



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل  
تحت عنوان:

العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتأثيرها على الإنتاجية  
- دراسة ميدانية في مطاحن الجلفة -

إشراف الأستاذة:

فور خديجة

من إعداد الطالبة:

المدي فتية

لجنة المناقشة:

- شعلاني صلاح الدين
- لقيج حمزة
- فور خديجة

السنة الجامعية: 2025 / 2026

# شكرتكم

قال تعالى: فَادْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ.

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: " مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِيئُهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِيئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ."

أولاً، نشكر الله ونحمده آناء الليل وأطراف النهار على نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى، ومنه وتوفيقه على إتمام هذا العمل.

اعترافاً بالفضل لأهله، نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذة نور خديجة التي شرفنتني بقبولها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى دعمها وتوجيهاتها القيمة، فجزاها الله خيراً ووفقها.

وقبل أن نمضي، لا بد لنا أن نقدّم أسمى عبارات الاحترام والتقدير وآيات الشكر والبر لكل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في قسم العلوم الاجتماعية.

وفي الأخير، نشكر جميع الزميلات والزملاء في قسم علم الاجتماع (تنظيم وعمل)، وثناء كبير لكل من مد لي يد العون والمساعدة في هذا العمل.



# إهداء

أهدي هذا العمل إلى من أمدّه الله بالصحة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار،  
إلى من علمني العطاء بدون انتظار، أرجو أن يمد الله في عمرك والدي العزيز

## الحدي لخضر.

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، إلى من كان دعاؤها سر  
نجاحي... إليك يا زينة حياتي ومنبع رقتي وأغلى الحبايب **أمي الغالية.**  
وإلى من ساندوني في الحياة وعرفوا معني الحياة، إخوتي أطل الله في حياتهم وأنار  
دربهم.

إلى من شاركني خطوات الطريق، إلى زوجي الحبيب **ع. ل.**

أهدي لك هذا العمل المتواضع اعترافاً بفضلك وتقديراً لصبرك، وشكراً لوقوفك  
بجانبي، لولا مساندتك وتشجيعك لي لما أكملت هذه الرحلة، دمت سندي الذي لا يميل،  
شكراً لوجودك بحياتي.



## الفهرس

7	مقدمة:
9	الفصل الأول
11	تمهيد
12	الإشكالية
13	التساؤلات الفرعية
13	الفرضيات
14	أسباب اختيار الموضوع
14	أهمية الدراسة
14	أهداف الدراسة
15	المفاهيم المتعلقة بالدراسة
16	النظريات المفسرة للدراسة
17	الدراسات السابقة
19	المنهجية المتبعة
20	التعقيب على الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل الأول
22	الفصل الثاني
24	الفصل الثاني: العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة
24	تمهيد
25	المبحث الأول: مفهوم العلاقات الاجتماعية
25	تعريف العلاقات الاجتماعية
25	أولاً - التعريف اللغوي
25	ثانياً - التعريف الاصطلاحي (السوسيولوجي)
25	ثالثاً - تعريف ماكس فيبر
26	أهمية العلاقات الاجتماعية
27	المبحث الثاني: أنواع العلاقات الاجتماعية
28	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على العلاقات الاجتماعية
30	المبحث الرابع: مؤشرات قياس العلاقات الاجتماعية
30	1- درجة التعاون بين العمال
30	2- مستوى التواصل
31	3- الثقة المتبادلة
31	4- الروابط غير الرسمية داخل المؤسسة
32	خلاصة الفصل الثاني
33	الفصل الثالث
35	الفصل الثالث: الإنتاجية داخل المؤسسة

35	تمهيد .....
36	المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية: (Productivity) .....
36	1-تعريف الإنتاجية .....
37	الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية .....
38	المبحث الثاني .....
38	مؤشرات قياس الإنتاجية .....
38	أولاً: مؤشر كمية الإنتاج .....
39	ثانياً: مؤشر جودة الأداء .....
39	ثالثاً: الوقت المستغرق لإنجاز المهام .....
39	رابعاً: مؤشر الكفاءة والفعالية .....
40	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية .....
42	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية .....
42	1- العوامل الداخلية .....
45	2- العوامل الخارجية .....
47	مخطط العوامل المحددة للإنتاجية في المؤسسة .....
49	المبحث الرابع: العلاقة بين العلاقات الاجتماعية ومستوى الإنتاجية .....
49	أولاً: تأثير جودة العلاقات الاجتماعية على التعاون داخل المؤسسة .....
49	ثانياً: العلاقة بين المناخ الاجتماعي والتحفيز .....
50	ثالثاً: مدى تأثير الانسجام الوظيفي على رفع الإنتاجية .....
51	خلاصة الفصل الثالث .....
52	الفصل الرابع .....
77	قائمة المصادر .....



## مقدمة:

تعد المؤسسة الاقتصادية أحد أهم الفضاءات التنظيمية التي تتعقد داخلها شبكة واسعة من العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، وهي علاقات لا تقل أهمية عن الجوانب التقنية والإدارية التي تقوم عليها العملية الإنتاجية.

وفي ظل التحولات التي تعرفها المؤسسات الجزائرية، أصبح الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ضرورة ملحة لفهم ديناميكيات العمل وتأثيرها على مردودية العمال ومستوى الأداء العام. إن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد اليوم على وفرة الموارد المادية أو التكنولوجيا فحسب، بل يرتكز بدرجة أكبر على النوعية البشرية، وعلى طبيعة العلاقات المهنية التي تجمع أفرادها، فالعامل لا يؤدي مهامه بمعزل عن الآخرين بل يتفاعل بشكل يومي مع زملائه ورؤسائه، مما يجعل مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية جزءاً أساسياً من مكونات البيئة التنظيمية، وتنعكس هذه العلاقات سواء كانت إيجابية أم سلبية بشكل مباشر على الدافعية، الرضى الوظيفي، الالتزام المهني والإنتاجية. وفي هذا الإطار تبرز أهمية دراسة المؤسسات الإنتاجية الكبرى، لاسيما تلك التي تعتمد على العمل الجماعي، مثل مؤسسة مطاحن الجلفة.

باعتبارها مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي تلعب دوراً محورياً في تزويد السوق المحلية بالمواد الأساسية، وتعتمد في نشاطها على تنسيق دقيق بين مختلف الورشات والفرق العاملة. هذا يجعل العلاقات الاجتماعية بين العمال عاملاً مؤثراً في انسيابية العمل وجودة الإنتاج. وتعد مؤسسة مطاحن الجلفة نموذجاً مهماً لفهم تأثير العلاقات الاجتماعية على الإنتاجية، نظراً لخصوصية نشاطها، وتنوع التخصصات داخلها، والتفاعل المستمر بين العمال والإدارة. فالطبيعة الحساسة للعمل داخل المطاحن تستوجب تعاوناً وتنسيقاً عالياً بين العمال، مما يجعل جودة العلاقات الاجتماعية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة.

وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة لتحليل طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسة مطاحن الجلفة وتحديد عوامل تعزيزها أو عرقلتها، وكيفية انعكاسها على الإنتاجية. كما تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور القيادة والإدارة في بناء مناخ اجتماعي إيجابي، وإلى تقديم مقترحات عملية تساعد المؤسسة على تحسين أدائها من خلال تحسين نوعية التفاعل بين العاملين. وقد اعتمدت الدراسة على منهج ميداني يجمع بين الاستبيان والمقابلة والملاحظة للحصول على بيانات دقيقة من عمال المؤسسة، بما يسمح بفهم معمق لتأثير البعد الاجتماعي داخل البيئة التنظيمية للمطاحن.

وهكذا فإن هذا البحث يمثل محاولة علمية لفهم العلاقة الجدلية بين العلاقات الاجتماعية والإنتاجية وتجسيدها في واقع مؤسسة اقتصادية محلية تعد من أهم مؤسسات ولاية الجلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم تقسيم هذه المذكرة إلى أربعة فصول رئيسية؛ خُصص الفصل الأول للإطار المنهجي للدراسة، حيث تناول الإشكالية والتساؤلات والفرضيات، وأسباب اختيار الموضوع، وأهميته، وأهدافه، إضافة إلى المفاهيم الأساسية والنظريات المفسرة والدراسات السابقة والمنهجية المتبعة.

أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة من حيث مفهومها، أهميتها، أنواعها، العوامل المؤثرة فيها ومؤشرات قياسها.

في حين خُصص الفصل الثالث لموضوع الإنتاجية داخل المؤسسة من خلال عرض مفهومها ومؤشراتها والعوامل المؤثرة فيها، مع إبراز العلاقة بينها وبين العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

أما الفصل الرابع فقد خُصص للدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الجلفة، حيث تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، وعرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في الجانب التطبيقي.

## الفصل الأول:

الإطار المنهجي "الإطار العام للدراسة"

## الفصل الأول: الإطار المنهجي "الإطار العام للدراسة"

- تمهيد
- الإشكالية
- الفرضيات
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة
- النظريات المفسرة للدراسة
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة
- خلاصة

## تمهيد:

تعد المؤسسات الصناعية، كمطاحن الجلفة، بيئة عمل تتشابه فيها الجوانب التقنية مع التفاعلات البشرية.

إن نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها الإنتاجية لا يعتمد فقط على كفاءة الآلات، بل يتأثر بشكل جوهري بجودة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين.

فالتواصل الفعال، وروح التعاون، والمناخ الاجتماعي الإيجابي، كلها عوامل تساهم في تعزيز الأداء وتقليل الهدر، مما ينعكس مباشرة على مستوى الإنتاجية.

من هذا المنطلق يأتي هذا الفصل ليحدد الإطار المنهجي لدراسة أثر هذه العلاقات الاجتماعية على الإنتاجية في مطاحن الجلفة، وذلك من خلال صياغة إشكالية، فرضيات، والأسباب والأهداف وأهمية الدراسة. بالإضافة إلى استعراض المفاهيم والنظريات ذات الصلة، وهذا من أجل تحليل ميداني دقيق.

## الإشكالية:

تمثل المؤسسة الصناعية في العصر الحديث، وعلى غرار **مطاحن الجلفة**، أكثر من مجرد هيكل تقني واقتصادي لإنتاج السلع. بل هي في جوهرها تنظيم اجتماعي معقد يتفاعل فيه الأفراد والجماعات وفقاً لقواعد رسمية وغير رسمية.

لقد أثبتت دراسات علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، أن العامل البشري والتفاعلات الاجتماعية التي تنشأ بين العمال والإدارة لا تقل أهمية عن العوامل المادية والتقنية في تحديد مستوى الأداء العام للمؤسسة. ففي بيئة العمل، تتشكل شبكة من العلاقات الاجتماعية التي قد تكون داعمة للتعاون والتماسك، أو مصدراً للصراع والتوتر.

هذه العلاقات سواء كانت رسمية يحددها الهيكل التنظيمي أو غير رسمية تنشأ تلقائياً بين الزملاء، تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الإنتاجية. فالعلاقات الإيجابية يمكن أن تعزز الرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل وكمية الإنتاج التنظيمي.

بينما في المقابل، يمكن للعلاقات المتوترة أن تؤدي إلى التسبب وتدني الروح المعنوية وضعف الإنتاجية. وفي سياق المؤسسات الصناعية الجزائرية، التي تواجه تحديات المنافسة وضرورة رفع الكفاءة، يصبح فهم كيفية إدارة وتوجيه هذه العلاقات الاجتماعية أمراً حيوياً.

وعلى الرغم من الأهمية النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، إلا أن طبيعة تأثير العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسة صناعية محددة مثل **مطاحن الجلفة**، لم تدرس بالعمق الكافي لتقديم حلول مستبصرة وموجهة.

من هنا تبرز الحاجة إلى دراسة سوسيولوجية تحليلية تهدف إلى الكشف عن طبيعة هذه العلاقات الاجتماعية السائدة داخل **مطاحن الجلفة** وتحديد آليات تأثيرها على مستوى إنتاجية العمال.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

**ما مدى تأثير العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على مستوى الإنتاجية؟**

## التساؤلات الفرعية:

1. هل يؤثر مستوى التواصل المهني بين العاملين على الإنتاجية؟
2. ما أثر التعاون والعمل الجماعي على مستوى الإنتاجية؟
3. هل تؤثر طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على الإنتاجية؟
4. هل تؤثر الصراعات والتنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة على الإنتاجية؟

## الفرضيات:

### . الفرضية العامة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ومستوى الإنتاجية.

### . الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التواصل المهني داخل المؤسسة ومستوى الإنتاجية.
2. كلما ارتفع مستوى التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، ارتفع مستوى الإنتاجية.
3. تحسن طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.
4. توجد علاقة عكسية بين مستوى الصراعات داخل المؤسسة والإنتاجية، في حين يؤثر التنظيم غير الرسمي الإيجابي إيجاباً على الإنتاجية.

## أسباب اختيار الموضوع:

- قرب مؤسسة مطاحن الجلفة من مكان إقامتي بالإضافة إلى المعرفة الشخصية ببعض العمال بها.
- رغبة في فهم العوامل الاجتماعية المؤثرة في إنتاج مادة حيوية وأساسية كالدقيق.
- قلة الدراسات الاجتماعية حول المؤسسات الصناعية المحلية مثل مطاحن الجلفة.
- كون العلاقات الاجتماعية عامل سهل القياس من خلال المقابلات والاستبيان مما يساعدني في إنجاز عمل دقيق.

## أهمية الدراسة:

- محاولة الربط بين الجانب النظري والتطبيقي عبر دراسة ميدانية تعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة تعمل باستمرار.
- إظهار أهمية التعاون والاندماج بين العمال في زيادة الإنتاجية.
- إبراز الدور الحقيقي للعلاقات الاجتماعية في المؤسسة.
- تسليط الضوء على الجانب الاجتماعي في تسيير العمل المؤسسي.
- إثراء المعرفة حول العلاقة بين البعد الاجتماعي والبعد الإنتاجي.

## أهداف الدراسة:

- تحديد مستوى التعاون، التواصل والتفاعل بين العمال داخل الورشات وخارجها.
- رصد العوامل التنظيمية (تنظيم العمل، التوزيع المهني، التعليمات) التي تؤثر على أجواء العلاقات المهنية.
- الكشف عن تأثير العلاقات الاجتماعية على الإنتاجية.
- تحليل طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة.
- الربط بين المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة وبين مستوى الإنتاجية.

## المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

- العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة<sup>1</sup>: هي جملة التفاعلات والروابط التي تنشأ بين أفراد التنظيم أثناء أداء مهامهم، وتشمل العلاقات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي، والعلاقات غير الرسمية التي تنمو تلقائياً بناءً على الميول والمصالح المشتركة.
- الإنتاجية<sup>2</sup>: هي العلاقة بين المخرجات (السلع أو الخدمات) والمدخلات (العمل، رأس المال، المواد الخام) المستخدمة في إنتاجها، وتعبّر عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها.
- المؤسسة الاقتصادية<sup>3</sup>: هي وحدة إنتاجية مستقلة مالياً وقانونياً، تقوم بتأليف عوامل الإنتاج من أجل إنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع في السوق وهدفها تحقيق الربح.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 142. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 85.

<sup>2</sup> ناصر داددي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 23.

## النظريات المفسرة للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على توليفة من المداخل النظرية الكلاسيكية والحديثة في علم اجتماع التنظيم والعمل، وذلك للإحاطة بكافة جوانب الظاهرة المدروسة وهي العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على الإنتاجية. وفيما يلي عرض مفصل لهذه النظريات بأسلوب أكاديمي تحليلي:

### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

تعد مدرسة العلاقات الإنسانية حجر الأساس في تفسير<sup>1</sup> الأبعاد الاجتماعية والنفسية داخل بيئة العمل. وقد تبلورت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي كان يتزعمها "فريدريك تايلور"، والتي كانت تنظر للعامل كآلة أو "رجل اقتصادي" تحركه الحوافز المادية.

أثبتت تجارب "هاوثورن" الشهيرة التي قادها "إلتون مايو" وفريقه أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بالظروف المادية مثل الإضاءة والأجور وساعات العمل، بل تتأثر بشكل مباشر وحاسم بالمناخ الاجتماعي والروحي السائد في المؤسسة. ومن أهم النتائج التي تعتبر دراستنا الحالية هي اكتشاف "مايو" لوجود "الجماعات غير الرسمية" التي تتشكل تلقائياً داخل الهيكل الرسمي للمؤسسة حيث تضع هذه الجماعات معايير<sup>2</sup> خاصة للإنتاج وتؤثر على سلوك أفرادها وقراراتهم أكثر من الأوامر الرسمية الصادرة عن الإدارة.

كما أكدت هذه المدرسة على أن الحوافز المعنوية المتمثلة في الشعور بالانتماء والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار هي المحركات الأساسية لرفع الروح المعنوية للعمال، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم الإنتاجية.

وبناءً عليه فإن التواصل الفعال وقنوات الاتصال المفتوحة بين الإدارة والعمال تُعد ضرورة حتمية لتفادي النزاعات وتحقيق الانسجام التنظيمي.

<sup>1</sup> بوبكر بوخريسة، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص 45.  
<sup>2</sup> سامية قلوية، تطور مدرسة العلاقات الإنسانية: من الإطار الكلاسيكي إلى الاتجاهات الحديثة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، العدد 16، 2018، ص 212

## الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات الجزائرية والعربية ذات الصلة بموضوعنا:

## الدراسات الجزائرية:

### أ-دراسة منية غريب 2009:

- عنوان الدراسة: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط علاقات العمل السائدة في المؤسسة وبين عملية التعلم الثقافي والإدراكي للعمال، ومدى مساهمة ذلك في خلق مناخ اجتماعي مستقر.
- المنهج المستخدم: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مع إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية جزائرية واكبت التحولات التفسيرية<sup>1</sup>.
- أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن علاقات العمل ليست مجرد تبادل اقتصادي، بل هي فضاء للتعلم الاجتماعي والثقافي، وأكدت أن استقرار هذه العلاقات يؤدي إلى تفتح شخصية العامل وزيادة ارتباطه بالمؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام.

### ب-دراسة شرفي 2023:

- عنوان الدراسة: العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة سوميفوس بتبسة<sup>2</sup>.
- أهداف الدراسة: التعرف على واقع الروابط الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية وتأثيرها المباشر على جودة الأداء الوظيفي للعمال.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان الموزع على عينة من العمال والإطارات.
- أهم النتائج: أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين جودة العلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي، حيث أن المناخ الاجتماعي القائم على التعاون والثقة يقلل من ضغوط العمل ويزيد من الرغبة في العطاء والإنتاجية.

<sup>1</sup> منية غريب، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 31، 2009، ص 15.

<sup>2</sup> شرفي، العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة سوميفوس، مجلة دراسات اجتماعية، الجزائر، 2023، ص 42.

## ت- دراسة بعنوان: واقع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- الباحثة: فتيحة وسيع، جامعة جيلالي ليابس.
- موضوع الدراسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات الغابية.
- الأهداف: فهم واقع العلاقات الرسمية وغير الرسمية ومساهمتها في تجاوز الصعوبات التنظيمية.
- المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- النتائج: خلصت إلى أن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح العلاقات بين أعضائها، وأن إهمال الجانب الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية أدى إلى ضعف الإنتاجية وتزايد الصراعات العمالية.

## ث- دراسة بعنوان: دور علاقات العمل وتأثيرها على إنتاجية المؤسسة

- الباحثان: بن محمود عبد الإله وبن عيدة جبارة، جامعة وهران 2، 2010.
- الموضوع: تحليل سوسيولوجي لعلاقات العمل وتأثيرها المباشر على المردودية.
- الأهداف: تحليل طبيعة العلاقة بين العامل وصاحب العمل وإبراز أهمية المناخ الاجتماعي السليم.
- المنهجية: دراسة سوسيولوجية تحليلية تركز حول المسار التنموي للمؤسسة الجزائرية.
- النتائج: أكدت أن علاقات العمل غير المتكافئة تثير الصراعات وتؤثر سلباً على الإنتاجية، وأن المؤسسة هي المسؤولة عن خلق قيم ومعايير اجتماعية تدعم استقرار العمل.

## ج- دراسة دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء الموارد البشرية

- المجال: المؤسسة الوطنية لمطاحن الواحات؛ الباحثون: محيوي كوثر وبن عشورة دارين، 2014.
- التركيز: ركزت على كيفية تحسين أداء العمال من خلال الاهتمام بالعنصر البشري والتدقيق في احتياجاتهم الاجتماعية والمهنية.
- أهداف الدراسة: إبراز كيف يمكن للتدقيق الاجتماعي (الذي يدرس العلاقات والمناخ داخل المؤسسة) أن يحسن أداء العمال.
- الهدف الثاني: تقييم مدى اهتمام مؤسسة مطاحن الواحات بالعنصر البشري كعامل أساسي في العملية الإنتاجية.

## المنهجية المتبعة :

المنهج الوصفي التحليلي مع وضع أداة استبيان .التحليل :استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

## أهم النتائج:

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة مطاحن الواحات تولي اهتماماً كبيراً للجانب البشري وتطبيق التدقيق الاجتماعي.
- أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية، فكلما تحسنت ممارسات التدقيق الاجتماعي (تحسين المناخ، العدالة في الأجور، التكوين) زاد الأداء بشكل ملحوظ.
- التدقيق الاجتماعي يساعد في كشف الخلل الاجتماعي داخل المؤسسة وعلاجه قبل أن يؤثر سلباً على الإنتاج.

## التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، لاحظنا أنها ركزت بشكل عام على إبراز أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ودورها في تحسين الأداء والإنتاجية. حيث تناولت هذه الدراسات الموضوع من زوايا متعددة، سواء من حيث طبيعة العلاقات (رسمية وغير رسمية) أو من حيث تأثيرها على المناخ التنظيمي وسلوك العاملين. فقد أكدت معظم الدراسات، مثل دراسة منية غريب، على وجود علاقة إيجابية بين جودة العلاقات القائمة على التعاون والثقة تساهم في رفع معنويات العمال وزيادة انتمائهم للمؤسسة، مما ينعكس مباشرة على الإنتاجية.

- كما أظهرت بعض الدراسات أن العلاقات الاجتماعية لا تقتصر فقط على التفاعل المهني، بل تتعداه إلى البعد الإنساني، إذ تخلق بيئة عمل مريحة تقلل من الضغوط النفسية وهو ما يدعم الاستقرار الوظيفي ويعزز الأداء.
- في حين ركزت دراسات أخرى على دور القيادة والتنظيم في توجيه هذه العلاقات واستثمارها بشكل فعال داخل المؤسسة.

ورغم أهمية هذه الدراسات إلا أنها تختلف فيما بينها من حيث:

1. **المنهجية المتبعة:** وصفي، تحليلي، دراسة حالة.
2. **مجال التطبيق:** مؤسسات صناعية، اقتصادية، وطنية.
3. **الأدوات المستخدمة:** استبيان، مقابلات.

كما يلاحظ أن بعض الدراسات ركزت على جانب واحد فقط (الأداء أو العلاقات) دون الربط العميق بين مختلف المتغيرات المؤثرة. في حين تتميز دراستنا عن بقية الدراسات بمحاولة الربط الشامل بين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتأثيرها المباشر على الإنتاجية، مع تطبيق ميداني على مؤسسة محددة، مما يسمح بالحصول على نتائج أكثر دقة وارتباطاً بالواقع.

## خلاصة الفصل الأول

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي العام للدراسة، والذي يمثل الأساس النظري والإجرائي للبحث حول العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتأثيرها على الإنتاجية، مع التركيز على دراسة ميدانية في مطاحن الجلفة.

يهدف هذا الفصل إلى وضع القارئ في سياق الدراسة وتوضيح أبعادها المختلفة. يبدأ الفصل بتمهيد عام للموضوع، مبرزاً أهمية العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وتأثيرها المحتمل على الأداء المؤسسي. يليه عرض "إشكالية البحث" التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، والتي غالباً ما تتمحور حول طبيعة العلاقة بين جودة العلاقات الاجتماعية ومستوى الإنتاجية في المؤسسات الصناعية وتحديدًا في مطاحن الجلفة. بعد ذلك يتم طرح الفرضيات التي تمثل الإجابات المؤقتة للإشكالية، والتي ستخضع للاختبار والتحقق من خلال الدراسة الميدانية.

كما يوضح الفصل أسباب اختيار الموضوع مبرزاً الدوافع العلمية والعملية وراء تناول هذا الجانب الحيوي من التنظيم المؤسسي. وتبرز أهمية الدراسة من حيث مساهمتها في الدعم النظري والتطبيقي للعلاقات الاجتماعية وتأثيرها على الإنتاجية.

تتعدد أهداف الدراسة بوضوح، والتي تشمل تحليل واقع العلاقات الاجتماعية وقياس مستوى الإنتاجية ورصد طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرين. كما يتضمن الفصل تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة؛ حيث يتم تعريف المصطلحات الأساسية مثل العلاقات الاجتماعية لضمان توحيد المصطلحات المستخدمة. كما يخصص جزء من الفصل للنظريات المفسرة للدراسة، حيث يتم استعراض الأطارات النظرية التي تدعم فهم العلاقة بين العلاقات الاجتماعية والإنتاجية، مثل نظرية العلاقات الإنسانية.

ويختتم الفصل بالدراسات السابقة؛ حيث يتم فيه عرض وتحليل الأبحاث والدراسات التي تناولت نفس الموضوع أو المواضيع المشابهة لها مع تقديم التعقيب عليها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وإبراز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمملئها.

تقدم هذه الخلاصة لمحة موجزة عن محتوى الفني للفصل الأول، الذي يضع الأسس المنهجية والنظرية للدراسة ويوجه مسار البحث نحو تحقيق أهدافه المحددة.

## الفصل الثاني:

العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

## الفصل الثاني: العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

### تمهيد

#### المبحث الأول: مفهوم العلاقات الاجتماعية

• تعريف العلاقات الاجتماعية

• أهمية العلاقات الاجتماعية

#### المبحث الثاني: أنواع العلاقات الاجتماعية

• علاقات أولية وثانوية

• علاقات رسمية وغير رسمية

#### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في العلاقات الاجتماعية

• عوامل نفسية وشخصية

• عوامل اجتماعية وثقافية

• عوامل بيئية ومادية

#### المبحث الرابع: مؤشرات قياس العلاقات الاجتماعية

• درجة التعاون بين العمال

• مستوى التواصل

• الثقة المتبادلة

• الروابط غير الرسمية داخل المؤسسة

### خلاصة

## الفصل الثاني: العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

تمهيد:

يعد فهم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية أمراً جوهرياً لتحليل ديناميكيات العمل وتأثيرها على الأداء العام. فالمؤسسة ليست مجرد كيان اقتصادي يضم آلات وعمليات إنتاجية، بل هي أيضاً نسيج معقد من التفاعلات البشرية التي تشكل بيئة العمل وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على إنتاجية الأفراد والجماعات.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل للعلاقات الاجتماعية في سياق المؤسسة، وذلك من خلال أربعة مباحث أساسية:

- **المبحث الأول:** يتناول المفهوم العام للعلاقات الاجتماعية مع تحديد ماهيتها وخصائصها الأساسية التي تميزها داخل البيئة التنظيمية.
- **المبحث الثاني:** يركز على تصنيف هذه العلاقات إلى أنواعها المختلفة مع إبراز أهمية كل نوع وتأثيره.
- **المبحث الثالث:** يخصص لدراسة العوامل المتعددة التي تؤثر في تشكيل وتطور العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، والتي تشمل العوامل التنظيمية والنفسية والثقافية.
- **المبحث الرابع:** يخصص لمؤشرات قياس العلاقات الاجتماعية، والذي يشمل كلاً من: درجة التعاون بين العمال، مستوى التواصل، والثقة المتبادلة، بالإضافة إلى الروابط غير الرسمية داخل المؤسسة.

إن استيعاب هذه الجوانب النظرية سيمهد الطريق لتحليل الدراسة الميدانية وفهم النتائج بشكل أعمق.

## المبحث الأول: مفهوم العلاقات الاجتماعية

### تعريف العلاقات الاجتماعية:

#### أولاً - التعريف اللغوي:

كلمة علاقة في اللغة العربية مشتقة من الجذر "عَلَقَ"، وهي تشير في أصلها إلى الارتباط والصلة والتعلق بشيء ما. يقال عَلَقَ به أي نَشِبَ فيه وارتبط به صلة وثيقة. أما الاجتماعية فهي نسبة إلى الاجتماع وهو ضد الانفراد، ويقصد به تلاقي الأفراد وتفاعلهم في حيز واحد<sup>1</sup>.

#### ثانياً - التعريف الاصطلاحي (السوسيولوجي)

تُعرف العلاقات الاجتماعية في علم الاجتماع بأنها الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع، والتي تنشأ نتيجة التفاعل اليومي المستمر<sup>2</sup>. يتحدد سلوك كل طرف بناءً على توقعاته لسلوك الطرف الآخر، وتكتسب هذه الروابط صفة الاستمرار والدوام النسبي عبر الزمن. كما يعرفها البعض بأنها النسق الناتج عن مجموعة من الأفعال الاجتماعية التي يقوم بها الأفراد تجاه بعضهم البعض، والتي تخضع لمعايير وقيم ثقافية مشتركة تمنح هذه الأفعال معانٍ ودلالات مفهومة لجميع الأطراف<sup>3</sup>.

#### ثالثاً - تعريف ماكس فيبر

- يرى بأنها سلوك لعدة أطراف، بحيث يكون لكل فعل معنى يتصل بأفعال الآخرين، ويكون موجهاً نحوها<sup>4</sup>.
- يؤكد فيبر أن جوهر العلاقة الاجتماعية يكمن في المعنى الذاتي الذي يضيفه الفرد على فعله، وتوقع استجابة معينة من الطرف الآخر بناءً على هذا المعنى.

<sup>1</sup>ابن منظور، لسان العرب، المجلد التاسع، دار صادر، بيروت، ص 256.

<sup>2</sup>خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة والنشر، بيروت، طبعة 1، 1984، ص 112.

<sup>3</sup>حسام الدين فياض، نحو علم اجتماع تنويري: مفهوم العلاقات الاجتماعية والفرق بين الفعل الإنساني والاجتماعي، دار الناشر، القاهرة، 2017، ص 46.

<sup>4</sup>ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع، ترجمة عباس أحمد، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، طبعة 1، 2011، ص 88.

## أهمية العلاقات الاجتماعية:

تمثل العلاقات الاجتماعية المحور الأساسي للحياة الجماعية، وتتعدد مستويات أهميتها بدءاً من تكوين شخصية الفرد وصولاً إلى استقرار وبناء المؤسسات والمجتمعات<sup>1</sup>. فيما يلي عرض لأبرز نقاط الأهمية:

### أولاً: تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي للفرد:

- تعتبر العلاقات الاجتماعية ضرورة حتمية لإشباع الحاجات الأساسية للإنسان، فهو كائن اجتماعي بطبعه (كما ذكر ابن خلدون)، ولا يمكنه العيش بمغزل عن الآخرين.
- تساهم هذه العلاقات في منح الفرد الشعور بالانتماء والأمان، وتوفر له الدعم النفسي والاجتماعي اللازم لمواجهة ضغوط الحياة<sup>2</sup>.

### ثانياً: عملية التنشئة الاجتماعية:

- تعد العلاقات الاجتماعية الوسيلة الوحيدة التي يتم من خلالها نقل التراث الثقافي والقيم والمعايير من جيل إلى آخر.
- فمن خلال التفاعل مع الآخرين<sup>3</sup> (الأسرة، الأصدقاء، المدرسة)، يتعلم الفرد لغة مجتمعه وكيفية التصرف وفق التوقعات الاجتماعية، مما يحول الكائن البيولوجي إلى كائن اجتماعي.

### ثالثاً: تحقيق الضبط الاجتماعي

- تلعب العلاقات الاجتماعية دوراً حاسماً في تنظيم سلوك الأفراد؛ فالتوقعات المتبادلة بين أطراف العلاقة تعمل كرقب داخلي وخارجي يدفع الفرد للالتزام بالمعايير الجماعية.
- يحدث ذلك خوفاً من فقدان المكانة أو التعرض للاستهجان الاجتماعي، مما يضمن استقرار المجتمع وتماسكه.

### رابعاً: تعزيز الإنتاجية والكفاءة في المؤسسات

- في سياق العمل، أثبتت تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية أن جودة العلاقات بين العمال وبين الإدارة تفوق في أهميتها الحوافز المادية أحياناً<sup>4</sup>.
- فالعلاقات الطيبة تزيد من الروح المعنوية وتقلل من حدة النزاعات، مما يؤدي مباشرة إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر، بيروت، ط1، 2004، ص 45.

<sup>2</sup> علي محمد سعد بركات، علم الاجتماع، منشورات جامعة حلب، كلية الآداب، 2010، ص 128.

<sup>3</sup> خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، بيروت، ط1، 1984، ص 142.

<sup>4</sup> حسام الدين فياض، نحو علم اجتماع تنويري: مفهوم العلاقات الاجتماعية والفرق بين الفعل الإنساني والاجتماعي، دار الناشر، القاهرة، 2017، ص 62.

## المبحث الثاني: أنواع العلاقات الاجتماعية

تتعدد تصنيفات العلاقات الاجتماعية في الفكر<sup>1</sup> السوسيولوجي بناءً على طبيعة التفاعل، الأهداف المرجوة، والوسط الذي تقع فيه. فيما يلي عرض مفصل لأبرز هذه الأنواع مع التوثيق العلمي:

### أولاً: من حيث طبيعة الروابط حسب تصنيف "تشارلز كولي"

يميز علماء الاجتماع بين نوعين أساسيين من الجماعات والعلاقات بناءً على قوة الروابط العاطفية:

1. **العلاقات الأولية** : وهي علاقات وثيقة، شخصية ومباشرة تتميز بالتعاون الوجيه والروابط العاطفية القوية. تعتبر الأسرة وجماعة اللعب والأصدقاء المقربين النماذج المثالية لهذا النوع حيث يكون الفرد مقبولاً لذاته لا لمنفعته<sup>2</sup>.
2. **العلاقات الثانوية** : وهي علاقات تقوم على المصالح المشتركة والأهداف المحددة، وتكون غالباً رسمية ومؤقتة. مثل علاقة الموظف بمديره أو التاجر بزبائنه، حيث يسود التعاقد والمنفعة المتبادلة بدلاً من العاطفة<sup>3</sup>.

### ثانياً: من حيث درجة الرسمية:

داخل المؤسسات والمنظمات تنقسم العلاقات إلى:

1. **علاقات رسمية** : هي التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتخضع للقوانين واللوائح المكتوبة. تحدد هذه العلاقات قنوات الاتصال، السلطة، والمسؤولية بين الأفراد بناءً على مراكزهم الوظيفية<sup>4</sup>.
2. **علاقات غير رسمية** : تنشأ بشكل عفوي وتلقائي نتيجة التفاعل اليومي بين الأفراد بعيداً عن ضوابط الهيكل الرسمي. تقوم على الصداقة، الهوايات المشتركة أو التوافق النفسي، ولها دور كبير في التأثير على الروح المعنوية والإنتاجية.

<sup>1</sup>تشارلز كولي، التنظيم الاجتماعي، ترجمة أحمد أبو زيد، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1970، ص 54.

<sup>2</sup>خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق، بيروت، ط1، 1984، ص 58.

<sup>3</sup>علي محمد سعد بركات، علم الاجتماع، منشورات جامعة حلب، كلية الآداب، 2010، ص 135.

<sup>4</sup>حسام الدين فياض، نحو علم اجتماع تنويري: مفهوم العلاقات الاجتماعية والفرق بين الفعل الإنساني والاجتماعي، دار الناشر، القاهرة، 2017، ص 58.

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على العلاقات الاجتماعية

تتعدد العوامل التي تؤثر في طبيعة العلاقات الاجتماعية وجودتها واستمرارها، ويمكن تصنيفها إلى عدة محاور رئيسية وهي:

### 1- العوامل النفسية والشخصية:

تلعب السمات الفردية والجوانب النفسية دوراً حاسماً في كيفية بناء العلاقات والحفاظ عليها:

- **أ- الذكاء العاطفي:** يُعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على فهم وإدارة المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين. الأفراد ذوو الذكاء العاطفي العالي يكونون<sup>1</sup> أكثر قدرة على التعاطف والتواصل الفعال وحل النزاعات، مما يعزز جودة علاقاتهم.
- **ب- فهم الذات:** يؤثر تصور الفرد لذاته بشكل مباشر على تفاعلاته الاجتماعية. فالثقة بالنفس واحترام الذات يساهمان في بناء علاقات صحية ومتوازنة، بينما قد تؤدي المفاهيم السلبية للذات إلى صعوبات في التواصل والانفتاح على الآخرين.
- **ج- السمات الشخصية:** تؤثر سمات الشخصية مثل الانفتاح على التجارب، والانبساط، والقبول (التعاون)، والضمير الحي (المسؤولية)، والاستقرار العاطفي، في مدى سهولة تكوين العلاقات ونوعيتها. على سبيل المثال، يميل الأشخاص المنبسطون إلى البحث عن التفاعلات الاجتماعية أكثر من الانطوائيين<sup>2</sup>.

### 2- العوامل الاجتماعية والثقافية:

يُتأثر الأفراد بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي ينشئون فيها، مما ينعكس على علاقاتهم:

- **أ- التنشئة الاجتماعية:** تعد الأسرة والمدرسة والمجتمع المحلي من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تشكل مهارات التواصل والقيم والمعتقدات لدى الفرد. وهذه المهارات والقيم تؤثر بشكل مباشر على كيفية تفاعله مع الآخرين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>العلاقات الاجتماعية وأهميتها في حياة الإنسان، 15 أبريل 2015، الرابط المذكور في الصفحة.

حسام الدين فياض، العلاقات الاجتماعية، 2016.

<sup>2</sup>رابح بنا عيسى، انعكاسات محو الأمية على الوظائف الأسرية والعلاقات الاجتماعية: دراسة ميدانية لأقسام محو الأمية ببلدية أولاد بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

<sup>3</sup>نفس المرجع السابق.

• **ب- القيم والمعتقدات المشتركة :** يميل الأفراد إلى تكوين علاقات أقوى وأكثر استدامة مع من يشاركونهم القيم الدينية والأخلاقية والثقافية، والتشابه في هذه الجوانب يعزز التفاهم المتبادل والشعور بالانتماء<sup>1</sup>.

• **ج- المعايير الاجتماعية :** هي القواعد غير المكتوبة التي تحكم السلوك المقبول في مجتمع معين. الالتزام بهذه المعايير يسهل التفاعلات الاجتماعية، بينما قد يؤدي انتهاكها إلى صعوبات في بناء العلاقات.

• **د- الطبقة الاجتماعية والخلفية الاقتصادية :** يمكن أن تؤثر الطبقة الاجتماعية والخلفية الاقتصادية على الفرص المتاحة لتكوين العلاقات، ونوعية الدوائر الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد وحتى على أنماط التواصل.

### 3- العوامل البيئية والمادية:

تؤثر البيئة المحيطة والظروف المادية على فرص التفاعل الاجتماعي وطبيعته:

• **أ- القرب المكاني :** يعد القرب الجغرافي من أهم العوامل الأولية في تكوين العلاقات، فالأشخاص الذين يتواجدون في نفس الأماكن بشكل متكرر (كالجيران، زملاء العمل) تزداد فرص تفاعلهم وتكوينهم للعلاقات<sup>2</sup>.

• **ب- التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي :** أحدثت التكنولوجيا ثورة في كيفية تكوين العلاقات والحفاظ عليها. فبينما تسهل وسائل التواصل الاجتماعي التواصل مع الأصدقاء والعائلة عبر المسافات، فإنها قد تؤثر أيضاً على عمق العلاقات وجودتها وتخلق تحديات جديدة مثل المقارنات الاجتماعية والوحدة الرقمية.

• **ج- تصميم المساحات :** يمكن أن يؤثر تصميم البيئات المادية مثل المكاتب المفتوحة أو الحدائق العامة أو المقاهي على مدى تشجيعها أو إعاقتها للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص 300.

<sup>2</sup> محمد حسن غامري، ثقافة الفقر: دراسة في أنثروبولوجيا التنمية الحضرية، المركز العربي للنشر والتوجيه، الإسكندرية، ص 207.

<sup>3</sup> محمد حسن غامري، مرجع سابق، ص 207.

## المبحث الرابع: مؤشرات قياس العلاقات الاجتماعية:

تُعد عملية قياس العلاقات الاجتماعية داخل البيئة التنظيمية من التحديات المنهجية التي واجهت علماء الاجتماع والمنظمات، حيث تتطلب هذه العملية تحويل المفاهيم الكيفية كالثقة والتعاون إلى مؤشرات قابلة للملاحظة والقياس. يستعرض هذا المبحث أربعة مؤشرات أساسية تم استخلاصها لتقييم جودة وعمق الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة وهي: درجة التعاون بين العمال، ومستوى التواصل، والثقة المتبادلة، وأخيراً الروابط غير الرسمية:

### 1- درجة التعاون بين العمال:

التعاون هو المظهر السلوكي للعلاقات الاجتماعية الإيجابية، حيث يتخلى الأفراد عن التنافس السلبي لصالح تحقيق الأهداف المشتركة. يقيس التعاون بمدى استعداد العمال لمساعدة بعضهم البعض خارج نطاق التوصيف الوظيفي الضيق<sup>1</sup>

#### مؤشرات القياس:

- العمل الجماعي: القدرة على إنجاز المهام المشتركة بكفاءة وتناغم.
- المساعدة الطوعية: قيام العمال بمساعدة زملائهم عند ضغط العمل دون انتظار مقابل رسمي.
- المشاركة في حل المشكلات: مدى انخراط الأفراد في جلسات العصف الذهني الجماعي.

### 2- مستوى التواصل:

يمثل التواصل الشريان الحيوي لأي علاقة اجتماعية، وفي سياق العمل، لا يقاس التواصل بمجرد تدفق المعلومات، بل بمدى فاعليته ووضوحه وتدفعه في جميع الاتجاهات<sup>2</sup>.

#### مؤشرات القياس:

- كثافة الاتصال: عدد المرات التي يتم فيها تبادل المعلومات بين الأفراد أو الأقسام.
- جودة التغذية الراجعة: مدى سرعة ودقة الاستجابة للرسائل المتبادلة.
- تنوع الوسائل: استخدام قنوات متعددة (اجتماعات، بريد إلكتروني، حوارات مباشرة) لضمان وصول المعنى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بن سويليج ليلية، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة جامعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 45.  
<sup>2</sup> بريني دحمان، محاضرات في مقياس علم اجتماع المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، ص 11.  
<sup>3</sup> شبكة للتدريب، الاتصال الفعال والتواصل الفعال في بيئة العمل، مستخرج من [bakkah.com](http://bakkah.com).

### 3- الثقة المتبادلة:

تمثل الثقة "رأس المال الاجتماعي" للمنظمة، وهي التوقع الإيجابي بأن الطرف الآخر سيتصرف بطريقة تحقق المصلحة المشتركة. ولا نجاح للاستغلال بدون الثقة، فنجاح العلاقات الاجتماعية هش ومبني على الحذر<sup>1</sup>.

#### مؤشرات القياس:

- **المصادقية:** مدى مطابقة الأفعال للأقوال بين الزملاء والإدارة.
- **الاعتمادية:** القدرة على الاعتماد على الزملاء في إنجاز الالتزامات.
- **الشفافية:** وضوح القرارات والمعلومات ومشاركتها مع الجميع.

### 4- الروابط غير الرسمية داخل المؤسسة:

تنشأ هذه الروابط خارج الهيكل التنظيمي الرسمي وتعتمد على الصداقات، والاهتمامات المشتركة، والتفاعل الإنساني. وتعد هذه الروابط مؤشراً قوياً على حيوية النسيج الاجتماعي للمؤسسة<sup>2</sup>.

#### مؤشرات القياس:

- **شبكات الصداقة:** وجود علاقات ودية تتجاوز حدود ساعات العمل الرسمية.
- **قنوات الاتصال غير الرسمية:** كالحوارات الجانبية ومدى تأثيرها في نقل الثقافة التنظيمية.
- **الأنشطة الاجتماعية:** مدى مشاركة العمال في الفعاليات غير الرسمية كالرحلات والمناسبات الاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سليمان علي مروة، محددات الثقة في إطار نظرية التبادل الاجتماعي، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية، المجلد 44، العدد 1، ص 51.

<sup>2</sup> الناصر عبد الأمير، العلاقات الاجتماعية ما بعد تجربة التباعد الاجتماعي، حوليات آداب عين شمس، ص 323.

<sup>3</sup> دريدة السعيد عبد الصالحين، دراسات في علم النفس السبيراني والعلاقات الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، ص 2673.

## خلاصة الفصل الثاني:

تُعد العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بمثابة النظام العصبي الذي يضمن حيوية واستمرارية البناء التنظيمي، فهي تتجاوز مجرد التفاعلات اليومية لتشكل رأس المال الاجتماعي الذي تستمد منه المؤسسة قدرتها على الابتكار والتعاون.

إن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على كفاءة الهيكل الرسمي والتقني، بل يعتمد بشكل جوهري على جودة الروابط غير الرسمية، ومستوى الثقة المتبادلة وفاعلية قنوات التواصل بين الأفراد.

تساهم العلاقات الإيجابية في خلق بيئة عمل محفزة تقلل من حدة الصراعات التنظيمية وتزيد من الولاء المؤسسي، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

بناءً على ذلك، فإن الاستثمار في تنمية هذه العلاقات ليس مجرد ترف اجتماعي، بل هو ضرورة إدارية لضمان التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

الفصل الثالث:

الإنتاجية داخل المؤسسة

## الفصل الثالث: الإنتاجية داخل المؤسسة

### تمهيد

#### المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية

- تعريف الإنتاجية لغة واصطلاحاً
- الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية

#### المبحث الثاني: مؤشرات قياس الإنتاجية

- كمية الإنتاج
- جودة الأداء
- الوقت المستغرق لإنجاز المهام
- الكفاءة والفعالية

#### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

- عوامل داخلية
- عوامل خارجية

#### المبحث الرابع: العلاقة بين العلاقات الاجتماعية ومستوى الإنتاجية

- تأثير جودة العلاقات الاجتماعية على التعاون داخل المؤسسة
- العلاقة بين المناخ الاجتماعي والتحفيز
- مدى تأثير الانسجام الوظيفي على رفع الإنتاجية

### خلاصة

## الفصل الثالث: الإنتاجية داخل المؤسسة

### تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحسين إنتاجيتها داخل الأسواق بما يضمن لها تحقيق أكبر ربح ممكن، لذا أدى الاهتمام المتزايد بأهمية دور الإنتاجية في تحقيق التنمية الاقتصادية إلى قيام العديد من الباحثين والحكومات والهيئات الدولية بدراساتها ومحاولة تحديد معناها والعوامل المؤثرة فيها.

من أجل ذلك فإن المؤسسة تعمل على تقييم الأداء بالنسبة لعناصر الإنتاج داخلها بما يسمح لها بالرفع من الإنتاجية، وذلك على اعتبار أن تحقيق أكبر قيمة إنتاجية داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أكبر ربح ممكن. ويعد تحسين الإنتاجية أهم وسيلة وأداة من أجل تعزيز التنافسية، وذلك لأن رفع الإنتاجية بشقيه النوعي والكمي يساعد من ناحية على تحسين نوعية المنتج، ومن ناحية أخرى على تخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض السعر؛ كل هذا يؤدي إلى كسب رضا الزبون إضافة إلى زيادة المبيعات التي تحدد حجم أعمال المؤسسة. يمكن للمؤسسة أن تحسن إنتاجيتها عن طريق حسن استغلال الموارد الرأسمالية مثل الآلات والتجهيزات، وكذا تحسين إنتاجية الموارد البشرية عن طريق تقييم أدائهم والرفع من مستواه من خلال الطرق المتاحة لديها.

نبرز من خلال هذا الفصل 4 مباحث وهي:

1. المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية.
2. المبحث الثاني: مؤشرات قياس الإنتاجية.
3. المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية.
4. المبحث الرابع: العلاقة بين العلاقات الاجتماعية ومستوى الإنتاجية.

## المبحث الأول: مفهوم الإنتاجية: (Productivity)

حظي مفهوم الإنتاجية باهتمام كبير من طرف العديد من الباحثين والمختصين، وقد كُتبت حوله الكثير من الأبحاث العلمية التي كانت تهدف إلى تحديد دقيق وواضح لمفهوم الإنتاجية، غير أنه لا يزال يشوبه الغموض وتتوارد بشأنه الآراء العديدة، وذلك راجع إلى اتساع ميدان استعمالها واختلاف أساليب وطرق حسابها.

### 1-تعريف الإنتاجية:

#### أولاً: التعريف اللغوي:

تشتق كلمة "الإنتاجية" في اللغة العربية من الجذر الثلاثي "نتج"، وقد ورد في "تاج العروس" لابن منظور أن النتاج هو اسم يجمع وضع جميع البهائم، وقيل إنه خاص بالناقة والفرس، ولكن الأصح أنه يشمل جميع الدواب، ويقال نتجت الناقة إذا ولدت. وعليه فإن المعنى اللغوي للإنتاجية يدور حول "الولادة، الإخراج، الظهور" أو إحداث شيء جديد أو إظهار ما كان كامناً، وهو ما يعكس جوهر العملية الإنتاجية من تحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>1</sup>.

• **النتاج:** مشتقة من الفعل "نتج"، ونتاج كل شيء هو ثمرته والعائد منه.

#### ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

لقد اختلفت وتعددت التعاريف المقدمة للإنتاجية، وذلك حسب اختلاف وجهة نظر الباحثين وتعدد خلفياتهم العلمية والثقافية، ومن هنا تبدو الحاجة الملحة إلى تحديد مفهوم الإنتاجية التي ارتبطت بمعاني كثيرة ومتعددة، ويمكننا ذكر بعضها فيما يلي<sup>2</sup>:

- **بالنسبة لـ نجم عبود:** يقصد بالإنتاجية "الاستخدام الكفء للموارد المستخدمة أو استبدال هذه الموارد المستخدمة بأخرى لتحسين الإنتاجية".
- **صلاح الشنواني:** الإنتاجية هي "النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية"، أي أن الإنتاجية تمثل مقياساً للاستخدام الفعال للموارد المتاحة في المؤسسة.
- **فايز الزعبي:** يعرف الإنتاجية على أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من العناصر في وحدة زمنية معينة. وتعني النسبة الحسابية بين مخرجات المصادر المحددة للإنتاج وبين مدخلاتها. كما

<sup>1</sup>نجم عبود، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2005، ص 384.

<sup>2</sup>صلاح الشنواني، التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية، شركة جلال للطباعة المعاصرة، الإسكندرية، 2000، ص 351.

أن الإنتاجية تشير إلى القياس الخاص بتحديد كمية أحد عناصر المدخلات التي تم استخدامها وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة<sup>1</sup>.

- **تعريف المنظمة الأوروبية الاقتصادية (O.E.E):** الإنتاجية هي الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج. وبهذه الطريقة يمكن أن تشير إلى إنتاجية رأس المال أو استثمار المواد الخام حسبما يكون المحدد في اعتبارنا بالنسبة للمخرجات (رأس المال أو استثمار أو المواد الخام)<sup>2</sup>.

### **الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية:**

تمثل الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية مؤشراً حيوياً يعكس قدرتها التنافسية. فالمؤسسة التي تحقق إنتاجية عالية هي تلك التي تستطيع تعظيم مخرجاتها باستخدام نفس القدر من المدخلات، أو الحفاظ على نفس مستوى المخرجات مع تقليل المدخلات. وتعتبر الإنتاجية أداة لتقييم أداء الإدارة والعمال على حد سواء، ومقياساً لمدى التطور التكنولوجي والتنظيمي المتبع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>الزعيبي فايز، عيدات محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 227.

<sup>2</sup>سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 273.

<sup>3</sup>ماهر أحمد، الإدارة: مبادئ ومهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 89.

## المبحث الثاني:

### مؤشرات قياس الإنتاجية:

لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها دون وجود نظام دقيق للقياس، فالقياس هو الأداة التي تحول العمليات التشغيلية إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل والمقارنة. يعتمد قياس الإنتاجية على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس كفاءة استخدام الموارد وفعالية الوصول إلى الأهداف.

### أولاً: مؤشر كمية الإنتاج

يعتبر هذا المؤشر المقياس التقليدي والأكثر شيوعاً، حيث يركز على الحجم المادي للمخرجات بالنسبة للمدخلات المستخدمة.

#### 1. الإنتاجية الجزئية:

تقيس كفاءة عنصر واحد من عناصر الإنتاج ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد مدخلات العملية الإنتاجية}}$$

- **إنتاجية العمل:** تقاس بعدد الوحدات المنتجة لكل ساعة عمل أو لكل عامل.
- **إنتاجية رأس المال:** تقاس بقيمة المخرجات لكل وحدة نقدية مستثمرة في الأصول.

#### 2. الإنتاجية الكلية:

تعكس الكفاءة العامة للمؤسسة من خلال دمج كافة المدخلات (عمل، رأس مال، مواد، طاقة) في مقام واحد بعد تحويلها إلى قيم نقدية موحدة.

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{اجمالي قيمة المخرجات}}{\text{اجمالي قيمة المدخلات}}$$

## ثانياً: مؤشر جودة الأداء

الإنتاجية ليست مجرد "كم" بل هي "نوع" أيضاً، فالمخرجات التي لا تلبى معايير الجودة تعتبر هدراً للموارد (مدخلات بلا مخرجات نافعة).

1. **معدل العيوب** : يستخدم لقياس مدى دقة العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

$$\text{معدل العيوب} = \frac{\text{عدد الوحدات المعيبة}}{\text{اجمالي الوحدات المنتجة}}$$

2. **مؤشر رضا الزبائن** : يعتبر مؤشراً نوعياً يقيس مدى ملاءمة المنتج لاحتياجات السوق، وهو ما يحدد القيمة الحقيقية للمخرجات في المدى الطويل.

## ثالثاً: الوقت المستغرق لإنجاز المهام

يعد الوقت عنصراً حاسماً في التنافسية الحديثة؛ فتقليل وقت الدورة الإنتاجية يعني زيادة القدرة على تلبية الطلبات وخفض تكاليف التخزين<sup>2</sup>.

1. **وقت الدورة** : هو الزمن اللازم لتحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي، كلما انخفض وقت الدورة ارتفعت الإنتاجية.

2. **إنتاجية الساعة** : تستخدم للمقارنة بين ورديات العمل المختلفة أو بين الآلات لتحديد نقاط الاختناق في الخط الإنتاجي<sup>3</sup>.

## رابعاً: مؤشر الكفاءة والفعالية

• **الكفاءة** : ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية. يتم التعرف على مدى كفاءة وتحسن المؤسسة من خلال مقارنة النتيجة المحصل عليها بالنتائج المحققة في فترات سابقة.

• **الفعالية** : يشير هذا المصطلح إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. ومعنى ذلك أن الفعالية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 45.

<sup>2</sup> الفريوتي محمد قاسم، إدارة العمليات والإنتاج، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 167.

<sup>3</sup> عبد الرحمن بن عنتر، أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية، رسالة ماجستير تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 21.

<sup>4</sup> مرجع سابق، ص 27.

## العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية

عالي	إنتاجية منخفضة	إنتاجية متوسطة	
متوسط	إنتاجية متوسطة	إنتاجية عالية	
	منخفض	متوسط	عالي

### نتائج التقاطع في المخطط:

1. **إنتاجية عالية** : تتحقق عند الوصول لمدى عالي من تحقيق الأهداف مع استخدام متوسط للموارد.
2. **إنتاجية متوسطة** : تظهر في حالتين؛ إما تحقيق أهداف عالي مع استخدام عالي للموارد، أو تحقيق أهداف متوسط مع استخدام متوسط للموارد.
3. **إنتاجية منخفضة** : تظهر عند استخدام عالي للموارد مع تحقيق منخفض للأهداف.

## الفرق بين الكفاءة والفعالية في قياس الإنتاجية:

وجه المقارنة	الكفاءة	الفعالية
المفهوم	القيام بالأمر بطريقة صحيحة (تقليل الهدر).	القيام بالأمر الصحيحة (تحقيق الأهداف).
التركيز	يركز على العمليات والمدخلات.	يركز على النتائج والمخرجات النهائية.
المعادلة	$\frac{\text{الفعالية المخرجات}}{\text{المعيارية المخرجات}} \times 100$	$\frac{\text{المحققة النتائج}}{\text{الأهداف المخططة}} \times 100$
العلاقة	يمكن أن تكون المؤسسة كفؤة (تنتج بسرعة وبأقل تكلفة) لكنها غير فعالة (تنتج منتجاً لا يريده أحد).	—

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

صنف الدكتور علي السلمي "العوامل المؤثرة على الإنتاجية" إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية، وهي على النحو الآتي:

### 1- العوامل الداخلية:

إن الإنتاجية في المؤسسة تتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها، ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل. وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل، مع الإقرار باهتمام خاص بالعوامل البشرية نظراً لتأثيرها الطاغي على إنتاجية المنشأة<sup>1</sup>:

#### أ-العوامل المادية:

1. **أنواع المنتجات :** تشمل تقييم المنتجات، مستوى جودة المنتجات، مواصفات الأداء للمنتجات، ومدى تجهيز المنتجات بصفة عامة، إضافة إلى تعدد مجالات استخدام المنتجات.
2. **المعدات والتجهيزات الآلية :** تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات والتجهيزات الآلية في المنشأة. وبناءً عليه، يمكن تصور ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي:
  - حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات وظروف التشغيل في المنشأة.
  - حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات، بحيث تتوفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها ولا تبقى طاقة عاطلة.
  - تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.
  - تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

<sup>1</sup>علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص 37-38.

### 3. التكنولوجيا :

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية، وترجع المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج. ولا شك أن التقدم التكنولوجي المتسارع يحقق فرصاً أفضل للإنتاجية.

#### ب- العوامل الإنسانية:

تعتمد الأعمال الإنتاجية عامة على الجهود الإنسانية للعاملين بمختلف فئاتهم (عمال، موظفون، مهندسون، إداريون، خبراء...)، وكذلك على نتائج عمل هؤلاء البشر والمتمثلة في التنظيم ونظم العمل وهي القواعد والإجراءات والسياسات والعلاقات التي تحكم سير الإنتاج. ومن جانب آخر تتأثر الإنتاجية بطرق وأساليب العمل وبنمط القيادة الإدارية وأساليب الإدارة. إن العوامل السابقة كلها تشترك في خاصية هامة كونها جميعاً نابعة من العمل الإنساني، وفي الحقيقة فإنها هي المحدد الأهم للإنتاجية:

#### 1- الأفراد:

للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.
- التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- التركيب النوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- المهارة، التعليم، التخصص، الخبرة، النوع.
- حماس الأفراد واندفاعهم للعمل (دوافع العمل).
- الحالة المعنوية للأفراد.

#### 2- التنظيم ونظم العمل:

يتمثل الإطار الموضوعي الذي يضم عناصر الإنتاج داخله، ومن ثم تتأثر الإنتاجية (ارتفاعاً أو انخفاضاً) بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المنشأة، ومن أهم هذه المواصفات:

- مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات.

<sup>1</sup>علي السلمي، مرجع سابق، ص 37، 38.

- مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم.
- مدى المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء.
- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم.
- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.
- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة أم الأقدمية مثلاً).
- سلامة نظم العمل وتدفعها وبساطة الإجراءات ونفاذها.

### 3- طرق العمل:

تشمل طرق العمل النقاط التالية:

- طريقة تصميم العمل.
- طرق الأداء اليدوية.
- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل.
- معدلات الأداء.

تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالآتي:

- وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة.
- ندرة رأس المال.
- التخلف النسبي للتكنولوجيا.

في تلك الأحوال، يكون حسن تصميم طرق العمل وترشيد الأداء البشري مدخلاً هاماً لتخفيض الوقت والتكاليف وتحسين النتائج من وحدة العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>طالب كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمركبات السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 86-87.

## 2- العوامل الخارجية:

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة، والتي لا تملك إدارة المنشأة عليها قراراً منفرداً. وتؤثر تلك الظروف والمتغيرات في الإنتاجية بأسلوبين:

### • الأسلوب الأول:

أنها توفر فرصاً وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة، مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة، أو توفر مصادر الغاز الطبيعي الذي يستخدم كقوة محرّكة رخيصة ونظيفة.

### • الأسلوب الثاني:

أنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تزيد تكاليفها، ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائداً.

يوضح السرد التالي أهم تلك العوامل الخارجية:

- النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية.
- النظم والأوضاع القانونية في البلاد.
- الأوضاع السياسية في البلاد.
- الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة في البلاد.

## تتمة العوامل الخارجية:

- الكثافة السكانية والتركيب النوعي للسكان.
- مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للمواطنين.
- التنظيم الاقتصادي العام (الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه، التخطيط المركزي) وفرص المنافسة في الأسواق.
- مساحة البلاد ونسبة الأرض المستغلة.

كل تلك العوامل وغيرها إما تفرض على الإدارة قيوداً تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها، ومن ثم تقلل النتائج منها نسبياً أي تنخفض الإنتاجية. وإما تمنح للمنشأة فرصاً تسمح بحسن استغلال الطاقات والموارد المتاحة، وبالتالي يزداد الناتج منها نسبياً أي ترتفع الإنتاجية<sup>1</sup>. ويمثل الشكل التالي نموذجاً يعبر عن أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الإنتاجية:

<sup>1</sup>المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص 38.

## مخطط العوامل المحددة للإنتاجية في المؤسسة

### 1- عوامل داخلية:

#### • عوامل مادية:

- نوع المنتجات.
- المعدات والتجهيزات الآلية.
- التكنولوجيا.
- المواد الخام.
- مصادر الطاقة.

#### • عوامل إنسانية:

- الأفراد.
- التنظيم والنظم.
- طرق القيادة.
- القيادة الإدارية.

### 2- عوامل خارجية:

#### • عوامل هيكلية:

- النظام الاقتصادي.
- السكان.
- النظام الاجتماعي.
- البنية الأساسية.

#### • موارد طبيعية:

- القوى العاملة.
- الأرض.

○ الطاقة.

○ المواد الخام.

• اللوائح والقوانين:

○ لوائح العمل.

○ سياسات الدولة.

○ العلاقات التنظيمية.

## المبحث الرابع: العلاقة بين العلاقات الاجتماعية ومستوى الإنتاجية

تُعد العلاقة بين البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي في المؤسسة علاقة عضوية وتكاملية؛ فالمؤسسة ليست مجرد هيكل تقني لإنتاج السلع والخدمات، بل هي "نسق اجتماعي" يتأثر أداءه العام بطبيعة الروابط السائدة بين أفرادها. يهدف هذا المبحث إلى تحليل كيفية انعكاس جودة العلاقات الاجتماعية والمناخ السائد والانسجام الوظيفي على مؤشرات الإنتاجية المختلفة.

### أولاً: تأثير جودة العلاقات الاجتماعية على التعاون داخل المؤسسة:

تعتبر جودة العلاقات الاجتماعية (الرسمية وغير الرسمية) المحرك الأساسي لروح التعاون. فعندما تسود علاقات مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، يميل الأفراد إلى مشاركة المعارف والخبرات بشكل تلقائي<sup>1</sup>:

- **تسهيل تدفق المعلومات :** العلاقات الجيدة تكسر الحواجز البيروقراطية، مما يسرع من وصول المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار، وهذا يقلل من وقت التوقف والانتظار.
- **روح الفريق :** التعاون الناتج عن جودة العلاقات يؤدي إلى تضافر الجهود، حيث يكمل الموظفون بعضهم البعض، مما يرفع من القدرة الإنتاجية الجماعية للمؤسسة مقارنة بالعمل الفردي المعزول<sup>2</sup>.

### ثانياً: العلاقة بين المناخ الاجتماعي والتحفيز:

المناخ الاجتماعي هو المرآة العاكسة لطبيعة الحياة داخل المؤسسة، وهو يؤثر بشكل مباشر على الحالة النفسية للعامل، وبالتالي على درجة تحفيزه<sup>3</sup>:

- **المناخ المحفز :** عندما يدرك العامل أن بيئة العمل داعمة، عادلة، وتقدر الجهود، يزداد ارتباطه العاطفي بالمنظمة. هذا الإدراك يولد "حوافز معنوية" داخلية تدفع العامل لبذل أقصى طاقاته دون الحاجة لرقابة لصيقة.

<sup>1</sup> إدريس ثابت عبد الرحمن، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

<sup>2</sup> حمادي جمال، أهمية المناخ التنظيمي من خلال آليات التحفيز وأثره على أداء الأفراد، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 21، 2011.

<sup>3</sup> الفريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 168.

- **الرضا والإنتاجية :** أثبتت الدراسات أن المناخ الاجتماعي الإيجابي يرفع مستوى الرضا الوظيفي، والرضا هو المحرك الأول للإنتاجية؛ فالعامل السعيد والمستقر اجتماعياً هو العامل الأكثر عطاءً وإبداعاً.

### ثالثاً: مدى تأثير الانسجام الوظيفي على رفع الإنتاجية:

يعني الانسجام الوظيفي التوافق التام بين العامل ووظيفته، وبين العامل وزملائه في المحيط المهني.

- **تقليل الصراعات:** الانسجام يقلل من حدة النزاعات التنظيمية والمشاحنات الشخصية التي تستنزف طاقة المؤسسة ووقتها؛ هذا الاستقرار يسمح بتوجيه كافة الموارد نحو العملية الإنتاجية الصرفة<sup>2</sup>.
- **رفع الكفاءة الزمنية والنوعية :** الموظف المنسجم مع بيئته يكون أقل عرضة للضغوط المهنية، مما يقلل من نسبة الأخطاء وحوادث العمل، ويؤدي بالتالي إلى تحسين جودة المخرجات وتقليل الهدر في الوقت والمواد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>خير الدنيا ربيعة، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 1، 2012.

<sup>2</sup>ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 125.

<sup>3</sup>السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، 2005، ص 194.

## خلاصة الفصل الثالث

تتمثل الإنتاجية في حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاضاً في تكاليف إنتاج السلع والخدمات. وبالنسبة للمؤسسات، تعتبر قيم الإنتاجية مؤشراً على الأداء الناجح في المؤسسة. وتخدم المؤسسات من خلال عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى الارتقاء بمستوى الأداء لديهم، بما يسمح بتحسين الإنتاجية. وذلك من خلال متابعة ورقابة العمال بصفة روتينية، مما يسمح بتزويدهم بكم من المعارف والمهارات وتعديل للسلوك، مما يسمح بالارتقاء بأدائهم من المستوى الحالي إلى المستوى المرغوب فيه من أجل تحقيق أكبر مستوى من الإنتاجية. حتى يتمكن من كسب رضا الزبون وولائه. وهنا تبرز أهمية الرفع من مستوى الأداء وتقييم الأداء للموارد البشرية، وذلك كأحد أهم عوامل أو عناصر الإنتاج الذي يؤثر في تطوير وتحسين الإنتاجية.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

## الفصل الرابع: الجانب الميداني

### تمهيد

#### المبحث الأول: عرض حول المؤسسة المدروسة "مطاحن الجلفة"

- نبذة تاريخية عن مطاحن الجلفة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- عدد العمال وطبيعة عملهم.
- التنظيم الداخلي للمؤسسة.

#### المبحث الثاني الإجراءات المنهجية

- منهج الدراسة.
- وسيلة جمع البيانات.
- إعداد الاستبيان.
- اختبار وتحليل وتفسير البيانات.
- النتائج.

#### المبحث الثالث: الخلاصة والتوصيات

- اقتراحات لتحسين العلاقات المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة.
- توصيات لتحسين الإنتاجية.

#### قمنا بتقسيم الفصل الميداني إلى ثلاث أقسام رئيسية على النحو التالي:

1. تقديم المؤسسة محل الدراسة.
2. عرض وتحليل نتائج الدراسة.
3. اختبار الفرضيات.

## 1. تقديم المؤسسة محل الدراسة.

### 1.1 التعريف بمؤسسة مطاحن الجلفة

مركب مطاحن الجلفة هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي – إنتاج تجاري تابعة إلى فرع الأغواط للحبوب الذي يعد فرعاً من فروع المؤسسة الأم "الشركة الوطنية للتدقيق والقمح" (اسميالك) التي تأسست سنة 1983 بموجب مرسوم تنفيذي. وقد اندرج تحت إشرافها آنذاك حل القطاعات الخاصة بالمطاحن والمهتمة بتحويل القمح الصلب واللين إلى منتج الدقيق والسميد بالإضافة إلى صناعة العجائن الغذائية، ومن أهم فروعها:

1. فرع الوسط.
2. فرع الأغواط.
3. الفرع الغربي.
4. فرع الهضاب العليا.
5. فرع الزيبان "بسكرة".
6. فرع قسنطينة.

أعيد تأهيل مركب مطاحن الجلفة في الثامن والعشرين من شهر جوان لسنة 2012 حيث تعتمد كليا على تحويل القمح بنوعيه اللين والصلب إلى مواد موجهة للاستهلاك من جهة، إضافة إلى وحدة إنتاج العجائن واستخراج مستخلصات الحبوب لتغذية الأنعام من جهة أخرى يقدر رأس مالها بحوالي ثمانية مئة وثلاثون مليون دينار جزائري (830,000,000 دج).

تم إحداث مجمع أغروديف بالجزائر العاصمة سنة 2016 على أساس استيعاب ودمج شركات تسيير المساهمات TRAGRAL COUB-SEGRO على المستوى الوطني وعليه تم إعادة تقسيم الفروع عن طريق الدمج والامتصاص وعلى أساسه أصبحت مؤسسة مطاحن الجلفة تابعة لفرع الأغواط للحبوب.

المقر الإداري لمطاحن الجلفة:

المنطقة الصناعية صندوق بريد 284 ولاية الجلفة

الهاتف: 87 27 77 (027)، الفاكس: 027921809

العنوان الإلكتروني: [djelfamoulin@yahoo.fr](mailto:djelfamoulin@yahoo.fr)

**منتجات المؤسسة:**

فيما يلي سنحاول التعرف على أهم المنتجات التي تنتجها المؤسسة محل الدراسة وكذا جل المراحل الإنتاجية التي تمر بها كالآتي:

**أهم المنتجات المباعة:**

هناك ثلاث منتجات رئيسية تمول بها مؤسسة مطاحن الجلفة للسوق المحلي والوطني متمثلة في السميد، الفرينة، بقايا الطحين، إضافة إلى إنتاج العجائن ومكمل غذائي.

الجدول رقم (01): يوضح المنتجات الرئيسية لمطاحن الجلفة

العجائن	السميد	الدقيق	مكمل غذائي
معكرونة 500/04 غ	معكرونة 500/04 غ	سميد ممتاز 25 كغ	دقيق ممتاز 25 كغ
معكرونة 500/06 غ	معكرونة 500/06 غ	سميد ممتاز 10 كغ	دقيق ممتاز 10 كغ
محمصة 500 غ	محمصة 5 كغ		
شوربة 500 غ	شوربة 3 كغ	سميد عادي 25 كغ	دقيق عادي 50 كغ
لسان العصفور 500 غ	لسان العصفور 3 كغ	سميد عادي 10 كغ	دقيق عادي 25 كغ
عجائن ملتوية 500 غ	عجائن ملتوية 3 كغ	سميد مسقط 25 كغ	دقيق عادي 10 كغ، 5 كغ، 1 كغ
سباغيتي 500 غ	نخالة القمح الصلب	نخالة القمح اللين	

## نقاط البيع:

### نقاط البيع داخل البلدية:

- نقطة بيع بوتريفيس "سوق الرحمة".
- نقطة بيع في البرج.
- نقطة بيع عين الشيخ.
- نقطة بيع في فكاني.
- نقطة بيع ضاية.

### خارج البلدية:

- نقطة بيع مسعد 1.
- نقطة بيع قرية أولاد عبيد الله.
- نقطة بيع حاسي بحبح.
- نقطة بيع الإدريسية.
- نقطة بيع دار الشيوخ.
- نقطة بيع عين الإبل.
- نقطة بيع الشارف.
- نقطة بيع الزعفران.
- نقطة بيع مسعد 2.
- نقطة بيع فيض البطمة.

## طرق التقدير المتبعة لدى المؤسسة:

على مستوى المؤسسة ومن أجل التنبؤ المستقبلي بحجم المبيعات لمختلف أصناف المنتجات، يتم الاعتماد على أسلوب السلسلة الزمنية وبشكل مبسط؛ حيث وبالاعتماد على مبيعات السنوات السابقة لكل منتج على حدة، يتم تحديد حجم المبيعات المتنبئ بها بالاعتماد على مركبة وحيدة للسلسلة الزمنية وهي مركبة الاتجاه العام فقط (دون مراعاة المركبات الأخرى). وبالوصول على الحجم المتنبئ به لكل منتج، يتم جمعه مع الحجم المتنبئ به من المنتجات الأخرى، وبذلك يتم الحصول على حجم المبيعات الكلي المتنبئ به للفترة الموالية لمبيعات المؤسسة ككل.

## مراحل العملية الإنتاجية:

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة إضافة إلى العجائن ومكمل غذائي، ويتم هذا على مستوى عدة مراحل وهي:

## مرحلة التموين:

شراء القمح الصلب واللين ثم نقله إلى خلايا التخزين وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (عطل آلات الطحن أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التموين)، ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

## التحليل المخبري للقمح:

تنتقل عينات من القمح إلى المخبر لتحليله والتأكد من جودته مع تحديد خصائصه الفيزيائية ونسبة الشوائب. وفيه يتم أيضاً إنتاج مادة جنين القمح.

## مرحلة التنظيف :

حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولي التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

## عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقاً لمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

## عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية فرينة حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنياً حسب درجات افتتاح وانغلاق المسامات وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجدداً، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف. وتشكل عمليات الطحن والغربلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

**استخلاص المنتج :** يستخلص المنتج ويفرز حسب الجودة والنوع بفضل غربال بأقطار مختلفة.

## التحليل المخبري للجودة:

يقوم المخبر بمراقبة جودة المنتوجات عن طريق التحليل المخبري.

## مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل مصنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة (السميد والدقيق).

**مرحلة صنع العجائن :** وهذا من خلال وضع السميد والدقيق في كمية من الماء وخلطها لإنتاج (معكرونة وشوربة وسباغيتي، محمصنة.....).

## 2-1 التنظيم الداخلي للمؤسسة

عدد عمال مؤسسة مطاحن الجلفة 189 من بينهم 15 عمال إناث والباقي ذكور. يتوزع العمال على عدة أقسام ومصالح والتي تحدد المسار الإداري، الإنتاجي والتجاري لها على النحو الآتي:

- المديرية العامة وهي أعلى الهرم من حيث السلطة تشرف على جميع المصالح والأقسام.

### 1-2-1 قسم المالية والمحاسبة:

وظيفته الأساسية هي مسك حسابات المؤسسة وإعداد الميزانيات المختلفة (اليومية، الشهرية، الميزانية الافتتاحية، الميزانية الختامية، جدول المراجعة) وتقديمها للمدير العام لتوسيع اطلاعه في الأمور المالية التي تعاني المؤسسة.

### 2-2-1 قسم الموارد البشرية

:لها علاقة مباشرة بالمستخدمين والعمال داخل المؤسسة، حيث يتم بكل ما له علاقة بالعمال.

### 3-2-1 مصلحة المخبر:

وهي المصلحة المكلفة بمتابعة نوعية الإنتاج ومقارنتها بالمعايير المحددة من طرف المراسيم والتنظيمات والإبلاغ عن كل خرق لها، سواء كانت هذه المعايير تتعلق بوزن وشكل الأصناف من المنتجات لكل صنف وزن معين وشكل مختلف كذلك أو التغليف، أو النوعية والجودة.

### 4-2-1 مصلحة الإنتاج:

تقوم هذه المصلحة بمعالجة المدخلات إلى غاية الحصول على المنتج النهائي الموجه للتسويق، وتختلف عملية المعالجة من منتج إلى آخر (رغم أن المدخلات هي نفسها في العديد من الحالات).

حيث نجد أن لكل منتج دورة إنتاجية خاصة به حتى وإن اشتركت في بعض المراحل، وتقوم هذه المصلحة في نشاطها بالاعتماد على عدة وحدات وهي:

- وحدة إنتاج السميد: لديها خط بطاقة 1000 قنطار في اليوم.
- وحدة إنتاج الدقيق: لديها خطين؛ الأول بطاقة 1000 قنطار في اليوم، أما الثاني فبطاقة 1200 قنطار في اليوم.
- وحدة إنتاج العجائن.
- إضافة إلى إنتاج جنين القمح كمكمل غذائي.

## 1-2-5 مصلحة التموين والتخزين:

يتمحور جل نشاط هذه المصلحة في ضمان التزويد الأمثل بالمواد واللوازم لضمان الصيرورة الطبيعية للنشاط الإنتاجي داخل المؤسسة، وتتميز داخلها بفرعين مختلفين هما:

- **فرع الشراء** : يعنى بعملية الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من حبوب دون إغفال جانب نوعية المشتريات.
- **فرع التقييد** : تهتم بتوثيق كل عملية شراء قام بها الفرع السابق بالكميات والمبالغ، وتقديمها إلى محاسب الشركة.

## 1-2-6 مصلحة التسويق:

وهي المصلحة التي تعنى بتصريف وبيع المنتج النهائي للمؤسسة بعد خروجه من الدورة الإنتاجية، وتنقسم هذه المصلحة إلى:

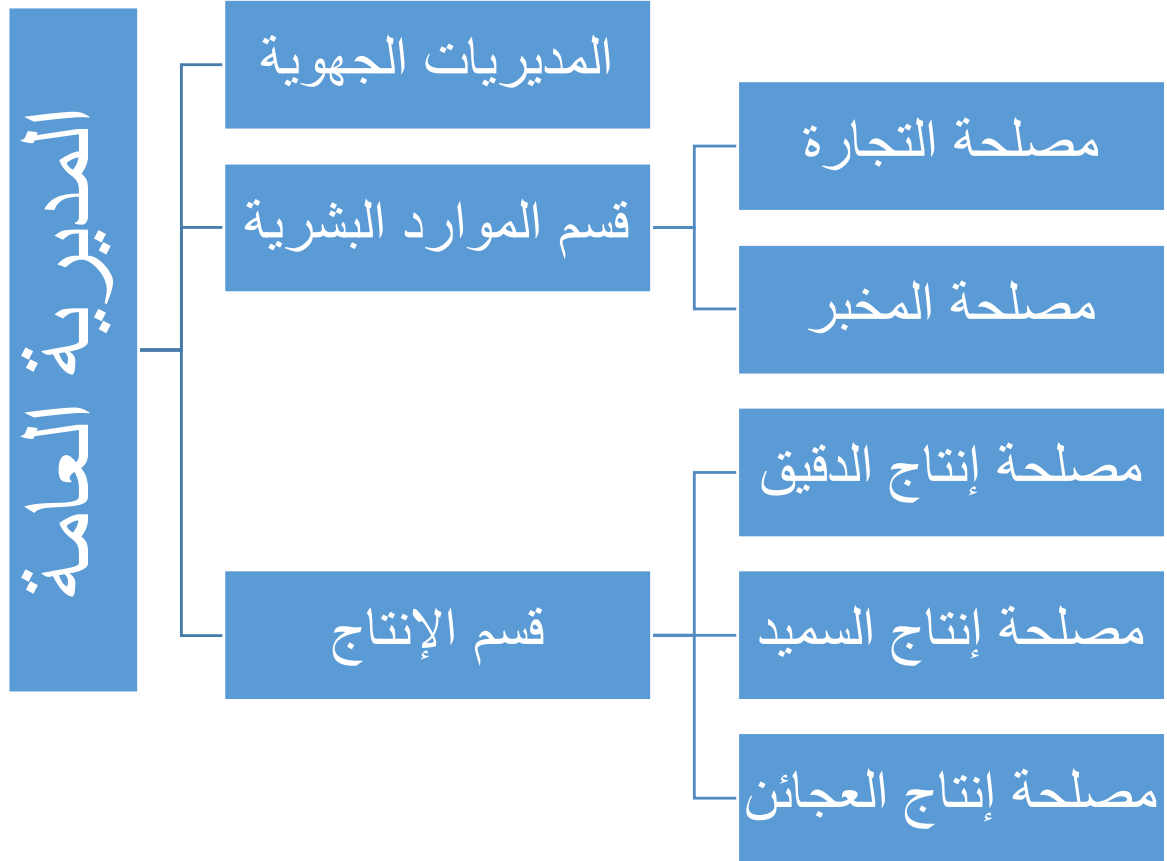
- **فرع التوزيع** : يقوم بتزويد العملاء بالمنتجات.
- **فرع المبيعات** : يقوم بتسجيل كل ما يصدر عن فرع التوزيع من معاملات بيعية.

## 1-2-7 مصلحة الوقاية الصحية والأمن:

هي عبارة عن مكتب خارجي عند مدخل المؤسسة، وظيفتها الأساسية توفير الأمن والسهر على مراقبة حركة الدخول والخروج للأفراد والمركبات من جهة، كما تمثل من جهة أخرى وحدة تدخل سريع في حالة نشوب حريق مثلاً، بالإضافة إلى حرصها على فرض تطبيق كل ما له علاقة بالوقاية الصحية.

## 1-2-8 الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الجلفة:

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الجلفة.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الجلفة

## 1-3 التعريف بأداة الدراسة الميدانية

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته. ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل الدراسة العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم. وتأتي أهمية الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات بالرغم مما يتعرض له من انتقادات، فهو اقتصادي في الجهد والوقت إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة. لذا فهو المناسب للدراسة، وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة، كما أنه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

### 1-3-1 متغيرات ونموذج الدراسة

#### أولاً: متغيرات الدراسة

تتناول الدراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، وبالتالي فهي تشتمل على متغيرين:

- **المتغير المستقل** : يتمثل في إدارة المعرفة من خلال أبعادها: (توليد المعرفة، نشر المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة).
- **المتغير التابع** : يتمثل في الميزة التنافسية.

#### ثانياً: تصميم أداة الدراسة

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي تُجمع بها البيانات اللازمة للدراسة، وغالباً ما يستخدم الباحثون عدداً كبيراً من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، بالإضافة إلى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها. ولتحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة تم اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة، وهي **الاستبيان**. حيث يُعتبر الاستبيان من أنسب الطرق لجمع المعلومات عن آراء الموظفين حول توافر أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة، وكذا عن مدى توافر عمليات إدارة المعرفة بها. وهو من أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها، وهو ما يسمح بقياس الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، الجزائر، 2016.

ولاستكمال الهدف التي تسعى الدراسة لتحقيقه، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

وقد تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف لمراجعتها وتصويبها، واشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أقسام:

- **المحور الأول :** البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.
- **المحور الثاني :** الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة والذي تم قياسه من خلال أبعاده: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة).
- **المحور الثالث :** الفقرات الخاصة بالمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية.

### 1-3-2 مجتمع وعينة الدراسة.

#### أولاً مجتمع الدراسة:

المجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس، أو الأحداث، أو الأشياء للقيام بالدراسة الميدانية قمنا باختيار مطاحن الجلفة كمجتمع للدراسة، علماً أن يبلغ عدد عماله حوالي 189 موظف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 137.

## ثانياً عينة الدراسة:

العينة هي عبارة عن نموذج أو جزء يشمل جانباً أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات<sup>1</sup>.

تتكون عينة الدراسة من 60 فرداً من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة البالغ 189 فرد، أي ما نسبته أكثر من 30% من مجموع عدد العمال في مختلف المستويات الإدارية في مؤسسة مطاحن الجلفة، وفي مختلف الوظائف التي يشغلونها.

## الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات:

في أداة الدراسة (الاستبيان) تم اعتماد الأسئلة المغلقة، أما بخصوص الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات فتم اعتماد نموذج ليكرت الخماسي للإجابة، حيث كانت اقتراحات الإجابة كالاتي: (غير موافق إطلاقاً، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، فقد تم إعطاء خمسة خيارات للإجابة، وتم ترميزها من (1 إلى 5) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بالنسبة للاستبانة الموجهة للموظفين.

### جدول رقم (02): يوضح مقياس الإجابة المتبع في الاستبيان.

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وفي الجدول التالي تم تلخيص الإحصائيات التي تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في عملية جمع المعلومات، النتائج موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (03): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

البيانات	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة
العدد	60	60	60
النسبة	100%	100%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي نسبة الاستثمارات المسترجعة والصالحة للمعالجة الإحصائية بلغت نسبة 100% من إجمالي الاستثمارات الموزعة على الموظفين، وهي نسبة نعتبرها كافية من أجل القيام بدراستنا.

## 1-2 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ومن أجل اختبار الفرضيات تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات والاعتماد عليه أصبح اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وقد كنا باشرنا باختبار كولومغوروف وسميرنوف، وسنوضح قبلها أن اختبار كولومغوروف وسميرنوف هو اختبار لامعلمي كان ظهوره في نهاية الثلاثينيات وفي بالتحديد سنة 1939م، ثم طور سنة 1948 من طرف سميرنوف وذلك من خلال مقال له كان يتعلق بجودة المطابقة في التوزيعات.

## 2-2 اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

للتأكد من مدى اتساق فقرات الاستبيان وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة (العلاقات الاجتماعية والإنتاجية)، تم إجراء اختبار الثبات.

الجدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العلاقات الاجتماعية (المتغير المستقل)	20	0.870
الإنتاجية (المتغير التابع)	10	0.873
الدرجة الكلية	30	0.902

### التحليل :

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات العام بلغ (0.902) ، وهي قيمة مرتفعة جداً وتتجاوز الحد المقبول (0.70)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثقة والاتساق الداخلي، وهو صالح تماماً للتعميم على مجتمع الدراسة في مطاحن الجلفة.

## 3-2 تحليل الخصائص الديموغرافية (وصف عينة الدراسة)

يعد فهم تركيبة العينة أمراً جوهرياً لتحليل طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة وأثرها على المردود الإنتاجي.

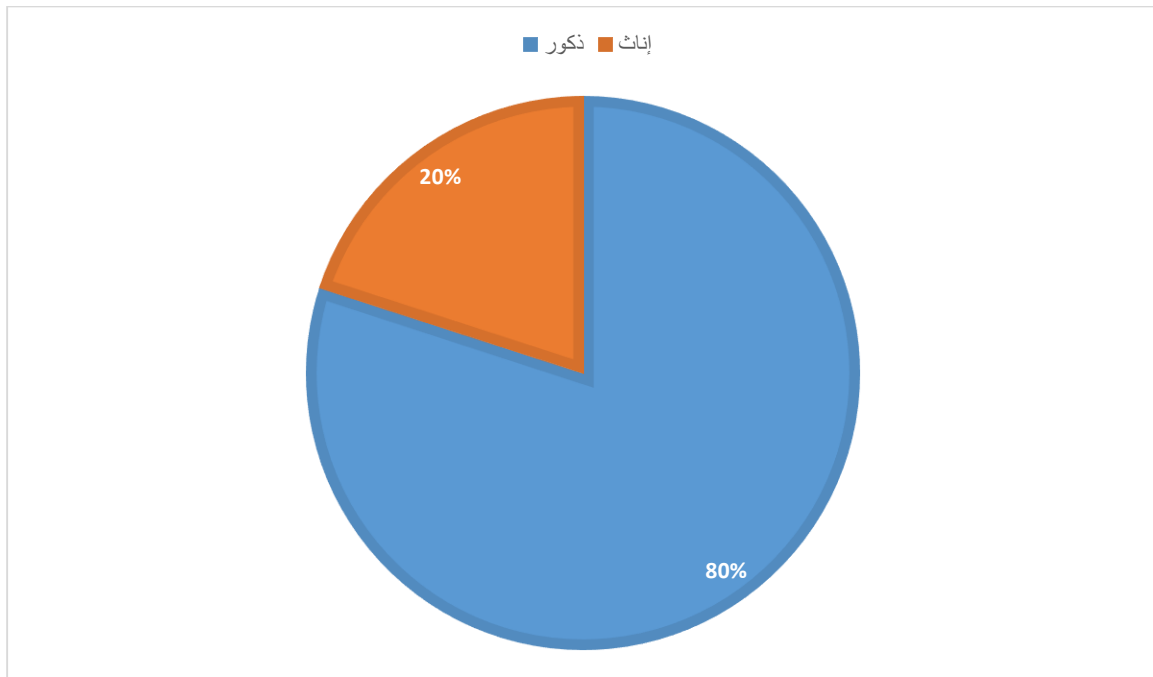
### أ- توزيع العينة حسب الجنس (الجدول رقم 05):

أظهرت النتائج أن نسبة 80% من المشاركين هم من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 20%. هذا التوزيع يعكس بيئة العمل الصناعية في المطاحن، ويشير إلى أن العلاقات الاجتماعية داخل الورشات ووحدات الإنتاج تأخذ طابعاً ذكورياً مهنيًا يتطلب درجة عالية من التعاون البدني والتقني لضمان استمرارية الإنتاجية.

### الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80%	48	ذكر
20%	12	أنثى
100%	60	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة بنسبة 80%، بينما بلغت نسبة الإناث 20% ويعزى ذلك لطبيعة النشاط الصناعي لمؤسسة مطاحن الجلفة الذي يتطلب مجهوداً عضلياً وتواجداً مستمراً في ورشات الطحن والإنتاج، مما يطفى صبغة مهنية واجتماعية معينة على طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة.



### توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

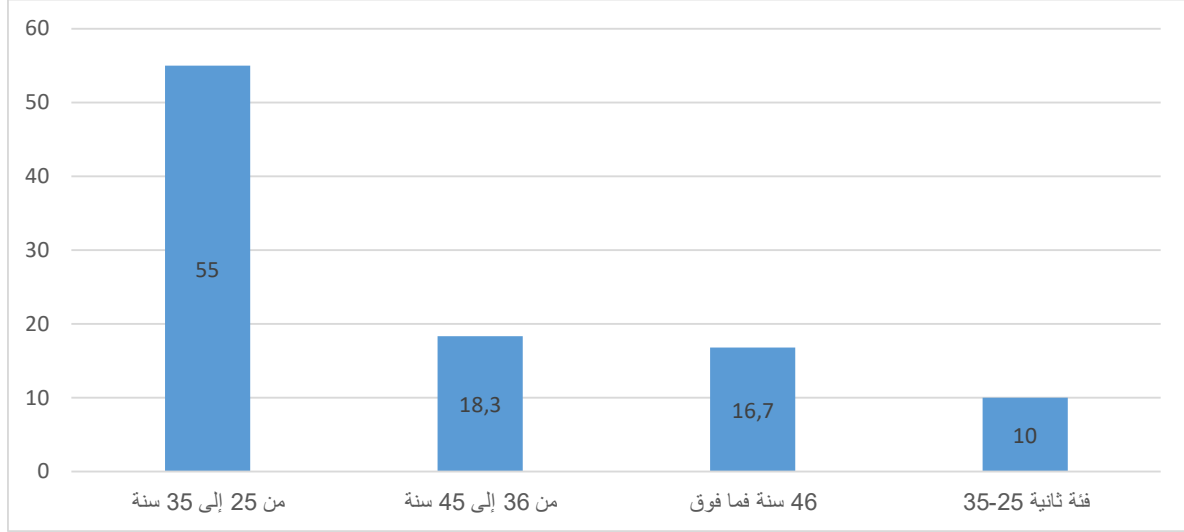
#### ب- توزيع العينة حسب السن (الجدول رقم 06):

احتلت فئة الشباب (26-35 سنة) المرتبة الأولى بنسبة 55%. هذا المؤشر حيوي جداً لموضوعنا؛ حيث أن التقارب العمري بين العمال يسهل من عملية التواصل الاجتماعي، ويقلل من الفجوات التنظيمية، مما يؤدي إلى خلق انسجام وظيفي ينعكس إيجاباً على سرعة أداء العمل الجماعي.

#### الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
55%	33	من 25 إلى 35 سنة
18.3%	11	من 36 إلى 45 سنة
16.7%	10	46 سنة فما فوق
10%	06	فئة ثانية 25-35
100%	60	المجموع

يتبين من الجدول رقم (06) أن الفئة العمرية الشابة (26-35 سنة) هي الفئة السائدة بنسبة 55 % هذا التقارب العمري يعد مؤشراً إيجابياً قوياً، حيث يساهم في تذليل العقبات الاجتماعية وتسهيل لغة التواصل بين العمال، مما يخلق نوعاً من الانسجام الوظيفي الذي ينعكس بشكل مباشر على سرعة وكفاءة العملية الإنتاجية.



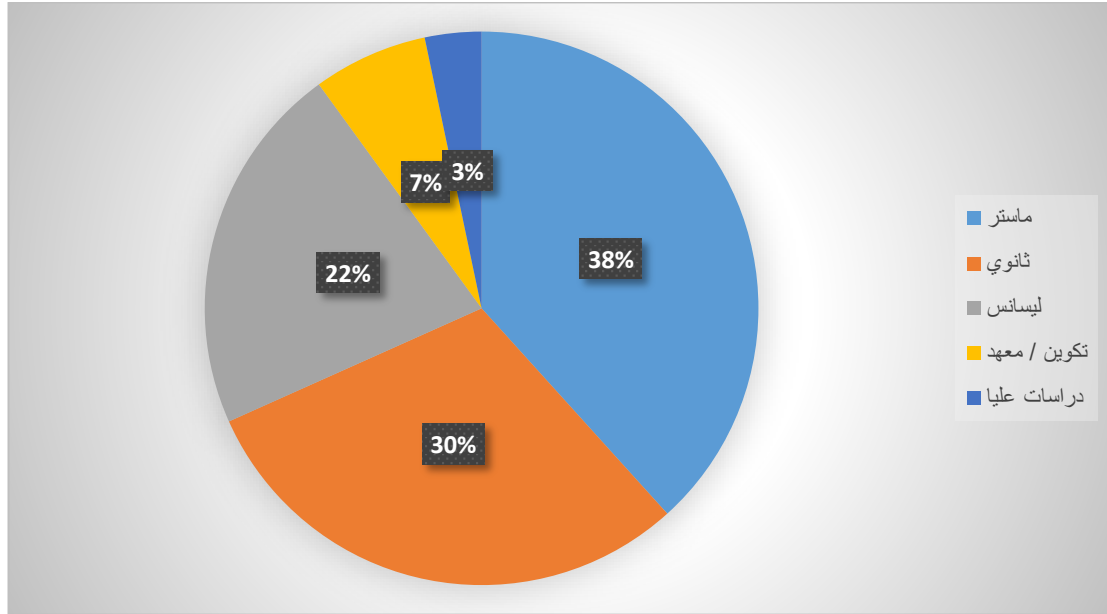
### ج- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي (الجدول رقم 07)

كشفت النتائج عن مستوى تعليمي رفيع، حيث يحمل 38.3% شهادة الماستر و 21.7% ليسانس. هذا المستوى الثقافي يساهم في بناء علاقات اجتماعية قائمة على الوعي والمسؤولية، ويقلل من النزاعات الشخصية، مما يوفر مناخاً ملائماً لزيادة الإنتاجية المبنية على المعرفة.

### الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
38.3%	23	ماستر
30%	18	ثانوي
21.7%	13	ليسانس
6.7%	04	تكوين / معهد
3.3%	02	دراسات عليا
100%	60	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن نسبة الأفراد ذوي المؤهل العلمي العالي (ماستر و ليسانس) بلغت مجتمعة 60%. هذا المستوى التعليمي المرتفع يعزز من وعي الأفراد بأهمية العلاقات الاجتماعية الرشيدة القائمة على التعاون الفني والتقدير المتبادل، ويقلل من احتمالية حدوث النزاعات التنظيمية، مما يوفر بيئة عمل هادئة ومحفزة للإنتاج.



#### د- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية (الجدول رقم 8):

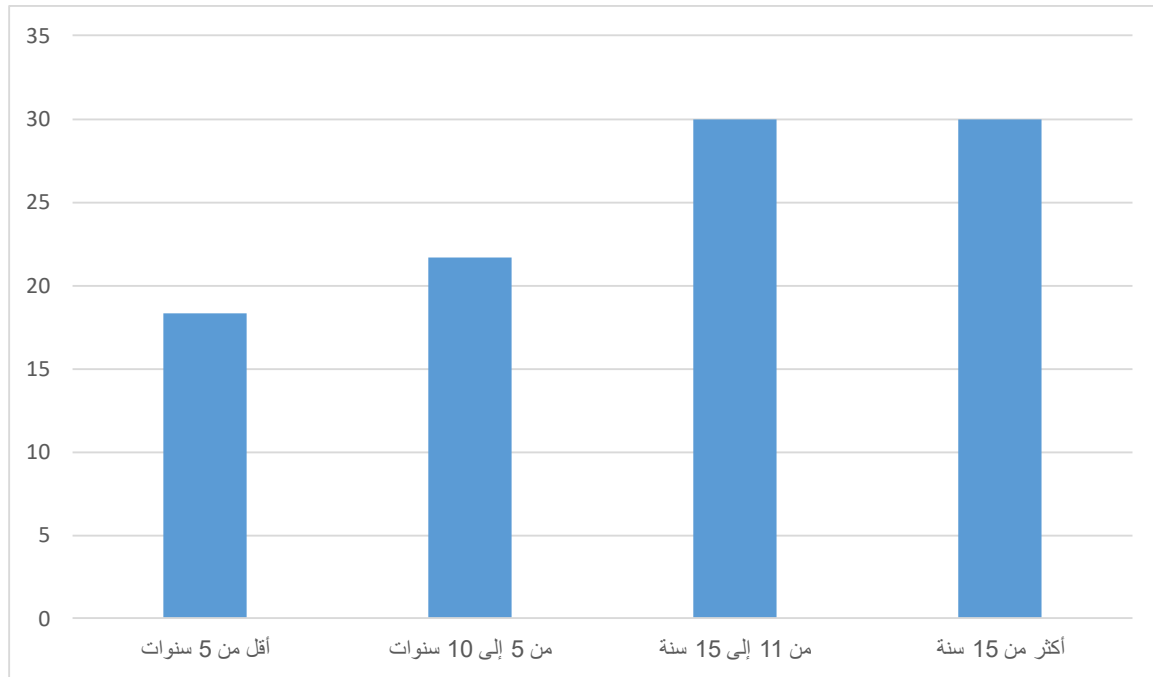
أظهرت النتائج أن 30% من العمال يمتلكون خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة. هذه الفئة تمثل "المرجع الاجتماعي والمهني"، حيث تساهم خبراتهم المتراكمة في تأطير العمال الجدد ونقل تقاليد العمل إليهم، مما يعزز الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية (الخبرة)
18.3%	11	أقل من 5 سنوات
21.7%	13	من 5 إلى 10 سنوات
30%	18	من 11 إلى 15 سنة
30%	18	أكثر من 15 سنة
100%	60	المجموع

يظهر الجدول رقم (08) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتوزع بالتساوي بين فئتي الخبرة (من 11 إلى 15 سنة) و(أكثر من 15 سنة) بنسبة % 30 لكل منهما، تليها فئة الخبرة المتوسطة.

هذا التراكم في الخبرات المهنية داخل مؤسسة مطاحن الجلفة يلعب دوراً جوهرياً في استقرار العلاقات الاجتماعية؛ حيث تعمل الفئات الأكثر أقدمية كمرجع قيمى واجتماعي للعمال الجدد، مما يساهم في نقل "أخلاقيات العمل" وتقاليد المهنة، ويضمن استمرارية العملية الإنتاجية بكفاءة عالية نتيجة التفاهم العميق الذي تبنيه سنوات العمل المشترك.



### توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

### 3- اختبار الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

#### أ- محور العلاقات الاجتماعية (المتغير المستقل)

بناءً على نتائج معامل الارتباط (الجدول 08)، أظهرت جميع الفقرات ارتباطاً دالاً عند مستوى معنوية (0.05). وجاءت الفقرات المرتبطة بـ "المناخ الاجتماعي المستقر" و"تراكم تقاليد العمل" في المقدمة بمعامل ارتباط بلغ (0.894) وهذا يؤكد أن العمال يربطون بين جودة علاقاتهم مع زملائهم وبين قدرتهم على الأداء.

### 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (ربط النمط القيادي والصراع بالنظرية الصراعية):

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي (وإدارة النزاعات) ومستوى الإنتاجية بمؤسسة مطاحن الجلفة."

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من أثر طبيعة التعامل القيادي العمودي (الحوار والعدالة) واحتواء النزاعات على مستوى الإنتاجية، وجاءت النتائج كالتالي:

#### جدول رقم (11): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين النمط القيادي والإنتاجية

القرار	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الارتباط r	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دال إحصائياً عند 0.01	0.000	0.698	60	النمط القيادي والإنتاجية

#### التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للجدول:

يتبين من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت **0.698**، ومستوى الدلالة الإحصائية \$Sig\$ هو **0.000** وهو أقل من **0.05**. هذا يوضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأن نمط القيادة واحتواء الخلافات يؤثر طردياً على الإنتاج.

#### التفسير في ضوء النظرية الصراعية المعاصرة:

تتسق هذه النتيجة مع طروحات النظرية الصراعية التنظيمية (رالف داهرنديورف). حيث يرى داهرنديورف أن التنافس وتضارب المصالح هو أمر حتمي داخل التنظيمات الصناعية نتيجة لتوزيع السلطة بين الإدارة والعمال. الأرقام تبين علمياً أن الإنتاجية في مطاحن الجلفة تتأثر بمدى قدرة الإدارة على إدارة هذا الصراع الحتمي؛ فتبني أسلوب قيادي قائم على الاحترام المتبادل، العدالة التنظيمية، واعتماد "الحوار الاجتماعي والعمودي" كآلية لحل النزاعات بشكل سريع وعادل، يضمن امتصاص التوترات التنظيمية وتوجيه الطاقات العمالية نحو الأداء الاقتصادي بدلاً من الهدر في الصراعات الهامشية التي تضعف النسق.

## خاتمة الفصل الرابع

بناءً على ما تقدم من عرض وتحليل إحصائي، نخلص إلى أن العنصر البشري في مؤسسة مطاحن الجلفة يمثل الركيزة الأساسية للنجاح. فالعلاقات الاجتماعية المتينة والبيئة التعليمية العالية للعمال (أغلبهم حملة ماستر) ساهمت في خلق "رأس مال اجتماعي" محفز، أثبتت لغة الأرقام (معامل بيرسون) أثره البالغ على زيادة الإنتاجية.

## المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقات الاجتماعية وبين مستوى الإنتاجية المحقق.
2. التكوين العلمي العالي للعمال (حملة الماستر) يساهم في رقي العلاقات الاجتماعية وتحولها إلى علاقات تعاونية مثمرة.
3. الانسجام العمري (فئة الشباب) يقلل من الصراعات التنظيمية ويزيد من سرعة التجاوب مع المتطلبات الإنتاجية.

### التوصيات:

1. ضرورة تفعيل الأنشطة الاجتماعية الموازية لتعزيز الروابط بين العمال خارج إطار العمل الرسمي.
2. تشجيع العمل الجماعي (Teamwork) كمعيار للتقييم والترقية، لضمان استمرارية التعاون الاجتماعي.
3. استغلال خبرات الفئات القديمة في تدريب الشباب لضمان انتقال سلس لـ "المعرفة الاجتماعية والمهنية" داخل المؤسسة.

## قائمة المصادر

## قائمة المصادر

محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 142. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001،
ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998،
بوبر بوخريسة، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016،
سامية قلووية، تطور مدرسة العلاقات الإنسانية: من الإطار الكلاسيكي إلى الاتجاهات الحديثة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، العدد 16، 2018،
ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع، ترجمة عباس أحمد محمد، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2007،
عبد القادر عبد العالي، السياسة المقارنة: مقدمة في النظريات والقضايا، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2013،
محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع: التوازن التفاضلي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
إبراهيم أبراش، علم الاجتماع السياسي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1998،
منية غريب، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 31، 2009،
شرفي، العلاقات الاجتماعية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة سوميفوس، مجلة دراسات اجتماعية، الجزائر، 2023،
ابن منظور، لسان العرب، المجلد التاسع، دار صادر، بيروت،
خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحدائق للطباعة والنشر، بيروت، طبعة 1، 1984،
حسام الدين فياض، نحو علم اجتماع تنويري: مفهوم العلاقات الاجتماعية والفرق بين الفعل الإنساني والاجتماعي، دار الناشر، القاهرة، 2017،
ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر، بيروت، ط1، 2004،
علي محمد سعد بركات، علم الاجتماع، منشورات جامعة حلب، كلية الآداب، 2010،
حسام الدين فياض، نحو علم اجتماع تنويري: مفهوم العلاقات الاجتماعية والفرق بين الفعل الإنساني والاجتماعي، دار الناشر، القاهرة، 2017،
تشارلز كولي، التنظيم الاجتماعي، ترجمة أحمد أبو زيد، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1970،
علي محمد سعد بركات، علم الاجتماع، منشورات جامعة حلب، كلية الآداب، 2010،
حسام الدين فياض، نحو علم اجتماع تنويري: مفهوم العلاقات الاجتماعية والفرق بين الفعل الإنساني والاجتماعي، دار الناشر، القاهرة، 2017،
العلاقات الاجتماعية وأهميتها في حياة الإنسان، 15 أبريل 2015، الرابط المذكور في الصفحة. حسام الدين فياض، العلاقات الاجتماعية، 2016.
رابح بنا عيسى، انعكاسات محو الأمية على الوظائف الأسرية والعلاقات الاجتماعية: دراسة ميدانية لأقسام محو الأمية ببلدية أولاد بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التربية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1991،
محمد حسن غامري، ثقافة الفقر: دراسة في أنثروبولوجيا التنمية الحضرية، المركز العربي للنشر والتوجيه، الإسكندرية،
بريني دحمان، محاضرات في مقياس علم اجتماع المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة،
شبكة للتدريب، الاتصال الفعال والتواصل الفعال في بيئة العمل، مستخرج من <a href="http://bakkah.com">bakkah.com</a> .
سليمان علي مروة، محددات الثقة في إطار نظرية التبادل الاجتماعي، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية، المجلد 44، العدد 1،
الناصر عبد الأمير، العلاقات الاجتماعية ما بعد تجربة التباعد الاجتماعي، حوليات آداب عين شمس،
دررة السعيد عبد الصالحين، دراسات في علم النفس السيبراني والعلاقات الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، ص 2673.
نجم عبود، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2005،
صلاح الشنواني، التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية، شركة جلال للطباعة المعاصرة، الإسكندرية، 2000،
الزعيبي فايز، عيدات محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988،
ماهر أحمد، الإدارة: مبادئ ومهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،
جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004،
عبد الرحمن بن عنتر، أثر إدارة الإنتاج على الإنتاجية، رسالة ماجستير تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 1995،
علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991،
طالب كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمركبات السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 86-87.
عمر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999
شرفي مسعودة: إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (تخصص إدارة أعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالشلف، الجزائر، 2016
مديرية مطاحن الجلفة: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الجلفة (وثيقة إدارية داخلية)،
مديرية مطاحن الجلفة: بمصلحة الموارد البشرية - سجل إحصائيات وتوزيع العمال
برنامج: SPSS v.25 مخرجات الجداول الإحصائية والرسوم البيانية الخاصة بعينة الدراسة (60 موظف)، مؤسسة مطاحن الجلفة

## الملحقات



وزارة البحث العلمي والتعليم العالي

جامعة زيان عاشور الجلقة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

تخصص تنظيم وعمل

الموضوع: استمارة استبيان



تحية طيبة وبعد

السادة والسيدات:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان:

العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتأثيرها على الإنتاجية

ولأجل القيام بهذه الدراسة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين من سيادتكم حسن التعاون بتعبئته بقدر من الاهتمام والموضوعية، وتوخي الدقة في اختيار الإجابة المناسبة بحكم خبرتكم العملية والعلمية في هذا المجال كما نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم في إنجاز هذه الدراسة.

إشراف الدكتورة : فور خديجة

إعداد الطالبة : الحدي فتيحة

المحور الاول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

من 25-35 سنة  من 36-45 سنة  46 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

ثانوي  تقني سامي  جامعي (ليسانس/ماستر)  دراسات عليا

4. الأقدمية (الخبرة):

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (المتغير المستقل)

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
01	توجد قنوات اتصال فعالة بين العمال والإدارة داخل المؤسسة.					
02	يتم تبادل المعلومات المهنية بين العمال بسهولة ووضوح.					
03	يساعد التواصل الجيد بين العاملين على تسهيل أداء المهام.					
04	أستطيع طرح انشغالاتي المهنية بحرية داخل المؤسسة.					
05	يساهم التواصل المستمر بين العمال في تجنب أخطاء العمل.					
06	يسود التعاون بين العمال أثناء أداء المهام.					
07	يحرص العمال على مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة.					
08	يساهم العمل الجماعي في تسريع إنجاز العمل داخل المؤسسة.					
09	يشعر العمال بروح الفريق داخل المؤسسة.					
10	يؤدي التعاون بين العمال إلى تحسين جودة الإنتاج.					
11	يعامل الرؤساء العمال باحترام وتقدير.					
12	تعتمد الإدارة أسلوب الحوار في التعامل مع العمال.					
13	يهتم المسؤولون بالاستماع إلى انشغالات العمال.					
14	أشعر بالعدل في معاملة الإدارة للعمال.					
15	تساهم العلاقة الجيدة مع المسؤولين في تحسين أدائي المهني.					
16	تؤثر الصراعات بين العمال سلبيًا على سير العمل.					
17	تؤدي الخلافات داخل المؤسسة إلى انخفاض الإنتاجية.					
18	تساعد العلاقات غير الرسمية بين العمال على تسهيل العمل.					
19	يساهم التفاهم بين العمال خارج إطار العمل الرسمي في تحسين الأداء.					
20	يتم حل النزاعات داخل المؤسسة بطريقة عادلة وسريعة.					

## المحور الثالث: الإنتاجية داخل المؤسسة (المتغير التابع)

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
01	أحرص على إنجاز عملي في الوقت المحدد.					
02	أعمل على تحسين جودة العمل الذي أقوم به.					
03	يساعد المناخ الاجتماعي الجيد على رفع مستوى إنتاجيتي.					
04	أشعر بالحماس لبذل مجهود أكبر داخل المؤسسة.					
05	يساهم الانسجام بين العمال في تقليل الأخطاء المهنية.					
06	يؤدي التعاون داخل المؤسسة إلى تحسين الأداء العام.					
08	يساعد الاستقرار داخل المؤسسة على زيادة الإنتاجية.					
09	ألتزم بمعايير العمل عندما تسود علاقات جيدة داخل المؤسسة.					
10	أرى أن العلاقات الاجتماعية الجيدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.					