومة أو حوار مكتوب، حيث يواجه الفرد "أ" الفرد "ب" و يتخذ منه سلوكا محددًا وفق نظام دقيق لا يحيد عنه .

فهنا يبدو أن هناك تفاعل اجتماعي بينهما و لكن في الحقيقة ما هو إلا قيام الفردين بدورهما المنوط بهما تبعًا لتوجيهات الإدارة أو المسؤول عنهما، و الشكل التالي بين التفاعل و التبادل الحادث بين "أ" و "ب" حيث يبين الخططين الذين في كل منهما سهم اتجاه التأثير و يحاط كل سهم بخططين يدلان على أن التأثير يمتد وفق نظام دقيق لا يحيد عنه .

• المستوى الرابع : العلاقات المتوازنة :

يتوازن في هذا المستوى وجود "أ" مع وجود "ب" ، و يجمع بينهما موقف واحد، حيث يتحدث "أ" إلى "ب" و هذا الخير لا ينصت إليه، و كذلك الحال بالنسبة ل "ب" ، حيث يتحدثان في نفس الوقت و لا ينصت الواحد إلى الآخر ¹ .

¹ جابر عوض سيد ، مرجع سابق، ص 153-154

• المستوى الخامس: العلاقات المتبادلة غير المتناسقة :

تعتمد الاستجابات في هذا المستوى على فرد واحد حيث يحدث تفاعل بين "أ" و "ب" و لكن عندما "أ" يحدث تفاعل فان "ب" يستجيب على حسب سلوك "أ" بينما "أ" لا يعتمد في استجابته على سلوك "ب"، هذا ما يحدث في اختبارات المقابلة و خاصة عندما تكون الأسئلة معدة من قبل و محددة . فعندما يسأل الباحث "ب" الفرد "أ" فان استجابته تتأثر بأسئلة "ب" ، و لكن "ب" لا تتأثر أسئلته استجابات "أ" .

• المستوى السادس: العلاقات التبادلية :

يعتبر هذا المستوى أصح صور العلاقات الاجتماعية. حيث أن هذا المستوى من العلاقات يتزامن مع وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التفاعل الاجتماعي. و يعني التبادل تحول اتجاه التأثير من فرد لآخر ، فكما يؤثر فرد ما في غيره فانه أيضا يتأثر بهم ، فيصبح بذلك مؤثرا و مستجيبا معا. و يمكن أن يكون التبادل بين فردين أو بين جماعتين² . و بما أن العلاقات المتبادلة تعتبر من أهم أنواع العلاقات الاجتماعية فإنها تمثل الصرح الذي يقوم عليه علم النفس الاجتماعي . و لهذا فقد قسمت إلى ثلث أنواع سنوردها بالتفصيل فيما يلي :

1. العلاقة المتبادلة بين فردين :

و هي علاقة بين أزواج من الأفراد، يوجد بين كل زوج رغبة متبادلة أو تقوم بينها جاذبية متبادلة، يعني هذا أن العلاقات تحدث عند تزامن وجود فردين في موقف تفاعل واحد. فيؤثر "أ" في "ب" و يتأثر به و العكس صحيح . و يسمى العلماء الجماعة التي تنشأ من العلاقات المتبادلة بين فردين بالجماعة الثنائية و تعد هذه الجماعة الأساس العلمي لدراسة الجماعات المختلفة .

2. العلاقات بين فرد و جماعة :

الفرد يؤثر بالجماعة و يتأثر بها، و يختلف دور الفرد في تأثيره تبعا لكونه عضوا بالجماعة . فالفرد ليس عضوا في الجماعة و لذا لا يقيم بينه و بين كل فرد من الجماعة الثنائية علاقات متبادلة لأن معنى وجود علاقات اجتماعية هو تكوين جماعات ثنائية أخرى بين "أ و ب" و بين "أ و ج" . و هذا يعني عضوية الفرد "أ" في الجماعة التي تصبح بعضويته جماعة ثلاثية. و الجماعة الثلاثية هي جماعات مكونة من ثلاث أفراد و التي تقوم بينهم علاقات متبادلة³. و غالبا ما يجد الفرد مدخل إلى أحد أفراد الجماعة ثم إلى بقية الأفراد و يصبح بذلك عضوا في الجماعة ، و ذلك خلال تفاعله معها وكثيرا ما يحدث هذا التحول في حياتنا اليومية ، فيصبح تفاعل الفرد خارج الجماعة مع الذين بداخلها تفاعل لفرد داخل الجماعة مع بقية أعضاء الجماعة .

3. العلاقات المتبادلة بين جماعتين:

تؤثر جماعة في جماعة أخرى و تتأثر بها بطرق مختلفة، فقد يكون تبادل التأثير و التأثير عن طريق الحوار، و ذلك حينما تنقسم الجماعة الخماسية مثل إلى جماعتين إحداهما ثلاثية تمثل الأغلبية والأخرى ثنائية تمثل الأقلية ، فعندما تريد جماعة ما أن تتخذ قرارا ما ، فيجب عليها أن تقتنع الجماعة الأخرى بوجهة نظرها، و عن طريق هذا يمكن أن يتحول موقف المعارضة إلى موافقة ، و تعود الجماعة نتيجة لهذا جماعة خماسية مرة أخرى .

¹ فؤاد البهي السيد و سعيد عبد الرحمن : علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر ،دط، 1999،ص 149

² فؤاد البهي السيد و سعيد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 150-151

³ عبد الرحمن محمد عيسوي: دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية،مصر،دط، 1995،ص 409.

و قد يكون التأثير و التأثر عن طريق المنافسة حيث ترى الجماعة الأولى إنتاج و عمل المجموعة الثانية فيخلق هذا تنافسا ، و تسعى الجماعة الأولى لن تعمل أكثر من الجماعة الثانية ، وهناك أيضا تبادل عن طريق العدوان و النبذ للجماعة الثنائية وظهر الصراعات فيما بين الجماعتين .¹

5. أنواع العلاقات الاجتماعية:

وضعت تصنيفات متعددة للعلاقات الاجتماعية ، وترجع كثرة التصنيفات و تعددها إلى اختلاف الأسس و المعايير التي يتخذها العلماء أساسا للتصنيف فمنهم من يصنف العلاقات وفقا لأشكال و طبيعة لمجتمعات و منهم من يتخذ أسسا أخرى لتصنيف تتصل بطبيعة العلاقة الاجتماعية ذاتها مثل : نشأة العلاقة ، و عموميتها ، واستمرارها....

و سنعرض فيما يلي أهم الأنواع التي حددها العلماء :

1.5. العلاقات الأولية و الثانوية:

حاول بعض العلماء تصنيف العلاقات وفقا لنوع الاتصال و التفاعل بين الأفراد. نذكر من بين هؤلاء العلماء الأمريكي تشارلز كولي الذي ألف كتاب عن التنظيم الاجتماعي ميز فيه بين نوعين من العلاقات هما: العلاقات الأولية و الثانوية :

أ- العلاقة الأولية: هي كما يعرفها كولي علاقة الوجه للوجه. و بعبارة أخرى هي علاقة مباشرة تنشأ عن طريق الاتصال بين عدد محدود من الأفراد .

تتسم بالعمق و الخصوصية، و الكلية، و الدوام النسبي، فضل عن أنها تعتبر غاية في ذاتها بمعنى أنها لا تكون وسيلة لتحقيق منفعة مادية أو مصلحة خاصة .

إلا أن ألزويرث يذهب إلى القول بأن الاتصال المباشر و أن كانت له أهمية في نشأة العلاقة الأولية إلا أنه ليس ضروري في بعض الأحيان لقيام هذه العلاقة.

من نتائج هذه العلاقة المباشرة الاندماج الكلي بين الأعضاء بحيث يجد الفرد نفسه جزءا لا يتجزأ من الجماعة التي ينتمي إليها، فتغنى شخصيته في شخصية الجماعة و لا يتحدث عنها إل بكلمة نحن أو جماعتنا .

ب-العلاقة الثانوية : هي علاقة غير مباشرة، تتحكم فيها القواعد الموضوعية و النظم القائمة في الجماعة تتصف بالسطحية، و العمومية و النفعية و الجزئية.²

ميّز كنكزلي بين نوعين من العلاقات "الأولية" و "الثانوية" واستخدم أربعة قيم معيارية للتمييز بينهما موضحة فيما يلي³ :

جدول رقم 02 : يبين الفروق بين العلاقات الأولية والعلاقات الثانوية

¹ فؤاد البهي السيد و سعيد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 154-155

² عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع المدخل، دار غريب للطباعة و النشر، دط، دس، ص 217

³ معن خليل عمر ، ثنائيات علم الاجتماع، الأردن: الشروق ، ص 235

القيم المعيارية	علاقات أولية	علاقات ثانوية
*الظروف الفيزيائية	تضم عددا قليلا من الأفراد، تدوم لفترة زمنية طويلة، تأخذ حيزا زمانيا ضيقا	تضم عددا كبيرا من الأفراد، لا تدوم لفترة زمنية طويلة، تأخذ حيزا مكانيا واسعا
*الخصائص الاجتماعية	متماثلة مع أهدافها تعمل على لورة قيم خاصة ، يعرف كل منهم الآخر بشكل واضح وصريح يشعر كل منهم بحرية وتلقائية تجاه الآخر غياب التعامل الرسمي فيها .	تتباين في أهدافها، القيم الاجتماعية التي تنشأ من خلالها تكون عرضية وغير جوهرية . معرفة كل واحد منهم للآخر محدودة من خلال اختصاصهم المهني وبذلك تكون من النوع الرسمي ومكلفة ومجاملة.
*علاقات محدودة وصغيرة	مثل الصديق وصديق، الزوج و زوجته الأبوين وأبنائهم، المعلم والتلميذ .	مثل صاحب المتجر والزبون، المذيع والمستمع، الممثل والمشاهد، الرئيس والأتباع، الكاتب والقارئ.
*جماعات صغيرة	مثل جماعة اللعب والأسرة والقرية والجيرة وفريق العمل.	مثل المنظمات المهنية والشركات التعاونية

2.5. العلاقات الأفقية و الرأسية:

لما كان بناء الجماعة يشمل على مراكز متدرجة فان طرق الاتصال و أنماط التفاعل، وأشكال العلاقات تتحدد تبعا لذلك. و قد جرت العادة على تقسيم العلاقات الاجتماعية وفقا لبناء المراكز و أساليب الاتصال في الجماعة إلى نوعين :

أ- العلاقات الأفقية : و ينشأ هذا النوع من العلاقات بين الفئات الاجتماعية المتماثلة أو بين الأشخاص الذين يشغلون مراكز متجانسة كجماعات الأصدقاء و رفقاء العمل .

ب-العلاقة الرأسية : تنشأ بين أصحاب المراكز العليا و الدنيا في الجماعة (أو التنظيم).

و من المعروف أن تنظيم العمل في أغلب المنظمات و المؤسسات الحديثة يسير وفقا للتنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على توزيع العمال و الاختصاصات، و تحديد المسؤوليات بحيث يصبح كل فرد مسئول عن أداء واجباته بصورة فعالة. وإتباع مبدأ تسلسل السلطة بشكل هرمي يجعل كل وظيفة تخضع لحكم و إشراف وظيفة اعلي منها. و الخضوع للوائح و الأحكام المطلقة خضوعا تاما.

و أداء العمل بروح رسمية بعيدة عن الاعترافات الرسمية الشخصية و لذلك فان نمط الاتصال في هذه المنظمات يتم بطريقة محددة، فالفرد يتصل برئيسه المباشر، وهذا الخير يتصل برئيسه الأعلى،

والرئيس الأعلى يتصل بما هو أعلى منه في المكانة وهكذا. ورئيس المنظمة إذا اتخذ قراراً أبلغه إلى المراكز السفلى عن نفس الطريق 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 .

3.5. العلاقات المجمعية والمفرقة :

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 "ويليام جراهام سامنر" الذي يذهب للقول بوجود نوعين من العلاقات هما :

أ- العلاقات المجمعية : هذه العلاقات تؤدي إلى تقوية الروابط بين أفراد الجماعة الداخلية وتعمل على توحيد مشاعرهم و اتجاهاتهم و مواقفهم حيال الجماعات الأخرى.

ب- العلاقات المفرقة : هذه العلاقات تعبر عن مشاعر و اتجاهات أفراد الجماعة الداخلية حيال الجماعات الخارجية .

و معنى هذا أنه في إطار الجماعة الواحدة أو التنظيم الواحد توجد علاقات مجمعة تربط بين أفراد الجماعة أو التنظيم و تعمل على تحقيق التكامل الداخلي و تساعد على استقرار الجماعة أو التنظيم. و في نفس الوقت توجد علاقات مفرقة تعبر عن مشاعر العداء لأفراد الجماعة الأخرى داخل نفس التنظيم¹.

6. أنماط العلاقات الاجتماعية عند بعض العلماء :

فيما يلي سنتعرض للمحاولات المختلفة لتنميط العلاقات الاجتماعية، و ذلك على النحو التالي :

1.6. العلاقات الاجتماعية الأولية و التفاعل الاجتماعي عند "اميل دوركايم" : و يأتي إسهام

"اميل دوركايم" في هذا الصدد منطلقاً من تحليله لنمطي التضامن الاجتماعي في المجتمع ، و هما التضامن الآلي و التضامن العضوي، و علاقة تقسيم العمل في المجتمع بكل من نمطي لتضامن الاجتماعي . حيث يكون تقسيم العمل البسيط في المجتمع الذي يسوده نمط التضامن الآلي و الذي يتمثل في الوعي الخلقي العام و المشترك بين جميع أعضاء المجتمع و الذي يولد لدى كل عضو من أعضاء المجتمع البسيط ضميراً جمعياً أو عقل جمعياً .

لتنصهر فيه جميع عقول الأفراد الذين يشكلهم بمقتضى هذا العقل الجمعي ، و ذلك العقل الجمعي الذي يخلق لدى الأفراد عواطف و مشاعر مشتركة و مشاركة و إجماع عام حول القيم و المعايير في المجتمع و بذلك تكون العلاقات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي في نطاق التضامن اللي موجهها بالعواطف و المشاعر و القيم المشتركة التي يقوم عليها الضمير الجمعي أو المجتمع .
في حين أن العلاقات الاجتماعية في مجتمع التضامن العضوي موجهة بالتباين و التنوع في الوظائف والأدوار و يسوده تقسيم العمل الدقيق و التحديد الدقيق للوظائف. و بالتالي يقوم على هذا التنوع بين الوظائف المتكاملة².

و مع نمو تقسيم العمل في المجتمع يختفي التشابه الفكري و الأخلاقي بين الأفراد و تزداد الفردية على حساب الضمير الجمعي و تتأثر بذلك معتقدات الأفراد و أخلياتهم و أذواقهم التي تحكم العلاقات الاجتماعية و التفاعل الذي يدور في نطاق المجتمعات الحديثة التي يقوم التكامل فيها على التخصص و التنوع في الوظائف و ما سيبثبعه من قيام التبادل كأساس للعلاقات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي . هذا بالإضافة إلى تمايز المكافآت الاجتماعية و غلبة حالة اللاتجانس على سلوك الأفراد و تفاعلاتهم .

¹ عبد الباسط محمد حسن ، نفس المرج السابق ، ص 226-230

² السيد علي شتا ، التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري ، دار المعارف ، السكندرية ، مصر ، ط1، 2009، ص 42-43

و بتدعيم نمط العلاقات الاجتماعية القائمة على الاعتماد المتبادل يصبح للتعاقدات قوى مؤثرة في تنظيم العلاقات الاجتماعية ، و توجيهه للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات في المجتمع.

2.6. أنماط العلاقات الاجتماعية عند "تشارلز كولي" : نظر تشارلز للمجتمع على انه الكل المعقد يتكون من العمليات و الصور التي تحقق و جودها و نموها من خلال تفاعلها مع بعضها. كما أنه اهتم بتحليل أنماط العلاقات الاجتماعية و علاقتها بنمو شخصية الإنسان ، و يرجع ذلك لكون الذات عند كولي تنمو في سياق العلاقات الاجتماعية و داخل نطاقها ، إذ أن الذات و الآخر عنده لا يتحققان كوقائع منفصلة بصورة تامة ، و قد جاء اكتشاف كولي للذات الاجتماعية مؤكداً أن العلاقات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي و خاصة العلاقات ذات الجماعة الأولية ، حيث تتسم العلاقات بما يلي :

- إن العلاقات الاجتماعية بداخل الجماعات الأولية تقوم على المواجهة المباشرة و الوثيقة.
- تستند العلاقات الاجتماعية على حرية التعبير عن الشخصية و العواطف .
- و تتمثل الجماعة الأولية في الأسرة ، جماعة اللعب ، و جماعة الجيرة¹.
- و في المقابل يأتي نمط العلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الثانوية و هي رغم ما لها من أهمية و تأثير على الشخصية و التفاعل الاجتماعي ، إلا أن نمط العلاقات الاجتماعية بداخلها لم ينل من الاهتمام ما أولاه كولي للعلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الولية .
- و يرجع ذلك لفاعلية الدور الذي تقوم به الجماعات الأولية من حيث تشكل الطبيعة الإنسانية لدى الشخصية و نموها، التأثير على خبرات الفرد ، تدعيم المثاليات الاجتماعية العامة ، تأكيد الامتثال للمعايير الاجتماعية ، تدعيم الحرية لدى الشخص .
- في حين أن الجماعات الثانوية التي تمثلها المدرسة و تنظيمات العمل... الخ فهي رغم ما لها من دور وظيفي فعال عند كولي إلا أنها لا تعادل في أهميتها الوظيفية أهمية الجماعات الأولية التي أولاهها كولي جل اهتمامه في التحليل السوسيولوجي في التفاعل الاجتماعي .

3.6. أنماط العلاقات الاجتماعية والتفاعل :

- و هذا عند " فرديناند توينز " ، أكد عالم الاجتماع الألماني "توينز " على أهمية العلاقات الاجتماعية في التحليل السوسيولوجي للمجتمع البشري و تنظيماته و ذلك لما تتسم به تلك العلاقات من أهمية في نشأة الكيان الاجتماعي . إذ تعتبر العلاقات الاجتماعية عنده بمثابة تجليات أو مظاهر نمطي الإرادة ، المتمثلين في : الإرادة الطبيعية و الإرادة العاقلة . فيما يخص الإرادة الطبيعية فهي تشير للتعبير التلقائي عند دوافع الإنسان و رغباته و هنا تتوفر كل العناصر ، الحب ، الولاء ، الشرف و الصداقة و ما إلى ذلك في المجتمع المحلي و من ثم اكتسبت هذه الإرادة صفة الإرادة المتكاملة و تلقائية التعبير . و الإرادة العاقلة هي تلك الإرادة التي تشكل بصورتها الأولية العملية المتعمدة للذهن الرشيد ، كما أن الإرادة الرشيدة توجهنا للتضامن مع أفراد لا نشعر بالضرورة نحوهم بالانجذاب .
- بناء على هذا يرتبط نمطي الإرادة عند توينز بنمطين من العلاقات الاجتماعية :
- علاقات اجتماعية تعاطفية بين أعضاء الجماعة التي تسودها الإرادة الطبيعية حيث يكون للعلاقات الاجتماعية قيمة في حد ذاتها.
 - نمط العلاقات الاجتماعية العمدية أو القصدية أي الرشيدة فهو يرتبط بنمط الإرادة العاقلة².

¹ السيد علي شتا ، نفس المرجع السابق ، ص 43-45

² السيد علي شتا ، نفس المرجع السابق ، ص 46-47

و عندما تقوم العلاقة على أساس التعاطف نتيجة لسميات طبيعية و نفسية مشتركة ، يتكون المجتمع و مع وجود تنظيم ووظائف الأفراد، يتسع نطاق الكيان الاجتماعي و الذي يحكم هذه الجماعات البشرية و أنماط العلاقات الاجتماعية بداخلها و تطورها .

4.6. أنماط العلاقات الاجتماعية عند "كنجزي دافيز" : يعتبر الوضوح النظري بأبعاد الفروق

التصورية لأنماط العلاقات الاجتماعية مطالبا ضروريا لتحقيق القياس الدقيق للعلاقات الاجتماعية و تحقيق تراكم لبيانات دقيقة و واقعية حول أنماط العلاقة الفعلية بين أطراف التفاعل.

و يشكل فهم الجوانب الكمية و الكيفية للعلاقات الاجتماعية ركيزة أساسية لتحقيق الفهم العلمي لتلك العلاقات حيث تشير الجوانب الكمية إلى :

- عدد الأشخاص المشاركين في نسق الفعل .
- تركيز المشاركين في التفاعل في منطقة معينة .
- كثافة تفاعل المشاركين في التفاعل مع بعضهم .
- الاستمرار النسبي للعلاقات و الارتباطات فيما بينهم. هذه هي الجوانب الكمية للعلاقات الاجتماعية في موقف التفاعل الاجتماعي، و بالنسبة للجوانب الكيفية للعلاقات الاجتماعية

1

7. العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية:

تنشأ بين الأفراد علاقات اجتماعية و هذه الأخيرة تتحكم فيها عدة عوامل نوردتها فيما يلي:

1.7. القيم : تمثل القيم الاتفاق السائد بين أعضاء الجماعة و الذي يختص بتحديد نمط سلوك

الأفراد بها، و التي تعتمد على المشاعر و المعتقدات العامة ، فالقيم تشكل نسقا 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 تفاعل مع بعضهم البعض، في حين تكون بعض القيم تكونت عند الأفراد عند تفاعلهم، فتكون نتيجة بدلا من سابقة.²

و تشتمل القيم على كل الموضوعات و الظروف التي أصبحت ذات معنى من خلل تجربة الإنسان الطويلة كالشجاعة، القوة، ضبط النفس، الحرية، العدالة... الخ و القيم ليست هذه الصفات فقط بل هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم. وتتغير القيم تحت ضغط العوامل كالتغيير التكنولوجي، انتشار السكان... الخ فتختلف من منطقة لأخرى، و ترتبط أكثر بالتنظيمات حيث تضيف على السلطة الكاريزمية مثل صفة شرعية، فيعتبر القائد مزودا بقوى مقدسة خارقة للطبيعة ، و يصبح يمثل القيم و المثل الأعلى أو الجيدة .

يمثل عنصر تماثل القيم نوع من الثقافة التنظيمية السائدة في العمل و أنماط التفاعل التي تظهر فيه ، فتدعم السلوك و التماسك الذي يشير إلى عمق الروابط و الصلات الاجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل ، و هذا من أجل الحفاظ على البناء الاجتماعي و إلا أصابه التفكك ، ففي كل هذه العملية القيم تكون حاضرة ، و تتأثر بمؤثرات و معايير اجتماعية³.

هناك أنواع من القيم وهي كالتالي:

1 السيد علي شتا ، نفس المرجع السابق ، ص 50-52

2 عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، مصر، دط، 1997 ص 105.

3 فاروق مدرس : التنظيم وعلاقات العمل، دط، دار مدني، الجزائر، 2002 ص 67

- **القيم الروحية و الدينية :** و هي القيم التي يرتبط بها سلوك الدين و العقيدة، و الإيمان بالغيب
- **القيم الاجتماعية :** و يتصل بها سلوك التجمع و البحث عن الرفاق و الأصدقاء، و الهروب من العزلة و الاهتمام ب الطاعة الاجتماعية و المسايرة و تدعيم النظم الاجتماعية.
- **القيم العلمية :** و يتصل بها سلوك الشك و البحث عن الحقيقة و كذلك السلوك الاختياري و غير ذلك مما يتصل بطبيعة العلم و النظرية .
- **القيم السياسية :** تمثل سلوك إدارة الأفراد و السعي إلى مراكز الزعامة و القيادة... الخ .
- **القيم الاقتصادية :** و يتصل بها سلوك التوفير في جميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الانسان مثل الوقت و الجهد... إلخ .
- **القيم الجمالية :** و يرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم ، موسيقى شعر و غير ذلك مما يمكن للفرد أن يتذوق فيه من جمال¹.

و للقيم أثر واضح على علاقة الفرد بالآخرين ، فعندما تقوى و تشتد فإنها تصبح من عموميات النسيج الاجتماعي و من إلزاميات توجيه تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ، فالقيم ملزمة و أمرية لأنها تعاقب و تثيب ، و تخضع كل من يخرج عليها للجزاءات الاجتماعية ، و لذلك يمثل الفرد لها و يتقبلها نظرا لضرورتها الثقافية و ديمومتها و انتشارها اجتماعيا .

2.7. المعايير : يرى بعض العلماء أن المعايير هي قواعد من السلوك نالت القبول و الرضا

الشرعي قررتها زمرة من الأفراد لضبط و تنظيم سلوك الأفراد من حيث تنظيم علاقاتهم ببعضهم البعض فالمعايير تمثل قوة ضغط تؤثر على سلوك الأفراد و خاصة الجدد منهم .

تظهر المعايير عندما يتفاعل أفراد لهم دوافع و اهتمامات مشتركة لفترة كافية من الوقت ، فتطبيق هذه المعايير من أجل المحافظة على السلوك القائم ، و التعارف عليه ، و المحافظة على التفاعل المستمر نسبيا بين الأفراد ، فالمعايير عبارة عن تصورات و الأفكار تزود الفرد من ثقافته و مجتمعه. تمثل المعايير القواعد الضمنية و الخفية من الاتفاقيات غير المعلنة بين أعضاء التنظيم حيث يكون لكل عضو معاييره الخاصة به و التي يمكن أن تكون مشتركة بين عدد من الأفراد ، بهذا فلن يكون بحاجة إلى مناقشة هذه المعايير بل تطبق و في أغلب الأحيان لن ينتبه عليها لأنها تصبح من العادي جدا العمل بها .

هذا فيما يتعلق بالمعايير الخاصة بالفرد أما المعايير الخاصة بالتنظيم فهي تزيد من كفاءة الاتصال بين أعضائه، فعندما يكون الفرد غير راض عن قاعدة معينة فإن أمامه أحد البديلين : إما يحول قبول هذه القاعدة و يعمل على تحقيق أقصى استفادة منها ، و إما أن يثور عليها².

8. بعض الاتجاهات السوسولوجية حول العلاقات الاجتماعية:

اختلف العلماء و المفكرون حول الرؤية النظرية التي من خلالها يمكن دراسة العلاقات الاجتماعية ، فهناك من يؤكد على ضرورة دراستها من جانب سوسولوجي كونها من مكونات المجتمع ، و من دون شبكة العلاقات الاجتماعية لا يمكن الحديث عن المجتمع ، و هناك من فضل دراستها من جانب بسيكولوجي بالعودة إلى الدوافع و الحاجات النفسية التي تميز الفرد عن غيره من المخلوقات ، و هناك من حاول الربط بين الاتجاهين السابقين فيما يعرف بالاتجاه التكاملي .

¹ فاروق مدرس ، نفس مرجع السابق ، ص73-74

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، دط، 2003، ص40 و ص93

1.8. الاتجاه الفردي في دراسة العلاقات الاجتماعية : يرى أنصار هذا الاتجاه أن الفرد أسبق في الوجود من المجتمع، وأن المجتمع ليس إلا من وحي الخيال وبناء على هذا فإن النتيجة المنطقية المترتبة على هذا أن حياة الفرد في محور الحياة الاجتماعية، والعلاقات الاجتماعية غالباً تأتي من تناول حياة الفرد وأن المشكلات المختلفة إنما ظهرت لأنها مشكلات أفراد بالأساس، ومن تجمع مشكلات الأفراد ظهرت المشكلات الاجتماعية و من ثم أيضاً يصبح من المنطقي أن تكون الغاية من العلاقات الاجتماعية هي تحقيق السعادة الفردية.

ومن ثم فإننا نعتقد أن هذا الفريق من العلماء حاولوا تطوير هذه النظرة حيث أصبح أكثر قبول مع التطورات الاجتماعية التي حدثت و تحدث باستمرار، رغم تباين الأجزاء و الجماعات¹.

2.8. الاتجاه الاجتماعي الواقعي : يرى أن المجتمع أسبق في الوجود من الفرد و غايتهم هو

تذويب الفردية في إطار الإرادة الكلية ، و من أشهر زعماء هذا الاتجاه "جورج سيمل".
و هناك مذهب الدراسة الأمريكية الاجتماعية التي نادى بتفاعل العلاقات بين الفرد و المجتمع، وهناك المذهب الروحي الذي يعطي الأهمية للعنصر الروحاني في العلاقات الاجتماعية و من أبرزهم "تشارلز كولي" الذي يعتبر التجاذب الروحي هو أساس العلاقات الاجتماعية².

3.8. الاتجاه الاجتماعي التفاعلي : هذا الاتجاه لا يعير المناقشات في الجدل الذي لا ينتهي حول

أيهما أسبق في الوجود ، و هذا الاتجاه لم يعطي أذانا لهذه المناقشات على ظهور العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الجميع ومن ثم فإن هذا الاتجاه لا يهتم إذا كان الفرد أسبق في الوجود عن المجتمع أو العكس، و يطالبون بان يتم التركيز على دراسة العلاقات الإنسانية التي تنشأها الجماعات البشرية و لهذا الاتجاه مذاهب شتى مثل الوراثة البيولوجية الاجتماعية ، و هناك الدراسات الأنثروبولوجية التي تفسر العلاقات الاجتماعية في ضوء الاعتبار العنصرية أو السلالية ، و هناك مذهب دراسة العلاقات الإنسانية التي تقسم إلى المظهر العادي و المظهر الروحي ، حيث أن المظهر العادي يظهر فيه الأفراد في صورة جماعات في عشائر أو مدن ، أما المظهر الروحي و هو ما يسميه "ماكيفر" بعاطفة الجماعة و هو مظهر يدفع الأفراد إلى الإسهام المشترك ، و يكرس تقاليد و عادات الجماعات لدى الأفراد و في هذا الاتجاه برز العالم الفرنسي "جوزنيش" حيث يرى أن هناك علاقات اجتماعية تسود فئات بسيطة التركيب و جعلها موضوعاً لدراسة مستقلة أطلق عليها MICROSOIOLOGIC و يعني بدراسة العلاقات الاجتماعية المباشرة في نشأتها التلقائية عن طريق التفاعل و أهم ما يميزها روح الزمالة و يعتبر المركز الاجتماعي أبسط عناصر البناء الاجتماعي، فالجماعات تتألف من شبكة من المراكز و يرتبط كل مركز بشبكة من العلاقات .

أما النمط الثاني من العلاقات MACROSOCIOLGIC و هو يعني بدراسة مظاهر الروح الاجتماعية التي تقوم وفقاً لقواعد منتظمة و عادات مترسخة في التنظيمات الاجتماعية التي تقوم بوظائف مرسومة و يحدد لها هدف واضح .

إن حديثنا عن الاتجاهات المفسرة للعلاقات الاجتماعية يقودنا إلى قول ما يلي :

- الاختلاف في المنطلقات النظرية لتفسير الظاهرة المدروسة.
- الانسجام والتوافق في هذا التفسير.
- محدودية النظرة للعلاقات الاجتماعية.

¹ جابر عوض سيد ،التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية ،السويس ،مصر ،1996، ص 156

² جابر عوض سيد ، نفس المرجع السابق، ص 160-164

- في حين أن العلاقات الاجتماعية هي أعمق و أشمل ، فهي منظومة علاقاتية تظم منظومات مختلفة الأنساق و الرؤى والتصورات و القيم و الاتجاهات.
وعلى هذا الأساس لا بد من التأكيد على أن الاتجاه التكاملي في دراسة العلاقات الاجتماعية قد وفق إلى حد ما في تفسيره لها، خصوصا إذا نظرنا إلى ما يعرف بالجماعات الأولية بمختلف علاقاتها الاجتماعية ، و التي تنطبق كذلك على المؤسسات .¹

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في الفصل السابق المعنون بالعلاقات الاجتماعية ، إلى جملة من العناصر الهامة التي تمس هذا المتغير.
وما يمكن استخلاصه أن هناك تجاذب و تداخل كبير بين كل من تفاعل الأفراد في المجتمع ، المشكلة من مجموع القيم و السلوكيات و الممارسات و الاتجاهات و غيرها ، بالعلاقات الاجتماعية المكونة من مجموعة عمليات اجتماعية ، ايجابية أو سلبية ، مرتبطة أساسا بشكل التفاعل الناتج عن مجموعة حاجات و دوافع بسيكو-سوسولوجية ، توجه العلاقة بين العمال داخل المؤسسة ، و ممارساتهم القيمية داخل و خارج محيطها.

¹ جابر عوض سيد ، نفس المرجع السابق، ص 164-167

فالتفاعل مع الآخرين في المجتمع هي الغاية النهائية للطبيعة البشرية ، وبذلك تكشف حاجة الإنسان الملحة إلى المجتمع عن سمات الطبيعة البشرية المتمثلة في ألا تنطوي على حب التجمع والالتقاء بالآخرين، وأنَّ الرغبة في التفاعل مع الآخرين والميل للعيش معهم يؤكد ما تنطوي عليه الطبيعة البشرية من الألفة والاستئناس ببني البشر. وأنَّ الحاجات التي تولدها الحياة الاجتماعية لدى الإنسان مثل حاجته إلى الشعور بالانتماء والاتصال بالآخرين إنما هي من صلب طبيعته البشرية، وبالتالي تكون الطبيعة البشرية حصاد التفاعل بين لإنسان والفرد والمحيط الاجتماعي الذي صنعه الإنسان والذي لا يستطيع العيش بدونه. وذلك يشير إلى أن الإنسانية الطبيعية تتطلب وجود المحيط الاجتماعي للمجتمع الذي يوفر للإنسان شبكة من العلاقات تساعد على مواصلة الحياة .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

في التراث النظري السوسيولوجي

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي في التراث النظري السوسيولوجي .

تمهيد :

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي :

1. تعريف الأداء الوظيفي .
2. تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء .
3. الجوانب المتدخلة في مفهوم الأداء .
4. أهمية الأداء الوظيفي .
5. عناصر الأداء الوظيفي .

ثانياً : معايير الأداء الوظيفي ومحدداته :

1. معايير الأداء الوظيفي .
2. محددات الأداء الوظيفي .

ثالثاً : تقييم الأداء الوظيفي :

1. تعريف تقييم الأداء .
2. أهمية تقييم الأداء .
3. أهداف تقييم الأداء .
4. الخلفية الفكرية النظرية لتقييم الأداء .
5. معايير قياس الأداء .
6. مصادر قياس الأداء .
7. أخطاء تقييم الأداء .
8. مقومات فاعلية تقييم الأداء .

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد :

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء .

أولاً : ماهية الأداء الوظيفي :

1. تعريف الأداء الوظيفي :

ظهر مصطلح " الأداء " في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على أنه: " النتيجة المحصلة من قبل حسان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج .¹

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء ،حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال " فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"،² عليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة .

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته ، " إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب ،³ في هذا التعريف

¹ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007/2008ص79.

² عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر ، ص 19.

³ حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة، العدد، 08جوان، 2012ص 150 .

يشير الأداء ضمناً بأنه هناك معايير توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقاً يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الأداء على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"،¹ لقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، كما نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

الأداء في المؤسسة: " هو حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة و عوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة للمؤسسة، إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالمتصرف ذاته"

" الفعل من كلمة أداء Performa، يؤدي، ينجز، يؤدي وفقاً لعرف معين، يعمل".

وهو: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة."²

2. تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

تحديد لتداخل الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز لنا.

و من هذه المفاهيم الفعالية، الكفاءة و الإنتاجية.

- **الفعالية:** " تعرف فعالية المنظمة بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها."

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26

² الدحلة فيصل عبد الرؤوف. تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النماذج)، المكتبة الوطنية، عمان: 2001،

كذلك ترتبط "بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف".¹

- **الكفاءة** : هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة و هي النسبة بين المخرجات و المدخلات و أيضا تمثل بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستخدمة ، " تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة".²

إذن هناك ارتباط بين الفعالية و الكفاءة بحيث المنظمات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفئة و العكس صحيح ، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة ، فالفعالية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

- **الإنتاجية** : تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، وهي " علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع و خدمات) و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد".³

3. الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء :

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في بلورة مفهوم الأداء منها ما يتعلق بالعمل ومنها ما يتعلق بالعامل نوجزها فيما يلي:

- **الإلمام بالعمل** : يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

- **ناتج العمل** : يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل .

¹ فرانسيس ديف و مايك رود كوك. الإدارة العامة للبحوث التنظيمية. ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، 1995ص91

² عبوي زيد منير. التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته. ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق الثقافي، عمان:2006 ص170/169

³ الدحلة فيصل عبد الرؤوف ،نفس المرجع السابق،ص96

- **سلوك العامل** : يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا .

- **السلوك الاجتماعي**: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل .

- **الحالة النفسية للعامل** : إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أوقد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل .

- **فرص التقدم** : يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته و فعالية أدائه .¹

4. أهمية الأداء الوظيفي :

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة .

¹ الياس بن سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة، 2006 ص 46-47 .

1.4. بالنسبة للعاملين :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابياً على النحو التالي :

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمنصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.¹

يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء . يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته²

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه ، والعمل على رفعه وتتميمته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و النفسية .

2.4. بالنسبة للمنظمة :

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

¹ منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص13.

² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص65.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.¹

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا .

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها .

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة .²

5. عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي

¹ منصور أحمد منصور ، نفس المرجع السابق ، ص 24

² شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009/2010، ص 64.

للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذه العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:

1.5. الموظف وكفاءاته : وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع¹، أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. و في حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة .

2.5. العمل ومتطلباته : وتشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء².

3.5. البيئة التنظيمية و مركباتها: هي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية³.

¹ حنفي محمود سليمان ، نفس المرجع السابق ، ص 106

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان،، 2003، ص 74-75 .

³ عبد الباري إبراهيم درة ، نفس المرجع السابق ، ص 96

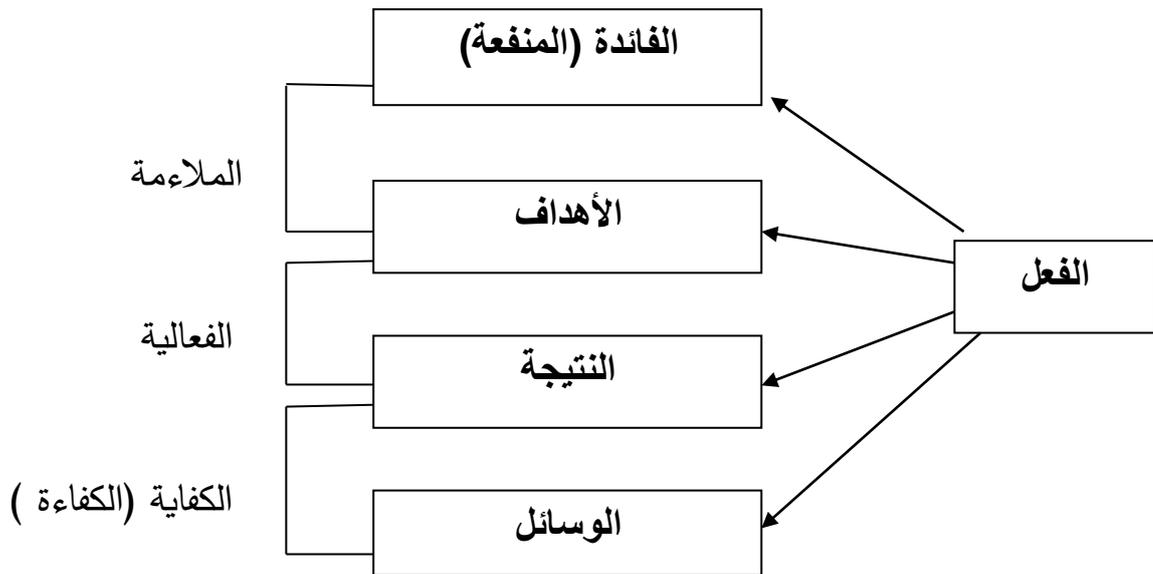
ثانيا : معايير الأداء ومحدداته :

1. معايير الأداء الوظيفي :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، و هذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال .

في هذا الجانب يرى " علي غربي و" آخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي :

الشكل رقم 01 : يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1
2007، ص 132.

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي: ¹

• **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 لرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف و التوقعات .

• **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريب وتسهيلات .

• **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال 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 إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الإنفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى :

- كمية العمل المطلوب القيام به .

- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

• **الإجراءات:** عبارة عن خطوات 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 و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و

¹ شامي صليحة ، نفس المرجع السابق ، ص 72

قوانين و نظم وتعليمات، إلا أنه بفضل 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 الأداء 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 اتقاؤه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات و اللوائح والقوانين. ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير .

2. محددات الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به .

أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك¹.

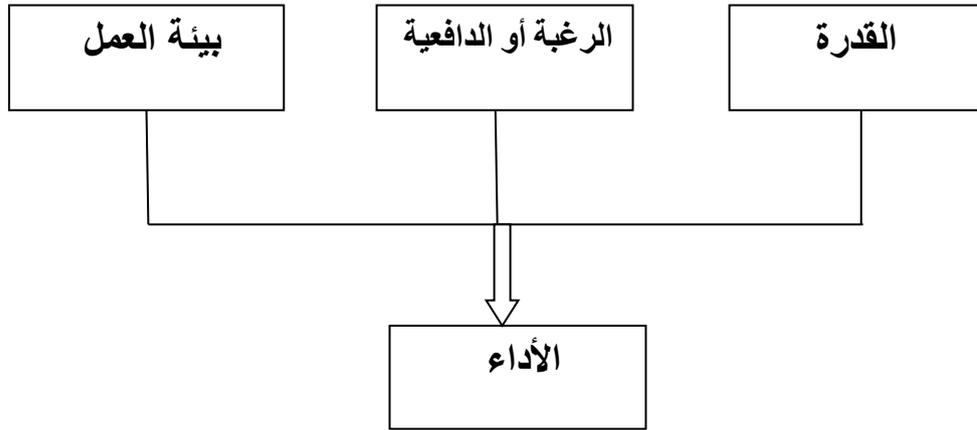
أما " علي السلمي " فيرى بأن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^1$$

¹ سالم بن بركة الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، ، 2008، ص98

هناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل .

الشكل رقم 02 : يوضح محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000 ، ص 146

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل المادية منها والمعنوية.

ويمكن أن نتطرق إلى ذلك بنوع من التفصيل :

• **الدافعية الفردية:** يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها ، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب روبنز " فالدافعية هي " : الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية" .

وللإشارة فالبدائيات الأولى لدراسة السلوك التنظيمي والدافعية هي تلك التي تمت من قبل التون مايو وزملائه في مصنع وسترن اليكترك منذ عام ، 1929 والتي كشفت عن وجود الدوافع المعنوية لدى

¹ علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص 28.

العاملين، ولا تزال نتائجها ذات علاقة مباشرة بالمفاهيم المعاصرة للدافعية، فعندما منح العاملون الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم في العمل تحسن مستوى أدائهم. لقد تحفز الأفراد للعمل لمجرد شعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم. وهذا شجعهم على التفاعل اجتماعيا والمساهمة في إعطاء الأفكار. وبذلك تمت ملاحظة حاجاتهم الاجتماعية التي لها أثر كبير على سلوكهم في العمل. ومنذ ذلك الحين ركز الباحثون جهودهم على رأس المال البشري لمحاولة فهم النفس البشرية أكثر من تركيزهم على أي مجال آخر. فالمديرين يجب أن يهتموا بمستخدميهم ويحترمون طبيعتهم البشرية، ويراعون الاختلافات الفردية بينهم. ولغاية الحصول على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة فان على الإدارات فهم خصائص هؤلاء الأفراد (صنوفهم، أنماط شخصياتهم، تنوع أدائهم، ميولهم، خلفياتهم البيئية، واهتماماتهم... الخ) لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم.¹

• **القدرة على الأداء:** وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعة مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.²

• **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة و تؤثر 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 والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.³

¹ محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد المجيد البشاشة ، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد3، العدد2، 2006، ص6 .

² لموقع الإلكتروني(www.hrdiscussion.com) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مفهوم الأداء، التوقيت : 11 سا ، 2019/06/19 .

³ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات العمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط2، 2004، ص325.

ثالثا : تقييم الأداء الوظيفي :

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل ، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.¹

1. تعريف تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها،² ومن ثمة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: " عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"،³ ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه: " بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"، وحسب هذا التعريف فإن عملية تقييم الأداء لا تركز على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف فقط، ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى تكوين وتوجيه العاملين، وتغيير أنظمة الأجور والحوافز. كما يعرف تقييم الأداء بأنه: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء."

¹ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004ص51 .

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، د ط، 2007، ص284

³ عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر

ويعرف أيضا بأنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات اكبر وترقيته لوظيفة أخرى."

كما يعرف أيضا بأنه: " رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بيم الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة"¹

ومن خلال استعراضنا للتعريف السابقة والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي:

"تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة و هادفة ، الغاية منها تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في المؤسسة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل .

2. أهمية تقييم الأداء :

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف:

• أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة :

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة .
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ،ص53

• أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين :

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم .

• أهمية تقييم الأداء على مستوى الموظفين :

- تجعل الموظف أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .
- دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا .
- وحسب "خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة " فإن موضوع تقييم أداء العاملين حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياته وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء.¹

3. أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها، ويمكن التطرق إلى أهم هذه الأهداف على النحو التالي:²

• الأهداف الإدارية : و تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، و الذي يقوم به

الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال

¹ عدنان ماشي والي، تقييم الأداء الوظيفي، الموقع الإلكتروني، www.kenanaonline.com تاريخ الإطلاع . : 2019/06/19 ، التوقيت : 11 سا .

² محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، ط، 2010، ص192-193 .

التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا .

● **الأهداف السلوكية :** و تتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، و بالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين .

وإذا كانت الأهداف الإدارية تحدد القواعد و الضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين .

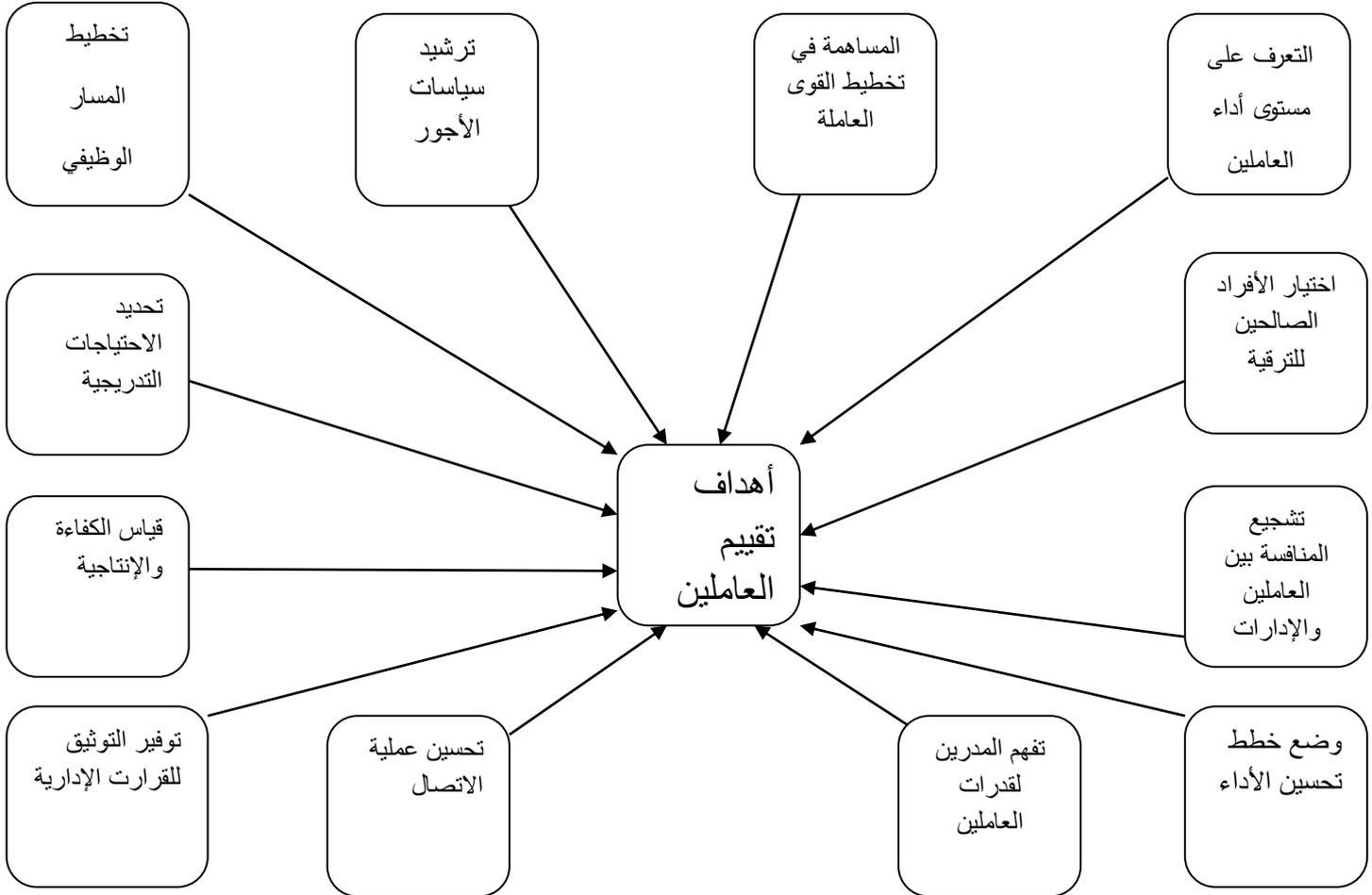
● **الأهداف الإستراتيجية :** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف

التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي .

● **الأهداف التنموية:** يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتردة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل... الخ .

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: أهداف تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر التوزيع، القاهرة،

2001، ص 90

4. الخلفية الفكرية النظرية لتقييم الأداء:

تناولت عدة مدارس إدارية موضوع تقييم الأداء بالدراسة، وفي ما يلي استعراض بإسهامات مختلف النظريات الإدارية في ما يتعلق بإشكالية تقييم الأداء، والأسس التي ركزت عليها كل نظرية.

• مدرسة الإدارة العلمية:

اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم، مركزة في ذلك على تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن، إضافة إلى اختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم ماديا.1 ولقد استخدمت الإدارة العلمية هذه المداخل من أجل ترشيد وعقلنة أداء العاملين، وبهذا تكون مدرسة 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 ومستويات الكفاءة، كما اعتمدت مدرسة الإدارة العلمية على عملية تقييم الأداء كوسيلة لإعادة تصميم الوظائف، وبما يعزز من استخدام الأساليب العلمية في الأداء.¹

• مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى بأن تحفيز العامل ماديا وكذا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه ورغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه يشكل قوة دافعة نحو تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتفوقه في أداء مهمته، وقد انصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتسم بين المشرف ومرؤوسيه لمناقشة نواحي الضعف والقوة في الأداء وليس النقد لشخصية المرؤوسين ، مما يزيد في شعور الفرد بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المنظمة.

• تصورات اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية:

ركزت هذه المدرسة دراستها حول القرارات، حيث تقوم هذه النظرية على تحديد مسؤوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا، كما ترسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار، أما المقاربة النظرية لتسيير الموارد البشرية، في موضوع تطورات اتخاذ القرار، فهي تثير سؤالا هاما حول الدور الذي تلعبه عملية التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل القرارات المتعلقة بالرواتب، التعيين، التدريب،

¹ أكرم محمد الطويل خالد عبد الرحمان الهيتي، التنظيم الصناعي: المبادئ العملية: المداخل، التجارب، دار حامد للطباعة، ط2، عمان

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.

• الإدارة بالأهداف وعملية التقييم:

الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية، تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وهي تستخدم كأسلوب لقياس وتقييم الأداء، وتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً.

وتتميز الإدارة بالأهداف بأنها تولى اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد، كما تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه، وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه، وإضافة إلى أنها تكشف قدرات المشرفين على التفكير والابتكار وما يميزها كذلك تركيزها المكثف على الفرد أكثر من تركيزها على الجماعة.¹

• إدارة الأداء:

هي عبارة عملية تواصل مستمرة تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع الموظف تأديتها.
- كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
- كيف سيعمل الموظف والمشرف معاً للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.

- كيف سيجري تقييم أداء العامل.

- ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

¹ أكرم محمد الطويل خالد عبد الرحمان الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 89

إن إدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحدد، وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.¹

5. معايير قياس الأداء :

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبولة) لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:²

- **الصدق** : يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء .

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي؛ أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة و غيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي الشمولية والقصور، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف

¹ سمير عبد الوهاب، ود ليلي البرداعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز الدراسات و استشارات

الإدارة العامة، القاهرة: 2006، ص101/102

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2008/2009 ص517

الفيزيكية والطبيعية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية .

● **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

● **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير .

● **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار ، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس¹.

6. مصادر قياس الأداء:

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية :

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم .
- التقارير الإحصائية .
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة .

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.²

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص 142-143

² سهيلة محمد عباس، نفس المرجع السابق، ص 154.

ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

- **الرئيس المباشر:** تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمروؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مروؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز و المحسوبية، و لذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضمانا لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي .¹

- **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة - وعلى وجه الخصوص - فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته و نتائجها، إلا انه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين :

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.

- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل... الخ .²

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن، 2005،ص 103.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن ط1، 2011، ص232

• **تقييم زملاء العمل:** يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، و لابد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف . ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة .

• **المرؤوسون:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا انه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم الرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلا ، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل . وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه .¹

7. أخطاء تقييم الأداء :

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة و/ أو موضوعية التقييم، وأهم هذه الأخطاء هي :

• **خط الهالة :** هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، المرجع السابق، ص 272.

عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر.

● **أخطاء النسيان**: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة .

ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل .

● **أخطاء التقدير الوسط**: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط، وتشيع هذه الأخطاء كلما افترقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتف يقيمة وغرض تقييم الأداء¹.

● **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد**: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا .

● **خط التحيز الشخصي**: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس و المرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى .

● **تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم**: في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس و سلوكه عن السنة بأكملها، و لكن يحدث

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2004،

أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.¹

8. مقومات فاعلية تقييم الأداء :

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات الفعالية نظام تقييم الأداء:²

- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين .
- وضع فلسفة للتقييم مؤداها أنه ليس رسدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم .
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمي، بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء .
- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه .
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية) .
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً وأ تجاوزاً لواجبات الوظيفة.
- تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن .

هذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء ليقتنعوا بها ويستخدمونها في عملية التقييم، فقد أوضحت الممارسات الاستشارية والتكوينية أن عددا كبيرا من الرؤساء يعزفون عن استخدام معايير للتقييم لأنهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو مستهلكة لوقت و / أو جهد فوق العادي .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000، ص288

² أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 357.

- اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل .
- تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات العاملين، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية .
- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية
- تقييمه، فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا لأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء .
- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي .
- مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير "ضعيف أو" " "جيد في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصوراً فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه .
- تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة النوعية لوظائف التي يكون شاغلوها محلاً للتقييم .
- جعل نتيجة تقييم الأداء علنيةً وليس سرياً، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولاً بأول .

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي في التراث النظري السوسولوجي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه، والجوانب المتداخلة فيه، و أهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لابد من متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى معايير قياس الأداء وأخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تبين أن للعلاقات الاجتماعية ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة التي تسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الباب الثاني
الجانب الميداني
للدراسة

الفصل الرابع التعريف بميدان وعينة الدراسة

وعينة الدراسة

أولاً: تقديم ميدان الدراسة :**1- التعريف بالمؤسسة :**

ان نشاط انتاج الغازات الصناعية كان من اختصاص الشركة المتعددة الجنسيات Air liquide و دخل انتاج هذه الغازات الى الجزائر على يد شركة Air liquide في عهد الاستعمار الفرنسي في سنة 1960 على وجه التحديد ، حيث كانت تحتوي هذه الشركة على ثلاثة مصانع ، مصنع في مدينة ورقلة ، ومصنع في مدينة الجزائر العاصمة ، ومصنع في مدينة وهران ، وبقيت هذه الشركة تمارس نشاطها في انتاج الغازات الصناعية الى غاية 1972، حيث تم تأميم مصانع في هذه الشركة من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS ، التي كانت آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة وكان ذلك ضمن التحولات التي شهدتها الاقتصاد الوطني في بداية السبعينات، في إطار التوجه الاشتراكي المعتمد من طرف السلطات الجزائرية آنذاك ، وتمت عملية التأميم عن طريق شراء مصانع شركة Air liquide من طرف الشركة الوطنية للحديد والصلب وهذا بعد تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطات الجزائرية سنة 1971 وتحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة من سنة 1972 إلى غاية 1978 ، ثم تحولت الشركة تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة من سنة 1979 الى غاية 1983 ، حيث كانت عملية التسيير تتم وفقا لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات .

وبمقتضى عملية إعادة الهيكلة التي قامت بها السلطات الجزائرية سنة 1983 ، كمحاولة لإصلاح المؤسسة الجزائرية ، التي كانت تتخبط في مشاكل كبيرة جدا نتيجة للمركزية في التسيير، قسمت الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS بمقتضى المرسوم رقم 83 /32 المؤرخ في 1 جانفي 1983 ، إلى تسع مؤسسات مستقلة ، ماليا، تنظيميا، هي :

- المؤسسة الوطنية لترويج منتجات الحديد والصلب ؛
- المؤسسة الوطنية لدراسة مشاريع الحديد والصلب ؛
- المؤسسة الوطنية لإنجاز أشغال الحدادة ؛
- المؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة ؛
- المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ؛
- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ؛
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بوسط البلد ؛
- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بشرق البلد ؛

- المؤسسة الوطنية للاسترجاع بغرب البلد ؛

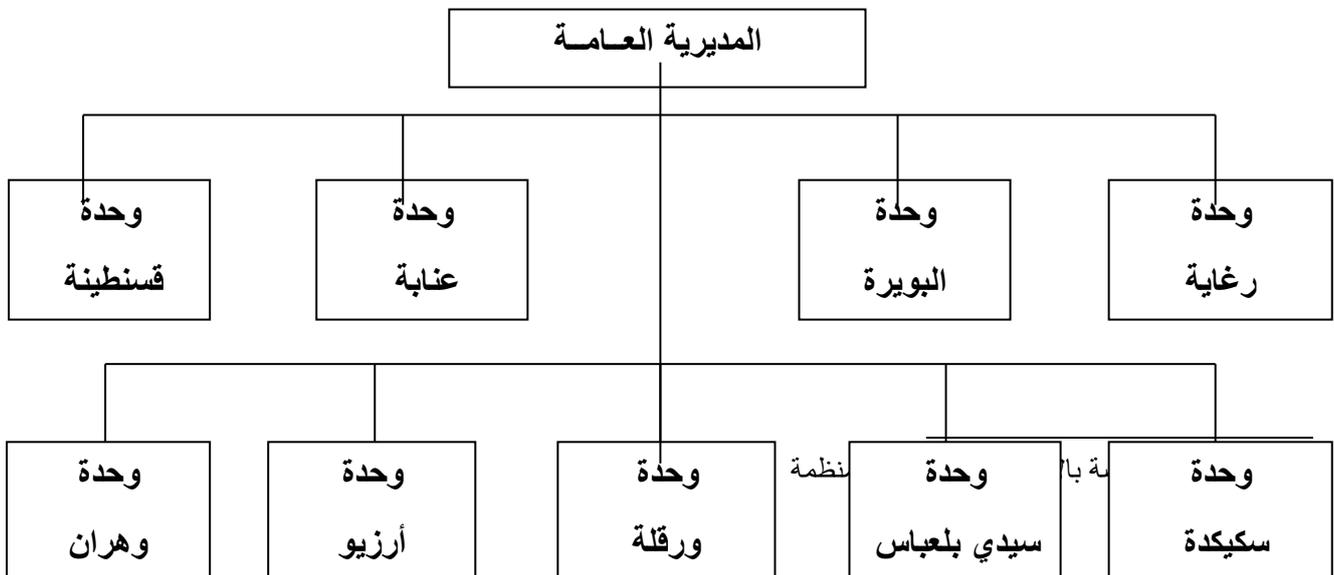
وهكذا نشأت المؤسسة الوطنية للغازات (E.N.G.I) (Entreprise National Des Gaz) وضعت تحت وصاية وزارة الطاقة و الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية .

وفي سنة 2007/06/20 تنازلت المؤسسة الوطنية الجزائرية للغازات الصناعية عن 66% من رأسمالها لصالح المنظمة العالمية الألمانية "ليند" Linde ، وتحفظ المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ، 34% ، بشرط التدخل في أي قرار يضر بمصلحة العمال ، أو المصالح الوطنية ، حيث الآن تسعى الوحدات لتغيير هيكلها وفق متطلبات المنظمة ، أين أصبحت المنظمة تحت اسم ¹ . Linde Gas Algérie

منظمة ليند غاز الجزائر تمتلك 66% من الأسهم و34% من الأسهم هي ملك لشركة SONATRACH ، ومهمتها الأساسية هي صناعة و توزيع وتسويق الغاز المجمد (cryogéniques) للاستعمال الطبي ، الصناعي ، و الزراعي و الغذائي، مقر المنظمة يتواجد في 32 . شارع ALN حسين داي - الجزائر العاصمة . هي حاضرة على مستوى القطر الوطني من خلال شبكة تتكون من تسعة (09) مواقع الإنتاج والتعبئة و التغليف : رغبة ، عنابة ، قسنطينة ، ورقلة ، وهران ، البويرة ، سيدي بلعباس ، أرزيو ، سكيكدة . من خلال تسعة مواقع للإنتاج والتعبئة والتغليف ، ليند غاز الجزائر تضمن إنتاج مختلف الغازات الصناعية وطبية في حالة مضغوطة ، المسال أو المنحل وبعض المخاليط الغازية .

تعتبر مؤسسة ليند غاز من بين أكبر المؤسسات الموجودة على التراب الوطني ولها رأسمال جد معتبر ، وهذا نظرا لم تقدمه من منتجات ذات جودة عالية ، ولها عدة وحدات في ولايات الوطن ، ومن بينها وحدة واد البردي- البويرة- التي أنشأت سنة 1988 .

الشكل رقم 04 : يمثل المواقع التسعة (9) لمؤسسة Linde Gaz Algérie



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المنظمة

2- أعمال المؤسسة :

تكمن مهمة منظمة ليند غاز الجزائر وحدة واد البردي –البويرة- في إنتاج و توزيع مجموعة من الغازات الصناعية وتتمثل في الحالات التالية :

- صناعة وتعبئة :الأسيتيلان (C2H2) ؛

- تعبئة وتخزين : الأكسجين (O2) والنيتروجين (N2) ، و الأرجون (Argon) ، أنيدريد الكربون (CO2) ، أكسيد النيتروز (N2O)، الهيدروجين(H2).....

يتم توزيع الغازات حسب الحالات التالية :

- الحالة السائلة : يتم توزيعها في صهاريج مخصصة لذلك لتم تحويلها إلى مستودعات .

- الحالة الغازية والمضغوطة : توزع في قارورات مسترجعة معبأة ومحفوظة من طرف المنظمة لتلبية مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية¹.

3- الموقع الجغرافي :

تقع مؤسسة ليند غاز وحدة واد البردي –البويرة- في المنطقة الصناعية لسيدي خالد بواد البردي دائرة الهاشمية لولاية البويرة ، والوحدة تبعد حوالي 6 كلم على بلدية واد البردي وحوالي 20 كلم شرق ولاية البويرة وتتربع الوحدة حاليا على مساحة تبلغ 2 هكتار ، والمؤسسة متمحورة بين الطريق الولائي 127 والطريق السريع .

4- التركيب العام للوحدة :

- مبنى خاص للإدارة ؛

- ورشة عمل لتعبئة غازات الهواء و تخزينه ؛

¹ من أرشيف المؤسسة بالاعتماد على وثائق المنظمة

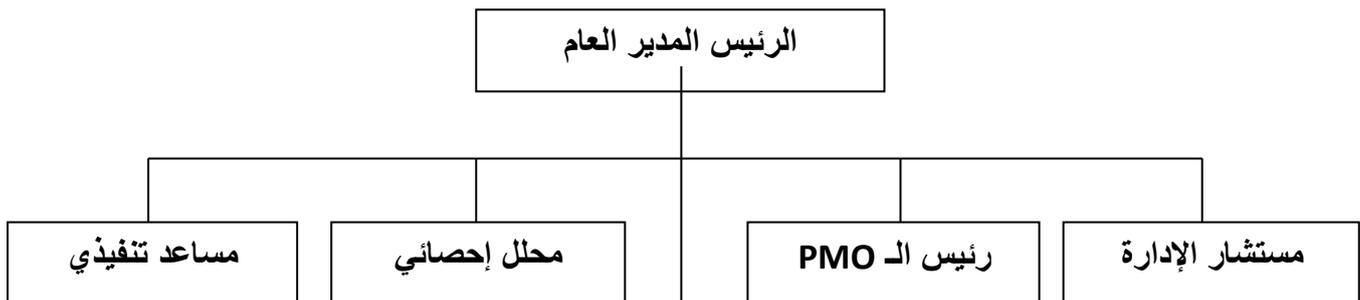
- ورشة عمل لإعادة الاختبار؛
- ورشة لإنتاج الأستيلاين؛
- سقيفة (Hangar) لتخزين وقود الكلسيوم الصلب؛
- سقيفة لتعبئة Fréons الصلب؛
- ورشة لإنتاج co_2 vrac (500kg /h) ؛
- ورشة لإنتاج co_2 vars (285kg /h) ؛
- مخزن ؛
- ورشة عمل للصيانة ؛
- محطة ضخ + شبكة لمواجهة الحرائق .

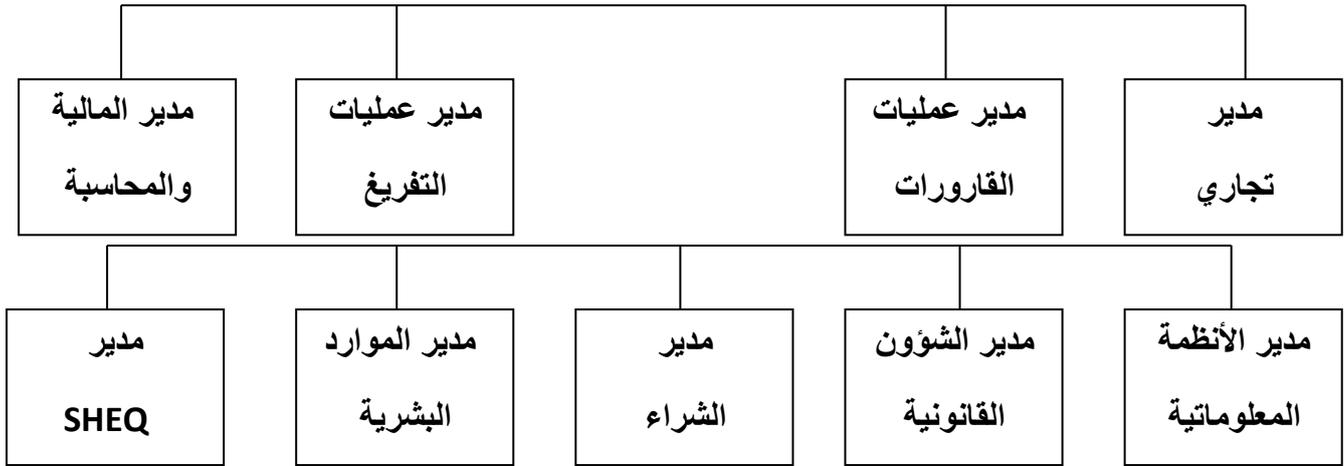
5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم () يمثل الهيكل التنظيمي لمنظمة ليند غاز الجزائر وحدة البويرة ، وكما هو موضح في الشكل ، نرى أن المصلحة التجارية المكونة من ممثل المبيعات للقطاع الصحي و الآخر للقطاع الصناعي ليست تابعة لمدير المصنع بل تابعة مباشرة لمديرية التجارة للإدارة العامة للمنظمة ، كذلك الحال بالنسبة لمصلحة PGP ومصلحة BULK ، لكن إدارة الوحدة لها الحق في مراقبة و حسن سير و تنظيم الوحدة .

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمؤسسة ليند غاز الجزائر المتواجدة على مستوى حسين داي بالجزائر العاصمة ، وعلى مستواها يتم إدارة كافة الوحدات التسعة المذكورة سابقا .

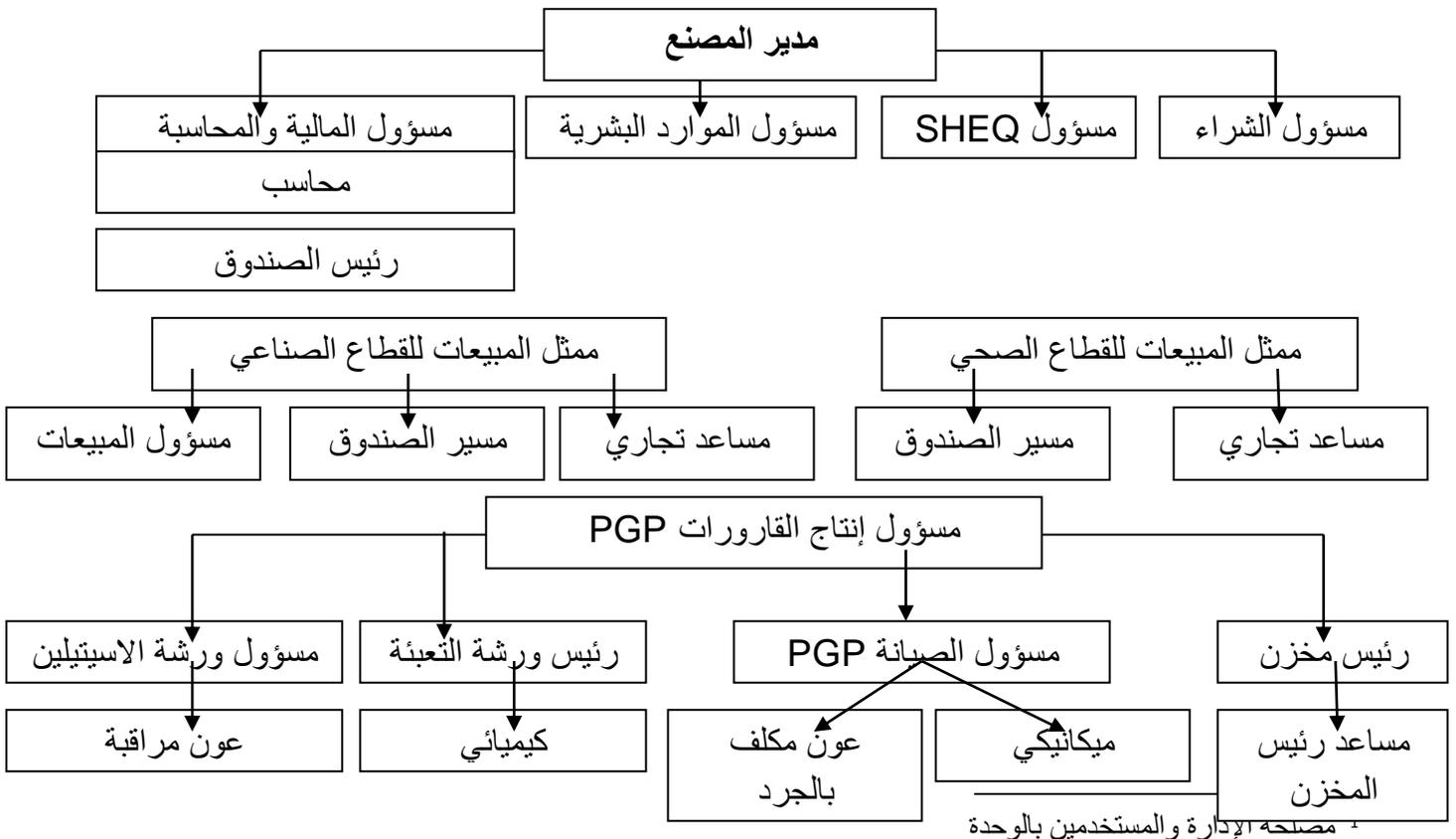
الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ليند غاز الجزائر



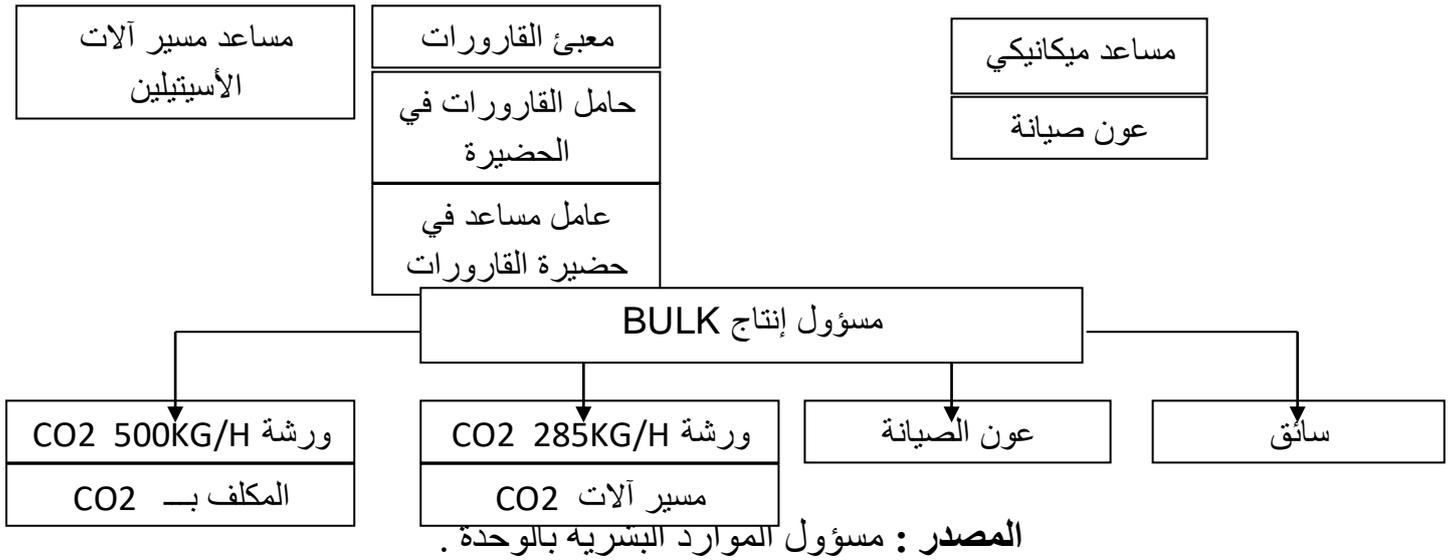


المصدر : مصلحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة 1.

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لمنظمة ليند غاز الجزائر وحدة البويرة .



1 مصلحة الإدارة والمستخدمين بالوحدة



➤ مدير المصنع :

يعمل تحت سلطة الرئيس المدير العام لمنظمة ليند غاز ، إذ يعمل من أجل تحقيق الأهداف التي تحددها المديرية العامة لمنظمة ليند غاز و ذلك فيما يخص سياسات الإنتاج و سياسات التوزيع و سياسات الجودة ؛ كما يسهر على استمرار نشاط الوحدة و الدفاع عليها و توجيه سياساتها القصيرة و المتوسطة و طويلة الأجل التي تعتبر امتدادا لسياسات المديرية العامة للمنظمة ، ولهذا يجب عليه أن يضمن للوحدة ما يلي :

- زيادة المردود بشكل مستمر ؛
 - ظروف عمل مقبولة و مناسبة للعمال و الموظفين ؛
 - تلبية حاجات الزبائن من حيث المنتجات بالجودة الجيدة و الخدمات المتميزة ، و ذلك في ظل احترام العقود من ناحية الكم والكيف و آجال التسليم ؛
 - احترام كل القيود التي يفرضها محيط المنظمة و المتمثلة في احترام القانون و القواعد الجبائية و الشروط المدنية و البيئية ؛
 - التأكد من حسن تسيير و تنظيم الوحدة ؛
 - حسب توجيهات المديرية العامة عليه أن يضمن تلبية حاجات الوحدة فيما يخص التكوين و التمهين ، و ذلك عن طريق تطبيق خطط التكوين و التمهين المتعلقة بالوحدة ؛
 - عليه الاندماج في سياسة الجودة للمنظمة ، و ذلك عن طريق تحليل و فهم الأهداف الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الجودة ، و ذلك بتوفير كل الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ؛
 - يقدم تقرير لرئيس المدير العام للمنظمة حول نظام الجودة بشكل دوري ؛
 - يساهم في تحضير الهيكل التنظيمي للوحدة .
- مسؤول نظام الجودة و البيئة SHEQ :

من الناحية الهيكلية هو تحت سلطة مدير الوحدة ، لكن عمليا هو تابع للمسؤول العام للجودة على مستوى المديرية العامة ، و ذلك عبر المسؤول الجهوي للجودة في إطار مهامه تخول له السلطات التالية :

- تسيير نظام الجودة على مستوى الوحدة ؛
- يوقف عمليات الإنتاج إذا كانت غير مطابقة لشروط الجودة المحددة ؛
- يساهم في إعداد شروط جودة المنتجات المنتجة على مستوى الوحدة؛
- يدير كل الوثائق الداخلية و الخارجية المرتبطة بالجودة ؛
- يتابع التعديلات التي تطرأ على المقياس و الخصائص و النصوص و التنظيمات المتعلقة بالجودة في الوثائق الخارجية ؛
- يساعد في حل المشاكل المتعلقة بالجودة ؛
- يدير المؤشرات المرتبطة بالجودة ؛
- يحسس و يكون العمال في كل ما يتعلق بالجودة ؛
- يجمع كل المعلومات المتعلقة باعتراضات الزبائن و يساهم في تصحيحها و تحسينها ؛
- يقوم بمراقبة الجودة بواسطة خطط يتم إعدادها مسبقا ؛
- يقدم تقرير لمدير الوحدة و المسؤول الجهوي للجودة في الاجتماعات الدورية .¹
- **مسؤول الموارد البشرية :** تحت سلطة مدير الوحدة و بالتنسيق العملي مع مديرية الموارد البشرية في المنظمة يقوم رئيس مصلحة الإدارة و المستخدمين بالمهام التالية :
 - البحث على الكفاءات اللازمة و المتطابقة مع حاجات الوحدة ؛
 - يضمن متابعة إدارية لملفات المستخدمين و ييسر الأجور ؛
 - يحدد و يتابع مخطط التكوين في الوحدة ، و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المصالح و أهداف مدير الوحدة و أهداف مديرية الموارد البشرية على مستوى المنظمة ؛
 - يستغل و ينشر كل المعلومات المدونة حول تطور تكوين العمال في الوحدة ؛
 - يدير كل بطاقات مناصب الشغل في الوحدة ؛
 - يضمن وصول المعلومات العامة للمعنيين عن طريق المعلقات ؛
 - ييسر النزاعات في الوحدة ؛
 - يختار و يقوم و يتابع كفاءة مقدمي خدمات التكوين للوحدة ؛
 - يحول المعلومات المتعلقة بالكفاءة (العيوب و التحسينات) لمسؤول الجودة ؛
 - يقوم بعمليات التصحيح لمقدمي خدمات التكوين للوحدة بالتعاون مع مسؤول الجودة ؛
 - يقوم بعمليات الرقابة على الجودة عند مقدمي خدمات التكوين للوحدة ؛
 - يقوم شهريا لمديرية الموارد البشرية على مستوى المنظمة عرضا حول نشاط مصلحة الإدارة و المستخدمين .
- **مسؤول المالية والمحاسبة :**

تحت سلطة مدير الوحدة و بالتنسيق العملي مع مدير المالية في المنظمة تقوم مصلحة المالية و المحاسبة بالمهام التالية :

¹ من أرشيف المؤسسة بالاعتماد على وثائق المنظمة

- الإسهام في إعداد و متابعة الميزانيات التقديرية ؛
 - نراقب المعطيات المالية و المحاسبة على مستوى الوحدة ؛
 - يتابع تطور الخزينة و العلاقات مع الهيئات المالية ؛
 - يقوم بالمسك الحسابي لعمليات الوحدة وفقا لقواعد المخطط المحاسبي الوطني ؛
 - يعد تقارير ثلاثية و سنوية حول النشاط المالي للوحدة و يقدمها لمديرية المالية في المنظمة؛
 - يعد شهريا تقرير حول خزينة الوحدة خزينة الوحدة و يقدمه للمديرية المالية للمنظمة ؛
 - يساهم في تحديد التكاليف و النتائج المستخلصة من عمليات التحسين و التطوير .
- **مسؤول الإنتاج و الصيانة (PGP و BULK) :**

• الإنتاج :

- يتضمن الإنتاج في الوحدة حسب شروط الكفاءة و التكلفة و الأزمنة الموجودة في الميزانية السنوية التقديرية للإنتاج ؛
 - يشرف على مراقبة جودة المواد الأولية و المنتجات التامة التابعة لمصلحته ؛
 - يساهم في إعداد مخطط الاستثمار الخاص بوسائل الإنتاج التابعة لمصلحته ؛
 - يحدد الحاجات اللازمة في حالة تغير طرق الصنع و يساهم في تحديد هذه الطرق ؛
 - يسهر على متابعة التطور التكنولوجي لوسائل الإنتاج المستخدمة في مصلحته ؛
 - يساهم في اختيار وسائل الإنتاج ؛
 - يوفر و يتابع و يستغل البيانات الإحصائية المرتبة بالإنتاج ؛.
- بصفته رئيس مصلحة الاستغلال على مستوى الوحدة يعتبر مسؤولا و منسقا لأنشطة قسم الإنتاج و قسم التموين و قسم الصيانة .

• الصيانة :

تحت سلطة رئيس الاستغلال و بالتنسيق العملي مع مديرية الإنتاج للمنظمة ، يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية :

- يسير بطريقة مثلى كل الآلات و المعدات و تجهيزات و الوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج ؛
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال ؛
- يسير و يتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدا ، و ذلك من خلال مسك بطلقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة و الإصلاحات و ساعات العمل و ساعات التوقف ...) ؛
- يساهم في اختيار المنظمة المكلفة بالصيانة ، و يشرف على خدمتها في المنظمة ؛
- يوفر و يتابع و يستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة (مثل : متوسط وقت العمل ، متوسط وقت التوقف ...)، و ذلك بهدف تقليص التكلفة ؛
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي ؛
- يلبي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولوية؛
- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات و التجهيزات المستخدمة في الصيانة ؛

- يحدد الحاجات اللازمة من قطع الغيار و القطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات و التجهيزات ؛
- يعمل رئيس مصلحة الاستغلال بحوصلة نشاط الصيانة عن طريق اللقاءات الخاصة من أجل متابعة الأهداف التي حددت له ¹.

ثانيا : خصائص العينة :

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	32	88,88
أنثى	04	11,11
المجموع	36	100

يتضح من خلال الجدول رقم 01 عينة الدراسة تتشكل في أغليبتها من الذكور و عددهم 36 فردا أي بنسبة 88,88% في حين كان عدد الإناث 04 أي ما يعادل 11,11%.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذكور ولهذا دلالة سوسولوجية وهي طبيعة المجتمع المحلي الذي لا يشجع عمل المرأة في المصانع ،عكس القطاعات الأخرى ولكن لا ننفي أن المجتمع الجزائري عرف تغيرات من بينها تشجيع عمل المرأة في شتى المجالات.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة %
أقل من 25 سنة	04	11,11
34-25	16	44,44
44-35	09	25
45 فأكثر	07	19,44
المجموع	36	100

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ ان الفئة العمرية الغالبة لعينة الدراسة في المصنع هي (ما بين 34-25سنة) ب 16 فردا أي بنسبة مئوية بلغت 44,44% تليه الفئة العمرية (ما بين 35-44سنة) ب

¹ من أرشيف المؤسسة بالاعتماد على وثائق المنظمة

09 أفراد أي بنسبة مئوية بلغت 25% ثم تليه الفئة العمرية (45 فما فوق) ب 07 أفراد أي بنسبة مئوية 19,44% تليه الفئة الأخيرة (أقل من 25 سنة) ب 4 أفراد أي بنسبة مئوية 11,11%.

من خلال القراءة نلاحظ أن المؤسسة اشتملت على فئات عمرية مختلفة ومتباعدة و أغلبية العمال هم من فئة الشباب وهذا راجع إلى فترة النمو التي شهدتها المؤسسة وهذا ما يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة، وكذا تحمل الأعمال الشاقة التي تتطلبها المؤسسة .

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
13,88	05	ابتدائي
19,44	07	متوسط
38,88	14	ثانوي
27,77	10	جامعي
100	36	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 38,88% من أفراد العينة هم ذوي مستوى ثانوي وهو المستوى الغالب على أفراد العينة ثم يليها المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة 27,77% ثم المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط بنسبة 19,44% ثم يليها المبحوثين الذين لديهم مستوى ابتدائي بنسبة 13,88% .

ومن خلال الجدول يتضح لنا أن عمال المصنع لهم مستوى تعليم ثانوي ذو أقدمية عالية نوعا ما، والتحقوا بالمؤسسة منذ كانت اليد العاملة غير مؤهلة كما أن بعض الوظائف الأخرى لا تتطلب مستوى تعليمي عالي كعمال الورشات أو عمال الصيانة على غرار الإطارات التي تتطلب مستوى عالي من أجل تسيير العمل أحسن تسيير.

الجدول رقم 06 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية.

النسبة %	التكرارات	الوظيفة
47,22	17	عامل تنفيذ
30,55	11	عامل تحكم
22,22	08	إطار

المجموع	36	100
---------	----	-----

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم عمال التنفيذ بنسبة 47,22 % ثم فئة عمال التحكم بنسبة 30,55 % ثم نجد النسبة الأقل لدى فئة الإطارات بنسبة 22,22 % .

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن فئة العمال التنفيذيين هي الفئة الغالبة وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة ودلالة على أن طبيعة النشاط في المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى لأن نشاط المؤسسة يحتاج إلى أيادي عاملة مؤهلة جدا ، كما يعتبرون أعوان التحكم حلقة وصل بين العامل الأساسي و الإدارة العليا ، ثم تليها فئة الإطارات التي يجب أن تكون لديها مؤهلات علمية عالية لإنجاز الأعمال و المهام الإدارية .

الفصل الخامس

علاقة القرابة بين العمال

في المؤسسة

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى وتتمثل في علاقة القرابة بين العمال من خلال البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ومن ثم استنتاج حول الفرضية.

الجدول رقم 07 : يبين وجود علاقة قرابة بين العامل و زملائه في العمل

المجموع		لا توجد		توجد		علاقة القرابة بين العامل وزملائه في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	17	29,41	05	70,58	12	التنفيذ
100	11	18,18	02	81,81	09	التحكم
100	08	37,5	03	62,5	05	الاطارات
100	36	27,77	10	72,22	26	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول نلاحظ أن نسبة 72,22% من المبحوثين أكدوا بنعم أن هناك علاقة قرابة بين العامل وزملائه في العمل مدعمة بنسبة 81,81% من مجموع أعوان التحكم وكذلك بالنسبة لأعوان التنفيذ التي أقرت بوجود علاقة قرابة بين الزملاء في العمل بنسبة 70,58% من مجموع هذه الفئة وكذلك بالنسبة للإطارات بنسبة 62,5% ، كما تأتي نسبة 27,77% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بلا بعدم وجود علاقة قرابة بين العامل وزملائه في العمل خصوصا بالنسبة للإطارات التي أجابت بنسبة 37,5% ثم تليها نسبة عمال التنفيذ بنسبة 29,41% أما فيما يخص عمال التحكم فأجابوا بنسبة 18,18% .

من خلال القراءة الإحصائية تبين أنه توجد هناك علاقات قرابة بين العمال وذلك يرجع إلى طبيعة المجتمع المحلي أي نفس أبناء المنطقة وذلك أن صلات القرابة قد تكون من نفس العائلة أو العشيرة أو القبيلة .

الجدول رقم 08 : يبين ميل العامل الى العمل بالمصلحة التي تربطها قرابة مع بعض أعضائها

المجموع		لا		نعم		ميول العامل الى المصلحة التي بها قرابة مع اعضائها
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	17	5,88	01	94,11	16	التنفيذ

100	11	18,18	02	81,81	09	التحكم
100	08	50	04	50	04	الاطارات
100	36	19,44	07	80,55	29	المجموع

من خلال للجدول نلاحظ أن نسبة 80,55% من المبحوثين أكدوا بنعم أنهم يميلون إلى العمل في المصلحة التي بها قرابة مع بعض أعضائها مدعمة بنسبة 94,11% من مجموع أعوان التنفيذ وكذلك بالنسبة لأعوان التحكم التي أقرت بميولهم إلى العمل بالمصلحة التي تتضمن وجود قرابة مع أعضائها بنسبة 81,81% من مجموع هذه الفئة ، كما تأتي نسبة 19,44% من أفراد العينة الذين أجابوا بلا بعدم ميولهم إلى العمل في المصلحة التي توجد بها علاقة قرابة مع بعض أعضائها خصوصا بالنسبة لعمال التحكم التي أجابت بنسبة 18,18% ثم تليها نسبة عمال التنفيذ بنسبة 5,88% ، على غرار الإطارات التي كانت إجابتهم متساوية .

ومن خلال الجدول نلاحظ أن الأغلبية تفضل العمل بالمصلحة التي تربطهم علاقة قرابة بأعضائها وهذا راجع إلى عوامل نفسية منها الراحة النفسية والرضا الوظيفي في العمل والنقاش وحرية التعبير ، مما يسهل عملية الدمج في العمل و تعلم متطلبات الوظيفة أي أن العامل يجد الجو المناسب للعمل .

الجدول رقم 09 : يبين وجود تعاون بين العامل وزملائه الأقارب في الأمور المتعلقة بالعمل

المجموع		لا توجد		توجد		التعاون بين العامل وزملائه في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	17	5,88	01	94,11	16	التنفيذ
100	11	18,18	02	81,81	09	التحكم
100	08	37,5	03	62,5	05	الاطارات
100	36	16,66	06	83,33	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن (30 فردا) أي بنسبة مئوية 83,33% من المبحوثين يؤكدون بنعم أي أنه يوجد تعاون في العمل خصوصا فئة عمال التنفيذ الذين أكدوا ذلك أنه يوجد تعاون فيما بينهم

بنسبة 94,11% ، ثم تليه فئة عمال التحكم الذين أكدوا ذلك من خلال إجاباتهم بنسبة 81,81% ، ثم تأتي نسبة 62,5% الخاصة بفئة الإطارات ، كما أنه يوجد (6 أفراد) أي بنسبة مئوية 16,66% انه لا يوجد تعاون في العمل مدعمة بنسبة 37,5% من فئة الإطارات ثم تليها نسبة 18,18% من فئة عمال التحكم ، وبعد ذلك فئة عمال التنفيذ الذين أجابو بنسبة 5,88% .

ومن خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ انه يوجد تعاون بين العمال وأقربائهم في العمل وذلك راجع لطبيعة العلاقة القرابية بين العمال واعتمادهم على بعضهم البعض في العمل .

الجدول رقم 10 : يبين جوانب التعاون بين العمال في العمل .

المجموع	يساعدونك في حل المشاكل المهنية		يساعدونك في أداء عمل لا تعرفه		يساعدونك في أداء عملك		جوانب التعاون بين العمال في العمل	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
التنفيذ	100	16	25	04	25	04	50	08
التحكم	100	09	22,22	02	33,33	03	44,44	04
الإطارات	100	05	—	—	40	02	60	03
المجموع	100	30	20	06	30	09	50	15

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن جوانب التعاون بين العمال في العمل تتمثل في المساعدة على أداء العمل بنسبة 50% من المبحوثين مدعمة بنسبة 60% من مجموع الإطارات وكذلك بالنسبة لأعوان التنفيذ التي أقرت بأنهم يساعدون بعضهم في أداء عملهم بنسبة 50% من مجموع هذه الفئة وكذلك بالنسبة لأعوان التحكم بنسبة 44,44% ، كما تأتي نسبة 30% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا أنهم يساعدون بعضهم في أداء العمل الذي لا يعرفونه خصوصا بالنسبة للإطارات التي أجابت بنسبة 40% ثم تليها نسبة عمال التحكم بنسبة 33,33%

أما فيما يخص عمال التنفيذ فأجابوا بنسبة 25% ، وبعد ذلك تأتي نسبة 20% من أفراد مجتمع البحث الذي أجابوا أنهم يساعدون بعضهم في حل المشاكل المهنية خاصة عمال التنفيذ الذي أجابوا بنسبة 25% والذي يدل على أنهم يساعدون بعضهم في الحل المشاكل المهنية التي قد تصيبهم ، ثم يليه عمال التحكم بنسبة 22,22% .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن جوانب التعاون تكمن في مساعدة العمال بعضهم البعض في أداء العمل وذلك راجع الى العلاقات القرابية بين العمال كما أن الأعمال مرتبطة ببعضها البعض أي تكامل الأدوار وذلك من اجل إتمام العمل في صيغته النهائية .

الجدول رقم 11: يبين الانتماء إلى جماعة قرابية داخل العمل أمر ضروري

المجموع		لا		نعم		أهمية الانتماء إلى الجماعة القرابية للعامل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	17	11,76	02	88,23	15	التنفيذ
100	11	36,36	04	63,63	07	التحكم
100	08	62,5	05	37,5	03	الاطارات
100	36	30,55	11	69,44	25	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 69,44% من المبحوثين أكدوا بنعم أي أن الإلتزام إلى الجماعة القرابية داخل العمل أمر ضروري مدعمة بنسبة 88,23% من مجموع أعوان التنفيذ وكذلك بالنسبة لأعوان التحكم التي أقرت بأهمية الإلتزام إلى الجماعة القرابية في العمل وكانت إجابتهم بنسبة 70,58% من مجموع هذه الفئة وأما بالنسبة للإطارات فقد أجابوا ليس بالضرورة الإلتزام إلى الجماعات القرابية والدليل على ذلك نسبة إجابتهم التي قدرت بـ 37,5% ، كما تأتي نسبة 30,55% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بلا أي ليس بالضرورة الإلتزام إلى الجماعة القرابية داخل العمل خصوصا بالنسبة للإطارات التي أجابت ودعمت هذه الإجابة بنسبة 62,5% ثم تليها نسبة عمال التحكم بنسبة 36,36% أما فيما يخص عمال التنفيذ فأجابوا بنسبة 11,76% .

من خلال الجدول نرى أن الأغلبية تؤكد أن الإلتزام إلى الجماعة القرابية أمر ضروري خاصة عمال التنفيذ وذلك راجع إلى بالدرجة الأولى إلى الاعتماد على العلاقات القرابية في العمل وسند للعامل في وقت الحاجة ومصدر قوة ونفوذ كما لا ننسى طبيعة المجتمع المحلي ذو الاتجاه القبلي.

الجدول رقم 12 : يبين أهمية الانتماء للجماعة القرابية بالنسبة للعامل

المجموع		تعتقد انك لا تستطيع العمل بدون جماعتك القبلية		الشعور بالحماية		يكسب الفرد قوة معنوية		جوانب التعاون بين العمال في العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	15	20	03	26,66	04	53,33	08	التنفيذ
100	07	14,28	01	28,57	02	57,14	04	التحكم
100	03	-	-	33,33	01	66,66	02	الاطارات
100	25	16	04	28	07	56	14	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن نسبة 56% من المبحوثين يرون أن الانتماء الى الجماعة القرابية تكسب الفرد قوة معنوية مدعمة بنسبة 66,66% من مجموع الإطارات وكذلك بالنسبة لأعوان التحكم الذين أقرروا بأنهم يكسبون قوة معنوية من خلال انتمائهم إلى الجماعة القرابية بنسبة 57,14% من مجموع هذه الفئة وكذلك بالنسبة لأعوان التنفيذ بنسبة 53,33% ، كما تأتي نسبة 28% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بأن الانتماء الى الجماعة القرابية يشعرهم بالحماية خصوصا بالنسبة للإطارات التي أجابت بنسبة 33.33% ثم تليها نسبة عمال التحكم بنسبة 28,57% أما فيما يخص عمال التنفيذ فأجابوا بنسبة 26,66% ، وبعد ذلك تأتي نسبة 16% من أفراد مجتمع البحث الذي أجابوا أنهم يعتقدون بعدم استطاعتهم العمل بدون الجماعة القبلية خاصة عمال التنفيذ الذي أجابوا بنسبة 20% والذي يدل أنهم لا يستطيعون العمل بدون الجماعة القبلية، ثم يليه عمال التحكم بنسبة 14,28% .

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن الانتماء إلى الجماعة القرابية أمر ضروري لأنها تعمل على تماسك العلاقات بين العمال ويستمد العامل قوته منها وتصبح سندا له وقت الحاجة، كما أن الإنسان بفطرته يسعى إلى الانتماء وهذا ما أكده أبراهام ماسلوا الحاجة إلى الانتماء .

الجدول رقم 13 : يبين وجود علاقة قرابة بين العامل و رؤسائه

المجموع		لا توجد		توجد		علاقة قرابة بين العامل و رؤسائه
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	17	23,52	04	76,47	13	التنفيذ
100	11	27,27	03	72,72	08	التحكم

100	08	62,5	05	37,5	03	الإطارات
100	36	33,33	12	66,66	24	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول نلاحظ أن نسبة 66,66% من المبحوثين أكدوا بنعم أن هناك علاقة قرابة بين العامل ورؤسائه في العمل مدعمة بنسبة 76,47% من مجموع أعوان التنفيذ كذلك بالنسبة لأعوان التحكم التي أقرت بوجود علاقة قرابة بين العامل ورؤسائه في العمل بنسبة 72,72% من مجموع هذه الفئة وكذلك بالنسبة للإطارات بنسبة 37,5% ، كما تأتي نسبة 33,33% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بلا بعدم وجود علاقة قرابة بين العامل ورؤسائه في العمل خصوصا بالنسبة للإطارات التي أجابت بنسبة 62,5% ثم تليها نسبة عمال التحكم بنسبة 27,27% أما فيما يخص عمال التنفيذ فأجابوا بنسبة 23,52% .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين انه توجد علاقة قرابة بين العامل و رؤسائه وذلك يرجع إلى أنهم من نفس أبناء المنطقة وقد تكون هذه القرابة من قريب أي من نفس العائلة أو من بعيد من نفس العشيرة أو القبيلة .

الجدول رقم 14 : يبين علاقة القرابة مع الرؤساء كمصدر نفوذ للعامل

المجموع		لا		نعم		علاقة القرابة مع الرؤساء مصدر نفوذ للعامل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	17	17,64	03	82,35	14	التنفيذ
100	11	36,36	04	63,63	07	التحكم
100	08	75	06	25	02	الإطارات
100	36	36,11	13	63,88	23	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن نسبة 63,88% من المبحوثين أكدوا بنعم بأنهم يستعملون علاقة القرابة مع الرؤساء كمصدر لنفوذهم العمل مدعمة بنسبة 82,35% من مجموع أعوان التنفيذ كذلك بالنسبة لأعوان التحكم التي أقرت باستعمال علاقة قرابة مع رؤسائه

في العمل كمصدر للنفوذ بنسبة 63,63% من مجموع هذه الفئة وكذلك بالنسبة للإطارات بنسبة 25% ، كما تأتي نسبة 36,11% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بلا بعدم استعمال علاقة القرابة مع الرؤساء كمصدر للنفوذ خصوصا بالنسبة للإطارات التي أجابت بنسبة 75% ثم تليها نسبة عمال التحكم بنسبة 36,36% أما فيما يخص عمال التنفيذ فأجابوا بنسبة 17,64% .

ومما سبق يمكن استنتاج أن علاقة القرابة هي احد مصادر النفوذ بالنسبة للعامل خاصة عمال التنفيذ حيث يستغل علاقات القرابة لأغراضه الشخصية وتحقيق أهدافه الشخصية على حساب أهداف الإدارة والحصول على امتيازات وكذلك الإفلات من العقاب .

الجدول رقم 15 : يبين سعي العامل إلى خدمة الجماعة القرابية التي ينتمي إليها

المجموع		لا		نعم		سعي العامل إلى خدمة الجماعة القرابية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	17	17,64	03	82,35	14	التنفيذ
100	11	18,18	02	81,81	09	التحكم
100	08	50	04	50	04	الاطارات
100	36	25	09	75	27	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن نسبة 75% من المبحوثين أكدوا بنعم بأنهم يسعون إلى خدمة الجماعة القرابية التي ينتمون اليها مدعمة بنسبة 82,35% من مجموع أعوان التنفيذ كذلك بالنسبة لفئة أعوان التحكم التي أقرت بسعيهم الى خدمة الجماعة القرابية التي ينتمون اليها بنسبة 81,81% من مجموع هذه الفئة وكذلك بالنسبة للإطارات بنسبة 50% ، كما تأتي نسبة 25% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بلا أي بعدم سعيهم إلى خدمة الجماعة القرابية التي ينتمون اليها خصوصا بالنسبة للإطارات التي أجابت بنسبة 50% ثم تليها نسبة عمال التحكم بنسبة 18,18% أما فيما يخص عمال التنفيذ فأجابوا بنسبة 17,64% .

ومنه يمكن القول مما سبق أن العامل يسعي في خدمة جماعته القرابية التي ينتمي إليها أولا لأنه تربطه صلات قرابية بالجماعة و لأن العامل يستمد قوة من جماعته القرابية حيث أن قوة الجماعة القرابية من قوته لأنها له توفر الحماية و الأمان

الجدول رقم 16 : يبين حدوث خلافات مهنية بين العامل وزملائه مرتبطة بانتماءات قبلية و عشائرية داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		حدوث خلافات مهنية بين العامل وزملائه
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	17	64,70	11	35,29	06	التفويض
100	11	63,63	07	36,36	04	التحكم
100	08	100	08	—	—	الاطارات
100	36	72,22	26	27,77	10	المجموع

من خلال قراءة الجدول نلاحظ أن نسبة 72,22% من المبحوثين أكدوا بـ لا بأنه لا تحدث خلافات مهنية بين العامل وزملائه مرتبطة بانتماءات قبلية وعشائرية داخل المؤسسة بنسبة 100% من مجموع فئة الإطارات كذلك بالنسبة لفئة أعوان التنفيذ الذين أجابوا بأنه لا تحدث هذه الخلافات بنسبة 64,70% من مجموع هذه الفئة وكذلك بالنسبة أعوان التحكم بنسبة 63,63% ، كما تأتي نسبة 27,27% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بنعم أي أنه تحدث خلافات مهنية بين العامل وزملائه مرتبطة بانتماءات قبلية وعشائرية داخل المؤسسة إليها خصوصا بالنسبة عمال التحكم التي أجابت بنسبة 36,36% ثم تليها نسبة عمال التنفيذ بنسبة 35,29% .

ومنه نستنتج طبيعة المجتمع المحلي الذي هو في الأصل هو مزيج من القبائل والعشائر وكل فرد في المؤسسة يسعى لخدمة مصالحهم إلا أنهم لا تحدث خلافات فيما بينهم بسبب الانتماء العشائري إلا أن هناك نسبة قليلة من هؤلاء العمال بعض أفراد المؤسسة هم من يحدثون هذه الخلافات القبلية و يلعبون على وتر العشائرية وذلك بسبب أغراضهم الشخصية وليس بالضرورة لقبيلتهم أو عشيرتهم وهذه الفئة تشكل عائق وعبئ على المؤسسة لأنها تعرقل سيرورة عمل مصالح المؤسسة وكذلك إنتاجها .

الجدول رقم 17 : يبين الفئة المهنية وعلاقتها بتسهيل مهام الأقارب من خارج المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الفئة المهنية وعلاقتها بتسهيل مهام الأقارب من خارج من المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	

100	17	23,52	04	76,47	13	التنفيذ
100	11	27,27	03	72,72	08	التحكم
100	08	37,5	03	62,5	05	الاطارات
100	36	27,77	10	72,22	26	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول نلاحظ أن نسبة 72,22% من المبحوثين أكدوا بنعم أنهم يسهلون مهام مرتبطة بعملهم لأحد أقربائهم من خارج المؤسسة مدعمة بنسبة 76,47% من مجموع أعوان التنفيذ وكذلك بالنسبة لفئة أعوان التحكم التي أقرت بأنهم يسهلون مهام مرتبطة بعملهم لأحد أقربائهم من خارج المؤسسة بنسبة 72,72% من مجموع هذه الفئة وكذلك بالنسبة للإطارات بنسبة 62,5% ، كما تأتي نسبة 27,77% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بلا أي أنهم لا يسهلون مهام مرتبطة بعملهم لأحد أقربائهم من خارج المؤسسة خصوصا بالنسبة للإطارات التي أجابت بنسبة 37,5% ثم تليها نسبة عمال التحكم بنسبة 27,27% أما فيما يخص عمال التنفيذ فأجابوا بنسبة 23,52% .

ومنه نستنتج مما سبق أن خدمة العلاقات القرابية ليس فقط في المؤسسة بل يتعداها خارج المؤسسة وتصبح هذه علاقة غير رسمية خارج المؤسسة وتصدر مصدر نفوذ للعامل يستغلها لإغراضه الشخصية وتحقيق مكاسب نفسية واجتماعية وحتى اقتصادية ، حيث نجد أن تسهيل المهام للأقارب في الفئة المهنية نجده عند فئة العمال التنفيذيين وذلك راجع إلى أن العمال التنفيذيين يكونون في احتكاك مباشر مع زبائن المؤسسة وتنشأ عن هذا الاحتكاك علاقات اجتماعية غير رسمية نتيجة التواصل اليومي معهم ومحاولة توسط العمال التنفيذيين إلى أقاربهم لدى الرؤساء من أجل قضاء حاجات أقربهم ولأن الأقارب يقصدون أقاربهم العاملين في المؤسسة لربح الوقت والجهد وكمصدر مضمون لقضاء الحاجة.

استنتاج الفرضية الأولى :

من خلال ما تقدم من تحليل للفرضية الأولى و التي تتمثل في " تبني العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بين العمال على أساس القرابة " توصلنا إلى أن :

إن علاقات القرابة الموجودة في المؤسسة والعمال تجمعهم علاقات قرابة فيما بينهم وذلك نتيجة ثقافة المجتمع المحلي ذو الطابع القبلي الذي مازال البناء الاجتماعي القديم مبني على القبيلة والعشيرة و العائلة التي تسيطر على الحياة الاجتماعية وان العامل عندما يدخل إلى المؤسسة يكون مشبعاً بثقافته التي اكتسبها من المحيط ولأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين ومواجهة الروتين والملل وضغوط العمل سوف ينتمي إلى جماعة تشترك معه في نفس الخصائص الاجتماعية و العادات والقيم والمعايير وعادة ما تكون هذه الجماعة جماعة قرابية ليس بالضرورة من نفس العائلة وإنما من نفس القبيلة أو العشيرة حيث تتشكل علاقة تضامنية تعاونية بين الفرد وجماعته القرابية داخل وخارج المؤسسة من اجل تحقيق أهدافه وأهدافهم ، فهم يكسبونه مكانة وقوة وخطوة معنوية لأنه هو بدوره يقضي لهم مصالحهم عندما يقصدونه في المؤسسة خاصة إذا كانت ذات قيمة مادية ومعنوية وبالتالي يصبح أداء العامل يخدم جماعته القرابية وليس أهداف المؤسسة وبالتالي تتحقق صحة الفرضية .

