

## الموضوع

# تأثير طبيعة العلاقات الإجتماعية للعمال على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:  
د/ كشيثب مراد

من إعداد الطلبة:  
- ونسة جيهان  
- بوسنة إكرام

## لجنة المناقشة المقترحة

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة
1	عيادي نادية	أستاذة تعليم عالي	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_
2	كشيثب مراد	أستاذ محاضر قسم - أ -	مشرفا، مقرا	جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_
3	معاوي سامية	أستاذة محاضرة قسم - ب -	ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد _الطارف_

السنة الدراسية: 2024 \_ 2025

## شكر وتقدير

الشكر الاول لله عز وجل الذي من علينا بفضله فالحمد لله الذي أهدانا الصبر

والثبات ومدنا بالقوة والعزيمة لمواصلة مستوانا الدراسي

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ المشرف كشييب مراد

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه وارشاداته حول الموضوع

وآرائه السديدة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة، كما لا يفوتنا ان نتقدم

بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة لما سيقدمونه من توجيهات وتوصيات

كما نتوجه بالشكر لكل من مد لنا يد العون من قريب او من بعيد

على انجاز هذا العمل المتواضع

عسى الله ان يوفقنا لما فيه الخير والصلاح.

## إهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد المختار

اهدي عملي ثمرة جهدي ونجاحي

الى من يسكن قلبي رحمة الله عليهم جدي شعبان وجدتي زعرة واسكنهم فسيح جناتهم

الى ابي العزيز رمضان سندي ومصدر قوتي شكرا لك على دعمك الدائم وتشجيعك

المستمر

الى أغلى ما عندي في الوجود الى أحن شخص علي أُمي امال العزيزة حفظها الله واطال

عمرها

الى اخي الغالي صلاح الدين حفظه الله وحماه برعايته كنت دائما أكثر من اخ كنت السند

وقت الشدة والفرح وقت الضيق بك افتخر وبمحبتك استقوى وبدعمك أكمل المسير

والى أختاي الحبيبتين ايناس وشهيناز انتما نبض قلبي ورفيقتا دري حظوركما ودعمكما دوما

مصدر قوتي وطمأنينة قلبي لكم مني كل الوفاء والامتنان فوجودكم حولي كان نعمة لا تقدر

بثمن

الى سامي رفيق روحي ودربي ونعم السند في كل مراحل الحياة، أهديك هذا العمل بكل

فخر فبدعمك وصبرك ومحبتك كان العطاء ممكنا والانجاز أجمل

الى عائلتي الثانية، الكامل وخديجة.

عسى الله ان يوفقنا لما فيه الخير والصلاح.

جيهان

## إهداء

لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك  
ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الآخرة الا بعفوك  
ولا تطيب الجنة الا ببريتك الله جل جلاله

### اهدي ثمرة جهدي الى

من نبض فؤادي لحبهما الى رمز العطاء والحنان الى من جعلنا تعبهما وشقاهما اصعد به  
الى قمم النجاح، ابي الحنون زهير وامي الغالية عائشة رحمها الله التي رحلت عن هذه  
الدنيا لكنها لم ترحل من قلبي وذاكرتي، الى من غرست في حب العلم وربطني على  
الإصرار والنية الصافية الى من كنت أتمنى ان تشهد هذا اليوم بفخر ورضى  
اهدي ثمرة جهدي ونجاحي هذا لروحك النقية رحمك الله وجعل الجنة مثواك  
الى اخوتي الأحباء، الياس ، طراد، فاطمة الزهراء، لسند والعون ورفاق الدرب في كل

### الظروف

لكم مني كل الامتنان على ما قدمتموه من دعم ومحبة  
أهدي اليكم هذا العمل عربون شكر وتقدير وفخر لكونكم جزء من حياتي.

### إكرام

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....	
إهداء.....	
فهرس المحتويات.....	أ-ب
فهرس الجداول.....	ج
مقدمة.....	د
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة 10-22</b>	
تمهيد.....	10
أولاً: الإشكالية:.....	11
ثانياً: أهمية الدراسة:.....	13
ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....	13
رابعاً: أهداف الدراسة:.....	14
خامساً: تحديد المفاهيم.....	14
سادساً: الدراسات السابقة:.....	17
<b>الفصل الثاني: الإطار المعرفي لدراسة العلاقات الاجتماعية في الإدارة 25-29</b>	
تمهيد:.....	24
أولاً: نشأة العلاقات الاجتماعية وتطورها.....	26
ثانياً: أنواع العلاقات الاجتماعية.....	25
ثالثاً: أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية.....	27
رابعاً: مستويات العلاقات الاجتماعية.....	27
<b>الفصل الثالث: دراسة الأداء الوظيفي للعمال 32-41</b>	
تمهيد.....	32
أولاً: أنواع الأداء الوظيفي:.....	32
ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:.....	34
ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي:.....	35
رابعاً: مكونات الأداء الوظيفي:.....	37

39	خامسا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:
41	سادسا: إجراءات تحسين مستوى الأداء:
68-43	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
43	تمهيد
43	أولا: مجالات الدراسة:
43	1- المجال الجغرافي:
45	2- المجال الزمني:
46	3- المجال البشري:
47	ثانيا: منهج الدراسة
48	ثالثا: أدوات جمع البيانات
51	رابعا: العينة وكيفية إختيارها
64	خامسا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
69	خاتمة
70	ملخص
76	المصادر
80	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
52	الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
	الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
53	الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
54	الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية
	الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر
55	الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية
56	الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب علاقة العامل مع المؤسسة مكان العمل
	الجدول رقم 8: تأثير العلاقات الشخصية بين الزملاء مكان العمل
57	الجدول رقم 9: الفرق بين تعاون الاحترام وتعاون المصلحة
58	الجدول رقم 10: تأثير مناخ العمل على العلاقات بين الموظفين
	الجدول رقم 11: أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يؤدي إلى السلبيات أم الإيجابيات
59	الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير مانقوم به المؤسسة من تحفيزات
	الجدول رقم 13: تأثير العلاقات الغير رسمية على بيئة العمل
60	الجدول رقم 14: طبيعة العلاقة بين الموظفين أثناء الأداء المهني
61	الجدول رقم 15: أساليب تفضيل غالبية العمل
	الجدول رقم 16: وسائل الإتصال في تسهيل مهام العمال
62	الجدول رقم 17: تقييم العمال لعلاقاتهم خارج إطار العمل
	الجدول رقم 18: فرص المشاركة في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل
63	الجدول رقم 19: مستوى إجراءات الدورات التدريبية داخلية وخارجية
64	الجدول رقم 20: الميل إلى تغاضي المسؤول لأخطاء العمال

## مقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة الى تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها واصبح المؤسسون يسعون جاهدين الى المحافظة على استمرارية سير منظماتهم في ظل المشاكل التي يواجهونها وذلك من خلال اتباع استراتيجيات واساليب مختلفة وهذا يتطلب توافر مجموعة من الموارد المتمثلة في موارد مادية و موارد تكنولوجية إضافة الى اهم مورد وهو المورد البشري ، فبعد ان كانت المؤسسات تهتم بالتطور التقني للآلات و وسائل الإنتاج واطمال العنصر البشري نتج عنه العديد من المشاكل والتحديات التي مست كيان المؤسسة ، لكن مع تطور الفكر التنظيمي نادى بالاهمية التي يلعبها المورد البشري داخل أي مؤسسة فتغيرت النظرة الى المورد البشري واصبح يعتبر محور اهتمام العديد من المفكرين والعلماء في مجال تخصص علم الاجتماع والركيزة الأساسية لاي مؤسسة مهما كانت طبيعتها وترتبط ارتباطا وثيقا بالاداء الوظيفي للعمل لما له من تاثير على الدافعية في العمل وأداء الاعمال بكل فعالية.

حيث ان أي مؤسسة تسعى من اجل نجاحها واستمراريتها إلى تنظيم علاقاتها الاجتماعية بغية التوازن والاستقرار ، وباعتبار المؤسسة تتكون من تنظيم رسمي الذي يمثل مجموعة العلاقات التي تحدد تصرفات الافراد وادوارهم وتنظيم غير رسمي الذي هو عبارة عن مجموع العلاقات الغير رسمية التي تنشأ تلقائيا بين العمال بحكم ان المؤسسة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد تربطهم علاقات يتفاعلون فيها بينهم من اجل تحقيق أهدافهم إذ وجب الاهتمام بتحسين العلاقات الاجتماعية من خلال الاهتمام بتحسين العلاقات الاجتماعية من خلال الاهتمام بتوفير المناخ الافضل له الذي بدوره ينعكس على الأداء الوظيفي للعمال وجودته.

وقد جاءت هذه الدراسة مقسمة إلى ثلاثة فصول:

. الفصل الأول: بعنوان الإطار التصوري للدراسة، وقد إحتوى العناصر التالية: الإشكالية، أهمية الدراسة،

أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

. الفصل الثاني: جاء معنونا ب الإطار المعرفي لدراسة العلاقات الاجتماعية في الإدارة، وقد إحتوى على

العناصر الآتية= نشأة العلاقات الاجتماعية وتطورها، أنواع العلاقات الاجتماعية وأهميتها ومستوياتها

. الفصل الثالث: بعنوان دراسة الأداء الوظيفي للعمال، وقد احتوى على أنواع الأداء الوظيفي، أهميته،

محدداته، مكوناته، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وإجراءات تحسين مستوى الأداء.

➤ الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

➤ تمهيد

➤ أولا: الإشكالية

➤ ثانيا: أهمية الدراسة

➤ ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

➤ رابعا: أهداف الدراسة

➤ خامسا: تحديد المفاهيم

➤ سادسا: الدراسات السابقة

**تمهيد**

تعد العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكيات الافراد وأدائهم الوظيفي، فالإنسان بطبعه كائن اجتماعي يتفاعل مع محيطه ويتأثر بجودة العلاقات التي يبنها مع زملائه ورؤسائه وبيئة العمل عامة، وقد أظهرت العديد من الدراسات ان طبيعة هذه العلاقات سواء كانت إيجابية او سلبية تتعكس على درجة رضا العامل، دافعيته ومدى التزامه بمهامه الوظيفية.

## أولاً: الإشكالية:

تعد العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل من أهم العناصر التي تسهم في تحديد مناخ المؤسسة، حيث تلعب دوراً حاسماً في تشكيل التفاعلات اليومية بين العمال مما يؤثر على كفاءتهم وإنتاجيتهم. فالمؤسسة ليست مجرد مكان للعمل بل هي أيضاً شبكة من العلاقات الإنسانية التي تربط بين الأفراد وتؤثر على طريقة أدائهم لمهامهم، وتشكل هذه العلاقات مزيجاً من الروابط الرسمية التي تنشأ بشكل طبيعي بين الأفراد من خلال التفاعل اليومي.

لقد اهتم علماء الاجتماع الصناعي والتنظيمي بدراسة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات باعتبارها نظاماً ديناميكياً يؤثر على تفاعل الأفراد وسلوكياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم، وتكمن أهمية هذه العلاقات في قدرتها على خلق بيئة عمل متماسكة ومتناغمة، حيث يساهم التعاون في الاحترام المتبادل والثقة بين الزملاء في تعزيز العمل الجماعي ورفع المعنويات وزيادة الحافزية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتميز بمناخ اجتماعي صحي تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق معدلات أداء مالية مقارنة بالمؤسسات التي يسودها التوتر والصراعات الداخلية. رغم هذه الأهمية فإن العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل تتسم بالتعقيد إذ تشمل التفاعلات الرسمية التي تنظمها اللوائح والهيكل الإدارية بالإضافة إلى التفاعلات غير الرسمية التي تنشأ بشكل تلقائي بين العمال مثل الصداقات الشكلية أو التحالفات المهنية، وقد تكون هذه العلاقات عاملاً إيجابياً يعزز التعاون وتبادل الخبرات لكنها قد تتحول إلى مصدر للصراعات والإحباط إذا طغت عليها المنافسة غير الشريفة الغير المهنية أو غياب التواصل الفعال.

وفي هذا السياق يبرز الأداء الوظيفي كأحد أهم المؤسسات التي تعكس فعالية العاملين، وقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتأثر الأداء بعدة عوامل منها بيئة العمل، أنماط القيادة، الحوافز المادية والمعنوية والاهم من ذلك طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال، فالعلاقات الإيجابية القائمة على

الدعم المتبادل ، المشاركة و الاعتراف بجهود الآخرين تؤدي الى خلق روح الفريق وتعزز الالتزام الوظيفي مما يرفع من مستوي الأداء والإنتاجية ، اما العلاقات السلبية التي يسودها التنافس غير الصحي ، النزاعات او التحيز فقد تؤدي الى انخفاض الروح المعنوية ، تزايد معدلات الغياب وانخفاض الإنتاجية.

تزداد أهمية دراسة هذه العلاقات في ظل التغيرات الحديثة التي طرأت على أنماط العمل مثل ظهور الفرق متعددة التخصصات ، العمل عن بعد والاعتماد المتزايد على فرق العمل الجماعية فقد أدى هذه التطور الى تغيير أنماط التفاعل الاجتماعي ، مما يجعل من الضروري إعادة النظر في كيفية تأثير العلاقات الاجتماعية على الأداء في ظل هذه المتغيرات ، كما ان الاختلاف في طبيعة المؤسسات سواء كانت صناعية خدمتية عامة او خاصة تائيرا على شكل العلاقات الاجتماعية وطريقة انعكاسها على الأداء الوظيفي ، إضافة الى ذلك تلعب الإدارة دورا محوريا في تشكيل طبيعة هذه العلاقات من خلال أساليب القيادة التي تتبعها ومدى تشجيعها للتواصل الفعال للعمل الجماعي و حل النزاعات بطريقة بناءة ، كما أن السياسات التنظيمية مثل نظام الحوافز وآليات الترقية وبرامج الاندماج الوظيفي تؤثران على نوعية التفاعل الاجتماعي بين العمال مما قد يسهم في خلق مناخ إجتماعي صحي يعزز الأداء أو يؤدي إلى خلق بيئة مشحونة بالتوتر والصراعات.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي من جهة والعلاقات الاجتماعية من جهة أخرى، إلا أن العلاقة التفاعلية بينهما مازالت بحاجة إلى المزيد من البحث خاصة في ظل الإختلافات الثقافية والتنظيمية بين المؤسسات، مما يفتح المجال أمام دراستنا لإثراء هذا الجانب من خلال تحليل ميداني معمق. وبناء على ما سبق تبرز الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

• ما تأثير طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمل على مستوى الأداء الوظيفي؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية=

- هل العلاقات الحميمية مبنية على التعاون تؤدي إلى زيادة الإنجاز؟

- هل علاقات المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يؤدي إلى خلق علاقات جيدة؟
- هل تسمح الإدارة بإنشاء علاقات خارج نظام العمل؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

- التعرف على مدى العلاقة بين العلاقات الاجتماعية في المؤسسة والأداء الوظيفي للعامل
- معرفة واكتشاف العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي
- محاولة إيجاد الأثر الذي تضيفه العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعامل
- إبراز أهمية العلاقات الاجتماعية ودورها في تحسين وتوجيه سلوك العمال ودفعه إلى أداء أفضل في

#### المنظمة

- إثراء البحث العلمي بمعلومات مفيدة يمكن إستغلالها في مثل هذه الدراسات
- تحليل العلاقة بين العلاقة بين العلاقات الاجتماعية والأداء الوظيفي
- رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين لكي يشعر بالتقدير والدعم

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

- موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصي وتكويني وخاصة أنه يتبادل الحديث عن موضوع مهم وهو العلاقات الاجتماعية وأثرها على العمال
- الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة
- الفضول نحو تحديد الصعوبات داخل المؤسسة
- محاولة معرفة دور العلاقات الإجتماعية وهل لها من تأثير على الداء الوظيفي بصفته الهدف الأول

#### للعامل

- محاولة مد المكتبة الجزائرية خصوصا والعربية عموما بمثل هاته الدراسات
- محاولة إسقاط نظرية العلاقات الاجتماعية على المؤسسات الخدماتية بعد ما كانت منحصرة على المؤسسات ذات الطابع الصناعي

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

- تحديد تاثير العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العامل ورفع مستوى تحصيلهم وكفاءاتهم داخل المؤسسة وخارجها
- تحديد دور التواصل الاجتماعي في تحسين الأداء بين العمال
- تحليل أثر التعاون بين العمال على الأداء الفردي والجماعي
- تسليط الضوء على العلاقة بين المناخ الاجتماعي والأداء الوظيفي
- اقتراح توصيات لتحسين العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي

#### خامساً: تحديد المفاهيم

في هذا البحث نسعى إلى تحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لتوحيد المعاني وضبط المصطلحات المستخدمة بما يخدم وضوح الإشكالية ودقة المعالجة العلمية

#### • مفهوم علاقات العمل:

**لغة:** عمل، عملا: فعل فعلا عن قصد، مارس نشاطا وقام بجهد للحصول على منفعة، أو الوصول

إلى نتيجة مجدية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة دار الشرق، ط2، بيروت، 2001، ص1020.

**تعريف العمل:** عبارة عن ظاهرة إنسانية وإجتماعية شاملة على حد عبارة عالم إجتماع الأنثروبولوجيا " **مارسال موسى** " ذات أبعاد متعددة منها البيولوجيا المتمثل فيما يبذله الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل ومنها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل ومختلف إنفعالاته الكاملة وتفاعلها مع مكان عملها ومحيطه ومنها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنتج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل<sup>1</sup>

لقد تعددت التعاريف لمفهوم علاقات العمل نذكر منها بالإضافة إلى:

- **يعرفها د. أحمد زكي بدوي** = في معجم لمصطلحات العلوم الاجتماعية، علاقات العمل هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم، وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمل وأصحاب العمل والهيئات الحكومية<sup>2</sup>

ينتظر إلى العلاقات الاجتماعية بمفهومها الإجرائي والتفاعلات التي تجمع العامل بزملائه العمال من تعاون وتضامن فيما بينهم، وكذا علاقتهم برؤسائهم من خلال تأدية مهامهم داخل العمل بالإضافة إلى الروابط التي تجمع العمال مع الإدارة ومختلف اللوائح والقرارات المنبثقة منها.

كما يعرفها أيضاً بأنها تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين متأثراً بهم ومؤثراً فيهم، وهذه العلاقة قد تكون واضحة أو خفية مباشرة أو غير مباشرة مع الرغم من ذلك أن هذا المفهوم بصيغة أخرى فإنها تعتبر العلاقات الاجتماعية التي تتبلور بين الأفراد في مجتمع ما بناءً على تفاعلهم مع بعضهم البعض من أهم ضروريات الحياة، وعليه فإن موضوع العلاقات الاجتماعية أصبح يحتل مكانة هامة في العلوم الاجتماعية.

<sup>1</sup> عائشة التائب، النوع وعلم الاجتماع والمؤسسة، طبع لجمهورية مصر العربية، ط1، 2011، ص15.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 1978، ص.238.

- ويعرفها أحمد زكي بدوي بطريقة أخرى انها تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين متأثرا بهم ومؤثرا فيهم، وهذه العلاقة قد تكون واضحة أو خفية، مباشرة أو غير مباشرة<sup>1</sup> وذلك بالإستعانة.

• المفهوم الإجرائي لهذه العلاقات الاجتماعية: هو ذلك التفاعل الذي يحدث بين شخصين أو أكثر، وتقتصد بالعلاقات الاجتماعية في هذه الدراسة بأنها مجموع الصلات الموجودة بين العمال ورؤسائهم، وكذا بينهم وبين الإدارة.

بعد كل هذه التقديمات نأتي إلى التعرف على الأداء الوظيفي بشكل عام حسب تقديمه

. يعرف على انه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية

. ويعرفها إبراهيم عثمان بأنها صورة من صور التفاعل الإجتماعي بين طرفين أو أكثر، بحيث تكون لدى

كل طرف صورة عن الآخر والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على حكم واحد منهما للآخر، ومن صور هذه

العلاقات والروابط الأسرية والقربانية وزمالة العمالة والمعارف والأصدقاء

كما تعرف العلاقات الاجتماعية على انها مجموعة الروابط والاثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع، والتي

من شأنها تنشئ نتيجة إجتماعهم وتبادل مشاعرهم وإحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم ف بوتقة

المجتمع.

. وغالبا ما يتم تعريف الأداء الوظيفي على انه تحقيق الأهداف الكمية، غير أن الأداء ليس مرتبط فقط

بمسألة ما يحققه الأفراد من أهداف بل وكيفية تحقيق هذه الأهداف<sup>2</sup> مباشرة نقوم بطرح مفهومه الإجرائي

فهو مختلف الجهود التي يقوم بها العمال لأداء المهام الموكلة إليهم في الوظيفة التي يقومون بها من أجل

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، المرجع السابق، ص352

<sup>2</sup> فتيحة محمدي ونصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم

الاجتماعية، المجلد، 1، ع2، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة سطيف2، الجزائر، ص47

تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها والتي تتأثر بالعلاقات الاجتماعية للعمال، بالنسبة للعامل بمفهومه الإجرائي هو كل شخص نكر أو أنتى يعمل تحت سلطة رب العمل مقابل اجر محدد ويشمل عمال ميدان الدراسة

- عمال إداريين

- عمال حراسة

- عمال مهنيين متعددي الخدمات

- عمال نظافة

. وفقا لما نكره كوهين"2010»، يعرف العامل على أنه الشخص الذي يشغل وظيفة داخل المنظمة ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إستخدام مهاراته وقدراته البشرية.

#### ١- الفرضية العامة

تؤثر طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة على الأداء الوظيفي للعامل.

#### ١- الفرضية الجزئية الأولى:

تؤدي العلاقات المبنية على التعاون الى زيادة معدلات الإنجاز

#### الفرضية الجزئية الثانية:

تسمح الإدارة للعمال بإقامة علاقة غير رسمية خارج نطاق العمل

#### سادسا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة واحدة من اهم الأطر المرجعية التي يتطرق إليها الباحث في المعرفة حول حدوث الظاهرة المكانية والزمنية ومدى توصل إليه الباحثون منهم ومدى مايستفيد منه الباحث من خلال كتب ومراجع والأدوات والمناهج من الأسئلة التي طرحت وإعتمدت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة،

ودراستنا الراهنة منقسمة إلى قسمين، دراسات متعلقة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ودراسات متعلقة بالأداء الوظيفي.

### 1- دراسات متعلقة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

• دراسة عبد المالك مجادلة، بعنوان أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، زمن الدراسة كان سنة 2011، ببوفاريك، البلدية، دراسة ميدانية لمؤسسة التأثيث والزخرفة ADICOR، وإنطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي= ماهي أشكال العلاقات الاجتماعية التي

تؤثر على ولاء الأفراد داخل المنظمة؟

أما بالنسبة للأسئلة الفرعية فهي تمثلت في:

. على أي أساس يتحدد ولاء الأفراد بالمنظمة؟

. هل هناك ولاء تتحكم فيه علاقات المصلحة داخل التنظيم؟

ومن ناحية المنهج فلقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة ثلاثة مناهج معتمدة في الدراسة وهي: المنهج الإحصائي، المنهج الوصفي ومنهج تحليل المحتوى، حيث ركز في دراسته حول تحليل النصوص أو المحتوى، تحصيل البيانات النوعية لتحديد الموضوعات أو المفاهيم المعينة ووصف الظواهر والحالات دون التدخل فيها أو تعديلها وإضافة البيانات الكمية مثل الأرقام والإحصاءات وقد تم الإعتماد على المقابلة والاستبيان والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، وخلصت هذه الدراسة من خلال الأدوات التي طبقها إلى النتائج التالية:

- معرفة طبيعة العلاقة بين أشكال العلاقات الاجتماعية والولاء لدى العمال

- محاولة لفت إنتباه المنظمة الجزائرية لإنعكاسات أشكال العلاقات الاجتماعية على أهدافها

- محاولة إضافة بعض النتائج والجوانب المعرفية في الموضوع كتدعيم للبحوث السابقة في هذا الموضوع.

- مذكرة من إعداد الطالبة ديلمي راوية، بعنوان العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات وعلاقتها بالأداء التدريسي لأساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية بثانوية محمد بعجي وحميدي عيسى بأولاد دراج، لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، وإنطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي:
  - هل العلاقات الاجتماعية في البيئة المدرسية توفر ظروف للأداء التدريسي الجيد للأساتذة؟
  - . أما بالنسبة للأسئلة الفرعية فهي تمثلت في:
  - هل هناك علاقة بين ممارسة مدير الثانوية علاقة عمل بين العمل الجماعي التشاركي فيما بين الأساتذة وتحقيق الإبداع في طريقة التدريس لديهم
  - وهذه الأسئلة تندرج تحتها فرضيات تتمثل في:
  - . العلاقات الاجتماعية في البيئة المدرسية توفر ظروف ملائمة للأداء التدريسي الجيد للأساتذة
  - . هناك علاقة بين ممارسة مدير الثانوية لمهارات التنظيم مع الأساتذة
  - . هناك علاقة بين العمل الجماعي التشاركي فيما بين الأساتذة وتحقيق الإبداع في طريقة التدريس لديهم.
- وقد أستخدم المنهج الوصفي وأستعمل الإستبيان كوسيلة في جمع البيانات وتفسيرها، ما خلصت هذه الدراسة من خلال الأدوات التي طبقتها إلى النتائج التالية:
- . يوجد ارتباط بين طبيعة التفاعل الصفي بين الأساتذة والتلاميذ وجودة النتائج الدراسية تبعاً لقدرات التلاميذ، وكذلك دفع التلاميذ أثناء حصة الدرس للتعاون بينهم لزيادة الاستيعاب منه وجودة النتائج الدراسية.
- . تعامل الإدارة الجيد مع فراد العينة وتعزيز للدافعية للإنجاز الجيد، كل هذا ينعكس على أداء الأساتذة التدريسي، وهذا كله من خلال ممارسة مدير الثانوية لمهارات التنظيم والعمل مع الأساتذة.
- مذكرة من إعداد الطالبة عباسة لمياء بعنوان، أثر العلاقات الاجتماعية على أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية " العجال بلطرش " دائرة عين تادلوس، مستغانم، لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الإجتماعية داخل المؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين، وإنطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي:

كيف تؤثر العلاقات الاجتماعية أداء العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية؟

أما بالنسبة للأسئلة الفرعية فهي تمثلت في:

- ماهي العوامل المؤثرة على العلاقات الإجتماعية السائدة داخل المؤسسات الإستشفائية؟

• وهذه الأسئلة يندرج تحتها فرضيات تتمثل في:

- يؤثر نوع العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة الإستشفائية على الأداء لدى العاملين

- تختلف طبيعة العلاقات الاجتماعية باختلاف الجنس والأقدمية لدى عمال المؤسسة الإستشفائية عين تادلس.

- العوامل المؤثرة على العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة الإستشفائية تشمل العديد من الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تفاعل الأفراد في بيئة العمل.

وقد أستخدم المنهج الوصفي، أما عينة البحث فبلغ عددها 59 عامل (ة) بالمؤسسة الإستشفائية، أستعمل الإستبيان كوسيلة في جمع البيانات، وبعد تحليل البيانات وتفسيرها توصل في النهاية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يؤثر نوع العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الإستشفائية على الأداء لدى العاملين

- تختلف طبيعة العلاقات الاجتماعية باختلاف الجنس والخبرة لدى عمال المؤسسة الإستشفائية

عبد المالك مجادلة =

- تتنوع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة لعينة من العوامل المؤثرة بشكل كبير في ولاء الأفراد

2- دراسات متعلقة بالأداء الوظيفي.

• دراسة للباحثة نصاري مريم حول مذكرة ماجستير بعنوان، العلاقات الاجتماعية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمركز الجامعي الحاج موسى اقتصادية أخاموك، تامنغست، جامعة أحمد دراية، أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، السنة الجامعية 2012-2013، وإنطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي: كيف تساهم العلاقات الاجتماعية بالمركز الجامعي؟

أما بالنسبة للأسئلة الفرعية فهي تمثلت فيما يلي:

- كيف تهتم إدارة المركز الجامعي تامنغست بالعاملين؟  
- هل تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي في تحديد سلوكهم داخل المركز؟

فهذا الأخيرة تندرج تحتها فرضيات فرعية وهي:

- تساهم العلاقات الاجتماعية الإنسانية بالمركز الجامعي في رفع وتحسين أداء العاملين به  
- إن إهتمام إدارة المركز الجامعي تمنغست يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.  
نعم تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي في تحديد سلوكهم داخل المركز مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.  
فمن ناحية المنهج فلقد إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع ثم حللت البيانات لتحديد الأنماط أو العلاقات بينهما وتفسيرها للوصول إلى إستنتاجات لفهم طبيعة العلاقة الاجتماعية والأداء الوظيفي.

كما إستخدمت الإستبيان كوسيلة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل  
- وجود علاقة بين العاملين يؤدي إلى التناسق فيما يخص زيادة وفعالية الأداء  
- النشاط الاجتماعي يرفع مستوى العلاقة بين العاملين

• دراسة بن زاف جميلة حول مذكرة ليسانس تحت عنوان، العلاقات الاجتماعية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، زمن الدراسة سنة 2015، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12 ديسمبر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، وإنطلقت هذه الدراسة من شوال رئيسي:

- هل تؤثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في أداء العامل؟

أم بالنسبة للأسئلة الفرعية فتتدرج تحت:

- كيف يؤثر أداء العامل داخل المؤسسة

- هل يؤثر التدريب المستمر على تحسين الأداء الوظيفي؟

فهذه الأخيرة تتدرج تحتها فرضيات فرعية وهي:

- تؤثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على أداء العامل

- يؤثر أداء العامل داخل المؤسسة من خلال التعاون، الروح المعنوية

- التدريب المستمر يؤدي إلى تحسن المهارات والكفاءات وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي

فمن ناحية المنهج فلقد إستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بغرض وصف أثر العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعمال.

وتوصلت الراسة إلى نتائج عامة وهي:

- يعد العامل أساس نجاح أي مؤسسة من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهد ومهارته، بإعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة، ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة والتي أنشأت من أجلها.

➤ الفصل الثاني: الإطار المعرفي لدراسة العلاقات الاجتماعية في الإدارة

➤ تمهيد

➤ أولا: نشأة العلاقات الاجتماعية وتطورها

➤ ثانيا: أنواع العلاقات الاجتماعية

➤ ثالثا: أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية

➤ رابعا: مستويات العلاقات الاجتماعية

## تمهيد:

تعد العلاقات الاجتماعية من الأسس الهامة في تلاحم الأفراد والمجتمعات بين بعضها البعض، ومحاولة فهم العلاقات الاجتماعية يقوم على إعادة الرؤية في الكثير من القضايا الفكرية والإشكالات التي يطرحها مفهوم العلاقات الاجتماعية، يجعل منه ضروريا للعمل في ظل التحديات التي تمر بها المجتمعات، ان حاجتنا العملية للعلاقات الاجتماعية في المجتمع تفرض علينا العمل على التأصيل لمفهوم العلاقات الاجتماعية فكريا وممارسة.

## أولاً: نشأة العلاقات الاجتماعية وتطورها:

لقد نال موضوع نشأة العلاقات الاجتماعية من العلماء حظا واسعا من الدراسة، وهناك آراء ومفاهيم خاصة به مختلفة، فبعض العلماء كتب فيها من حيث أنواعها الإيجابية والسلبية كالتجاذب والتنافر والبعض قسمها الى علاقات اجتماعية ثانوية في المجتمعات الكبيرة.

وهكذا اختلفت الآراء وتعددت بسبب إهتمامات ومداخل كل منهم، وأعد الكثيرون بأن الإنسان اجتماعي بطبعه وطبيعته وهو دائما يعتمد على الآخرين في حياته ولذلك لا بد أن يحيا حياة اجتماعية مع الآخرين، أن هذه العلاقات تتكون على أساس التكامل بمعنى أن الانسان يميل إلى تكوين علاقة اجتماعية مع شخص فيه من الصفات والخصائص ما يكمل بها صفاته وخصائصه فالفرد الذي يحتاج إلى الأمومة ويربط نفسه بشخص آخر تتوفر فيه هذه الأمومة والشخص الضعيف يحب أن يربط نفسه بالقوي.

أما صالح الشيكشي فيرى في نشأة العلاقات الاجتماعية أساسين هامين في الإنسان هما الغذاء ثم استغلال الطاقة التي تتولد عن هذا الغذاء، وغذاء الانسان معقد يتعداه إلى عناصر أخرى معنوية مثل: الدين، الحب، العطف، الثقافة، والفنون وغيرها<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رابح بن عيسى، إنعكاسات محو الأمية على الوظائف الأسرية والعلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية محو الأمية بزريعة

الوادي، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة ص167

ومهما يكن من أمر هذه الاتجاهات المختلفة في تفسير أسباب النشأة وتكوين العلاقات الاجتماعية، فإنها تعتمد على أساس أن الانسان إجتماعي يعيش في جماعات يتبادل معها الأخذ والعطاء .

والمعلوم أن أول عمل يؤديه مجتمع معين في طريق تغيير نفسه مشروط باكتمال هذه الشبكة من العلاقات، وعلى هذا نستطيع أن نقرر أن شبكة العلاقات هي العمل التاريخي الأول الذي يقوم به المجتمع ساعة ميلاده ، ومن أجل ذلك كان أول عمل قام به المجتمع الإسلامي هو الميثاق الذي يربط بين الأنصار والمهاجرين ، وكانت الهجرة نقطة البداية في التاريخ الإسلامي ، لا لأنها تتفق مع عمل شخصي قام به النبي صلى الله عليه وسلم، ولأنها تتفق مع أول عمل قام به المجتمع الإسلامي، أي مع تكوين شبكة علاقاته الاجتماعية حتى قبل أن تكون واضحة عوالمه الاجتماعية الثلاثة<sup>1</sup>

ومهما يكن من شيء، فإن أحد من الناس لا يستطيع أن يدعي أنا هذ العلاقات مجرد أثر ناتج عن إضافة أشخاص وأفكار وأشياء إلى المجتمع، فالواقع أننا حين نتحدث عن عالم من هذه العوالم الثلاثة، فإنما نقصد إلى الحديث عن المجتمع في مرحلة من مراحل تغييره، أي في مرحلة يعد كل عالم منها، في ذاته ثمرة هنا التغيير

- هذه العلاقات العضوية التاريخية الأساسية تتجلى في كل عنصر من عناصر المجتمع الثلاثة لتؤكد وحدة تأثيره منفردا كما تتجلى علاقاته بالعنصرية للآخرين، لتؤكد وحدة تأثيرها مجتمعة وهي تتجلى خاصة في الإطار الشخصي للفرد.

### ثانيا: أنواع العلاقات الاجتماعية

يمكن أن تصنف العلاقات الاجتماعية إلى أربع أنواع كالتالي :

1- العلاقات الاجتماعية العمودية: هي الإتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية مختلفة من حيث المنزلة والمركز والدور وطبيعة المهام أو الخدمة كالعلاقة بين رئيس

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص29، راجح بن عيسى، إنعكاسات محو الأمية على الوظائف الأسرية والعلاقات الاجتماعية

المصنع ومدير القسم، فرئيس المصنع أو المؤسسة يحتل مركزا وظيفيا أعلى من رئيس القسم ويتم في الغالب التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات عموديا من الأعلى إلى الأسفل والعكس، وذلك من طريق وسلية الاتصال بين الرؤساء والتعيين لهم<sup>1</sup>

2- العلاقات الاجتماعية الأفقية: هي اتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز إجتماعية وظيفية متساوية كإتصال مدير الانتاج بمدير البحوث والدراسات حول ضرورة القيام بدراسة حول معرفة إنخفاض إنتاجية العمال، والعلاقة الاجتماعية الأفقية يمكن أن تقع بين الذين يشغلون مراكز مهنية متساوية في قسم أو مصلحة واحدة أو أقسام أو مصالح مختلفة.

3- العلاقات الاجتماعية الرسمية: وهي العلاقة التي يحدد أسسها ومفاهيمها القانون والنظام الداخلي الرسمي للمؤسسة الصناعية، ويهدف الى ضمان المؤسسة بأعمالها كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق أهداف الأفراد واستمرارية المؤسسة في أنشطتها، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها ويكرس واجباتها وحقوقها الاجتماعية.

4- العلاقات الاجتماعية غير الرسمية: وهي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية والتي لا تحددها القوانين والاجراءات الرسمية، بل تحددها مواقف وميولات وإتجاهات إجتماعية وثقافية، ويمثلون لقيمها ومعاييرها وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال وتنشأ إما لأسباب دينية أو عرقية أو إيكولوجية أو طبقية مثل طبقة العمال في مواجهة الطبقة الرأسمالية<sup>2</sup>.

1 خالد حامد، المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، دار النشر، الجزائر، ص34، 35، 2008.

2 مرجع سبق ذكره، ص35، حسام الدين فياض، كتاب العلاقات الاجتماعية.

### ثالثاً: أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية

تمكن أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية من خلال الاجابة عنى الأسباب الأولية التي تفرض على الأفراد إيجاد علاقات وروابط اجتماعية فيما بينهم وتتحصر تلك الأسباب في جملة من الدوافع أهمها <sup>1</sup> :

**1- الدوافع النفسية:** حيث أن العلاقات الاجتماعية تشبع مجموعة من الحاجات النفسية الهامة لدى الفرد مثل (الحاجة للأمن، للحب الانتماء) وبدونها لا يشعر بالمتعة والسعادة في صحبة الغير.

**2- الاهتمامات العامة:** إن وجود علاقات اجتماعية تربط بين الأفراد والجماعات مما يفرز نوعاً من الاهتمامات والأهداف العامة والمشاركة التي يتعاون الجميع من أجل تحقيقها.

**3- الإعتدال المتبادل:** في حقيقة الأمر لا تستطيع الجماعات الاجتماعية تحقيق الاكتفاء الذاتي معتمدة على إمكانياتها الذاتية لابد من الاعتدال المتبادل بينها وبين الجماعات الاجتماعية الأخرى لإحداث العلاقات الإجتماعية بين هذه الجماعات، ومن ثم استقرار المجتمع وتطوره.

**4- المعتقدات الدينية:** فالدين يطالب الأفراد بالتعاون والتآلف، وكذلك تشجيع العمليات الإجتماعية الإيجابية كالتوافق والانسجام والتناسق والمؤازرة والافتخار.

القوة: إن العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج إلى هذا العنصر، وذلك بإعتباره كعملية إجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد والجماعات من أجل سيادة علاقات سوية.

### رابعاً: مستويات العلاقات الاجتماعية

إن الأساس في العلاقات الاجتماعية هو تبادل للتأثير والتأثر وبعد التبادل، وهذا المعنى أعلى مستويات التبادل الاجتماعي، حيث تتطور العلاقات في مستويات متتابعة، ومن أهم هذه المستويات مايلي:

1 حسام الدين فياض - كتاب العلاقات الاجتماعية، 2016 ص4-5- ط1، دار جسور النشر والتوزيع.

- **المستوى الأول: العلاقات اللاتبادلية:** في هذا النوع من العلاقات اللاتبادلية لا يتزامن " أ " مع " ب " ولا يؤثر " أ " في " ب " ولا يتأثر به ، معنى هذا أنه يوجد " أ " ويوجد " ب " ولا يوجد بينهما تفاعل إجتماعي حقيقي أو يوجد " أ " وتوجد بيانات عن " ب « ويطلب من " أ " أن يحكم سلوك " ب « من تلك البيانات فكان إستجابات " أ " تتأثر في أحكامها بمعلوماته عن " ب "

- **المستوى الثاني: العلاقات الإتجاه الواحد:** في هذا المستوى لا يتزامن وجود " أ " مع وجود " ب " ويتأثر " أ " في سلوكه مع " ب " ولا يتأثر " ب " بسلوك " أ " مثل أن يشاهد " أ " برنامجا في التلفزيون يعده ويقدمه " ب " فيتأثر " أ " بسلوك " ب " لكنه يؤثر فيه ولا يحدث بينهما تفاعل حقيقي، حيث أن " ب " تكون له تأثيرات عديدة على الكثير من الأفراد، بينما الأفراد الآخرين لا يستطيعون أن يؤثروا في " ب " لأنها ليست علاقة مباشرة ولا تبادلية بل مقيدة ومحدودة <sup>1</sup>

- **المستوى الثالث: العلاقات شبه تبادلية:** تتم العلاقات في هذا المستوى بين " أ " و " ب " وفق خطة مرسومة أو حوار مكتوب، حيث يواجه الفرد " أ " الفرد " ب " ويتخذ منه سلوكا محددًا وفق نظام دقيق لا يجيد عليه، فهنا يبدو أن هناك تفاعل إجتماعي يربطهما، ولكن في حقيقة ما هو إلا قيام الفردين بدورهما المنوط لهما تبعا لتوجيهات الإدارة المسؤولة عنها.

- **المستوى الرابع: العلاقات المتوازنة:** يتوازن في هذا المستوى وجود " أ " مع " ب " ويجمع بينهما موقف واحد، حيث يتحدث " أ " إلى " ب " وهذا الأخير لا ينصت إليه، وكذلك الحال بالنسبة " ب " حيث يتحدثان في نفس الوقت، لا ينصت الواحد إلى الآخر.

- **المستوى الخامس: العلاقات المتبادلة غير المتناسقة:** تعتمد الاستجابات في هذا المستوى على فرد واحد ، حيث تحدث تفاعل بين " أ " و " ب " ولكن عندما " أ " يحدث تفاعل فإن " ب " يستجيب على

<sup>1</sup> حسام الدين فياض - العلاقات الاجتماعية، 2016، متاح على الرابط المباشر / <https://tobe.blogspot.com> ، ص14-15، يوم 2025/04/27 على الساعة 07:22

حسب سلوك " أ " بينما " أ " لا يعتمد في استجاباته على سلوك " ب " أ هذا ما يحدث في اختيارات المقابلة وخاصة عندما تكون الأسئلة معدة من قبل ومحددة، فعندما يسأل الباحث " أ " الفرد " ب " فإن استجابته تتأثر بأسئلة " أ " و لكن " أ " لا تتأثر أسئلته باستجابات " ب "

- المستوى السادس: العلاقات التبادلية: يعتبر هذا المستوى أصح صور العلاقات الاجتماعية، حيث أن هذا المستوى من العلاقات يتزامن مع وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التفاعل الاجتماعي، ويعني تبادل تحول اتجاه التأثير من فرد لآخر، فكما يؤثر فرد ما في غيره، فإنه أيضا يتأثر بهم فيصيح بذلك مؤثر مستجيبا معا، ويمكن أن يكون بالخلاصة التبادل بين الفردين أو جماعتين<sup>1</sup>

1 خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، ط1 دار جسر النشر والتوزيع الجزائر، 2008، ص34-35

➤ الفصل الثالث: دراسة الأداء الوظيفي للعمال

➤ تمهيد

➤ أولا: أنواع الأداء الوظيفي

➤ ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

➤ ثالثا: محددات الأداء الوظيفي

➤ رابعا: مكونات الأداء الوظيفي

➤ خامسا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

➤ سادسا: إجراءات تحسين مستوى الأداء

## تمهيد

لقد تعددت الدراسات والبحوث حول العناصر المكونة للإنتاج في المؤسسة وذلك بعد أن شهدت المنظمات عدة مشاكل وعراقيل أثرت على عملية الإنتاج ، وكذلك ظهور المنافسات بين المنظمات ما دفع المدربين إلى البحث والإجهاد عن أهم الدوافع والأساليب التي تساعد المؤسسة على بلوغ الأهداف التي خططت لها المنظمة والتي تسعى إلى تحقيقها ، ولقد توصلت هذه الدراسات إلى عدة نتائج أثبتت أن أهم عنصر في عملية الإنتاج هو عنصر الأداء ، وذلك لما له من أثر على عملية افتتاح ، وذلك بعد إختيارها لجميع العناصر التي يقوم عليها مثل وسائل الإنتاج ، ظروف العمل إلى غيرها من العناصر المكونة للعملية الإنتاجية.

## أولاً: أنواع الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يعتبر من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح الموظف أو الفريق داخل المؤسسة، ويقاس عادة من خلال مدى تحقيق الأهداف والأهداف والمهام الموكلة إلى الموظف وفقاً للمعايير المحددة، ومن المهم فهم أنواع الأداء الوظيفي المختلفة لتقييم الموظفين بشكل عادل ودقيق.

وتتمثل أنواع الأداء الوظيفي فيما يلي:

**1- الأداء الكلي** = وهو الذي يتجسد بتكامل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل التنظيم في تحقيق الأهداف، وبالتالي فلا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن الإستمرارية، الشمولية، النمو، ويعتبر مقياساً عاماً لنجاحه في بيئة العمل، يشمل هذا التقييم جميع جوانب الأداء الوظيفي، مثل الكفاءة والإنتاجية والمهنية والقدرة<sup>1</sup> على التكيف مع التحديات المختلفة

<sup>1</sup> - إيمان بودريالة: العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية، أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2021-2022، ص34.

إن تقييم الأداء الكلي يعكس الصورة العامة لما يقدمه الموظف من إنجازات، ويمكن أن يشمل عدة جوانب لتحديد ما إذا كان العامل يفي بالمعايير المطلوبة أو يتجاوزها، فإن فهم الأداء الكلي يسمح للمؤسسات بتحديد مجالات القوة والضعف لدى موظفيها وبالتالي يساعد في التخطيط الإستراتيجي لتحسين الأداء العام وتعزيز بنية العمل<sup>1</sup>

2- الأداء الجزئي= وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للتنظيم ، والذي يمكن أيضا تقسيمها إلى عدة أنواع بإختلاف المعايير لتقييم التنظيم ، وحسب معيار الطبيعة والذي يمكن أيضا تقسيمها إلى عدة أنواع بإختلاف المعايير المعتمدة لتقييم التنظيم ، وحسب معيار الطبيعة ، والذي يقسم الأهداف إلى ، إقتصادية ، إجتماعية ، تقنية وسياسية ، بأنه يمكن تقسيم الأداء إلى إقتصادي ، سياسي وتقني ..... إلخ ، كالأداء الجزئي هو مفهوم يستخدم في تقييم الأداء الوظيفي للإشارة إلى القدرة والكفاءة التي يظهرها الموظف في إنجاز مهام أو أهداف جزئية محددة ضمن نطاق عمله ، كما يهدف هذا النوع من التقييم إلى قياس مدى إتمام المهام بنجاح وفعالية وهو يركز على الأداء في ابعاد صغيرة ويعتبر الأداء الجزئي هو نوع من الأداء أداة تقييمية حيوية للمديرين والقيادات التي تحتاج إلى قياس مهارات الموظفين في تنفيذ مهام محددة ، خاصة في هيئات العمل ضمن مشاريع تحتوي على مراحل مختلفة أو أهداف فرعية ، وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف بإختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إيمان بودريالة، مرجع سابق، ص35،34.

<sup>2</sup> سارة مرابط، زينب برجومة، الصورة الاجتماعية للمعلم وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي، بمقاطعة قمار، الوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص42-43.

## ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات إنعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين " درجة - أ " أدائهم الجديدة هو تقييم عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك لوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل، الترقية، التكوين والانتداب لمناصب عليا.

ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي.

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم وتحسينها.

- ارتباط الأداء بالإستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم

- تعزيز سمعة المنظمة وجعلها وجهة مفضلة للمواهب الجديدة 1

1 لعبيدي صونية، شاوش إخوان جهيدة: دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم 1 مكرر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 45.

## ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي ليس مجرد نتيجة لتحصيل الموظف للأهداف ، بل هو نتاج تفاعل بين العديد من المحددات المتنوعة من خلال تحسين هذه المحددات ، سواء كانت تتعلق بالموظف نفسه ، بيئته ، العمل أو الدعم الإداري ، يمكن للمؤسسات تحسين الأداء العام وزيادة الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل كما تشمل هذه المحددات مجموعة متنوعة من العوامل التي تتداخل مع بعضها البعض وتؤثر في قدرة الموظف على العمل بشكل جيد لما في ذلك العوامل الشخصية ، البيئية و التنظيمية ، من خلاف فهم هذه المحددات يمكن للمنظمات تحسين بيئة العمل وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأداء الأفضل.

وتتمثل محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

- القدرة على العمل = وتعني بهذا إن العامل لا يستطيع أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتفاق ومعرفته بطرق العمل وإستخدامها بالشكل المحدد، فعندما يكون العامل على معرفة تشغيل لآلة يعمل عليها وطرق صيانتها، نقول إن له القدرة على عمله، كما تعتبر القدرات الشخصية من أهم محددات الأداء الوظيفي، هذه القدرات تشمل على المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف مثل المهارات الفنية " مهارات الكمبيوتر، إدارة المشاريع " ومهارات شخصية " مهارات الاتصال، القيادة، التعليم والتطوير "

- المعرفة= تعتبر مجموعة المعلومات التي تتوفر عند الفرد تجاه شيء معين وأن يحيط بأصول المئات التي تحكم عمله ، فهي عامل هام في تكوين القدرة وتعتبر البداية السليمة للممارسة وسبيل المعرفة كثيرة منها > التعليم ، برامج التدريب والقراءات < التي يقوم بها الأفراد ، فالمعرفة هي مفهوم شامل ومعقد يشير إلى الفهم العميق والوعي الذي يمتلكه الإنسان حول العالم من حوله ، زيادة على التجارب ، التعلم والمعلومات التي تم

جمعها وتقسيمها بمرور الوقت ، فالمعرفة لا تقتصر فقط على المعلومات التي يحصل عليها الفرد ، بل تشمل أيضا الفهم ، التفسير والتطبيق العملي لتلك المعلومات في بيانات متنوعة 1.

- تعد المعرفة من المكونات الأساسية التي تحدد قدرة الأفراد على التفاعل مع التحديات وحل المشكلات فمن خلال المعرفة يمكن للأفراد اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق النجاح في مجالات حياتهم المختلفة 2

1- إدراك الدور أو المهنة: يشير إلى الاتجاه الذي يعقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي لأبد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، وهو العملية التي من خلالها يفهم الفرد طبيعة وظيفته او مهمته في بقية العمل، ومدى مسؤوليته تجاه هذه الوظيفة، والهدف التي يتوقع منه تحقيقها.

يشتمل هذا الإدراك فهما عميقا لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها الشخص، كما يعكس تصورات الشخصية حول كيفية تنفيذ المهام والنشطة المرتبطة بدوره الوظيفي ويتأثر إدراك الفرد لدوره بعدد من العوامل مثل، الثقافة التنظيمية، الخبرات السابقة، التوقعات الشخصية والتوجيهات التي يحصل عليها من الإدارة والزملاء.

يمكن النظر إلى إدراك الدور كونه العنصر الذي يحدد كيف يرى الموظف نفسه في سياق العمل، وكيف يتفاعل مع الآخرين في نفس السياق.

يعد إدراك الموظف لدوره جزءا أساسيا من تطور فهمه للعمل الجماعي، ويؤثر بشكل كبير على مستوى الإنخراط، التحفيز والإنتاجية، فعندما يكون لدى الموظف إدراك واضح لدوره في المنظمة، يكون أكثر قدرة

1 هامل سارة، يحيوي نصيرة: أساليب إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة

عمار ثلجي، الأعواط، الجزائر، 2015، ص28.

2 هامل سارة، يحيوي نصيرة، المرجع السابق، ص29.

على تحقيق النجاح الشخصي والتنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل<sup>1</sup>

#### رابعاً: مكونات الأداء الوظيفي:

إن مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين فيما يلي:

\*الكفاءة: يقصد بها مجموعة القدرات والمعارف المنظمة والمجندة بشكل يسمح بالتعرف على الإشكالية، وحلها من خلال نشاط تظهر فيه آداءات أو مهارات المتعلم في بناء معرفته.

- تعرفها أيضا المجموعة المهنية الفرنسية= هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظات من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجح للمؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها.

فإن الكفاءة هي مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، وبالتالي فإن المنشأة التي لها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تحتل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيمان بودريالة: مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002، ص22.

\*الفعالية: معيارا يعكس درجة تحقيق أهداف مسطرة للوحدة الإقتصادية، كما أشار "كاتز" و " كاهن" بأنها تعظيم العائد على الإستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشر للقدرة على البقاء وإستمرار التحكم في البيئة<sup>1</sup>، كما أشار إليها "عبد الوهاب" تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا<sup>2</sup>.

كما ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح.

ويمكن تعريف الفعالية = هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الإعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة.

\*القدرة: ويراد بها إستطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك

\*الرغبة: العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بعد أن تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح الترع فعى محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على ذلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن يوب دلال، لبيض خيرة: الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018-2019، ص49.

<sup>2</sup> بن يوب دلال، لبيض خيرة، المرجع السابق، ص47.

<sup>3</sup> عمر عبد الحميد، لعبيدي صونية: دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص45.

## خامسا: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو مقياس لمدى فعالية وكفاءة الموظف في أداء مهامه الوظيفية، ويتأثر هذا الأداء بعدد من العوامل التي يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، كما يعتبر فهم هذه العوامل أساسا لتحسين الأداء الفردي والجماعي في بيئة العمل، ولذلك فإن دراسة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي تعد أمرا بالغ الأهمية لفهم كيفية تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن حصر العوامل المؤثرة على أداء العاملين فيما يلي:

❖ غياب الأهداف المحددة = فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الضعيف

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

❖ إختلاف مستويات الأداء = من العوامل المؤثرة أيضا عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات، العلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول، والموظف الغير منتج<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن يوب دلال، لبيض خيرة، مرجع سابق، ص53

﴿ التسبب الإداري = إن التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة أسلوب الإدارة، الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

﴿ الظروف المثالية للعمل = تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، النظافة، الحرارة، الوجبات الغذائية وغيرها، فهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير على الأداء الوظيفي.

﴿ العوامل التقنية (الفنية) = وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة، تضم نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف، نوعية المنتج، شكله ومدى تناسب التغليف له نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، ويعتبر البعض الآخر عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام<sup>1</sup>

#### سادسا: إجراءات تحسين مستوى الأداء :

إن تحسين مستوى الأداء الوظيفي هو عملية تهدف إلى زيادة فعالية وكفاءة الموظفين في بيئة العمل، يتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات التي تركز على تطوير المهارات وتعزيز الدافعية وتقديم بيئة عمل ملائمة، إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

<sup>1</sup> ابن يوب دلال، لبيض خيرة، مرجع سابق، ص 53، 54.

﴿ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل = تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء، ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، وبينها وبين الاستشاريين الاختصاصيين في مجال التطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

﴿ الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ/ تحسين الموظف: وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة لدى العامل

- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد عمله، وبين ما يؤديه الفرد بإمتياز وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء يؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز

- ربط مجهودات تحسين الأداء مع إهتمامات وأهداف العمل

ب/ تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تسهم واجبات الوظيفة في موظف تدنى مستوى أدائه، إذا كانت تفوق قدرات ومهارات العامل، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> العربي جمعة: تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة غرداية، 2015-2016، ص 37-38.

➤ الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

➤ تمهيد

➤ أولا: مجالات الدراسة

➤ ثانيا: منهج الدراسة

➤ ثالثا: أدوات جمع البيانات

➤ رابعا: العينة وكيفية إختيارها

➤ خامسا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

**تمهيد**

عند العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة بهدف التعرف على جوانب البحث ومتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل كمحاولة إسقاط ما تم دراسته نظرياً على إحدى المؤسسات التربوية، وهي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

حيث يعتبر الميدان هو الجزء الذي يتم فيه التأكد من صحة أو خطأ الفرد في التي تم صياغتها وإبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع والوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة لإثرائها الوظيفي في تحسين أداء العاملين، ونستطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمنهج الدراسة وأدوات مجالات الدراسة ثم عرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، إضافة إلى إختيار الفرضيات والنتائج العامة للدراسة

**أولاً: مجالات الدراسة:**

ويقصد بها المجالات التي تقوم عليها البحوث الاجتماعية والتي غالباً ما توضح وتحدد في هذه البحوث لكي يكون القارئ على إطلاع بمجريات البحث، وهذه المجالات هي: المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري

**1- المجال الجغرافي:**

فتح المركز الجامعي أبوابه في شهر أكتوبر 1992 بصفته معهد البيطرية ، ملحق بجامعة باجي مختار عنابة ، وإستقل عنه سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 276/01 المؤرخ في 30 جمادي الثانية عام 1422 هـ ، الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 ، والمتضمن إحداث المركز الجامعي بالطارف ، إحتوى المركز الجامعي أزيد من 3000 طالبا أجنبيا من جنسيات مختلفة إضافة إلى أعوان إداريين وأساتذة دائمين ومستعدين ، وتطبيقاً لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 24 جمادي الثانية عام 1424 هـ الموافق لـ 23/08/2003 والمتمم، تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع

بالشخصية المعنوي والإستغلال المالي ، تسمى جامعة الطارف والتي تبلغ مساحتها 64900 م<sup>2</sup> ، يحدها شمالا أرض فائضة ومركز تجاري ، جنوبا أرض فائضة، شرقا الإقامة الجامعية 2000 سرير ، أما غربا فيحدها أرض فائضة إضافة إلى الطريق الوطني المزدوج رقم 44.

ويتحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة الطارف وإختصاصاتها كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا

- كلية الآداب واللغات

- كلية علوم الطبيعة والحياة

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- كلية الحقوق والعلوم السياسية

وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 12،242 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 4 يونيو 2012 المتضمن إنشاء جامعة الطارف

وبناء على المقرر رقم 01،14 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية

وبمقتضى المرسوم الرئاسي 01،14 المؤرخ في 03 ربيع الأول عام 1435 هجري الموافق لـ 05 يناير 2014 الذي يحدد كفاءات تسمية المؤسسات والأماكن والمباديء العمومية أو إعادة تسميتها.

وتطبيقا لأحكام المادة 23 من المرسوم الرئاسي 01-14 المؤرخ في 05 يناير 2015 والمذكور سابقا ، تم تكريس تسمية جامعة الطارف باسم جامعة الشاذلي بن جديد، أجريت الدراسة في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية المتواجدة بوسط مدينة الطارف حيث يحدها من جهة الشرق الطريق الوطني رقم 44 ومن الجهة الغربية المكتبة العمومية للمطالعة والولاية ،أما من ناحية الشمال تحدها مديرية الأشغال ومديرية المياه

وإذاعة الطارف ، تحتوي الكلية على فضاء يتكون من 8 قاعات تدريس بالإضافة إلى المكتبة ومدرج ، تضم الكلية 726 طالب موزعين على مستويين ليسانس وماستر بالإضافة إلى 48 إداري 25 أستاذ ، وتشمل الكلية أيضا على جذع مشترك وقسم علم الاجتماع والعمادة.

## 2- المجال الزمني:

يقصد به المدة أو الفترة التي استغرق فيها إنجاز هذه الدراسة، فقد دامت دراستنا الميدانية في مؤسسة الشاذلي بن جديد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية مدة 3 أشهر في المدة الممتدة من شهر مارس إلى غاية شهر ماي، وقد مرت بثلاث مراحل وهي:

- المرحلة الأولى: وشملت هذه المرحلة إختيار موضوع الدراسة ، بالتشاور مع الأستاذ المشرف ، تلتها الموافقة عليه من قبل فريق التكوين ، وكان ذلك في شهر أكتوبر 2024 ، بعد ذلك قمنا بمجموعة من البحوث والقراءات النظرية السوسولوجية والإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، وهذا بهدف تكوين خلفية نظرية حول موضوع تأثير العلاقات الاجتماعية للعامل على الأداء الوظيفي ، ثم عمدنا إلى وضع خطة منهجية للدراسة وفق ما يتوفر لدينا من معلومات حول الموضوع ، محاولين بذلك الإلمام بكل العناصر النظرية التي تخدم دراستنا في شقيها النظري والإمبريقي ، وإنطلقنا في صياغة وتحرير الفصول النظرية للدراسة

- المرحلة الثانية: ويمكن تسميتها بالمرحلة الإستطلاعية، حيث كانت إنطلاقتنا نحو مقر كلية الاجتماعية والإنسانية بالطارف، حيث قمنا بعدة زيارات إستطلاعية للكلية.

الزيارة الأولى كانت زيارة استكشافية، حيث قمنا فيها بإستكشاف ما إذا كان موضوعنا يتناسب والكلية محل الدراسة، بعدها ذلك أجرينا مقابلة مع رئيس قسم الكلية بخصوص إجراء الدراسة الميدانية. على مستوى الكلية تلتها الموافقة على إجراء التربص بالمؤسسة ومنحنا وثيقة الإنذن بالدخول.

باشرنا بإجراء دراستنا الميدانية والتي تمثلت في مجموعة من الزيارات الميدانية والتي امتدت من 2025/04/27 إلى غاية 2025/05/10.

• المرحلة الثالثة: وبعد الزيارات الإستطلاعية والمقابلات الأولية بالكلية، تم بناء الإستمارة وإعداد محاورها وفق أبعاد ومؤشرات الدراسة، ثم عرضها على التحكيم، حيث تم تدراك جملة من الأخطاء من ناحية الحذف، التعديل والصياغة.

وعليه تم بناء الإستمارة في صورتها النهائية، توزيعها وإسترجاعها والقيام بعملية التفريغ والتحليل السوسيو تنظيمية، ثم إستخلاص النتائج منها وقد دامت هذه المرحلة إلى غاية 2025/05/22 (تابع المجال الزمني \_ الملحق رقم 3).

### 3- المجال البشري:

يقتضي البحث العلمي المزوجة بين الجانب النظري والميداني للدراسة والذي يتطلب تحديد وإختيار مفردات البحث بهدف الإستفادة من خبراتها وتجاربها فيما يخص مجال العمل، حيث يمثل العنصر البشري أحد الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات الجامعية لما له من دور فعال في ضمان حسن سير مختلف النشاطات الإدارية والبيداغوجية.

وفي إطار هذه الدراسة الميدانية التي أجريت بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد \_ الطارف \_ التي تتكون في تركيبها البشرية من:

- عدد الإداريين 48 إداري

- عد الأساتذة 25 أستاذا

- عدد الطلبة 726 طالب

حيث تم إختيار فئة الإداريين كوحدة تحليل رئيسية، نظرا لمساهماتهم المباشرة في تسيير الشؤون اليومية للكلية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة حجم القوة الإدارية بالكلية، طبيعة توزيعها وأهم الخصائص التي

تميزها، سواء من حيث العدد، التوزيع حسب المصالح أو سنوات الخبرة ومستوى تفاعلها مع مختلف المصالح داخل الكلية، كما بلغ عدد الإداريين خلال فترة إنجاز هذه الزيارة 48 إداري موزعين على مختلف المصالح. حيث تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الفئة وتم توجيهها إلى عينة من الإداريين العاملين في مختلف المصالح، وقد توصلت من رصد معطيات كمية ونوعية حول المهام اليومية، ظروف العمل، سبل التنسيق الإداري ومستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يشكل قاعد أساسية لتحليل الواقع الإداري للكلية وإستشراف سبل تحسينه.

### ثانياً: منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه:

الطريقة أو الأسلوب أو المسار الذي يسلكه الباحث خلال مساره العلمي للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

وعليه فإختيار المنهج الملائم للدراسة والهدف منها، ويعد موضوع دراستنا الموسوم بتأثير للعلاقات الاجتماعية للعامل على الأداء الوظيفي، من بين الدراسات الوصفية التحليلية، وتم الإعتماد على هذا المنهج من خلال وصف أهم أساليب الترقية ويعرف انه:

منهج يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها بإستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي، بحيث يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها ، ولا يقتصر المنهج الوصفي للتعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها ، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها ، فهو يهتم بالتعرف على معالم الظاهرة أو المشكلة وتحديد أسباب وجودها وتشخيصها والوصول إلى كيفية تغييرها ، حيث إعتمدت هذه الدراسة في سبيل

الوصول إلى أهدافها على المنهج الوصفي<sup>1</sup> ، الذي يعتمد على الوصف الدقيق والموضوعي لظاهرة المراد دراستها ، كما هي في الواقع" دراسة تأثير العلاقات الاجتماعية للعامل على الأداء الوظيفي "

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

ولغرض التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج أكثر موضوعية، إعتمدت الدراسة أساساً على الملاحظة، المقابلة والإستمارة كأدوات جمع البيانات.

أ- الملاحظة: هي تقنية وأداة من أدوات البحث العلمي التي لا يمكن الإستغناء عنها، فهي تسهل على الباحث جمع البيانات بطريقة مباشرة، حيث يعرف بانها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سير إتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها<sup>2</sup>

من خلال الزيارات المتكررة للكلية "محل الدراسة" تم ملاحظة سير الأمور والسلوك السائد في الكلية وكذلك معرفة الظروف المهنية للموظفين وطبيعة التفاعل بين الزملاء، وملاحظة أساليب الرقابة المتبعة  
.....إلخ

تعتبر الملاحظة من أهم أدوات وسائل جمع المعلومات في البحوث، إلا أنها تكتسي طابعا متميزا وموقعا إستراتيجيا عند تموقعها ضمن المنهج الوصفي، الذي يعتمد بالأساس على الملاحظة أو مدى دقتها وفعاليتها لرصد الظواهر بطريقة واقعية.

كل هذه العمليات بإختلاف مسمياتها شكلت لدينا ملاحظات واقعية تم توظيفها في صياغة أسئلة الإستمارة والمقابلة.

<sup>1</sup> يسرى جواد منال عوايطية: دور الحراك المهني في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021\_2022، ص82.

<sup>2</sup> بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945، قالمه، 2018\_2019، ص76.

كما تجدر الإشارة إلى أن الملاحظة مكنتنا من رصد ردود أفعال المبحوثين ومدى رضاهن عن وضعهم المهني.

من خلال عملية الملاحظة الميدانية في الكلية، تم رصد مجموعة من السلوكيات والتفاعلات التي تعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الإداريين، وكان من أبرز ما تم ملاحظته ما يلي:

• يسود جو من الاحترام المتبادل بين معظم الإداريين مع وجود تواصل مستمر خلال ساعات العمل سواء بشكل رسمي أو غير رسمي

• تم رصد تجمعات غير رسمية خلال فترات الإستراحة، مما يدل على وجود علاقات ودية بين البعض سيما يلاحظ إنعزال بعض الموظفين عن هذه التجمعات.

• هناك تفاوت في الحماس والأداء ويبدو أن الموظفين الذين يتمتعون بعلاقات إجتماعية إيجابية أكثر تفاعلا وحيوية في عملهم.

مما تشير هذه الملاحظات إلى ان العلاقات الاجتماعية تلعب دورا مهما في احسين بيئة العمل وقد تنعكس بشكل إيجابي أو سلبي على مستوى الأداء الوظيفي.

ب- المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات المهمة لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث نظرا لما تقدمه من إجابات واقعية وموضوعية لتصورات نظرية وصولا إلى نتائج بالضرورة تتسم بالدقة والوضوح وبخاصية التعميم.

كما تعرف المقابلة بأنها مجادلة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو عدة أشخاص آخرين من جهة أخرى يفرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها في

ضوء أهداف بحثه، وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث<sup>1</sup>

حيث قمنا بهذه المقابلة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد \_ الطارف \_ مع مجموعة من الإداريين للوقوف على مدى تقارب التساؤلات على الموظفين، كما قمنا بطرح بعض الأسئلة حتى يتمكن المبحوثين من الفهم الجيد للأسئلة المتعلقة بالموضوع وتقديم معلومات دقيقة.

ج- الإستمارة: وهي من أكثر الأدوات المستخدمة في مجال البحوث الاجتماعية، حيث عرفها موريس أنجريس على أنها " تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية"<sup>2</sup>

كما تعد الأداة الوسيلة الجيدة في جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، فهي تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في الدراسات الإستطلاعية والكشفية<sup>3</sup>

فقد تم بناء إستمارة البحث وذلك وفقا لمجموعة الخطوات أبرزها:

. هو أننا قمنا بزيارة إستطلاعية حول طبيعة الموضوع وهل يتماشى مع الكلية

. قمنا بوضع خطة وطرح مجموعة من التساؤلات

. قمنا بتوزيع الإستمارة على عينة الدراسة

. إذ تم التركيز على الأسئلة الموضوعية بالاستمارة بناء على محاور الدراسة

<sup>1</sup> سعاد قسوم: دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018\_2019، ص64.

<sup>2</sup> لعبيدي صونيا، لحر عبد الحميد، شاوش إخوان جهيدة، مرجع سابق ص64.

<sup>3</sup> يسرى جواد، منال عوايطية: مرجع سابق، ص81

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية من السؤال [1 — 6]

المحور الثاني: متعلق بالعلاقات الاجتماعية داخل العمل من السؤال [7 — 15]

المحور الثالث: متعلق بالأداء الوظيفي للعمال من السؤال [16 — 20]

#### رابعاً: العينة وكيفية إختيارها

تشكل العينة في البحث العلمي دعامة أساسية لا مناص منها لما تتمتع بإقتصاد ملموس من الموارد البشرية والوقت دون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته ، وعلى هذا الأساس أتبعنا الدراسة الراهنة العينة الحصصية ، حيث اخترنا 20% من الحجم الاجتماعي لمجتمع الدراسة ، وذلك بإتباع نظام تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات ، وهي تمثل عمال الإدارة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد \_الطارف\_ ، وأخذنا نفس الحصة ( تقدر بـ 20% ) من كل فئة " فئة الإداريين \_ فئة الأساتذة " مع مراعاة أن تشمل بالتساوي كل الفئات الوظيفية والمتمثلة في عمال الإدارة بالكلية من جهة والأساتذة من جهة أخرى ، حيث قصدنا هذه الفئات لمعرفة طبيعة العلاقات السائدة ومدى تأثيرها على مردودها في الميدان ، وقد إعتدنا على المعادلة التالية:

$$\text{العينة} = \text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة } 100\%$$

$$15 \simeq 14,6 = 100 \div (20 \times 37)$$

من خلال هذه العملية نتحصل على الجدول التالي:

. فئة الإداريين (20 x 48) 100% = 9,6 عدد الإداريين الذين تشملهم الدراسة

. فئة الأساتذة (20 x 25) 100% = 5 عدد الأساتذة الذين تشملهم الدراسة

وبالتالي عدد الاستبيانات المقدمة لكل فئة هي: فئة الإداريين = 10

فئة الأساتذة = 5

وبالتالي مجموع الاستبيانات الكلي هو 15 إستبيان.

المحور الأول: عرض البيانات الأولية

## 1- الجدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	العينة
		الجنس
%26,67	4	ذكر
%73,33	11	أنثى
%100	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 1

يبين الجدول رقم 1 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد الدراسة هم إناث بنسبة %73,33، فيما نجد نسبة الذكور أقل منها بنسبة %26,67 من مجموع مجتمع البحث، وهذا التفاوت في النسب يمكن إعتباره طبيعي لأن العمل الإداري مرتبط بالكفاءة المهنية بغض النظر على نوع الجنس وهو مناسب لكلى الجنسين ولا يقتصر على جنس واحد.

## 2- الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	العينة
		السن
%20,00	3	أقل من 30 سنة
%53,33	8	31 — 40
%26,67	4	41 — 50
/	/	51 فأكثر
%100	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 2

من خلال الجدول رقم 2 يتضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن، حيث نجد أن الفئة الثانية من حيث الترتيب [31-40] سنة بنسبة 53,33% وتمثل أكبر نسبة بين كل الفئات، أما الفئة العمرية التي تليها في الترتيب هي الفئة من [41 — 50] سنة بنسبة 26,67%، أما الفئة الموالية وهي الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 20%، أما الفئة من 51 سنة فأكثر فهم متقدمون بين أفراد العينة، ومنه يتضح لنا أن النسبة الغالبة بين العمال الإداريين تتراوح أعمارهم ما بين [31-40] سنة ، وقد يرجع السبب في هذا كونها تمثل مرحلة مهنية تجع بين الاستقرار الوظيفي والخبرة الكافية مع المحافظة على مستوى عال من النشاط والحيوية في بيئة العمل.

3- الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	العينة
		المستوى التعليمي
/	/	متوسط
6,67%	1	ثانوي
86,67	13	جامعي
6,67%	1	تكوين مهني
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 3

من خلال الجدول رقم 3 نلاحظ أن أفراد العينة ذوي مستوى دراسي جامعي هي الفئة الأكبر في عينة الدراسة بنسبة 86,6% من العينة المدروسة، في المقابل سجل المستوى الثانوي والتكوين المهني نسب متساوية بلغت 6,67% لكل منهما، في حين لم تسجل أي تكرارات للمستوى التعليمي المتوسط، ومن النتائج يتضح لنا أن أغلبية الموظفين لديهم مستوى جامعي، ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة المؤسسة، حيث أنها ذات طابع أكاديمي علمي وبالتالي تحتاج إلى مناصب ذات جودة ومستوى تعليمي عالي.

4- الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة	التكرار	العينة الحالة المدنية
46,67%	07	أعزب (ء)
46,67%	07	متزوج (ة)
/	/	مطلق (ة)
6,67%	1	أرمل (ة)
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 4

نلاحظ من خلال النتائج التي أظهرها الجدول رقم 4، ان نسبة 46,67% تمثل أفراد العينة من فئة العزاب والمتزوجين وهي تمثل كبيرة من إجمالي العينة، أما الفئة الموائية وهي الفئة الأقل بنسبة 6,67% تمثل فئة الأرامل، أما فئة المطلقين فهي منعدمة بين أفراد العينة

5- الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر

النسبة	التكرار	العينة الأجر
93,33%	14	من [2—5]
6,67%	1	من [6—8]
/	/	من 9 فأكثر
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 5

يشير الجدول رقم 5 أن أكثر نسبة قدرت بـ 93,33% من [2—5]، مقابل 6,7% ما بين [6—8] مع إنعدام تام للأجور من 9 فأكثر، وهذا يشير إلى إنخفاض عام في مستوى الأجور لدى الإداريين، مما قد

يفسر ضعف الحافز المادي لديهم ويؤثر سلبا على تقييمهم لتأثير العلاقات الاجتماعية على الأداء، إذ تظل الأولوية لتحسين الوضع المادي.

6- الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة	التكرار	العينة الأقدمية
26,67%	4	من [1—5]
20%	3	من [6—10]
53,33%	8	من 14 فأكثر
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 6

نلاحظ من خلال النتائج التي أظهرها الجدول رقم 6 أن ما نسبت 53,33% من 14 فأكثر هي النسبة الأكبر من إجمالي العينة ، أما الفئة التالية التي تليها هي نسبة 26,7% من [ 1 — 5 ] ، أما الفئة الموالية وهي الفئة الأقل بنسبة 20% من [6—10] ، ويرجع السبب في ذلك أن الأقدمية تلعب دورا هاما في تشكيل العلاقات الاجتماعية التي تؤثر بدورها على الأداء الوظيفي ، حيث يظهر الموظفون الأقدم علاقات أكثر رسوخا ودعما تساهم في تحسين آدائهم مقارنة بالموظفين الأحدث عهدا بالمؤسسة ، ومن ثم أداء جيد ورفع المردودية.

## المحور الثاني: العلاقات الاجتماعية في الإدارة

7- الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العامل مع المؤسسة مكان العمل

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
53,33%	8	جيدة
13,33%	2	مقبولة
33,33%	5	عادية
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 7

يوضح توزيع أفراد العينة حسب علاقة العامل مع المؤسسة مكان العمل من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل طبيعة علاقة العامل مع المؤسسة مكان العمل، يتضح أن أعلى نسبة بلغت 53,33% من العمال الذين علاقتهم جيدة مع المؤسسة، تليها نسبة 33,33% من الإداريين علاقتهم عادية مع المؤسسة، أما نسبة 13,33% من العمال علاقتهم مقبولة مع المؤسسة، والتي تعتبر أقل نسبة مثل غياب الإخلاص في العمل.

8- الجدول رقم 8: تأثير العلاقات الشخصية بين الزملاء مكان العمل

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
53,33%	8	نعم
46,67%	7	لا
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 8

يبين الجدول رقم 8 الذي يمثل تأثير العلاقات الشخصية بين الزملاء مكان العمل، يتضح ان أعلى نسبة بلغت 53,33% من الإداريين لاحظوا تأثراً مقابل 46,67% لم يلاحظوا تأثراً ، ويغزى هذا التباين إلى

إختلاف بيئات العمل والتجارب الفردية، فالبعض يرى في العلاقات الشخصية دافعا للتعاون بينما يراها آخرون مصدرا للتوتر أو التحيز.

من خلال ماسبق يتضح أن غالبية الإداريين علاقتهم مع المؤسسة جيدة وهذا يعود إلى التفاهم الجيد فيما بينهم، وإتسام العلاقة بالتفاعل الجيد وعدم وجود خلافات فيما بينهم، وهذا ما يؤدي إلى الأداء الحسن في مهامهم.

### المحور الثاني: الإطار المعرفي لدراسة العلاقات الاجتماعية

9- الجدول رقم 9: يوضح الفرق بين تعاون الاحترام وتعاون المصلحة

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
60%	9	نعم
40%	6	لا
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 9

يبين الجدول رقم 9 إلى أن 60% من الإداريين يرون أن هناك فرق بين التعاون المبني على الإحترام وتعاون المصلحة، بينما 40% لا يرون وجود فرق بينهما، وقد أوضح البعض أن تعاون المصلحة تغلب عليه النزعة الفردية ويقترن بالفائدة، بينما التعاون المبني على الإحترام يستند إلى الأخلاق ويعد واجبا قانونيا وإنسانيا، مما يدل على وعي المشاركين بأهمية القيم في بناء علاقات تعاونية مستدامة.

10- الجدول رقم 10: يوضح تأثير مناخ العمل على العلاقات بين الموظفين

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
86,67%	13	نعم
13,33%	2	لا
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 10

نلاحظ من خلال النتائج التي أظهرها الجدول رقم 10 أن نسبة 86,67% هي النسبة الأكبر من إجمالي العينة أكدوا أن لمناخ العمل تأثيراً على العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، مقابل 13,33% أجابوا بـ " لا " بعكس هذه النتيجة إدراكاً واسعاً بأهمية بيئة العمل في تشكيل طبيعة العلاقات بين الزملاء، حيث المناخ الإيجابي يعزز روح التعاون والثقة بين الموظفين.

11- الجدول رقم 11: يوضح أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يؤدي إلى السلبيات أم الإيجابيات

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
93,33%	14	نعم
6,67%	1	لا
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 11

من خلال الجدول رقم 11 تشير نتائج الإستبيان إلى إجماع شبه كلي من طرف العمال بنسب 93,33% على أن وجود مناخ تنظيمي داخل المؤسسة يسهم بفعالية في الحد من الصراعات ويعزز روح الفريق بين الموظفين ، هذا المعطى يبرز أهمية البيئة التنظيمية الإيجابية في بناء علاقات مهنية متينة تقوم على التعاون والثقة المتبادلة ، ومن جهة أخرى فإن النسبة الضئيلة 6,67% التي لا تتفق مع هذا الطرح قد تعكس تجارب فردية أو تحديات تنظيمية تستدعي المزيد من التعمق والفهم، وعليه فإن الإستثمار في مناخ تنظيمي صحي يعد من العوامل الأساسية لدعم الأداء الوظيفي وتحقيق الإنسجام داخل المؤسسة.

12- الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير ماتقوم به المؤسسة من تحفيزات

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
73,33%	11	نعم
26,67%	4	لا
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 12

من خلال الجدول رقم 12 بالنظر إلى نتائج الإستبيان يتضح أن نسبة معتبرة من العمال 73,33% يشعرون بوجود تحفيز من طرف المؤسسة أثناء تأدية مهامهم وهو مؤشر إيجابي يعكس سعي المؤسسة إلى تحفيز الدافعية لدى موظفيها وتحقيق بيئة عمل مشجعة، بالمقابل فإن نسبة 26,67% من أجابو ب "لا" تبرز وجود هامش للتحسين ما يستدعي من المؤسسة مراجعة آليات التحفيز المطبقة والعمل على تطويرها لتمثل مختلف فئات العمال، مما يضمن تعزيز الأداء الوظيفي والرضا المهني بشكل شامل.

13- الجدول رقم 13: يوضح تأثير العلاقات الغير رسمية على بيئة العمل

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
46,67%	7	نعم
53,33%	8	لا
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 13

من خلال الجدول رقم 13 تبين نتائج الإستبيان تقريبا ملحوظا في أداء العاملين حول تأثير العلاقات الغير رسمية على بيئة العمل ، حيث يرى بنسبة 46,67% منهم أن لهذه العلاقات تأثيرا ملموسا مقابل 53,33% لا يرون لها تأثير واضح ويعكس هذا التفاوت في الآراء طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات التي

قد تتباين من بيئة عمل لأخرى ، ففي بعض السياقات يمكن للعلاقات الغير رسمية أن تعزز الإنسجام والتواصل مما ينعكس إيجابيا على الداء الوظيفي ، بينما في حالات أخرى قد تؤدي إلى ظهور تحيزات أو تداخل في الأدوار ، وعليه فإن فهم طبيعة هذه العلاقات وإدارتها بشكل متوازن يعد من المهام الأساسية للمؤسسة لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة.

#### 14- الجدول رقم 14: يوضح طبيعة العلاقة بين الموظفين أثناء الأداء المهني

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
93,33%	14	المهنة
/	/	القربة
6,67%	1	الصدقة
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 14

من خلال الجدول رقم 14 تعكس نتائج هذا السؤال توجهها واضحا لدى الأغلبية الساحقة من العمال بنسبة 93,33% نحو بناء علاقتهم المهنية داخل المؤسسة على أساس المهنة لأعلى إعتبرات القربة أو الصدقة ، يعد هذا المعطى مؤشرا إيجابيا على وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الإحترافية والموضوعية ، حيث يمنح الإعتبر الأول للكفاءة المهنية والتعاون الوظيفي ، في المقابل فإن النسبة الضئيلة 6,67% التي تربط العلاقة بأوامر الصدقة قد تشير إلى بعد إجتماعي طبيعي في بيئة العمل ، إلا أن سيادة الطابع المهني تبقى عاملا أساسيا في تحقيق الإنسجام والفعالية داخل المؤسسة ، وهو ما يتماشى مع متطلبات التنظيم الحديث الذي يفصل بين العلاقات الشخصية والأداء المهني.

15- الجدول رقم 15: يوضح أساليب تفضيل غالبية العمل

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
86,67%	13	عمل في جماعة
13,33%	2	عمل فردي
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 15

من خلال الجدول رقم 15 تشير نتائج الإستبيان إلى تفضيل غالبية العمال 86,67% لأسلوب العمل الجماعي ، مايعكس تقدرهم لعملية التفاعل والتعاون في تحقيق الأهداف المهنية ، هذا التوجه يبرز وعيا متزايدا بدور العمل الجماعي في تبادل الخبرات وتحسين جودة الأداء وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة ، في المقابل تفضل نسبة محدودة 13,33% العمل الفردي ، وهو ما يغزى إلى طبيعة مهام معينة تتطلب التركيز أو الإستقلالية ، وتؤكد هذه النتائج على أهمية تبني نمط تنظيمي مرن يأخذ بعين الإعتبار إختلاف أنماط العمل في ترسيخ ثقافة العمل التشاركي كأداة فعالة لدعم الأداء الوظيفي وتعزيز الإنسجام المهني.

#### المحور الثالث: الأداء الوظيفي للعمال

16- الجدول رقم 16: يوضح وسائل الإتصال في تسهيل مهام العمال

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
100%	15	نعم
/	/	لا
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 16

من خلال الجدول رقم 16 تبين نتائج هذا السؤال أن جميع العمال المستجوبين بنسبة 100% يرون أن وسائل الإتصال تاهم في تسهيل مهامهم وهو مايعكس وعيا إجتماعيا بأهميتها في تحسين الأداء، تسريع التنسيق وتقادي العراقيل المرتبطة بسوء الفهم أو ضعف التواصل، أما غياب فئة "لا" فيفسر بطبيعة بيئة

العمل الحديثة التي أصبحت تعتمد بشكل أساسي على قنوات الإتصال كعنصر جوهري لضمان الفعالية والنجاح في أداء المهام.

#### 17- الجدول رقم 17: تقييم العمال لعلاقتهم خارج إطار العمل

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
46,67%	7	جيدة
20%	3	مقبولة
33,33%	5	عادية
100%	15	المجموع

#### المصدر: سؤال الاستمارة رقم 17

من خلال الجدول رقم 17 تكشف نتائج السؤال عن تفاوت في تقييم العمال لعلاقتهم خارج إطار العمل، حيث أفاد 46,67% بأنها جيدة مقابل 33,33% اعتبروها عادية و 20% مقبولة، تعكس هذه النسب تباينا في مستوى الروابط الاجتماعية غير الرسمية، مما يشير إلى وجود ديناميكيات إجتماعية متفاوتة قد تتأثر بعوامل فردية وتنظيمية، كما توحي النتائج بأن العلاقات خارج العمل رغم أهميتها لا تتسم بالتماسك التام. يستدعي مزيدا من الاهتمام بالجوانب الاجتماعية داخل المؤسسة لدعم مناخ التفاعل الإيجابي بين الأفراد.

#### 18- الجدول رقم 18: يوضح فرص المشاركة في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل

النسبة	التكرار	العينة الإحتمالات
60%	9	نعم
40%	6	لا
100%	15	المجموع

#### المصدر: سؤال الاستمارة رقم 8

من خلال الجدول رقم 18 تظهر النتائج أن غالبية العمال بنسبة 60% يشعرون بأن المؤسسة تتيح لهم فرص المشاركة مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، ما يدل على مستوى مقبول من الإنفتاح والمشاركة في صنع القرار، في المقابل يرى 40% ان هذه الإمكانيات غير متوفرة، وهو ما يعكس وجود بعض القيود على المشاركة قد تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي أو بأساليب القيادة، مما يستدعي تعزيز ممارسات الحوار الداخلي لضمان إشراك أوسع وتحقيق مزيد من التفاعل البناء داخل المؤسسة.

19- الجدول رقم 19: يوضح مستوى إجراءات الدورات التدريبية الداخلية وخارجية

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
73,33%	11	نعم
26,67%	4	لا
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 19

من خلال الجدول رقم 19 تشير النتائج إلى أن 73,33% من العمال أكدوا أن المؤسسة تتيح لهم إجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية، ما يعكس إهتماماً نسبياً بتطوير الكفاءات المهنية وتعزيز الأداء الوظيفي، في حين عبرت نسبة 26,67% عن غياب هذه الفرص وهو ما قد يدل على تفاوت في إستفادة العمال من برامج التكوين، الأمر الذي يتطلب إعتناء سياسة تدريبية أكثر شمولاً تضمن تكافؤ الفرص تتماشى مع متطلبات التنمية المهنية المستدامة.

20- الجدول رقم 20: الميل إلى تغاضي المسؤول لأخطاء العمال

النسبة	التكرار	العينة
		الإحتمالات
66,67%	10	نعم
33,33	5	لا
100%	15	المجموع

المصدر: سؤال الاستمارة رقم 20

من الجدول رقم 20 أظهرت النتائج أن ما نسبته 66,67% من العمال يرون أن المسؤول يميل إلى التغاضي عن بعض الأخطاء أثناء العمل، ما قد يفسر على أنه عامل إداري يراد به الحفاظ على إستقرار العلاقات المهنية أو تجنب التوتر، في المقابل يرى 33,33% أن ذلك لا يحدث، ما يشير إلى وجود تباين في الممارسات الإشرافية، تعكس هذه النتائج الحاجة إلى تحقيق توازن بين التسامح المهني والمسؤولية التأديبية لضمان الإنضباط دون المساس بجودة المناخ التنظيمي.

خامسا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض النتائج:

أ- فيما يتعلق بالبيانات الشخصية:

. 73,33% هم من فئة الاناث

. أن أغلب أفراد العينة يبلغ سنهم ما بين (31-40) سنة وذلك بنسبة 53,33%

. أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وذلك بنسبة 86,67%.

. بينت الدراسة أن أغلب أفراد العينة هناك توازنا واضحا بين فئتي المتزوج والأعزب بنسبة 46,67%

. يتبين من خلال تحليل البيانات الشخصية أن فئة الأجر التي تتراوح بين (2 — 5) تمثل الفئة الأكبر

حيث بلغت نسبتها 93,33%

. أن اغلب أفراد العينة يرون أن فئة الإداريين ذوي الأقدمية التي تتجاوز 11 سنة تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغت 53,33%

من خلال قراءتنا للبيانات الشخصية يتبين لنا أن معظمهم من فئة الاناث ويبلغ سنهم ما بين (31-40) وان اغلبهم لديهم مستوى جامعي وان مبحوثي الدراسة متساوون من المتزوجين والعزاب وانهم يتقاضون اجرا مناسباً للأداء الذين يقومون به وان لهم من الاقدمية بما تسمح لهم بمزاولة النشاط بطريقة جيدة.

. ان اغلب افراد العينة علاقتهم مع المؤسسة مكان العمل تعد في الغالب إيجابية حيث أظهرت ان النسبة الأكبر للإداريين تبلغ 53,33%

. ان العلاقات الشخصية بين الزملاء في العمل تؤثر فيما بينهم حيث أشار الى ان نسبة 53,33% من المشاركين الى وجود تأثير لهذه العلاقات

. توصلت الدراسة الى ان اغلب افراد العينة يرون بوجود فرق بنسبة 60% بين التعاون المبني على الاحترام والتعاون القائم على المصلحة

. ان اغلب افراد العينة يرون بان مناخ العمل يؤثر على العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة وذلك بنسبة 86,67%

. ان اغلب افراد العينة يرون بان المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يسهم بفعالية في الحد من الصراعات ويعزز روح الفريق بين الموظفين وذلك بنسبة 93,33%

. ان اغلبية العمال يشعرون بوجود تحفيز من طرف المؤسسة الى تعزيز الدافعية لدى موظفيها حيث قدرت نسبتها 73,33%

53,30% لا يرون لها تأثير واضح للعلاقات الغير رسمية على بيئة العمل

93.33% اغلبية العمال نحو بناء علاقاتهم المهنية داخل المؤسسة على أساس المهنة لا على اعتبارات القرابة او الصداقة

86,67% غالبية العمال يفضلون أسلوب العمل الجماعي

من خلال قراءتنا للعلاقات الاجتماعية اثناء العمل يتبين لنا بان علاقة العمال داخل المؤسسة ايجابية حيث تؤثر فيما بينهم العلاقات الشخصية ويؤثر طبيعة العلاقات بين الموظفين كما ان المناخ التنظيمي يسهم في الحد من الصراعات وان اغلبهم يفضلون أسلوب العمل الجماعي لانه يسهم في تطور المؤسسة .

100% جميع الإداريين يرون بان وسائل الاتصال تساهم في تسهيل مهامهم

46,67% من تقييم العمال خارج اطار العمل بتقييم جيد

60% غالبية العمال يسهمون في مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل

73,33% ان المؤسسة تتيح لهم اجراء دورات تدريبية داخلية وخارجية

66,77% من الميل الى تغاضي المسؤول عن أخطاء العمال

من خلال قراءتنا للاداء الوظيفي للعمال يتبين لنا بان وسائل الاتصال تسهم في تطوير المؤسسة وعلاقتهم خارج اطار العمل جيدة مما يتيح لهم المساهمة في مناقشة القضايا واجراء دورات تدريبية داخل وخارج العمل وان المسؤول في بعض الأحيان يميل الى التغاضي عن الأخطاء .

## 2- مناقشة نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى ان طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط العاملين الإداريين داخل المؤسسة تمثل عنصرا بالغ الأهمية في التأثير على مستوى آدائهم الوظيفي، حيث كشفت النتائج أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية تسهم في خلق بيئة عمل صحية يسودها التعاون ، التفاهم والدعم المتبادل ، وهو ماينعكس بشكل مباشر على زيادة فاعلية الموظف ورفع كفاءته في أداء المهام الموكلة إليه ، وقد تبين أن الإداريين الذين يتمتعون بعلاقات مهنية جيدة مع زملائهم يشعرون بدرجة اعلى من الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة ، مما يدفعهم لبذل مجهود أكبر وتحقيق نتائج أفضل ، كما أظهرت الدراسة أن العلاقات المتوترة أو السطحية تؤدي إلى الشعور بالعزلة وانخفاض في الدافعية وتراجع في الإنتاجية ، وهو ما يؤكد ان ضعف الروابط

الاجتماعية داخل بيئة العمل يمكن أن يكون عاملا معيقا لتحقيق الأهداف التنظيمية ، ومن جهة أخرى أوضحت النتائج أن للإدارة دورا محوريا في دعم وتوجيه العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة من خلال وضع سياسات تشجع على العمل الجماعي وإقامة أنشطة تعزز من التواصل بين الموظفين وخلق مناخ تنظيمي يقوم على أساس الإحترام المتبادل والثقة ، سنذكر ما إستقرت إليه نتائج الدراسة الميدانية كما يلي:

### • 3- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة

إن نمو العلاقة وطبيعة العلم التراكمية تجعلنا نسعى لإبراز الإختلاف أو التشابه بين الدراسات المرتبطة بنفس المواضيع أو بالأحرى التي تشترك في متغير من المتغيرات، فلا بد من الإشارة إلى النتائج المتوصل إليها على ضوء الدراسات التي سيقنتنا.

وفيما يتعلق بتأثير العلاقات الاجتماعية للعمال على الأداء الوظيفي ، فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيا بين جودة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين ، حيث تبين أن العمال الذين يتمتعون بعلاقات مهنية يسودها التفاهم والإحترام المتبادل والتعاون، يكونون أكثر إلتزاما بواجباتهم وأكثر قدرة على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية مقارنة بأولئك الذين يعانون من عزلة إجتماعية وعلاقات سلبية مع زملائهم او رؤسائهم ، وقد أظهرت النتائج أن المناخ الاجتماعي الإيجابي يسهم في تقليل التورات النفسية ويعزز الشعور بالرضا والإنتماء للمؤسسة ، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء ، وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في هذا المجال ، إذ أكدت دراسة (عبد الله، 2018) أن العلاقات الاجتماعية المبنية بين الموظفين تمثل أحد العوامل السياسية لتحفيزهم على تحسين أدائهم ، كما أشارت دراسة (بن يوسف، 2020) إلى أن الدعم الاجتماعي في بيئة العمل لاسيما بين الزملاء والإدارة يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومريحة تشجع على العطاء المستمر وبدورها بينت دراسة (ناصر، 2016) أن المؤسسات التي تتبنى نماذج تواصل داخلية فعالة وتشجع على التفاعل بين مختلف الفئات الوظيفية تسجل نسب اعلى في الإنتاجية والرضا الوظيفي ، كذلك

أشارت دراسة (الشرع، 2015) إلى ان ضعف العلاقات الإجتماعية قد يؤدي إلى شعور الموظف بالإنعزال والتهميش ، مما يؤثر سلبا على أدائه ويزيد من إحتمالية إرتكاب الأخطاء أو فقدان الدافعية وهذا ما يتوافق مع مخرجات دراستنا ، حيث لاحظنا ان الإدريين الذين أشاروا إلى وجود خلافات أو صراعات متكررة داخل بيئة العمل سجلوا مستويات أداء مقارنة بزملائهم الذين وصفوا علاقاتهم المهنية بالإيجابية والداعمة. وعليه يمكن التأكيد على أن العلاقات الاجتماعية ليست مجرد عنصر مكمل في بيئة العمل بل تعتبر أحد المكونات الجوهرية التي تؤثر في الصحة النفسية للموظف وفي مستوى إلتزامه وإنضباطه ومدى رغبته في تطوير نفسه ومؤسسته.

## خاتمة

في ختام هذه المذكرة، نخلص إلى أن العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل ليست مجرد تفاعلات عرضية، بل هي عنصر بنيوي أساسي يسهم بدرجة كبيرة في تشكيل الأداء الوظيفي وتوجيهه. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن طبيعة العلاقات بين العمال، سواء كانت إيجابية قائمة على التعاون والتضامن، أو سلبية يسودها التوتر والصراع، تلعب دوراً محورياً في رفع أو خفض مستويات الإنتاجية، الرضا، والانتماء المهني. لقد كشفت هذه الدراسة أن المؤسسة الناجحة ليست فقط تلك التي تملك وسائل مادية وتنظيمية فعالة، بل أيضاً تلك التي تولي أهمية للبعد الإنساني والاجتماعي في علاقتها بمواردها البشرية. فالتواصل الجيد، الدعم المتبادل، والاعتراف المتبادل بين الزملاء يعززون مناخاً مهنيّاً محفّزاً، ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وسيرورة العمل ككل.

وعليه، فإن تحسين العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل ينبغي أن يكون هدفاً استراتيجياً لكل مؤسسة تطمح إلى التميز والاستدامة. ويتحقق ذلك من خلال تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل، فتح قنوات التواصل، وتكريس ممارسات تنظيمية تشجع على التعاون وتثمن الجهود الجماعية.

وفي الأخير، نأمل أن تسهم هذه الدراسة، ولو بقدر متواضع، في إضاءة بعض الجوانب المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل، وأن تشكل منطلقاً لأبحاث مستقبلية أكثر عمقاً وشمولاً في هذا المجال الحيوي، خدمةً للمعرفة العلمية من جهة، وتحسيناً لأداء المؤسسات من جهة أخرى.

## ملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع "تأثير طبيعة العلاقات الاجتماعية للعمال على الأداء الوظيفي" بوصفه أحد المحاور الجوهرية في فهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسات الحديثة. وقد تم اختيار هذا الموضوع نظراً لأهمية العلاقات الاجتماعية في بناء بيئة عمل فعّالة، حيث تؤثر أنماط التفاعل بين العاملين بشكل مباشر على مستويات الأداء والإنتاجية، كما أن هذا المجال لا يزال بحاجة إلى دراسات ميدانية معمقة تربط بين العلاقات الشخصية والمهنية داخل المؤسسة وبين مخرجات الأداء. وتبرز أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على البعد الإنساني في العمل، وتركز على الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية في تخفيف الضغوط المهنية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحقيق الانسجام التنظيمي. وتهدف الدراسة إلى تحليل طبيعة هذه العلاقات، وتحديد مدى ارتباطها بمستوى الأداء الوظيفي للعامل، إضافة إلى اقتراح آليات لتحسينها بما يسهم في رفع كفاءة المؤسسة ككل. وتطلب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، مثل "العلاقات الاجتماعية" و"الأداء الوظيفي"، بما يشمل أبعادهما النفسية والتنظيمية. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة التي تناولت العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، والدراسات التي ناقشت الأداء الوظيفي، حيث أظهرت معظم النتائج وجود ارتباط وثيق بين جودة العلاقات الاجتماعية وتحسن الأداء. وتطرقت الدراسة إلى نشأة العلاقات الاجتماعية وتطورها في بيئة العمل، باعتبارها ظاهرة إنسانية تتطور عبر الزمن بفعل التفاعل المستمر، كما تم تصنيف أنواع العلاقات الاجتماعية إلى رسمية وغير رسمية، وأفقية ورأسية، بحسب طبيعة السلطة والمهام. وبيّنت الدراسة أهمية العلاقات الاجتماعية في خلق مناخ من الثقة والتعاون والتضامن بين العمال، مما يعزز من مستويات العلاقات الاجتماعية التي تتراوح بين الزمالة السطحية والتآزر العميق، وكلها تؤثر بدرجات مختلفة على العمل. كما تم تصنيف أنواع الأداء الوظيفي إلى أداء كمي ونوعي، فردي وجماعي، بحسب طبيعة المهام. وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه مؤشراً على

فاعلية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها. وناقشت الدراسة محددات الأداء الوظيفي مثل الرضا المهني، بيئة العمل، القيادة، الحوافز، ومكوناته المتمثلة في الكفاءة، الالتزام، الإبداع، والتفاعل الجماعي. كما تطرقت إلى العوامل المثيرة للأداء الوظيفي مثل الدعم الاجتماعي، العدالة التنظيمية، والتحفيز المعنوي والمادي. واقترحت الدراسة إجراءات لتحسين الأداء مثل التدريب، تطوير بيئة العمل، تعزيز التواصل الفعال، وتحسين المناخ النفسي داخل المؤسسة. واعتمدت الدراسة على أدوات بحثية مثل الملاحظة، المقابلة، والاستمارة لجمع البيانات من الميدان، ضمن المنهج الوصفي الذي يناسب طبيعة الموضوع. وعند عرض ومناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، تبين وجود توافق كبير في النتائج، حيث أكدت معظم الدراسات أن وجود علاقات اجتماعية قوية داخل بيئة العمل يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، وتقليل الغياب والتوتر، وزيادة الانتماء المؤسسي. واختتمت الدراسة بتوصيات عملية تهدف إلى تشجيع بناء علاقات إنسانية صحية في بيئة العمل، لما لها من أثر بالغ على رفع كفاءة الأفراد والمجموعات داخل المؤسسات.

## SUMMARY

This study addresses the topic of "The Impact of the Nature of Workers' Social Relationships on Job Performance," a fundamental theme in understanding the internal dynamics of modern organizations. This topic was chosen due to the importance of social relations in building an effective work environment, as patterns of interaction between employees directly impact performance and productivity levels. Furthermore, this field still requires in-depth field studies that link personal and professional relationships within an organization to performance outcomes. The importance of the study lies in its highlighting of the human dimension at work, focusing on the role social relations play in alleviating occupational stress, increasing job satisfaction, and achieving organizational harmony. The study aims to analyze the nature of these relationships, determine their connection to the level of employee job performance, and propose mechanisms for improving them, which contributes to raising the efficiency of the organization as a whole. This required defining the basic concepts of the study, such as "social relations" and "job performance," including

---

their psychological and organizational dimensions. The study relied on a review of previous literature on social relations within organizations and studies that discussed job performance, with most results demonstrating a close correlation between the quality of social relations and improved performance. The study addressed the emergence and development of social relationships in the workplace, as a human phenomenon that evolves over time due to continuous interaction. Social relationships were classified as formal, informal, horizontal, and vertical, based on the nature of authority and tasks. The study demonstrated the importance of social relationships in creating a climate of trust, cooperation, and solidarity among workers, which enhances levels of social relationships ranging from superficial camaraderie to deep synergy, all of which impact work to varying degrees. Job performance was also classified into quantitative and qualitative, individual and collective, based on the nature of tasks. The importance of job performance lies in its being an indicator of an organization's effectiveness and success in achieving its goals. The study discussed the determinants of job performance, such as job satisfaction, work environment, leadership, incentives, and its

---

components, namely competence, commitment, creativity, and group interaction. It also addressed factors that drive job performance, such as social support, organizational justice, and moral and material motivation. The study proposed measures to improve performance, such as training, developing the work environment, promoting effective communication, and improving the psychological climate within the organization. The study relied on research tools such as observation, interviews, and questionnaires to collect data from the field, using a descriptive approach that suited the nature of the topic. When presenting and discussing the study results and comparing them with the results of previous studies, a high degree of convergence was evident, with most studies confirming that strong social relationships within the workplace directly contribute to improved performance, reduced absenteeism and stress, and increased organizational loyalty. The study concluded with practical recommendations aimed at encouraging the building of healthy human relationships in the workplace, given their significant impact on raising the efficiency of individuals and groups within organizations

# قائمة المصادر والمراجع

---

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم، مكتبة لبنان، اشرون لبنان، 1993
2. رابح بن عيسى، إنعكاسات محو الأمية على الوظائف الأسرية والعلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية محو الأمية بزريبة الوادي، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
3. حسام الدين فياض - كتاب العلاقات الاجتماعية، 2016 ص4-5- ط1، دار جسر النشر والتوزيع.
4. خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، ط1 دار جسر النشر والتوزيع الجزائر، 2008
5. إيمان بودريالة: العلاقات الإنسانية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية، أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2021-2022
6. سارة مرابط، زينب برجومة، الصورة الاجتماعية للمعلم وإنعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي، بمقاطعة قمار، الوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ما ستير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015
7. لعبيدي صونية، شاوش إخوان جهيدة: دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة الضخ رقم1مكرر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ما ستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019
8. هامل سارة، يحيايوي نصيرة: أساليب إدارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للطالب الجامعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2015
9. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002

10. يسرى جواد منال عوايطية: دور الحراك المهني في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021\_2022
11. بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945، قالمه، 2018\_2019
12. سعاد قسوم: دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018\_2019

#### ب- المحلات

1. فتيحة محمدي ونصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد، 1، ع2، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة سطيف2، الجزائر.

#### أ- المواقع الإلكترونية:

<https://tobe.blogspot.com>

# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج ماستر

بعنوان

## تأثير طبيعة العلاقات الإجتماعية للعمال على الأداء الوظيفي

تحت إشراف:

- أ/ كشيثب مراد

من إعداد الطلبة:

- ونسة جيهان

- بوسنة إكرام

ملاحظة:

أرجو منكم ملاء هذه الإستمارة بكل صدق و موضوعية وذلك بوضع (X) أمام الإجابة المناسبة

وأحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام على تعاونكم.

السنة الدراسية: 2024 \_ 2025

## الملحق رقم (01) : الإستمارة

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من [ 30 سنة ]  [ 31\_\_40 ]  [ 41\_\_50 ]  [ 51 فأكثر ]
- 3- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني
- 4- الحالة المدنية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلقة(ة)  أرمل(ة)
- 5- الأجر: من [ 2\_\_5 ]  من [ 6\_\_8 ]  من [ 9 فأكثر ]
- 6- الأقدمية: من [ 1\_\_5 ]  من [ 6\_\_10 ]  من [ 11 فأكثر ]

### المحور الثاني: العلاقات الاجتماعية للعمال أثناء العمل

- 7- كيف هي طبيعة علاقتك مع المؤسسة مكان العمل؟ جيدة  مقبولة  عادية
- 8- هل تؤثر العلاقات الشخصية بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم  لا
- 9- هل هناك فرق بين التعاون المبني على الإحترام وتعاون المصلحة؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم ، لماذا؟

.....

- 10- هل يؤثر مناخ العمل داخل المؤسسة على جودة العلاقات بين الموظفين؟ نعم  لا
- 11- هل وجود مناخ تنظيمي داعم داخل المؤسسة يقلل من الصراعات ويعزز من روح الفريق بين الموظفين؟ نعم  لا
- 12- هل تقوم المؤسسة على تحفيزك أثناء القيام بعملك؟ نعم  لا
- 13- هل ترى ان العلاقات الغير رسمية بين الموظفين تؤثر على بيئة العمل؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم، لماذا؟

.....

14- هل تبنى العلاقة بينك وبين زميلاتك في العمل على أساس؟ المهنة  القرابة  الصداقة   
أخرى تذكر؟

15- ماهي طريقة العمل التي تساعدك أكثر؟ العمل في جماعة  العمل فرديا

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي للعمال

16- هل تساهم وسائل الإتصال في تسهيل مهام العمال؟ نعم  لا

17- كيف هي علاقتك خارج إطار العمل؟ جيدة  مقبولة  عادية

18- هل تسمح لك المؤسسة بالمشاركة في معالجة القضايا المتعلقة بالعمل؟ نعم  لا

19- هل تسمح لك المؤسسة بإجراء دورات تدريبية داخل وخارج العمل؟ نعم  لا

20- هل يميل المسؤول إلى التغاضي عن بعض الأخطاء التي تترتب اثناء العمل؟ نعم  لا



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Université Chadli Bendjedid- El Tarf  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
Faculté des sciences sociales et humaines  
قسم علم الاجتماع  
Département de Sociologie



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الطارف في:

المرجع رقم:

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية  
أسمائهم:

وليسبة جيهسان بن بوليسبة الكسرام

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء  
بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع



- لسانس علم الاجتماع L.M.D

تحت عنوان: تأثير العاجات الاجتماعية للعامل عند الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية بمؤسسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالطارف

و ذلك لفترة من 1.4.2018 إلى 1.8.2018 على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة  
أي تبعات مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

رئيس قسم

أرسلت في تاريخ 10/04/2018  
رئيس قسم الاجتماعات  
والمسائل الاجتماعية  
بجامعة الشاذلي بن جديد  
الطارف

- تلم نسخة الى المؤسسة المستقبلة

- تحتفظ الطالب (ة) بنسخة ثانية