

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تأثير العلاقات السوسيو مهنية على الأداء الوظيفي للأساتذة

دراسة ميدانية لعينة من أساتذة متوسطة بن سعيد محمد الواد الاخضر تلمسان

تحت إشراف الأستاذ:

- سرير أحمد بن موسى

من إعداد وتقديم الطالب:

- عيساوي يوسف

تاريخ المناقشة:

2023/..../..

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم	الرتبة	الصفة
- أ. قنانش محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
- أ. سرير أحمد بن موسى	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
- أ. بوريعين وهيبة	أستاذ محاضر -أ-	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

الحمد لله الذي به تتم الصالحات و الصلاة على سيد الخلق أجمعين
وبعد

أهدي هذا العمل الى الوالدين الكريمين اللذان سهروا على تربتي و
تعليمي الى ان وصلت الى ما انا عليه

والى اخوتي و عائلتي صغير و أصدقائي

و الى كل من ساندني و ساعدني طيلت المشوار الدراسي و بأخص
أستاذي المشرف

شكر و عرفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الذي كان لتوجيهاته ونصائحه وإرشاداته ووقوفه معنا الفضل الكبير في إتمام العمل وإخراجه بأفضل ما يمكن

كما أتوجه بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على جهودها في دراسة وتقييم هذا العمل والذين سيكون لنصائحهم وتوجيهاتهم الفضل في تحسين هذا العمل

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى طاقم متوسطة بن سعيد محمد على تسهيلهم مهمة الدراسة الميدانية وتفهمهم

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الزملاء الذين ساعدونا في هذا العمل

خطة البحث

الإهداء

الشكر

مقدمة عامة:

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- المقاربة النظرية

الفصل الأول: حول العلاقات السوسيو مهنية

المبحث الأول: سوسولوجية العلاقات الاجتماعية والإنسانية

المطلب الأول: ماهية العلاقات الاجتماعية

- 1- مفهوم العلاقات الاجتماعية
- 2- أنواع العلاقات الاجتماعية
- 3- مستويات العلاقات الاجتماعية
- 4- العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية

المطلب الثاني: التنظير السوسولوجي للعلاقات الاجتماعية

- 1- العلاقات الاجتماعية عند ابن خلدون
- 2- العلاقات الاجتماعية عند دوركايم
- 3- العلاقات الاجتماعية عند كارل ماركس

المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

- 1- النون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية
- 2- دوجلاس ماكجر ونظرية X و Y
- 3- الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية

المبحث الثاني: العلاقات المهنية في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم علاقات العمل

المطلب الثاني: علاقات العمل داخل المؤسسة

- 1- عناصر علاقات العمل داخل المؤسسة

2- أنواع علاقات العمل

المطلب الثالث: مظاهر علاقات العمل

1- التنافس

2- التعاون

3- الصراع

الفصل الثاني: حول الأداء الوظيفي في المؤسسة

المبحث الأول: الأداء الوظيفي المورد البشري

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

1- عناصر الأداء الوظيفي

2- محددات الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي وأهميته

1- أبعاد الأداء الوظيفي

2- أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي وأهدافها

1- مفهوم إدارة الأداء الوظيفي

2- أهداف عملية إدارة الأداء الوظيفي

3- مكونات إدارة الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

2- القائمون بعملية التقييم

3- أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء

المطلب الثالث: معوقات وطرق تحسين الأداء الوظيفي

1- معوقات الأداء الوظيفي

2- طرق تحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية) تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال الزمني

3- المجال البشري (العينة)

المطلب الثاني: منهج البحث والتقنيات المعتمدة في الدراسة

1- منهج البحث

2- أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: عرض نتائج المقابلات وتحليلها

المطلب الأول: تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة

1- علاقة العمل الجماعي بالأداء الوظيفي

2- تأثير العلاقة مع الرؤساء (المدير) على الأداء المهني للأساتذة

3- العلاقة الأستاذ – التلميذ

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

1- علاقة العمل الجماعي بالأداء الوظيفي

2- تأثير العلاقة مع الرؤساء (المدير) على الأداء المهني للأساتذة

3- العلاقة الأستاذ بالتلميذ

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

ملخص الدراسة.

مقدمة عامة

أثبتت الدراسات بأن المؤسسة تسعى باختلاف أنواعها على العمل لتحقيق الأهداف والمخططات التي سطرته، بحيث تسعى لاتباع استراتيجيات وأساليب لتحقيق ذلك من تسيير لموارد مادية وتكنولوجية إضافة إلى الموارد البشرية والتي تتمثل في العمال، لكن هذا الأخير كان مهملاً مقارنة باهتمام المؤسسات بالجوانب والموارد الأخرى، ما نجم عنه العديد من المشاكل التي أضرت بكيان المؤسسات، لكن ومع تطور الفكر التنظيمي الذي نادى بالأهمية التي يلعبها المورد البشري داخل المؤسسة.

إن لكل تنظيم أو مؤسسة نوعين من التنظيمات، تنظيم رسمي يمثل مجموعة العلاقات الرسمية والقواعد التي تضبط وتحدد تصرفات الأشخاص وأدوارهم في المؤسسة، ويقابل من جهة أخرى تنظيم غير رسمي وهو مجموع العلاقات غير الرسمية التي تنشأ تلقائياً بين العمال.

وتعرف المؤسسة بأنها تجمع أفراد يعملون مع بعضهم البعض في إطار تقسيم العمل لتحقيق أهداف معينة، وفي إطار هذه العملية المهنية تربط الأفراد علاقات مختلفة، تحكمها قيم ومعايير مشتركة، وأضحت تولي المؤسسات الحديثة اهتماماً واسعاً وكبيراً بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية في حل المشكلات التنظيمية وتجاوز الصعوبات والعراقيل خاصة تلك المتعلقة بمرود الأداء الوظيفي.

رغم تأكيد الدراسات الحديثة على أهمية المورد البشري خاصة في الجانب المتعلق بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة إلا أن الكثير من المؤسسات ما زالت لم تعي أهميته ولم تعطي الاهتمام الأمثل لموضوع العلاقات السوسيو مهنية، الأمر الذي عاد بالسلب على أداء العمال بشكل واضح، وذلك بانتشار ظواهر سلبية في مكان العمل.

إن ضمان واستمرارية جودة الأداء مرتبط لا محالة بنوعية العلاقات السائدة داخل كل مؤسسة

فقد برز مفهوم العلاقات الاجتماعية في الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير المناخ الأفضل، مما أفضى إلى الرفع من الروح المعنوية العالية لتحقيق أداء فعال في ظل ظروف جيدة.

ومن أجل تحقيق مسعى هذا البحث وتوصيف واقع العلاقات السوسيو مهنية بالمؤسسة وتأثيرها على أداء الأساتذة داخل المؤسسة التربوية خاصة تحديد طبيعتها تناولنا الموضوع من خلال تقسيمه إلى ثلاث فصول منها فصلان نظريان وفصل ميداني، تتقدمها مقدمة عامة تطرقنا فيها للبناء المنهجي والإطار المفاهيمي للدراسة، حيث افتتحنا البحث بتمهيد عام، ثم طرح الإشكالية والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع المبحوث فيه، تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة.

الفصل الأول: تناولنا المداخل النظرية للعلاقات السوسيو مهنية من خلال مفهوم العلاقات الاجتماعية، وعرضنا للتنظير السوسيو لوجي للعلاقات الاجتماعية ثم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية كمبحث أول للفصل.

أما المبحث الثاني قدمنا مفهوم لعلاقات العمل عامة ثم علاقات العمل في المؤسسة بأنواعها وأشكالها ثم تحدثنا عن مظاهر علاقات العمل: التنافس، التعاون، الصراع.

أما الفصل الثاني قسمناه لمبحثين كالفصل الأول تطرقنا في المبحث الأول بالتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسين الأداء الوظيفي ومعوقاته.

الفصل الثالث: تمثل في الجانب الميداني للدراسة: تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة بالمؤسسة التربوية (متوسطة)، تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية: مجالات الدراسة، ثم منهج البحث وتقنيات البحث المعتمدة في الدراسة، ثانيا تناولنا عرض وتحليل المقابلات ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، وأخيرا عرض النتائج العامة للدراسة، وأخيرا التطرق للخاتمة والمراجعة المستخدمة.

1- الإشكالية:

لقد تم تلخيص الدراسات الاجتماعية إلى أن الإنسان بدوره كائن اجتماعي بطبعه، يسعى للانضمام إلى الجماعات والتكتلات المختلفة، التي أصبحت تعرف اليوم في وسطنا بالمؤسسات، والتي تعرف بأنها تجمع لأفراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف محدد، ولا شك أن داخل كل مؤسسة لا تخلو من علاقات اجتماعية بين العاملين تسمى في علم الاجتماع بالعلاقات السوسيو مهنية وتتميز على اختلاف أشكالها وأنواعها بالتعقيد تارة وبالمرونة مرة أخرى فهي تشكل امتداد لشبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة، فهي تتأثر بعدة متغيرات بيئية داخلية وخارجية.

كما تتأثر هذه العلاقات فهي حتما تؤثر داخل المؤسسة، وبصفة خاصة تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

ومن هذا المنطلق ومحاولة للدراسة والتعرف على طبيعة العلاقات السوسيو مهنية داخل المؤسسة وكيف يمكن أن تؤثر على أداء العاملين، أخذنا المؤسسة التربوية متوسطة بن سعيد محمد بلدية الواد الأخضر محلا للدراسة مؤسسة خدماتية خاصة بالتعليم، حيث توفر التعليم للتلاميذ من قبل الأساتذة والطاقم الإداري من خلال دراسة ميدانية معرفة واقع العلاقة بين فئة الأساتذة والتلاميذ والإدارة وذويهم على أدائهم الوظيفي، وعليه طرحنا إشكالية البحث التالية:

- كيف تؤثر العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة في متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر. تلمسان؟

التساؤلات الفرعية:

ما تأثير العلاقات الاجتماعية بين الأساتذة (العلاقة أستاذ، أستاذ) على أدائهم المهني، ونوعية التعليم المقدم؟

كيف تؤثر العلاقات بين الأساتذة والطاقم الإداري (أستاذ، إدارة) على أداء مستوى التعليم وجودته؟

كيف تنعكس العلاقة بين الأساتذة والتلاميذ وأولياتهم (أستاذ، تلاميذ وأولياء) على مستوى أدائهم التربوي؟

2- الفرضيات: إجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بافتراض: تؤثر العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للأساتذة والذي قادنا إلى ثلاث فرضيات فرعية.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم العلاقات الاجتماعية التعاونية بين الأساتذة في تقديم تعليم جيد للتلاميذ في متوسطة بن سعيد محمد - الواد الأخضر- تلمسان
- يؤدي اضطراب العلاقة مع الرؤساء (المدير، الطاقم الإداري) إلى التأثير السلبي على مستوى التلاميذ في متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر.
- يؤدي عدم تعاون التلاميذ وذويهم إلى عرقلة دور الأستاذ في متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر

أسباب اختيار الموضوع:

كان اختيار لموضوع الدراسة راجع لمجموعة من الأسباب كانت بمثابة حافز للتعلم في البحث، انقسمت هذه الأسباب إلى قسمين، القسم الأول متعلق بالأسباب الذاتية، والقسم الثاني الأسباب الموضوعية.

* الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية لمعرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية ونشأتها وكيفية تأثيرها على أداء الأساتذة في الوسط المهني.

- الاهتمام المسبق بموضوع العلاقات السوسيو مهنية داخل المؤسسة التربوية (متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر) كوني درست فيها

- القناعة الشخصية بأهمية الموضوع وجدارته بالدراسة.

* الأسباب الموضوعية:

- أهمية موضوع العلاقات السوسيو مهنية ودوره في التأثير على أداء الأساتذة داخل المتوسطة.

- نقص الدراسات التي تناولت الموضوع مع عينات الأساتذة.

- أهمية قطاع التربية في المجتمع وضرورة معالجة الظواهر السوسولوجية الموجودة فيه.

- قابلية الموضوع للدراسة العملية من خلال تطبيق الإجراءات المنهجية وأدوات جمع البيانات.

4- أهداف الدراسة:

- إبراز مدى تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة داخل المتوسطة.

- معرفة الظروف المهنية والاجتماعية للأساتذة وجو العمل داخل المتوسطة.

- الاطلاع على الوضعية النفسية والاجتماعية للأساتذة بالمؤسسة.

5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية الشريحة التي يتناولها وهي الأساتذة، كونهم يساهمون في تربية الأجيال، الممثلة في التعليم والتي تتطلب ظروف مادية ومعنوية جيدة لتقديمها.

- الأهمية الكبيرة التي تلعبها العلاقات الاجتماعية داخل المتوسطة والتي تطلب الاهتمام بالعنصر البشري لنجاحها.

- أهمية دراسة الأداء الوظيفي للأساتذة الذين يعتبرون العامل الرئيسي في تحقيق أداء جيد ما يترتب عنه التعليم الجيد للتلاميذ.

- توجه الانتباه والاهتمام لبعض المشاكل التي يعاني منها الأساتذة أثناء مزاولة عملهم وهذا ما يؤثر على سير الأداء الوظيفي للأساتذة والمتوسطة.

6- تحديد المفاهيم:

أ- **العلاقات السوسيو مهنية:** هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام، وهي تستعمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال مع بعضهم البعض وبينهم وبين مديريهم.

كما تستعمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارة المنشآت ونقابات العمل، وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية.

فهي شكل من أشكال التفاعل داخل بيئة العمل بين العاملين، قد تظهر في شكل علاقات رسمية وغير رسمية والتي توجهها أفعالهم انطلاقاً ثقافتهم وتنشئتهم الاجتماعية ضمن النسق المتواجدون فيه، مشكلة صوراً لهذه العلاقات كالتعاون، التنافس، الصراع... الخ¹.

ب- الأداء:

يعرف بأنه: "النتيجة المتحصّل عليها في أي ميدان عمل، كالتأثير التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والتي يتم التعبير عنها بوحدات قياس معينة أي أنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة بذل الفرد لمجهود سواء كان بدني أو ذهني²."

ج- **المؤسسة التربوية:** المؤسسة التربوية هي مجموعة الأساتذة والطواقم الإداري التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة التلميذ وتلبية حاجياتهم الفكرية.

كما تعرف بأنها تركيب اجتماعي إنساني يستهدف تحقيق وتلبية أهداف معينة وتتكون من أفراد مهنيين يختصون في مجال التعليم.

د- **الأساتذة:** هو من يقوم بتعليم الأجيال ويهيئها لولوج المجتمع وتعلم كل مقتضيات الحياة.

7- الدراسات السابقة:

تم تناول موضوع العلاقات السوسيو مهنية من طرف عدة باحثين من عدة زوايا مثل مؤسسات صناعية، اقتصادية واستشفائية وتربوية إلا أن هذه الأخيرة لم تنل حصة كبيرة من الدراسات مقارنة بسابقتها، إن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في تدعيم البحث لأنها توفر المعلومات النظرية والإجرائية، لتكون انطلاقة يبنى عليها البحث.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982، ص 05.

² علي السلتمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر 1998، ص 267.

- الدراسة الأولى:

العلاقة الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، وهي دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة من إعداد الباحث بونوة علي في إطار التحضير لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، هدفت الدراسة لمحاولة التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، تطرق الباحث إلى دراسة الظروف الفيزيائية ثم اهتم إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وجاءت هذه الدراسة محاولة لفهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات وقد تضمنت العديد من النتائج منها:

- وجود تأثير على الرضا الوظيفي من مستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

- وجود علاقة بين المتغيرين التعاون مع الرؤساء على مستوى الرضا الوظيفي تأثيرا هاما.

- توفير روح الفريق يؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي بشكل كبير.

- وجود علاقة للأمن الوظيفي بالرضا وتأثير هام نحو العمل والتقدم الوظيفي.

-اتفقت هذه مع دراستنا في الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية والاجتماعية وأثرها على المردود الوظيفي للعمال داخل المؤسسة إلا أن الاختلاف يكمن في نوع المؤسسة، هي شملت دراستها مؤسسة الضمان الاجتماعي ودراستنا كانت وسط مؤسسة تربوية (متوسطة)، لكن في جوهرها كلاهما مؤسسات خدمتية، كما أن هذه الدراسة أفادتنا بشكل كبير في الجانب النظري من خلال عرضها لمفاهيم وأنواع العلاقات داخل المؤسسة.

- الدراسة الثانية:

كانت تحت عنوان أثر العلاقات الاجتماعية على أداء العاملين داخل المؤسسة، هي دراسة نظرية وميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لعجال لطرش، دائرة عين تادلس، مستغانم، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين على عينة قوامها (35) عاملا بالمؤسسة الاستشفائية، اعتمدت على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لمقياس تتمثل العلاقات الاجتماعية، من إعداد الطالبة عباسة لمياء في إطار التحضير لشهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة مستغانم.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يؤثر نوع العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة الاستشفائية على الأداء لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.

- تختلف طبيعة العلاقات الاجتماعية باختلاف الجنس والخبرة لدى عمال المؤسسة الاستشفائية.

- تتشابه إلى حد كبير نتائج هذه الدراسة مع دراستنا بحكم اختيارنا لنفس نوع المؤسسة باختلاف مجال مؤسستنا التربوي.

الفصل الأول

حول العلاقات السوسيو مهنية (العلاقات
الاجتماعية المهنية)

لقد اصبحت النظريات الحديثة تركز اهتمامها على الفرد باعتباره رأس المال البشري و المورد الأساسي داخل المؤسسات ،حيث ركزت على الجوانب المعنوية و المادية في الوقت نفسه ،أصبحت تهتم بالجوانب الاجتماعية و النفسية للأفراد و دورها في رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة مستوى رضاهم عن طريق بناء علاقات قوية و متماسكة بين مختلف أفراد المؤسسة تقوم على التعاون و الثقة و التفاعل الإيجابي.

وهذا ما سنقف عليه في هذا الفصل من خلال عرض العلاقات الاجتماعية و النفسية ،المهنية داخل المؤسسة

المبحث الأول: سوسيولوجية العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

المطلب الأول: ماهية العلاقات الاجتماعية

1- مفهوم العلاقات الاجتماعية:

تعرف العلاقة ربط شيء بشيء آخر، وعلى الجانب الإنساني نجد أن كل فرد مرتبط بالآخر تحت مسميات مختلفة (آباء، إخوة، أصدقاء، جماعات ومؤسسات) فهو مندمج في نسيج وفضاء اجتماعي يقوم على شبكة تبادلات معقدة التي توجه أفعاله وتنشئته الاجتماعية فهذا الربط بين عنصرين أو أكثر يعني وجود تفاعل بين طرفين اجتماعيين³.

إن التفاعل الاجتماعي مع الآخرين داخل المجتمع هي الغاية النهائية للطبيعة البشرية وبذلك تكتشف حاجة الإنسان الملحة إلى المجتمع وهذا ما تنطوي عليه الطبيعة البشرية من حاجة ماسة للشعور بالانتماء والاتصال مع الآخر، مشكلة كتلة من العلاقات الاجتماعية المتشعبة تساعده في مجابهة متطلبات وعواقب الحياة.

بناء على ما تقدم يمكننا تعريف العلاقات الاجتماعية بأنها الروابط والآثار المتبادلة بين أفراد المجتمع، والتي تنشأ نتيجة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم مع بعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع، أو هي صورة من صور التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر بحيث تكون لدى كل طرف صورة عن الآخر، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على حكم كل منهما على الآخر ومن بين هذه الصور علاقات الصداقة والروابط الأسرية والقراية والزملاء...⁴.

وفي نفس السياق هي السلوك الذي يصدر عن مجموعة من الناس إلى المدى الذي يكون فيه كل فعل من الأفعال أخذا في اعتباره المعاني التي تنطوي عليها أفعال الآخرين.

فهي نتائج تفاعل الأفراد داخل المجتمع من خلال تبادلهم لمشاعره واحتكاكهم ببعضهم البعض في مختلف تجمعاتهم.

³ حسام الدين فياض، العلاقات الاجتماعية، نسخة إلكترونية دون دار طبع، 2016، ص02.

⁴ حسام الدين فياض، نفسه، ص 03، 02.

كما يشير مفهوم العلاقة الاجتماعية إلى ترتيب أو تنظيم ثابت للعناصر التي تظهر في الفعل الاجتماعي فهي لا توجد بمعزل أو خارج الأفعال الاجتماعية، بل هي ترتيبات منخيلة للفعل، لا يمكن تصورها على النحو للرد كأنماط الفعل الاجتماعي⁵.

كما تعرف العلاقات الاجتماعية على أنها نتيجة التفاعل الاجتماعي (التأثير والتأثر أو الأخذ والعطاء) بين شخصين يستغلان موقعين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة⁶.

2- أنواع العلاقات الاجتماعية:

عند ماكس فيبر (علاقات مفتوحة، مغلقة)

أ- العلاقات الاجتماعية المفتوحة:

الارتباطات التي يقبل فيها الغرباء أو غير الغرباء أو غير المنتمين إلى طبقة اجتماعية معينة أو طائفة دينية خاصة أو نقابة صرفية، وعادة ما تكون خالية من المنافع المادية المتبادلة.

ب- العلاقات المغلقة:

الارتباط المحصور بين الأقارب علاقات قرابة، أو منتمية إلى طبقة اقتصادية أو العلاقة المتوقعة التي تمتلك السلطة أو التي ترتبط بين أصحاب ذوي المصالح المتبادلة من أجل إشباع حاجيات ورغبات سواء كانت مادية أو معنوية⁷.

وهناك تصنيفات أخرى لأنواع العلاقات الاجتماعية:

أ- العلاقات الاجتماعية الجوارية:

هي علاقة الجار بجاره حيث يشتركون في الأفراح والأحزان ويقوم الجار برعاية جاره إذا ما طلب منه حاجة⁸.

ب- العلاقات الأسرية:

وهي العلاقات التي تقوم بين الأزواج والأبناء ويقصد به طبيعة الاتصال والتفاعلات التي تقع بين أعضاء الأسرة الذين يقيمون في منزل واحد، وتتميز بهيمنة الرجل على المرأة والكبير على الصغير بحيث تكون السلطة بيد الرجل⁹.

ج- علاقات الصداقة:

⁵ السيد عبد العاطي، علم الاجتماع الحضري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 329.

⁶ معن خليل، البناء الاجتماعي أنساقه ونمطه، الشروق، الأردن، ط3، 1999، ص 77.

⁷ معن خليل، عمر ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 2001، ص 235.

⁸ عبد القادر لقصير، الأسرة المتغيرة في مجتمع المدينة العربية، دار النهضة، الجزائر 1999، ص 181.

⁹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1992، ص 347.

وهي العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات التي تتشابه في التفكير والميول والاتجاهات والمصالح الفردية وتظهر بين الفئات العمرية المتقاربة وبين الأفراد الذين يعملون في مهن متشابهة يتشاركون في الفرح والحزن¹⁰.

3- مستويات العلاقات الاجتماعية:

إن أساس العلاقات الاجتماعية هو التبادل للتأثير والتأثر ويعد التبادل بهذا المعنى هو التبادل الاجتماعي وتتطور فيه العلاقات في مستويات متتابعة كالتالي:

أ- العلاقات اللاتبادلية: هذا النوع من العلاقات لا يتزامن وجود "أ" مع وجود "ب" ولا يؤثر في "ب" ولا يتأثر به، أنه يوجد "أ" ويوجد "ب" ولا يوجد بينهما تفاعل اجتماعي حقيقي.

ب- علاقات الاتجاه الواحد: هذا المستوى لا يتزامن وجود "أ" مع وجود "ب" ويتأثر "أ" في سلوكه بالسلوك "ب" ويتأثر "ب" بسلوك "أ" مثلاً أن يشاهد "أ" برنامجاً تلفزيونياً بعده ويقدمه "ب" فيتأثر "أ" بسلوك "ب" لكنه يؤثر فيه ولا يحدث بينهما تفاعل حقيقي.

ج- العلاقات شبه تبادلية: في هذا المستوى وفقاً لخطة مرسومة أو حوار مكتوب يواجه "أ" "ب" ويتخذ منه سلوك محدد وفقاً لنظام دقيق لا يحيد عنه وهنا يكون تفاعل اجتماعي وفي الحقيقة ما هو إلا قيام الفردين بدور تبعاً لتوجيهات الإدارة المسؤولة هنا والتفاعل هنا والتأثير يمتد وفقاً لنظام دقيق لا يحيد عنه

د- العلاقات المتوازية: وفي هذا المستوى وجود "أ" و "ب" يجمع بينهما موقف واحد ويتحدث "أ" إلى "ب" وهذا الأخير لا ينصت إليه وكذلك بالنسبة إلى "ب" حيث يتحدثان في نفس الوقت ولا ينصت الواحد للآخر.

هـ - العلاقات المتبادلة غير المتناسقة: وفي هذا المستوى تعتمد الاستجابات على فرض واحد ويحدث تفاعل بين "أ" و "ب" ولكن عندما يحدث "أ" تفاعل فإن "ب" يستجيب على حسب سلوك "أ" بينما "أ" يعتمد في استجابته على سلوك "ب" وهذا يحدث في اختيارات المقابلة.

و- العلاقات المتبادلة: يعتبر هذا المستوى الأصح تصوراً للعلاقات الاجتماعية، يتزامن وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التفاوض الاجتماعي أي أن التبادل تحول اتجاه التأثير من فرد لآخر فكما يؤثر فرد ما في غيره فإنه يتأثر بهم فيصبح مؤثراً ومستجيباً ويمكن أن يكون التبادل بين فردين أو جماعتين.

4- العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية: تنتشر العلاقات الاجتماعية في كل المجالات ومؤسسات المجتمع هذا الانتشار والتشعب الواسع له عدد من العوامل تجعلها تتحكم في العلاقات الاجتماعية وأبرز هذه العوامل نذكر:

أ- المعايير: بحيث اعتبر العلماء أن المعايير هي قواعد من السلوك نالت قبول الرضى السري أعدتها زمرة من الأفراد لأجل تنظيم سلوك الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية مع بعضهم البعض أسباب بيئة العيش

¹⁰ محمد حسن غامري، ثقافة الفقر، دراسة انتروبولوجية التنمية الحضرية، المركز العربي للنشر والتوجيه، الإسكندرية، مصر، ص 207.

التي ينتسبون لها، فالمعايير هي بمثابة القوة الضاغطة التي تروض سلوك الفرد وتضبطه ليتناسب مع هاته المعايير المحددة من الجماعة.

ب- القيم: تمثل القيم الاتفاق السائد بين أعضاء الجماعة والذي يختص بتحديد نمط سلوك الأفراد بها والتي تعتمد على المشاعر والمعتقدات مما يجعل الأفراد ينظرون إلى أعمالهم على أنها محاولات للوصول إلى تحقيق الأهداف.

وتتفرع هذه القيم إلى: القيم الدينية والروحية، القيم السياسية، القيم الاقتصادية، بحيث تنشأ العلاقات الاجتماعية نتيجة أسباب مختلفة كالأسباب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية، وهذه الأسباب هي التي تدفع الأفراد على الدخول في إطارها والامتثال لشروطها، بمقابل هذه الأسباب المختلفة توجد نتائج للعلاقات الاجتماعية إيجابية وسلبية أيضا، تكتسب إيجابياتها من خلال تشكيل وحدة للجماعة والمؤسسة ما يزيد من فاعليتها وقوة تماسكها وبالتالي تكريس أهداف المؤسسة لتحقيق مصالح الأعضاء والمؤسسة، أما سلبياتها فينتج عنها تفكك الجماعة والمؤسسة وبالتالي اضطراب وخلق مشاكل على مسار المؤسسة.

المطلب الثاني: التنظير السوسولوجي للعلاقات الاجتماعية:

يعتبر موضوع العلاقات الاجتماعية من بين أهم المواضيع التي حركت أقدام الباحثين في علم الاجتماع في البحث عن كيف تتشكل العلاقات الاجتماعية في المجتمع، فبدأوا بدراسة عناصر النظام الاجتماعي والبنية والبناء الاجتماعي لفهم المجتمع والبحث في حقيقة الإنسان كفرد، وتفاعلاته مع غيره من الأفراد داخل المجتمع الإنساني، ومن أجل توضيح هذا أكثر سنتحدث في هذا المطلب عن التنظير السوسولوجي للعلاقات الاجتماعية عند كل من: عبد الرحمن بن خلدون، إيميل دوركايم، كارل ماركس.

1- العلاقات الاجتماعية عند ابن خلدون:

يعتبر ابن خلدون من أوائل الدارسين للعلاقات الاجتماعية في المجتمعات الأولية (المجتمع البدوي) بحيث تعتبر هاته العلاقات قائمة على النسب والمصاهرة نظرا لطبيعة بيئة العيش وطبيعة التحام الأفراد فيها.

إن ابن خلدون لم يتعرض بالتصريح إلى مفهوم العلاقات الاجتماعية، لكن من خلال دراسته للجماعة البدوية أو المجتمع الريفي والعمران الحضاري انطلقا من خلال طرحه لمفهوم العصبية تتبين لنا طبيعة العلاقات الاجتماعية عند المفكر ابن خلدون.

عندما نذكر العصبية يذهب تفكيرنا مباشرة إلى ابن خلدون، تعتبر مصطلحا سوسولوجيا خلدونيا، فهو يعتبرها المحور الذي تدور حوله معظم البحوث الاجتماعية والسياسية، وتعرف العصبية في لسان العرب على أنها مشتقة من لفظ العصب، الذي عني حرفيا ربط، تجمع شبه أحاط، اجتمع فعصبية الرجل وقرابته وكل شيء استدار به.

نقول عصب الرأس ربطه، وهي تدل على رابطة دموية وتلاحم الأرحام. منذ القديم أي قبل مجيء الإسلام¹¹.

أما ابن خلدون فقدم مفهوم العصبية: "في أن العصبية إنما تكون من الالتحام بالنسب أو ما في معناه¹²، ويقصد هنا الالتحام والتماسك والترابط والتعاقد وغيرها.

من خلال مفهوم ابن خلدون للعصبية فإنها أصبحت ذات دلالة للتماسك والترابط بين أفراد النسب الواحد، تظهر في القبيلة (المجتمع البدوي) بصورة واضحة، وفي هذا السياق يرى محمد عزيز لحبابي أن العصبية هي: "العلاقة التي تربط أهداف ومشاعر مشتركة عند كل من تجمعهم لحمة الدم أو الولاء، فهي كما توجد في البداوي توجد أيضا في المدن، لأنها تستجيب لميل طبيعي يحمل الناس على أن يلتحم بعضهم البعض وأن ينكتلوا في فئات وإن لم ينتموا إلى نفس الأسرة¹³.

قام ابن خلدون بمقارنة بين جماعتين وهما مجتمع البدو ومجتمع الحضر، فكرته أساسية أن البدو أصل للمدن والحضر¹⁴، ولمعرفة حقيقة العلاقات الاجتماعية والروابط الاجتماعية للمجتمع البدوي لا بد من دراستها في المجتمع الحضري دراسة ديناميكية جدلية حيث يرى ابن خلدون أنه لا يمكن إدراك الكل إلا من خلال عملية التحليل الديناميكي لهذه العلاقات الاجتماعية من المجتمع البدوي إلى الحضري، إن تحول العلاقات الاجتماعية من طبيعة معينة إلى طبيعة أخرى سببه الرئيسي هو العصبية.

يبين ابن خلدون مظاهر الاختلاف بين البدو والحضر من خلال مظاهر كل منهما ومن خلال الاجتماع الأفراد، فلكل خصائصه الجغرافية والاجتماعية والسياسية، فكلما تم الانتقال من البادية كانت الأنساب واضحة بعيدة عن الاختلاط، "فلا تزال فيهم محفوظة وصريحة ومع انتقالهم إلى الحضر واختلاطهم بالأمم الأخرى فإنه يؤدي إلى فساد الأنساب وفقدان العصبية الاختلاط في الحواضر مع العجم وفاسدة الأنساب بالجملة وفقدت ثمرتها من العصبية فطرحت ثم تلاشت القبائل ودفرت فدفرت العصبية بدورها وبقي البدو كما كان¹⁵.

وبهذا نجد أن قوة العلاقات داخل المدينة أو كما سماها ابن خلدون الالتحام غير الناتج عن النسب أضعف من الالتحام الموجود في البادية ولكن رغم ذلك إلا أنه ينتج عصبية تكون ميزة أهل الأمصار والمدن والتي أساسها المصاهرة، تحولت العصبية من عصبية الدم في البادية إلى عصبية جماعية أساسها الاعتبارات فلاحظ انتقال الروابط والعلاقات الاجتماعية من المعنى البيولوجي (رابطة الدم) إلى المعنى الاجتماعي (الالتحام) من البداوة إلى حالة التحضر إذا فقد تحدث ابن خلدون عن الروابط والعلاقات الاجتماعية من خلال شرحه لأهم محرك لها العصبية، على أنها الالتحام بالنسب، فالقربة هي علاقات اجتماعية طبيعية عند البشر حيث لا يمكن للفرد أن ينغزل عنها (القبيلة، الأسرة...) وتتطور إلى مجتمع حضري فتتغير شيئا فشيئا لتأثرها بالثقافة الحضارية (الشرف) فقد تميزت بالقوة والتماسك في

¹¹ ساطع الحصري، دراسات عن مقدمة ابن خلدون، مصر، القاهرة، مكتبة الخانجي، 1961 ص 333.

¹² عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة، دراسة واعتناء أحمد الزعبي، لبنان، بيروت، دار الأرقم للطباعة والنشر، ص 157.

¹³ لحبابي محمد عزيز، ابن خلدون معاصر، ترجمة فاطمة لجاهي، لبنان بيروت، دار الحدائث للطباعة، ص 38.

¹⁴ عبد الرحمن بن خلدون، المرجع السابق، ص 397.

¹⁵ عبد الرحمن بن خلدون، المرجع السابق، ص 143.

البداءة وضعت نوعا ما في المدينة حيث أصبح الأفراد تحت إخضاع نظام الحكم لاختراع روابط الدم¹⁶.

2- العلاقات الاجتماعية عند إيميل دوركايم:

يعتبر دوركايم من أبرز علماء علم الاجتماع نظرا لما قدمه من أفكار ونظريات اجتماعية التي أثرت بشكل كبير على بحوث وأطروحات علماء الاجتماع بعد زمنه.

لقد تعرض دوركايم لموضوع العلاقات الاجتماعية من خلال كتابه تقسيم العدل الاجتماعي 1893، عندما تحدث عن التضامن الاجتماعي الآلي **mécanique** والعضوي **organique**، وذلك بمقارنة المجتمعات القديمة البدائية والمجتمعات الحديثة أو الصناعية، فالأولى تتميز بالتماسك الآلي والثابتة يسود فيها التماسك العضوي، كما يرى دوركايم أن الأفراد في المجتمع البدائي متجانسون وتقسيم العمل الاجتماعي يأخذ شكلا بسيطا واحدا، ويقصد بذلك أن الرابطة الاجتماعية ضئيلة من حيث العمل الاجتماعي فالأفراد لا يتفاسمون الأعمال بدرجة كبيرة لأن معظمهم يمارسون نشاط واحد، يتمثل في النشاط الفلاحي والرعوي، ومن جهة أخرى الرابطة الاجتماعية قوية بين الأفراد لوجود عامل القرابة والتقاليد الواحدة كما أن لديهم رأي عام واحد، وتتسم المسؤولية فيه جماعية، إضافة إلى المكانة تورث ولا تكتسب¹⁷.

أما في المجتمع الحديث أو الصناعي فنجد التماسك العضوي، أي هناك تضامن وترابط عضوي بين أفراد المجتمع يتجلى لنا تقسيم العدل الاجتماعي، نظرا لاختلاف الأعمال وتعدد الوظائف وظهور التخصصات المتفرعة، فكل فرد له وظيفة يؤديها، وهو بدوره يفيد ويستفيد من غيره، وبهذا الأفراد يصبحون يشكلون رابطة اجتماعية من خلال عملية تقسيم العدل الاجتماعي، ففي هذا النوع من التضامن هناك علاقات اجتماعية نموذجية ترتبط بين الأفراد المشكلين للبناء الاجتماعي من خلال لوظيفة التي يؤديها كل فرد انطلاقا من مركزه الاجتماعي، كما ركز دوركايم على كيفية الانتقال من نمط التضامن الآلي إلى التضامن العفوي، حيث يرى أنه يجب أن نبحث عن ذلك في الوسط الاجتماعي الداخلي فالعامل الوحيد الذي يؤثر في المجتمع هو البيئة الاجتماعية، يقول دوركايم "إن المصدر الأول لكل صيرورة اجتماعية مهما كانت أهميتها يجب البحث عنه في تكوين الوسط الاجتماعي الداخلي"¹⁸.

كما لاحظ دوركايم أن الروابط الاجتماعية قد تبدلت مع التطور الاقتصادي، فالتحول من مجتمع إيطاره أناس كثيرة متشابهة إلى مجتمع مختلف تماما، أي من تضامن آلي إلى التضامن العضوي، لهذا كانت من أهم انشغالات دوركايم الإشارة إلى تقسيم العمل تحت ملامحه المهنية على الأخص وتكاثر المهن المختلفة والأشغال المختلفة، مع التزامات خاصة بكل عمل وبكل مهنة، كما تفترض نظاما بينا بالرغم من نشاطاتهم الإضافية¹⁹.

¹⁶ محمد حمداوي، القرابة والسلطة عند ابن خلدون، البذور الجينية للأنثروبولوجيا السياسية، واقع الملتقى أي مستقبل الأنثروبولوجيا في الجزائر بتيميمون 1999، ص36.

¹⁷ الفوال صلاح مصطفى، علم الاجتماع البدوي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص32.

¹⁸ إيميل دوركايم، قواعد المنهج السوسولوجي، ترجمة سعيد سبعون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2008، ص142.

¹⁹ هنري مندراس، علم الاجتماع، ترجمة ملحم حسن، ديوان المطبوعات لجامعية، الجزائر، ص226.

وقد ميز دوركايم بين نمط التضامن الاجتماعي في الأسرة والذي يقوم على وحدة الدم، ونمط التضامن الاجتماعي للجماعة المهنية والذي يقوم على أساس المهنة، وتقوم العلاقات بينهما ما يضمن للجماعة الاستمرار والدوام ويزيد صلة الربط للأفراد ببعضها البعض.

من فكر دوركايم تبين أن العلاقة الاجتماعية تكون قوية وواضحة في المجتمع البدائي لوجود عامل القرب الأعراف، وتضعف في المجتمعات الحضارية انتشار الفردانية **individualisme** إلا أنها في كلتا الحالتين تبقى قائمة بشكل من الأشكال.

3- العلاقات الاجتماعية عند كارل ماركس:

اتجه الفكر الماركسي بجعل علم الاجتماع ينسجم على الأساس المادي وإعادة بنائه بالاستناد إلى هذا الأساس، بحيث يرى ماركس أن الناس خلال ممارساتهم للإنتاج الاجتماعي يدخلون في علاقات محددة هذه العلاقات مستقلة عن إرادتهم، وشكل علاقات إنتاج لبناء اقتصاد المجتمع الذي يمثل الأساس الحقيقي الذي يقوم عليه بناء فوقي في النظم القانونية والسياسية والروحية والثقافية، تؤكد الماركسية أن لكل مجتمع بناؤه الاقتصادي الذي يضم القوة المنتجة أي أدوات الإنتاج ووسائله والمنتجين وعلاقات الإنتاج، وتطلق الماركسية على هذا الأساس الإصلاح البناء الأساسي أو التحتي وهو المحدد لكل مناحي الحياة الاجتماعية، وهو الأساس الذي يقوم عليه البناء الفوقي الذي يمثل الأفكار والعلاقات والنظم الاجتماعية القائمة في المجتمع، وترى الماركسية أن هناك علاقة بين البناء الفوقي والبناء التحتي إذ أن تقسيم العمل ونظام الملكية يحددان البناء الطبقي والذي بدوره يحدد طابع النظم السياسية للمجتمع²⁰.

يشير ماركس في تحليله للعلاقات الاجتماعية إلى اتجاهين اثنين، العلاقات التي تنجم عن استغلال الطبقة البرجوازية للعمال والظروف التي تصنعها الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج، وكذلك معاناة الطبقة البروليتارية العاملة داخل المصانع وكذا تعاني منه وتولده ظروف العمل ويتشاركه هؤلاء العمال فيشكل مصيرا مشتركا بينهم، بحيث يتولد التوحد والتضامن الذي سيقوي الطبقة البروليتارية إلى الدرجة التي تؤهلها للثورة على النظام الرأسمالي وإعادة بناء مجتمع جديد يحتوي على مبادئ وقيم جديدة تضمن حقوقهم، العلاقة التي تحدث عنها ماركس في التنظيم الصناعي الرأسمالي هي علاقات طبيعية تقوم في جوهرها على علاقات الصراع أو النضال، أصحاب العمل أو رأس المال محتاجون إلى القوة العاملة التي تقوم بالجهد الاقتصادي، أما العمال فباعتبارهم مجردين من الملكية تجعلهم محتاجين إلى الأجور التي يدفعها لهم أصحاب العمل وهذا يكشف عن عدم توازن بين الطبقتين، فمن جهة العمال ليس لهم أدنى سيطرة رسمية على العمل الذي يؤدونه، ومن جهة أخرى يجني أصحاب الأرباح الاقتصادية فالعلاقات في النظام الرأسمالي يمكن فهمها من خلال تحليل البناء الطبقي وليس تحليل التصنيع في ذاته²¹.

إن واقع المجتمعات البرجوازية يعتبر ظالما لفئة العمال، حيث أن الرأسمالي (صاحب العمل) يشتري من العامل قوة عمله كسائر السلع ويعطيه بالمقابل أجر عيش ضئيل جدا مقارنة بجهد ثم بيع الرأسمالي إنتاج العامل بسعر أكبر مما اشتراه ويحصل بذلك على فائض القيمة، هنا يرى ماركس أن القوى

²⁰ كمال التابعي، تغريب العالم الثالث، دار المعارف، القاهرة، 1993، ص 67.

²¹ بن عيسى محمد المهدي، علم اجتماع التنظيم من سوسولوجية العمل إلى سوسولوجية المؤسسة، امبابلست الجزائر، 2010، ص 47.

الإنتاجية في علاقات ضيقة غير متكافئة مع العلاقات الاجتماعية، ويمكن أن يشير هذا إلى أن وسائل الإنتاج (أدوات وماكينات) علاقات اجتماعية، ولا بد أن نتساءل أي علاقات اجتماعية؟ وكيف؟ في فكرته يبدو أن جميع العلاقات الاجتماعية في الطاحونة اليدوية ولدت للمجتمع الإقطاعي، والطاحونة البخارية تولد المجتمع الرأسمالي الصناعي.

المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل ضد المدرسة الكلاسيكية فالفرد هو أحد العناصر الأساسية المؤثرة في أداء وفعالية المؤسسة.

ترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه فالمناح الاجتماعي لجماعة العمل بحيث له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذل التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها وزيادة كفايته إنتاج²².

تنطلق نظرية العلاقات الإنسانية من رؤية جديدة مركزة على الجانب النفسي أكثر من الرضا النفسي وتحقيق حاجات الفرد النفسية والاجتماعية تحت مبدأ: الإنسان كائن اجتماعي يسعى لتحقيق ذاته من خلال العمل، عكس التيار الكلاسيكي، فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة اهتموا بالفرد العامل لكن بهدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي، فمثلا هنري فايول من أهم مبادئه التعاون وأكد على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال.

وماكس فيبر هو الآخر ذكر التعاون ودوره في تحقيق الإنتاجية، فكلاهما إذن اهتم بالإنتاج وأهمل حق الفرد كعامل وإنسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب الحاجات المادية فأصحاب النظريات الكلاسيكية اهتم معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة²³.

فقد قامت مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من الدعائم النفسية الفرد وتحقيق ذاته، نذكر أهمها: ضرورة تزويد الفرد بالمعلومات والأخبار، التدريب والإرشاد، الاتصال الدائم، الاحترام للفرد وخصوصياته.

1- التون مايو Elton Mayo ومدرسة العلاقات الإنسانية:

في أول الأمر اهتم التون مايو بدراسة تأثير الظروف الفيزيائية للعمل، كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم بعد ذلك انصب اهتمامه حول العوامل النفسية والاجتماعية بغية معرفة مدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعامل داخل المصنع.

بحيث كانت تهدف دراسة التون مايو لمعرفة ما هو الشيء الذي يجعل العمال أكثر أو أقل إنتاجية، وبعد سنوات متواصلة من التجارب وفي ظل تلك الظروف ونتيجة لتلك العوامل النفسية والاجتماعية توصل التون مايو إلى نتيجة هامة وهي "أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء العاملين" وأن

²² محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الإسكندرية، مصر، 1999، ص 65.

²³ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، در النهضة العربية، بيروت 1999، ص 93، 94.

العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا تشكل وتضبط سلوكياته وتصرفاته وفقا لقيم ومعايير متفق عليها ويرى مايو بأن المصنع والمكتب والمتجر ليسوا فقط مكان للعمل، بل يجب أن يكون أيضا بيئة اجتماعية يتفاعل العاملون فيها مع بعضهم البعض فهي تؤثر للغاية في تحديد كمية وجودة المنتج.

وتفرع عن هذا الاكتشاف لدى مايو جملة من المبادئ والمعايير والمفردات الجديدة التي رسخت لثقافة جديدة مغيرة عن الثقافة التaylorية، هذه الثقافة الجديدة تقوم على الاهتمام بالفرد والتوجه نحوه.

ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في التالي:

- 1- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجياتهم النفسية والاجتماعية.
- 2- رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.
- 3- تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
- 4- اتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.
- 5- يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.
- 6- للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل²⁴.

تخلص مبادئ تجارب النون مايو كالتالي:

- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

- إن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة اتصالات رسمية، بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين²⁵.

- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، ومع ذلك تسعى الإدارة إلى تحقيق درجة كبيرة من التعاون والتقارب بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي

2- دوجلاس ماكجر Douglas McGregor ونظرية X و Y:

بحيث يعتبر دوجلاس ماكجر من رواد نظرية التنظيم حيث اقترح تصورا حول البعد الإنساني للمؤسسة من خلال نظرية X و Y والذان يمثلان الطبيعة الإنسانية كفرضيتين متناقضتين وهي النظرية التي يمثل مبادئ النظرية الإدارية الكلاسيكية التي تنظر للعامل بطريقة سلبية أنه:

- كسول بطبعه لا يحب العمل.
- يبحث عن الهروب من المسؤولية ويفتقد للطموح.

²⁴ رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم المسوي، وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق عمان، ص56،55.

²⁵ أبو دراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك فرع مركب GIPZ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، وهران 2013/2014، ص22.

- غير قادر على التصرف بمفرده ويفضل أن ينقاد.
- لا يقوم بمهامه إلا تحت المراقبة ولتهديد بالعقوبات.
- العامل يملك رأسمال من الإبداع والخيال.
- العامل لديه رغبة وإحساس حول العمل الذي يمكن أن يكون أداة للرضا وتحقيق الذات.
- يوجد هناك مخزون من المعارف stock de savais لدى العمال وهذا المخزون ليس مستغلا من طرف الإدارة.

3- الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل كبير على الفرد على عكس المدرسة العلمية، على الرغم من الإضافات النوعية التي قدمتها كمفهوم ثقافة الجماعة *culture de group* الذي يمثل الأفكار والقيم والمعايير المؤثرة والضابطة لسلوك الفرد، وعدة مفاهيم ومفردات كانت أول من جاء بها: الإشراف والحرية في العمل، تحمل المسؤولية، الحوار التكويني النقاش... الخ، إلا أنها لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.

أخيرا نلاحظ أن مدرسة العلاقات الإنسانية وقعت في نفس الخطأ الذي وقعت فيه المدرسة العلمية وهو تركيزها على جانب واحد (الفرد) فهي أكدت على الفرد، أما بالنسبة للمحيط الخارجي فتجاهلت العلاقات التبادلية بين المؤسسة وبين المحيط الذي تعيش فيه، واعتبرتها كذلك كنظام مغلق *systeme fermé* ونسيت عوامل خارجية أخرى²⁶.

أخيرا يمكننا القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية وما توصلت إليه نظرياتها من نتائج في حل كثير من المشكلات الواقعية والعمل على زيادة الإنتاج، فقد أثرت إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية في مجال علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية عامة، فقد فتحت المجال للاهتمام بالمشكلات الواقعية التي تهتم بقضايا العلاقات الاجتماعية وعلاقة الفرد بمؤسسات العمل والتنظيمات التي ينتمي إليهم وقضايا الإنتاج والصناعة والأداء الوظيفي، كما طورت أساليب البحث الاجتماعي ومناهج علم الاجتماع.

المبحث الثاني: العلاقات المهنية في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم علاقات العمل

اختلفت وجهات نظر أهل الاختصاص والعلماء حول مفهوم علاقات العمل، وتعددت زوايا الطرح والتفسير حول هذا المفهوم تماما كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح، فراح البعض يطلق مصطلح علاقات العمل، واهتم آخرون بمفهوم العلاقات الصناعية.

اتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح العلاقات الإنسانية، فضلا عن وجود من عبر عنها بعلاقات الإنتاج، غير أنه ورغم اختلاف هذه التسميات أو بتعبير أكثر علمية هذه المصطلحات في كونها تحاول تفسير علاقة ما ترتبط بطبيعة

²⁶ أبو دراع فوزي، المرجع السابق، ص24.

نشاط يمارس إلا أنها تشترك في كونها تعبر عن ارتباط طرفين أساسيين في علاقة ثنائية، يمثل المأجورين طرفها الأول ويمثل أصحاب العمل طرفها الثاني سواء كان قطاعا خاصا أو قطاعا عاما²⁷.

وعليه فقد جاء تعريف علاقات العمل كما يلي: "علاقات العمل هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم كما تشمل معناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمل"²⁸.

بحيث إن علاقات العمل عن العمليات والتفاعلات الناجمة عن تفاعل واعتراك الأفراد في البيئتين الطبيعية والاجتماعية، وهي الإطار الذي يحدد تصرفات الأفراد ومختلف مظاهر سلوكهم وأنشطتهم²⁹.

فهي تتعلق بكل جوانب الحياة الإنسانية والطبيعية والاجتماعية، إذ هي تعبر عن الأفراد ومشاعرهم وأفكارهم وأهدافهم وحاجاتهم، هي علاقات اجتماعية تنشأ داخل المصنع أو المؤسسة تخص جماعة العمال وفق تنظيم معين.

حسب البعض فإن علاقات العمل تنشأ كغيرها من العلاقات الأخرى انطلاقا من علاقات إنسانية، اجتماعية ويقصد بها وجود العنصر البشري على طرفي العلاقة داخل الجماعة إضافة إلى كونها علاقات مهنية بناء على هذا فإن علاقات العمل حسب هذا الرأي هي علاقات إنسانية اجتماعية ذات طابع مهني وفي جانب التاريخ نجد دونلوب مفهوم للعلاقات الاجتماعية: "أنها نظام فردي للعلاقات الاجتماعية مشمول تحليليا بالرغم من ارتباطه الوثيق مع النظم الفرعية المتبقية الاقتصادية والسياسية".

- في نظام معرف بهذا الشكل يمكن تمييز بين أربعة عناصر جزئية مرتبطة ببعضها البعض، وتميزت العمليات الجارية فيما بينها، العناصر الجزئية لنظام العلاقات الاجتماعية ما يلي:

- الممثلين (الجماعيين والذين يقسمون إلى ثلاثة فئات: العمال وممثلهم وأصحاب العمل وممثلهم ومؤسسات الإدارات الحكومية.

- السياقات الخارجية بالنسبة للنظام والتي تحكم عمله وتؤثر على بقية النظم الفردية للمجتمع، والتي تمثل مثلا: التقدم العلمي، وصيغة توزيع السلطات في المجتمع، وظروف السوق والخزينة.

- الإيديولوجية المتواجدة في النظام والتي تتعلق بدور الممثلين وإدراكهم المتبادل والتطلعات الناتجة عنها.

- الأسس التي تنظم (قانونيا) وتوفر الأطر اللازمة لسير عمليات مضمون علاقات العمل³⁰.

ويقصد بالعلاقات الصناعية: "مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات والسلطات والواجبات بين الإدارة والعمال³¹، بحيث تهدف إلى تحليل العلاقة بين الإدارة والعاملين من حيث علاقات القوة

²⁷ رفيف قروي، سوسولوجيا العلاقات، مجلة الآداب والعلوم والاج، العدد 15 السداسي الأول، سطي، ص202.

²⁸ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتب لبنان للنشر، بيروت 1982، ص238.

²⁹ عدنان أبو المصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر، دار المشر الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص364.

³⁰ - Arabistyka.uv.edu.p//social.dialogue/wp_content//12

³¹ مصطفى شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، عمان الأردن، 2007، ص 291.

والسلطة، إضافة إلى النشاطات الأخرى الصادرة من الإدارة داخل المؤسسة والموجهة للعمال، كتحديد الواجبات للعاملين ووصف سبل الاتصال بينهم وبين الإدارة، وكذا ما يتعلق بإجراءات المطالبة بتحسين أحوال العاملين وإجراءات تسوية النزاعات العمالية، وإجراءات التعيين والتدريب والترقية.

كما يرى علي غربي أن العلاقات الصناعية "تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات والزمير على جميع المستويات داخل المصنع والتأثيرات المتبادلة والمجتمع الذي يوجد فيه"³².

فقد تعددت زوايا طرح والتفسير حول مفهوم علاقات العمل، إلا أن كل المفاهيم ركزت على العلاقة الموجودة بين رب العمل والعامل وتفاعلها مع بعضهما البعض.

فمن الناحية القانونية يعرف المشرع الجزائري: "أنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب الشخص الآخر وهو صاحب العمل، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل أجر.

وتنشأ هذه العلاقات بعقد كتابي أو غير كتابي، وتنتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفقه ما يحدده القانون والاتفاقيات الجماعية وعقد العمل"³³.

من خلال هذا التعريف يبين لنا نظرة القانون الجزائري لعلاقات العمل ويوضح من خلاله متى تنشأ وتقوم علاقة العمل والآثار المترتبة على قيامها.

إن علاقات العمل هي شكل خاص من العلاقات الاجتماعية، تتم في إطار سوق العمل بالتحديد بين الممثلين الجماعيين وفيما بينهم، حسب موراسكي: " فإن علاقات العمل هي صيغ للعلاقات بين أصحاب العمل وبين العمال والمنظمات التي تمثلهم مثل نقابات العمل ومنظمات أصحاب العمل) وبين الدولة (الحكومة) ومن أجل إعادة هيكلة هذه الصيغ يجب من الضروري معرفة العلاقات المتداخلة التي تربط الشركاء، ودرجة تأثير المحيط عليهم، ويشترط ذلك وضع علاقات الممثلين في أطر مناسبة قانونيا، اقتصاديا واجتماعيا. بحيث تنشأ مجموعة مميزة لمجتمع ما من الظروف الحضارية التي تحدد الأطر المتبادلة للفاعليات المبذولة من قبل هؤلاء الممثلين"³⁴.

أما الجماعة التي أعطتها مفهوم العلاقات الإنسانية يمكن تعريفها بأنها "مجال من مجالات الإدارة يعني الإدماج أي إدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واتساع حاجاتهم الاقتصادية التقنية الاجتماعية" يتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية ثلاثة أهداف وهي:

- تحقيق التعاون بين العاملين.

- الإنتاج

³² علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، القاهرة، 1989، ص16.

³³ انظر المادة 08 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أبريل 1990.

³⁴ عنصر العياشي، سوسولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، مركز البحوث العربية، القاهرة ط1، 1999، ص103.

- اتساع حاجات الأفراد الاقتصادية والتقنية والاجتماعية³⁵.

وبتحقق هذه الأهداف يتحقق للأفراد هدفهم المشترك الناتج عن جهدهم المشترك داخل المؤسسة وبهذا تظهر لنا أهمية هذه العلاقات داخل التنظيم من الناحية التقنية والاجتماعية على الأفراد حيث تعمل على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد.

ومن جانب آخر ترى الباحثة نينا بوفومولوا أن المؤلفات الأمريكية البورجوازية الحديثة المخصصة للعلاقات بين العمال وأصحاب العمل قد استعملت العلاقات الإنسانية في الصناعة، أو العلاقات بين العمال وأصحاب العمل شأنها شأن المصطلحين "علاقة العمل" و"العلاقات الصناعية" وترى أن هذه المصطلحات تكون في بعض الأوقات قابلة للتبادل فيما بينها، ثم تحاول عقد نوع من المقاربة بين خصوصيات كل منهما على النحو التالي:

أن مفهوم علاقات العمل يكون مستعملا بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة، بينما ترى أن مفهوم العلاقات الإنسانية يرجع في أغلب الأحيان إلى العلاقات بين العمال والمستغلين التي تكون غير منظمة بالنظر إلى المعايير القانونية، وفي النهاية ترى أن مفهوم العلاقات ما يتضمن كلا المفهومين السابقين³⁶.

رغم التباين في المفاهيم تسبب اختلاف التأصيل العملي للمفهوم، إلا أنه من خلال التعريف التي قدمناها سالفًا يمكننا القول عن علاقات العمل أنها مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تجمع كل من العامل ورئيس العمل، والتي تشمل التصورات والقيم والآراء والقناعات الفكرية التي تشكل صور ذات معاني متماثلة، بيئة العمل، التضامن، اتخاذ القرار، الاتصال، العلاقات في المؤسسة.

وعليه فإن مفهوم علاقات العمل الذي سيعتمد في هذه الدراسة يتعلق بالجانب العقلاني بين الأساتذة من ناحية وبين الأساتذة والمشرفين أو القادة من ناحية ثانية، وبين الأساتذة والتلاميذ الذين يزاولون دراستهم من جهة أخرى، لذلك يقول أن علاقات العمل هي تلك التي تربط الأستاذ بزملائه وتربط الأستاذ بمديره وكذلك بتلاميذه أثناء تأدية مهامهم داخل المؤسسة التربوية في شقها الرسمي وغير الرسمي، منعكسة في جودتها بين الزملاء وجودتها بين الأساتذة والتلاميذ من جهة أخرى.

المطلب الثاني: علاقات العمل في المؤسسة:

ظهرت علاقات العمل مع ظهور الإنسان، لذا اتخذت علاقة العمل عدة أشكال وصور منذ الحضارات القديمة إلى الحضارات الحديثة، هذا ما أثر قيمة العمل سلبيًا وإيجابيًا.

في نهاية القرن 18م وقيام الثورة الفرنسية سنة 1789، هذه الثورة التي أتت بمفهوم علاقات العمل بالفلسفة والمبادئ التي قامت عليها الثورة، والتي تركز أساسا على مبدأ سلطان الإدارة وحرية التصرفات القانونية والتعاقدية في إبرام هذه العلاقات، غير أن هذه المبادئ التي أقرتها لاسيما الحرية المطلقة للإنسان وحرية في العمل التي تضمنها القانون المسمى بـ loi d'Allende المؤرخ في 02

³⁵ بلقاسم سلاطونية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، 2004، ص 24.

³⁶ رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية في ظل الخصوصية، دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009، ص36.

و17 مارس 1791 الذي ينص على أنه "يحق فيه لكل شخص وبكل حرية أن يمارس أي عمل وأي مهنة يريدتها"³⁷.

غير أنه وبقيام أخذت العلاقات تتوفر العمال وأصحاب انعدام التوازن الاقتصادي بينهم، إذ أصبحوا في ظل الحرية المطلقة للعمل والتعاقد يخضعون لضغوطات الحاجة الاقتصادية والاجتماعية وساءت أحوالهم وضعف حجم عرض العمل، مما أدى إلى انخفاض رهيب في الأجور والضمانات المالية والاجتماعية وساءت أحوالهم وضعف حجم عرض العمل، مما أدى إلى انخفاض رهيب في الأجور والضمانات المالية والاجتماعية وضعف في الاستقرار في العلاقات المهنية للعمال، وخضع الوعي السياسي لديهم وإدراكهم لخطورة هذه الأوضاع أخذوا يجتمعون في شكل تجمعات ونقابات للمطالبة بتحسين أوضاعهم، حيث صدر قانون حق الإضراب في 1864 والقانون الذي ينظم عمل النساء والأطفال سنة 1874، أما قانون 1884 الذي يعترف بحرية التنظيمات المهنية والسماح للعمال وأصحاب العمل بإنشاء نقابات³⁸.

1- علاقات العمل داخل المؤسسة:

يمكن أن نحدد لعلاقة العمل ثلاث أبعاد أساسية في الموقف التفاعلي بين العامل من ناحية وصاحب العمل من ناحية أخرى ذات الطابع الرسمي والسوسيو تنظيمي، تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- البعد التنظيمي أو المؤسسي: هو لبعد الذي يعبر عن المجال المكاني أو موقع العمل في ثناياه، يتجسد فيه المواقف التفاعلية التنظيمية بين طرفي علاقة العمل وردود أفعالهم التنظيمية والموجهة بجملة من القيم التنظيمية المعتمدة، الذي ينتمي له العامل موضعا نمط من الممارسة التنظيمية المطلوبة منه والمحددة الملامح العريضة في علاقة العمل، كما تحدد حجم السلطة التنظيمية المسموح بها تنظيما للأداء مكلف بها الكفاءة مطلوبة منه من جهة، ومرتبطة بالمستوى من جهة أخرى.

- لبعد التعادي: يدل هذا البعد على صفة الإتقان الناشئة بموجب عقد مكتوب أو غير مكتوب بين طرفي علاقة العمل وبالتالي يعطي هذا البعد الصفة الرسمية الشكلية على العلاقة وبناء عليه فالعلاقة تأخذ الصفة التعاقدية للاتفاقية، مما يجعل علاقة العمل تأخذ المسار القانوني وفي المقابل تسلخ نفسها في الجانب الإنساني والعاطفي والوجداني أثناء الممارسة الأدائية لمهام العمل، وبذلك يصبح هذا الأخير قابل للتقييم، وبالتالي تقدير المكافأة والعقاب في حالة محايدة أحد طرفي علاقة العمل عن نمط الممارسة المحددة في عقد العمل، تزيد الصيغة التعاقدية من إلزام الطرفين بالالتزام بالعقد وبنوده.

³⁷ رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر

2002، ص 15.

³⁸ أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار البيازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن،

2011، ص 406.

- بعد التراضي: يكشف هذا البعد في علاقات العمل عن ضرورة وجود التراضي في عقد العمل، الذي يتضمن التفاني في العمل والسعي في إتقان أدائه، ومن ثمة علاقة العمل، عن أهمية أو ضرورة قناعة العامل المكلف به والأجر المتقاضى في المقابل، بغرض خلق حق العريض من الثقة عند طرفي العلاقة حيال بعضهم البعض، وبالتالي سد فرص تسرب استئثار أحد طرفي العلاقة، تحقيق درجة عالية من بنود العقد وبالتالي تجسيد التراضي بين العامل وصاحب العمل³⁹.

2- عناصر علاقات العمل داخل المؤسسة:

عناصر العمل متعلقة ببعضها البعض، لها دور كبير في تجسيد علاقة العمل داخل المؤسسة واستمرارها

- عنصر العمل: يعبر العمل عن موضوع عقد العمل بين العامل وصاحب العمل، والسبب الذي يدعو ويدفع الطرفين إلى المواظبة والاستمرار حيث عرف العمل في أوساط المختصين بأنه "مجموعة الأنشطة ذات الأهداف المحددة يؤديها الفرد بواسطة عقله وجسده في وجود مجموعة من الأدوات والآلات وينفذه على المادة ويقتضي الأمر خلق علاقات اجتماعية بين العامل وصاحب العمل".

فإن التجسيد الفعلي للعمل يستدعي ضرورة توافر شروط أولها الأداء الشخصي للعمل الذي يعني به قيام الشخص المتعاقد ذاته العمل المكلف به دون أن ينوب عنه أحد مقرب في أي ظرف كان.

أما الثاني فيتمثل في الأداء الفعلي للعمل والذي يشرف قيام الشخص المتعاقد ذاته بالعمل ممارسة حقيقية لا يشوبها وهم أو تقبل، أما آخر شرط هو أداء العمل وفق التعليمات المتعاقد عليها مع صاحب العمل وأوامره والذي يشير إلى قيام الفرد المتعاقد دون تعديل عفوي أو مقصودة من العامل حتى وإن كان الموقف التنظيمي والمهني يستدعي ذلك⁴⁰.

ويعرف العمل كذلك أنه كل نشاط أو جهد أو نتيجة أو غاية ملزم العامل بتحقيقها لصالح صاحب العمل.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن العامل بالمؤسسة تحرر في العمل أداء أو وجودا من الناحية القانونية والتنظيمية والتقنية فهو مسؤول عن أي خطأ ممكن حدوثه أثناء أدائه الفعلي لعمله مقصودا كان خطأ أو دون ذلك، كقابل ذلك ملزم صاحب العمل بتوفير وسائل أداء العمل والأجر وغيرها من شروط العمل.

- عنصر الأجر: يعتبر مفهوم الأجر أحد المعطيات الاقتصادية لذا اعتبره المختصين في مجال العمل معيار يتحكم بدرجة كبيرة في كفاءة أداء العمل من منطلق أنه تلك القيمة المالية التي يلتزم صاحب العمل بدفعها مقابل جهد أو العمل الذي يقدمه تبعا لشروط التعاقد، وعليه عادة ما يعتبر الأجر المبلغ المنفق عليه في العقد المبرم مع صاحب العمل، لكن دلالة الأجر التأثيرية على العامل وكل سلوكياته تعتبر مؤشرا له دلالاته النفسية الاجتماعية التي أقر بها علماء الاجتماع والنفس وعلماء النفس الاجتماعي، لما له من أثر في دافعية العامل ورضاه وعليه اعتبر العلماء الأجر (الراتب) معيار دافعي قوي في تحريك

³⁹ ملكة عرعور، سوسولوجيا علاقات العمل، ط1، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان 2014-2015، ص 23،24.

⁴⁰ ملكة عرعور، المرجع نفسه، ص 24.

العامل للبحث عن العمل، كما اعتبر الأجر سببا يدفع صاحب العمل للالتزام الذي يجمعه مع العامل في مواقف تفاعلية قد تتصف بالحدة يطالب الأول برفعه ويعمل الثاني تدنيه.

وهنا ينشأ التدافع بين الطبقتين عاملة وأرباب العمل مما يستدعي الوضع إلى تدخل الدولة طرف حيادي وهي على تطبيق قانون تشريع العمل⁴¹.

يكون الأجر أمرا مبلغا ماليا يتقاضاه العامل يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا أو أحيانا يكون في صورة مزايا عينية في السكن والغذاء، الملابس، المأكل، كما كان يحدث قديما الأجير يسعى وراء لقمة العيش (الطعام).

يتكون الأجر المتقاضى في شرطين أساسين: الشرط الأول يسمى بالأجر القاعدي، أما الشرط الثاني يعرف بالتعويضات فالأول هو ثابت والثاني متغير حسب الإنتاج، الأرباح، الأقدمية، يعتبر بمثابة حوافز وتعويضات مالية.

- عنصر الزمن (مدة العمل): عموما يشير عنصر الزمن في عقد العمل إلى تلك المدة الزمنية التي يصنع فيها العامل نشاطه، جهده وخبرته في خدمة مصلحة صاحب العمل من خلال العمل المؤدي والمحدد في العقد وفقا لما يملكه العامل من خبرات ومعارف التي كونها في مراحل عمرية سابقة عديدة طويلة ومختلفة المهم توظيفها دون تردد أو اختزال أو توفير أثناء قيامه بالعمل، إذ يقوم صاحب العمل بتوجيهها إلى منصب عمل معين من المفروض أنها تتناسب ومتطلبات ذلك المنصب، لأن القضية هنا متعلقة بمصلحة العامل بالدرجة الأولى ومن ثم بمصلحة صاحب العمل، ذلك أن الأجر المتقاضى قابل للزيادة والنقصان أنت عندي جهد العامل الذي يعكس درجة الأداء إضافة إلى المهارات والمعارف المكتسبة قبل العمل وبعده أما في ما يتعلق بمصلحة صاحب العمل أنها تمكن في تقليل خطأ أو تحسين العمل... الخ.

ومن هنا فإن لصاحب العمل الحق القانوني في بلورة الكيفية والأساليب التي يجب أن يؤدي بها العمل والتي قد تحقق الربح هل ممكن للمؤسسة التي في العادة تكون غير محددة كقاعدة عامة غير أنه يمكن بصفة استثنائية تعيين مستخدمين مؤقتين للعمل خلال مدة محددة عند الحالة الاقتصادية كالحاجة لرفع الدخل القومي أو مضاعفة معدل الإنتاج لفترة محددة أو عند الحاجة التسييرية والتنظيمية كقلة اليد العاملة في المؤسسة⁴².

3- مميزات علاقات العمل:

علاقة العمل داخل المؤسسة هي مركب اجتماعي عن تفاعل عناصر، العمل، الأجر، الزمن، التبعية، والتنظيم، والإشراف، تختلف عن بقية أنماط العلاقات الاجتماعية الأخرى لانفرادها بمميزات: التنظيم القانوني للعلاقات وشمولية التنظيمية.

ينبثق لتنظيم القانوني للعلاقة عادة من وجود قواعد وتشريعات للعمل تتضمن تحديدا تفصيليا وشاملا لجملة النشاطات يرضى عنها العامل بموجب تعاقدته معه على بنود العقد، أما صاحب العمل فهو ملزم التزام قانوني صارم بدفع الأجر في الوقت المحدد، قانون في الالتزام من طرف العامل أو صاحب العمل

⁴¹ مليكة عرعور، المرجع نفسه، ص 24، 25.

⁴² مليكة عرعور، المرجع نفسه، ص 25، 27.

لحد سواء، وفي حالة قيام أحد طرفي علاقة العمل بعدم الالتزام حتما سوف يلاحقه القانون بالعقاب، ومن هنا تصفي ميزة التنظيم القانوني لعلاقة العمل بين العامل وصاحب العمل الشرعية القانونية على كل حقوقه وتكسيبها صفة رسمية تنظيمية، مما يجعل ممارسة العلاقة من طرفيها المتعاقدين يطغى عليهم الإلزام ووجوب الانضباط بدرجة عالية أكثر من أي نموذج عقلاني وجد في أي مؤسسة اجتماعية⁴³.

حدد القانون العلاقة بين طرفي العمل، العامل وصاحب العمل بشكل متساوي، فالنصوص القانونية حول الالتزام تعاقب كل من لم يلتزم بها في علاقة العمل داخل المؤسسة.

ترتبط الشمولية التنظيمية إلى حد كبير جدا بطبيعة البيئة التنظيمية للمؤسسة المتمثل في الهيكل إنه المعطى التنظيم الأساسي الذي اعتبره العالم الفرنسي ألن (Alain) سيرورة العمل، ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات في شكل بناء يترتب على نحو معين يضمن سير العمل والقيام بالنشاطات الموكلة لمختلف الفعاليات، حيث تترتب المجموعات ترتيبا تصاعديا هرميا حسب تلك المسؤوليات والسلطات المخولة في العادة إلى طاقم الأفراد الفاتحين لتلك النشاطات وبناء عليه فإن جملة العاملين بأي مؤسسة أو منظمة يتفاوتون في مستوى مسؤولياتهم حسب الحاجة التسييرية والتنظيمية، فإن العقد بين العمال ورب العمل يجب أن يعكس ذلك التفاوت بشكل واضح وصريح لا يدعو إلى الإيحاء أو تعدد القراءات الاحتمالية أو الالتباس من طرف العامل أثناء أداء العمل والمهم في القضية أن المميزات التي كسبتها علاقات العمل في هذا الحيز كانت بغرض تحقيق جملة من الأهداف الأساسية⁴⁴.

4- أنواع علاقات العمل:

تنقسم إلى قسمين:

- علاقات العمل الرسمية: هي العلاقات التي يحدد أساسها ومفاهيمها القانون الرسمي للمؤسسة وهذا الأخير يحدد الأدوار الوظيفية للأقسام والشعب ويثبت واجباتها وحقوقها الاجتماعية فضلا عن قيامه بتعيين علاقاتها وقنوات اتصال بعضها البعض والعلاقات الاجتماعية الرسمية في المنظمة تتأثر بثلاث عوامل منها:

- طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين في المشروع.

- القنوات الرسمية للاتصال الاجتماعي بين مركز وشعب المشروع.

- ميول واتجاهات ومصالح وأذواق وظروف الإدارة والعمال⁴⁵.

- علاقات العمل غير الرسمية: هي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين الإدارة والعمال والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية، بل تحددها مواقف وميول اتجاهات ومصالح الأشخاص الذين يكونونها ويدخلون في إطارها والعلاقات غير الرسمية تنشأ بين العمال للأغراض التالية:

- العلاقات غير الرسمية تهدف إلى تحطيم أطر العلاقات الرسمية التي يولدها أرباب العمل خدمة لأهدافهم وطموحاتهم.

⁴³ (مليكَة عرعور، المرجع نفسه، ص 29، 30.

⁴⁴ (مليكَة عرعور، المرجع نفسه، ص 30.

⁴⁵ (إحسان محمد، علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ط1، ص90.

- العمال يرتاحون للعلاقات غير الرسمية أكثر من العلاقات الرسمية لأنها تتسجم مع ميولهم واتجاهاتهم ومواقفهم.
- تلعب دورا هاما في رفع الظلم الذي يتعرض له العمال نتيجة القوانين الرسمية التعسفية⁴⁶.
- 5- أهداف علاقات العمل داخل المؤسسة: تساعد علاقات العمل في إيجاد وخلق التفاهم والتبادل بين أطراف وأعضاء المؤسسة وكذلك إقامة سمعة طيبة لما في وسط العمل والمحافظة على العمل بشكل جيد في أهدافها الأساسية:
- كسب الرضا أو موافقة العاملين في المؤسسة على الأنشطة والخدمات المتواجدة بها من خلال العلاقات القائمة بينهم.
- إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات ورسم الخطوط الصحيحة.
- نشر الوعي بأهمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- كسب ثقة العاملين وإرساء التعاون بينهم.
- ربط العاملين بعلاقة وطيدة وخلق روح التفاهم بينهم.
- خلق التكامل وتحقيق الانتماء الجماعي والعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف.
- تهدف العلاقات الغير الرسمية إلى تعويض النقص في الهيكل التنظيمي.
- تقسيم العمل على العاملين في محيط العمل يتوفر نوع من العدل والموازنة بينهم مما يؤدي كل فرد عمله المطلوب منه وبالتالي تحقيق أهداف علاقات العمل التي تحقق بدورها الأهداف المسطرة للمؤسسة⁴⁷.

المطلب الثالث: مظاهر علاقات العمل:

من خلال عمليتي التفاعل ولتفسير داخل المؤسسة، تبرز لنا وجود ردود أفعال عمالية إزاء ظروف العمل ما يعيق قدرتهم على تقديم أداء جيد مؤسسة فتكون أحيانا على شكل احتجاج أو إضراب، وعلى شكل تعاون متضامن بين أفراد المنظمة أحيانا معبرين عن تلاحمهم وتعاطفهم لبعضهم البعض.

1- التنافس:

نجد أن التنافس بين أعضاء العمل داخل محيطهم وداخل جماعة العمل غالبا ما يؤدي إلى ظهور نوع من الصراع، وعوامل الشقاق وعدم التفاهم من بين أهم العوامل المؤثرة بالسلم على علاقات الجماعة مع بعضهم البعض، وبالتالي في هذه النقطة على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل المحاباة لبعض

⁴⁶ إحسان محمد، المرجع نفسه، ص 92.
⁴⁷ هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، أساس ونظريات تطبيقي، المكتب الجامعي الحديث،

الأعضاء أو تقديم مكافآت لا تقدم على أساس الأداء، حيث أن ذلك يؤدي إلى وجود تنافس ويضعف العلاقات بين أطرافها.

فحينها يسيطر واحد أو أكثر وتكون درجة التفاعل مع بعضهم البعض منخفضة وحين يسعى كل عضو أن يكون مسيطر له.

سمات شخصية معينة فقد يؤدي بالضرورة إلى انحلال العلاقة من خلال حدوث شقاق بينهم وظهور انعزال وهذا يؤثر بالسلب على علاقات العمل⁴⁸.

يظهر التنافس عموماً بسبب الحاجة إلى توزيع موارد محدودة في مكان العمل ويعني بذلك تسابق لعاملين مع نظائريهم للحصول على ترقية أو زيادة في الراتب مثلاً بدون وجود ضوابط واضحة تبيّن مسار التقدم الوظيفي يمكن لذلك التسابق أن يتحول إلى منافسة خطيرة، وغالباً ما تولد المنافسة غير الشريفة جواً من التوتر وتؤثر سلباً على أداء العاملين.

2- التعاون:

بحيث تعتبر التنظيمات كيانات تعاونية وذلك مع برنارد وفير الذي وصف خصائص الجماعة المتضامنة وكذل كولي الذي وصف العملية التعاونية ومختلف عوامل ظهورها، وسواء كانت تعاون بين التنظيمين الرسمي أو غير الرسمي فهو التفاعل الإيجابي بين أعضاء الجماعة نحو تحقيق أهداف معينة وهو الأعضاء والثقة المتبادلة بينهم، وأن وجود وكثافة العملية التعاونية قد يدل على حالة الاستقرار والتوازن بين مصالح الفاعلين⁴⁹.

فالتعاون هو الجهد المشترك المبذول من طرف جميع العمال داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ففي المنظمات البيروقراطية الحديثة يعتبر برنارد أول من حاول التنظير في هذا الميدان حيث اعتبر نظام بناءات تعاونية وعرف المنظمة بأنها نظام تعاملي يقوم على أساس تعاون شخصي لتحقيق هدف معين ويتحقق التعاون التنظيم الرسمي من خلال تجاذب الفاعلين فيما بينهم وما يتلقونه من أوامر ومنها ما يصدر عن الرؤساء وما تفرضه النصوص القانونية وما تصنعه من قواعد الجزاء والعقاب ويحقق التعاون في التنظيم غير الرسمي اتباعاً لدى الفاعلين لا تجذونه في التنظيم الرسمي فهو عملية لاستكمال ما ينقصهم في التنظيم الرسمي من إشباع مثل الأمن والاستفادة من خبرات الزملاء والوقوف عند جماعة أخرى تهدد مصالحنا⁵⁰.

لذا فإن الأفراد في بداية الانطلاق لنشاط التنظيم الرسمي ينطلقون في عملية التعارف بحيث يركزون على عوامل الالتقاء والاختلاف وعوامل القوة والضعف عند بعضهم البعض وعلى أساسها تبدأ الجماعات في التشكل، كما تتشكل على أساس هذه المتغيرات وعلى أساس المصالح المتبادلة وعلى أساس الانتماء الأيديولوجي وغيرها، ولا يمكن لهذا الأمر أن ينتظم ظهور قيادة غير رسمية تؤطر هذه الجماعة حدد أهدافها وتعبّر عن مصالحها وبناء على ذلك يتحدث حجم التعاون ووجهته مع التنظيم

⁴⁸ عبد الرحمن عطية، طريقة العمل في الجماعات (أساسيات ومفاهيم الممارسة)، الإسكندرية، 2000، ص 243.

⁴⁹ ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 152.

⁵⁰ ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، رسالة دكتوراه علم اجتماع تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر 2004/2005، ص 210.

الرسمي ومدى تعاون مع الجماعات غير الرسمية الأخرى قبل دخولها في أي تعاون خارجي، فالجماعة تحاول تنظيم صفوفها الداخلية وتحقيق مضاامين أعضائها وتعاونهم بحيث يتم توزيع الأدوار فيما بينهم بناء على قدرات كل عضو ويكون ذلك حجم التعاون مرتفع داخل الجماعة الواحدة نظرا لوحدة الأهداف⁵¹.

3- الصراع:

يعتبر الصراع أهم علاقات العمل المنظم فالصراع هو نتيجة حتمية سنة الاختلاف، فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لا بد من التفاعل والاتصال لإتمام مهام عمله أو تحقيق الإشباع لحاجته، وهذا يدفعه إلى تكوين جماعات تحدد لها أهداف وبالتالي فنحن أمام منظمه بها العديد من الجماعات أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، ويعرف اصطلاحا بأنه خلاف بين الأفراد الجماعات في المنظمة، وحدوث التصرفات مناوئة بين اتجاهين أو أكثر داخل المنظمة نتيجة الوقوف جهة سواء كانت فردية أو جماعية في وجه تجسيد أهداف مادية أو معنوية لمصالح جهات أخرى⁵².

وينظر ليكرت للصراع أنه نزاع حاد من أجل حصول الفرد على نتيجة مرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداء، بينما يرى مارتن وسيمون أنه يمكن تعريف الصراع بأنه عرقلة لميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبات في تجسيد اختيار نشاطهم⁵³.

من خلال التعريفين نرى وجود أطراف للصراع مع وجود صورة غير عادلة معرقله لنشاط عن طريق آلية ما يرى هنري مندارس أن الصراع عملية لاتخاذ القرار وخلق النظام، بحيث أن النظام في حد ذاته على الصراعات⁵⁴.

أما جلال عبد الوهاب يرى أن الصراع عملية اجتماعية أين يسعى الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهدافهم ما يلاحظ من التعريفات للصراع أنه ظاهرة عمومية لا يخص بيئة معينة بالتحديد ما يجعله جزء من العملية التفاعلية للأفراد والجماعات.

وبالتالي فإن ظهور الصراع داخل المنظمة له عوامل عديدة من بينها مشاكل الاتصال الإدارية وعدم وضوح قنواتها ما يترتب عنه من نتائج سلبية كما أنه عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد يؤدي إلى أن المعلومة تكون غير متوفرة ما يحدث نوعا ما من تناقض مما يحدث نوعا ما من الصراع⁵⁵.

⁵¹ ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات، مرجع سابق، ص 210.

⁵² زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 91.

⁵³ بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ص 47.

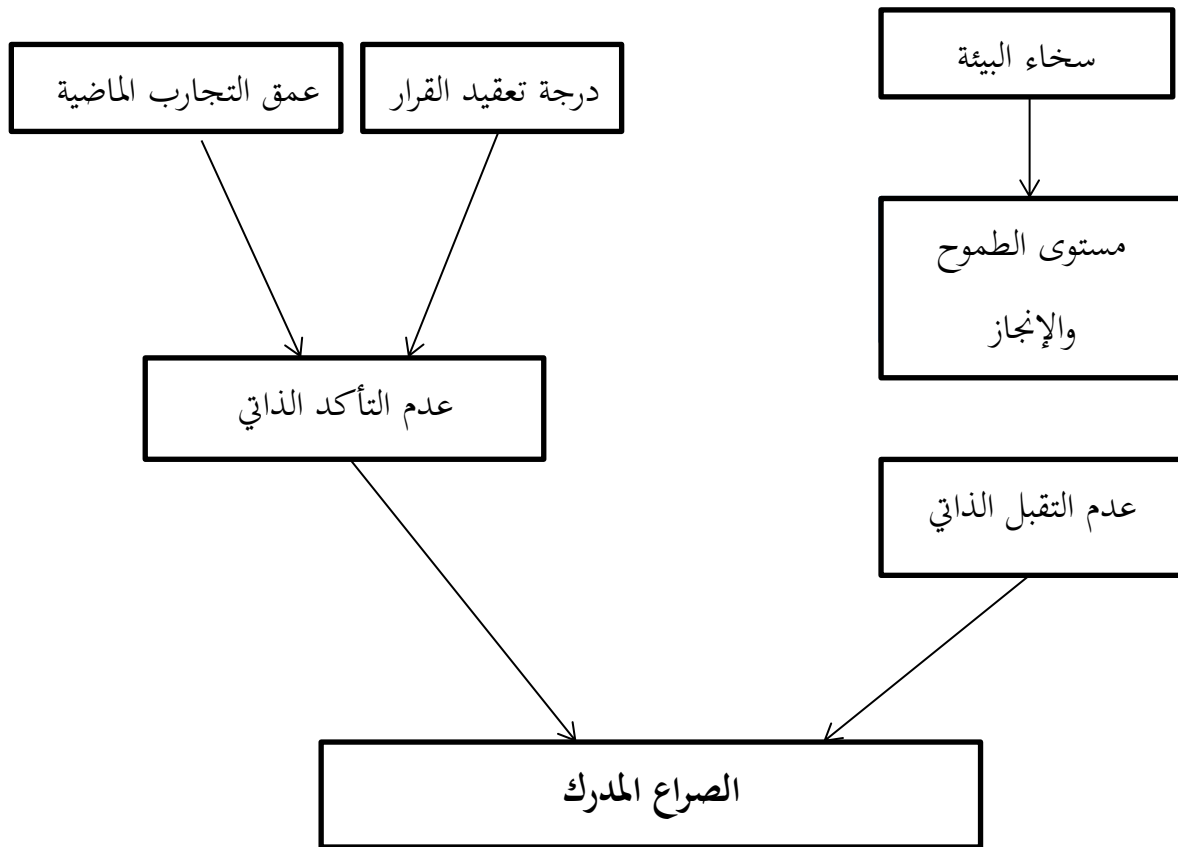
⁵⁴ خليل محمد حسن الشماغ، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2005، ص 298.

يحدث الصراع حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد ويحصل الصراع إما بطريقة أفقية أو عمودية، الطريقة الأفقية بين الأقسام والعمودية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويكون المشكل في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو ضعف في أجهزة الاتصال أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية⁵⁶.

إن الصراع هو عملية ديناميكية داخل كل المؤسسات، يتطور أو ينمو بفعل ظروف قد تكون جلية أو خفية ويكون صراع معلن أو غير معلن وفي مستويات مختلفة.

خلاصة القول الصراع التنظيمي هو نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام في الأنشطة، في أي نشاط لا ينسجم مع غيره سيعيق أو يمنع أو يتدخل أو يعتدي على غيره من الأنشطة بشكل من الأشكال ما يجعلها غير فعالة.

الشكل: العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة



⁵⁵ جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984، ص148.

⁵⁶ الطجم عبد الله، السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار التوابع ص232.

الفصل الثاني :

حول الأداء الوظيفي في المؤسسة

تمهيد:

إن للأداء الوظيفي أهمية بالغة في المؤسسات بجميع أنواعها، لأن كفاءة وفعالية هذه الأخيرة (المؤسسات) تعتمد على الأداء الوظيفي للعاملين وقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في جميع حقول المعرفة الإدارية كونه الركن الأساسي الذي تقوم عليه المنظمة وبدورها المؤسسة تعمل على تقييمه وتحسينه.

المبحث الأول: الأداء الوظيفي للمورد البشري

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لغة: يقابل لفظ اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه⁵⁷.

ويعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء performance كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة المأخوذة من كلمة performer والتي تعني أنجز أو أدى⁵⁸.

ومن معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم: الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به⁵⁹.

اصطلاحاً: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يتبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁶⁰.

كما يعرف أيضاً: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية والكمية والكيفية⁶¹.

وهذا يعني بأن الأداء هو النتائج العملية أو الإنجازات والمكاسب، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال موكل لهم بغرض تنفيذها وتحقيقها في ظروف وأجال معينة

وفي هذا المجال يعرف كمال بربر 1997 الأداء على أنه: يشير إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحققها الفرد ومتطلبات الوظيفة، وغالبا ما تدخل من الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على الأساس النتائج التي حققها الفرد⁶².

وجدت تعريفات كثيرة له اختلفت باختلاف الباحثين وجهات نظرهم وستعرض بعض هذه التعاريف.

⁵⁷ عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول 2001، ص86
⁵⁸ -dictionnaire Larousse de la langue française 2001, p766.

⁵⁹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص26.
⁶⁰ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 215.

⁶¹ عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مرجع سابق، ص 86.

⁶² كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة 1997، ص95.

الاتجاه الأول:

عمل أو عملية إنجاز مهمة أو وظيفة

تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهامه.

في النقطتين السابقتين في تعريف الأداء الوظيفي لهذا الاتجاه نجده يركز على عنصر الإنجاز والتنفيذ للعمل أو النشاط.

نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

بمعنى الأداء الوظيفي هو تلك المجموعة من الحركات الجسمية والعمليات الذهنية والنقلات التي يقوم بها العامل والتي تمكنه من إنجاز مهامه مع الاستخدام معقول للموارد المتاحة وبالتالي تحقيق هذا النشاط الذي ينتج عنه الأداء الوظيفي، عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد، فالموضوعية الوظيفي هو فعل إيجابي وفعال في عملية البحث عن المهارة أو الكفاءة استنادا إلى معايير موضوعية، فإن الأداء الوظيفي هو الإنجاز والتنفيذ الفعلي للمهام من طرف العامل من خلال مجموعة الحركات الجسمية والعمليات العقلية التي تترجم إلى نشاط يمكنه من الاستخدام المعقول للوسائل والتجهيزات⁶³.

الاتجاه الثاني:

عرفه ماينر بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال بمعنى أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن نتيجة مجهود العامل في المؤسسة.

الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ والإدراك الدور أو المهام، وذلك يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد.

من هذا التعريف يمكننا القول أن الأداء ها هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات. الإدراك. الدور. القيام بالمهام.

الأداء = الجهد × القدرات × الإدراك

هذا الاتجاه يعتبر الأداء نتاج قيام العامل لعمله ومدى تحقيقه لأهداف العمل

الاتجاه الثالث:

هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا حيث العلاقة القوية بين هذين العاملين والأداء فإنه يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه قد لا يكون قادرا على إنجازاه بكفاءة وفعالية إن لم تكن لديه دافعية كافية لأدائه والعكس صحيح.

⁶³ (مریم ارفیس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، ص 481.

كما يمكن أن تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بشكل صحيح لعدم توفر القدرة على ذلك هنا التعريف نفهم أن القدرة على القيام بالعمل والدافعية نحوه هم عنصران لا يجب أن ينقض واحد منهما عن الآخر، فبوجودهما يتم الأداء وبغيابهما أو غياب أحدهما لا تتم معاملة الأداء الوظيفي.

عرفه اندرويد بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وذلك السلوك يتحدث بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة.

كما عرفه بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبط بالنتائج وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معا.

من خلال التعريفات السابقة والاتجاهات المذكورة سابقا يمكن تعريف الأداء الوظيفي كما يلي: هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشتغلها الفرد، عن طريق سلوكيات ونشاطات نتيجة عملية تفاعلية بين القدرة والدافعية للفرد، باستخدام العقول للإمكانيات المتاحة بغاية بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

1- عناصر الأداء الوظيفي:

بحث الباحثون والعلماء عن عناصر الأداء لأجل دعم وتطوير عملية الأداء داخل المؤسسة حيث ذكر عاشور عناصر الأداء من خلال النقاط الآتية:

أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه آثار المترتبة عليها في البداية هي تحليل مكونات العمل وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة في أداء العمل، إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، فقد تتغير هذه الأنشطة نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل فيحدث التغير في طريق أداء الفرد مثل اعتماده على رئيسه في الحصول على المساعدة⁶⁴.

العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

يؤكد عاشور الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، يقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة⁶⁵.

- عناصر الأداء من خلال النقاط التالية

⁶⁴ عامر حجل، أثر ضغوطات العمل على الأداء الراجع الخارجي، رسالة ماجستير، كلية اقتصاد، جامعة دمشق 2008، ص22.

⁶⁵ أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة 1983، ص

كفاية الموظف: وهي تعني ما لا يعرف موظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به الموظف.

- متطلبات العمل: تشمل المهام أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

- بيئة التنظيم: تتكون من عوامل داخلية وخارجية ، تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وموارده ومركزه الاستراتيجي.

العوامل الخارجية: تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية)

إن الأداء يتأثر خارجية كانت أو داخلية، لأنه مرتبط بها وليس منفصل عنها فعملية التأثير والتأثر حتمية بينهما.

الموظف: ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم ودوافع.

الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة تتضمن مناخ العمل والإشراف وفرة الموارد والهيكل التنظيمي.

2- محددات الأداء: إن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام التي تتكون منها الوظيفة وينتج عن ذلك عناصر والتي تؤثر بدورها على الأداء سلبا وإيجابا وهي محددات الأداء⁶⁶ تمثل ما يلي:

أ- الجهد: الجهد ناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

ب- القدرات: هي الخصائص التي يتميز بها الفرد الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ج- إدراك الدور أو المهمة:

هي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور⁶⁷.

وبناء على هذا فيمكننا القول أن الأداء نتاج العلاقات المتداخلة بين كل من الجهد المبذول داخل العمل والقدرات الفردية والخبرات والتجارب السابقة التي يستغلها الفرد أثناء قيامه بعمله.

كما يمكن أن تضيف محددات خارجية تتعلق بالوظيفة وبيئة العمل، فتتطلب الوظيفة مجموعة من الشروط أو الظروف المادية والمعنوية المخصصة لكل وظيفة دون أخرى، والتي تميز نوع النشاط المعمول القيام وتأدية فهذه المتطلبات تكون متوافقة من نوع الأداء الموكل للعامل أما بيئة العمل فتقصد بها البيئة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة من نظام إداري وهيكل تنظيمي.

⁶⁶ رواية حسن، مرجع سابق، ص 210.

⁶⁷ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 88.

فهي التي تحدد للعامل نوع النشاط والمهام وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة بناء على القانون الداخلي للمؤسسة يوضح كل ذلك، كما أن المؤسسة تتأثر بالبيئة الخارجية لاسيما من ناحية المنافسة الخارجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي وأهميته

1- أبعاد الأداء: تتمثل أبعاد الأداء فيما يلي

أ- البعد التنظيمي: ونقصد به الطرق والإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس الإجراءات التنظيمية المعتمدة ومدى تأثيرها على الأداء، هذه المعايير تلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء داخل المؤسسة، من خلال إدراكها المبكر للصعوبات التنظيمية.

ب- البعد الاجتماعي للأداء:

يعنى به تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة، لأن مستوى رضى العاملين مؤشر على وفاء الأفراد لمنظمتهم أو مؤسستهم، تظهر أهميته ودور الجانب الاجتماعي للمورد البشري في المؤسسة من خلال مساهمته في تحقيق أداء أفضل وفعالية أكبر وقيمة ومكانة للفرد والمؤسسة سمعة وإنتاجا فلا بد من الاهتمام به إلى جانب الجوانب الاقتصادية مع لأن جودة تسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلامس الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية فالبعد الاجتماعي بعد أساسي لأداء وظيفي فعال وناجح.

ج- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقياس لسرعة الأداء أو كمية في فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

د- الجهد المبذول: تعني مستوى بعض أنواع للأعمال قد لا يهتم أكثر بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجود الجهد المبذول.

هـ- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو أنشطة معينة

68

2- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي أهمية كبرى في أي منظمة، فهو يضمن بقاءها وسيورتها من خلال تحصيله للنتائج المرجوة من المؤسسة

بحيث تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الأساسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر

⁶⁸ (بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر 2009، ص 78، 79.

البشري) الذي يدير العملية ويحول الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد والعمل (الإنتاجية) للعنصر البشري وبذلك تحقيق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نحصل على الأهداف المسطرة من قبل المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربح⁶⁹.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة للمنظمة التي تسعى للنجاح والتقدم، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً حين يكون مؤسّر الأداء مرتفع وهذا يدل على نجاحها وتحقيقها لأهدافها المسطرة وهذا ما يعكس قدرات العاملين والمسيرين داخل المؤسسة.

وترجع أهمية الأداء من جهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدور حياتها ومراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن أداء الأفراد العاملين قد يكون الاهتمام بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم المهام والمسؤوليات التي يكلفون بها حتى تحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها⁷⁰.

كما تتعدى أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة وذلك بأنها تشمل نجاح خطط الدولة ومشاريعها التنموية والاجتماعية والاقتصادية، فالمنظمة جزء لا يتجزأ من مؤسسة الدولة ونجاح أداء المؤسسات يحرك عجلة التنمية ويدفعها بها إلى تحقيق التقدم في شتى المجالات، هذا ما يعود بالفائدة على مصالح الدولة ومؤسساتها.

المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي (المفهوم+ الأهداف)

إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمر بين الموظف والمشرف المباشر وعبارة عن تغذية عكسية مباشرة عن المهام والأنشطة الموكلة للعامل، إن هذه العملية تهدف إلى الوصول إلى فهم واضح وكامل للعمال فهي الوسيلة التي تمكن المسؤول من تسيير الجهد المبذول للعامل إلى تحقيق أهداف المنظمة.

1- مفهوم إدارة الأداء الوظيفي:

تعرف بأنها عملية مستمرة لتحديد وتطوير الأداء للأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة⁷¹.

وتعرف أيضاً بتصميم عملية إدارة الأداء للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المنظمة قدر المستطاع⁷².

⁶⁹ فيصل عبد الرؤوف الداخلة، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم والأساليب والنماذج، دار المكتبة الوطنية، عمان 2001، ص 98، 99.

⁷⁰ علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر 1985، ص 189.

⁷¹ هيرمن أجونس، تر سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن 2010، ص 22.

⁷² باري كشواي، تر معرض فرانكفورت، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر 2006، ط 2، ص 91.

كما يمكن أن نعرفها: المفهوم الاستراتيجي والمتكامل المرتبط بالوصول إلى النجاح المستمر والثابت الذي يمكن للمنظمات تحقيقه عن طريق تحسين أداء الأشخاص العاملين وعن طريق تطوير قدرات فرق العمل والمساهمين الأفراد⁷³.

في ذات السياق عرفت إدارة الأداء على أنها: ذلك الجزء من الاستراتيجيات التنظيمية سيم وأن مهارات وقابليات الأفراد وسلوكياتهم مرتبطة بأداء والذي بدوره يكون مسؤولاً عن تحقيق النتائج حسب الأهداف المحددة⁷⁴.

وهي أيضا مجموعة متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أفراد يعملون معا ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر في سبيل تحقيق تحسين متواصل في النتائج والمعايير، ولو أمكن تحقيق ذلك للمنظمة ككل فلا شك أنه سيجعل الموقف الفردي لكل موظف أفضل حالا.

من خلال التعريفات السالفة يمكن أن نستنتج تعريف لإدارة الأداء: إدارة الأداء هي الطريقة التي تمكن المسؤول من التأكد من الجهود المبذولة من طرف العمال تصب في صالح أهداف المؤسسة وتحقيق مشروعها المسطر منذ بداية عملية الأداء.

2- أهداف عملية الأداء الوظيفي:

تهدف إدارة الأداء إلى توفير وسائل يمكن من خلالها تحقيق نتائج أفضل للمنظمة عن طريق فهم وإدراك إدارة الأداء داخل إطار عمل متوافق مع الأهداف التي تم التخطيط لها من خلال مقاييس ومتطلبات الكفاءة المطلوبة، يتضمن ذلك تطوير عمليات تأسيس الفهم المشترك كما يراد تحقيقه ومفهوم الإدارة وتطوير الأفراد بأسلوب يزيد من الاحتمالات التي يمكن تحقيقها على المدى البعيد والقصير⁷⁵.

من خلال إدارة الأداء المفروض أن تصل للنتائج التالية⁷⁶:

وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.

تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين قصد ضمان أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة.

تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجانب الشكلية للوظائف المنظمة مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.

إنشاء نوع من الحوار المثمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير للثقافة التعليمية.

⁷³

⁷⁴ بيتر ج ريد، تر علا أحمد، القيادة المتميزة صياغة استراتيجيات للتغيير، مجموعة النيل العربية، مصر 2005، ط1، ص199.

⁷⁵ مايكل أرمسترونج، مرجع سابق، ص 197.

⁷⁶ باري كشواي، مرجع سابق، ص 92.

جعل المنظمة جهة فاعلة حين يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج للتشجيع على التطوير الذاتي.

3- مكونات إدارة الأداء الوظيفي:

أ- المتطلبات والشروط الأساسية: يوجد شرطان أساسيان قبل تطبيق نظام إدارة الأداء هما⁷⁷:

معرفة النظام والأهداف الاستراتيجية هي نتيجة التخطيط الاستراتيجي

الشرط الأساسي الثاني الهام قبل تطبيق نظام إدارة الأداء وهو فهم الوظيفة في شكل سؤال (معلومات الوظيفة)

ب- تخطيط الأداء: هي العملية التي يقوم بها المدير والموظف سوياً بالعمل من خلالها لتخطيط كما يتوجب على ذلك القيام به في العام القادم والاتفاق على الكيفية التي تجري بها تقييم أدائه وتحديد العقوبات والتخطيط للتغلب عليها، والتوصل لفهم مشترك لطبيعة عمل ذلك الموظف⁷⁸

عملية مراجعة وتخطيط للأداء مع مراعاة كل الجوانب التي قد تؤثر العامل وبالتالي تؤثر على الأداء وهي بمثابة خطة لتحديد السلوكيات والأهداف التي يراد تحقيقها من خلال الأداء.

ج- إدارة الأداء (إنجاز الأداء): تدور عملية الإدارة حول تقديم الدعم اللازم للموظفين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة، عن طريق منحهم السلطة أو تمكينهم، وفي واقع الأمر فإن ذلك ينطوي على تطبيق أسلوب ومنهج إدارة يساعد على تطوير ثقافة أداء يتم من خلالها النظر إلى نتائج على أنها أكثر أهمية من العمال⁷⁹.

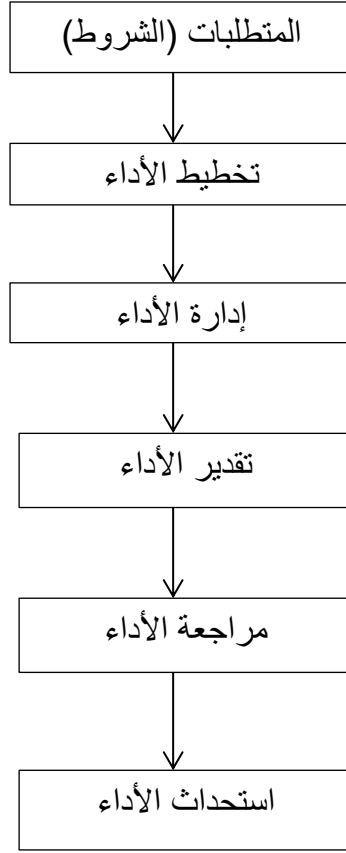
د- تقييم الأداء: يجب أن يقيم كل من الموظف والمدير أداء الموظف إذ أن اشتراك الموظف في العملية يزيد من استحواذ واهتمام الموظف للنظام، إضافة إلى أن يقدم معلومات هامة يتم مناقشتها تالياً

⁷⁷ هرمن أجونيس، مرجع سابق، ص 56.

⁷⁸ روبرت باكل، مرجع سابق، ص 98.

⁷⁹ باري كشواي، مرجع سابق، ص 98.

الشكل الموالي يبين عملية إدارة الأداء



المصدر: هيرمن أجونيس، تر سامح عبد المطلب، إدارة الأداء دار المفك للنشر، عمان، الأردن 2010، ص 57.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي:

1- مفهوم تقييم الأداء: يقصد بتقييم أداء العاملين: قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترتي وزيادة الأجور⁸⁰.

وهو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد وجهوده وسلوكه⁸¹.

⁸⁰ زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة، 2006، ص 87.

فنتقييم الأداء عملية تنظيمية رسمية تؤدي إلى المقارنة بين الأداء الفردي والأداء الجماعي المتوقع والحقيقي عبر عدة مراحل يتم اختيارها وفقا لمجالات تقييم وبأساليب مختلفة من حيث الجهد والوقت والتكاليف وسهولة الاستخدام كطريقة الأحداث الحرجة⁸².

ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى⁸³.

من خلال التعاريف السابقة: يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وفحص وقياس لعملية إنجاز الأفراد لأعمالهم داخل المنظمة التي ينتمون إليها، عن طريق تتبع مراحل الأداء ومراعاة قدرات ومهارات كل عامل، فيتم بعد ذلك مقارنة مدى استجابة النتائج المحققة للأداء مع الأهداف المسطرة من طرف إدارة المنظمة، خلال مدة زمنية معينة.

2- القائمون بعملية تقييم الأداء:

يكون تقييم الأداء عن طريق ثلاث جماعات هي:

- التقييم عن طريق المرؤوسين.

- التقييم عن طريق الزملاء.

- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم

أ- التقييم عن طريق المرؤوسين:

يمثل المرؤوسين مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء، حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح التعاون لدى الفريق العامل مع التشجيع على التعاون ومحاولة تفادي نشوب أي صراعات داخل المنظمة، إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى تزويد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقتهم مع الرساء، هذا ما قد يؤدي بالرؤساء إلى نوع من عدم الشعور بالراحة، وقد يدفعهم إلى تغليب رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

ب- التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل حالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوفر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات الأداء، كما تتوفر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

⁸¹ (سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل، الأردن، 2001، ص 378).

⁸² (روبرت باكال، تر موسى يونس، تقييم الأداء كيف نقيس ونطور الأداء الوظيفي، ص 199).

⁸³ (صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ط2، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص257).

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت⁸⁴.

ج-التقييم الذاتي:

بالرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي مصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه يمثل مصدرا هاما، حيث يتم إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتقييم أنفسهم بأنفسهم، فيشكل هذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد، فالفرد أدري بسلوكياته وظروفه عن أي شخص آخر، فهو يمتلك كل المعلومات عن نفسه دون نقص أو تستر، كما يملك معرفة تامة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أن العيب في هذا المصدر هو الميل إلى نوع من الأنانية أو المبالغة أو أحيانا تفضيل المصلحة الفردية على حساب المصلحة العامة.

تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي حسب الخطوات التالية:

- تحدد الإدارة الأهداف التي تريد بلوغها.

- تحدد من يقوم بالتقييم: قيام الرئيس بتقييم أداء المرؤوسين، قيام المرؤوسين بتقييم أداء الرؤساء، تقييم زملاء في العمل، التقييم من قبل لجنة من الرؤساء، التقييم من قبل الزبائن، الخبراء.

- تحديد معايير وطرق التقييم.

- تحديد المدة الزمنية للتقييم⁸⁵.

3- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء:

تعود أهمية تقييم الأداء في النتائج التي يحصلها، بحيث: تستخدم النتائج في الترقية والنقل وتحديد الاحتياجات التدريبية وتعريف العاملين بمسؤولياتهم وبأداء والسلوك المهم للمنظمة⁸⁶.

تساعد في رفع الروح المعنوية والشعور بالتقدير لدى الموظفين، كما يتم أخذ مجهوداتهم بعين الاعتبار.

تساهم عملية تقييم الأداء في خلق فرص للعمال لمعرفة أخطائهم ومحاولة تصحيحها ولتطوير قراتهم.

- تمكن عملية تقييم الأداء من كشف الكفاءات والمواهب غير المستغلة ومحاولة استغلالها ووضعها في المناصب التي تليق بحجم كفاءتها.

⁸⁴ بوعليط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 2008، ص 84.

⁸⁵ مريم ارفيس، مرجع سابق، ص 483.

⁸⁶ سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 380-381.

الهدف من تقييم أداء الفرد		
الأهداف الإدارية	تنمية الفرد	
توفير معلومات لاتخاذ قرارات متعلقة بتعديل هيكل الأجور النقل، تخفيض قوة العمل	تنمية وتطوير الأداء من خلال توجيه الفرد وإرشاده لما هو متوقع ومطلوب	حدد وعرف الهدف
الأداء النسبي للفرد بالمقارنة بزملائه الآخرين (معياري نسبي)	مقارنة الأداء بمعايير مقدره مسبقا للأداء (معايير أو مستوى مطلق)	أسس ومعايير المقارنة
تقدير الفرد وترتيبه	التقييم المستند على النتائج	أسلوب التقييم
تقديري وحكمي	يمارس دور المستشار	دور المشرف
الفرد ، المشرف ، سجلات الأفراد آخرين لمن لهم علاقة بالإجراءات الإدارية المتخذة	الفرد والمشرف	توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييم

المصدر: حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 247.

المطلب الثالث: معوقات وطرق تحسين الأداء الوظيفي:

1- معوقات الأداء الوظيفي: قد يتعرض الأداء الوظيفي للفرد لمشكلات تعيق تقدمه وتحقيقه لأهداف المنظمة فينخفض معدل مستوى الأداء ولا يرقى لتطلعات وتوقعات مسيري المنظمة فتحدث تناقضات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد

يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى⁸⁷:

- إثارة المتاعب كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء.

- عدم التعاون مع الزملاء.

- الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكرا.

- أخذ وقت الراحة زيادة عن المقرر..

- غياب النزاهة

- عدم الكفاءة: مثل الإهمال، الانخفاض في الجودة الإنتاجية، كثرة الأخطاء.

⁸⁷ (فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسير للنشر، ط1، عمان، 2005، ص278.

- التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي.

- عدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس أو المدير.

وهناك عوامل يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه من أهمها:

الضوضاء، الحرارة، التهوية، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات السياسية المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة ويطلق عليها العوامل الخارجية، إلا أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكائه، قدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعي، ويجب النظر إلى العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، مثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل.

- السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود إضافة إلى نقص التدريب، لذا فإن من أهم مسؤوليات الإدارة نجد: توفير ظروف العمل المناسبة للعاملين وتوفير البيئة التنظيمية تقل فيها العوائق المؤثرة على الأداء مما يمكن من تحقيق أداء جيد⁸⁸.

2- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

تعتمد المنظمة على مجموعة من الأساليب من أجل الحصول على أداء وظيفي ناجح، فتحسين الأداء هو الانتقال بأداء الفعلي في الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، أن هذه العملية ضرورة ومستمرة فمن خلالها يتم تقويم الأداء والسيطرة على أداء العاملين بغرض رفع فرص تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه، نذكر أهم الأسباب الشائعة لتحسين الأداء.

أ- إعادة الهندسة:

إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الهياكل والوظائف، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها، وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح للأهداف واستراتيجيات المؤسسة⁸⁹.

عن طريق التركيز على الزبون وحشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة التي تساعد في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة ومن أهم التغييرات التي تحدثها إعادة الهندسة الآتي: تغيير قيم المؤسسة وهيكلها التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح، تقليل عدد المستويات التنظيمية وتغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء، والحكم عليه إلى قيادته.

⁸⁸ مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 187.

⁸⁹ مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفق، الرياض، 1999، ص 12.

وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسوب أو طريقة أداء الأفراد في المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري⁹⁰.

ب-تحسين الموظف:

إذا تم التأكد بعد تحليل بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث تحسين، أما الوسيلة الأولى فتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً.

واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف كما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها، أما الوسيلة الثانية فتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بامتياز، لأن وجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير، أما الوسيلة الثالثة فترتبط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاح التحسينات المرغوبة⁹¹.

ج- تحسين الوظيفة:

تؤثر نوعية محتوى الوظيفة على تدهور مستوى الأداء وتدنيه، خاصة إذا كانت لا تتوافق مع قدرات العامل، أو مثبته لمعنوياته، لذا يجب معرفة قيمة الوظيفة ومدى توافقها مع العامل الذي يؤديها سواء تقليصها أو تمديدتها، رفعة أو خفضها، من خلال تحديد أهم العناصر الأساسية للوظيفة وطرحها على العامل الموافقة قدراته المهنية والشخصية لها، حسب الجهد والمستوى والجنس، بهدف زيادة الارتباط بين العامل ووظيفته، من ناحية الأداء المهني، والحرية في الأداء المعطاة للموظف.

د- تحسين الموقف:

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يحسن الأداء ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف.

⁹⁰ نفس المرجع

⁹¹ هابنو ماريون، محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، ص275.

الفصل الثالث: (الدراسة

الميدانية) تأثير العلاقات السوسيو مهنية
على أداء الأساتذة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية

بعد الانتهاء من الجانب النظري للبحث، لا بد من القيام بالدراسة الميدانية حتى يأخذ البحث صبغته الموضوعية والعلمية، وذلك بالتأكد من صحة الجانب النظري والفرضيات المقدمة سالفاً، قد تطرقنا في الجانب الميداني (التطبيقي) حول موضوعنا والذي يدرس تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة العاملين بالمتوسطة بن سعيد محمد بلدية الوادي الأخضر تلمسان، وهذا ليتسنى لنا إجراء المقابلات مع عينة بحثنا، كذلك الملاحظة باعتبارنا جزء من مجتمع البحث.

وهذا بغرض الوصول إلى نتائج علمية واضحة حول موضوع الدراسة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة:

لقد أجريت الدراسة بمتوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر تلمسان والذي كان اختيارنا لهذه المؤسسة من أجل معرفة مدى تأثير العلاقات السوسيو مهنية على عملية الأداء الوظيفي لعمال هذه المؤسسة العمومية كونها مؤسسة تعليمية تقوم بمجموعة من خدمات التعليم، تربية الأجيال والسهر على تلقينهم للأخلاق والعلم، وبالتالي تعتبر حقل خصب لتكون العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

وتمثل مهام المتوسطة بصفة متكاملة ومسلولة فيما يأتي.

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.

- ضبط خدمات المدرسين وتنظيمها.

- التنظيم العام لأنشطة التلاميذ وجدول توقيت الأقسام.

- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.

- مجلس إدارة يديرها مدير وتزودان بطاقم الأساتذة⁹².

1- المجال الجغرافي:

لقد أجريت الدراسة بالمتوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر والتي أنشأت سنة 1994، وافتتحت بتاريخ 18-02-1998.

تتكون المتوسطة من إدارة تتمثل في مدير، مستشار التربية، مستشار التوجيه، وجانب هيكلية متمثل بـ:

- 16 وحدة تربوية.

- ورشة

- ملعب

⁹² موسوعة التشريع المدرسي الجزائري.

- قاعة أساتذة

- مطعم

- مخبر.

مجلس إدارة يديرها مدير وتزود بهيئة استشارية.

تستقبل المتوسطة 700 تلميذ يدرسون بها.

2- المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة التربوية (متوسطة) بن سعيد محمد الواد الأخضر تلمسان في الفترة ما بين شهر أفريل وماي، كانت بمثابة فرصة للتعايش والملاحظة العلمية لمجتمع البحث تم في الفترة الممتدة من 25 أفريل إلى غاية 08 ماي قمنا بإجراء المقابلات المعمقة مع الفئة المستهدفة من الموظفين (الأساتذة) واستمرت العملية وفق ما تقتضيه منهجية البحث العلمي إلى غاية التحقق من فرضياته وتحديد نتائجه.

3- المجال البشري (العينة):

يعد أسلوب العينة "طريقة لجمع البيانات والمعلومات من ضمن عناصر وحالات محددة، يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر ومفردات مجتمع الدراسة، بما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هذه الدراسة"⁹³، تهدف المعاينة إلى تسهيل العمل على الباحثين لتفادي دراسة مجتمع البحث ككل، لأنه يحتاج جهدا كبيرا جدا وإمكانات مادية وبشرية جبارة وكذا يتطلب مدة زمنية طويلة.

والعينة بوصفها "مجموعة شرعية من عناصر مجتمع بحث معين"⁹⁴، ستعوض مجتمع البحث في الدراسة بشرط الدقة في اختيارها واحترام أهداف الدراسة.

بما أن دراستنا تهدف إلى معرفة تأثير العلاقات السوسيو مهنية على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة التربوية متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر، وهذا ما يحتم الفهم المعمق للعلاقات السوسيو مهنية من خلال التوجه الكيفي للبحث.

اعتمدنا على نوع من أنواع العينة غير الاحتمالية المتمثلة في العينة القصدية بما يخدم البحث وهي تقوم الاختبار المقصود لعينة من الأفراد اعتمادا على خبرة الباحث واجتهاده، مثل اختيار طلبة كلية أو اثنين من كليات الجامعة على أساس أنها تمثل المستوى الثقافي العام لطلبة الجامعة، ومن الواضح أنه إذا كان الغرض من البحث هو الحصول على تقدير المستوى الثقافي العام وكتائج تقريبية يمكن اللجوء إلى العينة القصدية أو العمدية أما إذا كان الغرض هو تحديد المستوى الثقافي والحصول على نتائج دقيقة

⁹³ مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج أساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان 2000، ص 183.

⁹⁴ مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، تر مصطفى ماضي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 301.

وتعميم النتائج، فلا بد من اللجوء إلى العينات الاحتمالية وذلك لأنها تمكننا من قياس الأخطاء والتحكم بها إلى حد بعيد⁹⁵.

بحيث يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث، وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الاختبار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة⁹⁶.

هؤلاء الأساتذة يؤطّرهم طاقم إداري يترأسه مدير مؤسسة.

✓ طاقم الأساتذة: 15 أستاذ (ة)

✓ المستشارين: 05 مستشارين

✓ بالإضافة إلى العمال المهنيين : 16 عمال مهنيين⁹⁷.

واستنادا لطريقة اختيار العينة القصدية وما يخدم البحث قمنا باختيار عينة مكونة من ثمانية (08) أساتذة يعملون بالمتوسطة، بغرض التعرف على مدى تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة في المؤسسة التربوية. من خلال إجراء المقابلات مع ثمانية (08) أساتذة تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة.

وقد تم انتقاء أفراد العينة بمرونة تامة حسب ما تقتضيه خصائص العينة القصدية حيث شملت كل الخصائص: مثل السن، الجنس، الحالة العائلية، أساتذة جدد، أساتذة ذو خبرة.

المطلب الثاني: منهج البحث والتقنيات المعتمدة في الدراسة

1- منهج البحث:

يشكل المنهج في البحث العلمي مسألة جوهرية، تعتمد صحة أي بحث علمي وبدرجة كبيرة على المنهج المستعمل والكيفية التي استعمل وفقها لدراسة الواقع، فهو الطريق المؤدي إلى الغرض المطلوب من خلال دراسة المصاعب والعقبات، ويعني في الفكر العلمي المعاصر الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة⁹⁸.

وكثيرا ما تتوقف سلامة نتائج الدراسات على صحة المنهج وسلامة اختياره. فهو مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف⁹⁹.

يتسم بحثنا هذا بالطابع الكيفي في الدراسات الاجتماعية، مما يفرض علينا اختيار منهج وأدوات بحث تتماشى مع الطابع الكيفي للدراسة.

⁹⁵ بهية صالح السامرائي، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية لنموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها، دار الحنان للنشر والتوزيع الأردن، 2013، ص 126.

⁹⁶ در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، دار شاسع، جوان، 2017، ص 315.

⁹⁷ المصالح الإدارية لمتوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر، تلمسان.

⁹⁸ نادية سعيد عاشور وآخرون، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص 211.

⁹⁹ مورييس أنجرس، المرجع السابق، ص 98.

فالمناهج الكيفية تهدف في الأساس إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر عن حصر معنى الأقوال التي تجمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها، لهذا يركز الباحث أكثر على دراسة الحالة أو دراسة عدد قليل من الأفراد، فعندما يحاول الباحث معرفة أطوار تعلم الطفل أو الأحداث التي طبعه عشرية زمنية، أو تطورات الخب في بلدان مختلفة، فإنه يستعين في ذلك بالمناهج الكيفية¹⁰⁰.

وهذا هو هدف دراستنا من خلال محاولتنا لملاحظة سلوكات الأساتذة في المؤسسة ومحاولة فهمها كعلاقات اجتماعية قائمة داخل المنظمة ومدى تأثيرها على مردودهم.

وتماشيا مع متطلبات المقاربة الكيفية للدراسة، ارتأينا استعمال منهج البحث الميداني (الكيفي)، حيث يتم اللجوء إلى منهج البحث الميداني حسب موريس أنجرس **Maurice Angers** لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، أنه يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعات انطلاقا من تنوع الاهتمامات بإمكان الباحث أن يستعمل معظم تقنيات البحث.

إن أهداف كل تحقيق هي التي تحدد هل ستكون الدراسة فيما بعد وصفية، مثلما هو الحال في سير الرأي العام، أو تصنيفية مثلما هو الحال عند القيام بالتعدادات العامة، أو تفسيرية مثل الدراسة التي تعتمد على طريقة تطبيق الاستمارة، أو فهمية كما يجري في الدراسات التي تتخذ من المقابلة أو الملاحظة في عين المكان تقنية لها¹⁰¹.

فمنهج البحث الميداني يتم عادة عن طريق الاستعانة بالمعينة وذلك بانتقاء جزء من مجموع هؤلاء الأفراد كما يمكن أن يجري التحقيق كذلك على مجموعات صغيرة جدا والتي ليس من الضروري معابنتها دائما¹⁰².

فمنهج البحث الميداني يتعدى حدود وصف الظواهر إلى محاولة فهمها وتفسيرها، استنادا لما يحيط بها من مؤثرات خارجية، وهذا ما تسعى إليه محاولة تفسير وفهم تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة.

2- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في الدراسة على حركة بنك تقنيتان معتمدتان في البحث الميداني في العلوم الاجتماعية، هما: المقابلة مع عينة البحث في متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر، والملاحظة المباشرة لسلوكات وأفعال المبحوثين.

1- المقابلة: هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل الأفراد بكيفية منعزلة للتقصي العلمي وتستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على المستجوبين¹⁰³.

كما تعرف المقابلة أيضا: التقاء مباشر بين فردين وجها لوجه، وتحقق طريقة الكتابة في الدراسة عن طريق أسئلة يليقها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد بالذات، أو الكشف عن اتجاهات فكرية أو معتقدات فكرية أيضا، ومن ثم تكون المقابلة في حد ذاتها هي تبادل لفظي بين السائل

¹⁰⁰ المرجع نفسه، ص 106.

¹⁰¹ المرجع نفسه، ص 106.

¹⁰² المرجع نفسه، ص 106.

¹⁰³ المرجع نفسه، ص 191.

والمجيب¹⁰⁴، أي أن استعمال هذه التقنية يهدف إلى لقاء المبحوثين وجها لوجه وتوجيه أسئلة مباشرة لهم بغية تقصي الحقيقة العلمية من خلال إجاباتهم وتصرفاتهم أثناء سير المقابلة.

لقد مكننا اختيارنا لتقنية المقابلة من التقرب أكثر من المبحوثين (الأساتذة)، فإن خصوصية بحثنا تتطلب الاقتراب بشكل كبير من أفراد العينة من أجل التعرف أكثر على قوة تأثير العلاقات السوسيو مهنية داخل بيئة العمل، اعتمادنا على المقابلة الموجهة التي كانت بمثابة وسيلة استخراج معلومات معتبرة حول موضوع البحث.

2- الملاحظة: تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات ومصدرا للمعرفة الصحيحة، استخدمت هذه التقنية في هذا البحث بكوني درست بهذه المتوسطة واحتككت بمجموعة من الأساتذة مما أتاح لي ملاحظة بعض سلوكيات الأساتذة والاستماع لأرائهم وانشغالاتهم في غالب الوقت، فهي من الطرق المهمة والأساسية في جمع المعلومات والحقائق من الميدان الاجتماعي والاطلاع على معتقداتهم ومواقفهم أو أغراضهم وهي تأخذ أشكالا عديدة:

المشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة¹⁰⁵، كما أن الملاحظة تتيح لنا توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه وتعتبر أول خطوة¹⁰⁶.

المبحث الثاني: عرض نتائج المقابلات وتحليلها

المطلب الأول: تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة

1- علاقة العمل الجماعي بالأداء الوظيفي

عبر أغلب المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريت معهم عن تنظيم العمل الجماعي، ذلك راجع لطبيعة عملهم المتعدد المهام، والذي يتطلب التعاون بين الأساتذة لتسهيل أدائها على أكمل وجه حيث صرح أحد المبحوثين (ذكر 27 سنة) (أحبذ أن أساعد جماعة من الزملاء من نفس التخصص حتى نخفف المشقة عن بعضنا البعض بهدف التحسين من مهارات التلاميذ).

ويقصد بذلك أنه يفضل العمل مع الجماعة من جانب تحضيرات للامتحانات مثلا لكي لا يكون هنالك ضغط في العمل، إضافة إلى أنه أحيانا يتصادفون مع تلاميذ مشاغبين هدفهم إثارة الفوضى داخل القسم ويضيف آخر قائلا (الأستاذ بمفرده لا يستطيع أن يضبط التلاميذ) يقصد أنه لا يستطيع الأستاذ أن يتحكم في تلاميذ لوحده لا بد من مساعدة تكون من طرف مستشاري التربية.

والملاحظ أن أداء الأساتذة يكون جيدا فالتلميذ يحس بالحماس والرضا عن الدراسة عندما يلاحظ أنه محاط بوسط جيد يترأسه الأستاذ.

¹⁰⁴ فوزي غراوية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الأردن، دار وائل للنشر 2002، ص6.

¹⁰⁵ موريس أنجرس، المرجع السابق، ص 184.

¹⁰⁶ بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص

كما أن العمل التعاوني بين الأساتذة يعطي جو أسري ويعزز تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم تقول إحدى المبحوثين (أنثى 28 سنة) (أحسس التلاميذ أنني أختهم الكبيرة باش حتى أنزع منهم الخوف من الأستاذ وأكون لهم جو أسري في القسم) وتعني بذلك أن التلاميذ عندما يحسون بجانب أسري بينهم وبين الأستاذ فهذا يكون دافع جيد لتحقيق نتائج حسنة في الدراسة ويجمع المبحوثون أن العمل الجماعي يخلق جوا عائليا بينهم تملؤه روح التنافس والمرح من جهة وروح الانضباط والجدية من جهة أخرى كما يسودهم جانب الاحترام فيما بينهم وحتى بين الأستاذ والتلميذ يقول أحدهم (أستاذة 29 سنة) "طبيعة العمل يظهرها الوسط الذي تشتغل فيه"

إشارة إلى أن كلما كان التفاهم سائد في فريق العمل كان التعاون أكثر ونجاح الأداء أكبر.

وفي هذا السياق تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية أن للجماعة غير رسمية (تنظيم غير رسمي) في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم وهذا دليل أن العلاقات الاجتماعية قوية بين الأساتذة في المؤسسة بحيث تلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء للأساتذة والملاحظ أن هذه العلاقات السوسيو مهنية تتعدى أحيانا كونها مجرد علاقات اجتماعية داخل المؤسسة فقط إلى كونها علاقات أخوية وعائلية داخل وخارج بيئة العمل وهذا ما نلمسه في تصريح أحد الأساتذة (ذكر 39 سنة) (نحن كالأخوة نتقاسم الحلو والمر) ويقصد بذلك أنه يعتبر زملائه الأساتذة أخوة حيث أنهم يتشاركون اللحظات الجيدة والسيئة معا، وهذا ما يعبر عن درجة العلاقة الكبيرة بينهم والتي لها تأثير كبير على دافعية الأفراد لإنجاز مهامهم، كون أن طبيعة العمل تحتاج ذلك وهذا ما يعود حتما بالإيجاب على الأداء الوظيفي للأساتذة ويشجعهم على التفاني فيه، فالعمل الجماعي لدى الأساتذة يعتبر مصدر طاقة وقوة للعمل.

كما تتجلى مكانة كل أستاذ في المؤسسة من الناحية النفسية والاجتماعية للأساتذة وحفاظا على خصوصياتهم، فالأستاذ مطالب بحفظ سر مهنة في هذا السياق عبرت المبحوثة (أنثى 26 سنة) (في بعض الحالات يجب على أستاذ أن يرفع من معنويات التلميذ خاصة إذا لاحظ أنه فشل في النتائج) وتقصد بأنه من الضروري أن يرفع الأستاذ من معنويات تلاميذه لكي لا يحسوا بالإحراج بين زملائهم.

إن أغلب الأساتذة أكدوا شعورهم بتقدير الآخرين باستثناء حالة واحدة (أستاذة 32 سنة) صرحت (مكانتي أكبر من أستاذة في متوسطة عندي شهادات عليا) معبرة عن عدم توافق منصبها كأستاذة مع مستواها العلمي بحكم أن لها شهادة دكتوراه خارج تخصص الأدب العربي تعتبرها أعلى من هذه المهنة من ناحية المكانة هذا ما يشعرها بنقص من مكانتها داخل العمل.

ونستنتج من خلال تصريحات البقية أن لهم شعور بالتقدير لمكانتهم وسط زملائهم وهذا راجع للاحترام السائد بين الأساتذة وفريق العمل (إداري وغيره).

2- تأثير العلاقة مع الرؤساء على الأداء المهني للأساتذة

أ- طبيعة العلاقة الأستاذ بالمسؤول:

عبر المبحوثين أن العلاقة مع الرؤساء في غالب الأحيان تكون متوترة أكثر من أن تكون عادية. وذلك بسبب عدم أداء الرؤساء لمهامهم ونلتمس ذلك في قول المبحوثة (أنثى 26 سنة) (هادوك غير تاع بيرو ما نشوفوهمش قاع قول مشي خدامين معانا) وتقصد أن المسؤول والطاقم الإداري يملؤون كراسي المكتب فقط دون النزول للميدان، ومراعاة المشاكل التي يعاني منها الأستاذ، وهو الدور الرئيسي للمدير

(المسؤول) توفير الظروف الملائمة للأساتذة من أجل أداء مهمهم في أحسن الظروف، ويضيف آخر (ذكر 28 سنة) قاع رانا خدامين عند الدولة وهو تعبير أن لا مبالاة بالمنصب الذي يقلده وأن الدولة هي التي منحتة الحق في العمل والدولة خيرها كثير يكفي الجميع، هذه العقلية الريعية التي تميز الموظف الجزائري في المؤسسة العمومية تتم عن طريق العلاقة الزبونية بين السلطة والمجتمع.

ب- المدير وأداء الأستاذ:

من خلال تصريحات المبحوثين المتمثلة في إجاباتهم عن سؤال المقابلة التالي: هل تشعر أن المدير (الرئيس) يساهم في تسهيل أدائك المهني؟

فإن (06) الحالات ترى بأن المدير يساهم وبشكل كافي في تسهيل أداء الأساتذة في المتوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر باستثناء حالتين ترى العكس.

صرح (أنثى 26 سنة) بأن المدير لا يساهم في تسهيل الأداء بقولها مكان والو تقصد بها شكليا بأن حضوره أو غيابه لا يعطي إضافة.

ويضيف (28 سنة) بأن الخدمة تسير بهم أو بدونهم يقصد بأن المسؤول وجوده أو عدمه لا يؤثر على الأساتذة وأن العمل يتواصل دون الحاجة للمسؤول وهذا يعبر عن غياب دور المدير في مساهمته في دعم أداء الأستاذ فالمفروض أن الرئيس له دور أساسي في حياة الموظف فهو الذي يقيم أدائه ويعطيه التوجيهات المتعلقة في عمله.

3- العلاقة أستاذ بالتلميذ:

أ- طبيعة العلاقة بين الأستاذ والتلميذ:

باعتبار الأستاذ هو أول شخص يصادف التلميذ هذا ما يخلق حقل علائقي قائم على التفاعل والتأثير والتأثر بينهما، بعد مساءلة المبحوثين أفراد العينة الثمانية المختارة عن طبيعة العلاقة بينهم وبين التلميذ كانت الإجابة أنها علاقات تختلف من تلميذ إلى آخر حسب عقلية كل تلميذ إلا أنه في كل الحالات اتفق المبحوثين الثمانية أن من الضروري على الأستاذ تقديم الدروس على أتم وجه لتلاميذ.

إجابة أحد المبحوثين في مقابلتنا هل تشعر بالقلق أثناء تعاملك مع التلاميذ؟

كانت إجابات المبحوثين تدل على تمتعهم بدراية الكافية بالقانون والشعور بالمسؤولية حيث أجابوا حتى لو شعروا بالقلق أثناء تعاملهم مع التلاميذ فعليهم بـ"المساعفة" كما عبروا عنها تفادي الدخول في صراع مع التلميذ رغم تصرفاتهم التي أحيانا تؤدي إلى عرقلة سير الحسن لدرس.

يعتبر دور الأستاذ من الأدوار الهامة في المؤسسة التربوية وتوضح أهمية هذا الدور في منح إضافة للتلميذ في الجانب التربوي.

ب- تأثير العلاقة الأستاذ أولياء التلاميذ على الأداء:

بعدما حددنا طبيعة العلاقة غير المستقرة بين الأستاذ والتلميذ في عديد من المرات، تلك العلاقة حسب المبحوثين الثمانية (08) تؤثر حتما على أدائهم الوظيفي داخل المنظمة ولا سيما في جودة التعليم، وكلما

كانت العلاقة طيبة ويسودها نوع من الاحترام والتفهم كانت العملية التربوية أحسن وأسهل على الأستاذ والتلميذ، والعكس صحيح في حالات غياب الاحترام أو النرفزة أو الضغط الزائد على الأساتذة، لكن أكثر ما يؤرق الأساتذة تلك التصرفات الناتجة عن أهل التلميذ ومرافقيه، فحسب المبحوثين أن هؤلاء المرافقين للتلاميذ "يقومون بالفوضى فقط" ولا يعطون الحق للأستاذ بل يعطونه للتلميذ.

مثل هذه التصرفات السلبية لذوي التلاميذ تستدعي الأساتذة التوقف أحيانا عن أداء مهامهم وذلك لحماية أنفسهم (بحيث يتعرض بعض الأساتذة لمشاحنات كلامية).

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في متوسطة بن سعيد محمد الأخضر تلمسان حول إشكالية البحث تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة بالمؤسسة في ثلاث محاور هي:

1- تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأستاذ من خلال علاقة العمل الجماعي بالأداء الوظيفي، ومكانة الأستاذ في الوسط المهني.

2- تأثير العلاقة مع الرؤساء على الأداء المهني للأساتذة: من حيث تحديد طبيعة العلاقة بين الأستاذ والمسؤول ودور المدير في أداء الأستاذ.

3- العلاقة بين الأستاذ والتلميذ وتأثير العلاقة بين الأستاذ وأهل التلميذ على أداء الأستاذ قسمنا هذه المحاور بناء على الفرضيات السالفة وهي 03 فرضيات.

الفرضية 01: تساهم العلاقات الاجتماعية ذات الطابع التعاوني بين الأساتذة تقديم التعليم لتلاميذ المتوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر.

الفرضية 02: يؤدي اضطراب العلاقة مع الرؤساء إلى التأثير السلبي في مستوى الأداء للأساتذة في المتوسطة.

الفرضية 03: يؤدي عدم تعاون التلاميذ وذويهم إلى عرقلة دزر الأستاذ في متوسطة بن سعيد محمد بعد إجراء مقابلاتنا مع المبحوثين (08) قمنا بعرضها وتحليلها تحليلًا سوسولوجيًا، خلصنا إلى النتائج التالية:

تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة:

1- علاقة العمل الجماعي بالأداء الوظيفي:

طبيعة عمل الأساتذة غالبا ما تفرض عليهم العمل الجماعي وغالبية المبحوثين يفضلون العمل مع الجماعة بحيث مشاركة الجماعة تقلل من ضغط على الساتذة وتكسبهم قوة وطاقاة في العمل في المتوسطة.

أ- مكانة الأستاذ في الوسط المهني:

إن العلاقات الاجتماعية التي تربط الأساتذة هي علاقات حسنة هذا ما جعل الأستاذ يشعر بالتقدير لمكانته وسط زملائه وهذا راجع للاحترام السائد بين الأساتذة وبعضهم البعض، فإن البية الأساتذة

يسعون إلى مساعدة زملائهم ومساندتهم وهم متصلين مع بعضهم داخل وخارج المتوسطة الذي يجعل السهولة والمرونة في أدائهم للعمل تبين أن العلاقات الاجتماعية ذات الطابع التعاوني بين الأساتذة تؤثر في أدائهم إيجابا وتساهم في تطوير الأداء الوظيفي داخل المتوسطة.

2/ تأثير العلاقة مع الرؤساء على الأداء المهني للأساتذة:

أ- طبيعة العلاقة الأستاذ والمسؤول (المدير):

إن علاقة الأساتذة مع رؤسائهم هي علاقة غير ثابتة ومتوترة في غالب الأحيان يسودها عدم رضا الأساتذة على أداء رؤسائهم (المدير) بالمتوسطة ذلك راجع لسوء تسيير العلاقات السوسيو مهنية من طرف الهيئة الإدارية وانتهاجهم لطرق تزيد من فجوة العلاقة بينهم وبين الأساتذة.

ب- الرؤساء وأداء الأستاذ:

إن غالبية المبحوثين يرون أن مساهمة المدير غير كافية لأداء الأساتذة، راجع لنقص فعاليتهم وأدائهم لدورهم كما يجب أن يكون داخل بيئة العمل، الأمر الذي لا يخدم مصلحة التلميذ ولا الأستاذ، مما يجعله يعود بالتأثير السلبي في مستوى أداء الأساتذة في متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر، وتتأكد صحة الفرضية الثانية: يؤدي اضطراب العلاقة مع الرؤساء إلى التأثير السلبي في مستوى أداء الأساتذة في المؤسسة التربوية (بن سعيد محمد)

3/ العلاقة الأستاذ بالتلميذ:

أ- طبيعة العلاقة بين الأساتذة والتلاميذ:

تبقى علاقة الأستاذ بالتلميذ علاقة عمل تتمثل في تعليمهم وتقديم الدروس رغم اختلاف طبيعة سلوكيات كل تلميذ (جيدة أو سيئة، إيجابية أو سلبية)، فالأستاذ يقوم بدوره في المؤسسة التربوية محاولا عدم الدخول في صراعات ونزاعات مع التلاميذ قدر الإمكان.

فمهنة التعليم تتطلب من الأستاذ التكيف مع الظروف الصعبة مع اختلاف الشخصيات والعقليات وذلك بالتحكم في طبيعة العلاقة مع التلميذ في كل الحالات.

ب- تأثير العلاقة الأستاذ التلميذ وأهل التلميذ على الأداء:

كلما كانت العلاقة حسنة ويسودها نوع من التقدير والاحترام والتفهم كانت العملية التربوية أحسن وأسهل على الأستاذ والتلميذ والعكس صحيح.

يعاني الأستاذ من مشاكل صادرة من أهل التلميذ تعرضهم للأذى النفسية ما يؤثر عليهم في تأدية مهامهم فهي تشكل عائق وعرقلة لدور الأستاذ في متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر.

إن عدم تعاون التلاميذ وذويعهم يؤدي إلى عرقلة دور الأساتذة متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر كما جاء في الفرضية الثالثة.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقات السوسيو مهنية داخل متوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر كمحاولة من للكشف عن واقع العلاقات الاجتماعية وأثرها على الأداء الوظيفي للأساتذة، وقد أثبتت الدراسة الميدانية أن العلاقات الاجتماعية لها دور مهم وإيجابي في نجاح عملية الأداء المهني للأساتذة، حيث تساهم في تنمية روح الجماعة وروح التعاون .

بينت هذه الدراسة أن العلاقات الاجتماعية ذات الطابع التعاوني بين الأساتذة تؤثر في أدائهم إيجابا وتساهم في تطويره، محققة التوازن والاستقرار داخل المؤسسة، إضافة إلى تعزيز شعورهم بالانتماء لمؤسستهم ومن جهة كشفت الدراسة أن سوء تسيير العلاقات السوسيو مهنية من طرف الرؤساء والمسؤولين وثقافتهم التي تعتمد على استراتيجيات التعامل مع المرؤوسين لا تخدم مصلحة الأستاذ ولا التلميذ وتعمل على تعطيل الميكانيزمات السوسيوولوجية أو المهنة المسخرة لتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة بالمؤسسة التربوية.

إن الاهتمام بالجانب الاجتماعي في العمل له تأثير إيجابي وأن موضوع العلاقات السوسيو مهنية داخل المؤسسة يتعدى الكلمات والمعاملات التي يتلقاها العاملين، وإنما هي التفطن والتفهم والتقدير لقدرات العامل وظروفه وحاجاته واستخدام كل هذه العوامل لتحفيزهم على أداء مهامهم النبيلة كما يجب وعلى أكمل وجه في ظروف مثالية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر

عبد الرحمن بن خلدون: المقدمة، دار الجيل، لبنان.

عبد الرحمن بن خلدون: المقدمة، دراسة واعتناء أحمد الزعبي، دار الأرقم بن أبي الأرقم للطباعة والنشر، لبنان.

ثانياً: قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

قائمة الكتب:

- 1- إحسان محمد: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 2- أحمد حسن برعي: علاقات العمل الجماعية في القانون المصري للنفقات، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1976.
- 3- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983.
- 4- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، لعلاقة العمل الفردية، الجزء الثاني، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 5- أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار اليازوري العلمية للنشر ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 6- إميل دوركايم: قواعد المنهج السوسيولوجي، ترجمة سعيد سبعون، دار القصبه للنشر الجزائر، 2008.
- 7- باري كشواي: فرانكفورت، إدارة الموارد البشرية، ترجمة معرض، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- 8- بن عيسى محمد المهدي: علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، أمبابلاست، الجزائر، 2010.
- 9- بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجماعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
- 10- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 11- بيترج ريد، ترجمة علا أحمد، القيادة المتميزة، صياغة استراتيجية للتغيير، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2005.
- 12- جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذوات السلاسل، الكويت، 1984.
- 13- حسام الدين فياض، العلاقات الاجتماعية، نجو علم اجتماع تنويري، 2012.
- 14- _____، العلاقات الاجتماعية، 2016.
- 15- حنفي علي : الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
- 16- خليل محمد حسن الشماغ، خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 2005.

- 17- خواجه عبد العزيز، أساسيات في علم الاجتماع، دار نزهة الألباب للنشر والتوزيع، غرداية، الجزائر، 2012.
- 18- در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد التاسع جانفي جوان، 2017.
- 19- رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.
- 20- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2000 .
- 21- رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 22- رضا صاحب أبو أحمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
- 23- روبرت باكال، تقييم الأداء، كيف نقيس تطور الأداة الوظيفي، ترجمة موسى يونس.
- 24- زهير بوجمعة تسلاوي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 25- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 2006.
- 26- ساطع الحصري، دراسات عن ابن خلدون، مكتبة الخانجي، القاهرة، مصر 1961.
- 27- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، الأردن، 2001.
- 28- السيد عبد العاطي، علم الاجتماع الحضري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 29- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 30- عبد الباري إبراهيم الذرة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2010.
- 31- عبد الحميد عطية، طريقة العمل في الجماعات، أساسيات ومفاهيم الممارسة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.
- 32- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.
- 33- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، 1998.
- 34- علي سليمان، بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، مركز بحوث المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر 1999.
- 35- علي عنصر العياشي، سوسولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، مركز البحوث العربية دار الأمين، ط1، القاهرة، مصر، 1999.
- 36- فاروق عبده فيلة، محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسير للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 37- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007.
- 38- فؤاد البهي السيد وسعيد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر 1999.
- 39- الفوال صلح مصطفى، علم الاجتماع البدوي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

- 40- فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 41- فيصل عبد الرؤوف السحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم والأساليب والنماذج، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2001.
- 42- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1997.
- 43- كمال ثابتي، تغريب العالم الثالث، دار المعارف القاهرة، مصر 1993.
- 44- لحبابي محمد عزيز، ابن خلدون معاصر، ترجمة فاطمة الجامعي، دار الحدأة للطباعة، بيروت، لبنان.
- 45- مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية دليلك العلمي، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- 46، مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 47- مجدي محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 48- محمود حسن الناصري، ثقافة الفقر دراسة أنثروبولوجية التنمية الحضرية، المركز العربي للنشر والتوجيه، الإسكندرية، مصر.
- 49- محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الإسكندرية، مصر، 1995.
- 50- مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد البشرية، إدارة الفرد، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 51- معن خليل عمر، البناء الاجتماعي أنساقه وأنماطه، دار الشروق، الأردن، ط1، 1993.
- 52- معن خليل عمر، ثنائيات علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 2001.
- 53- مليكة عرعور، سوسيولوجيا علاقات العمل، دار الجلا للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015.
- 54- منال أحمد، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015.
- 55- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- 56- نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 57- ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 58- نبيهة صالح السمراني، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية نموذج لكتابة أطروحة والدفاع عليها، دار الحنان للنشر والتوزيع، الأردن 2013.
- 59- هاين ماريون، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 2001.
- 60- هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة الخدمات الاجتماعية، أسس ونظريات تطبيقي، المكتب الجامعي الحديث، 2001.

- 31- هنري ماندلسن: علم الاجتماع، ترجمة ملحم حسن، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 62- هيرمن أجونس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010 .
- 63- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشرط2، عمان الأردن.

قائمة المعاجم والقواميس:

- 1- ابن منظر: معجم لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
- 2- أحمد زكي يدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتب لبنان للنشر، بيروت، لبنان، 1982.
- 3- عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع دار أسامة للنشر، عمان الأردن، 2006.
- 4- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 1992.

قائمة الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة باجي مختار، عنابة 2009.
- 2- علي غربي: العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، أطروحة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، القاهرة، مصر، 1989.
- 3- بو ذراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك مركب GPIZ ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية وهران، 2013.
- 4- بو عطيط جلا الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التربوية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 5- عامر حجل: أثر ضغوطات العمل على الأداء، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد 2007.
- 6- ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية الجزائر، 2004.

قائمة المجلات والدوريات:

- 1- ارفيس مريم: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التفسير الاجتماعي، العدد السادس.
- 2- بلقاسم سلاطينية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، فيفري 2004.
- 3- رفيق قروي: في سوسولوجيا العلاقات، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15 السداسي الأول، سطيف
- 4- عبد المليك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية العدد 1، 2001.

5- قدوسي محمد: السياسات من خلال معطى الشرعية، استمرارية التطور أم تقطعات، مجلة إنسانيات، العدد 14، 15، 2001.

قائمة الهيئات:

1- المصالح الإدارية لمتوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر، تلمسان.

الكتب الأجنبية:

1- H.B action ce qui Marx a vraiment dit, édition Marabout, université Frans

2- Henri Mendras, Eléments de sociologie, A. Colin, paris, France 1978.

المواقع الإلكترونية:

1-

arabistyka.uu.eduri/social.dialogue/wp.content/./12/6UZARZASTY20/03/2022.

الملاحق

دليل المقابلة:

- المعلومات الشخصية:

(الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة، سنوات الخبرة)

المحور الأول: العلاقة مع الزملاء والأداء المهني للأساتذة:

1- ماذا تفضل بين العمل الجماعي والعمل الفردي؟

2- كيف يتم تقييم علاقتك مع زملائك الأساتذة والطاقم الإداري؟

3- هل تشعر بمكانتك بين زملائك؟ كيف ذلك؟

المحور الثاني: تأثير العلاقة مع الرؤساء على الأداء المهني للأساتذة

1- كيف تقيم علاقتك مع الرؤساء (المدير)؟

2- هل تشعر أن المدير يساهم في أدائك المهني؟

3- هل هناك تقارب في الآراء ووجهات النظر بين المدير والأساتذة؟

المحور الثالث: العلاقة الأستاذ / التلميذ:

1- هل تشعر بالقلق أثناء تعاملك مع التلاميذ؟

2- هل هناك تعامل مع أولياء التلاميذ؟ ما طبيعته؟

3- كيف تتصرف في حالة عدم تعامل أولياء التلاميذ معك؟

الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
07	مقدمة عامة:
13	الفصل الأول: حول العلاقات السوسيو مهنية
13	المبحث الأول: سوسولوجية العلاقات الاجتماعية والإنسانية
13	المطلب الأول: ماهية العلاقات الاجتماعية
13	1- مفهوم العلاقات الاجتماعية
14	2- أنواع العلاقات الاجتماعية
15	3- مستويات العلاقات الاجتماعية
15	4- العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية
16	المطلب الثاني: التنظير السوسولوجي للعلاقات الاجتماعية
16	1- العلاقات الاجتماعية عند ابن خلدون
18	2- العلاقات الاجتماعية عند دوركايم
19	3- العلاقات الاجتماعية عند كارل ماركس
20	المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية
20	1- التون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية
21	2- دوجلاس ماكجر ونظرية X و Y
22	3- الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية
22	المبحث الثاني: العلاقات المهنية في المؤسسة
22	المطلب الأول: مفهوم علاقات العمل
25	المطلب الثاني: علاقات العمل داخل المؤسسة
26	1- علاقات العمل داخل المؤسسة:
27	2- عناصر علاقات العمل داخل المؤسسة:
28	3- مميزات علاقات العمل:
29	4- أنواع علاقات العمل:
30	5- أهداف علاقات العمل داخل المؤسسة:
30	المطلب الثالث: مظاهر علاقات العمل
30	1- التنافس
31	2- التعاون
32	3- الصراع
35	الفصل الثاني: حول الأداء الوظيفي في المؤسسة
35	المبحث الأول: الأداء الوظيفي المورد البشري
35	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
37	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
37	1- عناصر الأداء الوظيفي
38	2- محددات الأداء الوظيفي
39	المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي وأهميته

39	1- أبعاد الأداء الوظيفي
39	2- أهمية الأداء الوظيفي
40	المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي في المؤسسة
40	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي وأهدافها
41	1- مفهوم إدارة الأداء الوظيفي
42	2- أهداف عملية إدارة الأداء الوظيفي
42	3- مكونات إدارة الأداء الوظيفي
43	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
43	1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
44	2- القائمون بعملية التقييم
45	3- أهداف وأهمية عملية تقييم الأداء
46	المطلب الثالث: معوقات وطرق تحسين الأداء الوظيفي
46	1- معوقات الأداء الوظيفي
47	2- طرق تحسين الأداء الوظيفي
50	الفصل الثالث: (الدراسة الميدانية) تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة
50	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية
50	المطلب الأول: مجالات الدراسة
50	1- المجال الجغرافي
51	2- المجال الزمني
51	3- المجال البشري (العينة)
52	المطلب الثاني: منهج البحث والتقنيات المعتمدة في الدراسة
52	1- منهج البحث
53	2- أدوات جمع البيانات
54	المبحث الثاني: عرض نتائج المقابلات وتحليلها
54	المطلب الأول: تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة
54	1- علاقة العمل الجماعي بالأداء الوظيفي
55	2- تأثير العلاقة مع الرؤساء (المدير على الأداء المهني للأساتذة)
56	3- العلاقة الأستاذ – التلميذ
57	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
57	1- علاقة العمل الجماعي بالأداء الوظيفي
58	2- تأثير العلاقة مع الرؤساء (المدير) على الأداء المهني للأساتذة
58	3- العلاقة الأستاذ بالتلميذ
60	خاتمة
62	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

الفهرس

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة المعنونة بـ" تأثير العلاقات السوسيو مهنية على أداء الأساتذة داخل المتوسطة" إلى معرفة وتحليل أهم متغيرات العلاقات السوسيو مهنية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء الأساتذة بمتوسطة بن سعيد محمد الواد الأخضر تلمسان، والتي تمت الدراسة الميدانية بها، اعتمدنا منهج البحث الميداني (الكيفي)، واستعملنا المقابلة والملاحظة كأدوات تجمع البيانات على عينة كيفية قصدية غير احتمالية قوامها (08) أساتذة، بعد تحليل المقابلات وعرض نتائجها توصلنا إلى النتائج التالية:

- يؤثر نوع العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة التربوية على أداء الأساتذة.

- الطابع التعاوني بين الأساتذة يشكل دافعا لتحصيل أداء جيد للأساتذة بالمؤسسة.

- تدهور العلاقات السوسيو مهنية مع الرؤساء يعرقل أداء الأساتذة بالمؤسسة.

- عدم تعاون التلاميذ وذويهم يؤثر سلبا على أداء الأساتذة.

الكلمات المفتاحية: العلاقات السوسيو مهنية – الأداء – المؤسسة التربوية – الأستاذ.

Abstract : This study, entitled "The Impact of Socio-Professional Relationships on the Performance of Teachers in the Middle School", aimed to identify and analyze the most important variables of socio-professional relations that have a direct or indirect effect on the performance of teachers in the middle school of Ben Said Mohamed El Oued El Oued El Akhdar Tlemcen, in which the field study was conducted. Field research (qualitative), and we used interview and observation as data collection tools on a qualitative, intentional, non-probability sample of (08) professors. After analyzing the interviews and presenting their results, we reached the following results:

- The type of social relations prevailing within the educational institution affects the performance of teachers.

- The collaborative nature between the professors is a motive for obtaining a good performance for the professors in the institution.

- The deterioration of the socio-professional relations with the superiors impedes the performance of the professors in the institution.

The lack of cooperation of students and their families negatively affects the performance of teachers.

Key words : Socio-professional relations - performance - Educational institution - the professor