

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University – Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم إجتماع

تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل.

مذكرة ماستر تحت عنوان

العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وأثرها  
على الأداء الوظيفي.

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للضمان  
الاجتماعي للغير الأجراء -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• بن زاوي ابراهيم

من إعداد الطلبة

• بهلول حمزة

• فردي محمد عبد الجواد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لطرش فيروز	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
بن زاوي ابراهيم	أستاذ مساعد -ب-	مشرفا ومقررا
توايحية راجح	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

## فهرس الدراسة

	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	المقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	1/ الإشكالية.
07	2/ الفرضيات.
07	3/ أهداف الدراسة.
08-07	4/ أسباب إختيار موضوع الدراسة.
08	5/ أهمية موضوع الدراسة.
09	6/ تحديد المفاهيم.
14	7/ الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.	
26	تمهيد.
27	المبحث الأول: ماهية العلاقة الاجتماعية
27	المطلب الأول: عوامل نشأة العلاقات الاجتماعية.
29	المطلب الثاني: دور وأهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
30	المطلب الثالث: أنماط العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات.
36	المطلب الرابع: قياس العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
37	المبحث الثاني: اهم النظريات المُفسرة للعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.
37	المطلب الأول: النظريات السوسولوجية الكبرى.
43	المطلب الثاني: نظريات التنظيم الكلاسيكية.
46	المطلب الثالث: نظريات التنظيم السلوكية.
49	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي مدخل سوسولوجي.	
50	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
53	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي.
54	المطلب الثاني: أنواع ومسئوبات الأداء الوظيفي.

57	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي .
58	المبحث الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي .
58	المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي .
59	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي .
61	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
63	المبحث الثالث: مراحل وأساليب قياس الأداء الوظيفي .
63	المطلب الأول: مراحل قياس الأداء الوظيفي .
64	المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء .
67	المطلب الثالث: القائمون بعملية قياس الأداء .
86	خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة .	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: مجالات الدراسة .
72	المطلب الأول: المجال المكاني .
75	المطلب الثاني: المجال الزمني .
75	المطلب الثالث: المجال البشري .
78	المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة .

78	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.
81	المطلب الثاني: المنهج الدراسة.
83	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج.	
87	تمهيد
87	المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج
87	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
104	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
114	المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.
114	المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى.
116	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية.
118	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة.
121	المبحث الثالث: النتائج العامة للدراسة والاقتراحات والنوصيات.
121	المطلب الأول: الاستنتاج العام.
124	المطلب الثاني: الاقتراحات والنوصيات.
125	خاتمة.

126

قائمة المصادر والمراجع.

132

الملاحق.

76	التوزيع التكراري لمجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية	1.	الجدول
77	التوزيع التكراري لمجتمع البحث حسب متغير المؤهل العلمي.	2.	الجدول
78	التوزيع التكراري لمجتمع البحث حسب متغير الحالة المهنية.	3.	الجدول
79	ملخص الحالات المعالجة ببرنامج SPSS	4.	الجدول
97	معامل الفا كرونباخ حسب عدد الإستمارات	5.	الجدول
87	علاقات القرابة أو الزملاء من نفس القبيلة في مكان العمل	6.	الجدول
88	لقاء الزملاء ذوي علاقة القرابة أو الإنتماء القبلي	7.	الجدول
89	ميول العمال للعمل بالمصلحة التي تربطهم بأفرادها علاقة قرابة	8.	الجدول
90	ميول العمال للعمل بالمصلحة التي تربطهم بأفرادها علاقة قرابة حسب متغير المؤهل العلمي	8-أ.	الجدول
91	تعاون الزملاء ذوي علاقة القرابة او الإنتماء القبلي	9.	الجدول
92	تعاون الزملاء ذوي علاقة القرابة او الإنتماء القبلي حسب متغير الخبرة المهنية	9-أ.	الجدول
93	جوانب التعاون بين الزملاء ذوي الأقارب والإنتماء القبلي	10.	الجدول
94	سهولة تكوين العلاقات مع من هم من نفس القبيلة او الأقارب	11.	الجدول
95	الاتصال القائم بين الزملاء الذين تربطهم علاقة قرابة أثناء العمل	12.	الجدول
95	أسباب الإتصال بين الزملاء ذوي القرابة أثناء العمل	13.	الجدول
96	وسائل الإتصال المستخدمة بين الزملاء أثناء العمل	14.	الجدول
97	نوع العلاقة التي تربط المرؤوسين برؤسائهم	15.	الجدول
97	إمكانية وجود إمتيازات من علاقة المرؤوسين بالرؤساء	16.	الجدول
98	الإمتيازات الناتجة عن علاقة المرؤوسين برؤسائهم.	17.	الجدول
99	رأي الموظفين في دور علاقات القرابة والإنتماء القبلي في تحسين الأداء.	18.	الجدول
99	رأي الموظفين في دور علاقات القرابة والإنتماء القبلي في تحسين الأداء حسب متغير المؤهل العلمي.	18-أ.	الجدول

100	حدوث خلافات بين الزملاء ذوي القرابة والإنتماء القبلي مكان العمل.	19.	الجدول
101	أسباب حدوث الخلافات بين الزملاء ذوي القرابة والإنتماء القبلي.	20.	الجدول
102	إمكانية تسهيل العمال لمهام مرتبطة بعملهم لأحد الأقارب من الخارج.	21.	الجدول
103	المبدأ الأساسي لعلاقات العمّال داخل المؤسسة.	22.	الجدول
104	المكان الذي يفضلهُ زملاء المصالح المشتركة للإلتقاء فيه.	23.	الجدول
104	إمكانية تضامن زملاء المصالح المشتركة.	24.	الجدول
105	جوانب تعاون زملاء المصالح المشتركة.	25.	الجدول
106	أنماط المساندة بين زملاء المصالح المشتركة.	26.	الجدول
107	إمكانية انتقال العمال الى مكان عمل تحت ظروف معينة.	27.	الجدول
108	أسباب تمسك العمال بمناصبهم الحالية.	28.	الجدول
109	مفهوم المناخ الاجتماعي المناسب بالنسبة للعمال.	29.	الجدول
110	يبيّن إمكانية انضمام العمال الى تحالفات داخل مكان العمل.	30.	الجدول
111	على اية أساس يتم إقام التحالفات.	31.	الجدول
112	راي العمال في علاقات المصالح المشتركة.	32.	الجدول
112	التأثيرات السلبية لعلاقات المصالح المشتركة على الأداء حسب رأي العمال	33.	الجدول
113	التأثيرات الإيجابية لعلاقات المصالح المشتركة على الأداء حسب رأي العمال	34.	الجدول
74	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الإجتماعية لغير الأجراء	1.	الشكل

إلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد، الى الأستاذ المشرف بن  
زاوي إبراهيم من أروع وأطيب الأشخاص الذين تعرفت عليهم وأنبلهم خلقا والذي رافقنا بكل  
رفق ورحابة صدر خلال هذا المسار، الى والديّ والذَيْن شجعاني طوال مسار الحياة دون  
هوادة وخاصة الوالد، والذي كان له تأثير هائل على شخصيتي وما أنا عليه اليوم الى الزميل والأخ  
جواد فردي على مجهوداته، الى كل الأصدقاء والمعارف الذين ساهموا في بناء معارفي وتشكيلي  
والهامي . . . . وأخيرا الى نفسي والتي تستحق البعض من العرفان والتقدير.

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى الأستاذ إبراهيم بن زاوي وله كل الشكر والتقدير والعرفان منا وليس هناك كلمات

كافية لتعبير عن مدى امتناننا له.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم مجثي المتواضع.

## المقدمة العامة:

تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية، فهي بالإضافة الى كونها ذلك الكيان المادي القائم بذاته، ومجموعة القوانين واللوائح، والهياكل التي تقوم عليها، فهي كذلك عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة وفقاً لتلك القواعد والقوانين السائدة، وضمن نطاق محدد من أجل بلوغ أهداف معينة، أو غير مباشرة وفقاً لنسق قواعد وقوانين غير تابعة للتنظيم الرسمي، وهدفها أيضاً تحقيق وإشباع حاجات الأفراد الخارجة عن الإطار الرسمي للمؤسسة.

حيث يعتبر الفرد في المؤسسة الركيزة الأساسية، فالمؤسسة تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها باعتباره المحرك الرئيسي لوسائل الإنتاج، وذلك من خلال المهام والوظائف الموكلة له، لكن سوسولوجيا المؤسسة الاقتصادية في علم الاجتماع تنظيم وعمل تجاوزت ذلك الطرح الكلاسيكي الذي يعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية تتوقف نجاعتها في مدى قدرتها على تقسيم العمل و توزيع المهام الجزئية على الفاعلين داخلها، الى الطرح الذي لا يمكنه إغفال الدور الفعّال للعلاقات الإجتماعية داخلها-التنظيمات-و يتبلور مفهوم العلاقات الإجتماعية في الاهتمام بالعنصر البشري، و توفير المناخ المثالي للعمل بحيث تتوفر متطلبات تكوين علاقات إجتماعية متينة، حيث تساهم هذه الأخيرة بدورها في تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسة.

حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والميولات، والاهتمامات وغيرها من العوامل، كما يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، يكمن لها أن تحبّطه كما يمكن لها ان تحفّزه، مثل جودة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة.

ولم تلقي المؤسسة الجزائرية اهتماما كبيرا لموضوع العلاقات الإجتماعية، حيث واجهت المنظمات في الجزائر على اختلافها العديد من المشكلات، داخلية وخارجية، وذلك ما أثر بالسلب على أداء العاملين في تلك المنظمات، والتي أفلس الكثير منها وأعيد هيكلتها ماليا ووظيفيا.

كم أن للأساليب التي تتبناها الإدارة الجزائرية في تعاملها مع العاملين لها أثر كبير على مستوى العلاقات الإجتماعية والأداء داخل المنظمة، حيث لم يكن هناك رقابة وضبط مستمرين على العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم، وهي علاقات يمكن ان تكون في غالب الأحيان أنانية غير

مراعية، وهو الامر الذي يجعل من المؤسسات تنزف الكثير من المهارات والإمكانيات البشرية العديدة والتي يمكن ان يُستثمر فيها وتحقق اعلى درجات الكفاءة الإنتاجية  
ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا إبراز دور العلاقات الإجتماعية في المؤسسة الجزائرية، ولهذا  
فُسمت الدراسة إلى خمس فصول، الجانب النظري والذي يحتوي على 3 فصول والجانب التطبيقي  
ويحتوي على فصلين:

**الجانب النظري:** يتعلق بالإطار النظري للدراسة، واحتوى على ثلاث فصول:

**الفصل الأول:** وعُنون بموضوع الدراسة، وتم فيه طرح إشكالية البحث وأسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميتها، أهدافها وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** بعنوان العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة وقُسم الى مبحثين:

تناول المبحث الأول ماهية العلاقات الإجتماعية، عوامل نشأته، أشكالها وأهميتها وطرق قياسها. اما  
المبحث الثاني فقد تطرق الى النظريات الكبرى في علم الاجتماع التي فسرت العلاقات الإجتماعية

**الفصل الثالث:** وعُنون بالأداء الوظيفي وقُسم الى 3 مباحث:

تناول المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي، التطور التاريخي لمفهومه، أنواعه، مستوياته، أهميتهم.  
أما المبحث الثاني فقد تطرق الى عناصر ومحددات الأداء الوظيفي، ومؤشراته. ثم تطرق المبحث  
الثالث لمراحل قياس الأداء وأساليبه، والقائمون بتلك العملية.

**الجانب الميداني:** يتعلق بالإطار والإجراءات الميدانية للدراسة ويتضمن فصلين.

**الفصل الرابع:** عُنون بالإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تناول مجال الدراسة (المكاني، البشري،  
الزمني)، المنهج، عينة البحث وخصائصها، وأدوات جمع البيانات.

**الفصل الخامس:** بعنوان أثر العلاقات الإجتماعية على الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق

الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء C.A.S.N.O.S تبسة، واشتمل على عرض وتحليل  
البيانات الميدانية، وعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها، والاستنتاج العام والتوصيات

الفصل الأول:

الخطاب النظري للدراسة

1/الإشكالية.

2/الفرضيات.

3/أهداف الدراسة.

4/أسباب إختيار موضوع الدراسة.

5/أهمية موضوع الدراسة.

6/تحديد المفاهيم.

7/الدراسات السابقة.

## 1/ الإشكالية:

تعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا مفتوح يضم موارد مختلفة (بشرية، مادية، فنية...) تعمل على تحقيق أهداف معينة، ويعد الفرد -الموظف- من تلك الموارد البشرية عنصرا رئيسيا ومهما في أي عملية تنظيمية، حيث يحتاج إلى إهتمام ورعاية داخل أي تنظيم وظيفي، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى لها كل مؤسسة، وهكذا تطورت المنظمات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي الذي أصبح يهتم بالسلوك الإنساني -الفردى والجماعي- في بيئة العمل، فبعد أن كان يُنظر للمؤسسة على أنها نظام مادي محض تطورت النظرة وأصبح يُنظر لها على أنها وحدة إجتماعية تفاعلية هادفة، يُشكل الإنسان فيها العنصر الأساسي.

والمؤسسة تعتبر مجالا لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات ضمن منهج تنظيمي معين حيث أنّ التفاعل في العلاقات الوظيفية بين العاملين من أبرز السمات المميزة للمنظمات على اختلاف أنواعها، وينتج عن ذلك التفاعل القائم بين الأعضاء المشاركين في التنظيم سواء بين الرؤساء والمرؤوسين (أفقي) أو بين المرؤوسين في حد ذاتهم (عمودي) علاقات وروابط إجتماعية.

وتكون تلك العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة، علاقات رسمية تنشأ بنشأة التنظيم الرسمي وهي العلاقات المهنية الملزمة لكل تنظيم أو مؤسسة، وهي تُحدّد وتُنظّم بالاعتماد على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأنظمة الإدارية واللوائح القانونية المكتوبة، ويعتمد العاملين في تفاعلهم داخلها على قنوات الإتصال الرسمية والتي تكون مباشرة ومعروفة ومحددة.

وعلاقات غير رسمية والتي تكون نتيجة التفاعلات الطبيعية الحادثة بين العاملين والتي تنشأ لغايات معينة، بحيث تكون تلك الغايات بمثابة الدوافع التي تستند عليها العلاقات الإجتماعية في تشكلها و نشأتها، إذ أن الأفراد لهم حاجات وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها، وتعتبر العلاقات الإجتماعية غير الرسمية الوسيلة والأداة التي يستطيع الفاعلين من خلالها تحقيق و تلبية غاياتهم و حاجاتهم المختلفة التي لا يتم الاهتمام بها من طرف التنظيم الرسمي للمؤسسة فالعلاقات الإجتماعية تهتم بخلق مناخ من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات مصلحة خاصة أو ما تُسمى بـ النفعية أو علاقات قرابة في بعض الأحيان وعلاقات صداقة، وتتحقق من

خلالها تلك الأهداف الشخصية و يتم وإشباع حاجات الأفراد، حيث تتحول المؤسسة من مجرد كيان مادي قائم للربح المادي والاستغلال إلى بيئة إجتماعية تضم مختلف أشكال العلاقات الإجتماعية، حيث وجب عليها وضع اعتبارات حاجات العاملين وميولاتهم، 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.

وفي ضل المنافسة الشرسة بين المؤسسات، الامر الذي دفع بالمؤسسة ومُسيّريها إلى الاهتمام وتسخير كل جهودها وطاقاتها ومختلف وسائلها في إنجاح أداء الموظفين العاملين بها، حيث إن نجاح أي مؤسسة يُقاس بمدى جودة ومستوى الأداء الوظيفي لها، و هو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير على النهج الصحيح للوصول إلى أهدافها المنشودة و المُسطرة، حيث يتأثر الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة بالعديد من العوامل المختلفة منها العوامل الاقتصادية والبيئية والنفسية والإجتماعية، لذلك فإن كل ما يؤثر على الأداء الوظيفي سواء سلبا أو إيجابا يؤثر بالتالي على إنتاجية وجودة وكفاءة الأداء في العمل.

والمؤسسة الجزائرية حالها حال كل مؤسسات العالم، فهي ملزمة بالاهتمام بالعنصر البشري، خاصة وأنها عرفت تحولات وتطورات متسارعة في السنوات الأخيرة، التي حاولت من خلالها الحكومة الجزائرية إلى أحداث إصلاحات، جاءت عبر عدة مراحل تم خلالها سن قوانين وتشريعات منحت العامل فرصة تحسين ظروفه الإجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما كانت تهدف تلك الإصلاحات الى بناء علاقات متميزة بين جميع الأفراد العاملين على مختلف المستويات بصورة تخدم مصالح المؤسسة وموردها البشري في آن واحد.

ومن خلال الطرح السابق تتحدد مشكلة بحثنا الرئيسية في التساؤل الجوهري الاتي:

➤ **كيف تؤثر العلاقات الإجتماعية داخل مؤسسة C.A.S.N.O.S على الأداء الوظيفي؟**

اما فيما يخص التساؤلات الفرعية التي سنجيب من خلالها عن السؤال الرئيسي فتتمثل في:

➤ **كيف تؤثر العلاقات القرابة داخل مؤسسة C.A.S.N.O.S على الأداء الوظيفي؟**

➤ **كيف تؤثر العلاقات الإجتماعية النفعية داخل مؤسسة C.A.S.N.O.S على الأداء الوظيفي؟**

## 2/ الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية:

تؤثر العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة سلبا على الأداء الوظيفي.

### الفرضيات الجزئية:

تؤثر علاقات القرابة داخل المؤسسة سلبا على الأداء الوظيفي.

تؤثر علاقات النفعية داخل المؤسسة في غالب الأوقات سلبا على الأداء الوظيفي.

## 3/ أهداف الدراسة:

• الهدف الرئيس: التعرف على أثر العلاقة الإجتماعية داخل المؤسسة والأداء الوظيفي في

مؤسسة الضمان الاجتماعي C.N.A.S

ومن الهدف الرئيس تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على طبيعة وأشكال العلاقات الإجتماعية لدى الموظفين في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

2. التعرف على أثر علاقات القرابة داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي.

3. التعرف على أثر العلاقات النفعية داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي.

4. مدى تأثير المناخ العشائري السائد في المؤسسة وعلاقات القرابة على الأداء الوظيفي.

## 4/ أسباب إختيار موضوع الدراسة:

لقد تم إختيارنا لموضوع العلاقات الإجتماعية في المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي بناء

على أسباب منها:

### • الأسباب الموضوعية:

1/ بما أن العنصر البشري أصبح يشكل أهم الأبحاث والأبعاد الرئيسية التي أخذ علم الاجتماع يتناولها بالدراسات والبحوث، فأصبحت تُعطى أهمية بالغة للأفراد داخل المؤسسات وذلك بهدف تحقيق فعالية تنظيمية ورفع في مستوى جودة الأداء الوظيفي.

حيث أصبح موضوع الأبحاث المعاصرة والتي لا يزال مجال البحث مفتوحا فيها حيث يطرح أكثر من تساؤل، لمحاولة البحث في العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني بصفة عامة والعُمل وتصرفاتهم داخل المؤسسة.

2/ ومن الأسباب الموضوعية التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هو أن الإهتمام البالغ للعديد من عناصر الإدارة الجزائرية بموضوع الأداء الوظيفي والتفكير في سبل لرفع من مستوى جودته والعوامل البيئية والاجتماعية والتنظيمية المؤثرة فيه.

• **الأسباب الذاتية:**

ومن الأسباب الذاتية التي دفعت بنا لإختيار موضعنا هذا:

1/ ندرة البحوث الاجتماعية التي تناولت العلاقات الاجتماعية في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

2/ الفضول الشخصي في معرفة واقع العلاقات الاجتماعية في المؤسسة ومحاولة معرفة إن كان هنالك تأثير على الأداء الوظيفي، في الإدارة الجزائرية وبالتحديد قطاع الضمان الاجتماعي.

**5/ أهمية موضوع الدراسة:**

تكمن أهمية البحث في جانبين رئيسيين:

• **الأهمية العلمية:**

أ- تضيف بيانات مهمة يستفاد منها كمرجعية للطلاب والباحثين في مجال الأداء الوظيفي في

المؤسسات الرسمية والتمثلة في مؤسسة الضمان الاجتماعي C.A.S.N.O.S

ب- تعطي للباحثين في هذا المجال أفكارا جديدة حول أهمية العلاقات الاجتماعية وإرتباطها بالأداء الوظيفي.

ت- الدور المهم الذي يلعبه الأداء الوظيفي في تحقيق متطلبات الوظيفة للتنظيمات، لذلك إهتم هذا البحث بالتعرف على مستوى أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيه.

• **الأهمية العملية:**

تتحقق أهمية البحث من الناحية العملية من خلال النتائج والتوصيات التي يمكن التوصل إليها والتي قد تفيد أصحاب القرارات الإدارية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بأهمية تحسين الأداء الوظيفي للموظفين والحد من الممارسات السلبية ودعم الإيجابية منها وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

## 6/ تحديد المفاهيم:

### 6-1/ مفهوم العلاقات الإجتماعية:

وهي أي إتصال أو تفاعل أو تجاوب يقع بين شخصين أو أكثر لغرض إشباع الحاجات الأساسية والثانوية للأشخاص الذين يكونونها، ويدخلون ضمن حدودها.<sup>1</sup> ويعرفها أمين ساعاتي بأنها: النموذج الكلي للسلوك الفعلي، أي الطريقة التي يتصرف بها أعضاء التنظيم.<sup>2</sup>

ويعرفها أحمد ماهر وزملاؤه بأنها: تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية بين أفراد التنظيم.<sup>3</sup>

### ❖ التعريف الإجرائي:

هي الروابط التي تنشأ بين الأفراد داخل الأنساق الإجتماعية المختلفة، نتيجة الإتصال والتفاعل الفعّال بينهم، والتي تكون حصيلتها علاقات إجتماعية مختلفة الأنماط كل نمط يليب حاجة سيكولوجية وسوسيولوجيا معينة.

### 6-2/ مفهوم علاقات العمل:

يعرفه أحمد زاكي بأنها: العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الإستخدام وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال ببعضهم البعض وبين رؤسائهم أو مدراءهم، وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمل وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة.<sup>4</sup>

وقدد حدد أيضا مفهوم علاقات العمل في موسوعة العلمية العربية بأنها: "بأنها تلك الطريقة التي يتعامل بها أصحاب العمل والعمال: وقيم نظام العلاقات الصناعية والتقاليد والقواعد التي تحكم في هذه العملية، وتسمى هذه العملية في بعض الأقطار علاقات العمل".<sup>5</sup>

### ❖ التعريف الإجرائي:

<sup>1</sup> إبراهيم عثمان، مقدمة في علم الإجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 27.

<sup>2</sup> أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، مصر، 1997، ص 13.

<sup>3</sup> أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 689.

<sup>4</sup> أحمد زاكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 238.

<sup>5</sup> الموسوعة العربية العلمية: مؤسسة آمال، الموسوعة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

هي العلاقات التي تنشأ عن طريق التفاعلات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، والمرؤوسين فيما بينهم، داخل التنظيمات الرسمية وهي ملزمة لها. وهي تُحدد عن طريق الهيكل التنظيمي للمؤسسات وقنوات الإتصال الرسمية.

### 6-3/ مفهوم التنظيم:

يرى بارسونز ان التنظيم هو: "وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين". كما يراها أيضا على أنها: "وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة". كما يرى علي محمد عبد الوهاب أن التنظيم: "مصطلح التنظيم يُعبر به عن المجهود الإنساني المبذول من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وأن أساس التنظيم هو إشباع حاجات الأشخاص وتحقيق رغباتهم."

كما يضيف أنه "يمكن النظر إلى التنظيم من حيث الشكل والمضمون، فالشكل أو الهيكل التنظيمي يعني الجماعات والإدارات والأقسام، التي يعمل بها الأفراد والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا لهدف محدد. أما من حيث المضمون فهو عملية جمع الأفراد في منظمة (مؤسسة)، وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى الأهداف المحددة."

### ❖ التعريف الإجرائي:

التنظيم هو مصطلح يُطلق على وحدة أو كتلة إجتماعية معينة تتحلى بدرجة معينة من النظام وتتميز بالتقسيم الواضح للعمل والأدوار والمسؤوليات، وهو ينشأ لتحقيق أهداف معينة وإشباع حاجات أعضائه أو أعضاء المجتمع الذي هو جزء منه.

<sup>1</sup> رابح كعبش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2006، ص 27.

#### 6-4/ مفهوم المؤسسة:

تعددت وتتنوعت تعريفات المؤسسة بالنظر لكل إختلاف وتعدد وجهات النظر والأيدولوجيات، فعرفها الاقتصادي Francois Perroux على أنها: "منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة وتستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة يمكن أن تُباع بسعر أعلى من التكلفة". أما في عالم القانون فقد ظهر مفهوم المؤسسة متأخرا، حيث عرف القانون الأوروبي المؤسسة على أنها: "كيان يمارس نشاطا إقتصاديا مستقلا عن الوضع القانوني لهذا الكيان وطريقة تمويله". وعرف المشرع الجزائري المؤسسة ضمن أحكام المادة 03 من الأمر 03-03 في الفقرة الأولى على أنها: "كل شخص طبيعي أو معنوي أيا كانت طبيعته يمارس بصفة دائمة نشاطات الإنتاج وتوزيع أو الخدمات أو الإستيراد".<sup>1</sup>

في حين يعرفها تشستر برنارد بأنها: "نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، وهي قوى منظمة من شخصين أو أكثر، تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق المدروس والشعوري"<sup>2</sup>

❖ **التعريف الإجرائي:**

المؤسسة هي كيان مادي قائم بذاته ومنظم، يتكون من مجموعة القوى المنظمة والتي تتقاسم الأدوار والأعمال حسب القدرات والميولات والخبرات وتقوم بإنجاز أنشطة تنتج عنها سلع معينة اما سلع مادية أو خدماتية أو غيرها.

#### 6-5/ مفهوم التنظيمات غير الرسمية:

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء اجتماع التنظيم في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، وإن اختلفت تحليلاتهم منطلقاتهم الفكرية، ومسمياتهم، ... فالبعض يصفه بأنه "ديناميات البيروقراطية" والبعض الآخر يفضل استخدام مصطلح "البناء الاجتماعي لجماعات العمل" وهناك من يستعمل عبارة "التنظيم غير الرسمي".

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفا مشابها للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه "نسق العلاقة الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كريمة عزوز، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد الثاني، جوان 2021، ص 39.

<sup>2</sup> عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة-الجزائر، 2012، ص 18.

<sup>3</sup> حسان الجيلاتي، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم لإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 2،3.

## ❖ التعريف الإجرائي:

التنظيمات غير الرسمية هي التنظيمات التي تنتج تلقائياً وعضوياً داخل التنظيمات الرسمية نتيجة التفاعلات الإجتماعية التي تحدث داخلها وتكون خارجة عن الإطار العام للأهداف المُسطرة الخاصة بالمؤسسة، وهي تنشأ للأغراض معينة أهمها إشباع حاجات ورغبات لم يعرها التنظيم الرسمي إهتماماً.

### 6-6/ مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخلها مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

فقد أشار توماس جلبرت في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد اجتماعات، أو تصميم نموذج، أو لتفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مُخرج أو نتاج أو نتيجة كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما.<sup>1</sup>

ويمكن القول إن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسينه من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب ومن بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 3، الجزائر، ص 128.

<sup>2</sup> محمد العيفة: مرجع سابق، ص 128.

ويُعرفه جوري جونسون بأنه "مواقف سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة." ويعرفه سيزلاغي والس بأنه "الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمؤسسات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المؤسسات وأهدافها."<sup>1</sup>

#### ❖ التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي هو المؤشر الذي يتم من خلاله قياس كمية العمل أو المهام المنجزة بالنسبة لأهداف التنظيم، وجودة تنفيذ العامل لمهامه الخاصة، وهو الطريقة التي يؤدي بها العُمال لأعمالهم داخل التنظيمات.

#### 6-7 / مفهوم الإتصال التنظيمي:

الإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات، ولقد أكدت دراسات كانت (1977) وكلاوس وباس (1982) أن عمل المدير هو الاتصالات. فالتواصل المباشر مع العاملين والزلاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم.

كما يشير برنارد تشستر أن "الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع إختيار الأشخاص."<sup>2</sup>

#### ❖ لتعريف الإجرائي:

الإتصال التنظيمي هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف أقسام التنظيم، حيث يكون بين الأفراد سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو المرؤوسين، لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويكون إما عن طريق السجلات الداخلية أو الإعلانات واللوائح الداخلية أو عن طريق الإتصال الشفهي المباشر أو غير المباشر.

<sup>1</sup> اسمهان البشير المرغني، ليلي محمد اللافي، العلاقات الإجتماعية وانعكاساتها على مستوى الأداء الوظيفي، جامعة الزاوية مجلة كلية التربية، العدد العشرون، جانفي 2021، ص 179.

<sup>2</sup> بشار حزب، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية العربية، 2020 ص 14، 15.

## 7/ الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة قدرا كبيرا من الأهمية في المعرفة العلمية والبحث العلمي، لأن ذلك الأخير يستمد فروضه وتساؤلاته من نتائج الجهود العلمية السابقة باعتبار انها عليمه تواصلية تغذي بعضها البعض، ومن أهم الدراسات التي تطرقت إلى دراسة موضوع العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة وكذا دراسة الأداء لدى العاملين نذكر:

1. دراسة لنصاري مريم<sup>1</sup> بعنوان: العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي” دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق اخاموك-تامنغست“ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل.

وهي الدراسة الأقرب إلى دراستنا الحالية من حيث المنهج و لعينة و المتغيرات وفيما يخص إشكالية الدراسة فهي تدور حول تساؤل رئيسي هو:

ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست؟

### • أهداف الدراسة:

وجاءت أهداف الدراسة كما يلي:

- ✓ الوقوف على مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية والولاء ..... الخ في محيط العمل.
- ✓ معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المركز الجامعي باعتباره منظمة تضم عدد من العاملين.
- ✓ كشف العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي داخل المنظمة (المركز الجامعي).
- ✓ معرفة على أي أساس تبنى العلاقات الإنسانية بين العاملين.

---

<sup>1</sup> لنصاري مريم: العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أخاموك-تامنغست، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية-أدرار، 2013.

• نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ✓ يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمه من مزايا تفوق ما يوجد في منظمات أخرى.
- ✓ سياسة المركز تتفق مع اتجاهات وميول عامليه مما يحقق لهم رضا وظيفي.
- ✓ وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي الى تناسق فيما يخص زيادة وفعالية الأداء.
- ✓ النشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة فيما بين العاملين.
- ✓ وجود اتصال بين العاملين خارج أوقات العمل يؤدي الى تسيير العمل بشكل أفضل.
- ✓ وجود علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة بالمركز يؤدي إلى وجود دافعية أكثر لرفع الأداء.
- ✓ وجود علاقات إنسانية بين العمال والإدارة يؤدي الى مزيد من الولاء التنظيمي.
- ✓ وجود علاقات إنسانية بين الزملاء في العمل يؤدي الى المشاركة في صنع القرارات الصحيحة.
- ✓ التفاف مجموعة معينة من الموظفين حول الرئيس يعتبر تنظيماً غير رسمي ويؤثر في اتخاذ القرار.
- ✓ يقوي المرؤوسين علاقاتهم غير الرسمية مع الرؤساء
- ✓ عدم اشراك الإدارة بعض العاملين في اتخاذ القرارات أدى إلى وجود تنظيم غير رسمي.
- ✓ وجود اتصال غير فعال بين الرئيس والمرؤوسين تسبب في إظهار تنظيم غير رسمي، أثر على العملية الإدارية والإنسانية.
- ✓ توتر العلاقات بين المرؤوسين والرئيس أوجد تنظيماً غير رسمي مما أثر على الأداء الوظيفي.
- ✓ للعمل حاجات غير مادية يجب على الإدارة الاهتمام بها وإشباعها نظراً لأهميتها في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ يعتبر التحفيز المعنوي محدد من محددات الأداء الفعال بالمنظمة.

2. دراسة غريب منية<sup>1</sup> بعنوان: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية” الدراسة الميدانية بمركب أسميدال -عنابة-“أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع. وهي دراسة تتشابه مع دراستنا الحالية وتتقاطع معها في متغير علاقات العمل وهي شكل من أشكال العلاقات الإجتماعية التي اولتها دراستنا إتهاما كبيرا، وفيما المنهج فقد استخدمت الباحثة المناهج الكيفية و الكمية مع بعض للتوصل للنتائج التي توصلت لها يخص إشكالية هذه الدراسة فهي تدور حول التساؤل الرئيسي الآتي:

ماهي العلاقة الموجودة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

• أهداف الدراسة:

وأنت أهداف الدراسة كما يلي:

✓ دراسة وضعية علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية من أجل تجاوز كل أشكال التوترات والخلافات أو النزاعات التي يمكن أن تحدث بين الشركاء الاجتماعيين أو بين الأطراف الفاعلة والمشكلة لهذه العلاقة (العمال، النقابة، أصحاب العمل) أي في مجال العمل عموما الإضراب مثلا، مع مقارنة ذلك بالواقع العملي والميداني.

✓ التطرق إلى كيفية تموقع هذا الموضوع نظريا وبالتحديد يجب التطرق إلى كيفية تمظهر علاقات العمل ومستوى التعلم الثقافي لدى العمال سوسولوجيا، وهذا يرجع إلى غياب الدراسات السوسولوجية -في حدود علمنا وإمكانياتنا- حول هذا الموضوع بالرغب من أهميته ودوره في العملية الإنتاجية.

✓ أهمية موضوع علاقات العمل والتعلم الثقافي وتأثيره على المناخ الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة الصناعية، لذلك كان لابد لنا من تحليل هذا الموضوع ودراسته في ظل التغيرات التي عرفتتها المؤسسة الصناعية الجزائرية بدءا من الاستقلال إلى غاية الإصلاحات الاقتصادية، والإحاطة بجميع جوانبه.

<sup>1</sup> غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، الدراسة الميدانية بمركب أسميدال -عنابة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2007.

✓ التركيز على البعد السوسيولوجي لمحوري الدراسة (تطور علاقات العمل من جهة، ومستوى التعلم الثقافي لدى العمال من جهة ثانية)، أي ربط تطور العلاقات العامة والتعلم الثقافي لدى العمال بالجانب السوسيولوجي.

#### • نتائج الدراسة:

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

✓ هناك تحسن وتطور ملحوظ في علاقات العمل يصاحبه او يقابله تطور.  
✓ كان هناك تحسن في علاقات العمل مع مرحلة خصوصية المركب ودخول الشريك الإسباني وسيطرته عليه بالنسبة 66%، حيث أصبح يفرض هذا المستوى من التحسن والتطور في العلاقات، مما نجم عنه تحسن في مضامين التعلم الثقافي لدى العاملين به.  
كما أنه كان نتيجة عدة عوامل أخرى من أهمها:

- الحرية في إيصال انشغالات واقتراحات العمال للإدارة خاصة في مجال حوادث العمل والأخطار المهنية، مما يسهل عملية الإتصال بينهم.
- تغيير نمط التسيير والنمط التكنولوجي، وكان ذلك عن طريق وقف نشاط بعض الوحدات غير الإنتاجية وتدعيم الإنتاجية منها بآلات حديثة وأجهزة متطورة مع القيام بدورات تكوينية وتنقيفية لاكتساب الخبرات.
- قلة أو عدم حدوث إضرابات مسجلة أو خلافات بين أطراف علاقة العمل في فترة الشراكة مقارنة بالمرحلة الماضية والتي سجل فيها إضراب مدته 11 يوم حول تسريح الجماعي لفئة كبيرة من العمال سنة 1997.
- التطبيق الفعلي لقانون العمل 11/90 الذي يرسم ويضبط مختلف العلاقات بين مختلف الأطراف، مع إنشاء مصلحة خاصة تسمى "مصلحة علاقات العمل" تعنتي وتهتم بتنظيم علاقات العمل داخل المركب، مما يثبت ان علاقات العمل حاضرة تماما داخله.
- ظهور وتفشي قيم ومعايير حديثة للتعلم الثقافي لدى العاملين بالمركب لم تكن موجودة أو حاضرة بقوة في المرحلة الماضية (السابقة للشراكة)، أهمها: ثقافة الزمن، الصرامة، والانضباط في العمل، ثقافة العمل، ثقافة تحديد المسؤولية والمهم بدقة، الإتقان والإخلاص في العمل،... الخ.

✓ إن الأجر يعتبر حافز مادي قوي في تحسين علاقات العمل، وتحقيق مستوى من الرضا لدى العُمال.

✓ هناك تغيير في ذهنية العمال وتفتح وازدهار شخصيتهم، خاصة وأن أغلبهم قد قدموا من عالم الريف بأفكار وقيم واتجاهات خاطئة عن العمل الصناعي، لكنهم بذؤا يدركون ويتعلمون أشياء جديدة كل يوم.

3. دراسة بلباش وداد<sup>1</sup> بعنوان: دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية" حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -مقاطعة النفط والوقود- بسكيكدة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

كذلك اخترنا هذه الدراسة لتشابهها مع دراستنا في المتغير المستقل وهو متغير العلاقات العامة الداخلية، والتي يُقصد بها العلاقات الإنسانية التي تسود بيئة العمل كما تم شرحها في الدراسة، وفيما يخص إشكالية هذه الدراسة فهي تدور حول التساؤل الرئيسي الآتي:  
ما هو دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية؟

#### • أهداف الدراسة:

- وكانت أهداف الدراسة كالاتي:
- ✓ الوقوف على دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -مقاطعة النفط والوقود- بسكيكدة.
- ✓ التعرف على الأساليب التي تستخدمها العلاقات العامة لتعزيز العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ التأكد من مساهمة كل من المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات والاتصال داخل المؤسسة وتوفير الحوافز المعنوية في تقوية العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية بسكيكدة).

<sup>1</sup> دراسة بلباش وداد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -مقاطعة النفط والوقود- بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

• نتائج الدراسة:

✓ أن العلاقات العامة تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية من خلال المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات فهذه الأخيرة تساهم بتدعيم العلاقات الإنسانية داخل مقاطعة النفط والوقود بسكيكدة وهو ما دلت عليه النسب التي تبين وجود مشاركة عمالية إلا أن هذا الجانب لا يزال يشهد بعض النقص في المؤسسة مجال الدراسة. وعليه كلما زادت مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات كلما تقوت العلاقات الإنسانية أكثر.

✓ أظهرت الدراسة الميدانية أن الاتصال يساهم فعلا في توطيد العلاقات الإنسانية بالمديرية الجهوية لمقاطعة النفط والوقود بسكيكدة، وبهذا ثبتت صحة الفرضية الثانية.

وانطلاقا من هذه الوقائع نستطيع القول إن الاتصال الداخلي للمؤسسة مجال الدراسة هو اتصال يتميز بنوع من الفعالية لكن هذا لا يمنع من معاناته من بعض النقائص.

✓ أكدت الدراسة الميدانية أن الفرضية الثالثة تحققت كذلك، وأن الحوافز المعنوية تساهم حقا في ترسيخ العلاقات الإنسانية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية - مقاطعة النفط والوقود- بسكيكدة.

فالحوافز المعنوية تشبع الحاجات المتعددة للفرد العامل كحاجة الاحترام والتقدير وغيرها من الحاجات الاجتماعية والنفسية كما تلعب دوراً بالغ الأهمية في توطيد وترسيخ العلاقات الإنسانية مما يجعل الفرد متمسك بعمله وتعلقه بالمؤسسة التي يعمل فيها أكثر. ويعد تطبيق نظام الحوافز المعنوية في المؤسسات أحد العوامل الهامة التي تنمي وتطور القدرات الإبداعية للموارد البشرية وتحقيق طموحاتهم وإثبات ذاتهم.

#### 4. دراسة بوعطيط جلال الدين<sup>1</sup> بعنوان: الإتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي” دراسة

ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز -عنابة-“مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير .  
قمنا باختيار هذه الدراسة لتشابهها مع المتغير التابع الخاص بدراستنا وهو متغير الأداء الوظيفي، حتى يتسنى لنا الإلمام بموضوع الأداء ومحاولة إرساء قواعد معرفية متينة نظرا لأهميته العالية بالنسبة لدراستنا، ام فيما يخص إشكالية الدراسة فقد تلخصت في التساؤل الرئيسي الآتي:  
هل هنالك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

#### • أهداف الدراسة:

وأنت أهداف هذه الدراسة كالاتي:

- ✓ معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي.
- ✓ معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث؟

- ✓ معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟
- ✓ معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

- ✓ تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

#### • نتائج الدراسة:

- ✓ فيما يخص الكشف عن نمط الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز نجد أن المؤسسة أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات العمال التنفيذيين الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق الاجتماعات أو عن طريق المشرف المباشر، كما أن فترات

---

<sup>1</sup> دراسة بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز -عنابة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم نفس تنظيمي، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2009.

اتصال الإدارة بالعمال غالبا ما تكون منتظمة والهدف العام منها تقديم قرارات ليقوم العمال بتنفيذها ولجوء الإدارة أحيانا الى العمال للاستماع الى آراءهم في المسائل التي تتعلق بأعمالهم والمهام الموكلة إليهم، ومن خلال هذا النمط (الاتصال النازل) كما أشار " محمود المساد في كتابه " الإدارة الفعالة" يساعد المنظمة على أن تزود عمالها بالتعليمات والتوجيهات كذلك الأسس والمعايير للوظائف المسندة والاهم من ذلك يوضح ويزود العمال بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها، وملامح ثقافتها العامة وهذا يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المنظمة، ويمكن أن نلاحظ اهتمام شركة البحث بقيمة هذا النمط من خلال جعل الاتصال الإدارة بالعمال من خلال الاجتماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية والاتصال عبر المشرف المباشر الذي يساعد على التقرب من العمال أكثر وتبادل الآراء معهم. وهذا ما يعكس قيمة الاتصال النازل وضرورته في مؤسسة البحث في السير العام لكل نشاطات المؤسسة وضبط علاقات الفاعلين فيها.

✓ أما بالنسبة الى نمط الاتصال الصاعد المتبع في المؤسسة كذلك نجد أن العمال التنفيذيين مقتنعون بدور وأهمية النقابة في إيصال كل انشغالاتهم وهذا لا يمنعهم من الاتصال بالإدارة عن طريق المشرف المباشر لاحتكاكهم اليومي به واقتناعهم بدوره الهام لإيصال انشغالاتهم من خلال احتكاكهم اليومي والمباشر بالإدارة ومعرفته الدقيقة بظروف عمل العمال وكل ما يتعلق بأدائهم ويمكن أن نفسر لجوء العمال في اتصالهم بالإدارة من خلال المشرف المباشر عموما من خلال أن الإدارة تتبع نفس الإجراء أحيانا في اتصالها بالعمال. على الرغم من تفضيل اغلب العمال على الاتصال بالمدير مباشرة وهذا يؤكد على حرصهم على ضمان وصول كل انشغالاتهم واقتراحاتهم بسرعة من اجل التكفل بها في أقرب وقت وبالسرية المطلوبة لتحقيق أهدافهم ويمكن تفسير ذلك حسب تصوري الشخصي في أن عينة البحث تتنف في هذا التصور مع كل العمال في معظم شركاتنا الوطنية في أن كل الانشغالات والمصالح يمكن أن تحل بيسر وبسرعة من خلال إيصالها الى المدير أو من يقبع في أعلى الهرم في المؤسسة أو المنظمة رغم أن هذا يتجاوز الأعراف التنظيمية في المؤسسة أو سيرورة تبادل المعلومات من الإدارة الى العمال عبر كل المصالح سواء كانت هذه المعلومات نازلة أو صاعدة.

إذن فالمزج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز التي تعتبر من المؤسسة الناجحة في بلادنا بفضل تنظيمها الإداري لكل مصالحها وأنشطتها والعلاقات التي تحكم الفاعلين فيها، وهذا كذلك يتمشى مع كل ما أشار إليه المفكرون والباحثين في مجال الاتصال داخل المنظمة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي في جل دراساتهم وأبحاثهم في ضرورة المزج بين الاتصال النازل والصاعد وضرورة وجود كليهما مع وضع أسس ومعايير تحكم هذا الوجود من أجل تكامل النمطين بما يخدم المنظمة من خلال تحقيق أهدافها المسطرة ولإيصال التعليمات الى العمال والسهر من خلال الاتصال النازل على السير الحسن أو الجيد لكل نشاطاتها وتحقيق أهداف أو الغرض الاتصال هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مصالح وأهداف العمال من خلال الاتصال الصاعد الذي يضمن وصول انشغالاتهم، اقتراحاتهم وكل المشاكل التي تعترض أدائهم ومن خلال إعطاء الإدارة أهمية قصوى لهذا النمط يرفع من معنويات العمال من خلال إدراكهم باهتمام الإدارة بهم ويشعرهم بمشاركتهم الإدارية في كل نشاطات المؤسسة.

✓ وفيما يتعلق بالفرضيات الجزئية التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي، فقد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي. حيث قدرت قيمة الارتباط ب 0.52، وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال نمط الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل وهذا ما أشار إليه كل من ويلي ووايت (1985) من خلال تطرقهم الى خصائص الاتصال الفعال في أن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس توصيله وتبليغها الى مرؤوسيه، وهذا ما ذهب اليه كذلك صلاح الشنواني في كتابه "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999" في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية، ومن خلال هذا النتيجة المتحصل عليها يمكن أن نقول إن للاتصال النازل دور هام في تحقيق اداءات جيدة او منخفضة للعمال من خلال فعالية هذا النمط داخل المنظمة وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد

الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، حيث حددت قيمة الارتباط ب 0.57 وهي تعكس كذلك الى حد ما الى ما أشار اليه الباحثين في الاتصال التنظيمي الى قيمة وفعالية نمط الاتصال الصاعد في انه يمكن الأفراد من التعبير عن احساساتهم ومشاعرهم، اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، والنقطة الايجابية الهامة في هذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل، رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

ومن خلال ما تم التوصل اليه من تحقق الفرضيتين الجزئيتين من خلال وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين تعكس الى حد ما وجود هذه العلاقة الموجبة.

يمكن أن نقول إن الفرضية العامة قد تحققت في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال وبالتالي يمكن أن نقول إن الاتصال التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال وتوفر الثقة والمصادقية بين الإدارة والعاملين كفيل بان يساعد المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي لعمالها.

الفصل الثاني:

العلاقات الاجتماعية

داخل المؤسسة

## تمهيد

المبحث الأول: ماهية العلاقة الإجتماعية

المطلب الأول: عوامل نشأة العلاقات الإجتماعية.

المطلب الثاني: دور وأهمية العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: أنماط العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسات.

المطلب الرابع: قياس العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: اهم النظريات المُفسرة للعلاقات الإجتماعية داخل التنظيم.

المطلب الأول: النظريات السوسولوجية الكبرى.

المطلب الثاني: نظريات التنظيم الكلاسيكية.

المطلب الثالث: نظريات التنظيم السلوكية.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعد موضوع العلاقات الإجتماعية غير الرسمية من المواضيع الحديثة التي تطرق إليها علماء الاجتماع، حيث إن ظهور علاقات إجتماعية التي تنشأ بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية، هذه العلاقات التي لا يمكن تحاشيها ولا يمكن إغفال دورها وأثرها على الوظيفة وفعالية التنظيم الرسمي، ولذا فإن العادات الإجتماعية التي يمارسها أعضاء التنظيم هي التي تحدد طريقة التعامل بين الرؤساء و المرؤوسين، و حتى فيما بين المرؤوسين أنفسهم، وفي اغلب الحالات فإن هذه العادات الإجتماعية تكون مختلفة عن التحديدات الرسمية كما يراها قادة التنظيم، و سنحاول في هذا الفصل الكشف عن تلك العلاقات غير الرسمية ومعرفة أسباب نشأتها ومكوناتها.

## المبحث الأول: ماهية العلاقات الإجتماعية.

### المطلب الأول: أسباب وعوامل نشأة العلاقات الإجتماعية.

إن إجتماعية الإنسان، وعدم قدرته على العيش منفرداً عن أعضاء المجتمع، إن هذه الفطرة في الإنسان، تؤدي به إلى أن يدخل في جماعات و يعيش بينها طوال فترة حياته، لذلك فإن التقاء مئات العمال في تنظيمات رسمية، وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم أولاً إلى إنشاء علاقات بينهم وبين باقي عناصر التنظيم و ثانياً إلى التشكل في جماعات، إلا أن تلك العلاقات و جماعات يعود تشكلها إلى عدة عوامل، وظروف مختلفة ومتنوعة ونحاول في هذا المجال إن نلقي بعض الضوء على العوامل والظروف الأساسية التي تؤدي إلى نشوء علاقات إجتماعية داخل التنظيمات.

تتكون العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة نتيجة عدة عوامل مختلفة حسب طبيعة نشاط المؤسسة، وتتحدد هذه العوامل من خلال التنظيم الرسمي وغير الرسمي كما يلي:

- تتكون العلاقات الرسمية داخل المؤسسة وفق طبيعة الأدوار والمهام بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية كالعلاقة بين العامل ورئيسه المباشر للقيام بأعمال مشتركة بينهم
- تتكون العلاقات الرسمية أيضاً من خلال قنوات الاتصال الرسمي التي تسمح للعاملين التواصل فيما بينهم من جهة، أو بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وتبادل المعلومات والإجراءات الخاصة بالعمل، حيث تتكون بينهم صلة أو رابطة مباشرة ورسمية.
- تساهم خطوط السلطة كذلك في تكوين علاقات السلطة (الرسمية) داخل المؤسسة عن طريق التقسيم الهرمي للسلطة (الهيكل التنظيمي) الذي يحدد العلاقة بين الوظائف في المستويات التنظيمية المختلفة، كالعلاقة بين مدير المؤسسة ومدير وحدة الإنتاج مثلاً، أو بين المشرف ومجموعة من العمال.<sup>1</sup>

أما فيما يخص عوامل تكوين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية داخل المؤسسة فهي تتحدد وتختلف حسب الظروف وطبيعة العمل في كل مؤسسة، ونوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 118، 119.

• عدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل، أو انخفاض مستوى كفاءة العاملين يؤدي في بعض الأحيان إلى أن يعمل الأفراد وفق ما يروه مناسباً أو منسجماً مع تحقيق الأهداف التنظيمية من وجهة نظرهم الشخصية، وبالتالي فإن الأفراد يلجؤون إلى إتباع أساليب غير رسمية في القيام بأعمالهم، تتأسس بموجبها علاقات جديدة تتعارض في بعض الأحيان مع العلاقات الرسمية داخل المؤسسة.

• إضافة إلى أن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي لها تأثير قوي وفَعَال على مسيرة العمل في المؤسسة، إذا ما كان التنظيم الرسمي ضعيفاً وغير قادر على تماسك الأفراد والجماعات وتوحيد سلوكياتهم وأهدافهم وتوجيهها نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

• أيضاً من عوامل تكوين العلاقات غير الرسمية أن الأفراد دائماً ما يبحثون عن منافذ لإظهار طاقاتهم وقدراتهم وتحقيق ذاتهم فيلجؤون إلى تكوين جماعات غير رسمية يستطيعون من خلالها إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، عند ما لا يستطيع التنظيم الرسمي أن يشبع ويقضي حاجاتهم المختلفة.

هناك اعتبارات بديهية تشكل أحد العوامل في ظهور العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة منها:

- تواجد الأفراد مع بعضهم البعض واحتكاكهم الدائم في مكان واحد خلال فترة زمنية معينة أو غير معينة، تؤدي إلى خلق علاقات صداقة وزمالة تمتد إلى خارج أسوار المؤسسة.
- عمل الأفراد في مهنة واحدة جوهرها التعاون والتبادل الفني والمعرفي يؤدي إلى خلق اتجاهات مشتركة فيما بينهم، يمكن أن تحقق الانسجام أو لا تحققه مع التنظيم الرسمي.
- لجوء أغلب المدراء والمشرفين إلى تطبيق الأساليب الديكتاتورية في التعامل مع العمال يؤدي إلى تكوين علاقات غير رسمية بين العاملين تساهم في تخفيف مستوى الضغط والتوتر الذي يتعرض له العمال والذي تسببه هذه الأساليب والبحث عن الإحترام والتقدير.
- عدم قدرة العاملين على التكيف مع بيئة العمل بسبب ضعف المناخ التنظيمي السائد، وشعور العاملين بالاعتزاز يؤدي بهم إلى تكوين علاقات مع زملائهم في العمل يتضامنون ويتعاونون من خلالها بهدف تجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجههم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، مصر 2001، ص 230، 231.

## المطلب الثاني: أهمية ودور العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة.

للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة أهمية كبيرة في تجاوز الصعوبات والمشاكل التنظيمية التي تواجهها أغلب المؤسسات داخل بيئة عملها، ونوجزها فيما يلي:

- تتوقف فعالية المؤسسة واستمرارها على نوع العلاقات التي تربط بين أعضائها، وعلى هذا الأساس هناك درجات من التغيير والتقلب في أداء المؤسسة وسلوك أفرادها تبعاً لاستقرار تلك العلاقات أو عدم استقرارها، إذ أن العلاقات داخل المؤسسة تساهم بدرجة أولى في التنسيق بين مختلف الوظائف والأقسام وتجعل من عملية العمل عملية منسجمة ومتكاملة وغير معقدة.
- إن الاحتكاك والتفاعل بين العاملين مع بعضهم البعض يمكنهم من تطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل، كما يكسبهم مختلف المعارف والخبرات التي تسمح بقيامهم بالأعمال بكفاءة وفعالية عالية.
- إن العلاقات التي تنشأ بين أفراد المؤسسة الواحدة يمكن أن تؤسس نماذج التفاعل الإيجابي مثل التعاون والانسجام والثقة والاحترام المتبادل بين أطراف العلاقة نتيجة وحدة الاتجاهات، ووحدة المصالح، ووحدة الأهداف، كما تسمح بتقوية خطوط الاتصال بينهم وزيادة مستوى دافعيتهم ورغبتهم في العمل والتزامهم به<sup>1</sup>.
- تنمية روح الفريق وروح التعاون بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية بالشكل الذي يضمن تماسك هذه الجماعات، وبالتالي تماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة وتوازنه.
- تساهم العلاقات الاجتماعية سواء الرسمية أو غير الرسمية في تحديد سلوكيات الأفراد العاملين والتحكم فيها بما يخدم سياسات وأهداف المؤسسة عن طريق تنمية أنماط سلوكية معينة تقوم على قيم ومعايير جماعية تكون ما يعرف بثقافة المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فهمي سليم الغزوي وآخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 158، 159.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص 195، 194.

- كما تساهم العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى في إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والمهنية، وتحقيق رغباتهم، وبالتالي تعزيز شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة والولاء لها، والشعور بالحرية والاستقلالية في القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة.
- للعلاقات الاجتماعية دور كبير في بناء مناخ تنظيمي ملائم يساهم في الحد أو التقليل من الصراعات والنزاعات الموجودة بين العمال فيما بينهم، وبين العمل والإدارة، نتيجة اختلاف وتناقض المصالح الفردية مع المصالح الجماعية، من خلال بناء جو من الثقة المتبادلة وتنمية، روح الجماعة وتوحيد الأهداف، وبالتالي ضمان استقرار المؤسسة وتماسكها في وجه الصعوبات والعراقيل التي تعترضها، وضمان تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وإعطاء صورة إيجابية عنها في البيئة الخارجية التي تنشط فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنماط العلاقات الإجتماعية.

تتكون المؤسسة من تنظيم اجتماعي مُقسم إلى قسمين رئيسيين، هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ويتكون التنظيم الرسمي من العلاقات الاجتماعية العمودية وهي علاقات السلطة، وعلاقات اجتماعية أفقية في نفس المستوى، أما التنظيم غير الرسمي فهو شبكة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين مجموعة من الأفراد ولا تخضع للتنظيم الرسمي، لكنها ترتبط بأداء العمل وتؤثر فيه.<sup>2</sup>

#### 1. العلاقات الاجتماعية العمودية:

العلاقات الاجتماعية بصورة عامة هي أي اتصال أو تفاعل بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكزًا اجتماعية متساوية أو مختلفة من حيث الواجبات والحقوق. والعلاقة الاجتماعية قد تكون مؤقتة كعلاقة البائع بالمشتري، أو دائمة كعلاقة الأب بابنه، أما العلاقة الاجتماعية العمودية داخل المؤسسة فهي ذلك الاتصال والتفاعل الذي يحدث بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز وظيفية مختلفة كالعلاقة الاجتماعية بين المهندس والعمال أو العلاقة بين مدير المؤسسة ومدير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 194، 195، 196.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص 301.

<sup>3</sup> إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 88-90

## والعلاقة العمودية تقسم إلى قسمين:

العلاقات العمودية الرسمية والعلاقات العمودية غير الرسمية، فالعلاقات العمودية الرسمية تقع بين شخصين يحتلان مركزا مختلفة، وتدور حول الأعمال والواجبات الخاصة بالمؤسسة، وهي تسمى أيضا بعلاقات السلطة، كعلاقة المهندس بالعامل حول ضرورة تنفيذ التعليمات والتوجيهات لزيادة الطاقة والكفاءة الإنتاجية، أما العلاقات الإجتماعية العمودية غير الرسمية فهي الإتصال والتفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مركزا إجتماعية مختلفة، ويتعلق هذا الإتصال والتفاعل عادة بالشؤون الإجتماعية والخاصة للأفراد والذين يسعون لإشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية وقد تمتد هذه العلاقات إلى خارج أسوار المؤسسة.

## 2. العلاقات الاجتماعية الأفقية:

وهي ذلك الاتصال والتفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية متساوية كالعلاقة بين مدير الإنتاج بمدير التسويق أو مدير البحوث والدراسات حول ضرورة القيام بدراسة تهدف إلى معرفة أسباب انخفاض إنتاجية العمال، أو العلاقة الموجودة بين عاملين أو أكثر حول القيام بالأعمال والمهام الوظيفية المنوطة بهم.

وتتقسم العلاقات الاجتماعية الأفقية إلى علاقات اجتماعية رسمية وعلاقات اجتماعية غير رسمية، وتعتبر العلاقة الاجتماعية الأفقية الرسمية هي الاتصال والتفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز متساوية، وتدور الرابطة حول واجبات المؤسسة الصناعية وطرق تنفيذ المهام والأعمال التي تضمن السير الحسن للمؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة، كالعلاقة بين مهندسين أو عاملين فيما بينهم، أما العلاقات الاجتماعية الأفقية غير الرسمية فهي تلك الروابط والصلات العلاقات بين فردين أو جماعتين فأكثر يحتلون مراكز اجتماعية متكافئة يكونون علاقات فيما بينهم خارج قنوات العمل الرسمية تجمعهم قيم ومعايير مشتركة تهدف إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم الاجتماعية والنفسية فيما بينهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 88-90

**3. العلاقات الاجتماعية الرسمية:** وهي العلاقات التي تحدد أسسها ومفاهيمها القوانين والإجراءات الرسمية (النظام الداخلي) الخاصة بالمؤسسة، وغالبًا ما تخدم هذه القوانين والإجراءات، أصحاب العمل والإدارة ويهدف إلى ضمان قيام المؤسسة بأعمالها في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وبالتالي استمرارية المؤسسة، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأقسام ووحدات المؤسسة ويثبت واجباتها وينسق بين شاغلي الوظائف حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

والعلاقات الاجتماعية الرسمية في المؤسسة تتأثر بثلاثة عوامل أساسية هي:

- طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين داخل المؤسسة.
- القنوات الرسمية للاتصالات بين مراكز وأقسام المؤسسة.
- ميول واتجاهات ومصالح وظروف الإدارة والعمال<sup>1</sup>.

فالعلاقات الاجتماعية الرسمية تحددها طبيعة الأدوار الوظيفية حسب ما يحدده الهيكل التنظيمية كالعلاقة بين المسيرين والعمال في القيام بالعمل عن طريق التعاون، كما تتأثر بطبيعة القنوات الرسمية للاتصالات، فالقنوات الرسمية هي التي تحدد طرق وأساليب الاتصالات كما يضعها القانون، ويختلف شكل الاتصال، من مستوى لآخر فقد يكون نازلاً أو صاعد أو في نفس المستوى شكل الاتصال.

فمثلاً العلاقة بين العامل والمشرف أو بين المشرف ورئيس قسم، أو بين رئيس قسم والرئيس المدير العام تخضع للاتصالات الصاعدة والنازلة أما العلاقة بين عامل وآخر مثلاً تخضع للاتصال الأفقي.

وهذه العلاقات تسمى بالعلاقات الرسمية الرأسية أو العمودية، أما العلاقات الرسمية الأفقية فهي الاتصالات الحادثة بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز وظيفية متكافئة وهي تخضع للقانون الرسمي المؤسسة ويلزم طرفي العلاقة بالالتزام بها، أما العلاقات الرسمية العمودية فهي كما أوردنا سابقاً تتمثل في العلاقة بين المسيرين والعمال، مدير المؤسسة ونائبه مثلاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إحسان محمد الإحسان، مرجع سابق، ص 90، 91.

<sup>2</sup> سليم العمودي: علم الاجتماع الصناعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2006، ص 101، 102.

وأخير تتأثر العلاقات الاجتماعية الرسمية من حيث درجة الالتزام بها أو التهرب منها بميول واتجاهات ومواقف ومصالح ورغبات العمال والإدارة، فإذا كانت الإدارة تريد التقيد بنصوص القانون الرسمي المحدد لطبيعة العلاقات الإجتماعية لأنه يخدم أغراضها ويتماشى مع طموحاتها ويتفق مع طرق تفكيرها، فإن العلاقات الاجتماعية التي تسود في المؤسسة خصوصاً بين المراكز الإدارية والقيادية تكون علاقات رسمية، ومن جهة ثانية فالعمال لا يتحددون بأساليب العلاقات الاجتماعية الرسمية التي يحددها القانون لأنّ هذه العلاقات حسب فهمهم لها كونها تخدم أغراض الإدارة أكثر مما تخدم أغراضهم، لهذا يلجأ العمال في المؤسسات الصناعية إلى تكوين علاقات غير رسمية لا تخضع للقانون الرسمي ويستطيعون من خلالها إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

**4. العلاقات الاجتماعية غير الرسمية:** وهي تلك الصلات والروابط الموجودة بين فردين أو جماعتين فأكثر داخل المؤسسة والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية، بل تنشأ عن طريق مواقف وميول واتجاهات ومصالح الأشخاص الذي يكونونها ويدخلون في إطارها، وغالباً ما تظهر هذه العلاقات بين العمال وذلك بعد تكوين جماعاتهم ومنظماتهم غير الرسمية التي يجهلها الإداريون ولا يردون تكوينها لأنّ تتعارض مع الأطر والمفاهيم والمصالح التي يحملونها.

إنّ العلاقات غير الرسمية تؤدي دوراً هاماً في تخفيض حدة المعاناة والمضايقات والآلام التي يتعرض لها العمال بسبب المعاملة السلبية التي يتلقونها من أرباب العمل في المؤسسات الصناعية، فقد كشف "زويك" في كتابه العمال في المجتمع الصناعي بأنّ العمال في بعض مصانع القطن في منطقة لانكشير في إنجلترا قد كونوا الجماعات غير الرسمية لخدمة أغراضهم وطعن مصالح أرباب العمل والقضاء على الجمود المادي والاجتماعي الذي اعتراهم لفترات طويلة من الزمن، ولهذه الجماعات هيكل اجتماعية لها قيادات وعلاقات غير رسمية يعرفها العمال ولا يعرفها أرباب العمل، وتؤدي هذه الجماعات وظائف إيجابية للعمال تتعلق بدعم معنوياتهم وتقوية مراكزهم الوظيفية وتنظيم جهودهم الرامية إلى تحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية في داخل المؤسسة وخارجها.

فيما يتعلق بالعلاقات غير الرسمية التي يكونها العمال في الجماعات التي ينشئونها يشير إلى أنّ العلاقات الاجتماعية في الجماعات غير الرسمية تطغى عليها الروح الإيجابية،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 91، 93.

والمفعمة بالحب والاحترام والتعاون المشترك بين أطرافها، فلجماعات قائد وأتباع تربطهم علاقات جيدة تختلف كل الاختلافات عن العلاقات الرسمية التي تربط العمال بالإدارة في التنظيمات الرسمية للمؤسسات الصناعية، والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي يكونها العمال في الجماعات غير الرسمية لا تخدم أغراض العمال داخل المؤسسة كزيادة الأجور وتحسين ظروف العمال وتقليص ساعات العمل بل تخدم أغراضهم خارج نطاق العمل، أي في المجتمع المحلي الذي يعيشون فيه ويتفاعلون معه كجلب السمعة والاحترام والتقدير لهم، وتغيير المواقف السلبية التي يحملها المجتمع إزاءهم وتطوير مستوياتهم الاجتماعية وأحوالهم النفسية واستثمار أوقات فراغهم في تطوير شخصياتهم ورفع مواهبهم وقدراتهم الإبداعية.<sup>1</sup>

لهذا نرى العمال حريصين على تكوين وإدامة العلاقات غير الرسمية فيما بينهم، بما يسمح بزيادة تماسكهم واتحادهم مع بعضهم البعض، ويستطيع العمال تمثين وتطوير علاقاتهم في إيجاد مواقف وقيم ومقاييس جديدة تنظم سلوكهم وتحدد أنماط علاقاتهم، ومثل هذه العلاقات قد تصبح مستقرة وثابتة، إذا ما اتسمت بالتعاون، والتفاعل الفعال والثقة المتبادلة، وينشأ عن هذه العلاقات غير الرسمية جماعات غير رسمية تشكل في مجموعها نظام اجتماعي يحل محل النظام الاجتماعي الرسمي، للمؤسسة ويؤثر بشكل كبير في إنتاجية العمال إما أو سلبياً أو إيجابياً.<sup>2</sup>

وهناك تصنيف آخر للعلاقات الاجتماعية "تشارلز كولي" وهو تصنيف حسب التفاعل الاجتماعي:

**1. العلاقات الأولية:** وهي علاقات اجتماعية متخصصة تقتصر على أداء نشاط معين أو مجموعة أنشطة وتتميز العلاقات الأولية بالقوة والتماسك والتعاون وتسود داخل الجماعات الصغيرة التي يكون فيها التركيز عن عبارة نحن وليس عبارة الأنا مما يشير إلى قوة الانتماء إلى الجماعة والارتباط بها والولاء لها، ومن الملاحظ أن هذه العلاقات تكون في الغالب علاقات غير رسمية تتميز بالتفاعل المتبادل وتهدف إلى إشباع حاجات ورغبات أفراد هذه العلاقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إحصان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 91، 93.

<sup>2</sup> مصطفى بوزازوة: الضغط المهني لدى المشرفين واستراتيجيات مواجهته، منشورات دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2014، ص 91،90.

<sup>3</sup> حامد خالد: مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008، ص 34،35.

**2. العلاقات الثانوية:** وتسود داخل الجماعات الثانوية، وهي تلك الجماعات التي تتسم بكبر الحجم وضعف العلاقات الشخصية المباشرة وسيادة العلاقة الرسمية والتعاقدية، كالعلاقات التي تحكم المؤسسات والجمعيات وغيرها، ومن الملاحظ أن العلاقات الثانوية عند تشارلز كولي هي العلاقات الرسمية التي نشأ بين الرئيس والمرؤوس في إطار العمل الرسمي، بحيث تكون علاقات لا شخصية قائمة على القيام بمهام وأدوار وظيفية رسمية تنتهي بمجرد تحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup> وهناك تصنيف آخر للعلاقات الاجتماعية، إذ اعتبر أن أساس العلاقات الاجتماعية هو تبادل التأثير والتأثر، حيث قسم العلاقات الاجتماعية إلى قسمين هما العلاقات التبادلية والعلاقات اللاتبادلية.

**1. العلاقات التبادلية:** ونعني بالعلاقات التبادلية الحالة الرسمية وغير الرسمية من التفاعل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى، حيث يحدث تفاعل بين فرد ما وفرد آخر، هذا ولكن عندما يتفاعل الفرد الأول مع الفرد الثاني، فإن هذا الأخير يستجيب على حسب سلوك الفرد الأول. ويعتبر هذا النوع من العلاقات هو أصح صور العلاقات الاجتماعية، ويعني التبادل الذي يحدث نتيجة التفاعل الاجتماعي تحول اتجاه التأثير من فرد لآخر، فكما يؤثر فرد ما في فرد آخر فإنه أيضًا يتأثر به وقد تتخذ هذه العلاقات المتبادلة عدة أشكال كالعلاقة بين فردين أو بين فرد وجماعة أو بين جماعة وجماعة في إطار رسمي أو غير رسمي.<sup>2</sup>

**2. العلاقات اللاتبادلية:** يتضمن هذا الشكل من العلاقات تفاعلاً اجتماعياً غير مباشر، حيث لا يتزامن وجود فرد ما مع وجود فرد آخر، بحيث لا يؤثر الفرد الأول في الفرد الثاني ولا يتأثر به، وفيما يخص أشكال العلاقات هي علاقات تبادلية ولا توجد علاقات لا تبادلية، ذلك أنها ترتبط بأدوار ومهام وظيفية واجتماعية تستوجب تفاعل إيجابي يؤثر في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>خامد خالد: مرجع سابق، ص، 34، 35.

<sup>2</sup> عامر عوض: مرجع سابق، ص 193.

<sup>3</sup> فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان: علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، (ص، د)، مصر، 1999،

## المطلب الرابع: قياس العلاقات الإجتماعية.

تعتبر العلاقات الاجتماعية من أهم مواضيع علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وتكمن أهمية قياس العلاقات الاجتماعية في اختبار الفرد لزملائه الذين يودّ مشاركتهم والعمل معهم في نشاط أو مجموعة من الأنشطة، ويعتمد قياس العلاقات الاجتماعية على الطريقة السوسيوومترية التي انتهى إليها مورينو، الذي صمّم اختباراً لقياس هذه العلاقات وقياس مقدار التنظيم الذي يعبر عنه الأفراد والجماعات، ويدلّ معنى سوسيومترى على القياس الاجتماعي.

ويهدف القياس الاجتماعي إلى محاولة قياس نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة داخل الجماعات الواحدة بكل موضوعية، أي قياس التجاذب والتنافر، الألفة أو النفور، القبول أو الرفض بين الأفراد ذوي الانتماء إلى جماعة واحدة عن طريق الدراسة الكمية لهذه العلاقات الاجتماعية التي تربط أفراد هذه الجماعات الواحدة، ويقصر ميدانها على دراسة الجماعات الصغيرة التي يعرف كل فرد ما أفرادها، أي أعضاء الجماعة مُعرفة واضحة أصلية تمكنه من اختيار من يصاحبه ومن لا يصاحبه ومن يريد العمل معه ومن لا يريد العمل معه.

ومن شروط هذه الطريقة هو الطلب من كل فرد من أفراد الجماعة الصغيرة أن يختار فرد آخر، اعتماداً على صفة أو سمة ما، أو أن يطلب منه أن يختار على التوالي ثلاثة أفراد يود العمل معهم وثلاثة أفراد لا يود العمل معهم.

وقد حاول "مورينو" تفريغ النتائج التي تحصل عليها في مصفوفة العلاقات الاجتماعية أو السوسيوغرام كما يطلق عليها، استطاع أن يكشف من خلالها عن أنماط العلاقات الاجتماعية من أهمها:

- العلاقات المركزية والتي تظهر عندما تختار الجماعة فرداً واحداً بصورة محدودة.
- العلاقات المتبادلة التي يبدو فيها تبادل الاختيار بين فردين.
- العلاقات المتتابعة التي تتابع العلاقة بين مجموعة من الأفراد كل منهم الآخر.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الرحمان الوافي: الوجيز في علم النفس الاجتماعي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012، ص 89،88.

## المبحث الثاني: المداخل النظرية للعلاقات الإجتماعية.

### المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية الكبرى

1. النظرية البنائية الوظيفية: تعدد النظرية البنائية الوظيفية واحدة من النماذج النظرية الأساسية في علم الاجتماع، حيث ترى هذه النظرية بأن المجتمع يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية التي تتداخل وتتكامل في انسجام من أجل المحافظة على بقاء واستمرار النسق ككل، من خلال الأدوار والوظائف التي تؤديها هذه الأنساق الفرعية في استمرار وتوازن النسق الأكبر، فالأنساق الفرعية المكونة للنسق الكلي تكون في حالة تكامل وتبادل وظيفي، والمؤسسات باعتبارها أنساق فرعية فهي تسعى إلى إيجاد نوع من التماسك والاستقرار بين أفراد هذا النسق الاجتماعي كوسيلة لتحقيق أهدافه وأهداف أفراد وإشباع حاجاتهم المختلفة.<sup>1</sup>

لقد اعتمدت النظرية البنائية الوظيفية في دراستها للتنظيمات على أداة تصويرية هامة تمثلت في التوازن الدينامي للأنساق، واعتبرت أن هذا التوازن يجابه كل التهديدات التي تعترضه، وتحقق حالة التوازن من خلال تلبية وإشباع أجزاء هذا النسق أو البناء المكون من مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتناسق من خلال الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها الأشخاص أو الجماعات داخل البناء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، نهضة مصر للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2006، ص 111، 112.

<sup>2</sup> روث والاس والسون وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تعدد أفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 95، 96.

ويعتبر "تالكوث بارسونز" (1920 – 1979) من أهم منظري هذا التيار، فقد اتضحت أفكاره في دراسة التنظيمات التي قدمها في مقالة له بعنوان "مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات" حيث اعتبر "بارسونز" أن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل دراسة وفهم المؤسسة، وقد عرف "بارسونز" النسق الاجتماعي على أن «: مجموعة من الفاعلين (الأفراد) الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض ويكوّنون من خلاله شبكة من العلاقات الاجتماعية بينهم» وهذا يدل على أن بارسونز بدأ تحليله للنسق الاجتماعي، من أصغر مكوناته أي من التفاعل الاجتماعي، أي أن النسق (المؤسسة) كمجموعة من العاملين تتكون بينهم علاقات اجتماعية مستمرة ناجمة عن التفاعل الاجتماعي بين الفاعلين والذي تحكمه مجموعة من العناصر:

- التوقعات المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم والتي تجعل كل منهم يضع في اعتباره سلوك الآخر.
- القيم والمعايير الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التفاعل وتحدد شكل التوقعات المتبادلة بين مختلف العلاقات الموجودة داخل المؤسسة.
- الجزاءات التي يتحصل عليها الفاعلون نظير تفاعلهم مع بعضهم البعض وقيامهم بجملة من المهام والأدوار الوظيفية المتبادلة بينهم.
- يعتبر الفاعل (الفرد) جزء هاماً في بناء النسق التنظيمي، لذا يجب الاهتمام بمختلف علاقاته التبادلية مع الأفراد أو الفاعلين الآخرين<sup>1</sup>.

وإذا كانت المؤسسات موجهة نحو إنجاز هدف محدد هذا يستلزم تحديد المدى الذي تتفق فيه أهداف الوحدات المختلفة على المستويات المتباينة فيما بينها وتتعاون لكي تحقق التكامل والاستقرار والتوازن الذي يسعى إليه النسق (المؤسسة)، حيث حدّد بارسونز أربعة وظائف للنسق هي: التكيف، التكامل، والمحافظة على النمط وإدارة التوتر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رابح كعباش، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص 109، 110، 147.

وهي مرتبطة بروابط تبادلية تساهم في تنظيم واستقرار المؤسسة، وهذا من خلال تحقيق تكيف العمال مع أوضاعهم الاجتماعية والمادية داخل بيئة العمل، وتحقيق التكامل بين الأفراد العاملين والإدارة العليا، والذي يسمح بدوره بتحقيق أهداف النسق وأهداف أفراد إشباع حاجاتهم ورغباتهم، عن طريق الأدوار الوظيفية التي يلعبها الأفراد في عملية التفاعل التي تساهم في تقوية البناء الاجتماعي والتنظيمي للمؤسسة، كما تكون للأفراد مكانة اجتماعية متميزة في شبكة العلاقات الاجتماعية، من خلال طبيعة الدور الذي يؤديه كل فرد داخل هذا البناء، وهذا يضمن حالة من الاستقرار والتوازن تؤدي إلى الحفاظ على النمط.

أما "روبرت ميرتون" (1944 - 2003) فقد ظهرت تحليلاته حول التنظيمات منذ الأربعينيات، وقد ارتبطت هذه التحليلات بدراساته الإمبيريقية، حيث قد "ميرتون" إسهاماً متميزاً من خلال نموذجه المتمثل في "البدائل الوظيفية" من الذي وضعه سنة 1949.

ويشتمل هذا النموذج على مفهومين أساسيين:

**المفهوم الأول:** النسق يفترض أن (المؤسسة) تتشكل من بناء اجتماعي كونه وحدة أو نسق اجتماعي مكون من أجزاء مترابطة ومنظمة، يسودها نوع من التماسك والترتيب والاستمرار، أي تتكامل فيه الأجزاء وتتساند بما يتمخض عنه دوام العلاقات الاجتماعية بين فردين أو أكثر، حيث تنشأ هذه العلاقات لأغراض مختلفة ومتباينة

**المفهوم الثاني:** لكل عنصر من عناصر البناء وظيفة اجتماعية أو أكثر، تعتبر هامةً وضرورية لبناء النسق (المؤسسة)، ويعتبر التوازن والتكامل من خصائصها الجوهرية، حيث أن العلاقات المتبادلة بين العناصر المكونة للنسق ثابتة نسبياً، أي أن العلاقات المتبادلة بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة العليا تسمح بتحقيق توازن النسق واستقراره وتكامله.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 109، 110.

لقد اهتمت النظرية البنائية من خلال مفاهيمها المختلفة بكيفية المحافظة على البناء التنظيمي للمؤسسات على اختلاف أشكالها، حيث حاولت تحقيق نوع من التوازن والاستقرار داخل أجزاء هذا البناء وتحقيق التكامل بين وحداته المختلفة، وذلك عن طريق بناء علاقات اجتماعية متماسكة تساهم في الحفاظ على النسق الاجتماعي، والقضاء على الصعوبات التنظيمية التي تواجهه.

### النظرية الماركسية الصراعية:

تعتبر النظرية الماركسية الصراعية من أبرز المداخل النظرية الكبرى في علم الاجتماع، حيث حاولت تقديم تحليل للبناء العام للمجتمع في ضوء فكرة الصراع بين مختلف طبقاته، ويعتبر "كارل ماركس" (1818-1883) زعيم هذه النظرية، حيث ينظر إلى أنّ المجتمع يتكون من طبقتين أساسيتين أنّ تتشكلان نتيجة العوامل الاقتصادية والاجتماعية، وتقوم هذه النظرية على ثلاث افتراضات أساسية:<sup>1</sup>

**الافتراض الأول:** هو أن الناس يمتلكون عدد من المصالح الأساسية وهي تمثل أشياء يريدونها ويحاولون تحقيقها، ويقصد بها إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم.

**الافتراض الثاني:** وهو الافتراض المركزي ويتمثل في التركيز على القوة باعتبارها تقع في صميم العلاقات الاجتماعية، فهم لا ينظرون إلى القوة على أنها فقط نادرة ومقسمة بشكل غير متساوي ولهذا تمثل مصدرا للصراع.

**الافتراض الثالث:** وهو أن القيم والأفكار تعتبر كأسلحة تستخدم من قبل الجماعات المختلفة لتدعيم أهدافها أكثر من كونها وسائل للتعريف بالمجتمع وهويته.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الكريم الحوراني: مرجع سابق، ص 87، 89.

<sup>2</sup> روث والاس والسون وولف: مرجع سابق، ص 130، 131.

ومن الملاحظ أن القوة كما تصورها الأطروحات الماركسية، ذات طبيعة علائقية، أي لا تعرف إلا في إطار علاقة اجتماعية، وهي العلاقة القائمة بين البورجوازية والبروليتاريا، ويوضح "جفري إسحاق" في كتابه "القوة والنظرية الماركسية" النظرية الماركسية هي أساساً أن نظرية في العلاقات الطبقة، وتوزيع القوة في هذه العلاقات وبالتالي فإن العلاقات الطبقة للرأسمالية هي علاقات خضوع وسيطرة.

وإذا ما قلنا بأن الطبقة البورجوازية تحاول تحقيق أهدافها ومصالحها على حساب الطبقة العاملة من خلال مؤسساتها، أما الطبقة العاملة حسب ماركس فهي تحاول الدفاع عن مصالحها وأهدافها، هذا التناقض بين أهداف الطبقتين يولد علاقات صراعية بينهما مؤداها الصراع على السلطة (القوة).

إن مختلف المؤسسات تختلف على طبقتين طبقة مسيطرة، وهي تمارس السلطة وطبقة خاضعة ولا سلطة لها، والعلاقة بين هاتين الطبقتين هي علاقات سلطة من وجهة نظر الماركسيين، صراع على السلطة لتحقيق المصالح والأهداف التي تسعى إليها كل فئة إما الرؤساء أو المرؤوسين.

وينظر "ماركس" إلى أن الصراع ضروري من أجل الانتقال والتغيير في الوضع أن الاجتماعي للطبقة العاملة. إن الإسهامات التي قدمها "لويس كوزر" أحد رواد النظرية الماركسية المحدثه، في كتابه "الصراع الاجتماعي" الذي ألفه سنة 1956، تعكس تأثيره الكبير بما قدمه "أيميل" حول وظائف الصراع والذي قال بأن هناك وظائف إيجابية وأخرى سلبية له، وتتمثل الوظيفة الإيجابية في المنافسة والوظيفة السلبية في الصراع.<sup>1</sup>

كما تأثر "كوزر" بـ "جورج سمبسون" الذي ركز على الطابع التكاملي لصراع، وما يسهم به من وظائف في التنظيم الاجتماعي وقسمه إلى صراع مشترك وهو الصراع الموجّه إلى خارج الجماعة والصراع غير المشترك وهو الذي يحدث بين مكونات المجتمع نفسه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم الحوراني: مرجع سابق، ص 87، 89.

<sup>2</sup> أحمد زايد: مرجع سابق، ص 152.

يقول كوزر بأن "الصراع ليس عاملاً من عوامل الفرقة والاضطراب بقدر ما هو وسيلة لإحداث التوازن، وبالتالي وسيلة للحفاظ على المؤسسة، كما يعتبر الصراع بأنه عملية اجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية، واعتبره نضالاً وكفاحاً حول القيم والمكانات ومصادر القوة وإشباع الحاجات.

من جهة أخرى ينظر إلى الصراع على أنه المحدد الرئيسي لفهم ومعرفة طبيعة العلاقات القائمة بين العمال والإدارة، وكيف يسهم في تحقيق التكامل، حيث يقول "كوزر" «يساهم الصراع داخل الجماعة في إقامة الوحدة والاتساق عندما تكون الجماعة مهددة بالمشاعر العدائية والمتعارضة بين أعضائها، وتتوقف فائدة الصّراع في تحقيق التكيف الداخلي على نمط المسائل المتصارع عليها ونمط البناء الاجتماعي الذي يظهر داخله الصراع» ويؤدي هذا الصّراع الاجتماعي إلى تنمية وتكيف وتوافق العلاقات الاجتماعية.<sup>1</sup>

أمّا فيما يخص "رالف دارندورف" (1922-2009) باعتباره أحد رواد النظرية الماركسية المحدثّة فقد وضح في كتابه الشهير "الطبقة والصّراع الطبقي" بأنه لا ينكر للطروحات التي تركها "بارسونز" وغيره من البنائين، وقام بطرح الافتراضات الأساسية للتوظيفية على النحو التالي:

○ إنّ المجتمع يتضمن بناء ثابت نسبياً من العناصر.

○ هذه العناصر متكاملة مع بعضها.

○ كل بناء اجتماعي يرتكز على إجماع قيمي بين أعضائه.

○ كل بناء اجتماعي يرتكز على إجماع قيمي بين أعضائه.

يرى "دارندورف" بأنه حيثما كانت السلطة كانت علاقات السيطرة والخضوع، حيث يسير دارندورف على خطى "فيبر" في تعريف القوة، حيث تشير إلى إمكانية أحد الفاعلين في علاقة اجتماعية فرض إرادته من خلال موقعه داخل المؤسسة رغم مقاومة الآخرين.<sup>2</sup>

يعتني "دارندورف" بعلاقات السلطة التي تسمح بتشكيل جماعات الصّراع بشكل نظامي داخل المؤسسات. إنّ أهمية جماعات الصّراع هذه تكمن في أنها تنتج عندما تمارس السلطة وهذا ما يدل على أنّ:

<sup>1</sup> السيد عبد العاطي السيد: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر (د.س)، ص 152.

<sup>2</sup> خالد حامد: مرجع سابق، ص 107، 108.

- علاقة السّطة هي دائماً علاقات سيطرة خضوع.
- حيثما وجدت علاقات السلطة، فإنّ العنصر القيادي يتوقع اجتماعياً أن يسيطر بموجب الأوامر والتعليمات والتحديات الواقعة على سلوك العنصر الخاضع والذي يكون في أغلب الأحيان هو الفرد العامل.
- أنّ شرعية علاقات السلطة تتضمن إحدى وظائف النسق القانوني، إذ أنّ عدم الخضوع للأوامر يؤدي إلى العقاب.

حسب "دارندورف" السلطة والصراع يشكلان عنصرين أساسيين في كافة التنظيمات الاجتماعية، ففي أيّ تنظيم اجتماعي يتواجد شكل من أشكال السلطة، وذلك لأنّ هذا التنظيم يتكون من فئتين: أولئك الذين يمتلكون السلطة، وأولئك الذين لا يمتلكونها والصراع بين هاتين الفئتين حول السلطة يؤدي إلى تغيرات في بناء العلاقات الاجتماعية القائمة من خلال التغيرات التي تحدث في علاقات السيطرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: نظريات التنظيم الكلاسيكية.

#### 1. نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر "فريدريك وينسلاو تايلور" (1856-1915) من رجال الإنتاج والإدارة، لأنه كان يشتغل كمهندس في ورشات العمل داخل مناجم الفحم، وهو من أوّل من أهتمّوا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة.

قد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "مبادئ الإدارة العلمية" الذي ألفه (1911) والذي يحتوي على المبادئ التالية:

- ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل ويمكن استخدام دراسات الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد زايد: مرجع سابق، ص 168، 169.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008، ص 77.

○التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل وسرعة العمل ونوعيته، وطريقة الأداء، مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف.

○وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكل ما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل كلما ارتفع أجره.

○اختيار الأفراد بطريقة علمية مناسبة بمعنى وضع الشخص المناسب في مكان المناسب.  
○التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال في مجال العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الإنتاجية.  
لقد ركزت حركة الإدارة العلمية على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية بين العاملين والمشرفين المباشرين.<sup>1</sup>

لقد وجّهت لنظرية الإدارة العلمية عدّة انتقادات أعمها أنها اعتبرت الفرد العامل بأنه رجل اقتصادي وأهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية. كما ركزت على العلاقات الرسمية بين العاملين والمشرفين وأهملت العلاقات غير الرسمية التي تظهر في إطار التنظيم غير الرسمي.<sup>2</sup>

## 2. النظرية البيروقراطية:

يعد "ماكس فيبر" (1864-1920) واضع النظرية البيروقراطية، فقد عرّف "ماكس فيبر" مفهوم البيروقراطية بأنه: ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر، الذي يُوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون أولئك الأفراد العاملين في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ويكُونون فيما بينهم تنظيمًا هرمياً تحكمه قواعد معينة في إطار العلاقات الرسمية المكونة بينهم وتحدّد فيها الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص 96، 97.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 64، 65.

وقد اعتبر "فيبر" المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية (الرشد) في معالجة المشكلات، كما يتميز بالدقة، السرعة، الوضوح، الإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الأعلى في التنظيم البيروقراطي.<sup>1</sup>

لقد بين ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسهم.
- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل في أماكن العمل.
- نظام القواعد والقوانين مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام اختيار وترقية العاملين بالاعتماد على الخبرة والكفاءة والجدارة المهنية في القيام بالأعمال والأنشطة.
- العلاقة بين الأفراد هي علاقات رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح الداخلية.
- الفصل بين الملكية والإدارة داخل التنظيم.

ويرى "فيبر" أن هذه السمات والخصائص المتعلقة بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية والتي تعد الهدف الأسمى للتنظيم البيروقراطي، لكن ما يعاب على التنظيم البيروقراطي الذي قدمه "ماكس فيبر" هو استبعاده للعلاقات الشخصية والعاطفية ودورها في زيادة مستوى رشا العمال ورفع روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة مستوى فعالية أداءهم والتزامهم داخل مختلف المنظمات أو المؤسسات.<sup>2</sup> وبالتالي فإن النظرية البيروقراطية ستكون المقاربة النظرية للدراسة الحالية.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 47.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجيوشي، مرجع سابق، ص 43، 44.

### المطلب الثالث: نظريات التنظيم السلوكية.

1. نظرية العلاقات الإنسانية: جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية للتنظيم والتي أهملت الجوانب النفسية واهتمت بالجوانب المادية فقط، ويعتبر "التون مايو" (1880-1949) زعيم مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التجارب التي قام بها رفقة زملائه، في مصانع ويسترن الكترين بمدينة شيكاغو، بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة من (1924 إلى 1933)، وقد هدفت هذه الدراسات إلى اكتشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية، لتتسع وتشمل جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والاتجاهات. وقد كشفت هذه الدراسات على أهمية التنظيم غير الرسمي وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، وجاهاتهم وإنتاجيتهم ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية كالآتي:

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية التي يكونونها مع الآخرين.
- إنَّ التخصّص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين ويؤدي الملل والسأم.<sup>1</sup>
- لقد توصلت هذه الدراسات التي قام بها "التون مايو" وزملائه إلى مجموعة من النتائج مؤداها:
  - إنَّ تكوين الاتجاهات لدى العاملين عمل على زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية بينهم، وهي تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية بصورة كبيرة.
  - تؤدي العلاقات الإنسانية بين العاملين إلى تنمية روح التعاون بين مجموعات العمل ودورها في زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين.
  - انعكاس العلاقات الإنسانية على زيادة درجات الثقة والصدقة بين العاملين فيما بينهم.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 37، 38.

لقد اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية بالتنظيم غير الرسمي وبالجماعات غير الرسمية ودورها الكبير في زيادة الإنتاجية، لكنها في المقابل أهملت الجانب الرسمي للتنظيم وأهملت علاقات السلطة بين الإدارة والعمال ودورها في تنظيم عملية العمل وإنتاجية العاملين<sup>1</sup>.

## 2. نظرية النسق التعاوني:

وتدعى أيضا بنظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية "تشستر برنارد" (1886 - 1961) هو صاحب هذه النظرية، حيث أكد على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري، واعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات مع العاملين كما أكد على أهمية الحوافز المعنوية داخل النسق، كما دعا " تشستر برنارد " إلى ضرورة تنمية شعور الانتماء إلى المنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع القرارات وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية داخل النسق التعاوني<sup>2</sup>.

وفي ضوء هذا عرّف "برنارد " التنظيم بأنه: نسق يعتمد على ترتيب النشاطات والعلاقات بين اثنين أو أكثر من الأفراد عن طريق التعاون المتبادل بين الأنساق الفرعية المختلفة سواء كانت جماعات أو أفراد.

ويضيف أن أحد العناصر الرئيسية للمؤسسة هي رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني في إطار علاقاتهم الوظيفية المتبادلة، وهو يعتبر الأفراد العنصر الاستراتيجي في المؤسسة، وبأنه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الأفراد على التعاون فيما بينهم نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في تماسك الهيكل التنظيمي، كما أورد بأنه يجب توفر<sup>3</sup>:

○ وجود قنوات اتصال معروفة لجميع أفراد المؤسسة يسهّل عملية التفاعل بينهم.

○ وجود خط اتصال يكون قصيرا حتى يتم الاتصال بسرعة وتقاديا للأخطاء.

كما اهتم برنارد بالتنظيم الرسمي الذي ينظم ويحدد العلاقات الرسمية بين أفراد النسق التعاوني والتنظيم غير الرسمي المكون من مجموع العلاقات غير الرسمية بين الأفراد والجماعات غير لرسمية،

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، ط1، مصر (دس)، ص 120، 121.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 126، 127.

ويضيف أنه في كل تنظيم يوجد تنظيم غير رسمي والعلاقة بينهما (بين التنظيمين) متينة ولا يمكن وجود الواحد دون الآخر، ويجب أن يتعاون التنظيمين لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها.<sup>1</sup>

### 3. نظرية التفاعل (المدخل التفاعلي):

إذ تنظر هذه النظرية إلى التفاعل بأنه عملية اجتماعية أساسية تعبر عن ذاتها في الاتصال وفي العلاقة المتبادلة بين فردين أو أكثر، أو بين الجماعات داخل المؤسسة، ويعتبر التفاعل بين الأفراد نتاج سلوك اجتماعي، لأن الأفراد يتبادلون المعاني ويمارسون التأثير المتبادل على سلوكهم في علاقتهم ببعضهم البعض، ويعتبر "جورج هومانز" التفاعل بأنه التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات مختلفة، والتفاعل يعدّ من أهم الأبعاد السوسولوجية المؤثرة في درجة الرضا والإشباع سلباً أو إيجاباً بين أعضاء البناء الاجتماعي، داخل المصنع أو المؤسسة.<sup>2</sup>

إن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس عاندها ملموس إما زيادة في الإنتاجية وتحسينها، وبالتالي التقدم والحصول على الحوافز والمكافآت، وعلى النقيض من ذلك قد تكون مثل هذه العلاقات سبباً في تفويض العمل والإنتاجية وارتكاب الأخطاء وتطبيق الجزاءات، وبالتالي الشعور بعدم الرضا، هذا عن علاقة الرئيس بالمرؤوس في الهرم الوظيفي، أما علاقة العُمال بأقرانهم وزملائهم في تأثير متبادل بين سلوكياتهم، فقد يفرز مردوداً إيجابياً فيؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل وقد تمتد إلى خارج نطاق العمل في شكل صداقات.<sup>3</sup>

وتحدث "هومانز" بأن العلاقة بين الأفراد هي علاقة تبادلية في إطار رسمي أو غير رسمي، تقوم أساساً على المكافأة التي يتلقاها كل طرف نظير هذه العلاقة التبادلية، وقد أوضح أنّ العلاقة التبادلية تخضع إلى مجموعة من الظروف أجزؤها في كمية المساعدة المقدمة من قبل الطرف الأول للطرف الثاني خلال فترة زمنية محددة، ودرجة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد لقاء علاقته بالطرف الآخر وقيمتها، وكذا قيمة النشاطات البديلة المستلزمة من خلال العلاقة التبادلية. ويضيف

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، مرجع سابق، ص 126، 127.

<sup>2</sup> جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، مصر 2001، ص 183.

<sup>3</sup> جبارة عطية جبارة، مرجع سابق، ص 183.

"هومانز" أنّ أهم محفزات السلوك الإنساني هي درجة قيمة المكافأة التي سوف يحصل عليها الفرد أو الجماعة لقاء دخوله أو دخولها في علاقة تبادلية.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

تطرق هذا الفصل إلى مجموعة من النقاط التي ركزت على ضبط المعارف العلمية الخاصة بموضوع العلاقات الاجتماعية وأهم تجلياتها داخل المؤسسة، حيث اهتم هذا الفصل بإبراز أهمية العلاقات الاجتماعية وأهم خصائصها، إضافة إلى إبراز مظاهر الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وأشكالها المتعددة، وطرق قياسها، إلى جانب إبراز أهم تجلياتها داخل المؤسسة من خلال ربطها بمجموعة من التغيرات التي تؤثر في بناء العلاقات الاجتماعية وأهم آثار هذه العلاقات الاجتماعية على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وعلى تحقيق أهداف المؤسسة من عدمها

---

<sup>1</sup> خليل عمر معن: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 174 - 176.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي مرشد

سوسيولوجي

## تمهيد

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
  - المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي.
  - المطلب الثاني: أنواع ومسئوبات الأداء الوظيفي.
  - المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.
  - المبحث الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.
  - المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي.
  - المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي.
  - المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.
  - المبحث الثالث: مراحل وأساليب قياس الأداء الوظيفي.
  - المطلب الأول: مراحل قياس الأداء الوظيفي.
  - المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء.
  - المطلب الثالث: القائمون بعملية قياس الأداء.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

تقوم المؤسسة بعد نشاطات منها اقتصادية وخدماتية و إجتماعية وتعتمد في ذلك على مواردها المادية والبشرية ويعتبر العنصر البشري هو الحلقة الأساسية في ذلك لأنه هو من يرسم الخطط ويسعى إلى تنفيذها وتحقيق أهدافها وخلال هذه المراحل تسعى الإدارة إلى تسيير أداء العاملين لديها من هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ولقد لقي الأداء الوظيفي الاهتمام من طرف الباحثين والعلماء وأكدوا على رفع و تحسن الأداء من اجل رسم الخطط وتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف من خلال هذا الفصل تسعى إلى التطرق إلى الأداء بصورة شاملة ثم الأهمية وطرق التقييم والعوامل المؤثرة فيه.

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء الوظيفي.

عالم آدم سميث موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية و أثره على مستوى الأداء، و نصح بدوره المشرفين بأن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين، ولا يتغير حتى يتمكن من الإلمام بجميع نواحيه و بالتالي يستطيع اتقانه، لكن الإفراط في تقسيم العمل أدى الى خلق طبقة بلوريتاريا والوضعية التي آلت إليها فأصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج إضافة إلى تقييدها، أما فريدريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية قام بمجموعة من الأبحاث و الدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي و الإنتاجية، و هذا من خلال تجزئة العمل إلى مهام بسيطة و دراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من اجل الوصول إلى مستوى عالي من الفعالية في الأداء، ويرى تايلور أن المحرك الرئيسي للعامل و الذي يجعله يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية.<sup>1</sup>

فقد وُجّهت له انتقادات عدّة أهمها اعتبار الإنسان كآلة وتجريده من الجوانب الإجتماعية وتأثيرها على سلوك العُمال وتجاهل التام لوجود الحوافز المعنوية وأثاره على زيادة جهد العاملين وبالتالي الإرتفاع بمعدل الأداء.<sup>2</sup>

يعتبر إلتون مايو كن أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية وفعالية الأداء، الأمر الذي جعل التون مايو يتقطن إلى أنّ هناك عوامل غير مادية تؤثر على الأداء، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العُمال والإدارة من جهة أخرى لكن ما يعيب هذه المدرسة أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى تدليل والإفساد، كما أنها لم تثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة بانتيت، باتنة، الجزائر، ط1، 2003، ص 53-56.

<sup>2</sup> نورة ديب، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 1998-1999، ص 16.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 35.

أما فايول فالأداء الفعال عنده قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم لتسيير مواردها البشرية، كما أن هناك إسهامات أخرى لباحثين مهتمين والتي لا يسع لنا عرضها جميعاً، وتجدر الإشارة ان الدراسات التي أجريت حول الأداء تراكمية علمية لا يمكن الاستغناء عنها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة، وذلك كما يأتي.<sup>2</sup>

#### أ- حسب معيار الطبيعة:

في إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى، كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوماً متطوراً، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج. فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى. والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضا قجة، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الجامعة الأردنية: 2006، ص 564.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بو خمم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 126-127.

ب- حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

وحسب نفس المعيار - معيار الشمولية - يرى روبنسون وروبينسون

(James. Robinson and Dana. Robinson Gaines) أن هناك ثلاث مستويات للأداء:

1. **الأداء على المستوى التنظيمي:** التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدداً من المخرجات لزيائته، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدمين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم، ويعتبر كل تنظيم نظاماً يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية. ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:

- **الإستراتيجية والأهداف:** وتهتم بالمخدمين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج ونوعية هذه السلعة أو الخدمة، وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2001، ص 42-45.

- **الهيكل التنظيمي:** ويرتكز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات.
- **المقياس:** وهو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.
- **الإدارة:** وهنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات واتجاهات، وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.

## 2. الأداء على مستوى العمليات: ويركز على التأكد من وجود العناصر الموائية:

- العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.
- أهداف العمليات، حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.
- تصميم أو هيكل العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.
- قياس العمليات، حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

## 3. الأداء على مستوى الوظيفة: من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات،

وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل. ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي للمورد البشري هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم على المستوى التنظيمي. لكن هذا لا يكفي للتعريف بالأداء الوظيفي للمورد البشري، باعتباره المجال الرئيسي لدراستنا. وسنقوم في العنصر الموالي بتوضيح معالم هذا المفهوم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، مرجع سابق، ص: 42-45.

### المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي والمحصلة لجميع النشاطات سواء على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك لأن المنظمة تحافظ على بقائها واستمرارها عندما يكون أداء الموظفين أداءً مميزاً وعالي الجودة، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في كل مراحلها من مرحلة الظهور والبدائيات الأولى لها مروراً بمرحلة التميز ومرحلة الريادة، وللأداء الوظيفي أهمية نذكر منها:<sup>1</sup>

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل ، مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، مثل عمليات تقديم الخدمات، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط المورد البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد الخام إلى مواد مصنعة، وإلى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل المورد البشري ، وبذلك تحقق الربح ، وعليه فان ثبات كلفة المورد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، جعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وقدرة.

2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فان ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح، فالمنظمة تكون أكثر استقرار واستمرار حيث يكون أداء العاملين مميزاً، ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 201.  
<sup>2</sup> الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص65.

المبحث الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

- أ- الموظف: ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب- الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي.
- ج- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها<sup>1</sup>.
- د- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية وبراءة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- هـ- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.
- و- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- ي- المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في أوقاتها ومدى حاجة الموظف للإرشاد من قبل المشرفين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص45.

<sup>2</sup> بارات ايوب وآخرين: كيف تفكر استراتيجيات عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2001، ص77.

<sup>3</sup> الجرسى عبد الرحمان بن محمد: إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العكيبان، الرياض، 2000، ص14.

## المطلب الثاني: مؤشرات الأداء الوظيفي.

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين بحيث يعد معيار الأداء الدستور والقانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء كما أن الهدف من وضع معايير للأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير على مستوى الأداء، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء وذلك لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **الجودة**: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشآت حيث تعبر على مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها " تنير" بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.

والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج ونسبة الفاقد والمصدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، وهذا مثلاً كمراجعي الجوازات والجودة كذلك تعتبر المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء.

وهذا من حيث درجة الاتفاق وجودة المنتج سواء كان خدمة أو غيره ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة لذلك يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذ دعت الضرورة فضلاً على ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 67.

<sup>2</sup> الطجم عبد الغني والسواط: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2000، ص 37.

ب-الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطيء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء.

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 وتدريب وتسهيلات.<sup>1</sup>

ج-الوقت: الوقت مورد نادر في الحياة لا يمكن شراؤه أو استنجاهه أو تقديمه أو تأخيره أو زيادته أو تقليله فهو يسير في الأمام بسرعة محددة وثابتة، فإن كان الإنسان يعيش في مكان معين فهو يعيش كذلك في زمن معين والوقت مورد حساس من موارد الإدارة لا يمكن للمنظمة التحكم فيه بها من خلال حسن إدارته وتعد إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير الفعال يستطيع عن طريقه توجيه سلوك الأفراد والعاملين لإنجاز الأعمال وتحقيق النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وتوزيع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير قابلة للتجديد والتعويض، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم أهمية استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية.<sup>2</sup>

إن أهمية الوقت ترجع إلى كونه من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويمكن أن يكون ذلك محدد المدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو إحداهما لذلك يراعي الاتفاق في الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي:

❖ حجم العمل المطلوب إنجازه.

❖ عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الطجم عبد الغني والسواط، مرج سابق، ص37.

<sup>2</sup> العادلي سامح حسن: منهجية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، دار ابن سينا، ط2، مصر، 1998، ص27.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، 2008، ص111.

كما يؤثر عنصر الوقت على العاملين وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية لذلك يراعي وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه انجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة في إطار النظم والتعليمات المعمول بها وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

د- الإجراءات: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها، لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة والمنشأة، وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.

هناك بعض الاختلاف في وضع المحددات الخاصة بالأداء الوظيفي وسوف يتم عرض رأيين.

الرأي الأول: يقوم هذا الرأي على وجهة نظر مفادها أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي:

أ-الدافعية: وهذا المحدد يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

ب-مناخ أو بيئة العمل: ويجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.

ج-قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن يتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مصطفى أحمد سيد، مرجع سابق، ص111.

<sup>2</sup>فاروق عبدة قلية والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص266.

حسب هذا الرأي نلاحظ أن التفاعل بين الدافعية وبيئة العمل يؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل أو الاستياء منه كل هذا يحدده مقياس دافعية الفرد للعمل من حيث القوة والضعف أو حسب مدى توفر الشروط الفيزيائية والمعنوية الملائمة داخل بيئة العمل. إضافة إلى القدرات الواجب توفرها في الفرد لدى العمل مما يسهل عليه قياس مستوى الأداء.<sup>1</sup>

**الرأي الثاني:** فيما يرى البعض الآخر أن سلوك الأداء الوظيفي تحدده ثلاث عناصر أساسية هي: **أ- الجهد المبذول:** يعكس هذا المحدد درجة حماس الفرد لأداء العمل بمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

**ب- قدرات الفرد:** وهي تعكس ما لدى الفرد من خبرات ومهارات وخصائص شخصية تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

**ج- إدراك الدور:** ويتضمن هذا المحدد تصورات وانطباعات الفرد عن المهام والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها دوره في المنظمة.

وتعليقا على ما سبق يمكن القول بأن هناك تقارب بين وجهتي النظر فيما يخص محددتي الأداء المتمثلين في: قدرات الفرد وكذلك الجهد المبذول الذي يعكس حسب الرأي الثاني مستوى دافعية الفرد لأداء عمله. فيما يبدو الاختلاف قائما بين المحدد المتعلق بإدراك الدور حسب الرأي الثاني الذي يقابله مناخ أو بيئة العمل حسب الرأي الأول، حيث يمكن تحديد مستوى الأداء بشكل أفضل بناء على مدى إدراك الفرد لدوره. في حين قد يصعب تحديد مستوى الأداء بناء على ضرورة إدراك الفرد لبيئة العمل وكل ما يتعلق بها من جوانب مادية أو معنوية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: ادارة القوى العاملة (الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1983، ص:665.

<sup>2</sup> الخطيب أحمد: البحث والتقويم التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص48.

## المبحث الثالث: مراحل وأساليب قياس الأداء الوظيفي.

### المطلب الأول: مراحل قياس الأداء الوظيفي.

لقد تطورت عملية تقييم الأداء الوظيفي في المنظمات فأصبحت وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون وأفراد مدربون على أداءها وتستخدم فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الأفراد يلتحقون بالمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة فإنه من الضروري أن تقيم أعمالهم من زاويتين<sup>1</sup>:

أ-مدى أدائهم للوظائف المسندة لهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم.

ب-مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة للأجور.

### 1) مراحل عملية تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بالمرحلة التالية:

-المرحلة الأولى: التأكد من معرفة وفهم جميع الموظفين بالمنظمة كما يلي:

- ❖ المهام الوظيفية المكلفين بها.
- ❖ معايير الأداء المطلوبة منهم.
- ❖ مقاييس الجودة الشاملة في أعمالهم وإنتاجهم.
- ❖ معايير التقييم التي سيتم تقييمهم وفقها.
- ❖ آلية عملية التقييم ومعدلاتها الزمنية.

ويتطلب ذلك عادة إصدار نشرة تعريفية شاملة بكل هذه العناصر مع حلقات نقاشية داخل كل وحدة إدارية لمناقشة تفاصيل المهام الوظيفية والاستفسار والرد عليها بالتنسيق مع مسؤول الوحدة الإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص234-293.

<sup>2</sup> إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ص ص199-200.

- المرحلة الثانية: يتم فيها تجميع وتحليل المعلومات، ملئ جداول التقييم من الجهات القائمة بعملية التقييم وتحليلها والخروج بتقرير نهائي.
  - المرحلة الثالثة: مناقشة التقارير مع العاملين (الحالات التي تحتاج لذلك).  
وتتضمن هذه المرحلة التوجيه والتصحيح والاتفاق على الأهداف وبرامج التدريب والعمل الجديدة، وكذلك شكر وثناء وتحفيز المتميزين والمبدعين، وهذا ما قد يزيد من دافعية الموظف للأداء بشكل أفضل ويخفف من ضغوط العمل لديه.
  - المرحلة الرابعة: اعتماد نتيجة التقييم وضمها لملف التقييم السنوي وتمهيدا لتجميع التقارير الأربعة السنوية والخروج بالتقرير النهائي.
  - المرحلة الخامسة: تفعيل نتائج التقارير النهائية في سياسات التدريب والرقى الوظيفي والنقل والعلاوات.
  - هذا ولا بد أن تكون هناك تغذية راجعية تمكن الموظف من الحصول على نتائج تقييمه ليتعرف على أخطائه، ويحاول أن يحسن من طرق أدائه.<sup>1</sup>
- المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء الوظيفي.**
- تختلف طرق تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى بحسب اختلاف أهدافها ووظائفها وسيتم عرض مجموعة من الطرق المعتمدة في عملية التقويم:
- 1- طريقة الميزان أو الدرجات:** وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها، وأكثرها شيوعا، ويستعمل المشرف فيها نموذجا يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه.
- وأمام كل صفة من هذه الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفري وينتهي بعشرة أو عشرين درجة كنهاية كبرى ويضع المشرف علامة على الخط عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كريم ناصر علي وأحمد محمد مخلف الديلمي، المرجع نفسه، ص 169

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 306-309.

**2- طريقة الترتيب العام:** وتقتضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم والمنظمة وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسيه جميعاً وأسوأهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقيين وهكذا.

**3- طريقة معايير العمل:** تستخدم هذه الطريقة لتقييم الأفراد العاملين في مجال الإنتاج، ويعد شكلاً من أشكال تحديد الأهداف لهذه الفئة من الأفراد وهذه الطريقة تتضمن تحديداً لبعض المعايير المتوقعة من الإنتاج والذي على أساسه يقيم الموظف ثم يقارن أداءه لما هو متوقع، وبصفة عامة لابد أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي للفرد.<sup>1</sup>

**4- طريقة المقارنة الزوجية:** يتم وضع العمال في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين ويقارن كل فرد مع آخر وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر، وبذلك يكون عدد المرات التي أعطيت له الأفضلية، الرقم لذي يحدد رتبته في التقييم.<sup>2</sup>

**5- طريقة تقييم الأحداث الحرجة:** الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل الموظف ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين أثناء تلك الوقائع ويفسر كل من مستوى الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم أداءه.

**6- طريقة القوائم:** يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء الموظف الذي يقوم بتقييمه وذلك بعد اختبارها والتأكد من صحتها وسلامة لغتها ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين يستحسن أن يستعان بخبرة المشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إماماً شاملاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: المرجع السابق، ص214.

<sup>2</sup> بد الغفار حنفي: المرجع السابق، ص302.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان: المرجع نفسه، ص312.

## 7- طريقة الإدارة بالأهداف: يستخدم مدخل وضع الأهداف في مجال تقييم الأداء بدرجة كبيرة

بواسطة الأفراد المتخصصين والإداريين وتتكون هذه الطريقة من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل الذي يجب أن يؤديه الفرد.
- تنمية خطة فعلية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.
- إعطاء فرصة للفرد أو السماح له بتحقيق هذه الخطة التنفيذية.
- قياس مدى إنجاز الأهداف.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

## 8- طريقة القوائم السلوكية: صممت القوائم السلوكية كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية

للأداء، فهي عبارة عن أسلوب لتوصيف السلوك الفعلي للعمل والمطلوب لإنجاز الأهداف، يوجد في القائمة عدد يتراوح بين 5 إلى 10 مستويات، وكل مستوى يعطي زاوية معينة للعمل تمثل: جوانب العمل، المجموعات الرئيسية لواجبات الأنشطة والمهام، المستويات التي يتشكل منها الأداء.

## 9- طريقة الاختيار الإلزامي للتقييم: أصبح هذا السلوك شائعا في الوقت الحاضر حيث يشتمل

على نوعين من القوائم المرتبطة بالأداء، حيث تتعلق الأولى بالأداء والأخرى بالفرد، ويقوم المشرف بعد إجراء المشاهدات باختيار القائمة التي تطبق على الفرد موضع التقييم ويستوفي هذه القائمة رغم أن المقيم لا يعرف أي منهما تتعلق بالفرد أو بالعمل، فإنه يستوفي هذه القوائم وفقا لملاحظاته وانطباعاته<sup>1</sup>

والبيانات التي تتضمنها هذه القوائم مستخلصة من البحوث المتعلقة بأعمال مماثلة وأفراد، ويمكن الوثوق بها كمقياس للنجاح ونظرا لأن المقيم لا يعرف أي من القوائم لصالح الموظف أو ضده لذلك لا يكون هناك قدر كبير من التمييز في عملية التعدي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: المرجع نفسه، ص220.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي: المرجع نفسه، ص308.

### المطلب الثالث: القائمون بعملية تقييم الأداء.

- 1- **تقييم المستوى الأعلى:** ويقوم بها المسؤول المباشر للموظف فهو المتعامل معه ميدانيا وأقدر الناس على التعرف عليه وعلى مستوى أدائه ويتاح له جوانب لا يتاح لغيره كشفها ومعرفتها.
- 2- **تقييم الزملاء:** حيث أنهم هم المتعاملون مع الموظف وأقدر من غيرهم على معرفة مدى انضباطه وسلوكياته وتعاونه وتكامله معهم في العمل ويتاح لهم معرفة ومعاينة ما لا يتاح للرؤساء.
- 3- **تقييم المرؤوسين:** حيث بإمكانهم التعرف على شخصية رئيسهم وطريقة أدائه وإدارته لهم وتوزيع ومتابعة العمل معهم ومشاركتهم وتعاونهم وحرصه على تدريبهم وتوجيههم.
- 4- **التقييم الذاتي:** والذي من شأنه أن يعزز عند الموظف احترام وتقدير المنظمة له ويمنحه قدرا من المراقبة والتقييم الذاتي والحرص المستمر على التجديد والإصلاح.  
كما يدفعه تقييمه لذاته إلى التعرف والفهم العميق لمهام وظيفته ومعدلات الأداء المطلوب منه ومعايير التقييم. وهناك من يضيف على هذه الفئات فئة خامسة.
- 5- **التقييم من قبل الخبراء:** هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة للموظف في هذه الحالة تعمد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص395.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الأداء بصفة شاملة من خلال التعرض إلى مفهومه ، وأنواعه ، ومحدداته ، وأبعاده ، ثم تناولنا عملية تقييم الأداء ، لأنها تلعب دورا مهما في التعرف بكم ونوع ومستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، ولأن عملية التقييم عملية مستمرة تلازم الفرد طول حياته المهنية للوقوف على جوانب القوة والضعف قصد تدعيم وتصحيح مهاراته وسلوكياته ، وفي الأخير تعرضنا إلى أساليب تقييم الأداء ، وما هي إجراءات تحسين أداء الأفراد لتحفيزهم والوصول بهم إلى أعلى مستوى من الأداء المطلوب .

من كل ما تقدم تبرز أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية لأي تنظيم، ويمكن القول إن تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية يبقى رهين حسن استخدام الأساليب العلمية الخاصة بتقييم الأداء، لذا وجب الاهتمام به من أجل رقي المنظمة واستمراريتها وبلوغها مصاف المؤسسات الناجحة، سواء كانت خاصة أو عامة، إنتاجية أو خدمية.

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية

### للدراسة

## تمهيد

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

المطلب الأول: المجال المكاني.

المطلب الثاني: المجال الزمني.

المطلب الثالث: المجال البشري.

المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

المطلب الثاني: المنهج الدراسة.

خاتمة الفصل.

## تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة في شقها الميداني حلقة وصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري وما سيتم تناوله في الجانب الميداني، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وميدانها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء منهجي متكامل ومحدد بدقة، يقوم على مجموعة من الأسس والركائز المنهجية المتمثلة في المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، إضافة إلى مجالات الدراسة، وهي المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، إلى جانب أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والاستبيان والمقابلة.

## المبحث الأول: مجالات الدراسة.

### المطلب الأول: المجال المكاني.

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 4 جانفي 1992، يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

أصبح الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء عمليا في 1995 بضمان نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية casnos الذي كان يتكفل بها، وفيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية وخدمة التأمينات تم تحويلها في 1999 من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية casnos ، ومن الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص التقاعد.

يتمتع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ويعترف بطابعها التجاري في علاقاتها مع الغير.

### التعريف بالوكالة الولائية لتبسة:

كانت هذه الوكالة وحتى وقت قريب عبارة عن فرع (ANTENN) يتبع الوكالة الجهوية بقسنطينة، وقد تم مؤخرا القيام بإعادة هيكلتها وإعادة ترفيتها لتصبح وكالة (AGENCE) ولوائية أنظر الشكل رقم (01) تابعة للمديرية العامة (CASNOS) بالجزائر العاصمة، تضم 53 إطارا وعاملا، ويقع مقر الوكالة ببلدية تبسة وبالضبط في المركز الجديد بشارع هواري بومدين، كما تمتلك ثلاث فروع (الشريعة، الونزة وبئر العاتر)، وشباكين موحدين (GUICHET UNIQUE)

### تحليل الهيكل التنظيمي لـ CASNOS تبسة.

#### مصلحة الترقيم:

الترقيم هو رقم أو ترقيم لكل منخرط جديد يقوم بتصريح نشاطه لدى الصندوق وتتمثل مهامه ووظائفه فيما يلي:

- **الانخراط:** ويكون عن طريق ترقيم المنخرطين الجدد.
  - **التشطيب:** يكون في حالة توقيف المنخرط عن نشاطه.
  - **التعديل:** في حالة تعديل المنخرط لعنوانه أو نشاطه.
  - **تجديد الترقيم:** في حالة عودة المشطب إلى نشاطه.
  - **إلغاء الترقيم:** في حالة حدوث خطأ في ترقيم شخص غير ملزم بالانخراط.
- **مصلحة التحصيلات:**

هي المصلحة المكلفة بتحصيل مبالغ الاشتراكات السنوية وتنقسم إلى فرعين:

- **الاستقبال:** يقوم أعوان التحصيلات باستقبال وتوجيه المنخرطين وإرسال استدعاءات الاشتراك السنوي، كما يقوم بالاعتماد على برنامج الإعلام الآلي المستخدم بعملية الحساب والتحقق من مبلغ الاشتراك السنوي للمنخرط الذي يريد دفع اشتراكه.
- **الصندوق:** يقوم المنخرطون بدفع مبالغ اشتراكهم السنوية لدى أمين الصندوق ويقوم هذا الأخير بإعطائهم وصل عن المبلغ المدفوع.

#### ➤ **مصلحة المراقبة**

من مهامها:

- العمل على احترام تطبيق مقتضيات القانون رقم (14-83) المتعلق بالتزاميه الضمان الاجتماعي بعدة طرق ووسائل.
- مراقبة القوائم باستغلال القوائم الاسمية للتجار والحرفيين والأطباء وأصحاب المهن الحرة وذلك بإرسال استدعاءات لغير المنخرطين بصفة دورية وإرسال إنذارات للمنخرطين المدينين.
- المراقبة والتفتيش الخارجي عن طريق القيام بحملات مراقبة منظمة مسبقا محددة الوجهة والزمان والمكان.... الخ

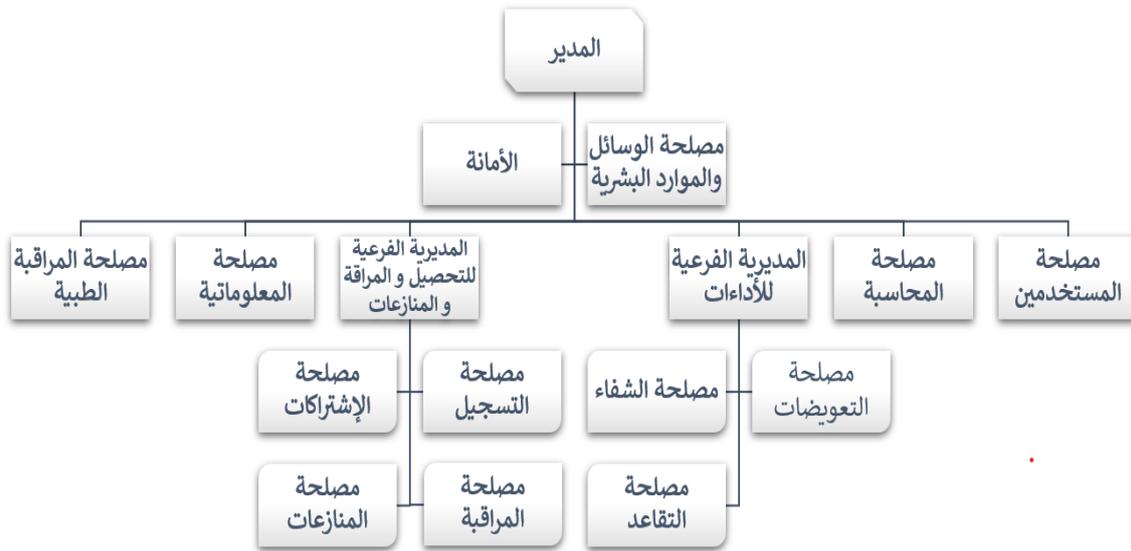
#### ➤ **مصلحة المنازعات**

تعد من أهم المصالح في الصندوق حيث تستعمل كل ما يخوله لها القانون من مواد ونصوص قانونية تسمح لها باسترجاع الديون المترتبة عن دفع المنخرطين في الاشتراكات وذلك عن طريق إجراءات التحصيل الجبري المحدد قانونا، وهي تمثل الصندوق في المحكمة كطرف نزاع.

## مصلحة الاداءات

يتمثل دور هذه المصلحة في التكفل بكل حقوق المؤمن من اداءات عينية كانت أو نقدية وهي تنقسم الى ثلاثة فروع ولكل فرع مهامه الخاصة نذكر منها على النحو التالي:

- **التعويضات (مصلحة الضمان الاجتماعي):** يتمثل دورها في استقبال الوصفات الطبية وتقديم وصل إيداع المنخرطين، وبعد ذلك يقوم الأعوان بمراقبة كل الوصفات الطبية المودعة وتحويلها بعد ذلك إلى مصلحة المحاسبة. وهي تتكفل أيضا باستقبال ملفات منحة الوفاة.
- **المراقبة الطبية:** تتكون هذه المصلحة من طبيبين وأمينة الطبيب هذه الاخيرة تتكفل باستقبال كل الملفات الطبية المودعة من طرف المنخرطين وتحويلها الى الطبيب لغرض مراقبتها واتخاذ القرار بقبول أو رفض الملف الطبي المودع من طرف المريض الغير اجير.
- **مصلحة التقاعد:** تتكفل بشريحة المتقاعدين أو ذوي الحقوق، حيث تقوم المكلفة بهذه المصلحة باستقبال ملفات المنخرطين الذين يريدون الاستعادة من منحة التقاعد وتحويلها إلى مصلحة التقاعد في الوكالة الجهوية ببتيزي وزو للنظر فيها وتقوم هذه المصلحة سنويا بإرسال استدعاءات للمنخرطين من أجل تحديد ملف التقاعد.



الشكل (01) الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء C.A.S.N.O.S

## المطلب الثاني: المجال الزمني.

لقد تم إختيار موضوع البحث في أكتوبر 2021 وبعد التفكير ماليا واستشارة الأستاذ المشرف وعرضه عليه في شكله التصوري المبدئي بهدف التوجيه في بعض المسائل في البحث، حيث قام بتعديله والموافقة عليه وقد خصصت الفترة الموائية لجمع المادة العلمية حول الموضوع إضافة الى الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة مجال الدراسة. ثم انتهينا من تحرير الجانب النظري للمذكرة، وفي الأسبوع الرابع من شهر أبريل 2022 بدأنا الدراسة الاستطلاعية لأجل جمع البيانات الكمية حول الدراسة، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على العينة المعنية بالدراسة، حيث خُصصت الفترة الممتدة من 2022/04/20 الى غاية 2022/05/19 لتوزيع الاستمارات وجمعها، حيث قمنا بتوزيعها بالتقسيم و على عدة أيام حتى لا نشكل لهم أي نوع من أنواع الإلهاء أو أي شكل من أشكال الضغط، ثم لمرافقة المبحوثين اثناء عملية الإجابة في حالة ما ان كان هناك لبس أو غموض في أحد الأسئلة، وأهم سبب هو الحرص على استرجاعها وتوضيح مدى أهميتها بالنسبة لنا.

بعد الانتهاء من جمع كل الاستمارات، شرعنا في تفرغها على برنامج Spss والقيام بالعمل اللازم.

## المطلب الثالث: المجال البشري

لقد وقع اختيارنا لمجتمع الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال غير الأجراء، لتجربتنا الشخصية مع هذه الوكالة وكونها مؤسسة تسعى دائما لتحسين ظروف العمل فيها. وبعد الاطلاع على عدد العُمال داخلها وهو يتكون من 53 عامل دائم و8 عمال مؤقتين، وهو يعتبر عدد صغير يمكن التعامل معه، قررنا التخلي عن أسلوب المعاينة وتبني أسلوب الحصر الشامل، لأنه الأسلوب لإحصائي المثالي في دراستنا هذه فهي تتطلب بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع لأنها معنية بموضوع بالبحث كلها دون استثناء.

حيث ما تم توزيع 61 استمارة على شكل دفعات مجزئة، حتى نتمكن من متابعة المبحوثين والحرص على استرجاعهم ومحاولة توضيح أي لبس أو غموض فيما يخص أسئلة الاستمارة.

### تعريف أسلوب الحصر الشامل:

يُعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات مجتمع الدراسة) دون استثناء، ومن أهم أهداف الحصر الشامل هو الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو أسرة أو مؤسسة أو وحدة أخرى. ويتم استخدام هذا النوع من الأساليب عادة عند:

- الرغبة في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع الوحدات.
- عدم معرفة الباحث لطبيعة المجتمع، خاصة إذا لم توجد بحوث سابقة عليه.
- عندما لا نستطيع أخذ عينة تمثل المجتمع.<sup>1</sup>

### ❖ خصائص مجتمع البحث:

جدول (01) التوزيع التكراري لمجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	
21.3	13	أقل من 5 سنوات الخبرة
29.5	18	من 5-10 سنوات المهنية
23.0	14	من 10-20 سنة
26.2	16	أكثر من 20 سنة
100.0	61	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (01) أن هناك نوع من تجانس بين الفئات الخبرة المهنية، فنسبة الموظفين في المؤسسة قيد الدراسة الذين لم يتجاوزوا 5 سنوات في مناصبهم هي 21.3%، حيث بلغ عددهم 13 موظف ويمثلون أصغر فئة من حيث التعداد، كما تُشير نسبة 23% الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة، وبلغ عددهم 14 عامل، وتليها نسبة 26.2% وهي نسبة الموظفين الذين فاقت مدة خبرتهم المهنية العشرين (20) سنة وبلغ عددهم 16 موظف، ثم تأتي أكبر نسبة والمُتمثلة في 29.5% والتي تمثل الموظفين الذين تتراوح مدة خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات.

<sup>1</sup> د. جميل أحمد، أساليب المعاينة، القياس وتحليل البيانات، المركز الجامعي البويرة، ص 194، 195.

جدول (02) التوزيع التكراري لمجتمع البحث حسب متغير المؤهل العلمي.

	التكرار	النسبة	
Valid	مستوى متوسط	11	18.0
	مستوى ثانوي	7	11.5
	جامعي	29	47.5
	معهد تكوين مهني	14	23.0
	المجموع	61	100.0

من خلال الجدول (02) نلاحظ نسبة 11.5% والتي تمثل الموظفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي، وهم موجودون بمختلف فئات الخبرة المهنية، وأغلبهم يمارسون وظيفة مسيرين إداريين، والعمل في مجال السكرتارية والاستقبال، وهم أصغر فئة من حيث التعداد، ثم نجد نسبة 18% والتي تمثل فئة الموظفين ذوي المستوى التعليمي المتوسط (إكمالي)، كذلك يتواجدون بمختلف فترات الخبرة المهنية وأغلبهم يشغل مناصب الحراسة والتنظيف عمال الصيانة. وخرجي معاهد التكوين الوطنية بالنسبة 23%، ويحتلون مناصب في مختلف الأقسام والمصالح، وأخيرا نسبة خريجي الجامعات والتي تمثل أكبر نسبة بين الفئات الثلاثة وقُدرت بـ 47.5%.

وبهذا يمكن الإشارة بأن العمل الإداري في المؤسسة قيد الدراسة يضم المستويات الثلاث المتوسط، الثانوي والجامعي بنسب متفاوتة.

**جدول (03) التوزيع التكراري لمجتمع البحث حسب متغير الحالة مهنية.**

		التكرار	النسبة
Valid	دائم	53	86.9
	مؤقت	8	13.1
	المجموع	61	100.0

من خلال الجدول (03) نلاحظ فئة الموظفين الدائمين تحتل الصدارة بالنسبة 86.9%، وهذا راجع لسياسة الدولة في التشغيل وترقيته، ثم تليها نسبة 13.1% والتي تمثل نسبة الموظفين المؤقتين بعقود ما قبل التشغيل ويبلغ عددهم 8.

**المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات ومنهج الدراسة.**

**المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.**

يتم جمع البيانات والمعلومات التطبيقية والميدانية بعدة أدوات من أبرزها:

**1. أدوات جمع البيانات**

• **الاستمارة (الاستبيان)**

يقصد بالاستمارة أو الاستبيان بأنه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بهدف الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو مشكلة أو موقف معين<sup>1</sup>". وبالتالي فإن الاستمارة من الأدوات المهمة في جمع البيانات وتحصيلها من الباحثين، وقد تضمنت استمارة هذه الدراسة 35 سؤال موزع على ثلاثة محاور وهي:

- ✓ **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالباحثين، ويضم 03 أسئلة.
- ✓ **المحور الثاني:** يحتوي على البيانات الخاصة بعلاقات القرابة والانتماء القبلية، ويضم 15 سؤال.
- ✓ **المحور الثالث:** يحتوي على البيانات الخاصة بعلاقات المصالح الخاصة، ويضم 14 سؤال.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد المراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1999، ص 63.

وقد تم إخضاع هذه الاستمارة إلى الصدق الظاهري، فبعد صياغة الأسئلة المبدئية للاستمارة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين متخصصين في علم اجتماع التنظيم، تم الاستفادة من ملاحظاتهم وفي ضوءها تم تعديل وحذف بعض الأسئلة.

بعد إخضاع الاستمارة للتحكيم، تم توزيع الاستمارة التجريبية على 10 عمال بميدان الدراسة واسترجاعها، أما بخصوص الصدق الباطني، فقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS في حساب معامل الثبات على 10 استمارات تم توزيعها وجمعها على جزء من مجتمع البحث، حيث تم استعمال معامل ألفا كرونباخ في حساب الثبات وقد كانت النتائج كالتالي:

لجدول (04) ملخص الحالات المُعالجة.

		N	%
Cases	Valid	10	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total		10	100.0

الجدول (05) معامل ألفا كرونباخ حسب عدد أسئلة

الإستمارة

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.734	35

الجدول (05) يمثل نتيجة الصدق والثبات المتحصل عليها من برنامج SPSS صدق بعد الإخضاع للإستمارة لاختبار الصدق والثبات باستعمال معامل كرونباخ تحصلنا، حيث تحصلنا على نسبة 73% وهي نسبة مقبولة.

## • الملاحظة

تشير الملاحظة إلى: "أداة من أدوات البحث العلمي، باعتبارها مصدرا رئيسيا للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة اعتمادا على حواس الباحث وقدرته على تحويل ما هو ملاحظ إلى دلالات ومعاني"<sup>1</sup>

كما أنها معاينة مباشرة قمنا بها بهدف الكشف عن تفاصيل الظاهرة محل الدراسة، ذلك أنها (الملاحظة): "تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات وترجع أهميتها إلى أن هناك أنماط من الفعل الاجتماعي لا يمكن فهمها إلا من خلال مشاهدتها مشاهدة حقيقية."<sup>2</sup>

وفي هذه الدراسة تم استخدام الملاحظة البسيطة، ويقصد بها "ملاحظة الظواهر كما تحت تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي، وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية"<sup>3</sup>.

وقد مكنتنا هذه الأداة من التعرف على جانبين هما :

### • الجانب الفيزيقي للمؤسسة :

لقد تم التعرف على أول مصلحة مستقبل لنا وهي مصلحة الموارد البشرية (GRH) التي استقبلنا موظفوها فور دخولنا المؤسسة والتعريف بالمؤسسة وبمختلف أقسامها وقدموا لنا كافة الوثائق المتعلقة بالمؤسسة وتنظيم أوقات الزيارات الميدانية، كما سمحوا لنا بمقابلة بعض والتعرف عليهم عن قرب أي أثناء تأدية عملهم، وذلك كان خلال فترة التعريف بالمؤسسة وتقديم مصالحها.

### • الجانب التنظيمي والعلائقي بين مختلف مستويات التنظيم، وبين الأفراد :

لقد تمت ملاحظة العديد من السلوكيات التنظيمية الرسمية والغير الرسمية، في البداية لاحظنا عدم توتر العمال أثناء تواجدنا في مساحة عملهم وعدم إغارة أي إهتمام لنا، وبعد الاستفسار من الموظف

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، دار البعث، ص 186.

<sup>2</sup> عدلي علي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1998، ص 227.

<sup>3</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2008،

المشرف على جولتنا التقديمية أدركنا أن الموظفين مُعتادون على المتربصين من مختلف التخصصات ومن مختلف المؤسسات التعليمية والتكوينية.

كما استطعنا ملاحظة سير العمل، طبيعة العمل، والمناخ العام للعمل.

○ تربط معظم العمال علاقات اجتماعية جيدة فيما بينهم.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة

لا يعتبر البحث بحثا علميا إذا لم يتبع فيه منهجًا علميًا يتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث يحتل المنهج أهمية علمية في أي بحث علمي، ذلك أنه وفق لقواعده يتم دراسة المشكلة محور البحث وتحديد أبعادها، ومسبباتها ومعرفة جوانبها المختلفة، التي تسمح للباحث بالوصول إلى أهداف الدراسة.

ويقصد بالمنهج "مجموعة الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة ما، فهو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة"<sup>1</sup>

ويعد المنهج محور عملية تصميم البحوث الاجتماعية لأنه بمثابة السكة التي يمضي عليها البحث بهدف التوصل للنتائج موضوعية كما يساعد بتحديد مجتمع البحث، ومناهج البحث في العلوم الاجتماعية تتعدد وتتنوع بتعدد وتنوع الظواهر والحالات والإشكاليات، والظروف في مجال البحث في الفرد والجماعة، في الماضي والحاضر والمستقبل، وبناء على هذا فقد اعتمدنا في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في فهم وتحليل وتفسير موضوع الدراسة كونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة.

<sup>1</sup> موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: يزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، ط2، الجزائر، 2004، ص 36.

## تعريف المنهج التحليلي الوصفي:

يعطي المشوخي تعريفا شاملا له فيقول: "يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيها وكميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، اما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدارها او حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى."<sup>1</sup>

ويبدو من خلال التعريف إن المنهج الوصفي التحليلي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة أو موضوع لكنه يذهب الى ابعد من ذلك فمن خلاله يتم التحليل و التفسير والفهم، أملا في الوصول الى تعميمات ذات معنى كما يهتم المنهج الوصفي التحليلي بوصف ما هو كائن ويحلله ويفسره، ونظرا لكل هذه الخصائص التي يتميز بها هذا المنهج ، و التي تتماشى مع موضوع دراستنا حيث لم تقتصر على الوصف ، بل تعدت إلى التحليل اعتمادا على مجموعة من البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان ، ويقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ووصفها ووصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها تعبيرا كفيها ويقوم بتوضيح خصائصها أو التعبير عنها كمييا بوصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة، وباستخدام هذا المنهج سوف نحاول معرفة اثر العلاقات الإجتماعية على الأداء الوظيفي من خلال علاقات القرابة و الإنتماء القبلي و المصالح الشخصية للفاعلين الاجتماعيين وذلك من خلال جمع المعطيات عن طريق الاستبيان وتبويبها وتصنيفها في جداول سوف نقوم بالتعليق عليها ،للوصول الى نتائج يمكن تعميمها وكشف الأثر بين متغيري الدراسة.

<sup>1</sup> المشوخي، حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002، ص134.

## خلاصة الفصل:

تطرق هذا الفصل إلى تقديم تعريف شامل ومفصّل للمؤسسة قيد الدراسة، وأهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات الميدانية كما تعرضنا فيه إلى المنهج المستخدم في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الأنسب لمعالجة موضوع الدراسة، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة، بهدف الوصول إلى لمرحلة الأخيرة، وهي مرحلة تحليل المعطيات واستخلاص النتائج منها.

عرض و تحليل البيئات

ومناقشة النتائج

## تمهيد

المبحث الأول: تحليل ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

الاستنتاج العام.

الاقتراحات والنوصيات.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

اهتمت دراستنا الراهنة بتناول متغير العلاقات الإجتماعية في الإدارة الجزائرية، وقد طرحت مجموعة من التساؤلات نحاول الإجابة عليها في هذا الفصل من خلال عرض البيانات المحصل عليها من مجتمع الدراسة والتي تم تجميعها وتصنيفها بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي اللذان يعتبران إحدى الطرق لعرض البيانات وتفسيرها بشكل واف وعميق انطلاقاً من البيانات والمعلومات النظرية والميدانية على السواء الخاصة بفرضيات البحث وذلك الإلمام بدور العلاقات الإجتماعية في الإدارة والمتمثل حسب ما افترضناه في التأثير السلبي على كمية و جودة الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

الجدول (06): يبين علاقات قرابة أو زملاء من نفس القبيلة أو العرش في مكان العمل.

		التكرار	النسبة المئوية
هل لديك علاقات قرابة أو	نعم	42	68.9%
زملاء من نفس القبيلة	لا	19	31.1%
في مكان عملك؟	Total	61	100.0%

يشير الجدول (06) إلى أن 42 مبحوثا لديهم علاقات قرابة وانتماءات قبلية داخل مؤسسة C.A.S.N.O.S وبلغت النسبة المئوية الممثلة لهذه الفئة 68.9%، بينما بلغ عدد الذين ليس لديهم علاقات قرابة وانتماءات قبلية 19 مفردة وبلغت النسبة الممثلة لهم 31.1%.

وهذه الأعداد ونسب هي طبيعية وملئمة لطبيعة المجتمع التبسي نظرا لخلفيته القبلية والعشائرية ونظرا لاستمرارية سيادتها داخل المجتمع، كذلك الأخذ بعين الاعتبار صغر المساحة الجغرافية لولاية تبسة، فمن الطبيعي ان تكون المؤسسة قيد الدراسة تحتوي على أغلبية تربط بينهم علاقات قرابة أو علاقات قبلية.

الجدول (07): يبين لقاء الزملاء ذوي علاقة القرابة أو الانتماء القبلي أثناء العمل

	التكرارات	النسبة المئوية	
هل تلتقي بزملائك الذين تربطك بهم علاقة قرابة أثناء العمل؟	نعم	27	44.3%
	أحيانا	7	11.5%
	المجموع	34	55.7%
	لا	27	44.3%
	المجموع الكلي	61	100.0%

يشير الجدول (07) الى ان 27 مفردة من مجتمع البحث أجابت بـ "نعم" على السؤال، ويمثلون نسبة 44.3%، كما أجاب 7 مفردات بـ "أحيانا" ويمثلون نسبة 11.5%، حيث بلغ إجمالي من أجابوا بـ "نعم" و "أحيانا" 34 مفردة ويمثلون نسبة 55.7%، وفي المقابل أجابت 27 مفردة من مجتمع البحث بـ "لا" على السؤال ويمثلون نسبة 44.3%.

وتلك البيانات هي تعبير كمي عن الحالة السائدة داخل المؤسسة وهي التقاء الزملاء ذوي القرابة أثناء العمل، فمن جهة يجوز القول إن بيئة العمل هي بمثابة المنزل الثاني للموظفين ومن غير الطبيعي أن نتوقع عدم حصول تفاعلات إجتماعية داخلها، وإن نعتبر الموظفين مجرد مستنآت ميكانيكية تؤدي عملها فقط، ومن جهة أخرى فحدوث تفاعلات إجتماعية داخل مكان العمل على حساب أوقات العمل سينعكس بدون شك على مردود الأداء الوظيفي.

الجدول (08) يبين ميول العمال للعمل بالمصلحة التي تربطهم وبعض أفرادها علاقة قرابة أو من نفس القبيلة

		التكرار	النسبة المئوية
هل تميل للعمل بالمصلحة	نعم	32	52.5
التي تربطك علاقة قرابة	لا	29	47.5
ببعض أفرادها؟	المجموع	61	100.0

يبين الجدول (08) عدد المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" والذي بلغ عددهم 32 تكرر بالنسبة 52.5% وربما يعود السبب في ميولهم للعمل في أماكن تكون لهم فيها علاقات قرابة وانتماءات قبلية هو استفادتهم من تلك العلاقات بشكل ما، وهذا ما سنكشف عنه في النتائج المقبلة، وفي المقابل أجاب 29 مبحوث بـ "لا" ويمكن ترجيح العديد من الأسباب العملية والثقافية مثل رغبة بعض الموظفين بالإبقاء على حياتهم الإجتماعية أو المهنية سرية داخل بيئة العمل.

الجدول (8-أ) يبين ميول العمال بالمصلحة التي تربطهم بأفرادها علاقات قرابة حسب متغير المؤهل العلمي.

هل تميل للعمل بالمصلحة التي تربطك علاقة قرابة ببعض أفرادها؟	نعم		لا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل	0	0.0%	0	0.0%
المستوى الابتدائي	0	0.0%	0	0.0%
العلمي	11	18.0%	0	0.0%
المستوى متوسط	11	18.0%	0	0.0%
المستوى ثانوي	7	11.5%	0	0.0%
جامعي	7	11.5%	22	36.1%
معهد تكوين مهني	7	11.5%	7	11.5%

ومن خلال الجدول (8-أ) نلاحظ أن أغلبية من يميلون للعمل بالمصالح التي تربطهم ببعض أفرادها علاقة قرابة أو انتماء قبلي هم من دون المستوى الجامعي (مستوى متوسط ومستوى ثانوي) وبلغت نسبتهم الإجمالية 29.5%، بينما انقسمت فئة العمال ذوي الشهادات التكوين المهني بالتساوي بين مؤيد ومعارض وبنسبة 11.5%، ثم نجد من خلال الجدول ان أغلبية ذوي المستوى الجامعي لا يميلون للعمل بمصالح لهم فيها علاقات قرابة أو انتماء قبلي حيث بلغت نسبتهم 36.1%.

الجدول (09) يبين هل يتعاون الزملاء ذوي علاقة القرابة أو القبيلة مع بعضهم البعض

		التكرار	النسبة المئوية
إذا كانت الإجابة السابقة نعم، هل تتعاونون في أمور العمل؟	نعم	19	31.1%
	أحيانا	10	16.4%
	المجموع	29	47.5%
	لا	32	52.5%
	المجموع الكلي	61	100.0%

من خلال الجدول (09) يمكن ملاحظة أن إجمالي المفردات التي أجابت بـ "نعم" و "أحيانا" هو 29 مفردة وتمثلها نسبة 47.5% مقسمة بين 19 مفردة أجابت بـ "نعم" تقابلها نسبة 31.1% و 10 مفردات أجابت بـ "أحيانا" وتقابلها نسبة 16.4% وبلغ عدد المفردات التي أجابت بـ "لا" 32 مفردة والتي تمثلها نسبة 52.5% وهي نسبة أكبر من إجمالي المفردات التي تتعاون مع بعضها البعض.

من خلال النتائج المبينة في الجدول وبرغم صغر حجم الفجوة بين النتائج، يمكن القول بأمان أن العلاقات الإجتماعية المبينة على أساس القرابة والانتماءات القبلية ليست كافية كمحرك أو دافع للسلوك التعاوني في العمل، وربما يعود السبب وراء تلك النتائج الى بداية نهاية هيمنة ما يسمى بـ "العقلية العروشية". وهذا فعلا ما تشير له نتائج الجدول (01) فبالمقارنة بين الفئتين العماليتين التي تتراوح مدة خبرتها المهنية لأكثر من 20 سنة وتمثل ثالث أصغر فئة بالنسبة 26.2%، و الفئة التي تتراوح مدة خبرتها المهنية من 10 إلى 20 سنة والتي تمثل ثاني أصغر فئة من الفئات الأربع بالنسبة 23%، نجد أن الجيل القديم أقل حجما بالنسبة للجيل الجديد، بمعنى أن الجيل القديم وما يحمله من قيم العروشية والانتماءات القبلية يمثل فئة قليلة وهو آيل للزوال. كذلك لا يمكن إهمال هيمنة ذوي المؤهل العلمي الجامعي على باقي الفئات العمالية الأخرى في المؤسسة، وهو عامل لا يمكن إهماله فكلما زاد المستوى المعرفي للعامل كل ما زاد ابتعاده عن العناصر الثقافية القديمة و قل إهتمامه بها.

الجدول (9-أ) يبين تعاون الزملاء ذوي علاقة القرابة أو القبيلة مع بعضهم البعض حسب متغير الخبرة المهنية.

		نعم		لا		أحيانا	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
سنوات	أقل من 5 سنوات	4	6.6%	7	11.5%	2	3.3%
العمل	من 5-10 سنوات	2	3.3%	15	24.6%	1	1.6%
	من 10-20 سنة	7	11.5%	5	8.2%	2	3.3%
	أكثر من 20 سنة	6	9.8%	5	8.2%	5	8.2%

من خلال الجدول (9-أ) نجد أن إجمالي فئة العمال الذين تبلغ خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات والذين أجابوا بـ "نعم" و "أحيانا" هم 6 وبالنسبة 9.9% و الذين أجابوا بـ "لا" هم 7 بالنسبة 11.5% من المجتمع الكلي، وتليه فئة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 الى 10 سنوات والذين أجابوا بـ "نعم" و "أحيانا" هم 3 مفردات وبالنسبة 4.9% و الذين أجابوا بـ "لا" هم 15 و بالنسبة 24.6% من المجتمع البحث الكلي، ثم نجد فئة الـ 10-20 سنة خبرة مهنية بلغ عدد الذين أجابوا بـ "نعم" و "أحيانا" 9 مفردات و بالنسبة 14.8%، و الذين أجابوا بـ "لا" 5 مفردات بالنسبة 8.2%، وأخيرا فئة الأكثر من 20 سنة خبرة و بلغ عددهم 11 مفردة و بالنسبة 18% و هي أكبر نسبة بين الفئات الثلاثة.

ويبلغ إجمالي الذين يتعاونون مع زملائهم ذوي القرابة أو الإلتناء المهني 47.5% وهي أقل من نصف حجم مجتمع البحث أو عدد العمال في المؤسسة وهذا الجدول يؤكد تحليل الجدول (09) وبياناته التي عُرِضت. والذي مفاده ان الجيل القديم هو فقط الذي لازال يحمل في مخياله فكرة التعاون على أساس الإلتناء القبلي.

الجدول (10) جوانب التعاون بين الزملاء ذوي الأقارب داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
19.6%	27	يساعدونك في حل المشاكل إذا كانت الإجابة بنعم،
16.7%	23	يساعدونك في رفع المعنويات فما هي جوانب ذلك التعاون
10.1%	14	يساعدونك في أداء عملك
15.2%	21	يساعدونك في فهم وأداء عمل معين.
18.1%	25	يساعدونك تسيير الضغوطات
20.3%	28	التضامن اثناء الغياب
100.0%	138	المجموع

من خلال الجدول (10) نلاحظ أنه من اصل 29 مفردة حسب الجدول رقم (09)، و التي أجابت بـ "نعم" اختارت 28 مفردة التضامن أثناء الغياب، والذي يمثل نسبة مئوية قدرت بـ 20.3% و هي اكبر نسبة و يمثل هذا الجانب من اكثر الجوانب التي يتعاون فيها الزملاء ذوي علاقات القرابة و القبلية داخل المؤسسة، و تليها نسبة 19.6% و التي تقابل المساعدة في حل المشاكل حيث بلغ عدد التكرارات 27 تكرار، ثم جانب المساعدة في تسيير الضغوطات بالنسبة 18.1% و بتكرارات بلغ عددها 25 تكرار، وتليها المساعدة في رفع المعنويات بالنسبة 16.7% و التي بلغ عدد تكراراتها 23 تكرار، ثم تليها المساعدة في فهم العمل بالنسبة 15.2% و بتكرارات بلغت 21 تكرار، وأخيرا جانب المساعدة في أداء العمل بالنسبة 10.1% و 14 تكرار و هي أصغر فئة. و من خلال المعطيات السابقة و بأخذ بعين الاعتبار أبعاد الأداء المعتمد عليها في هذه الدراسة، نقول أن أهم الأبعاد إما لا يتم التأثير عليها بشكل إيجابي مثل الإلتزام بمواعيد وأوقات العمل فنسبة كبيرة من المجتمع المبحوث يعوضون زملائهم أثناء الغيابات أو التأخيرات. أو لا يتم التأثير عليها بشكل إيجابي بقدر كاف، مثل فهم متطلبات الوظيفة وكمية العمل المنجز حيث بلغ عدد تكرارات "يساعدونك في فهم عملك" 21 تكرار وبالنسبة 15.2%، وبلغ عدد تكرارات "يساعدونك في أداء عملك" 14 تكرار وبالنسبة مئوية قدرت بـ 10.1%.

اما فيما يخص عبارة "يساعدونك في رفع معنوياتك" فبلغ عدد تكراراتها 23 تكرار بالنسبة 16.7% وعبارة "يساعدونك في تسيير الضغوطات" فبلغ عدد تكراراتها 25 تكرار بالنسبة 18.1%، وكذلك عبارة "يساعدونك في حل المشاكل" حيث بلغ عدد تكراراتها 27 تكرار وتمثلها نسبة 19.6% وهي ثاني اعلى نسبة في جدول التكرارات والنسب، وعليه فإن هذا هو التأثير الإيجابي الوحيد وبالقدر الكافي على أحد أبعاد الأداء وهو بعد الدافعية الفردية.

**الجدول (11) يبين سهولة تكوين العلاقات مع من هم من نفس قبيلتك او اقاربك.**

		التكرار	النسبة المئوية
هل يسهل عليك تكوين	نعم	28	45.9%
علاقات مع من هم من	لا	33	54.1%
نفس قبيلتك أو أقاربك؟	المجموع	61	100.0%

من خلال الجدول (11) نلاحظ ان 28 مبحوث أجاب بـ "نعم" وبالنسبة 45.9% وهذا يعود الى القاسم المشترك الذي يوفره مفهوم الانتماء القبلي وعلاقات القرابة، والتي تُسهل عملية التفاعل الاجتماعي وتمهد الطريق له، في المقابل أجاب 33 مبحوث بـ "لا" وبالنسبة 54.1% وهذه نسبة أكبر من سابقتها، والسبب يعود لعدم اعتماد هذه الفئة على فكرة الانتماء القبلي في تفاعلاتهم الإجتماعية، كمبرر او محرك لتكوين علاقات إجتماعية.

**الجدول (12) يبين وجود الإتصال بين الزملاء الذين تربطهم علاقة قرابة أثناء العمل؟**

		التكرار	النسبة المئوية
هل تتصل بزملائك الذين تربطك بهم علاقة قرابة أثناء العمل؟	نعم	43	70.5
	لا	18	29.5
	المجموع	61	100.0

يشير الجدول (12) إلى أن 43 مبحوثا بالنسبة 70.5% يتصلون بزملائهم أثناء العمل، بينما لا يقوم 18 مبحوثا بالنسبة 29.5% بأية إتصال مع زملائهم ذوي القرابة أثناء العمل، فالإتصال أمر ضروري داخل التنظيمات بأشكالها، لكن تبقى مدة الإتصال والهدف من الإتصال هما من يحددان سواء كان ذلك الإتصال ذو تأثير سلبي أو إيجابي على الأداء الوظيفي.

**الجدول (13) يبين أسباب الإتصال بالزملاء ذوي الأقارب أثناء العمل.**

		التكرار	النسبة المئوية
سبب الإتصال بالزميل ذو علاقة القرابة	نوع العمل يتطلب ذلك	26	23.0%
	للحديث معه	21	18.6%
	تبليغ التعليمات والقرارات	35	31.0%
	مناقشة سير العمل	31	27.4%
	المجموع.	113	100.0%

من خلال الجدول (13) نجد ان عبارة "تبليغ التعليمات والقرارات" تم اختيارها من قبل 35 مبحوث أي 35 تكرار وبالنسبة 31% وهي الأعلى بين النسب الأخرى، وتليها عبارة "مناقشة سير العمل" التي تم اختيارها من قبل 31 مبحوث بالنسبة 27.4%، وتليها عبارة "نوع العمل يتطلب ذلك" تم اختيارها من قبل 26 مبحوث بالنسبة 23%، أخيرا عبارة "للحديث معه" التي تم اختيارها 21 مرة بالنسبة 18.6% مع انها أصغر نسبة الا انها تمثل أكثر من ربع عدد العمال في المؤسسة، هي عامل مهم يؤثر على فعالية الأداء داخل بيئة العمل.

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول، أن الاتصال بين الزملاء ذوي القرابة اثناء العمل هو اتصال فعّال وهادف ويخدم أغراض تنظيمية خاصة بأهداف المؤسسة، ومنه فإن الإتصال بين

الزملاء ذوي القرابة يؤثر على الأداء الوظيفي تأثيرًا إيجابيًا.

كما يجب الإشارة إلى أن صغر عدد العمّال في المؤسسة وطبيعة المجتمع العشائرية وطبيعة التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة، هي من العوامل التي تفرض الاتصال والتفاعل داخلها وليس طبيعة العلاقات وهو ليس اختياريًا كما يبدو.

الجدول (14) يبين وسائل الاتصال المستخدمة بين الزملاء اثناء العمل؟

	التكرار	النسبة المئوية
ماهي وسائل الاتصال	51	41.1%
مكالمة هاتفية		
تطبيقات التواصل الإجتماعي التي تستعملها للاتصال	34	27.4%
بزملائك اثناء العمل؟	29	23.4%
الإلتقاء به		
البريد الإلكتروني	10	8.1%
المجموع	124	100.0%

يوضح الجدول (14) الوسائل المستخدمة في الاتصال بين الزملاء اثناء العمل، و قد اختار 51 مبحوث بالنسبة 41.1% "المكالمة الهاتفية" و هي في المرتبة الأولى، و هذا راجع لسهولة عملية الاتصال بالهواتف و ما يوفره الهاتف من جهد و وقت، ثم تليها "تطبيقات التواصل الاجتماعي" بتكرار بلغ 34 تكرار و بالنسبة 27.4% وهي في المرتبة الثانية، و هذا امر جد طبيعي فمقتضيات تطلب الامام و الالتحاق بركب التطور التكنولوجي و هذا ما يقدمه العصر الحالي تطبيقات رقمية على الهواتف الذكية تُسهّل عملية الاتصال بين الأفراد (العمّال)، ثم اختار 29 مبحوث خيار "الإلتقاء به" و هو الاتصال المباشر، و ربما يعود السبب وراء هذا الاختيار هو طبيعة عمل ما يتطلب اتصال مباشر، لكن في اغلب الأحيان الاتصالات المباشرة في التنظيمات تحيد عن هدفها الأساسي و تنتهي بمحادثات شخصية لا علاقة لها بالعمل، و أخيرا نجد خيار "البريد الإلكتروني" في ذيل الترتيب بتكرارات قدرها 10 و نسبة 8.1% ، و ثقافة البريد الإلكتروني هي ليست ثقافة غريبة عن عمال مؤسسة c.a.s.n.o.s بل هي غريبة عن المجتمع ككل فلكل اما يواجه صعوبات في استعماله أو يفهم جوهر و فكرة البريد الإلكتروني لذلك لا يستعملونه.

**الجدول (15) يبين نوع العلاقة التي تربطك المرؤوسين برؤسائهم.**

		التكرار	النسبة المئوية
ماهي نوع العلاقة التي تربطك برئيسك؟	قربة	15	24.6
	صداقة	19	31.1
	لا علاقة	27	44.3
	المجموع	61	100.0

من خلال الجدول (15) نجد ان 15 مبحوث له صلة قربة مع رئيسه بالنسبة 24.6% و 19 مبحوث لديه علاقة صداقة مع رئيسه بالنسبة 31.1% أي بإجمالي 54.7% من العمال في المؤسسة تربطهم علاقات قربة وصداقة مع رؤسائهم في المؤسسة قيد الدراسة، و 27 مبحوث لا تربطه أي علاقة مع رئيسه وبالنسبة 44.3%.

**الجدول (16) يبين ان كانت علاقة المرؤوسين بالرؤساء تسهل عليهم مهامهم؟**

		التكرار	النسبة المئوية
هل تشكل لك علاقتك مع رئيسك نوع من الإمتياز؟	نعم	28	45.9%
	لا	33	54.1%
	المجموع	61	100.0%

من خلال الجدول (16) نجد ان 28 مبحوث أجاب بـ "نعم" وبالنسبة 45.9%، و 33 مبحوث أجاب بـ "لا" وبالنسبة 54.1%، وهذا يتوافق مع النتائج المعروضة في الجدول (15) والذي يوضح أن إجمالي من لهم علاقة صداقة وقربة برؤسائهم هو 34 ومن هذا العدد أجاب 28 مبحوث بـ نعم وهو أمر طبيعي فالعلاقات الإجتماعية هدفها الأساسي هو تسهيل عملية أداء المهام، كما أجاب بقية المبحوثين بـ "لا" وتنقسم هذه الفئة الى قسمين قسم ليس له علاقة برئيسه وقسم ضئيل له علاقة مع رئيسه لكنه لا يستفيد من أية امتيازات من تلك العلاقة.

الجدول (17) يبيّن الامتيازات الناتجة عن العلاقة مع الرئيس.

	التكرار	النسبة المئوية	
امتيازات الناتجة عن	سهولة الاتصال بالزملاء	26	22.2%
العلاقة مع الرئيس	التخلص من الضغط الناتج عن العمل	20	17.1%
	الشعور الراحة في بيئة العمل.	22	18.8%
	الفهم الفعلي للقرارات	21	17.9%
	الدعم المعنوي أثناء للمشكلات	28	23.9%
	المجموع	117	100.0%

من خلال الجدول (17) نلاحظ انه تم إختيار "الدعم المعنوي أثناء المشكلات" 28 مرة من قبل المبحوثين الذين يستفيدون من علاقاتهم مع رؤسائهم، و هذا يدل على انه توجد مشاكل داخل بيئة العمل التي يعلم بها الرؤساء، ويتدخلون في حلها أو دعم من لهم علاقة بهم، و الحل للمشكلات هو امر يعود بالنفع على جودة الأداء الوظيفي في حالة ما لم يكن هناك تحيز لأحد الأطراف، ثم تليها عبارة "سهولة الاتصال بالزملاء" والتي تم اختيارها 26 مرة و بالنسبة 22.2%، هذا امر جيد عموما اذا كان الاتصال فعّال و هادف و لا يحيد عن مساره في أغلب الأحيان، ثم نجد عبارتي "الشعور بالراحة في بيئة العمل" بتكرار قدر بـ 22 و بالنسبة 18.8% و عبارة "الفهم الفعلي لقرارات" بتكرار قدر بـ 21 وتكرار و بالنسبة 17.9%، و عموما الشعور بالراحة في بيئة العمل قد يؤدي الى التكاسل في أداء العمل او عدم احترام مواقيت الالتزام بالعمل، أما الفهم الفعلي لقرارات فهو يؤثر تأثيرا إيجابيا على بعد فهم متطلبات الوظيفة، و أخيرا عبارة "التخلص من الضغط الناتج عن العمل" و التي كُرت 20 مرة و بالنسبة 17.1% و هو جانب مهم جدا فالضغوطات المهنية قد تؤدي الى اضطرابات نفسية تقود بالموظف الى عدم التزامه بعمله و انحدار في مستوى أدائه في عمله أو حتى الى خلق مشاكل بين الزملاء في بيئة العمل و التي تؤدي في النهاية الى جعل بيئة العمل بيئة مضغوطة و مشحونة قد يؤدي أي سلوك الى مشاحنات بين الموظفين وبالتالي التأثير سلبا على الأداء الوظيفي، و عليها فعلاقات المرؤوسين برؤسائهم تعود بالنفع على الأداء في مجملها و بالغض النظر عن طبيعة و شكل العلاقة.

الجدول (18) يُبين رأي الموظفين في دور علاقات القرابة والانتماء القبلية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

		التكرار	النسبة المئوية
هل تعتقد ان العلاقات	نعم	32	52.5%
القرابة والقبلية تؤدي إلى	لا	29	47.5%
تحسين مستوى العمل؟	Total	61	100.0%

من خلال الجدول (18) نلاحظ ان 33 مبحوث أجابوا بـ "نعم" وبنسبة 55.1% وهم من الذين لديهم علاقات قرابة مع زملائهم ورؤساءهم والذين يستفيدون من الامتيازات الناتجة عن تلك العلاقات، بينما أجاب 28 وبالنسبة 44.9% مبحوث بـ "لا" وهم من الفئة التي ليست لها علاقة مع رؤسائهم والفئة التي لها علاقة ولا تستفيد من اية امتياز من تلك العلاقة.

الجدول (18-أ) يُبين إجابات الجدول (18) حسب متغير المؤهل العلمي.

		نعم		لا	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	مستوى متوسط	10	16.4%	1	1.6%
	مستوى ثانوي	6	9.8%	1	1.6%
	جامعي	6	9.8%	23	37.7%
	تكوين مهني	10	16.4%	4	6.6%

من خلال الجدول (18-أ) يمكن ملاحظة أن فئة الجامعيين هي المهيمنة بإجابة "لا" على السؤال بالنسبة 37.7% وهو ما أشرنا إليه سابقا في تحليل الجدول (09) وهنا يمكن القول إن الأطوار ومؤسسات التنشئة الإجتماعية الأخرى فشلت في تخليص أعضاء المجتمع المنتسبين لها من فكرة القبيلة والانتماء القبلي، وعليه فإن هيمنة الجامعيين في المؤسسات أمر جيد فهم يمثلون الأغلبية، التي يمكن انتمانهم على تسيير مؤسسات الدولة بشكل ملائم ومناسب.

الجدول (19) يبين حدوث الخلافات بين الزملاء ذوي قرابة

		التكرار	النسبة المئوية
هل تحدث خلافات بين زملائك الذين يرتبطون بعلاقة قرابة؟	نعم	23	37.7%
	أحيانا	17	27.9%
المجموع		40	65.6%
لا		21	34.4%
المجموع الكلي		61	100.0%

من خلال الجدول (19) نلاحظ أنه تم الإجابة بـ "لا" من قبل 21 مبحوث و بالنسبة 34.4%، و نجد في المقابل أجاب بـ "نعم" 23 مبحوث وبـ "أحيانا" 17 مبحوث، أي بإجمالي 40 مبحوث وهم يتفقون على حدوث خلافات بين الزملاء ذوي القرابة والانتماء القبلي في مكان العمل وبالنسبة مئوية تقدر 65.6% وهي نسبة تكاد تمثل أغلبية الموظفين، و هذا مؤشر واضح على أحد المؤثرات السلبية على الأداء الوظيفي، والاختلافات في أوساط العمل هي ظاهرة واردة و منتشرة لكن الاختلافات التي تكون ذات خلفية القرابة تكون اكثر من حيث الكم، و حتى يتفادى أي تنظيم المشاكل الناتجة عن علاقات القرابة يجب التحلي بقدر كبير من المعرفة ونضج الأفراد حتى تسهل عملية الفصل بين الحياة المهنية و الشخصية و هو الأمر المطلوب في بيئة العمل حتى لا يقع تداخل في المصالح و الأهداف و بذلك يكون التنظيم قد حاد عن غايته الأصلية.

الجدول (20) يبين أسباب الخلافات التي تحدث في مكان العمل بين الزملاء ذوي القرابة والانتماء القبلي.

	التكرار	النسبة المئوية
ماهي اسباب الخلافات	28	24.8%
عدم الكفاءة		
التي تحدث الزملاء ذوي القرابة	40	35.4%
عدم المقدرة على الفصل بين العمل والقرابة		
أنماط صراع متجذرة في بداية الأسرة أو القبيلة. القرابة والانتماء القبلي؟	17	15.0%
محاياة	28	24.8%
المجموع	113	100.0%

يُوضح الجدول (20) اول سبب للاختلافات بين الزملاء ذوي القرابة داخل بيئة العمل وهو عدم المقدرة على الفصل بين العلاقات الشخصية والعلاقة العمل، وهذا ما أشرنا له في التحليل السابق، وهو ما تشير له النتائج المُعطاة في الجدول حيث تكررت عبارة "عدم المقدرة على الفصل بين العمل والقرابة" 40 تكرار وبالنسبة 35.4% وهو إجمالي للذين أجابوا بـ "نعم" وبـ "لا" في السؤال السابق "هل تحدث خلافات بين الزملاء ذوي القرابة في مكان العمل؟".

ثم تليها عبارتي "عدم الكفاءة" "المحاياة" بتكرار 28 مرة و بالنسبة 24.8% لكل منهما منفصلة، و من خلال النتائج، يمكن القول فيما يخصهما، أنهما تحصيل منطقي اذا كان التوظيف أو حتى المعاملة داخل بيئة العمل غير موضوعية و متحيزة فبكل تأكيد سينتج عنها عدم كفاءة خاصة إن تم التساهل مع الموظفين فيما يخص أوقات عملهم و كيفية سيرهم و تفاعلاتهم داخل بيئة العمل و اثناء العمل، بما أنها من اهم الأبعاد المكونة للأداء الوظيفي، كما يمكن ان ينتج عن المحاباة غياب العدل و المساواة و الرؤية الإستراتيجية لتسيير التنظيم بما يتطلبه التنظيم من استراتيجيات تسيير.

الجدول (21) يبين هل يقوم الموظفون بتسهيل مهام مرتبطة بعملك لأحد أقربك من خارج

المؤسسة؟

	التكرار	النسبة المئوية
هل سبق وقمت بتسهيل	40	%65.6
مهام مرتبطة بعملك	2	%3.3
لأحد أقربك من خارج	42	%86.9
المؤسسة؟	19	%31.3
Total	61	%100.0

نلاحظ من خلال الجدول (21) أن 40 مبحوث قام أجاب بـ "نعم" و 2 أجابا بـ "أحيانا"، أي بإجمال 42 مبحوث قاموا بتسهيل مهام أو قضاء حوائج الأفراد الذين تربطهم علاقة، وبالنسبة %86.3 وأجاب 19 مبحوث بـ "لا" بالنسبة %31.1.

ومن خلال النتائج الموضحة نقول إن تسهيل المهم المرتبطة بالوظيفة للأقارب من خارج المؤسسة هو أمر شائع، لكن ان يتم تسهيل تلك المهام على حساب سير العمل وأوقاته، يؤثر سلبا على مردود الأداء الوظيفي.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

الجدول (22) يبين المبدأ الأساسي لعلاقات العامل داخل المؤسسة

		التكرار	النسبة المئوية
هل تشكل المصالح المشتركة مبدأ أساسيا في علاقتك في مكان عملك؟	نعم	34	55.7%
	أحيانا	12	19.7%
	المجموع	41	75.4%
	لا	15	24.6%
	Total	61	100.0%

يوضح الجدول (22) أن إجمالي من يشكل لهم مبدأ المصالح الشخصية المشتركة يقدر بـ 41 موظف وبالنسبة تقدر بـ 67.2% مقسمة بين 29 أجابوا بـ "نعم" و 12 أجابوا بـ "أحيانا"، في المقابل أجاب 20 مبحوث بـ "لا" وبالنسبة 32.8%.

والنتائج الموضحة أعلاه هي تعبير عن براغميتة العامل الجزائري والتبسي بصفة خاصة فالجميع يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة من خلال بناء علاقات تقوم على ذلك المبدأ، وليس هنالك أي ضرر في رغبة الفرد أو الموظف في تلبية حاجاته وتحقيق أهدافه الخاصة، لكن هذا المبدأ يمكن له أن يكون مُستهلك إن لم يتم ضبطه ومراقبته باستمرار من قبل الرؤساء وحتى المرؤوسين، فإذا طغت النزعة الانانية فستُهمل أهداف التنظيم وتصبح من الثانويات مقارنة بالأهداف الشخصية.

حيث أكد من خلالها اغلب الموظفين ان علاقاتهم مبنية على مبدأ تحقيق الأهداف والمصالح الشخصية المشتركة. وهو مبدأ شائع ثقافيا تحت ما يسمى "rendez le services".

الجدول (23) يبين المكان الذي يفضل الزملاء الذين تربطهم علاقة مصالح مشتركة الالتقاء فيه.

		التكرار	النسبة المئوية
في الداخل أين تفضل الإلتقاء بزملائك		32	52.5%
الذين تربطك بهم علاقة	في الخارج	29	47.5%
مصالح مشتركة؟	المجموع	61	100.0%

يبين الجدول (23) ان 32 مبحوث يُفضلون الإلتقاء بزملاء المصالح المشتركة داخل المؤسسة، وهذه النتيجة تعبر عن ان هذا الشكل من العلاقات هو غير دائم ومؤقت ومرتب فقط بمكان العمل وعند انتهاء أوقات العمل تُعلق تلك العلاقة الى حين العودة الى مكان العمل، في حين يُفضل 29 مبحوث الالتقاء بزملاء المصالح المشتركة في الخارج.

ومن خلال تلك النتائج المتقاربة، يمكن القول إن الأصح والأُنفع للتنظيم هو الالتقاء زملاء العمل ذوي المصالح المشتركة في الخارج حتى لا تتم تلك التفاعلات مرتبطة به على حساب أوقات العمل.

الجدول (24) يبين تضامن زملاء المصالح المشتركة في العمل؟

		التكرار	النسبة المئوية
هل تتضامن مع زملائك	نعم	33	54.1%
ذوي المصالح المشتركة في العمل؟	أحيانا	6	9.8%
	المجموع	39	63.9%
	لا	22	36.1%
	Total	61	100.0%

من خلال الجدول (24) نلاحظ إجابة 39 مبحوث بـ "نعم" الذين يمثلون 63.9% من مجتمع البحث، في المقابل أجاب 22 مبحوث بـ "لا" ويمثلون نسبة 36.1%، وعموما هذا أمر جيد إذا كان التعاون في أمور تخص العمل وكيفية سيره.

الجدول (25) يبين جوانب تعاون الزملاء ذوي المصالح المشتركة.

		التكرار	النسبة المئوية
جوانب تعاون زملاء	تساعد أثناء كثرة العمل	30	33.3%
المصالح المشتركة	تقديم دعم مادي	25	27.8%
	تضامن أثناء تأخر أو غياب	35	38.9%
المجموع		90	100.0%

من خلال الجدول (25) نجد ان عبارة "التضامن اثناء الغياب او التأخر" تكررت 35 مرة وبالنسبة 38.9% وهي الأعلى من بين تكرارات ونسب العبارات الأخرى، ثم تليها عبارة "تساعد أثناء كثرة العمل" تكررت 30 مرة وبالنسبة 33.3%، وأخيرا عبارة "تقديم الدعم المادي".

ومن النتائج الجدول (25) والجدول (26) فإن التعاون القائم بين زملاء المصالح المشتركة يتوزع بين الجوانب المقترحة الثلاثة إلى حد ما باعتدال، و فيما يخص المساعدة أثناء كثرة العمل فهو أمر إيجابي ويعود بالنفع على جودة و مردود الأداء الوظيفي، والتقديم المادي و مع انه لا يؤثر مباشرة على الأداء الا انه يؤثر بطريقة غير مباشرة فالمساعدات المقدمة وان كانت في اطار مصالح مشتركة فهي تزيد من ترابط النسيج الاجتماعي الخاص بالتنظيم، مما يساهم في خلق بيئة عمل و مناخ إنساني مريح، و يبقى التضامن اثناء الغياب و التأخر البعد الوحيد المؤثر سلبا على الأداء و هو يحتل المرتبة الأولى في جوانب التضامن بين زملاء المصالح المشتركة.

الجدول (26) يبين أنماط مساندة زملاء المصالح المشتركة عند تعرضهم لمشكلة ما

	التكرار	النسبة المئوية	
اشكال المساندة بين	أسانده لأنه ساندي في الماضي	24	20.0%
اصحاب المصالح المشترك	أسانده ربما احتاجه في المستقبل	39	32.5%
	أسانده لأن التعاون مبدأ مهم بالنسبة لي	35	29.2%
	لا أساند ولا أهتم	22	18.3%
المجموع	120	100.0%	

من خلال الجدول (26) نجد ان عبارة "أسانده ربما احتاجه مستقبلا" بلغ تكرارها 39 تكرار وبالنسبة 32.5% وتليها العبارة التي تدل على التعاون من باب الإنسانية بـ 35 تكرار ونسبة 29.2%، ثم عبارة "أسانده لأنه ساندي في الماضي" بـ 24 تكرار وبنسبة 20%، وأخيرا عبارة "لا أساند ولا أهتم" بتكرار قُدر بـ 22 تكرار ونسبة 18.3%.

ومن خلال النتائج نجد أن أغلب حالات التعاون بين زملاء المصالح المشتركة يتوزع بين إما دین يجب تسديده أو محاولة شراء خدمة مستقبلية، اما فيما يخص الجانب الإنساني للتعاون فهو امر لا يمكن نفيه إطلاقا لكنه خيار مثالي تم اضافته لإعطاء مساحة للمبجوثين حتى يتمكنوا من التغطية على ميولاتهم البرغماتية والتي هي موصومة بوصمة عار في المجتمع.

**الجدول (27) يبين إمكانية إنتقال العمال الى مكان عمل تحت ظروف معينة**

		التكرار	النسبة المئوية
هل تنتقل للعمل في مكان،	نعم	34	55.7%
يوفر مناخ اجتماعي أحسن	لا	27	44.3%
وبنفس الراتب؟	Total	61	100.0%

من خلال الجدول (27) نجد أن 34 مبحوث أجابوا بـ "نعم" وبالنسبة 55.7%، و27 مبحوث أجابوا بـ "لا"، هي نتائج جد متقاربة، وبالاستعانة بنتائج الجداول (08) (11) (18) والتي كانت نتائجها كآلاتي:

- **الجدول (08):** ميول العمال للعمل مع من هم من نفس قبيلتهم أو أقاربهم نعم=32، لا=29.
- **الجدول (11):** سهولة تكوين علاقات إجتماعية مع ذوي القرابة أو نفس القبيلة نعم=28، لا=33.
- **الجدول (18):** رأي العمال في دور علاقات القرابة والقبلية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي نعم=33، لا=28.

نجد أن ان نتائج تكاد تكون متطابقة ففي كل الحالات السابقة كان هناك تقارب بين فئتين متضادتين، فئة تعتقد ان علاقات القرابة يمكن لها ان تحسن من مردود وجودة الأداء، كما يسهل على افرادها تكوين علاقات مع من هم من نفس قبيلتهم أو أقاربهم، ويميلون إلى العمل بالقرب منهم، وهذه الفئة كما وضحت النتائج السابقة هي تستفيد من امتيازات داخل بيئة العمل بشكل مباشر او غير مباشر، وكما بيّنت النتائج ان تلك الامتيازات في مجملها تؤثر سلبا على جودة ومردود الأداء الوظيفي، وتمثل هذه الفئة تقريبا نصف مجتمع البحث.

وفئة لا تعتقد ان علاقات القرابة والقبلية يمكن لها ان تساهم في رفع مردودية وجودة الأداء الوظيفي، ولا تهتم للعمل مع من هم من نفس قبيلتهم أو أقاربهم ولا تسهل عليهم تكوين علاقات إجتماعية معهم، او ربما لا يهتمون وليس لديهم رغبة في تكوين علاقات إجتماعية معهم، ولو أتحنا لهم المجال في الخيارات المقدمة في الاستبيان لكتّا قد عرفنا قطاعا، وهذه الفئة تمثل نصف حجم

مجتمع البحث.

ويمكننا القول ان تلك الفئة هي نفسها التي أجابت بـ "نعم" في سؤال الجدول (27) وهو هل يُغادر الموظفون العمل في مؤسستهم للعمل في مؤسسة أخرى مقابل نفس الراتب لكن بظروف إجتماعية أخرى.

**الجدول (28) يبين أسباب تمسك المجيبين بـ "لا" في السؤال السابق بمنصبهم الوظيفي**

	التكرار	النسبة المئوية
ماهي الأسباب التي عملي يوفر لي ظروف إجتماعية مناسبة	26	42.6%
تجعلك متمسكا بمنصبك وفي للمؤسسة	1	1.6%
الحالي، إذا كانت الإجابة بـ "لا"؟	27	44.3%
المجموع	61	100.0%

من الجدول (28) نجد أن 26 مبحوث وبالنسبة 42.6% اختاروا عبارة "عملي يوفر لي ظروف إجتماعية مناسبة" وافراد هذه فئة راضيين تماما عن مناصبهم لما تقدمهم لهم من امتيازات إجتماعية، وأجاب واحد فقط من المبحوثين بأنه وفي للمؤسسة ويمثل هذا العنصر 1.6%.

الجدول (29) يبين مفهوم المناخ الإجماعي المناسب بالنسبة للعمال.

		التكرار	النسبة المئوية
ما هو المناخ	زملاء ذوي امتيازات	41	67.2%
الإجماعي المناسب	علاقات قرابة	20	32.8%
بالنسبة لك؟	المجموع	61	100.0%

نجد من خلال الجدول (29) أن 67.2% من مجتمع البحث والذي يقدر بـ 41 عاملاً، يفضل بيئة عمل تحتوي على زملاء ذوي نفوذ حتى يتسنى لهم تكوين علاقات إجتماعية مبنية على مبدأ المصالح المشتركة والاستفادة من بعضهم البعض بأكبر قدر ممكن في تلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، في المقابل نجد أن 32.8% من مجتمع البحث والذي يقدر بـ 20 عاملاً يفضلون بيئة عمل تضم أقاربهم أو أشخاص من نفس انتمائهم القبلية.

ومن خلال النتائج الموضحة يمكن القول إن كلا الفئتين تسعى إلى تحقيق قدر معين من البراغماتية فكلا الفئتين تلبيان حاجتهما وتحققان أهدافهما، إما عن طريق منصة علاقات القرابة والقبيلة، أو عن طريق اعتماد العلاقات المهنية المجردة من الطابع القرابي والعشائري، لأسباب تتطلب دراسات أخرى.

الجدول (30) يبين إمكانية انضمام العمال إلى تحالفات داخل المكان عملك

		التكرار	النسبة المئوية
هل تقيم تحالفات أو هل انت	نعم	41	67.2%
منضم لتحالفات مع زملائك	لا	20	32.8%
داخل المكان عملك؟	المجموع	61	100.0%

من خلال الجدول (30) يتضح أن 67.2% من مجتمع البحث يقيمون تحالفات داخل مكان العمل ويقدر عددهم بـ 41 عامل، في المقابل نجد 32.8% من مجتمع البحث والذين يقدر عددهم بـ 20 عامل، غير منظمين لأية تحالف ولا يشكّلون أيّة تحالف.

ومن النتائج الموضحة أعلاه، نقول إن التفاعلات الإجتماعية غير الرسمية داخل التنظيمات مهما اختلف شكلها سينتج عنها بكل تأكيد تنظيمات غير رسمية وهو امر لا مفر منه، وهذا ما أثبتته الدراسات الكبرى في ميدان علم الاجتماع الصناعي والذي تطور لاحقاً ليصبح علم اجتماع العمل والتنظيمات.

كما يمكن لهذه التنظيمات غير الرسمية من أن تمس بأهم أبعاد العناصر المُشكلة للتنظيم وهي الأداء الوظيفي وبالتالي إما يفشل التنظيم في تحقيق أهدافه الذي أُسس لأجلها أو يصبح مختل وظيفياً "dysfunctional".

الجدول (31) يبين على اية اساس يتم إقامة التحالفات.

النسبة المئوية	التكرار	
45.9%	28	تحقيق المصالح الشخصية على اية اساس
21.3%	13	علاقات القبلية والقراية يتم التحاف؟
32.8%	20	لم يتم الاختيار
100.0%	61	Total

من خلال الجدول (30) نجد أن 45.9% من مجتمع البحث ينشؤون تحالفات أو ينضمون لها على أساس تحقق المصالح المشتركة وهم 28 عامل، وفي المقابل نجد 13 عامل ويمثلون 21.3% من مجتمع البحث يفضلون الانضمام وتشكيل تحالفات على أساس علاقات القراية والقبيلة.

وبالاستناد على النتائج نستنتج أن تلبية الحاجات المختلفة للعاملين وتحقيق أهدافهم الخاصة تمثل مبدأ رئيسيا وركيزة يُعتمد عليها في إقامة التحالفات والانضمام إليها وهو ما أشارت له نتائج الجدول (32) لكن هنالك فئتين فئة تفضل إقامة التحالفات استنادا على أرضية علاقات القراية والقبيلة، وفي النهاية يتم تلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم مثلهم مثل الفئة الأخرى.

وعلى ما يبدو أن الفئة التي تكون التحالفات على أساس علاقات القراية والقبيلة، لم تعرف نمودجا مختلفا لإقامة التحالفات على أساسه اثناء تجربتها المهنية والعمالية.

**الجدول (32) رأي العمال في علاقات المصالح المشتركة في مكان العمل.**

		التكرار	النسبة المئوية
هل تؤثر علاقات	سلبا	21	34.4%
المصالح المشتركة بين	إيجابا	40	65.6%
العاملين سلبا أو إيجابا	المجموع	61	100.0%
على سير العمل؟			

من خلال الجدول (32) نلاحظ أن 21 مبحوث وبالنسبة 34.4% يعتقد أن علاقات المصالح المشتركة تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، وفي المقابل أجاب 40 مبحوثا والذين يمثلون 65.6% من مجتمع البحث، أن علاقات المصالح المشتركة تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.

**الجدول (33) يبين المؤثرات السلبية لعلاقات المصالح المشتركة على الأداء حسب رأي العمال.**

		التكرار	النسبة المئوية
الجوانب السلبية للمصالح	الحيرة سوء الفهم	21	30.4%
المشتركة	الصراع الداخلي	15	21.7%
	تعطيل العمل	19	27.5%
	التعارض مع أهداف المؤسسة	14	20.3%
Total		69	100.0%

من خلال الجدول (33) نجد أن عبارة "الحيرة وسوء الفهم" قد تم تكرارها 21 مرة بالنسبة 30.4% وهذي، ثم تليها عبارة "تعطيل العمل" بـ 19 تكرار وبالنسبة 27.5%، ثم عبارتي "الصراع الداخلي" و "التعارض مع أهداف المؤسسة" بتكرار ونسب متقاربة قدرتا بـ 21.7% للصراع الداخلي، و20.3% للتعارض مع أهداف المؤسسة.

ومن خلال النتائج المقدمة وإجابة المبحوثين والذين لم يتجاوز عددهم 21 مبحوث أي بالنسبة 34.4% يمكن القول إن ربع المبحوثين يتفقون أن للعلاقات الإجتماعية غير الرسمية بغض النظر

عن طبيعتها تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي، وهو امر منطقي، لكن لا يمكن تحقيق تنظيم مثالي مطلق خالي من العلاقات غير الرسمية، وفي المقابل يمكن مراقبة وضبط تلك العلاقات حتى لا تهيمن على التنظيم وتخرج به عن إطاره الرئيسي في تحقيق أهدافه.

الجدول (34) المؤثرات الإيجابية لعلاقات المصالح المشتركة على الأداء حسب رأي العمال.

		التكرار	النسبة المئوية
الجوانب الإيجابية للمصالح المشتركة	تحفيز معنويات العُمال	30	46.9%
	زيادة احتمال الربح المؤسسة	11	17.2%
	زيادة في كفاءة العُمال	23	35.9%
المجموع		64	100.0%

من الجدول (34) نلاحظ أن عبارة "تحفيز معنويات العُمال" تكررت 30 مرة أي بالنسبة 46.9%، وتليها عبارة "زيادة في كفاءة العُمال" بـ 23 تكرار أي بالنسبة 35% وأخيرا عبارة "زيادة في احتمال ربح المؤسسة" 11 مرة وبالنسبة 17.2%.

ومن خلال النتائج المقدمة، إن تحفيز العمال هو أمر جيد لأن ذلك التحفيز سينعكس على جودة وفعالية الأداء الوظيفي وكفاءة العمال داخل المؤسسة، لكن في نفس الوقت إن كانت التنظيمات غير الرسمية هي المهيمنة داخل التنظيم على خاصة تحقيق الأهداف الشخصية داخل التنظيم فهذا معناه أن التنظيم في حلقة مفرغة، فالتحفيز الناتج عن تلبية حاجات العمال الشخصية والذي سيؤثر على مردود الأداء الوظيفي سيقوم صاحبه بهدره في تحقيق اهداف ذلك التنظيم غير الرسمي.

## المبحث الثاني: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

بالاستناد على البيانات التي تم جمعها وتحليلها، تبين أن الفرضية الأولى تحققت وأن علاقات القرابة والانتماء القبلي تؤثر سلبيًا على الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء C.A.S.N.O.S بـ تبسة وهذا ما تؤكدُه النسب المئوية الواردة في الجداول رقم (07)(09)(10)(12)(13)(14)(16)(17)(18)(19)(20)(21).

فيتضح من خلال الجدول (07) إلى أن 44.3% من المبحوثين أكدوا على أنهم يلتقون بزملائهم أثناء العمل، وبالإضافة إلى معطيات الجدول (09) أجمع 52.5% من المبحوثين على أنهم لا يتعاونون في أمور العمل، أما بالنسبة لـ 47.5% الذين يتعاونون، فكما يوضح الجدول (10) أن التستر أثناء الغياب هو الأول في قائمة التكرارات وبالنسبة لـ 45.9% وتليه حل المشاكل وهو الذي يجعل من خاصية تقسيم العمل التي ينص عليها النموذج البيروقراطي غير فعّالة، فيخرج التنظيم عن مساره الأساسي إلى مسار تلبية حاجات الموظفين النفسية.

ويوضح الجدول (12) أن 70.5% يقومون بالاتصال بزملائهم أثناء أدائهم مهامهم داخل العمل، وبالإضافة إلى نتائج الجدولين (13)(14) يوضح الجدول (13) أن 34.4% من الحجم الإجمالي لمجتمع البحث يستغلون اللقاء بالزملاء للحديث معهم و57% منهم يلتقون بزملائهم لتبليغهم التعليمات والقرارات، ويبين الجدول (14) أن الوسائل المستخدمة في الاتصالات الحادثة هي وسائل غير رسمية تمثلت في الهاتف الذكي أما عن طريق المكالمات أو التطبيقات الرقمية أو الالتقاء به مباشرة.

و يوضح الجدول (15) أن إجمالي من لهم علاقة مع رؤسائهم تبلغ نسبتهم 55.7% و كما هي البيانات موضحة في الجدول (16) فـ 45.9% يستفيدون من علاقتهم تلك داخل المؤسسة، و تمثلت تلك الامتيازات المُستفاد منها حسب الجدول (17) في سهولة الإتصال مع الزملاء و ما نقصده هو سهولة الحوارات دون الخوف من التوبيخ أو الملاحظات التي يمن أن توجه من قبل الرؤساء للمرؤوسين، و التخلص من الضغط الناتج عن العمل و أساليب الترفيه تمثلت حسب ملاحظتنا تدخين السجائر و احتساء القهوة مع دردشة بين الزملاء، و هو ما تعبر عنه النتيجة التالية

و هي الشعور بالراحة في بيئة العمل، ثم الفهم الفعلي للقرارات وهو نتيجة التفاعل بين الرئيس و المرؤوس وطبيعة العلاقة بينهما .

اما عن الجدول (18) فهو يوضح أن 44.9% لا يعتقدون ان علاقات القرابة تؤدي الى تحسين مستوى الأداء الوظيفي وفي المقابل أن 55.1% يعتقدون ان علاقات القرابة والانتماء القبلي تؤدي الى تحسين من مستوى الأداء المهني، ويوضح الجدول (19) أن 64.5% من مجتمع البحث أجمعوا على حدوث خلافات بين الزملاء ذوي علاقات القرابة والانتماء القبلي، ويوضح الجدول (20) تلك الخلافات والتي تمثلت في عدم الكفاءة والمحابة وعدم المقدرة على الفصل بين الحياة المهنية والشخصية.

ويوضح الجدول (21) أن 86% من المبحوثين يقومون أو قاموا بتسهيل مهام أحد أقاربهم من خارج المؤسسة وهي نسبة طاغية والتي تؤدي الى الاستنتاج ان تلك المهام يتم تسهيلها على حساب أوقات العمل والفعالية التنظيمية.

وكما تأملنا في النتائج فإن أغلبها يميل الى جهة التأثيرات السلبية، فعلاقات القرابة والانتماءات القبلية وبالرغم من بعض التأثيرات الإيجابية الطفيفة التي تم رصدتها، إلا أنها غير كافية للحسم بأنها تؤثر على الأداء تأثيرا إيجابيا، فهي في مجملها تؤثر سلبا على جودة ومستوى الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

بالاستناد على البيانات التي تم جمعها وتحليلها، تبين أن الفرضية الثانية تحققت نسبيا، لان نتائج البيانات المعروضة متقاربة في كل أغلب محاور و أبعاد الاستبيان، ومنه إن علاقات المصالح الشخصية يمكن أن تكون محرك رئيسي للسلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة لو يتم مراقبتها و ضبطها باستمرار، وبدون ذلك الضبط و تلك الرقابة فهي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء C.A.S.N.O.S ب تبسة وهذا ما تؤكدته النسب المئوية الواردة في الجداول رقم (22)(23)(24)(25)(26)(27)(28)(29)(30)(32)(33)(34)

يوضح الجدول (22) ان العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة تقوم على مبدأ المصالح المشتركة وهذا ما اجمع عليه 75.4% من المبحوثين على انهم يعتمدون على ذلك المبدأ، وتدل تلك النسب عن مدى براغماتية العمال فهم في سعي دائم لتحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم عن طريق

زملائهم وهو ما يحركهم نحو تكوين تلك العلاقات وهذا ما أشار إليه عالم النفس الأمريكي أبراهام ما سلو في نظريته الشهيرة نظرية الحاجات والتي نمذجها على شكل هرم للحاجيات.

كما يوضح الجدول (23) أن 52.5% من المبحوثين يفضلون الإلتقاء بزملائهم ذوي المصالح المشتركة بينهم، وهو تعبير كمي عن طبيعة هذا الشكل من العلاقة وهي طبيعة نفعية، لكن ان يتم الإلتقاء بغية تحقيق الحاجات على حساب أوقات عمل وسيره فهو امر يؤثر سلبا على مستوى الأداء الوظيفي.

كما توضح الجداول (24)(25)(26) أن 63.9% من مجتمع البحث يتضامنون مع زملائهم ذوي المصالح المشتركة، وذلك التضامن في جوهره هو تضامن نفعي وهذا ما أشارت له نتائج الجدول (25) لأن كل دوافع المساندة التي اجمع عليها المبحوثين اما دين خدماتي سابق وجب تسديده او محاولة كسب خدمة أخرى للمستقبل، كما اختار نسبة 57% منهم الدافع الإنساني، والذي لا يمكن نفيه اطلاقا. وهذا الخيار تم إضافته لمحاولة منا إحترام خصوصية المبحوثين واعطائهم مساحة لتبرير خيارتهم النفعية، وحتى لا يتهرب اغليبتهم الى عدم الإجابة تماما، اما عن جوانب ذلك التضامن فتمثلت في التستر اثناء الغياب او التأخر بالنسبة 57% وتقديم الدعم المادي بالنسبة 40% والمساعدة أثناء كثرة العمل.

وتأمل في نتائج الجداول (27)(28)(29) بداية بالنسبة 55.7% من المبحوثين الذين وافقوا على الانتقال لو تتوفر لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى بنفس الراتب و ظروف إجتماعية احسن، حيث أجاب البقية بـ "لا" و السبب يتوضح في الجدول (28) حيث اجمع 42.6% على ان الظروف الإجتماعية مثالية بالنسبة لهم، و يؤكد 67.2% من المبحوثين ان مفهوم المناخ الاجتماعي المثالي بالنسبة لهم هو الزملاء ذوي النفوذ و رأس المال الاجتماعي الكبير، الامتيازات المترتبة عنهما، وفي المقابل يُعرف 32.8% من المبحوثين على أن المناخ الاجتماعي المثالي يتمثل في علاقات القرابة و الانتماءات القبلية.

وتوضح نتائج الجدول (31) ان التحالفات داخل المؤسسة تُقام على أساس تحقيق المصالح المشتركة وكانت النسبة المعبرة عن هذه الفئة 45.9%، بينما كانت نسبة المتحالفين على أساس علاقات القرابة والانتماءات القبلية 21.3%. وهذه النتائج تعبر عما يهتم به العاملون داخل المؤسسة

الا وهو تحقيق أهدافهم الخاصة واشباع حاجاتهم، أما عن الفئة المقابلة فهم يختارون ان يكون لهم مصالح مشتركة مع من ينتمون لنفس قبيلتهم أو تربطهم رابطة قرابة.

و توضح نتائج الجدول (33) ان 34.4% من المبحوثين يعتقدون ان علاقات المصالح المشتركة تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي و كانت جوانب ذلك التأثير حسب الجدول (34) الحيرة و سوء الفهم و هو نتيجة طبيعية عندما يكون هناك أهداف ثانوية غير رسمية يتم تحقيقها داخل مكان العمل و أثناء سيره، والصراع الداخلي و لا نقصد به الصراع بمفهومه الإيجابي بل الصراع بمفهومه السلبي من النزاعات و الاختلافات و المواقف السلبية مثل العناد السوء المعاملة، والذي يؤدي الى اختلال التوازن داخل النسق التنظيمي و بالتالي اختلال وظيفيته، و أخيرا التعارض مع أهداف المؤسسة، لأنه و في الأصل السماح لعلاقات مثل علاقات المصالح الشخصية بالنمو و الازدهار داخل البيئة التنظيم، و أن اغفل المسؤولون عنها و عدم الاهتمام بها لمراقبتها فحتما ستتعارض اهداف التنظيم مع الأهداف الشخصية.

وأجمع 65.6% من المبحوثين على ان علاقات المصالح المشتركة تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي لما توفره من تحفيز معنوي للعامل يدفعه الى تقديم أفضل ما عنده كذا الزيادة في كفاءة العَمَال.

لكن يبقى السؤال عما كان سيتم استغلال تلك الكفاءة في تحقيق أهداف التنظيم أو على الأقل تسخير جزء كبير منها للتنظيم الرسمي ومتطلباته.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة:

#### ❖ مناقشة النتائج على ضوء الدراسة الأولى:

من خلال مقارنة دراستنا مع دراسة لنصاري مريم والتي كانت بعنوان العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي والتي توافقت مع دراستنا في متغيري العلاقات الإجتماعية والأداء الوظيفي، وانطلاقا من اشكالياتها المطروحة والتي مفادها ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي تامنغست؟ وتوصلت الباحثة إلى جملة من النتائج مفادها وجود تأثير إيجابي على المتغير على الأداء الوظيفي من قبل المتغير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتمثلت تلك التأثيرات الإيجابية في زيادة الدافعية، سيرورة العمل السلسة،

زيادة الولاء التنظيمي .... الخ (أنظر نتائج الدراسة صفحة 23) وهذا ما لم يتوافق مع دراستنا، فالعلاقات الإجتماعية ببعديها القرابي والنفعي تؤثر سلبا على سيرورة العمل، اما الدافعية فهي تتحفر فقط أثناء قيما الموظفين بمهام تخص مصالحهم الشخصية.

#### ❖ مناقشة النتائج على ضوء الدراسة الثانية:

من خلال مقارنة دراستنا مع دراسة غريب منية والتي كانت بعنوان **علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية** والتي توافقت مع دراستنا في المتغير علاقات العمل وانطلاقا من اشكالياتها المطروحة والتي مفادها **ماهي العلاقة الموجودة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟** توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج مفادها وجود تأثير إيجابي على المتغير التعلم الثقافي من قبل المتغير علاقات العمل، تمثل في وجود انفتاح في ذهنية العمال و ازدهار في شخصيتهم خاصة وان معظمهم قدموا من بيئة ريفية، وأضافت الباحثة ظهور و تفشي قيم و معايير حديثة للتعلم الثقافي لدى العاملين من الصرامة و الانضباط في العمل و ثقافة تحديد المسؤولية و المهام بدقة، وهذا يرجع الى وجود مصلحة خاصة في المؤسسة تسمى بـ "مصلحة علاقات العمل" التي تعنتي و تضبط و تنظم علاقات العمل داخل المركب، كذلك يعود الفضل الى التطبيق الفعلي لقانون العمل 11/90 الذي يرسم و يضبط مختلف العلاقة بين مختلف الأطراف.(انظر دراسة غريب منية الصفحة 25) كما أن علاقات العمل و الرضا الوظيفي هي رهن الحوافز المادية.

وهذا ما أشرنا له في دراستنا ودعونا له حيث ان التنظيم الرسمي غائب تماما عن ساحة العلاقات غير الرسمية فهو لا يهتم بها ولا يعطيها أي إهتمام الامر الذي جعلها تزدهر وتتغذى بشكل كبير داخل المؤسسة.

#### ❖ مناقشة النتائج على ضوء الدراسة الثالثة:

من خلال مقارنة دراستنا مع دراسة بلباش و داد التي كانت بعنوان **دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية** والتي توافقت مع دراستنا في المتغير العلاقات العامة الداخلية ويُقصد بها العلاقات الإجتماعية وانطلاقا من اشكالياتها المطروحة والتي مفادها **ما هو دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية؟** توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج مفادها أن مشاركة

العمال في اتخاذ القرارات يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين والرؤساء والمرؤوسين في حد ذاتهم، ويقصد هنا الاهتمام الذي يضيفه التنظيم الرسمي بأعضائه ومحاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الولاء تنظيمي، كما أظهرت الدراسة ان الإتصال يساهم في توطيد العلاقات الإنسانية بالمؤسسة، ولم تبين الدراسة اية نوع من الإتصال، وأخيرا الحوافز المادية تشبع الحاجات المتعددة للفرد العامل كحاجة الإحترام و التقدير و غيرها من الحاجات الإجتماعية و النفسية (انظر دراسة بلباش و داد صفحة 26).

ركزت هذه الدراسة على علاقات الرؤساء بالمرؤوسين أكثر وهذا يختلف اختلافا جذريا مع أهداف دراستنا، لذلك كانت النتائج تختلف اختلافا جوهريا.

#### ❖ مناقشة النتائج على ضوء الدراسة الرابعة:

من خلال مقارنة دراستنا مع دراسة بوعطيط جلال الدين التي كانت بعنوان **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**. والتي توافقت مع دراستنا في المتغير الأداء الوظيفي وانطلاقا من اشكالياتها المطروحة والتي مفادها هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج مفادها أن الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية هي الطريقة المثلى للاتصال بين الإدارة والعمال التنفيذيين، حيث تتم الاجتماعات عن طريق التقاء المباشر للمشرف بالمرؤوسين وهذا يساعدهم على التقرب منهم أكثر، وذلك النمط يساعد على ترسيخ فهم أفضل لأهداف المؤسسة لدى العمال التنفيذيين ويزودهم بالمعلومات المتعلقة بسياسة الشركة وأفكارها. ويبقى الإدارة على اطلاع دائم بأحوال العمال التنفيذيين، ثم أظهرت تلك الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وابعاد الأداء الوظيفي موجبة وقُدرت ب 0.52 وهذا ما يعكس قيمة الاتصال التنظيمي من خلال قيمة الاتصال النازل في الدفع بالعمال نحو أداء أفضل.

وتمت الإشارة في دراستنا لأشكال الاتصالات المستعملة في المؤسسة وأغلبها أشكال غير رسمية ونادرا ما تكون بالإلتقاء المباشر بين المشرفين والمرؤوسين، وهذا ما يعزز رغبة العمال في إنشاء تنظيمات غير رسمية.

## الاستنتاج العام:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثيرات العلاقات الإجتماعية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بتبسة على الأداء الوظيفي حيث قمنا بالتطرق للموضوع من خلال:

تقديم التعريفات اللازمة لكل من العلاقات الإجتماعية والأداء الوظيفي، ثم خصصنا الفصل الثاني لتوسع أكثر في أشكال العلاقات الإجتماعية والدور الذي تلعبه في كل من المجتمع ومؤسساته، ثم قدمنا عرض شامل لأهم النظريات التي حاولت تفسير العلاقات الإجتماعية والعوامل المتحكمة فيها.

ثم خصصنا الفصل الثالث لمتغير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، حيث قمنا بتقديم بعرض مكوناته و أنواعه، ثم ابعاده و عناصره و أخيرا أهميته.

و بعد الاطلاع على النظريات التنظيمية الكبرى من خلال مسارنا الدراسي و بحثنا في النظريات في فترة جمع المعلومات الخاصة بدراسة، واجهتنا صعوبة في انتهاج نظرية لاستعمالها كمقاربة للدراسة، حيث أن النظرية البيروقراطية تنص على أن العلاقات الإجتماعية الخارجة عن الإطار الرسمي للمؤسسة هي علاقات غير وظيفية فهي تؤدي الى الاختلال الوظيفي للتنظيم، وتُخرجه عن غايته الأصلية، كما اعتبرت ان العلاقات داخل بيئة العمل يجب ان تكون محدودة ورسمية بحتة، حيث يحددها الهيكل التنظيمي وقنوات الإتصال الرسمي المخصصة.

و هذا من أكبر الانتقادات التي وُجّهت لهذه النظرية فلا يمكن ان نعتبر الفرد العامل مجرد آلة تقوم بالعمل بدون القيام بأية تفاعلات، بالإضافة الى اعتبارها لبيئة العمل نسق مغلق، بمعنى أنه منعزل عن بقية المجتمع أي انها اهملت العوامل الخارجية التي يمكن لها التأثير على العامل و كذا الأداء، وهو النقد الذي قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية فبعد الدراسات التي قام بها رواد تلك المدرسة (التون مايو و زملائه) انتهوا إلى ان التفاعلات الغير رسمية الحادثة داخل المؤسسة و التي ينتج عنها تنظيمات غير رسمية و التي تتمثل في التكتلات و التحالفات العمالية، من شأنها ان تدفع بالتنظيم الرسمي نحو تحقيق أهدافه، و هي في مجملها أمر إيجابي، وهي ليست بالضرورة امر سلبي، فهي تزيد من مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و الدافعية الفردية، وهي أبعاد مهمة جدا بالنسبة للأداء الوظيفي.

وبعد الإسقاط النظري على دراستنا والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المجتمع التبسي والأبعاد المستخلصة من متغير العلاقات الإجتماعية وهما بعدي علاقات القرابة والانتماءات القبلية وبعد علاقات المصالح الشخصية او كما أشرنا له بمصطلح العلاقات النفعية. وجدنا أن مدرسة العلاقات الإنسانية تُغالي في تقديس العامل وعلاقاته مع زملائه داخل بيئة العمل وهو ما يعتبر الى حد ما تدليلا للعامل وهذا لاحظناه في معاينتنا الإستطلاعية وحسب خبرتنا وتعاملتنا مع مؤسسة الضمان الاجتماعي، سواء أثناء الدراسة الإستطلاعية او خبرتنا خارج الدراسة على مر السنوات.

وعليه انتهينا إلى اختيار النظرية البيروقراطية فأخر ما تحتاجه المؤسسات الجزائرية هو التدليل المبالغ فيه للعامل، ونضرا للصرامة التي ينص عليها النموذج البيروقراطي من التقسيم الصارم للعمل واختيار الكفاءات بناء على الشهادات والخبرات وليس بناء على المحاباة وعلاقات القرابة أو الإنتماء القبلي، بالإضافة الى الأخذ بعين الاعتبار السياق السوسيو-ثقافي الذي يمر به المجتمع الجزائري وعموما والمجتمع التبسي خصوصا والذي لايزال يحتكم الى مفهوم القبيلة، حيث تتوافق رؤيتنا مع الفكر البيروقراطي الكلاسيكي فهو الفكر الملائم للمؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن.

ومن خلال المعطيات النظرية والتطبيقية المعروضة وانطلاقا من المشكلة المطروحة والتي تم ملاحظتها في الميدان مكان الدراسة وهو الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء وبعد عرض النتائج ومناقشتها تبين أن العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة تؤثر سلبا على أداء العاملين وخاصة تلك التي تكون بين العاملين أثناء تأدية مهامهم من خلال طبيعة العمل وكذا بين العاملين والإدارة وذلك أن التعاون بين العمال داخل المؤسسة تولده الروح المعنوية العالية ووجود تنسيق بين المصالح، ووجود رغبة من الرؤساء و المشرفين في الاعتناء بمرؤوسيههم و تقرب منهم حتى يبقون على دراية بأشكال التفاعلات القائمة و التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ و دوافعها، ومن الضروري وجود نوع من المساعدات بين العاملين داخل المؤسسة لتحقيق التكامل وبناء عالقات متينة.

أما الفصل الرابع والخامس فتناولوا الإجراءات المنهجية للدراسة وتناولنا فيه المجالات البشرية والمكانية والزمنية، ثم لخصائص مجتمع البحث وأدوات الجمع البيانات التي اعتمدنا فيها بشكل أساسي على الاستبيان وقمنا بعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في الفصل الخامس وكانت النتائج كما يلي:

- أغلب موظفي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء لديهم علاقات قرابة وانتماءات قبلية داخل المؤسسة.
- لا يمكن لعلاقات القرابة والانتماء القبلي أن تكون ذات تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
- أغلب الموظفين يميلون لعمل بالمصالح او المؤسسات التي تربطهم علاقات قرابة وانتماءات قبلية، ويعود السبب الى الفكرة السائدة انه كلما كنت محاط بالأقارب أو المعارف كل ما كنت محميا.
- التعاون من مبدأ علاقات القرابة والانتماء القبلي نادر الاستعمال داخل المؤسسة.
- يستغل الموظفون ذوي علاقات القرابة بيئة العمل للمعالجة المشاكل الشخصية، كنمط غير صحي للتعامل مع الضغوطات.
- أغلب الموظفين تربطهم علاقات صداقة وانتماء قبلي مع رؤسائهم وهم يستفيدون من امتيازات ناتجة عن تلك العلاقات ونادرا ما يستغلونها في جوانب التي تعود إيجابيا على العمل.
- أغلب الموظفين يقومون بتوفير خدمات وتسهيل مهم لأقاربهم من خارج المؤسسة.
- يتفق اغلبية الموظفين على حدوث اختلافات بين الزملاء الذين تربطهم علاقات قرابة وانتماء قبلي.
- أغلب الموظفين يعتمدون على مبدأ المصالح الشخصية المشتركة داخل مكان العمل.
- كما يستغل أغلبية الموظفين مكان العمل للتفاعلات الإجتماعية الخاصة بقضاء مصالحهم الشخصية وتحقيق أهدافهم مع زملاء هم.
- يتعاون اغلبية الزملاء ذوي المصالح الشخصية المشتركة فيما بينهم اثناء العمل.
- ان التعاون القائم بين الزملاء ذوي المصالح المشتركة هو تعاون من باب التحقيق المصلحة نفسها لا غير.
- اغلب التحالفات والتكتلات التي تُقام داخل المؤسسة أساسها المصالح الشخصية المشتركة.
- يمكن لمبدأ المصالح الشخصية المشتركة أن يكون محرك قوي للسلوكيات الإيجابية داخل التنظيم، ودافع قوي لأعضائه، إذا تم الاهتمام به من قبل الإدارة بمراقبته وضبطه. وحتى ذلك الحين يبقى ذلك المبدأ ذو تأثير سلبي نسبي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

- كل أشكال العلاقات الإجتماعية تنتهي بشكل واحد وهو علاقات المصالح المشتركة الأكثر شيوعا والأقوى داخل المؤسسة.
- لا يتم مراقبة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة ولا يتم ضبطها أو محاولة احتوائها وتسخيرها للدفع بالمؤسسة نحو أكثر فعالية ونجاعة.

### الاقتراحات والتوصيات:

ويمكن من خلال دراستنا هذه أن نقترح مجموعة توصيات واقتراحات يمكن لها أن تساهم في ضبط العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة وبالتالي الرفع من مستوى الأداء الوظيفي أو التقليل من العوامل السلبية المؤثرة عليه ونذكر منها:

- الاستعانة بمصلحة الموارد البشرية للتوظيف كفاءات فعلية تتوفر فيها شروط اللازمة والاعتماد على ذوي الشهادات العليا والخبرة المهنية كشرط أساسي.
- انتهاج مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب فيما يخص القيادة، بحيث يكون مدعما بشرعية السلطة القانونية والسلطة التقليدية بما أن مفهومها لا زال ساريا، في مجتمعنا حتى يتم السيطرة على البيئة التنظيمية وأعضاءها مهم اختلفت توجهاتهم.
- فرض رقابة مستمرة من قبل المشرفين، لمحاولة كبح لجام العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة وما يترتب عنها من سوء لسير العمل ومحاولة استغلالها لتحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
- ان تتبع الإدارة قواعد حاسمة وصارمة غير خاضعة للمصالح الشخصية، يتم من خلالها تقنين وضبط العلاقات الشخصية للموظفين او العمال، ويتغير المورد البشري الذي يشغل هذا المنصب كل فترة للحفاظ على حيادية الرقابة وبُعداها عن شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .في مقابلات التوظيف.
- الحرص على عدم توظيف أشخاص من القبيلة او العائلة ذاتها. أو تحديد نسبة معينة لكل مؤسسة في توظيف ذوي القرابة أو الإنتماء القبلي حتى لا يتم إقصائها تماما وهو من الأمور المستعصية والشبه مستحيلة.

## الخاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف رئيسي يتمحور حول أثر العلاقات الإجتماعية على الأداء الوظيفي في المؤسسة، وكذا الوقوف على الأساليب التي تستخدمها في ضبط ومراقبة علاقات القرابة والانتماءات القبلية داخلها.

إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي في العمل له تأثير إيجابي، والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة ليست فقط الكلمات والمجاملات التي يتلقاها العاملين، بل هي التقطن والتفهم لقدراتهم ومراقبتها باستمرار ومحاولة ضبطها حتى لا تخرج عن السيطرة وتعم الفوضى داخل التنظيم.

وبالاستناد على المعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات الإحصائية التي جُمعت من ميدان الدراسة، اثبتت أن العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي من خلال تحقيق أهداف وتلبية رغبات أعضاء التنظيم غير الرسمي على حساب أهداف التنظيم الرسمي، ويتجلى ذلك التأثير السلبي في الاكتظاظ الدائم والملازم لتلك المؤسسة، وعدم احترام مواعيد العمل ومواقيتها، غياب اللغة الحوار البناء الذي ينتج عنه سياسات تسييريه تساهم في تسيير العمل بأسلوب سلس بدون الانتقاص من حاجات المورد البشري أو استهلاك طاقاته إستهلاك اناني أعمى دون مراعاته.

❖ قائمة المصادر والمراجع:

❖ الكتب:

1. إبراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
2. إبراهيم عثمان، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
3. إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
4. أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، نهضة مصر للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2006.
5. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1983.
6. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000.
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. الجرسى عبد الرحمان بن محمد، إدارة الوقت من منظور إسلامي، مكتبة العكيبان، الرياض، 2000.
9. الخطيب أحمد، البحث والتقويم التربوي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
10. السيد عبد العاطي السيد: النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر 2008.
11. الطجم عبد الغني والسواط: السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2000.
12. العادلي سامح حسن: منهجية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، دار ابن سينا، ط2، مصر، 1998.
13. المشوخي، حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002.

14. أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
15. بارات ايوب وآخرين: كيف تفكر استراتيجيات عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2001.
16. بو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
17. جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، مصر 2001.
18. حامد خالد: مدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008.
19. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع الإدارة، مصر، 2010.
20. خليل عمر معن: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
21. رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2006.
22. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2008.
23. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتتيت، باتتة، الجزائر، ط1، 2003.
24. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
25. رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
26. روث والاس والسون وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، تعدد أفاق النظرية الكلاسيكية، ترجمة: محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
27. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار السيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
28. سليم العمودي: علم الاجتماع الصناعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2006.

29. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
30. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
31. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة-الجزائر، 2012.
32. عبد الرحمان الوافي: الوجيز في علم النفس الاجتماعي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012.
33. عدلي علي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 1998.
34. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، ط1، مصر (دس)، ص 120، 121.
35. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
36. فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
37. فضيل دليو وآخرون أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، دار البعث.
38. فهمي سليم الغزوي وآخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
39. فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان: علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، (ص، د)، مصر، 1999.
40. محمد المبيضين عقلة؛ محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
41. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

42. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد المراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 1999.
43. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2008.
44. محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
45. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
46. مصطفى أحمد سيد: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 2008.
47. مصطفى بوزازوة: الضغط المهني لدى المشرفين واستراتيجيات مواجهته، منشورات دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2014.
48. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
49. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: يزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، ط2، الجزائر، 2004.

#### ❖ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
2. دراسة بلباش وداد، دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -مقاطعة النفط والوقود- بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
3. دراسة بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقاته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز -عنابة-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم نفس تنظيمي، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2009.

4. غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، الدراسة الميدانية بمركب أسيدال -عنابة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2007.
5. لنصاري مريم: العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أخاموك-تامنغست، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية-أدرار، 2013.
6. نورة ديب، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته، رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في التسيير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 1998-1999.

#### ❖ المجالات العلمية:

1. اسمهان البشير المرغني، ليلي محمد اللافي، العلاقات الإجتماعية وانعكاساتها على مستوى الأداء الوظيفي، جامعة الزاوية مجلة كلية التربية، العدد العشرون، جانفي 2021.
2. بشار حزب، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية العربية.
3. حسان الجيلاتي، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم لإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، الجامعة الأردنية، 2006.
5. عبد الفتاح بو خمخ، تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
6. كريمة عزوز، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد الثاني، جوان 2021.

7. محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، الجزائر 3، الجزائر. 2015

❖ القواميس والمعاجم:

1. أحمد زاكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
2. الموسوعة العربية العلمية: مؤسسة آمال، الموسوعة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

❖ محاضرات:

1. جميل أحمد، أساليب المعاينة، القياس وتحليل البيانات، المركز الجامعي البويرة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشيخ العربي النسبي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



اسمارة جميع المعلومات

العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وآثارها على الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الإجتماعي C.A.S.N.O.S - تبسة.

تحت إشراف الأساتذة:

- بن زاوي إبراهيم.

من إعداد الطلبة:

- بهلول حمزة.

- فردي محمد جواد.

ملاحظة: هذه المعلومات تُستعمل فقط لأغراض  
البحث العلمي

السنة الجامعية:

.2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. المؤهل العلمي:  مستوى ابتدائي  مستوى متوسط  مستوى ثانوي
- مستوى جامعي  المعهد الوطني للتكوين المهني
2. سنوات العمل:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات
- من 10-20 سنة  أكثر من 20 سنة
3. الوضعية المهنية:  متربص  دائم  مؤقت

المحور الثاني: علاقات القرابة والانتماء القبلي والأداء الوظيفي.

4. هل لديك علاقات قرابة أو زملاء من نفس القبيلة أو العرش في مكان عملك؟  
 نعم  لا
5. هل تلتقي بزملائك الذين تربطك بهم علاقة قرابة أثناء العمل؟  
 نعم  لا  أحيانا
6. هل تميل للعمل بالمصلحة التي تربطك علاقة قرابة ببعض أفرادها؟  
 نعم  لا
7. إذا كانت الإجابة بنعم في السؤال السابق، فهل تتعاونون في أمور العمل؟  
 نعم  لا  أحيانا
8. إذا كانت الإجابة نعم في السؤال، ماهي جوانب ذلك التعاون؟ (يمكن إختيار أكثر من خيار واحد)
- يساعدونك في أداء عملك.
  - يساعدونك في فهم وأداء عمل لا تعرفه.
  - يساعدونك في حل المشاكل مهنية.
  - يساعدونك في رفع معنوياتك.
  - يساعدونك في التعامل مع الضغوطات وظيفتك.
  - التضامن معك أثناء التأخر او الغياب.
9. هل يسهل عليك تكوين علاقات مع من هم من نفس قبيلتك أو أقاربك؟

- نعم  لا
1. هل تتصل بزملائك الذين تربطك بهم علاقة قرابة أثناء العمل؟
- نعم  لا
2. إذا كانت الإجابة بنعم فلماذا تتصل به:
- نوع العمل يتطلب الإتصال به
  - حاجة للحديث معه
  - تبليغه التعليمات والقرارات الجديدة ومناقشتها معه
  - مناقشة كيفية سير العمل
3. ماهي وسائل الإتصال التي تستعملها للاتصال بزملائك أثناء العمل؟
- مكالمة هاتفية
  - تطبيقات الإتصال
  - تلقيه به وجها لوجه
  - البريد الإلكتروني
4. ماهي نوع العلاقة التي تربطك برئيسك؟ صداقة  رابة  تربطك به أي علاقة
5. هل تُسهل عليك تلك العلاقة مع رئيسك أداء مهامك داخل مكان عملك؟ نعم  لا
6. إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل تلك السهولة؟
- سهولة الإتصال بباقي الزملاء.
  - إختيار نوع وحجم العمل المناسبين لك.
  - التخلص من الضغط الناجم عن الإلتزام بمواعيد وأوقات العمل.
  - الشعور بالراحة أكثر في بيئة العمل.
  - الفهم الفعلي للقرارات الرئيس وحاجات المؤسسة.
  - الدعم المعنوي والعاطفي أثناء وقوع المشكلات.
7. هل تعتقد ان العلاقات القرابة والقبلية تؤدي إلى تحسين مستوى العمل؟
- نعم  لا
- هل تحدث خلافات بين زملائك ذوي القرابة؟
- نعم  لا  أحيانا

1. إذا كانت الإجابة بـ نعم فيما تتمثل الأسباب التي تؤدي للخلافات؟
- عدم الكفاءة.
  - عدم المقدرة على الفصل بين العمل وعلاقة القرابة.
  - أنماط الصراع متجذرة في بدايات تجربة الأسرة أو القبيلة.
  - المحاباة
2. هل سبق وقمت بتسهيل مهام مرتبطة بعملك لأحد أقربك من خارج المؤسسة؟
- نعم  لا  أحيانا

### المحور الثاني: المصالح المشتركة والأداء الوظيفي.

3. هل تشكل المصالح المشتركة مبدأ أساسيا لعلاقاتك في العمل؟
- نعم  لا  أحيانا
4. أين تفضل الالتقاء بزملائك الذين تربطك بهم علاقة مصالح مشتركة؟
- في الداخل  في الخارج
5. هل تتضامن مع زملائك في العمل؟
- نعم  لا  أحيانا
6. إذا كانت الإجابة بنعم، فيما يتمثل ذلك التضامن:
- تساعد في حالة كثرة العمل.
  - تقديم الدعم المادي.
  - تتضامن معه أثناء التأخر أو الغياب.
7. في حالة تعرض زميلك لمشكلة أثناء قيامه بعمله كيف تتصرف؟
- أسانده لأنه ساندني في السابق في مواجهة مشكلتي.
  - أسانده كي يساعدني عندما احتاج إليه.
  - أسانده لأن التعاون مبدأ مهم في العمل بالنسبة لي.
  - لا أهتم ولا أساند لأنه امر لا يخصني.
8. إذا وجدت فرصة عمل في مؤسسة أخرى تتوفر فيه ظروف إجتماعية أحسن ونفس الراتب هل تنتقل لها؟
- نعم

1. إذا كانت الإجابة بـ لا فماهي الأسباب التي تجعلك متمسكا بمنصبك الحالي؟
  - لأن عملك تتوفر فيه الظروف الاجتماعية المناسبة لك.
  - لأنك مرتبط بالمؤسسة التي تعمل بها.
2. حسب رأيك ما هو المناخ الاجتماعي المثالي بالنسبة لك؟
  - الزملاء ذوي الامتيازات والذين يستطيعون تقديم خدمات.
  - علاقات القرابة والشعور بالإنتماء والحماية الناتجة عنهما.
3. هل تقيم تحالفات أو هل انت منضم لتحالفات مع زملائك داخل المكان عملك؟  
نعم  لا
4. إذا كانت الإجابة بنعم، على أي أساس يتم التحالف؟
  - على أساس تحقيق مصالح وأهداف شخصية.
  - على أساس العلاقات الشخصية والقرابة.
5. هل تؤثر علاقات المصالح المشتركة بين العاملين سلبا أو إيجابا على سير العمل؟  
إيجابا  سلبا
6. في حالة التأثير السلبي فيما يتمثل ذلك التأثير؟
  - الحيرة وسوء الفهم للأدوار والوظائف.
  - الصراع الداخلي بين جماعة العمل.
  - تعطيل سير العمل.
  - التعارض مع أهداف المؤسسة
7. في حالة التأثير الإيجابي فيما يتمثل ذلك التأثير؟
  - تحفيز معنويات العامل.
  - زيادة احتمالية تحقيق أهداف المؤسسة.
  - زيادة في كفاءة إنجاز العمل.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Larbi Tébessi - Tébessa -  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département de sociologie

جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

إن بالظبط

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة):

أشهد أن المذكورة المعنونة:

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص:

من إعداد:

الطالب(ة): ..... الطالب(ة):

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة الطننية بعد  
تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطيح المذكورة وأيداعها لدى إدارة القسم  
بنسختها الورقية والإلكترونية.

تبسة في: .....

توقيع الأستاذ المشرف



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع



تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب(ة):

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص:

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة  
بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ،  
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون  
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا  
التعهد.

جامعة تبسة في :...../...../.....

أقر وأتعهد بما ورد أعلاه

التوقيع والبصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : 02/2022... / ق ع ا ج / 2022

إلى السيد (ة) محمد...  
الإمتحان للعمال على مستوى  
تبسة -

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم  
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم : ...  
لعمال على مستوى  
تبسة -

الطالب : ...

الطالب : ...

التخصص : ...

موضوع البحث : ...

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في : 2022 / 03 / 29

المؤسسة المستقلة

م. الوكيل

م. الوكيل



رئيس القسم



الأستاذ المشرف

أ. بنت زاده إبراهيم

م. محسن

## الملخص:

تمتاز المجتمعات العالمية الحالية بدرجة كبيرة من التعقيد، وهو نتيجة ظهور العديد من المشاريع الحديثة من المؤسسات المجتمعية لخدمة الأفراد وأهدافهم، وتلك المؤسسات في دينامية مستمرة وهي رهينة عدة عوامل وظروف سوسيو-ثقافية، سياسية واقتصادية.

ومع التضخم الهائل للحجم الديموغرافي للمجتمعات، استلزم كبر حجم تلك المؤسسات وكثرتها، ونتيجة لذلك التضخم والتعقيد زاد تشابك العلاقات بينها وبين الأعضاء المشاركين فيها والمرتبطين فيها، أي ذلك المورد البشري، والذي لا تعطيه بعض المؤسسات الأهمية التي يستحقها، فالإهتمام بالعنصر البشري ومراعاة خلفيته والظروف التي شكلته، يعود بالفوائد لكل من تلك المؤسسات والمجتمع في حد ذاته.

وما نشهده اليوم في مجتمعاتنا ان العلاقات بين الفاعلين المساهمين في تلك المؤسسات وبين مختلف المستويات الإدارية أصبحت تمتاز بالبرود والجمود والتوتر، وهذا دون شك يقف كعائق في وجه سيرها الحسن وتطورها واستمراريتها، خاصة وأنها في تحرك مستمر، وهو الامر الذي يستلزم قدرات وكفاءات عالية ومتميزة، يعملون على تكييفها وتكييف الأعضاء المشاركين فيها.

وتختلف العوامل التي تتحقق عن طريقها نجاعة المؤسسات، ولعل أهمها هو توفير مناخ تنظيمي صحي للعمل، بحيث يكون يتميز بالعلاقات الودية والتفاهم والاهتمام بين الجميع وفي مختلف المستويات الوظيفية، وتعد العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة من أهم العوامل والركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، للوظيفة الحساسة التي تلعبها، وهي إبقاء النسيج الاجتماعي مترابطا ومتلاحما.

وعلى غرار المؤسسات في الدول المتقدمة، لا تزال المؤسسة الجزائرية تواجه صعوبات في مواكبة العصر من تطورات وتغيرات، بسبب عدة عوامل داخلية وخارجية، وانطلاقا مما سبق حاولنا إبراز تأثير العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي، فأجرينا دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعية لغير الأجراء بتبسة، لاختبار فرضيات بحثنا.

**Abstract:**

The current global societies are characterized by a large degree of complexity, which is the result of the emergence of many modern projects of societal institutions to serve individuals and their goals, and these institutions are in continuous dynamism and are hostage to several factors of socio-cultural, political and economic conditions.

With the huge inflation of the demographic size of societies, this necessitated the large size and abundance of these institutions, and as a result of this inflation and complexity increased the intertwining of relations between them and the members participating in them and those associated with them, that is, the human resource, which some institutions do not give the importance it deserves. shaped by it, benefits both those institutions and the society itself.

What we are witnessing today in our societies is that the relations between the actors contributing to these institutions and between the various administrative levels have become characterized by coldness, stagnation and tension. They work on adapting it and adapting the members participating in it.

The factors through which the efficiency of institutions is achieved vary, and perhaps the most important of them is to provide a healthy organizational climate for work, so that it is characterized by friendly relations, understanding and attention between everyone and at different functional levels, and social relations within the institution are among the most important factors and basic pillars for the success of any institution, for

the sensitive job it plays. , which is to keep the social fabric coherent and cohesive.

Similar to institutions in developed countries, the Algerian institution is still facing difficulties in keeping pace with the times of developments and changes, due to several internal and external factors, and based on the above, we tried to highlight the impact of social relations within the institution on job performance, so we conducted a field study at the National Fund for Social Security for Non-National The procedure is simple, to test the hypotheses of our research.