

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الانسانية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

دور العلاقات الاجتماعية في تحسين

الأداء الوظيفي بمؤسسة بلدية ورماس-الوادي-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

شعوبي فضيلة

إعداد الطلبة:

- سعدان حيدر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
العقون صالح	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د. شعوبي فضيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
بوزغاية باية	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الانسانية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

دور العلاقات الاجتماعية في تحسين

الأداء الوظيفي بمؤسسة بلدية ورماس-الوادي-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

شعوبي فضيلة

إعداد الطلبة:

- سعدان حيدر

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا	
أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا	
أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا	

السنة الجامعية: 2022/2021

قال تعالى: ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله  
والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم  
بما كنتم تعملون﴾

(التوبة 105)

## شكر وعرفان

نتقدم بالشكر لله أولا وأخيرا، ونحمد الله حمدا كثيرا وجليلا على توفيقه لإتمام هذا العمل وعلى كل النعم التي أنعم بها علينا، ونصلي ونسلم على الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان للأستاذة الفاضلة: " شعوي فضيلة " التي تكرمت بقبول الإشراف على هذا العمل والتي ساعدتنا بتوجيهاتها ونصائحها، والتي نرى فيها صورة مجسمة للخير والفضل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بالجامعة والذين لم يخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم. وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد. ونرجو من الله عز وجل أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم ولله الحمد والمنة، وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين..

## إهداء

إلى الوالدين الكريمين راجين من الله عز وجل أن يطيل في أعمارهم ويغفر لهم

ويرحمهم ويرزقهم العافية

إلى أفراد عائلة وإلى كل الأهل والأحبة وجميع الأصدقاء، إلى الأستاذة الأكارم في

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

إلى كل الزملاء والزميلات، وإلى كل من علمنا حرفا في هذه الحياة

إلى كل من نعرفهم ويعرفوننا في هذه الحياة ولم تسع أقلامنا لذكرهم.

ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد.

"اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعلمنا"

الطلبة

## ملخص الدراسة

تحتل العلاقات الاجتماعية دورا فعال في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة على اختلاف أشكالها والدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق التوازن والتماسك داخل البناءات الاجتماعية. وإن أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في مساهمتها في زيادة روح التعاون والتماسك، ورفع الروح المعنوية للعمال ومستوى رضاهم، وخلق مناخ من الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة، والتي تستطيع من خلالها تحيين الأداء الوظيفي، ولقد تم التطرق إلى الدراسة الميدانية لتأكيد ذلك من خلال توزيع استمارة أسئلة استبيان على عمال بلدية ورماس، ولقد تم معالجتها وتحليل بياناتها، وفي نهاية الدراسة استخلصنا مجموعة من النتائج أهمها أن بناء علاقات اجتماعية متماسكة وقوية تساهم في التقليل أو الحد من الصراعات والنزاعات والتصدعات بين أفراد المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات الاجتماعية، الاداء الوظيفي.

### ABSTRACT

Social relations occupies an effective role in improving job performance within the institution of all its forms and the great role it plays in achieving balance and cohesion within social structures. The importance of social relations within the institution in its contribution to increasing the spirit of cooperation and cohesion, raising the morale of workers and their level of satisfaction, and creating a climate of mutual trust between the members of the institution, through which you can update job performance, and the field study was addressed to confirm this through the distribution of a form Questionnaire questions on workers in the municipality of Ramas, and its data has been processed and analyzed. At the end of the study, we extracted a set of results, the most important of which is that building cohesive and strong social relations contributes to reducing or reducing conflicts, disputes and rifts between members of the institution.

**Keywords:** social relations, job performance.

## فهرس المحتويات

شكر وعرهان	ث.....
إهداء	ج .....
ملخص الدراسة	ح .....
فهرس المحتويات	.....
فهرس الجداول	.....
فهرس الاشكال	ز.....
قائمة المختصرات	س.....
مقدمة	أ.....

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	6 .....
ثالثاً. أهمية الدراسة	9.....
رابعاً: أهداف الدراسة	9 .....
خامساً: أسباب اختيار الموضوع	10.....
سادساً: تحديد المفاهيم	10.....

#### الفصل الثاني: ماهية العلاقات الاجتماعية

تمهيد	15.....
أولاً: مفهوم و أهمية العلاقات الاجتماعية	16.....
ثانياً: عوامل تكوين العلاقات الاجتماعية	17.....
ثالثاً: مظاهر الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية	18.....

20	رابعاً: خصائص العلاقات الاجتماعية.....
22	خامساً: أشكال العلاقات الاجتماعية.....
26	سادساً: قياس العلاقات الاجتماعية.....
28	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

31	تمهيد.....
32	أولاً: مفهوم الأداء:.....
33	ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي.....
35	ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي.....
36	رابعاً: خطوات تقييم الأداء.....
37	خامساً: طرق تقييم الأداء.....
39	طريقة التوزيع الإجباري:.....
43	سادساً أهمية تقييم الأداء.....
44	سابعاً: مقومات الأداء الجيد.....
47	خلاصة الفصل.....

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

50	تمهيد.....
51	1-مجالات الدراسة.....
51	2-مجتمع وعينة الدراسة:.....
52	3-منهج الدراسة:.....
53	4-أدوات جمع البيانات.....
54	5- الأساليب الإحصائية.....
55	خلاصة.....

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

58	تمهيد:.....
58	أولاً: عرض وتحليل البيانات.....
61	ثانياً: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى.....
63	ثالثاً: عرض وتحليل النتائج التساؤل الثاني.....
65	رابعاً: عرض وتحليل النتائج التساؤل الثالث:.....
67	خامساً: عرض النتائج العامة للدراسة.....
69	خلاصة الفصل.....
70	الخاتمة.....
74	أولاً: الكتب.....
78	الملاحق.....

## فهرس الجداول

ر . ص	عنوان الجدول	ر . ج
58	من حيث متغير الجنس	الجدول (01-05)
59	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	جدول (02-05)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	جدول (03-05)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (تقييم العاملون في المنظمة ميدان الدراسة نشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة لتحسين آدائهم)	الجدول(04-05)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة)	الجدول رقم (05-05)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة)	الجدول رقم (05-06)
58	من حيث متغير الجنس	الجدول (01-05)
59	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	جدول (02-05)

## فهرس الاشكال

ر.ش	عنوان الشكل	ر.ص
الشكل (01-05)	من حيث متغير الجنس	58
الشكل (02-05)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	59
الشكل (03-05)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	60

## قائمة المختصرات

الاختصار	المصطلح
ص	صفحة
تق	تقديم
ج	جزء
ط	طبعة
تعل	تعليق
تر	ترجمة
تح	تحقيق
مج	مجلد
د د ن	دون دار نشر
د س ن	دون سنة نشر

مقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الرسالة التي أسست من أجلها عن طريق مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، لدى فإنها تعمل على إتباع استراتيجيات وأساليب مختلفة في سبيل تحقيق ذلك الهدف، وهذا يتطلب توافر مجموعة من الموارد تتمثل في الموارد المادية والتكنولوجية، إضافة إلى أهم هذه الموارد وهي الموارد البشرية، فبعد أن كانت هذه المؤسسات تهتم بالتطوير التكنولوجي والتقني لماكينات العمل ووسائل الإنتاج، واعتبار الإنسان رجل اقتصادي، مع إغفال تام لباقي عناصر المؤسسة كإغفال البعد أو الجانب الاجتماعي، سعياً منها إلى تحقيق أعلى نسب الإنتاجية، حيث كان الاهتمام بالموارد البشري غائب تماماً، وهو ما نجم عنه العديد من المشاكل التي أضرت بكيان هذه المؤسسات، حيث كانت تعاني العديد من هذه المؤسسات من ضعف وتذبذب معدلات الإنتاجية فيها، ومع تطور الفكر التنظيمي الذي كان ينادي بالأهمية التي يلعبها المورد البشري داخل أي مؤسسة، تطورت النظرة إلى المورد البشري حيث أصبح يعتبر محور وجوهر العملية الإنتاجية.

وباعتبار أن لكل تنظيم أو مؤسسة تنظيمين، تنظيم رسمي يمثل مجموعة العلاقات الرسمية والقواعد التي تحدد تصرفات الأشخاص وتحدد أدوارهم وتنظيمها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هناك التنظيم غير الرسمي وهو مجموع العلاقات غير الرسمية التي تنشأ تلقائياً بين العمال، وباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مختلفة تحكمها قيم ومعايير بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية في حل المشكلات التنظيمية وتجاوز الصعوبات التنظيمية، فلا يمكن تصور أي مؤسسة تسيورها في طريق نجاحها ما لم تسعى جاهدة في تنظيم علاقاتها الاجتماعية بغية تحقيق التوازن والاستقرار الذي تسعى إليه كل مؤسسة.

وما زالت نظرة مؤسسات دول العالم الثالث بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة للفرد العامل نظرة تقليدية حيث لا تعطي أي اهتمام للجانب الاجتماعي ودوره الإيجابي في تحديد سلوكيات وتصرفات العاملين وتنظيم العلاقات المختلفة بين أفرادها وتحقيق الانسجام والتوازن بين وحدات وأقسام المؤسسة، وهذا ما أهملته المؤسسات الجزائرية، حيث أصبحت تتخبط في المشكلات والصعوبات التنظيمية، كالصراعات العمالية وانخفاض مستويات الإنتاجية التي أثقلت كاهل هذه المؤسسات.

ولهذا تحاول الدراسة الراهنة تسليط الضوء على العلاقات الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

وعليه قمنا تقسم دراستنا هذه إلى جانبين: الأول: تمثل في الجانب النظري ويندرج ضمنه عدة فصول وجاءت كالتالي:

الفصل الأول: تناول الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تم طرح الإشكالية وفرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان ماهية العلاقات الاجتماعية والذي تناولنا فيه

مفهوم و أهمية العلاقات الاجتماعية و عوامل تكوين العلاقات الاجتماعية

و مظاهر الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية ،خصائص العلاقات الاجتماعية ،أشكال العلاقات الاجتماعية ،قياس العلاقات الاجتماعية.

الفصل الثالث: وجاء موسوم ب الأداء الوظيفي وتحدثنا فيه على مفهوم الأداء وتحدثنا فيه على

تقييم الأداء الوظيفي ،عناصر الأداء الوظيفي ،خطوات تقييم الأداء ،طرق تقييم الأداء ،أهمية تقييم الأداء ، مقومات الأداء الجيد.

الجانب الثاني: الجانب التطبيقي

# الجانِب النظري

الفصل الأول:

مدخل عام للدراسة

## الفصل الأول: مدخل عام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

## أولاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تعتمد المؤسسات الوظيفية والإدارات العصرية من اجل مواكبة التطورات الراهنة التي أصبحت تجتاح العالم والتي بدورها قامت بتوظيف الفرد الأكثر كفاءة والذي يقوم بالمساهمة الفعالة والرقابة الذاتية وذلك بتحمل المسؤولية على أكمل وجه، ويدعم ذلك اعتراف الباحثين وكبار مفكرين عصرنا الحالي فان المثالية في المؤسسات تتوقف على حسن تسيير رأسمالها البشري أو مستوى مواردها البشرية.

فلاستخدام الأمثل لأفراد نتاجه وصول المنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة من خلال تحسين مستوى أداء العامل، فلقد أصبح من الضروري في ظل التطور التكنولوجي والعولمة والاقتصاد الحر تهيئة المؤسسات لارتقاء بمستوى أدائها بما يناسب الأهداف والاستراتيجيات المتبعة عن طريق الاهتمام بالعنصر الفعال، وهو ما يتحقق بالتركيز على استغلال المورد البشري بالطريقة المثلى وتحسين أداءه الوظيفي، ومعرفة الضعيف منه سعياً لتطور وعلاج القصور فيه ليصبح أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المنوطة به، ولعل الاهتمام المتزايد بالإنسان لأنه الانطلاقة الأولى في المجتمع لتحقيق التقدم وقهر التخلف، فلنعنصر البشري من أهم الموارد التي يعتمد عليها، وعليه فان التنمية وتأهيل الأفراد العاملين تعتبر الركيزة الأساسية للنشاط الخدمي في الإدارة ونجاحها، فكلما عملت المؤسسة على الرفع والعمل على تحسين مستوى الأداء لكل فرد زادت فرص تحقيق الأهداف المنشودة والتي من شأنها تساهم بشكل كبير في الحرص على توفير المناخ المناسب للعاملين كي يؤدوا المهام الموكلة إليهم بشكل احترافي وإتقان لذا وجب على قسم الموارد البشرية مزاولة مهامها بكل تفاني، توظيف العناصر والبيئة الملائمة للرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعمال من معرفة وخبرة ومهارة وقيام المهام بفاعلية تامة، ليتم هذا في القدرة على التحكم في الموارد البشرية وانسجامها مع التطورات المختلفة و المتسارعة من أجل المحافظة على استمرار ورقي المؤسسة، وتحقيق ميزات التنافسية ولكي يتحقق هذا أو ذلك لابد من تحديث

مستمر لسياستها المتعلقة بوظائفها الموكلة إليها كالتعديل في نظام الترقية وفعالية تخطيط الموارد البشرية والاتصال ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي.

فتتضح مكانة الموظف في مسار المؤسسة وما يترتب عن مستوى أدائه من خلال تبني النظم المذكورة أعلاه (الترقية , تخطيط الموارد البشرية, الاتصال ) عندها قد تكون كل من هذه الأسباب بإمكانها المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وإشباع حاجاتهم وإثبات الذات واحترام الآخرين, وكل ذلك يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها وبالتالي يجب علينا المحافظة على حسن أداء العامل لأنه يؤثر على هيكل المنظمة وعلى توجهات الموظفين وعلى العلاقات بين المدراء والموظفين.

إن العلاقات الاجتماعية تنشأ من جملة التفاعل القائم من خلال الاتصال بين الأفراد من أجل إشباع الحاجيات التي يسعون إليها، لذلك تعتبر العلاقات الاجتماعية مصدر مهم لسيرورة الحياة الاجتماعية واكتمالها ومن ثمة العمل وفقا لهذه العلاقات التي تتعدد وظائفها، وتختلف باختلاف طبيعة الحياة الاجتماعية.

ف نجد العلاقات الاجتماعية تحافظ على علاقة الفرد فيما بينهم داخل المؤسسة حيث تضمن وصول المنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة من خلال تحسين مستوى أداء العامل، فلقد أصبح من الضروري في ظل التطور التكنولوجي والعولمة والاقتصاد الحر تهيئة المؤسسات لارتفاع بمستوى أدائها بما يناسب الأهداف والاستراتيجيات المتبعة عن طريق الاهتمام بالعنصر الفعال، وهو ما يتحقق بالتركيز على استغلال المورد البشري بالطريقة المثلى وتحسين أدائه الوظيفي، ومعرفة الضعيف منه سعياً لتطور وعلاج القصور فيه ليصبح أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المنوطة به، ولعل الاهتمام المتزايد بالإنسان لأنه الانطلاقة الأولى في المجتمع لتحقيق التقدم وقهر التخلف، فلنعصر البشري من أهم الموارد التي يعتمد عليها، وعليه فإن التنمية وتأهيل الأفراد العاملين تعتبر الركيزة الأساسية للنشاط الخدمي في الإدارة ونجاحها، فكلما عملت المؤسسة على الرفع والعمل على تحسين مستوى الأداء لكل فرد زادت فرص تحقيق الأهداف المنشودة والتي من شأنها تساهم بشكل كبير

في الحرص على توفير المناخ المناسب للعاملين كي يؤدون المهام الموكلة إليهم بشكل احترافي وإتقان لذا وجب على قسم الموارد البشرية مزاولة مهامها بكل تفاني , توظيف العناصر والبيئة الملائمة للرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعمال من معرفة وخبرة ومهارة وقيام المهام بفاعلية تامة, ليتم هذا في القدرة على التحكم في الموارد البشرية وانسجامها مع التطورات المختلفة و المتسارعة من أجل المحافظة على استمرار ورقي المؤسسة, وتحقيق ميزات التنافسية ولكي يتحقق هذا أو ذلك لابد من تحديث مستمر لسياساتها المتعلقة بوظائفها الموكلة إليها كالتعديل في نظام الترقية وفعالية تخطيط الموارد البشرية والاتصال ودورهم في تحسين الأداء الوظيفي.

ومن خلال هذا سنسلط الضوء على الإدارة المحلية (البلدية) التي تعتبر من أهم القطاعات التي تعتمد على رأس المال البشري. ومن هنا يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي: التساؤل الرئيسي:

ما هو دور العلاقات الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة بلدية ورماس؟

ومن خلال هذا الانطلاق نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة؟
2. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة؟
3. كيف يقيم العاملون في المنظمة ميدان الدراسة نشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة لتحسين آدائهم؟

### ثالثاً. أهمية الدراسة

الأهمية التي تحتلها العلاقات الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة على اختلاف أشكالها والدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق التوازن والتماسك داخل البناءات الاجتماعية.

أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في مساهمتها في زيادة روح التعاون والتماسك، ورفع الروح المعنوية للعمال ومستوى رضاهم، وخلق مناخ من الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة، والتي تستطيع من خلالها تحسين الأداء الوظيفي.

أهمية بناء علاقات اجتماعية متماسكة وقوية تساهم في التقليل أو الحد من الصراعات والنزاعات والتصدعات بين أفراد المؤسسة.

إضافة إلى الدور الذي تلعبه في التخلص من العديد من العراقيل و الصعوبات التي تواجهها المؤسسات.

### رابعاً: أهداف الدراسة

الكشف عن أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على اختلاف أشكالها ودورها في إدارة العملية السلوكية للأفراد وعلاج المشكلات التنظيمية وتجاوز الصعوبات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، وهذا هو الهدف الأساسي من الدراسة.

الوقوف على حقيقة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على توجيه سلوك العامل ونتاجيته وزيادة مستوى التزامه وانتمائه إلى المؤسسة، وبالتالي معرفة تأثيرها على أداء العامل وعلى سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

الكشف عن نوع العلاقات التي تربط أعضاء المؤسسة وأكثرها تأثيراً  
الكشف عن الأسباب الكامنة والظاهرة والتي تساهم في تقوية العلاقات المختلفة بين أعضاء المؤسسة أو إضعافها، وكيف يمكن تنميتها بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها معاً

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

إن السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع هو ملاحظة اهتمام القائمين على مؤسساتنا المختلفة بالجانب المادي والتقني، وإهمالهم للجانب الاجتماعي والعلائقي (العلاقات بين أفراد المؤسسة)، ودوره في تجاوز الصعوبات التنظيمية على جميع الأصعدة.

قلة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع السوسيولوجي الأخرى في حقل علم اجتماع.

زيادة الظواهر السلبية داخل المؤسسات الجزائرية، ككثرة الصراعات والنزاعات، وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى رضا العمال عن رؤسائهم وعن المؤسسة، والتي تدل في مجملها على وجود تصدعات وانشقاقات وطبقية داخل هذه المؤسسات، أثرت سلباً على سيرها وعلى مستوى أداء أفرادها.

عدم وجود تعاون فعال في سير مختلف مراحل العملية الإنتاجية بين مختلف الوحدات الفرعية داخل المؤسسة الجزائرية حال دون تحقيقها للفعالية التنظيمية التي تسعى إليها، وكذا انخفاض كبير في الأداء الوظيفي للعمال المر الذي جعل من المؤسسات تعاني منه بشكل كبير.

سادساً: تحديد المفاهيم

1. العلاقات الاجتماعية

لغة: هي عبارة عن مفهوم لفظي مركب من كلمتين: الأولى العلاقات، والعلاقات جمع علاقة والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر، وبذلك فالعلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية.<sup>1</sup>

إجرائياً: "هي الجهود الإدارية الخلاقة و المدروسة المستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية، قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين مؤسسة ما

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط 1، دار الفجر النشر والتوزيع، ص36

وجمهورها، لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية، ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة".

## 2.. الأداء الوظيفي<sup>2</sup>

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني. كون أن الأداء يختص بالجانب الإنساني فهو الركيزة الأساسية لنهوض بإنتاجية المنظمة، فيقوم العاملون بتنفيذ الواجبات المنوطة بهم وفقا لما تحدده المنظمة، لئلا يحرض الموظف على تحسين مستوى أداءه بكفاءة وفعالية.

- هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية، وتصميم، وقدرة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية<sup>3</sup>.

هو مجموعة من العمليات التي يقوم بها الأفراد قصد تحقيق رغباتهم بإتمام مهامهم والحفاظ على أهداف المنظمة، وكل هذا يتطلب باستخدام وسائل وطرق جديدة لرفع قدرات الموظفين وللوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

## التعريف الإجرائي:

هو تعبير عن جهود الأفراد من قدرات وإدراك للدور الذي يلعبه الفرد داخل المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، والفعالية التنظيمية

<sup>2</sup> حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة القضائية، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، ص 18.

<sup>3</sup> ناصر قاسم، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 10.

عرف "أحمد زكي بدوي" العلاقات الاجتماعية بأنها: صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد ينطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتي تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم.<sup>4</sup>

يركز تعريف أحمد زكي بدوي على أن العلاقات الاجتماعية هي تلك الصلات بين فردين أو جماعتين أو أكثر يكون التعاون أو عدم التعاون هو جوهر العلاقة بينهم، وأن العلاقات المبنية على الثقة والاحترام أثارا إيجابية على الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم فيهم. كما يعرفها كذلك بأنها: تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين متأثرا 3تكون واضحة أو خفية، مباشرة أو غير مباشرة<sup>5</sup>

4 - عثمان آيت مهدي: المعجم التربوي، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، 2009، ص 118

5 أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1993، ص 352

# الفصل الثاني:

ماهية العلاقات الاجتماعية

## الفصل الثاني: ماهية العلاقات الاجتماعية

### تمهيد

أولاً: مفهوم و أهمية العلاقات الاجتماعية

ثانياً: عوامل تكوين العلاقات الاجتماعية

ثالثاً: مظاهر الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية

رابعاً: خصائص العلاقات الاجتماعية

خامساً: أشكال العلاقات الاجتماعية

سادساً: قياس العلاقات الاجتماعية

خلاصة الفصل

### تمهيد

تعتبر العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد داخل المؤسسة بأنها تلك الصلات والروابط المتبادلة بين العاملين فيما بينهم، أو بينهم وبين رؤسائهم، هذه العلاقات تتكون عن طريق طبيعة الأدوار الوظيفية التي تجمع بينهم وتفاعلهم واتصالهم المستمر مع بعضهم البعض، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تسير في طريقها لتحقيق النجاح التنظيمي ما لم تسعى جاهدة في تكوين علاقات اجتماعية قوية و متماسكة وتنظيمها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن للعلاقات الاجتماعية أهمية كبيرة داخل المؤسسة، لذلك راحت معظم المؤسسات الحديثة والمتطورة إلى الاهتمام بها، ويتجلى هذا الاهتمام في عدة مظاهر مختلفة، وما يميز هذه العلاقات الاجتماعية عن غيرها هو تميزها بعدة خصائص، تبرز في الصلات والروابط المتبادلة بين الأفراد على اختلاف أشكال هذه العلاقات داخل المؤسسة

### أولاً: مفهوم و أهمية العلاقات الاجتماعية

عبارة عن سلوكيات فردية أو جماعية وأفعال متبادلة يتحقق من خلالها التفاعل الاجتماعي، حيث تعتبر وسيلة أو أداة لتلبية الرغبات وسد الاحتياجات بين أفراد المجتمع. وتفيد تلك العلاقات في تطوير دور الإنسان وفعاليته في المجتمع الواحد، حيث إن وسائل التواصل أصبحت أكثر سهولة واستخداماً من قبل فئة كبيرة من الأشخاص في المجتمع.

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

تساهم العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى في إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والمهنية، وتحقيق رغباتهم وفتح المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم، كما تساهم في إبراز قدرات العاملين ومهاراتهم المختلفة داخل المؤسسة، وبالتالي تعزيز شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة والولاء لها، والشعور بالحرية والاستقلالية في القيام بالأعمال والأنشطة المختلفة

إن الاحتكاك والتفاعل بين العاملين مع بعضهم البعض يمكنهم من تطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل، كما يكسبهم مختلف المعارف والخبرات التي تسمح بقيامهم بالأعمال بكفاءة وفعالية عالية.<sup>1</sup>

إن العلاقات التي تنشأ بين أفراد المؤسسة الواحدة يمكن أن تؤسس نماذج التفاعل الإيجابي مثل التعاون والانسجام والثقة والاحترام المتبادل بين أطراف العلاقة نتيجة وحدة الاتجاهات، ووحدة المصالح، ووحدة الأهداف، كما تسمح بتقوية خطوط الاتصال بينهم وزيادة مستوى دافعيتهم ورغبتهم في العمل والتزامهم به.

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

تنمية روح الفريق وروح التعاون بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية بالشكل الذي يضمن تماسك هذه الجماعات، وبالتالي تماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة وتوازنه. للعلاقات الاجتماعية دور كبير في بناء مناخ تنظيمي ملائم يساهم في الحد أو التقليل من الصراعات والنزاعات الموجودة بين العمال فيما بينهم، وبين العمل والإدارة، نتيجة اختلاف وتناقض المصالح الفردية مع المصالح الجماعية، من خلال بناء جو من الثقة المتبادلة وتنمية روح الجماعة وتوحيد الأهداف.<sup>1</sup>

### ثانياً: عوامل تكوين العلاقات الاجتماعية

تتكون العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة نتيجة عوامل مختلفة حسب طبيعة نشاط المؤسسة وتحدد هذه العوامل من خلال التنظيم الرسمي وغير الرسمي كما يلي: تتكون العلاقات الرسمية داخل المؤسسة وفق طبيعة الأدوار والمهام بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية كالعلاقة بين العامل ورئيسه المباشر للقيام بأعمال مشتركة بينهم.

تتكون العلاقات الرسمية أيضاً من خلال قنوات الاتصال الرسمي التي تسمح للعاملين التواصل فيما بينهم من جهة، أو بينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وتبادل المعلومات والإجراءات الخاص بالعمل، حيث تتكون بينهم صلة أو رابطة مباشرة ورسمية.

ساهم خطوط السلطة كذلك في تكوين علاقات السلطة (الرسمية) داخل المؤسسة عن طريق التقسيم الهرمي للسلطة (الهيكل التنظيمي) الذي يحدد العلاقة بين الوظائف في المستويات التنظيمية المختلفة، كالعلاقة بين مدير المؤسسة ومدير وحدة الإنتاج مثلاً، أو بين المشرف ومجموعة من العمال.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006، ص ص

أما فيما يخص عوامل تكوين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية داخل المؤسسة فهي تتحدد وتختلف حسب الظروف وطبيعة العمل في كل مؤسسة، ونوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:  
عدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل، أو انخفاض مستوى كفاءة العاملين يؤدي في بعض الأحيان إلى أن يعمل الأفراد وفق ما يروه مناسباً أو منسجماً مع تحقيق الأهداف التنظيمية من وجهة نظرهم الشخصية.

تواجد الأفراد مع بعضهم البعض واحتكاكهم الدائم في مكان واحد خلال فترة زمنية معينة أو غير معينة معي، تؤدي إلى خلق علاقات صداقة وزمالة تمتد إلى خارج أسوار المؤسسة. لجوء أغلب المدراء والمشرفين إلى تطبيق الأساليب الديكتاتورية والبيروقراطية في التعامل يؤدي إلى تكوين علاقات غير رسمية بين العاملين تساهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة مستوى رضاهم عن العمل، وتخفيف مستوى الضغط والتوتر الذي يتعرض له العمال الذي تسببه هذه الأساليب والبحث عن الاحترام والتقدير.

عدم قدرة العاملين على التكيف مع بيئة العمل الناجم عن ضعف المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، وشعور العاملين بالاغتراب الوظيفي يؤدي بهم إلى تكوين علاقات مختلفة مع زملائهم في العمل، يتضامنون ويتعاونون من خلالها بهدف تجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجههم.

يفهم من خلال ما ذكر سابقاً أن العلاقات غير الرسمية تتكون بسبب ضعف العلاقات الرسمية وطغيان القوانين والإجراءات الرسمية عليها، ما يضطر العمال إلى إقامة علاقات مختلفة بالمرونة والاستمرارية قصد تحقيق أهدافهم الخاصة، وتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

### ثالثاً: مظاهر الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية

أصبحت المؤسسات الحديثة تهتم بالفرد كونه المورد الأساسي في عملية الإنتاج، وقد أسهمت هذه النظرة الحديثة في زيادة الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية التي يكونها الفرد

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، شر والتوزيع، ط دار وائل للن 3، الأردن، 2007، ص ص 125، 126

في بيئة العمل، إضافة إلى العلاقات الرسمية التي تربطه بزملائه ورؤسائه في العمل، ومن أهم مظاهر هذا الاهتمام تذكر ما يلي:<sup>1</sup>

البرامج التدريبية الخاصة بتنمية مهارات العاملين السلوكية داخل المؤسسة، إذ تعقد هذه البرامج للعاملين العاديين، كما تعقد للمشرفين أو القادة الإداريين، والملاحظ أن البرامج التي تعقد لهذه الفئة الأخيرة تتضمن قدراً أكبر من المهارات والخبرات السلوكية، وفن التعامل وبناء علاقات قوية مع الآخرين، على اعتبار أنها تزيد في الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي فهي تؤثر على مستوى إنتاجيتهم بشكل إيجابي، ولا يكاد يوجد برنامج تدريبي يعقد لأي مستوى من مستويات العاملين إلا ويسعى إلى تحقيق برنامج التكيف والتوافق مع العمل وحسن التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وتحقيق قدر من التوازن بين حاجات العاملين وأهداف المؤسسة وتحقيق النجاح التنظيمي والحفاظ عليه.

اهتمام المؤسسات الحديثة بتطبيق ما توصلت إليه النظريات والأبحاث الحديثة في العلوم السلوكية ( السلوك التنظيمي ) والعلوم الإدارية والعلوم الاجتماعية من خلال تطبيق جملة من المبادئ التي جاءت بها هذه الأبحاث و الاهتمام بالأفراد باعتبارهم المورد الأساسي والجوهري داخل المؤسسة عن طريق تلبية حاجاتهم ورغباتهم المختلفة، والاهتمام بمشاكلهم داخل بيئة العمل وخارجها.

تنشيط قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية والاهتمام بالاتصالات الصاعدة بين العاملين والإدارة العليا، بعدما كان سابقاً اتصالاً ذو اتجاه واحد وهو الاتصال النازل، حيث يسعى الرؤساء إلى التقليل من الفجوة الموجودة بينهم وبين العمال ومعالجة مشاكلهم الخاصة بظروف العمل وبناء مناخ تنظيمي ملائم.

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، الأردن ، 2007 ، ص ص 125 ،

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة المرتكزة على نمط القيادة الديمقراطية كأسلوب تتبناه أغلب المؤسسات الحديثة التي تهدف إلى بناء علاقات قوية مع العاملين قائمة على التعاون والثقة المتبادلة وتقليل الصراعات بين العمال والإدارة.

### رابعاً: خصائص العلاقات الاجتماعية

ترتسم الحدود الإنسانية الاجتماعية في شكل شبكة من العلاقات الاجتماعية القائمة على أساس تفاعل الأفراد واتصالهم مع بعضهم البعض بغرض تلبية حاجاتهم المختلفة، فالإنسان منذ القدم كان يعتمد على الجماعة من أجل تحقيق أهدافه وإشباع رغباته، وتطورات هذه الاعتمادية لتمس العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وعند الحديث عن هذه العلاقات الاجتماعية لا بد من ذكر أهم الخصائص التي تميزها من أجل توضيح زاوية الرؤية، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>1</sup>

**التفاعل:** يعرف التفاعل الاجتماعي بأنه التأثير المتبادل بين فردين أو جماعتين فأكثر، بحيث يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به، وتصبح بذلك استجابة أحدهما مثيراً للآخر، فإذا قلنا بأن العلاقات.

الاجتماعية هي الصلة بين شخصين أو أكثر، أما التفاعل فهو التأثير المتبادل بينهما وما ينشأ عنه من تغير في السلوك، لذلك يعتبر التفاعل أهم خاصية في العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد، فعندما نقرر أن هناك علاقة اجتماعية نشأت بين فردين أو أكثر، فإننا نقرر هذا، بعد أن نكون قد شاهدنا مرارا وتكرارا ما يقوم بينهما من تفاعل، أي ما يصدر عن كل منهما من سلوك عند مواجهة للطرف الآخر.

ويعتمد التفاعل على تحليل السلوك الذي يصدر عن الفرد في الموقف الاجتماعي، ذلك لاعتباره استجابة لمثير صدر عن شخص آخر وبالتالي تظهر تغيرات تطأ على مظاهر سلوك الأفراد، ويحدث التفاعل داخل المؤسسة بصورة مستمرة بين العاملين الذي تجمعهم

<sup>1</sup> - فاروق عبد قليه ومحمد عبد المجيد : المتلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،

وظائف مشابهة بحيث يؤثر على سلوكهم داخل بيئة العمل، وينشأ عن التفاعل ثلاثة أنماط من العلاقات الاجتماعية علاقة إيجابية متبادلة أو علاقة سلبية أو علاقة مختلفة تجمع بين السلب والإيجاب، وهذا معناه أن التفاعل ودرجته هم من يحدد شكل العلاقة الاجتماعية بين الأفراد.

**الاتصال:**<sup>1</sup> يمثل البناء الاجتماعي للمؤسسة نسقا من العلاقات الاجتماعية التي تجمع بين أفراد وجماعات هذا البناء، حيث يقوم هؤلاء الأفراد بتبادل الأدوار الوظيفية والاجتماعية بينهم حسب المراكز والمكانة الاجتماعية والوظيفية التي يحتلونها داخل المؤسسة، ولا يمكن أن تكون هناك علاقة بين فردين أو جماعتين فأكثر دون وجود اتصالات رسمية وغير رسمية بين أطراف هذه العلاقة، ويعتبر الاتصال بأنه عملية هادفة ومقصودة تهدف إلى خلق وتبادل المعلومات والمعارف والخبرات داخل شبكة من العلاقات المتبادلة بين أطراف العملية الاتصالية والاتصالات داخل المؤسسة عدة أنواع منها الاتصال النازل وهو مرتبط بانسياب المعلومات مع الخطوط الرسمية للسلطة أين تأتي المعلومات من قمة الهرم موجهة نحو قاعدته.

أما الاتصال الصاعد فهو الاتصال الذي ينتقل من قاعدة الهرم إلى قمته حيث يكون صلة أو علاقة بين العامل ورئيسه في العمل. كما قد يكون الاتصال رسميا عن طريق القنوات الرسمية كالاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، حسب ما يحدده التنظيم الرسمي، وقد يكون الاتصال غير رسمي بين مجموعة من العاملين يساهم بالدرجة الأولى في تقوية العلاقات المتبادلة بينهم بغض النظر عن مركزهم داخل السلم التنظيمي، ويعتبر الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي أحد مفاتيح النجاح داخل المؤسسات الحديثة، إذ يؤدي إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى رضاهم عن العمل، ما ينعكس إيجابا على سلوكهم وتوجيههم، وبالتالي فهو يؤثر إيجابا على أداء العمال وأداء المؤسسة.

<sup>1</sup> سعيد السيد علي: العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، ط 1، مصر، 2007، ص 154.

**القيم والمعايير:** <sup>1</sup> تنشأ العلاقة الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة وفق قيم ومعايير معينة يضعها أطراف العلاقة تساهم في تنظيم سلوكهم وتحديد أدوارهم الوظيفية والاجتماعية والتنسيق بينها، حيث تظهر مجموعة من القواعد الموجهة للسلوك تبين الثواب والعقاب للامتثال أو الخروج عن هذه القواعد والقيم المشتركة بين الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية، حيث أن احترام القيم والمعايير المشتركة يؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية متماسكة ومتكاملة تساهم في تقوية هذه العلاقة واستمرارها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، فلا يمكن أن تكون علاقة بين فردين أو أكثر دون وجود معايير وقيم مشتركة تنظم العلاقة بين أطرافها وتحدد سلوكيات أفرادها وفق الأهداف المسطرة.

**الأهداف:** تنشأ العلاقات المتبادلة بين الأفراد لتحقيق أهداف معينة وإشباع حاجات ورغبات أطراف هذه العلاقة، وبالتالي لا يمكن التطرق إلى العلاقات الاجتماعية دون ذكر الأهداف المرجوة من وراء هذه العلاقة من خلال تبادل الأدوار والمهام بين الأفراد والتنسيق بينها، وكلما كانت هذه الأهداف مشتركة كلما كانت العلاقة تتميز بالتماسك والتكامل <sup>2</sup>.

### خامسا: أشكال العلاقات الاجتماعية

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

#### 1. العلاقات الاجتماعية العمودية: العلاقات الاجتماعية بصورة عامة شخصين أو أكثر

يحتلون مراكز اجتماعية متساوية أو مختلفة من حيث الواجبات والحقوق. والعلاقة

<sup>1</sup> جمال أبو شنب : العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل ، دار المعرفة الجامعية ، ط 1 ، مصر ، 2006 ، ص ص 285 ، 284

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 5 ، الأردن ، 2009 ، ص 219

الاجتماعية قد تكون مؤقتة كعلاقة البائع بالمشتري، أو دائمة كعلاقة الأب بابنه، أما العلاقة الاجتماعية العمودية داخل المؤسسة فهي ذلك الاتصال والتفاعل الذي بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية مختلفة كالعلاقة الاجتماعية بين المهندس والعمال أو العلاقة بين مدير المؤسسة ومدير قسم أو مصلحة ما، فالمهندس يحتل مركزاً وظيفياً أعلى من مركز العمال، ومدير المؤسسة يحتل مركزاً وظيفياً أعلى من مركز رئيس القسم. والعلاقة العمودية تقسم إلى قسمين<sup>1</sup>:

العلاقات العمودية الرسمية والعلاقات العمودية غير الرسمية، فالعلاقات العمودية الرسمية تقع بين شخصين بمراكز مختلفة، وتدور حول الأعمال والواجبات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي تسمى أيضاً بعلاقات السلطة، كعلاقة المهندس بالعامل حول ضرورة تنفيذ التعليمات والتوجيهات لزيادة الطاقة والكفاءة الإنتاجية.

أما العلاقات الاجتماعية العمودية غير الرسمية فهي الاتصال والتفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية مختلفة، ويتعلق هذا الاتصال والتفاعل عادة بالشؤون الاجتماعية والخاصة للأفراد والذين يسعون لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وقد تمتد هذه العلاقات إلى خارج أسوار المؤسسة.

تفهم من هذا أن العلاقات الاجتماعية العمودية بالمؤسسة قد تأخذ منحى ذو طابع رسمي خاضع للقوانين والإجراءات الرسمية ومنحى خارج عن الإطار الرسمي حسب ميولات واهتمامات الأفراد.

2. العلاقات الاجتماعية الأفقية: وهي ذلك الاتصال والتفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية متساوية كالعلاقة بين مدير الإنتاج بمدير التسويق أو مدير البحوث والدراسات حول ضرورة القيام بدراسة تهدف إلى معرفة أسباب انخفاض

<sup>1</sup> د. عامر عوض: السلوك التنظيمي والإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص ص 191،

إنتاجية العمال، أو العلاقة الموجودة بين عاملين أو أكثر حول القيام بالأعمال والمهام الوظيفية المنوطة بهم.<sup>1</sup>

والعلاقة الاجتماعية الأفقية تقع بين الذين يشغلون مراكز متساوية سواء من الذين يعملون في مصلحة أو قسم بعينه، أو أقسام مختلفة كاتصال المهندس ( أ ) بالمهندس ( ب )، أو اتصال رئيس قسم الإنتاج برئيس قسم المبيعات، أو اتصال العامل ( ١ ) بالعامل ( ب ).

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

نستخلص من هذا أن العلاقات الاجتماعية الأفقية سواء الرسمية أو غير الرسمية لها أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة في القيام بمختلف النشاطات والمهام والأدوار الوظيفية الرسمية داخل المؤسسة حسب ما يحتمه النظام الداخلي، أما العلاقات غير الرسمية فهي تساهم في إشباع حاجات العاملين على اختلاف مستوياتهم وتنتمي لهم روح الانتماء إلى المؤسسة.

3. العلاقات الاجتماعية الرسمية: وهي العلاقات التي تحدد أسسها ومفاهيمها القوانين والإجراءات الرسمية ( النظام الداخلي ) الخاصة بالمؤسسة، وغالبا ما تخدم هذه القوانين والإجراءات أصحاب العمل والإدارة ويهدف إلى ضمان قيام المؤسسة بأعمالها في سبيل

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن : علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2005 ، ص ص 88-

تحقيق الأهداف التي تسعى إليها عن طريق زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنتاج، وبالتالي استمرارية المؤسسة، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأقسام ووحدات المؤسسة ويثبت واجباتها وينسق بين شاغلي الوظائف حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فضلاً عن قيامه بتعيين علاقاتها وقنوات اتصال بعضهم ببعض.

لكن العلاقات الاجتماعية الرسمية في المؤسسة تتأثر بثلاثة عوامل أساسية هي:<sup>1</sup>

طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين داخل المؤسسة.

القنوات الرسمية للاتصالات بين مراكز وأقسام المؤسسة.

ميول واتجاهات ومصالح وظروف الإدارة والعمال

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

4. العلاقات الاجتماعية غير الرسمية: وهي تلك الصلات والروابط الموجودة بين فردين أو جماعتين فأكثر داخل المؤسسة والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية، بل تنشأ عن طريق مواقف وميول واتجاهات ومصالح الأشخاص الذي يكونونها ويدخلون في إطارها، وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال وذلك بعد تكوين جماعاتهم ومنظماتهم غير الرسمية التي يجهلها الإداريون ولا يردون تكوينها لأنها تتعارض مع الأطر والمفاهيم والمصالح التي يحملونها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 3 ، الأردن ، 2002 ، من ص 195 196

<sup>2</sup> سليم العمودي : علم الاجتماع الصناعي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 الأردن ، 2006 ، ص ص 101 ، 102

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

### سادسا: قياس العلاقات الاجتماعية

تعتبر العلاقات الاجتماعية من أهم مواضيع علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وتكمن أهمية معين قياس العلاقات الاجتماعية في اختبار الفرد لزملائه الذين يود مشاركتهم والعمل معهم في أو مجموعة من الأنشطة. الذي ويعتمد قياس العلاقات الاجتماعية على الطريقة السوسيوومترية التي انتهى إليها مورينيو، صمم اختبارا لقياس هذه العلاقات وقياس مقدار التنظيم الذي يعبر عنه الأفراد والجماعات، ويتل معنى سوسيومترى على القياس الاجتماعي.

ويهدف القياس الاجتماعي إلى محاولة قياس نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة داخل الجماعات الواحدة بكل موضوعية، أي قياس التجاذب والتنافر، الألفة أو النفور، القبول أو الرفض بين الأفراد ذوي الانتماء إلى جماعة واحدة عن طريق الدراسة الكمية لهذه العلاقات الاجتماعية التي تربط أفراد هذه الجماعات الواحدة، ويقتصر ميدانها على دراسة الجماعات الصغيرة التي يعرف كل فرد ما أفرادها، أي أعضاء الجماعة معرفة واضحة

أصلية تمكنه من اختيار من يصاحبه ومن لا يصاحبه ومن يريد العمل معه ومن لا يريد العمل معه.

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

وقد حاول " مورينيو " تفرغ النتائج التي تحصل عليها في مصفوفة العلاقات الاجتماعية أو السوسيوجرام كما يطلق عليها، استطاع أن يكشف من خلالها عن أنماط العلاقات الاجتماعية من أهمها: <sup>1</sup>

- العلاقات المركزية والتي تظهر عندما تختار الجماعة فرداً واحداً بصورة محدودة.

العلاقات المتبادلة التي تبدو فيها تبادل الاختيار بين فردين.

العلاقات المتتابعة التي تتابع العلاقة بين مجموعة من الأفراد كل منهم الآخر.

العلاقات المنفردة والتي تكشف عن فشل أحد الأفراد في جذب الآخرين حوله.

<sup>1</sup> فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان : علم النفس الاجتماعي ، رؤية معاصرة ، دار الفكر العربي ، ( د.ط ) ، مصر ،

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؛ إن طرح مفهوم العلاقات الاجتماعية يجعل منه مفهوما ضروريا للعمل في ظل التحديات التي تمر بها المجتمعات، إن حاجتنا العملية للعلاقات الاجتماعية في المجتمع تفرض علينا العمل على التأصيل لمفهوم العلاقات الاجتماعية فكرا وممارسة.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي

رابعاً: خطوات تقييم الأداء

خامساً: طرق تقييم الأداء

سادساً: أهمية تقييم الأداء

سابعاً: مقومات الأداء الجيد

خلاصة الفصل

### تمهيد

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة و فعالية المنظمات في تحقيق أهدافها و الوصول إلى ما تصبوا إليه من رؤى و أهداف و قيم جوهرية ،ومن هذا المنطلق فقد كان من مهام إدارة الموارد البشرية هو تقييم أداء موظفيها و ذلك كونه أهم عنصر في المنظمة لتحقيق أهدافها .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي، و ذلك بالتطرق إلى تعريفه و طرق تقييمه و خطواتها بالإضافة إلى عناصر أخرى.

أولاً: مفهوم الأداء:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.<sup>1</sup>

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>2</sup>

وعرف مصطفى عشوي الأداء على أنه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل، كالجهد المبذول، وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.

ويعرفه آخرون على أنه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة، كما يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فهو الكمية التي يحقق أو يشبع بها الفرد أو الموظف متطلبات وظيفته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الزهراني حسين جمعان، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين : دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999 ،ص. 56

<sup>2</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، د ط ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية مصر ، 2005 ، ص 209.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 125.

و هناك العديد من التعاريف الأخرى والتي قدمت للأداء سنعطي بعض منها :  
الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتمت عملك؟ بمعنى  
نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟<sup>1</sup>.

يقصد بالأداء، العمل الذي يتعهد الفرد، بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية  
ومن مستوى جودة معينة (النوعية) ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد نمط<sup>2</sup> .  
يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية  
التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا لبس وتداخل بين الأداء والجهد،  
فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد،  
فمثلا: الطالب قد يبذل مجهودا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات  
منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عال بينما الأداء منخفض<sup>3</sup>.

يعبر الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو  
المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>4</sup> .  
يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية  
وجودة العمل المقدم من طرفه.<sup>5</sup>

### ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي

هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تقييم الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك  
أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد الأنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، د ط ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ،ص368.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، د ط ، دار الوفاء، الإسكندرية، د س ، ص 16

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية- ، د ط ،الدار الجامعية، 2001 ،ص209

<sup>4</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، د ط ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ،ص 219

<sup>5</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004 ،ص123.

<sup>6</sup> عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية - ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 ، ص 329

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار الناجمة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى حيث ثبت ومنذ القدم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة ولهذا الفروق تأثير على صلاحية الفرد وحجم عمله وأدائه وكذلك استمراره بالمنظمة لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء عمالها لمعرفة: مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.<sup>1</sup> وقياس الكفاءة أو الأداء أو تقييم الأداء كلها مفاهيم لعملية واحدة وقد تعددت بشأنها التعريفات منها :

عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.<sup>2</sup>

ويعرفها ميتشاسكي بأنها: عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل . هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تقييم الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء<sup>3</sup>

ويمكن أن نعرف التقييم بأنه تلك العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية، وهي أيضا دراسة وتحليل أداء الأفراد العاملين لعملمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2011 ، ص 84.

<sup>2</sup> كيث كينان، أسس الإدارة الناجحة ، ترجمة : نعمت سليمان ، د ط ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 1995 ، ص 37

<sup>3</sup> نور الدين حاروش ، مرجع سبق ذكره، ص 85.

بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر<sup>1</sup>.

كما يمكن القول بأن الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

### ثالثا: عناصر الأداء الوظيفي<sup>2</sup>

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

ومن هذه المساهمات ما ذكره " درة " وذلك بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:

- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف .

- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، و العوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية .

### محددات و معايير الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف

<sup>1</sup> عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 329

<sup>2</sup> درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، د ط ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ، 2003 ، ص 96.

نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

رابعاً: خطوات تقييم الأداء

### 1 تحديد متطلبات التقييم وأهدافه<sup>1</sup>

تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل: -نوعية العمل المنجز. - التعاون مع الرؤساء والزملاء.

درجة الابتكار في الأداء

2تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف .

من الممكن استخدام عدة طرق للتقييم في المنظمة الواحدة فطريقة تقييم الموظف الإداري تختلف عن المهندس وتختلف عن الوظائف الدينية وهكذا.

3 تدريب المشرفين على التقييم: لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وان أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم

4 مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: لابد وان يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل - :الطريقة المستخدمة في التقييم. - العناصر التي سيركز عليها. - فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف

5 .تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير ( كمية - نوعية ) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

6مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف وهذا غير صحيح .من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

والضعف في أدائه وان يناقشها بحرية تامة، ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف

**7 تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلا:** على الرئيس أن يحدد جوانب التطوير المحتملة مستقبلا لرفع كفاءة الأداء مثل:

الجانب الفني .

كفاءة الاتصالات .

اتخاذ القرارات.

**خامسا: طرق تقييم الأداء**

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة

**أولا: الطرق التقليدية:** تضم هذه المجموعة عدة طرق على تقييم الفرد في عمله من أبرزها:  
- **طريقة الميزان والدرجات:** تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة وبهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف، في هذه الطريقة يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى ثم يضع علامة عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف، وتكون العلامة النهائية هي مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات.<sup>1</sup>

**طريقة الترتيب العام:** تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين، حيث يضم أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتها. إن هذه الطريقة لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء الموظفين، كما أنها تفترض أن الفروق بين الرواتب المختلفة متساوية زد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل التحيز أو التأثر بمركز الوظيفة، هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة الموظفين في مجموعات مختلفة، لا يوجد هناك أساس واضح تستطيع أن تستخدمه في معرفة إن كان أحسن موظف في المجموعة الأولى

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 91

متساويا مع أحسن موظف في المجموعة الثانية، وهنا تكمن صعوبة استخدامها، وتكمن صعوبة استخدامها أيضا إن كان العدد كبير

**طريقة المقارنة الزوجية:** إن هذه الطريقة تركز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم وبتجميع هذه المقارنات يكمن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أداءهم

ولتحديد عدد المجموعات الثنائية نستعمل المعادلة التالية: <sup>1</sup>

حيث ن هي عدد الأفراد، عند إجراء هذه المقارنات يقوم المشرف بتحديد الموظف الأفضل في كل مقارنة ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي العدد الكبير من الموظفين بحيث يكون عدد المقارنات كبير جدا

**طريقة القوائم:** يستعمل المشرف في هذه قائمة كبيرة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف ووظيفته ويجب أن يكون هنالك اختلاف في الأسئلة، والأسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف التي توجه إلى الكاتبة، وتستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية التقييم، حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء، فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم، والمشرف يقوم بوضع إجابة عن كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة، تتولى إدارة الموارد البشرية تحقيق قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف وذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات والحكم على درجة الدقة في التقدير، يستحسن أن تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف ومن أمثلة الأسئلة ما يلي:

هل يقدم الرئيس أفكار طيبة؟ نعم لا.

هل يتبع التعليمات بدقة؟ نعم لا.

هل يواظب على الحضور؟ نعم لا

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 93.

. وفي النهاية يتم حساب النقاط التي يحصل عليها بجدول محدد التقديرات. ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهد ووقت كبير، ودقة فائقة، كما انه ليس من السهل تجميع وتحليل ووزن عدد العبارات وتحديد خصائص الموظف ومساهمته. ومن مميزاتها أنها توفر الكثير من الوقت للمشرف حيث انه يقوم بإعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقريرية .

### طريقة التوزيع الإجمالي<sup>1</sup>:

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر نسبيا على توزيع موظفيه على درجات ويكون على أساس مستوى الكفاءة، وذلك بشكل تحدده المنظمة، وفي هذا التوزيع يكون أغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي ونسبة قليلة من المتفوقين ونسبة قليلة من ضعاف الكفاءة.

يعتمد أسلوب التوزيع الإجمالي على الترتيب، لكن بشكل مختلف عن طريقة الترتيب، ويوضح الشكل التالي نموذج النظام الذي العام، وغالبا ما يتم ترتيب العاملين بهذا الشكل يتبعه الكثير من المنظمات عند استخدام التوزيع الإجمالي.

الشكل 01 نموذج النظام عند استخدام التوزيع الإجمالي



<sup>1</sup> عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره، ص 349.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المشرف يوزع الموظفين على هذه الدرجات، فإذا افترضنا أن الرئيس أو المشرف لديه 10 من المرؤوسين، فإنه سيعطي 1 منهم تقدير ممتاز، و2 جيدين جداً، و4 جيد، و2 متوسط، و1 أقل من المتوسط، وتصلح هذه الطريقة عندما تكون مجموعة كبيرة من الموظفين. ثانياً: الطرق الحديثة: نتيجة للنقد الموجه لأسلوب قياس الأداء في للطرق التقليدية، حاول الكثير من الباحثين إيجاد ووضع طرق جديدة، تكون أفضل لتقييم الأداء، تتسم بالدقة والموضوعية، ولعل من أبرزها: <sup>1</sup> **طريقة قوائم المراجعة:** تتضمن هذه الطريقة عدداً من العبارات التي تصف أشكال سلوك المرؤوسين في عمل معين، أو مجموعة متشابهة من الأعمال، ولكل عبارة قيمة مرتبطة بمدى كفاءة المرؤوس، وعند تقدير كفاءته يقوم المشرف بمراجعة هذه العبارات، بعد ذلك يتم إعداد كشف خاص بالتقدير عن طريق جمع قيم العبارات، بحيث يتوصل إلى تقييم أداء العامل لذلك العمل المعين.

**طريقة الاختيار الإجباري:** في هذا الأسلوب توضع استمارة تقييم، والتي تتكون من عدة مجموعات من الجمل، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، اثنين منها تمثل الصفات المرغوبة والجمليتين الأخرين الصفات غير المرغوبة في أداء العامل، ويختار المشرف جمليتين فقط من كل مجموعة شرط أن تكون أحدهما تقيس الصفات المرغوبة والأخرى تقيس الصفات الغير مرغوبة، وهذا مثال يبين لنا طبيعة الجمل: الصفات المرغوبة: -يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل . - ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضاً. الصفات غير المرغوبة : - لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

في الحقيقة لهذه الطريقة مزايا عدة من بينها أنها تساعد على إتمام تقييم الأداء لا يعدا قادراً على اتخاذ القرارات بموضوعية، مما يبعد التحيز من طرف المشرف، ومن عيوبها أن الرئيس لا يعلم على أي أساس يبنى عليه التقييم، وذلك لعدم علمه بقيمة الجمل، كما أنها

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

صعبة حيث أنه يجب علينا دائما إنشاء عبارات جديدة كون الأولى قد استهلكت في التقييم الذي ومضى، وعليه دائما أن تكون هنالك جمل جديدة قصد استخدامها في هذه الطريقة من التقييم، زد على ذلك كون التقييم الواحد يشتمل على مجموعة كبيرة من الموظفين، ويتحتم علينا وضع جمل مغايرة لكل موظف.<sup>1</sup>

**طريقة الأحداث المخرجة:** يتطلب استخدام هذا الأسلوب ضرورة أن يسجل المدير نماذج محددة من السلوكيات الوظيفية المتميزة أو غير المتميزة بالنسبة للفرد. يقصد بالأحداث المخرجة هو ذلك السلوك الذي يتصرفه الموظف إزاء مواجهة طارئ أو مشكلة ما داخل إطار عمله، بحيث لا يركز المشرف أو الرئيس في تقييم الأداء على الحدث والذي قد يقع من جراء سوء تصرف العامل، وإنما يركز في تقييمه على سلوك الفرد في مواجهة تلك المشكلة، وقد تكون هذه المشاكل في بعض الأحيان مفتعلة من المشرف أو الرئيس، وذلك لكي يتسنى له معرفة وتقييم سلوك الموظف في مواجهة المشاكل الحقيقية، ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث المهمة في مذكرته، بحيث يقسمها إلى قسمين:

قسم يشير للأحداث الايجابية. وكل قسم من هذين القسمين يحتوي على مجموعة من المحددات التي تركز عليها قسم يشير إلى الأحداث السلبية. عملية التقييم كالدقة، المبادرة، جودة العمل وغيرها. ومن مزاياها أنها: توفر للرئيس مقاييس موضوعية للأداء.

-تساعد الرئيس على الاستفادة من نقاط القوة المتميزة التي قد توجد عند بعض تساعد على إبراز نقاط الضعف ومن ثم معالجتها. الموظفين ومن عيوبها:

تسجيل الأحداث باستمرار وفق حدوثها يجعل الرئيس ملازما للموظفين مما يسبب عبئا عليه<sup>41</sup>.

<sup>1</sup> -نفس المرجع ، ص 97

-وجود حاجز نفسي بين الموظفين والرئيس، عندما يشعر الموظفون أن الرئيس يحتفظ بسجل خاص به والذين يسمونه الدفتر الأسود الصغير.

**طريقة التقرير المكتوب:** في نهاية الفترة التي تجري فيها التقارير يقوم الرئيس بإعداد تقرير كتابي من خلال نموذج معين، وعادة ما يقدم الرئيس توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يتضمنها التقييم، ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء ما يلي :

صف انطباعك الشخصي عن موظفيك وفقا لكمية وجودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين.

. تتطلب هذه الوظيفة أن يكون الرئيس ملما بقدرات موظفيه وعنده القدرة على التحليل لكي يبرز نواحي القوة والضعف في أداء الفرد، ومن بين عيوبها أن تقييم فيها هو تعبير عن آراء وانطباعات ذاتية كما تقتضي طول الوقت لكتابة التقارير لاسيما إذا كان هناك عدد كبير من الموظفين.<sup>1</sup>

**طريقة الإدارة بالأهداف:** نقطة البداية في هذا الأسلوب هو أن يقوم مدير الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم تستخدم هذه الأهداف كمعايير لتقييم الأداء

. يقوم الرئيس في هذه الطريقة بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة ليحققها الموظفين، ويقوم الموظف بدوره باقتراح الأهداف التي يعمل على تحقيقها والإجراءات المعتمدة لبلوغها، وبعد ذلك تدرس هذه الأهداف ويجري تعديلها والاتفاق عليها، ثم يجري تقييم لمستوى الانجاز الذي حققه الموظف مقارنة مع المعايير المحددة، وبعد ذلك تستبعد الأهداف الغير المناسبة، ثم يقوم بمراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة وعادة ما تكون ستة أشهر، وبعد ذلك تجري مراجعة الأداء الكلي للمنظمة ويتم الاتفاق على برنامج جديد يتضمن أهداف وواجبات أخرى محددة لفترة أخرى. ومن مزايا هذه الطريقة أنها:

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 371

تولي اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للموظف .  
تركز على انجازات ونواحي سلوك محدد في عمل الموظف .  
إن هذه الطريقة تقيم الرئيس وفي نفس الوقت الذي يقيم فيه الموظف .  
تهدف إلى تنمية قدرة الموظف على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته .  
تحسين الاتصال بين الرئيس والموظف وتقوية علاقتهما، وذلك بما فيها من مقابلات دورية بينهما .

ومن عيوب هذه الطريقة نجد رغم أنها توجه اهتماما للأداء المستقبلي للموظفين، إلا أنها تقيس ولا تستطيع إن تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، كما أنها تفترض أن الأهداف إلي يضعها الموظف ورئيسه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة ومنسجمة مع الأهداف العامة لها مناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها، أضف إلى ذلك فهذه الطريقة تفترض إن الرئيس يفهم واجباته وسلطاته جيدا ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات، كما انه حين تطبق هذه الطريقة في الواقع نجد أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي استعملت للتوصل إلى النتائج المطلوبة<sup>1</sup> .

طريقة التقييم الذاتي - طريقة التقييم المشترك. - طريقة التقييم 360 درجة.

### سادسا أهمية تقييم الأداء

تتنامي أهمية تقييم الأداء الوظيفي بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية:

إن التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابياته وسلبياته يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير وإعادة التنظيم، كما يقدم التقييم الأسس

<sup>1</sup> ور الدين حاروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 99.

الموضوعية التي يتم من خلالها كشف تمايز الأفراد في أداءهم، ومعرفة المجالات التي يحسنون الإبداع فيها ومن ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافئتهم وظيفيا وماديا.

يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاهات تحقيق الأهداف المنشودة، واكتشاف جوانب العمل التي تحتاج إلى جهد إضافي.

إن أهمية التقييم تحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف، حيث أن نجاح المنظمة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرة الأفراد العاملين في التحسين والتطوير في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

يخدم تقييم الأداء الوظيفي أغراضا مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث أن التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويكشف نقاط الضعف والقوة في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوظيف.

### سابعا: مقومات الأداء الجيد

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية الأداء، وهذه المقومات هي:-

**الإدارة الإستراتيجية:** هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المؤسسة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية<sup>2</sup>

التخطيط السليم الذي يقوم على دراسة أداء الماضي واستشراف المستقبل، وأمل الواقع القائم، والتخطيط السليم يرتكز على:

<sup>1</sup> شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس ، 2010 ، ص 79

<sup>2</sup> علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، د ط ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص122

وضوح الأهداف وقابلية تحويلها إلى أرقام إن أمكن .

إمكانية قياس العمل المنجز وتحديد المدخلات والمخرجات بالنسبة لكل برنامج أو مركز مسئولية .

وجود هيكل تنظيمي سليم ومناسب للجهة: يتضمن تبويب وتوصيف سليم للوظائف ووضوح السلطات والمسئوليات وتصنيف للأنشطة والبرامج المحددة بالهيكل التنظيمي .

وجود نظام للمتابعة وتقويم الأداء الذاتي يمكن من خلاله متابعة تنفيذ النشاط، وكشف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح أولاً بأول، ورصد المظاهر الإيجابية في الأداء والسعي إلى تعميمها، وترسيخ السبل التي ساهمت في إيجادها بما يحقق رقابة الكفاءة والفعالية في هذه الوحدة الإدارية.

الشفافية: هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الفساد. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وممارسته فعلياً من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء:

فالموظف العام الذي يعطى مسئوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسئولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقويم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة

**تطوير النظم المحاسبية:** إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى تقيد الأجهزة الحكومية بالقواعد التشريعية المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في

إعداد الموازنات الخاصة بتلك الأجهزة لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> -أكرم إبراهيم حمادة، تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول الاستثمار والتمويل في فلسطينيين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية،غزة،8-9 ماي 2005،ص 13

### خلاصة الفصل

من خلال عرضنا هذا يمكن القول أن ما يهم الإدارة هو أن تتعرف على ما يحققه العاملون د من نتائج، ويهم العاملون أيضا أن يتعرفوا على ما حققوه من الإنجازات تفيد المنظمة من جهة وتساعد في ترفيتهم أو زيادة مرتباتهم من جهة أخرى لذلك يستخدم الرؤساء (المباشرون أو إدارة) تقارير دورية لأداء يجمعون فيها المعلومات المناسب، وتراجع هذه التقارير بواسطة المديرين أو لجنة مختصة تتكون من أعضاء يستطيعون الحكم على كفاءة الموظفين.

والتهاون في ممارسة عملية تقييم الأداء بفعالية وموضوعية لسبب أو لآخر يؤدي إلى تواجد مشكلات منها انخفاض الإنتاجية ، عدم الإبداع وعدم الإبداع وعدم التعاون الإنساني وكلها تعد سمات للتخلف الإداري، وهي أيضا تدل على عدم رضا العمال على المنظمة والسياسات المنتهجة من قبلها، فلهذه الأسباب وغيرها يدفعنا هذا إلى تناول فصل الرضا الوظيفي الذي يعتبر عنصرا هاما في نجاح الفرد وتقبله لعمله وبالتالي نجاح المنظمة ككل.

## الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

2-مجالات الدراسة

2-مجتمع وعينة الدراسة

1-منهج الدراسة

4-أدوات جمع البيانات

5-الأساليب الإحصائية

خلاصة

### تمهيد

لا يمكن للباحث في علم الاجتماع أن ينزل إلى الميدان الذي يعتبر المجال الحيوي للمعطيات الواقعية التي تشكل أكبر نسبة من أهداف الدراسة دون أن يكون مزود بتقنيات منهجية توطر نظرتة السوسيولوجية للمجتمع، فالمعطيات المنهجية التي ألم بها الباحث هي بمثابة الدليل المرجعي الذي من خلاله يتمكن من رؤية المؤشرات المراد دراستها، ذلك أن عملية البحث في ميدان العلوم الاجتماعية هي عملية صعبة مليئة بالصعوبات التي تواجه الباحث في شتى مراحل البحث، خصوصا وأن المعرفة العلمية هي معرفة منظمة ودقيقة تحتاج إلى تمحيص وتدقيق لفهمها أو للوصول إليها، لذلك سعى العلماء والباحثين إلى وضع أسس وقواعد منهجية تنير طريق البحث، وترشد الباحث إلى كيفية انتقاء المعلومات التي يحصل عليها، إلا أن استخدام الباحث لهذه المناهج والتقنيات التي يعتمد عليها في جمع البيانات يختلف باختلاف الدراسات التي سيجريها وعلى حسب طبيعة المجتمع المبحوث وتركيبته البشرية، لأن الواقع المعاش الذي يعتبر الميدان الحقيقي للدراسة يتدخل بنسبة كبيرة في تحديد المنهج والتقنية.

### 1-مجالات الدراسة

#### أ-المجال المكاني

لقد تم توزيع الاستمارة في بلدية ورماس، بدائرة كوينين، بوادي سوف.

#### ب-المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية حول " دور العلاقات الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي " من تاريخ 2022/04/17 إلى غاية 2022/04/23، حيث قمنا بدراسة استطلاعية في شهر مارس، ثم بدأنا دراستنا الميدانية في شهر أبريل ودامت مدة الدراسة 07 أيام.

#### المجال الزمني:

بدأت دراستنا في مارس 2022، حيث قمنا بجمع المعلومات من مختلف المراجع لإنجاز الجانب النظري للدراسة، وفي أبريل 2022 بدأنا التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية.

#### ج-المجال البشري:

الدراسة الراهنة حددت في مجالها البشري على مجموعة من الموظفين اللذين يعملون بمؤسسة بلدية ورماس الوادي البالغ عددهم 70موظف.

### 2-مجتمع وعينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجري عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح مراد، فوزية هادي، طرائق البحث العلمي (تعميماتها واجراءاتها)، دار الكتاب للحديث، الكويت، 2002 ،

تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة<sup>1</sup>، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً<sup>2</sup>.

وتم الاعتماد على العينة القصدية لأن موضوع الدراسة يفرض استخدام مثل هذه العينة المرتبطة بموظفي بلدية ورماس-الوادي-  
وتعرف العينة القصدية بأنها:

سميت هذه العينة بهذا الاسم نظراً لأن الباحث يقوم باختيارها طبقاً للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث<sup>3</sup>  
حيث يشمل مجتمع الدراسة عمال بلدية ورماس سوف -الوادي- والبالغ عددهم (40) عاملاً.

### 3-منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية تهدف إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة التي سنتطرق لها .  
والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، ودون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، واستناداً إلى هذا فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها

<sup>1</sup> رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، 2006، ط5، ص 156.

<sup>2</sup> عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، 1976، ط7، ص 353.

<sup>3</sup> السعدي الغول السعدي: مناهج البحث العينات وأنواعها، الديبلوم الخاص في التربية (جميع الأقسام)، ص23

فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.<sup>1</sup>

وبما أن دراستنا تتمحور حول " دور العلاقات الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي"، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث علم الاجتماع. والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، بهدف الانتهاء إلى وصف عملي ودقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة، فقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه دراسة واقع الاستخدام الفعلي لدور العلاقات الاجتماعية، وأثر هذا الاستخدام على المؤسسة والاتصال، فللقيام بجمع وجرد كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، وكذا تشخيص مؤشرات الدراسة استلزم استخدام "المنهج الوصفي التحليلي".

### 4- أدوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، حيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين.<sup>1</sup>

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث، وفي الدراسة الحالية اعتمدنا على استمارة استبانة (الاستبيان).

<sup>1</sup>. عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيهاة: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 98.

### الاستبيان:

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها، فالاستبيان عبارة عن أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث.<sup>1</sup> تأسيساً على ما ذكر سابقاً تم تصميم الاستبيان للموضوع الموسوم: «دور العلاقات الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي» وذلك بما يتناسب إشكالية الدراسة، وفرضياتها وضم (21 بنداً) في شكله النهائي.

قد تضمنت الاستمارة عدة أسئلة تم تصنيفها إلى عدة مستويات منها:

1-البيانات الشخصية.

2 - أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة.

3 -وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي

لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة.

4- تقييم العاملين في المنظمة ميدان الدراسة نشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة

لتحسين آدائهم.

5- الأساليب الإحصائية

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على عدة أساليب إحصائية نوردتها كآلاتي:

تم حساب التوزيع التكرار (ك)، والنسبة المئوية (%) لوصف خصائص المبحوثين، وكذلك

التعرف على مواقفهم نحو عبارات المحاور الرئيسية للدراسة.

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{المجموع الكلي للعينة}} \times 100$$

<sup>1</sup>. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 82.

### خلاصة

من خلال هذا الفصل عرضنا أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك بدءًا بمجالات الدراسة والمستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان، كما عرضنا مجالات الدراسة أخيرًا حددنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها من الدراسة الحالية للخروج بنتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

## الفصل الخامس:

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

ثانياً: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى.

ثالثاً: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية.

رابعاً: تحليل ومناقشة الفرضية العامة.

خامساً: نتائج الدراسة.

سادساً: الاقتراحات

خلاصة الفصل

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد تعرضنا للإجراءات الدراسية الميدانية والعمل عليها سوف نتطرق في هذا الفصل إلى حساب وتحليل ومناقشة النتائج.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

خصائص العينة:

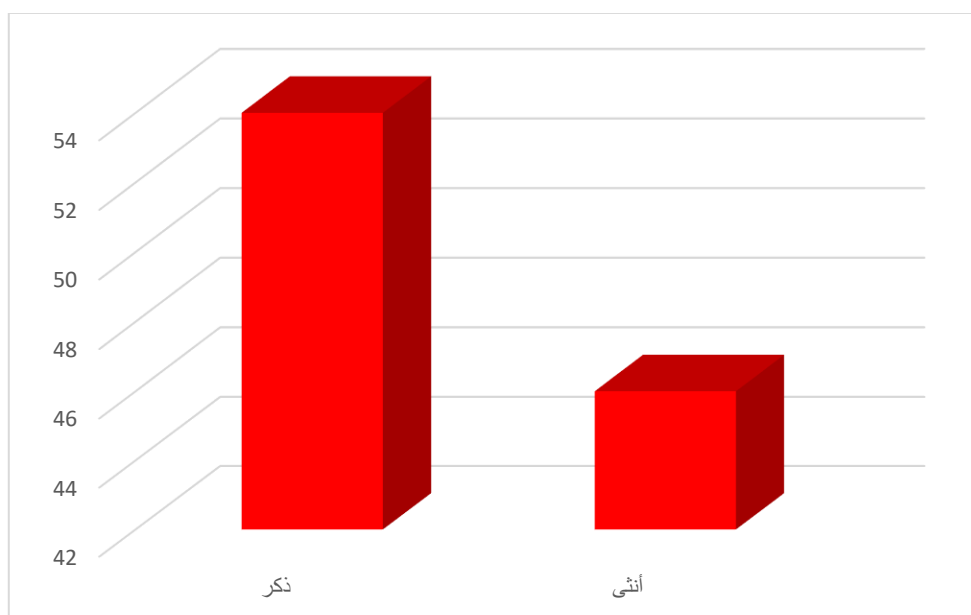
أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول (01-05): خصائص العينة من حيث متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	%54
أنثى	23	%46
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل (01-05): خصائص العينة من حيث متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة.

## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

من خلال الجدول يتضح لنا نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم 54% أي أكثر من الإناث بنسبة 32%، وهذا راجع لطبيعة العمل في هذه المؤسسة حيث تتطلب مهامها الذكور أكثر من الإناث.

ب- توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

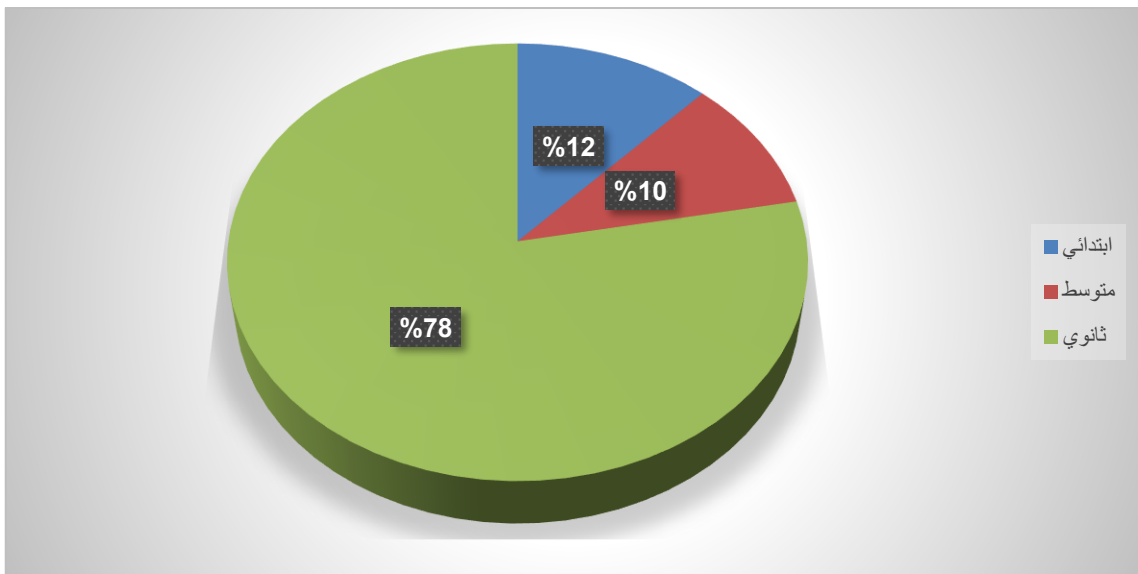
الفرع الثاني: المستوى التعليمي

جدول (02-05): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	6	12%
متوسط	5	10%
ثانوي	39	78%
جامعي	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة.

الشكل رقم (02-05): تمثيل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة.

## الفصل الخامس:

## عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

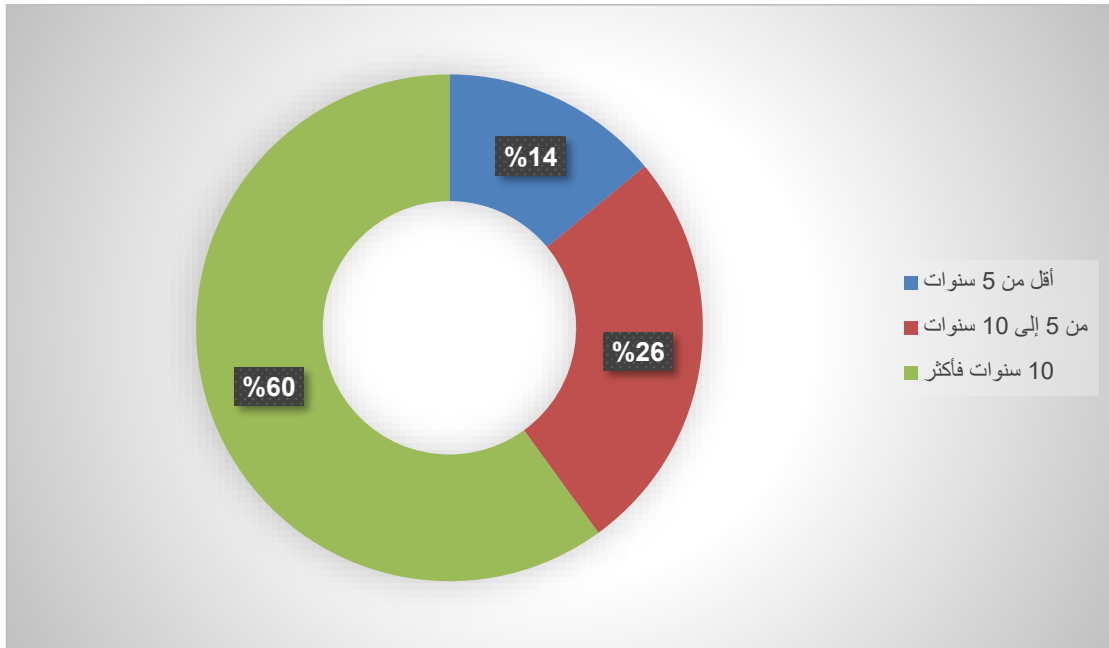
من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث نجد أن النسبة لأكبر كانت لمستوى ثانوي "ثانوي" بنسبة 78% وتليها نسبة 12% لمستوى "ابتدائي" أما نسبة "متوسط" بلغت 10%.

ج-توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول (03-05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	14%
من 5 إلى 10 سنوات	13	26%
10 سنوات فأكثر	30	60%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (03-05): يمثل عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب " الخبرة المهنية" لأفراد العينة، حيث أن غالبيتهم مستوى "أكثر من 10 سنوات" بنسبة 60% تليها فئة مستوى "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 26%، يليها فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 14%.

ثانياً: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى.

ما هي أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن " أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة " والجدول رقم (04-05) التالي يعرض نتائج هذا السؤال:

الجدول (04-05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارة	الترتيب
			النسبة	القرار	النسبة	القرار	النسبة	القرار		
2	0.63	2.74	10%	5	6%	3	84%	42	1	تقوم العلاقات في المؤسسة على التكتلات بين العاملين
3	0.67	2.60	10%	5	20%	10	70%	35	2	تعمل المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية
3	0.72	2.60	14%	7	12%	6	74%	37	3	تقوم المؤسسة بمنح تربصات خارجية للعاملين
1	0.38	2.88	2%	1	8%	4	90%	45	4	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين بها في صنع القرار

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

4	0.70	2.56	% 12	6	20%	10	68%	34	5	يتسم العاملین بروح المنافسة في العمل من أجل تحسين الأداء
5	0.83	2.48	% 22	1	% 1	4	70%	35	6	تتميز العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين بتنفيذ الأوامر وحسب
6	0.79	2.32	% 20	1	28%	14	52%	26	7	غالبًا ما يتم التعاون بين الزملاء لحل المشاكل
	0.39	2.59								المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الطلبة.

يتضح من الجدول رقم (05-04) أن المتوسطات الحسابية لمحور (أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة) تراوحت بين (2.88 و2.32) إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.59) وانحراف معياري (0.39)، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي إذا بلغ (2.56) وانحراف معياري (0.70) في المرتبة الأولى، وقد احتلت الفقرة رقم (1) متوسط حسابي إذا بلغ (2.74) وانحراف معياري (0.36) المرتبة الثانية، في حين تحصلت الفقرتين رقم (2) و(3) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.72)، في تحصلت الفقرة رقم (5) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.70)، وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.83)، أما في المرتبة السادسة الفقرة (7) بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.79).

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

ثالثا: عرض وتحليل النتائج التساؤل الثاني

ماهي وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي

لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة؟

للإجابة عن السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف

على استجابات أفراد عينة الدراسة عن " أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة

ميدان الدراسة "والجدول رقم(..) التالي يعرض نتائج هذا السؤال:

الجدول رقم (05-05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (وسائل

الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين

بالمنظمة ميدان الدراسة)

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	0.51	2.76	4%	2	16%	8	80%	40	1 تعتمد المؤسسة شكل الاتصال الرسمي دون الاتصال غير الرسمي
2	0.63	2.62	8%	4	22%	11	70%	35	2 تعد الاجتماعات أحد أهم وسائل الاتصال الفعالة المعتمدة في المؤسسة
3	0.70	2.54	12%	6	22%	11	66%	33	3 غالبا ما تصلني الرسائل الادارية عن طريق البريد الالكتروني
3	0.70	2.54	12%	6	22%	11	66%	33	4 تعتمد المؤسسة وسائل الاتصال الكتابية من تقارير وتعليمات وشكاوى وغيرها للاتصال

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

بالعاملين											
5	0.	2.	18	9	14	7	68	34	5	غالباً ما يهاتفني الطاقم الإداري من أجل أجل اداء واجب مهني	
	78	50	%		%		%				
4	0.	2.	14	7	20	10	66	33	6	توجه لي المؤسسة اللوم مباشرة عند الوقوع في خطأ في العمل	
	73	52	%		%		%				
	0.	2.	المتوسط الحسابي العام								
	40	58									

المصدر: من إعداد الطلبة.

يتضح من الجدول رقم (05-05) أن المتوسطات الحسابية لمحور (وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة) تراوحت بين (2.50 و 2.76) إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.58) وانحراف معياري (0.40)، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي إذا بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.51) في المرتبة الأولى، وقد احتلت الفقرة رقم (2) متوسط حسابي إذا بلغ (2.62) وانحراف معياري (0.63) على المرتبة الثانية، وقد تحصلت الفقرة رقم (3) و (4) على متوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.70) على المرتبة الثالثة، في حين حازت الفقرة رقم (6) على متوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.73) على المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) على متوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.78).

ومنه نستنتج أن وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة حيث ان الهاتف هو الوسيلة الأكثر استعمال وهذا راجع لأن أغلب طبقات المجتمع تتقن استخدام الهاتف وسهل في الاستعمال.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

رابعاً: عرض وتحليل النتائج التساؤل الثالث:

كيف يقيم العاملون في المنظمة ميدان الدراسة نشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة لتحسين آدائهم؟

للإجابة عن السؤال الأول: تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن " تقييم العامل ونفي المنظمة ميدان الدراسة نشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة لتحسين آدائهم "والجدول رقم(..). التالي يعرض نتائج هذا السؤال:

الجدول رقم (05-06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (تقييم العاملون في المنظمة ميدان الدراسة نشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة لتحسين آدائهم)

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارة	الترتبة
			النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد		
3	0.70	2.50	12%	6	26%	13	31%	31	1	تسعى العلاقات الاجتماعية في المؤسسة إلى تحقيق التقارب بين الإدارة والموظفين
1	0.68	2.68	12%	6	8%	4	40%	40	2	أعتقد أن العلاقات الاجتماعية المتخذة في مؤسستنا هامة جدا
5	0.75	2.40	16%	8	28%	14	56%	28	3	تسعى العلاقات الاجتماعية في المؤسسة إلى خلق روح الثقة بين

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

الإدارة والموظفين											
4	34	%	9	18	7	14	2.	0.	2	4	تتعامل المؤسسة معي على أنني آلة منتجة لأجل تحسين الأداء
	68	%	14	28	12	24	2.	0.	4	5	تركز المؤسسة على الجوانب المادية وتهمل الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية.
المتوسط الحسابي العام									2.	0.	
									47	42	

المصدر: من إعداد الطلبة.

يتضح من الجدول رقم (05-06) أن المتوسطات الحسابية ل (تقييم العاملون في المنظمة ميدان الدراسة نشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة لتحسين أدائهم) تراوحت بين (2.68 و2.40) إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.47) وانحراف معياري (0.42)، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي إذا بلغ (2.54) وانحراف معياري (0.68) في المرتبة الأولى، وقد احتلت الفقرة رقم (4) على متوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.73) في المرتبة الثانية، في حين تحصلت الفقرة رقم (1) على متوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.68) في المرتبة الثالثة، أما في المرتبة الرابعة الفقرة (5) على متوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.42) وحازت الفقرة رقم (3) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.75).

ومنه نستنتج أن تقييم العاملون في المنظمة لنشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة لتحسين أدائهم فإنه محققة وهذا راجع لطبيعة الاجتماعية للعمل حيث يتطلب علاقات اجتماعية ناجحة حيث تسعى المؤسسة إلى خلق روح الثقة بين الإدارة والموظفين.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

خامساً: عرض النتائج العامة للدراسة

مناقشة نتائج التساؤل الأول: ما هي أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة؟

اتضح من نتائج هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية (أهم العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة) تراوحت بين (2.88 و2.32) إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.59) وانحراف معياري يقدر ب(0.39). وتحصلت كلها على مستويات مرتفعة مما يفسر أهمية العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة حيث أن الإنسان كائن طبيعي واجتماعي وبحاجة إلى الشعور بالحب والانتماء والتقدير ممن حوله وبمحيطه الانطوائي يعاني دائماً من القلق والملل والوحدة والعصبية وعدم تقدير الذات لأن العلاقات الاجتماعية توفر للإنسان الشعور بالسعادة والاطمئنان والأمان والراحة النفسية والانتماء وبالتالي تنتج شخصية سوية متزنة نفسياً وصحياً ما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ونجد الشخص الاجتماعي مقبلاً على الحياة وعلى العمل بصفة خاصة.

مناقشة نتائج التساؤل الثاني: ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة؟

يتضح من المتوسطات الحسابية ل (وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة) تراوحت بين (2.76 و2.50) إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.58) وانحراف معياري (0.40)،

وتحصلت كلها تقريبا على مستويات مرتفعة مما يفسر أن " وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة" مفعلة

بشكل جيد ومنها الاتصال الرسمي حيث يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر ووسيلة البريد الالكتروني حيث تساهم في تسهيل العمل واختصار المسافات والعمل ووسائل الاتصال الكتابية ومن هاتف وغيرها مما يساهم بشكل كبير في زيادة الأداء الوظيفي.

مناقشة نتائج التساؤل الثالث: كيف يقيم العاملون في المنظمة ميدان الدراسة نشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة لتحسين آدائهم؟

يتضح من الجدول رقم (05-06) أن المتوسطات الحسابية ل (تقييم العاملون في المنظمة ميدان الدراسة نشاط العلاقات الاجتماعية بالنسبة لتحسين آدائهم) تراوحت بين (2.68 و2.40) إذ حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.47) وانحراف معياري (0.42).

حيث ان كل الفقرات مستوياتها مرتفعة مما يؤكد تقييم عالي لعمال المنظمة لنشاط العلاقات الاجتماعية يساهم بشكل كبير في تحسين آدائهم حيث تسعى العلاقات الاجتماعية في المؤسسة إلى تحقيق التقارب بين الإدارة والموظفين حيث تخلق العلاقات الاجتماعية روح الثقة بين الإدارة والموظفين.

### خلاصة الفصل

تمكنا من خلال هذا الفصل على التعرف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، وذلك من خلال معاينتنا لهذه المؤسسة عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات كالملاحظات التي قمنا باستنتاجها من خلال زيارتنا لعينة الدراسة، وأيضا من خلال الأجوبة المقدمة لنا من خلال إجابة الطلبة على استمارة الاستبيان وما تم طرحه من أسئلة عليهم لمعالجتها والتوصل إلى النتائج التي من خلالها يمكننا الاجابة عن الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة.

خاتمة

لما كان الهدف من الدراسة الكشف عن دور العلاقات الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال بلدية ورماس بالوادي وتم التوصل من معطيات الدراسة الميدانية إلى الاستنتاجات التالية

الاستنتاج الأول: وتحصلت كلها على مستويات مرتفعة مما يفسر أهمية العلاقات الاجتماعية المعتمدة في المنظمة ميدان الدراسة حيث أن الإنسان كائن طبيعي واجتماعي وبحاجة إلى الشعور بالحب والانتماء والتقدير ممن حوله وبمحيطه الانطوائي يعاني دائماً من القلق والملل والوحدة والعصبية وعدم تقدير الذات لأن العلاقات الاجتماعية توفر للإنسان الشعور بالسعادة والاطمئنان والأمان والراحة النفسية والانتماء وبالتالي تنتج شخصية سوية متزنة نفسياً وصحياً ما يساهم في تحسن الأداء الوظيفي ونجد الشخص الاجتماعي مقبلاً على الحياة وعلى العمل بصفة خاصة.

الاستنتاج الثاني: إن وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات الاجتماعية لتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ميدان الدراسة مفعلة بشكل جيد ومنها الاتصال الرسمي حيث يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر ووسيلة البريد الالكتروني حيث تساهم في تسهيل العمل واختصار المسافات والعمل ووسائل الاتصال الكتابية ومن هاتف وغيرها مما يساهم بشكل كبير في زيادة الأداء الوظيفي.

الاستنتاج الثالث: يوجد تقييم عالي لعمال المنظمة لنشاط العلاقات الاجتماعية يساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم حيث تسعى العلاقات الاجتماعية في المؤسسة إلى تحقيق التقارب بين الإدارة والموظفين حيث تخلق العلاقات الاجتماعية روح الثقة بين الإدارة والموظفين.

### التوصيات:

وبالنظر إلى النتائج المتواصل إليها وجدنا من خلال دراستنا تقديم بعض التوصيات والتي من شأنها تقديم الإفادة لهذه الدراسة:

- توسيع نطاق العلاقات الاجتماعية وتوطيدها في المؤسسة.

- محاولة الاستفادة بأكبر قدر ممكن من العلاقات الاجتماعية الناجحة في المؤسسة
- تنظيم دورات تكوينية منتظمة للعمال في تشرح أهمية العلاقات الاجتماعية ودورها في الصحة النفسية بالتفصيل.
- مواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ومحاولة مسايرة هذه التكنولوجيا واستثمرها في العلاقات الاجتماعية مع المؤسسة.
- تشجيع وتكثيف التكوين في أهمية العلاقات الاجتماعية بمختلف الوسائل المادية والبرمجية .
- عصرنة الأنظمة المعلوماتية الحالية بإعطاء أكثر أهمية الاستخدام تكنولوجيا المعلومات في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العمال.

# قائمة العراجع

### أولاً: الكتب

- إحسان محمد الحسن : علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2005.
- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1993 .
- جمال أبو شنب : العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل ، دار المعرفة الجامعية ، ط 1 ، مصر ، 2006 .
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
- خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 3 ، الأردن ، 2002.
- درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، د ط ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ، 2003 .
- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية ، د ط ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية مصر ، 2005.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية- ، د ط ،الدار الجامعية، 2001 .
- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي) النظرية والتطبيق) ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، 2006، ط5.

## قائمة المراجع

- سعاد نايف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، شر والتوزيع، ط دار وائل للن 3 ،الأردن ، 2007 .
- السعدي الغول السعدي: مناهج البحث العينات وأنواعها، الديبلوم الخاص في التربية (جميع الأقسام).
- سعيد السيد علي : العملية الإدارية ، دار الكتاب الحديث ، ط 1 ، مصر ، 2007.
- سليم العمودي : علم الاجتماع الصناعي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 الأردن، 2006 .
- صالح مراد، فوزية هادي، طرائق البحث العلمي (تعميماتها واجراءاتها)، دار الكتاب للحديث، الكويت، 2002 .
- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية - ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 .
- عامر عوض : السلوك التنظيمي والإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2009.
- عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، 1976، ط7.
- عثمان آيت مهدي: المعجم التربوي، المركز الوطني للوثائق التربوية، الجزائر، 2009 .
- علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، د ط ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيهاة: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- فاروق عبد قليه ومحمد عبد المجيد : المتلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2005 .

## قائمة المراجع

- فهمي سليم الغزوي وآخرون: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006 .
- فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمان : علم النفس الاجتماعي ، رؤية معاصرة ، دار الفكر العربي ، ( د.ط ) ، مصر ، 1999.
- كيث كينان، أسس الإدارة الناجحة ، ترجمة : نعمت سليمان ، د ط ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 1995.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، د ط ، دار الوفاء، الإسكندرية، د س ، ص16
- محمد سعيد الأنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، د ط ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، د ط ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 .
- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 5 ، الأردن ، 2009 .
- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، د ت.
- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2011 .
- ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

## قائمة المراجع

- حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة القضائية، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي.
- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس ، 2010 .
- ناصر قاسم، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011. الزهراني حسين جمعان، خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين : دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999 .

### رابعاً: المقالات

- أكرم إبراهيم حمادة، تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطينيين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة، 8-9 ماي 2005.

الملاحق

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة الماستر تخصص: تنظيم وعمل تحت عنوان: " دور العلاقات الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي " نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة ونرجو منكم مساعدتنا بالإجابة عن أسئلتها بكل دقة وموضوعية علما أن المعلومات التي تقدمونها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة :

البيانات الشخصية:

أنثى

الجنس: ذكر

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

المستوى التعليمي:

10 سنوات فأكثر

10 سنوات

من 5 إلى

5 سنوات

أقل من 5 سنوات

غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	العبارات	الرقم	العلاقات الاجتماعية المعتمدة
			تقوم العلاقات في المؤسسة على التكتلات بين العاملين	01	
			تعمل المؤسسة على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية	02	
			تقوم المؤسسة بمنح تربيصات خارجية للعاملين	03	
			تعمل المؤسسة على إشراك العاملين بها في صنع القرار	04	
			يتسم العاملون بروح المنافسة في العمل من أجل تحسين الأداء	05	
			تتميز العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين بتنفيذ الأوامر وحسب	06	
			غالبا ما يتم التعاون بين الزملاء لحل المشاكل	07	
			تعتمد المؤسسة شكل الاتصال الرسمي دون الاتصال غير الرسمي	01	المحور الثاني وسائل الاتصال المستخدمة

## الملاحق

			تعد الاجتماعات أحد أهم وسائل الاتصال الفعالة المعتمدة في المؤسسة	02	
			غالبا ما تصلني الرسائل الادارية عن طريق البريد الالكتروني	03	
			تعتمد المؤسسة وسائل الاتصال الكتابية من تقارير وتعليمات وشكاوي وغيرها للاتصال بالعاملين	04	
			غالبا ما يهاتفني الطاقم الاداري من أجل اجل اداء واجب مهني	05	
			توجه لي المؤسسة اللوم مباشرة عند الوقوع في خطأ في العمل	06	
			تسعى العلاقات الاجتماعية في المؤسسة إلى تحقيق التقارب بين الإدارة والموظفين	01	
			أعتقد أن العلاقات الاجتماعية المتخذة في مؤسستنا هامة جدا	02	تقييم العاملين المورد الثالث
			تسعى العلاقات الاجتماعية في المؤسسة إلى خلق روح الثقة بين الإدارة والموظفين	03	
			تتعامل المؤسسة معي على أنني آلة	04	

## الملاحق

			منتجة لأجل تحسين الأداء		
			تركز المؤسسة على الجوانب المادية وتهمل الجوانب المعنوية والكفاءة البشرية.	05	