



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي

- أم البواقي -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## تماسك جماعة العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية - أم البواقي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص - علم الاجتماع- التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب:

\* طارق مسعودي

\* أيمن قدور

الصفة	الرتبة	الإسمو اللقب
رئيسا	أستاذ "أ"	01-بوضرسة زهير
مشرفا و مقررا	أستاذ "أ"	02- طارق مسعودي
مناقشا	أستاذ "أ"	03- بلخيري محمد رضا

السنة الجامعية: 2023/2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والشكر له على نعمه وأفضاله وأسأله الخير في الدنيا والنعيم في الآخرة وأسلم على البشير النذير سيد الخلق أجمعين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه الميامين.

أم بعد:

أتقدم بالشكر والعرفان وكل الاحترام

إلى أستاذي ومؤطري "طارق مسعودي" الذي قام بتوجيهي في تحصيل هذا العمل وإتمامه فلم يبخل علي لا بالجهد ولا بالتعب. فقد أرشدني في كل خطوة فكان نعم الدليل.

كما أشكر السيد: "مدير الحماية المدنية" الذي استقبلني بصدق ورحبة

وخص لي وقتاً للتدريب الذي تمت به داخل المؤسسة

كما أوجه الشكر للسيد: "بغوا السعيد" الذي أرشدني للمؤسسة.

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد:  
أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى روح كائنه فينا ونحادرنا ، إلى من عاش ولا يزال يعيش في قلوبنا جدي "" لخميسي ""  
رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه إلى من رعى طفولتي ، وما فتنا يقيان عثراتي

ويسددان خطواتي إلى من أدين لهما بكياني بعد الله

إلى من تتسابق الكلمات لتفزع عن المكنون

إلى التي تزرع الأمل في قلبي خياء ينير لي درب العلم والحياة

إلى من أفنت حياتها وبذلت كل الجهد من أول خطوة أخطوها في طريق العلم لأصل

إلى هذه الدرجة المشرفة ..... لك يا " حبيبتي " يا " جوهرة قلبي "

أهديك رسالتي لتهديني الرضا والدعاء.

إلى من روض الصعاب وتعجب من أجلنا لنحيا حياة كريمة وفي أحضان علم نافع

رضاك محني يا والدي ..... حفظكما الله لنا .... "" أمي الحبيبة وأبي العزيز ""

إلى إخوتي سلسيل، أسامة، سندس نور الجيمان، سليمة وابنها "عاسي".

أفراد أسرتي كل باسمه وشخصه وبالأخص جدتي " حملي شريفة " .

وخالاتي " رشيدة، نادية ، أمال " وأخوالي.

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة.

قدور أيمن.

مقدمة

### مقدمة:

إن نجاح المؤسسات الحديثة يعتمد على كفاءة وفعالية أفرادها، فالعنصر البشري أهم مورد من موارد العملية التنظيمية المؤسساتية؛ وذلك لما يملكه من قدرات عقلية وفكرية تؤدي إلى الكفاءة الإنتاجية لهته المؤسسات الحديثة، ولتحقيق هذه الأخيرة لابد من توفير البيئة المثلى لهذا المورد.

ونظرا للأهمية الكبرى التي تحتلها الجماعة في المنظمة أنتهجت أساليب أكثر تطورا متخلية عن الأساليب التقليدية منها: علم السلوك التنظيمي بالإدارة التشاركية الذي سعى إلى توفير التماسك والتعاون الفعال بين الأفراد من ناحية، وتحسين الأداء من ناحية أخرى وصولا إلى أهداف محققة للمؤسسة.

تسابق الباحثون إلى اكتشاف أعماق موضوع تماسك جماعة العمل ودراسته من جوانبه المختلفة، ذلك لأن العمل ضمن جماعة من الأفراد يختلف عن العمل كفراد، إذن فالجماعة أداة فعالة لمساعدة الأفراد ونموهم، وتعديل إتجاهاتهم، والوصول إلى تحقيق أداء مقبول في نشاط المنظمة.

ومنه فالتماسك سبيل لرفع الروح المعنوية لدى الجماعة، ورغم وضوح العلاقة بين تماسك جماعة العمل والأداء الوظيفي لها من الناحية النظرية فإن العلاقة بينهما من الناحية التطبيقية تحتاج إلى التطوير والنظر إليها عن قرب من خلال القيام بمجموعة من الاستبيانات الرسمية، لذا فعلى الباحثين أن يحاولوا بصورة مستمرة اكتشاف عوامل تماسك الجماعة وما الأسباب التي تؤدي إلى التفكك لاجتنابها والعمل على الوصول إلى الهدف الأساسي لأي منظمة هو تحقيق النجاح في العمل وهو ما يسمى بالأداء الوظيفي.

وهذا ما نهدف إليه من خلال البحث الذي بين أيدينا وذلك بإبراز أهمية العمل الجماعي وأثره على الأداء الوظيفي.

ومن أجل إنجاز هذا البحث والإجابة على الاشكالية المثارة ومناقشة واثبات صحة الفرضيات وتقديم النتائج حول التحليلات تم تقسيم موضوع الدراسة الى فصول كما يلي:

## مقدمة

الفصل الأول: المعنون ب: الإطار المنهجي للدراسة؛ تناولنا فيه تمهيدا عاما، طرحنا من خلاله الإشكالية الرئيسية للموضوع المثار، تتبعها أهداف الدراسة، ثم فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى ذكر أهمية الدراسة، مع تحديد أسباب اختيار الموضوع، فالمنهج المعتمد في الدراسة خاتمين الفصل بتحديد بعض المفاهيم الأولية و خلاصة شاملة لهذا القسم من البحث للانتقال إلى الفصل الثاني.

الفصل الثاني: عنوانه ب: "تماسك جماعة العمل" يتعلق الفصل بالإطار النظري للعنوان المذكور سابقا فتناولنا فيه تعريف الجماعة تفرع عنه شروط تكون الجماعة وخصائص الجماعة، ثم عرفنا جماعة العمل؛ ومجموعة من العناوين المعالجة لهذا الفصل وهي بالترتيب كما يلي: أنواع الجماعات، تماسك الجماعة، عوامل تماسك جماعات العمل وأهمية التماسك ومقاييس تماسك الجماعة، حركية الجماعة في التنظيم، ديناميات الجماعة، خصائص جماعة العمل، مزايا جماعة العمل، ثم خلصنا إلى مجمل القول لهذا الفصل.

الفصل الثالث: بعنوان: "الآداء الوظيفي"؛ نمهد للفصل ثم يليه التعريف بالآداء من الناحية اللغوية فالاصطلاحية، ثم عرفنا بالآداء الوظيفي ثم عناصر الآداء الوظيفي، أنواع الآداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه. واعتمدنا على تقييم الآداء الوظيفي، إذ تتدرج تحته مجموعة من العناوين الفرعية؛ أولا: طرق تقييم الآداء الوظيفي، ثانيا: فوائد تقييم الآداء الوظيفي، ثالثا: تقييم الآداء من منظور الإدارة بالأهداف، رابعا: أغراض تقييم الآداء الوظيفي، خامسا: مشكلات تقييم آداء العاملين وإجراءات تحسينه، سادسا: إجراءات تحسين مستوى الآداء.

الفصل الرابع: وهكذا أنهينا الجانب النظري لنخلص إلى جانب الدراسة التطبيقية الميدانية إذ تناولنا فيه ما يلي أولا: مجالات الدراسة، ثانيا: اختيار العينة، ثالثا: منهج الدراسة، رابعا: أداة الدراسة، خامسا: الاستبيان، سادسا: تحليل نتائج الاستبيان، سابعا: الاستنتاج العام، ثامنا: اقتراحات وتوصيات.

لنحوصل بحثنا ونجمع شتاته ونستنتج زبدة الموضوع الذي أثرناه خاتمين إياه بمجموعة من التوصيات آمليين أن يخدم هذا البحث الطلبة الباحثين.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أ. تمهيد.

ب. الإشكالية الرئيسية للموضوع.

ج. أهداف الدراسة.

د. فرضيات الدراسة.

هـ. أهمية الدراسة.

و. أسباب اختيار الموضوع.

ز. المنهج المعتمد في الدراسة.

ح. تحديد المفاهيم الأولية.

ط. الدراسات المشابهة.

ي. خلاصة.

### أ. تمهيد:

تشهد المنظمات تطورا كبيرا في مختلف المجالات وخاصة الإدارية، حيث أنها تتماشى والتغيرات التي تحصل حولها، وكل منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح في العمل بالاعتماد على مجموعة من الموارد، وأولها: العنصر البشري الذي به يوصل العمل الجماعي إلى قمة التفوق.

### الإشكالية

تعد المؤسسة محل اهتمام العلماء الاجتماعيين والمفكرين من خلال كيفية تطويرها وفهم نسق عناصرها . وللمؤسسة اسس ترتكز عليها اولها العنصر البشري او مايسمى بجماعة العمل والذي يجب ان يتحلى بكفاءات تميزه عن غيره وتمكنه من تحمل مسؤولية العمل الموكلة له داخل هذا النسق الذي تحكمه قوانين.

فالهيكل العام للمنظمة لايتحقق الا بوجود المنظومة البشرية والتي بدورها تحقق اهداف العمل ويستلزم مصطلح المنظومة البشرية الاتصال ليتحقق الاداء الوظيفي فكلما تمكنا من ربط العلاقات الانسانية وتطويرها كلما عاد ذلك على المنظومة بالفائدة لان الفرد لايمكن ان يعمل عمل الجماعة .

اذن فلا بد من تعزيز هذا الجانب وتقويته بمختلف العوامل من ..توفير الراحة للموظف وتوفير الجو المناسب للعمل وكذا رفع الروح المعنوية والاداء له.

ونظرا لاهمية موضوع تماسك جماعة العمل قمنا بهذه الدراسة الميدانية لنتطلع الى تطوير العمل الجماعي داخل المنظمة للنهوض بالجانب الادائي للموظفين اذ ذلك يحقق اهداف المؤسسة المسطرة في بادئ العمل.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي.

١ هل لتماسك جماعة العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

والذي تتبعه مجموعة من الاسئلة الفرعية

٢ هل التفاعل الجماعي الإيجابي بين أفراد المنظمة يساهم في خلق الأداء الوظيفي؟

٣ كيف يمكن للانسجام الجماعي رفع قيمة الأداء الوظيفي؟

### ب. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بدور جماعة العمل في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا العوامل المؤثرة في الأداء الناتج عن العمل الجاد لهته الجماعة.
2. تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية العمل الجماعي المتكافئ المتكافل بين أفراد الجماعة الواحدة.
3. تهدف الدراسة إلى النهوض بالجانب الميداني وتطويره لتحسين الأداء الممثل للجماعات العاملة داخل المؤسسة الواحدة.
4. تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العنصر البشري الذي يعتبر مصدر الفكر والتطوير من خلال طاقاته وتوظيف مهاراته وقدراته، فهو الوحيد القادر على التغيير العائد بالنفع على المؤسسة .

### د. الفرضيات:

- (1) التماسك الجماعي بين موظفي المؤسسة يحقق أداء وظيفي ناجح.
- (2) يقود الاتصال الجماعي المؤسسي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- (3) تساهم ظروف العمل المريح في تحقيق الأداء الوظيفي.

### ج. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في:

- (1) محاولة التوفيق بين العمال في الإدارة الواحدة أي بين المدراء والأقل رتبة للوصول إلى أداء فعلي للنجاح في المؤسسة والوصول إلى الهدف المنشود.
- (2) ضرورة معالجة موضوع الأداء لكونه يعتبر أحد أهم المكونات أو الأبعاد التي تشكل الثقافة التنظيمية.
- (3) هذه الدراسة تهتم بالعنصر البشري أي العامل وهو عنصر أساسي في عملية الإنتاج الإداري مما يعكس أهمية التركيز عليه في الدراسات العلمية.

## الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

4) أهمية العمل الجماعي وتماسكه كأسلوب إداري حديث يهدف لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية عالية مما يعكس على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

### د. أسباب اختيار الموضوع:

#### 1) أسباب ذاتية:

- الرغبة في البحث والتعرف على موضوع الدراسة.
- الرغبة في تحليل حيثيات الموضوع والتعمق فيه.
- السعي إلى جعل كل الجوانب النظرية مطبقة على الجانب الميداني.
- الميول الشخصية لهذا النوع من البحوث الأكاديمية .

#### 2) أسباب موضوعية:

- الكشف على مدى الارتباط الوثيق بين أفراد جماعة العمل وانعكاس هذا الارتباط على الأداء الختامي للمؤسسة.
- الكشف عن المشاكل التي قد تطرأ بين الأفراد وكيفية حلها للوصول إلى النجاح.
- قلة الدراسات التي جمعت الشقين تماسك جماعة العمل والأداء الوظيفي وإيجاد العلاقة بينهما.

### هـ. منهج البحث:

إن الأهمية التطبيقية لهذا البحث تتجلى في المحاور الأساسية الآتية :

- 1- تحديد الملامح الأساسية لتماسك جماعة العمل وكذا للأداء الوظيفي، وإزالة الغموض عنهما.
- 2- تحديد الإعتبارات الموضوعية لاعتماد مفهوم التماسك وعلاقته بأداء العاملين وتقييمهم أثناء عملهم.

## الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

فالمنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى المعلومة حول بحث. إذن فالمنهج العلمي " الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية." <sup>1</sup>

من خلال ما سبق نجد أن المنهج أساس سير البحث العلمي ووقفه يكون للباحث تعليمات يتبعها لينتقل البحث من مرحلة تجميع المعلومات إلى مرحلة تصنيف وإبراز الخصائص المميزة للموضوع المعالج للوصول إلى الحقيقة، وهذا مايسمى بالمنهجية فبدأ بمعالجة الظاهرة لابد من وصفها أي اعتمادا على أداة من أدوات الممارسة العلمية وبالتالي اتبعنا المنهج الوصفي الذي " يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا." <sup>2</sup>

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي: " بأنه مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث." <sup>3</sup>، وقد قمنا بمزج المنهج الوصفي بالمنهج التحليلي لمعالجة البيانات والمعلومات المتحصل عليها في دراستنا لاستخلاص العلاقة بين المتغيرات المختارة في هذا البحث العلمي وتقديم تفسيرات ملائمة لها. إذن ففي المرحلة التحليل " تتجسد مهارة الباحث الجيد وتظهر قابلياته الفعلية في البحث والتحليل، حيث أن البحث العلمي يختلف

---

<sup>1</sup>- حميدة عميراوي، مراحل الضوابط المنهجية لاعداد بحث. الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 1، بدون تاريخ، ص 96.

<sup>2</sup>- عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م، ص 129.

<sup>3</sup>- بشير صابح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000م، ص 59.

## الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

عن الكتابة الاعتيادية، لأنه يقوم على تحليل وتفسير دقيقين للبيانات والمعلومات المجمعة لدى الباحث.<sup>4</sup>

وقد اعتمدنا على " المنهج الوصفي التحليلي " لمعرفة أبعاد الظاهرة، وإنطلاقاً من المعطيات النظرية المطروحة عن الموضوع الذي كان مجال الإستكمالية المطروحة يعتمد خاصة على المحاور المتعارف عليها ، كجمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة ومحاولة تحليلها، على طريقة التحليل الاحصائي الرقمي: بجمع المعلومات في جداول، ثم يستقرئ الأرقام عن طريق النسب المئوية، ومجالات مقارنتها وإخضاعها للتقييم ، وهذا ما يسمح به إجتهد الباحث .

### و . تحديد المفاهيم الأولية:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أول خطوات البحث العلمي الدقيق، لأن الدقة والموضوعية من خصائص العلم الذي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة وقد عقدنا إلى مجموعة من المفاهيم التي نخدم الموضوع من شتى جوانبه:

**المؤسسة:** "المنظمة، المنشأة، النسق، عادة تستعمل هذه المصطلحات لأداء نفس المعنى. وهي وحدة انتاج تجتمع فيها عوامل الإنتاج من مواد أولية، رأسمال، عمل لخلق منتجات أو تقديم خدمات لتلبية حاجيات المستهلكين." ويعرفها ريمون بودون وف. بريكو " بأنها أساليب للعمل والإحساس والتفكير متبلورة وإلى حد ما ملزمة لمجموعة اجتماعية.<sup>5</sup>

### تماسك جماعة العمل:

"يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض. ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار في هذه الجماعة وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم انسحابهم منها. وبطبيعة الحال تختلف درجة

<sup>4</sup> - مناهج البحث العلمي، محمد سرحان علي المحمودي، دار الكتب، صنعاء،

ط2019، 3م، ص119.

<sup>5</sup> - مونية قويدوم، "جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية/ دراسة ميدانية بالمركب الصناعي أقمشة الشرق \_ خنشلة \_ " رسالة ماجستير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2016-2017م.

## الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

التماسك والتعاون بين أعضائها ففي بعض الجماعات تجد الحب والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة وأيضا تجد روح المجموعة سائدة بين هؤلاء الأعضاء. وفي بعض الجماعات الأخرى تجد القليل من التقارب والجاذبية بين أعضاء هذه الجماعة. وتسود الأناية والحقد ويبرز الدور الفردي بدلا من روح الجماعة والفريق وبطبيعة الحال ينعكس ذلك على تمسك الجماعة بقيمها والمحافظة على هاته القيم.<sup>6</sup>

**المورد البشري:** مجموعة من الأفراد ذوو كفاءة عالية وشهادات معترف بها في مجال العمل لدى مؤسسة محددة، قادرين على أداء المهام المطلوبة لهم بكل جدية ووفقا لقوانين المؤسسة، إذ يعد حجر الأساس لهذه الأخيرة.

### الأداء الوظيفي:

عرف مصطفى عشوي الأداء على انه ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله ، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل ، كالجهد المبذول ، وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد. ويعرفه آخرون على انه تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة ، كما يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ، فهو الكمية التي يحقق أو يشبع بها الفرد أو الموظف متطلبات وظيفته<sup>7</sup>

### العمل الجماعي:

هو تكاتف مجموعة من أفراد المؤسسة الواحدة لإنتاج عمل معين والرقى به للوصول إلى هدف أو أهداف حددتها المؤسسة.

### ز . الدراسات المشابهة:

<sup>6</sup> - بلال مجيدر، " تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية."، مجلة العلوم الانسانية، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، عدد 44 ديسمبر 2015م، مجلد أ ص 31.

<sup>7</sup> - راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر الدار الجامعية 2005 ص 209 .

### الدراسات المتعلقة بتماسك جماعة العمل:

أ. الدراسة الأولى: رسالة ماجستير: عبد العالي بالعيقة، "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية"، دراسة ميدانية بوحدة النل لانتاج الحليب ومشتقاته - مزلوق - سطيف، سنة 2006م.

✓ تدور الإشكالية لهذه الدراسة حول: هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية في الجزائر؟

### ✓ التساؤلات الفرعية للدراسة:

- هل مؤسسة النل لانتاج الحليب بمزلوق بسطيف تعاني من مشكل فعالية في التسيير؟
  - هل المؤسسة تعاني من مشكل نقص فعالية في التسيير؟ أم أن المشكل في تركيبة الجماعات العمالية؟ أم أن عدم تماسك الجماعة العمالية مرده إلى نقص في التسيير؟
- ✓ كما اعتمد على الفرضيات التالية:
- التسيير الفعال يحقق رضى العاملين وهدف التنظيم معا.
  - رضى العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم.

✓ كما اعتمد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي.

✓ نتائج عامة حول الدراسة: لقد أكدت النتائج المتوصل إليها أن التسيير بوحدة النل لانتاج الحليب ب" مزلوق" ولاية سطيف غير فعال وبالتالي لم يتحقق تماسك، ومن هنا نجد أن التساؤل الرئيسي مفاده التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية لم يتحقق بهذه المؤسسة وهذا تؤكد نتايج الدراسة أن المتوسط الحسابي للفرضيات بلغ 13.76% فقط.

✓ كما أن الفرضيتان المقترحتان لم تتحقق. فالفرضية الأولى التي مفادها التسيير الفعال يحقق رضى العاملين وهدف التنظيم لم يتحقق لأن العمال غير راضين عن أهداف التنظيم فالاجابات التي تخدم الفرضية الأولى بلغت نسبة متوسطها الحسابي 16.41% فقط.

ونفس الشيء بالنسبة للفرضية الثانية التي مفادها رضى العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعتهم في أيضا لم تتحقق بوحدة حليب مزلوق لأن المتوسط الحسابي للاجابات التي تخدم الفرضية الثانية بلغ متوسطها الحسابي 11.11% فقط.

## الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

ب. الدراسة الثانية: رسالة ماجستير: "مجيدر بلال،": "تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي"،

دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل، سنة 2009م-2010.

✓ انطلق الباحث من تساؤل مفاده: هل لتماسك جماعة العمل تأثير على رضاهم المهني؟ أو هل

زيادة درجة تماسك جماعة العمل تزيد من رضاهم في عملهم؟

✓ الفرضية العامة: هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي للعمال.

✓ الفرضيات الجزئية :

• يتأثر إيجابيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات الموجبة بين أعضاء جماعة العمل

وتجاذبهم لبعضهم البعض.

• يتأثر سلبا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات السلبية بين أعضاء جماعة العمل

وتنافرهم من بعضهم البعض.

• كما اعتمد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

✓ النتائج العامة للدراسة:

• الفرضية الأولى: والتي تتوقع أن يكون لتماسك جماعة العمل زيادة في الرضا الوظيفي

للعمال فلقد توصلنا من خلال النتائج المتحصل عليها لعينة البحث أن العمال الذين توجد

بينهم علاقات جيدة ووطيدة يسودها الاحترام والتقدير المتبادل ومشاعر التضامن والوحدة

والمساعدة يشعرون بأنهم متماسكون ومترابطون مع بعضهم البعض يتمتعون برضا

وظيفي أكبر. فمن خلال اجابات الأفراد على البنود التي تقيس رضاهم على احدى

مؤشرات التماسك وتحليلها تبين أن الأغلبية الكبيرة راضية على تماسك الجماعة

وبالتالي: تحققت الفرضية الأولى.

• الفرضية الثانية: والتي تتوقع أن يكون لتنافر وتباعد جماعة العمل تأثير سلبي ورضا

وظيفي أقل للعمال ومن خلال النتائج المتحصل عليها ومن اجابات الأفراد على رضاهم

أو عدم رضاهم على البنود التي تقيس درجة الرضا على احدى بنود التنافر أو التباعد

تبين لنا أن الأفراد الذين توجد بينهم علاقات سلبية من صراع وتنافر وعدم الشعور

بالتقدير والاحترام المتبادل والالتفاهم والانسجام والشعور بتشتت الجماعة وعدم الشعور

## الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

بالتضامن والمساعدة بين أعضاء الجماعة يتمتعون برضا وظيفي أقل وبالتالي تحققت الفرضية الثانية.

• **الفرضية العامة:** والتي تتوقع أن هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي ومن خلال النتائج المتحصل عليها من اجابات الأفراد على بنود الاستبيان والمعالجة الاحصائية لها وتحليلها تبين لنا أن لتماسك الجماعة تأثير وعلاقة وطيدة مع درجة رضا العمال سواء كان إيجابيا أو سلبيا فكلها كان هناك تماسك وترابط بين أعضاء الجماعة حقق لهم ذلك درجة أكبر من الشعور بالرضا في حين أنه كلما كان تنافر وصراع وتباعد بين أعضاء جماعة العمل كلما قل شعورهم بالرضا وبالتالي تحققت الفرضية العامة القائلة:

هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي لهم.

### الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

أ. **الدراسة الأولى:** " أطروحة دكتورة: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة، سنة 2019-2020" حساني مسعود.

• تدور الإشكالية لهذه الدراسة حول:

هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة عند مستوى دلالة (  $a < 0.05$  ).

**الفرضية العامة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (  $a < 0.05$  ) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

### الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (  $a < 0.05$  ) بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (  $a < 0.05$  ) بين الرضا عن الراتب والحوافز والأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة.

## الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

عينة الدراسة: استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل.

أداة البحث: استبيان.

### نتائج الدراسة:

✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a < 0.05$ ) بين مختلف عوامل الرضا الوظيفي

المقترحة في الدراسة والمتمثلة في:

1. طبيعة وظروف العمل.

2. الراتب والحوافز.

3. الادارة الإشرافية.

4. فرص الترقية.

5. زملاء العمل.

6. العوامل الشخصية والاجتماعية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a < 0.05$ ) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

لدى مدرء المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة. كما أرى بأننا نستطيع تحقيق الرضا

الوظيفي لدى المدرء ومنع انخفاض الأداء الوظيفي وذلك من خلال توفير الإكائيات والوسائل وظروف

عمل مناسبة لأداء العمل. وإعادة النظر في الرواتب المقدمة. وآليات الترقية مع ضرورة تفعيل نظام

الحوافز والمكافئات. هذا مما يسهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع الشباب

والرياضة.

التعقيب العام: لقد توافقت هذه الدراسة إلى حد كبير في الإطار النظري من خلال دراسة الأداء واسقاطه

على المؤسسة إضافة إلى الكشف عن أنواعه وأهدافه وأبعاده. إضافة إلى المنهج وأدوات جمع البيانات

"الاستبيان" إضافة إلى عينة البحث.

إلا أنها اختلفت في أن الباحث استعمل استبيانين فيما يخص موضوعه وكذلك الاختلاف في ميدان

وضع الاستبيان.

## الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة

ب. الدراسة الرابعة: رسالة ماجستير: كريم درواري، الأداء الوظيفي لادارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو، سنة 2010-2011.

✓ تدور الاشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على: هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء ادارة الموارد البشرية في الادارة الرياضية؟

✓ الفرضية العامة: هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء ادارة الموارد البشرية في الادارة الرياضية.

✓ الفرضيات الجزئية:

• توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، الثقة، التعاون) وأداء ادارة الموارد البشرية في الادارة الرياضية.

• توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تنمية الادارة الرياضية وأبعاد المناخ التنظيمي تعزى للسمات الشخصية لأفراد عينة البحث.

• لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدى عينة البحث تعزى للسمات الشخصية.

✓ منهج الدراسة: اعتمد صاحب الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وبأسلوب دراسة حالة لأنه يناسب موضوع بحثه، أما بالنسبة للعينة فاختار العينة العشوائية البسيطة.

✓ نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تنمية الادارة الرياضية - مديرية الشباب والرياضة- وأبعاد المناخ التنظيمي تعزى للسمات الشخصية كالثقة والتعاون وتحمل المسؤولية داخل الادارة الرياضية مما يضيف انسجاما وتكاملا بين ادارة الموارد البشرية وباقي ادارات المنشأة .

✓ التعقيب على الدراسة: لقد توافقت هذه الدراسة إلى حد كبير في الاطار النظري من خلال دراسة الأداء الوظيفي، كما توافقت في المنهج المتبع الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات: "الاستبيان".

✓ إلا أنها اختلفت مع دراستنا اختلافا بسيطا والذي يكمن في اضافة الملاحظة كأداة لجمع البيانات مع اختلاف في نوع العينة.

### خلاصة

لكل بحث نقاط مهمة لابد من توضيحها لازالة الابهام عن ما سيأتي من عناوين رئيسية ، فكان علينا أن ذكرنا اشكاليتنا، منهجنا في الدراسة، وكذا أهدافنا من خلال تناولنا هذا البحث، وما تلاهما من العناوين  
نفصل فيها إن شاء الله.

## الفصل الثاني: تماسك جماعة العمل

أ. تمهيد.

ب. تعريف الجماعة.

1) شروط وعناصر الجماعة.

2) خصائص الجماعة.

ج. جماعة العمل.

د. أنواع الجماعة.

هـ. تماسك جماعة العمل

1) عوامل تماسك جماعات العمل.

2) أهمية تماسك الجماعة.

3) مقاييس تماسك الجماعة.

و. حركية الجماعة في التنظيم.

ز. ديناميات الجماعة.

ح. خصائص جماعة العمل.

ط. مزايا جماعة العمل.

ي. خلاصة.

### 1) تمهيد:

اهتم الباحثون الإجتماعيون بدراسة جماعات العمل للأهمية التي تحتلها داخل المنظمات والمنشآت التي تقوم بتسيير المشاريع أو غيرها في مجال العمل، إذ انصب عملهم في الكشف على مختلف العلاقات العملية التي تحكم الأفراد وكيفية تعاملهم وتفاعلهم، وتطوير هذا المجال من خلال خلق ظروف مريحة وبيئة مليئة بالرفاهية من أجل الحفاظ على مردودية الأداء لأي مؤسسة، لهذا وجب على أرباب العمل التفكير في مختلف العوامل التي تتحكم في هذه الظروف بغية تحقيق الأهداف المسطرة من المنشأة أو المنظمة.

### 2) تعريف الجماعة:

من العوامل المختلفة التي تحدد سلوك العامل وإنتاجه، اشتراكه في العمل مع أشخاص آخرين فالبيئة الاجتماعية التي يعمل فيها تقوم بدور فعال في تعيين إنتاجه وتوجيه دوافعه وتشكيل اتجاهاته، ومن خلال ما طرحناه سابقا نجد أن للجماعة الكثير من التعريفات المتميزة لدى مجموعة من العلماء الاجتماعيين منهم:

"يعرف DAVIS الجماعة بأنها" عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.<sup>8</sup>

ويعرفها TOSI بأنها " اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.

عرفها KREITNER, KINICKI بأنها" مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة.<sup>9</sup>

<sup>8</sup>- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ط1، 2002م، ص187.

<sup>9</sup>- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ط1، 2002م، ص187.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

فهذه التعاريف تقودنا إلى الاستنتاج أن هناك تفاعل وتداخل بين أعضاء المجموعة الواحدة من جهة، ومن جهة أخرى هذا التفاعل يكون وفقا لمعايير وشروط لتكتمل العملية الانتاجية داخل المنظمة.

كما نجد أنه في كتاب "السلوك التنظيمي" للكاتب منصور محمد اسماعيل عرف الجماعة على أنها: "عدد من الأفراد شخصين فأكثر يتفاعلون فيما بينهم ويؤثر كل فرد منهم على الآخر، ويسعون لتحقيق هدف محدد."<sup>10</sup>

### 1) شروط وعناصر الجماعة:

وضع العلماء الاجتماعيون مجموعة من الشروط والمعايير لا بد من أخذها بعين الاعتبار أثناء تشكيل جماعة هدفها العمل الناجح ومن هذه الشروط نذكر مايلي:

- 1) " وجود شخصين على الأقل يشتركان في تكوين الجماعة كحد أدنى.
- 2) التعريف اقترح بطريقة غير مباشرة حدا أقصى لحجم الجماعة من خلال اشتراطه توفر التفاعل والتأثير بين أفراد المجموعة لأن وجود عدد كبير من الأفراد معا سيجعل من الصعب قيام التفاعل والتأثير فيما بينهم، وبالتالي تنتفي صفة الجماعة لديهم، فوجود زملاء عمل جنبا إلى جنب بوظيفة واحدة لا يجعلهم جماعة إذا لم يحدث بينهم تفاعل وتأثير متبادل
- 3) لا بد من وجود هدف للجماعة تسعى إلى تحقيقه، وهنا لا بد أن نشير إلى أنه ومع وجود للجماعة إلا أنه ليس بالضرورة أن تتطابق أهداف بعض أفراد الجماعة مع هدف الجماعة ككل، لأن الأفراد قد يكونون جزءا من الجماعة، ويتمتعون بمزايا ومنافع العضوية فيها دون الحاجة إلى اتباع أهداف الجماعة كاملة، بمعنى أنه يمكن لبعض الأعضاء اشباع حاجاتهم بانتمائهم فقط للجماعة، وهذا بالطبع لا يلغي حقيقة أهمية الإجماع حول هدف واحد.

<sup>10</sup>- منصور محمد اسماعيل العريفي، "السلوك التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2  
2013م، ص125.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

4) من العناصر الأساسية لقيام الجماعة وجود التأثير المتبادل بين أفراد الجماعة، فلا بد أن يؤثر كل عضو من أعضاء الجماعة على العضو الآخر وبدون هذا التأثير ينتفي شرط من شروط انشاء الجماعة.<sup>11</sup>

إذن الجماعة تتكون بالتفاعل الحاصل بين أعضائها فلا نقول عن الجماعة جماعة إلا بهذه الخاصية، كما ينبغي على الأعضاء تحصيل هدف واحد للمؤسسة لترتقي.

### (2) خصائص الجماعة:

غني عن القول بأن المنظمات المعاصرة تعتمد أساسا على جمات العمل في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظرا لما يمكن أن تحققه من نتائج هامة، فقد سعى الكتاب والباحثون للتعرف على الخصائص والسمات التي تتميز بها هذه الجماعات نذكرها كما يلي:

- 1) " الجميع يتقبل ويتفهم عمل الجماعة وأهدافها.
- 2) يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي ومريح وهادئ.
- 3) النقاش المكثف فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة.
- 4) توجد وجهات نظر مختلفة - عدم اتفاق - ولا يتم كتب الخلافات بعمل متسرع من قبل الجماعة.
- 5) معظم القرارات تتخذ بالاجماع.
- 6) النقد منكرر وصريح غالبا هادئ.
- 7) يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.
- 8) رئيس الجماعة لا يهيمن عليها، وكذلك الجماعة لاتهمل الرئيس.<sup>12</sup>

كما يرى "الكايد من وجهة نظره خصائص أخرى ينسبها لتكون الجماعة أهمها:

أ. خلفية الجماعة: فلكل جماعة خلفيتها الخاصة سواء كان اجتماع الأفراد المكونين للمرة الأولى أو كانوا يعرفون بعضهم البعض من قبل ويعرفون تطلعاتهم وتوقعاتهم أم لا.

<sup>11</sup>- منصور محمد اسماعيل العريفي، "السلوك التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2

2013م، ص125.

<sup>12</sup>- حسين مريم. " السلوك التنظيمي سلوك أفراد وجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، ط3، 2009م، ص159

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

- ب. نمط المشاركة: لكل جماعة نمطها المميز كما يرى الكايد حيث يحدد هذا النمط مدى مشاركة الأفراد المكونين لها في أنشطتها. كأن تكون مشاركة الأفراد المكونين لها في أنشطتها كأن تكون المشاركة من جانب واحد أو من جانبين أو أكثر بين الفرد والقائد وبالعكس.
- ج. الاتصالات: تعكس الاتصالات ونوعها مدى حيوية الجماعة وديناميكيته أو عدم ذلك كما أنها تعتبر عنصرا مميزا للجماعة ودلالة على مدى المشاركة من الأفراد المكونين للجماعة في أنشطتها وللوقوف على نوعية اتصالات الجماعة.
- د. التلاحم داخل الجماعة: يعتمد التلاحم داخل الجماعة على مدى توفر المشاعر والأحاسيس التي تؤدي إلى ربط أفراد الجماعة مع بعضهم البعض، كتوفر شعور "نحن" بدلا من "الأنا" أو توفر الكتلات مثل "القدماء" مقابل "الجدد" "المحافظين" "التقليديين" مقابل "المتحررين" ونحو ذلك.
- هـ. المناخ العام: يعتبر المناخ العام للجماعة هو الدليل أو المقياس لأنسجام الجماعة ويوصف أحيانا بأنه "جو دافئ" أو "صداقة محبة" أو "مريح" أو "غير رسمي" أو "عدائي" أو "غير مريح". ويحدد المناخ ديناميكية الجماعة وشعور الفرد نحوها.
- و. المعايير المتبعة: تضع كل جماعة معاييرها الابته لتحديد ماهو مقبول أخلاقي، أو نظامي أو مايمكن عمله وما لا يمكن عمله كما يرى الكايد.<sup>13</sup>
- ز. " نمط العلاقات الشخصية التبادلية: وهو أن يختار الشخص الأفراد الذين يرغب العمل معهم مثلما يحدد الأشخاص الذين لا يرغبهم.
- ح. "الهيكل التنظيمي: لكل جماعة هيكلها التنظيمي كما هو الحال في المؤسسات وقد يكون هيكلا رسميا أو غير رسمي، ويؤثر هذا الهيكل على نشاط الجماعة ومدى ديناميكيته.
- ط. الاجراءات العملية: وهو أو تضع كل جماعة "طرق الأداء" لانجاز مهامها وأنشطتها وتؤثر غالبا تلك الطرق والاجراءات على مظاهر أخرى لحياة الجماعة كالمشاركة والتلاحم..... إلخ.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> - ناصر محمد العديلي، "ادارة السلوك التنظيمي"، الريان، ط1، 1993م، ص310-318.

<sup>14</sup> - ناصر محمد العديلي، "ادارة السلوك التنظيمي"، الريان، ط1، 1993م، ص310-312.

### ج. جماعة العمل:

تعد جماعات العمل من الموضوعات الهامة في الدراسات المتعلقة بعلم الاجتماع وما يتعلق به من العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال العمل، ونظرا للحاجات ودوافع العمل كان لابد من انشاء جماعات تتكون من أفراد تتفاعل فيما بينها لإنتاج أداء فعال.

وعلى ضوء ما تطرقنا له يمكن أن نعرف جماعة العمل: "هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عددا من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدوارا معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانات."<sup>15</sup>

ولما كان الفرد العامل يقضي فترة زمنية كبيرة من يوم العمل في علاقات واتصالات وتفاعلات مع غيره من العاملين في اطار الأداء التنظيمي وسلوكيات العمل فمن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات."<sup>16</sup>

"وتعرف الجماعات كذلك بأنها: "اجتماع عدد من الأفراد تربطهم روابط وعلاقات ومصالح ويكون الأعضاء فيها على درجة كبيرة من التفاعل والانتماء والولاء المتبادل للعمل على الوصول إلى أهداف محددة."<sup>17</sup>

### د. أنواع الجماعة:

إن لكل عمل نوع خاص من الجماعة التي تؤدي وظائفها لأجل إتمامه، وهذا يدل على أن لتنظيم أهمية كبيرة داخل الجماعة الواحدة ومنه فأنواع الجماعة كثيرة نذكرها:

<sup>15</sup> - فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005م، ص98.

<sup>16</sup> - فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005م، ص98.

<sup>17</sup> - خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009م، ص219.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

أ. " الجماعات الرسمية: هي التي يتم تكوينها داخل المنظمات وذلك لتوجه أعضائها تجاه الأهداف التنظيمية ومنها:

- ✓ الجماعة المنبثقة من سلسلة القيادة: وهي الجماعة التي يتصل أعضائها ببعضهم البعض عبر الخريطة التنظيمية والتي تحكمها قواعد العمل، حيث التسلسل في الأوامر والتقارير.
- ✓ جماعة المهمة أو الوظيفة: وهي مجموعة من الأعضاء لهم نفس الاهتمام أو الخبرة في بعض المجالات المحددة بغض النظر عن مواقفهم ومكانتهم التنظيمية. مال جماعة لحل مشكلة ما أو لجنة لمتابعة تعيين العاملين أو فصلهم وغيرها من الجماعات.<sup>18</sup>

إذن فالجماعة الرسمية لها مميزات تفرد بها عن النوع الثاني: كالبناء والتركيب الاجتماعي المحدد، كما لها قانون وتنظيم مسير واحد وفق معايير معينة.

ب. "الجماعات غير الرسمية: وهي جماعات تنمو بصورة طبيعية بين أعضاء المنظمة دون أي توجيه من إدارة المنظمة. ويلاحظ أن تواجدها أمر طبيعي لتواجد البشر ونجد أن الجماعات غير رسمية قد تعمل مع الجماعات الرسمية أو ضدها ويعرف قائدها بالقائد المعرفي أو القائد غير الرسمي وهذه الجماعات خطيرة في حياة المنظمات إذا ما كانت تعمل ضد الجماعة الرسمية لذا يجب الاهتمام بها والتعرف على قائدها وطرق اتصالاتها وأهدافها والعمل الدؤوب نحو استقطاب قادتها بهدف تحقيق مصلحة العمل ومن أشكال جماعات العمل غير الرسمية مايلي:

- ✓ جماعة المصلحة: حيث يكون العامل الأساسي لتكوينها هو المصلحة مثل جماعة من العمال يتحدون معا من أجل البحث عن حقوق العمال أو الحد من التلوث البيئي ويلاحظ أن العضوية في هذه الجماعة تأتي طواعية فلا يوجد أي إجبار من منظمة على أعضائها.
- ✓ جماعة الصداقة: كذلك تنشأ جماعة أخرى وهي جماعة صداقة وهي جماعات قد تربطها الصداقة لمشاهدة مسرحيات أو أفلام أو الجلوس معا للتحدث أو التسليمة من خلال لعبة من اللعبات أو قد تربطها هواية من الهوايات مثل التصوير أو الجولة.<sup>19</sup>

<sup>18</sup>- نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذکور، " السلوك التنظيمي"، جامعة القاهرة، مصر، 2017م ص144-145.

<sup>19</sup>- نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذکور، " السلوك التنظيمي"، جامعة القاهرة، مصر، 2017م ص144-145.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

فما سبق يدل على أن الجماعة غير الرسمية ليس لها بناء واضح، ولا قواعد محددة وقراراتها غير رسمية وغير مكتوبة.....

ج. " فرق العمل: وتتكون عادة من أجل انجاز مهمة أو عمل أو مشروع محدد، وعند تحقيق الهدف المطلوب ينتهي أمر الفريق، وقد يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو ادارات مختلفة، فالشركة التي تعمل في مجال صناعة الطائرات مثلا قد تجد ضرورة لتكوين فريق يختص بعضهم بالتصميم وآخرون بالبناء وغيرهم بالفحص والاختبار لبعض الأجزاء المعدنية من هيكل الطائرة.... إلخ

د. اللجان: وهي فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوعات معينة بالإضافة إلى العمل الرسمي الأصلي لكل عضو من أعضائها وتعتبر اللجان أكثر أنواع الجماعات الصغيرة استعمالا في المؤسسات المتوسطة والكبيرة على اختلاف أنواعها ك لجنة المشتريات ولجنة الجرد ولجنة وضع المواصفات والمقاييس ولجنة اختيار الموظفين.<sup>20</sup>

### هـ. تماسك الجماعة:

" يزداد شعور الفرد بالأمن والحرية والانتماء، ومن ثم يزداد نشاطه ونتاجه متى وجد نفسه يعمل مع أفراد يتجاوبون معه، ويرغبون في صحبته في حين يزداد تيرمه وسأمه وغيابه وشغبه حين لا يجد القبول والتقدير من جماعة عمله. فالتآلف بين أفراد الجماعة من أقوى العوامل على رفع مستوى الانتاج والروح المعنوية جميعا لذا تعمل الصناعة الحديثة على مراعاة هذا التآلف بالعمل على تشكيل جماعات عاملة متماسكة أي يشيع الانسجام والتجاذب بين أفرادها بعضهم وبعض."<sup>21</sup>

"وخير تعريف لوحدة الجماعة وتماسكها هو ذكر مظاهر هذا التماسك فمن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية للجماعة وشعور أعضائها بالانتماء إليها ومقاومتهم الانفصال عنها فهي تجذبهم إليها جذبا،

<sup>20</sup>- كامل محمد المغربي، " السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، د ط، ص 179-180.

<sup>21</sup>- فتحي محمد موسى، "العلاقات الانسانية في مؤسسات صناعية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م، ص193.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

وامتثالهم لمعاييرها وضغوطها: إن رأيت زيادة في الانتاج عملوا على زيادته، وإن رأيت خفض الانتاج عملوا على خفضه وقد بدا هذا التماسك واضحا في تجربة هاوثرن المأورة وكذلك في تجربة الأجواء الاجتماعية لدى الفريق الذي يعمل في جوديمقراطي.<sup>22</sup>

حيث عرفها فيستتجر وآخرين 1950 " التماسك على أنه ميدان لقوى مستمدة من جاذبية الجماعة وأعضائها ومن الدرجة التي تشبع فيها حاجات وأهداف الفرد، والحصيلة المكافئة لقوى الجاذبية هي التي تنتج التماسك المسؤول عن استمرارية عضوية الجماعة والتمسك بها. ولأن مفهوم ميدان القوى من الصعب تحديده إجرائيا. ولأن النظرية ليست دقيقة في تحديد "التماسك" فإن علماء النفس الاجتماعيون قاموا بتبسيط المفهوم من خلال التأكيد على دور جاذبية الجماعة أو جاذبية العلاقات الشخصية داخل الجماعات.<sup>23</sup>

فالتعريفات السابقة تأكيد على وحدة الشعور والإدراك والاتجاه وتبني معايير الجماعة وقيمتها والسعي لتحقيق أهدافها.

كما نجد أنه في كتاب " علم النفس الاجتماعي" لأحمد محمد الزعبي عرف تماسك الجماعة على أنها: " هو الرباط الذي يربط أفراد الجماعة ويبقي على العلاقات بينهم وبين البعض الآخر. كما يشير تماسك الجماعة أيضا إلى التقارب الشديد بين مكونات الجماعة فهو يعرف في ضوء الروح المعنوية التي تجمع بين الأفراد والشعور بالانتماء إلى الجماعة والاقبال على نشاطها والكفاءة الانتاجية لها وغير ذلك من جوانب أو ظواهر ترتبط بالجماعة.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> - نفس المرجع، ص193.

<sup>23</sup> - فجر جودة النعيمي، " علم النفس الاجتماعي دراسة لنفايا الانسان وقوى المجتمع"، دار أوما، لبنان، بيروت، ط1، 2016، ص202.

<sup>24</sup> - أحمد محمد الزعبي " علم النفس الاجتماعي"، دار زهران، الأردن، ط1، 2012م، ص145.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

### 1) عوامل تماسك جماعات العمل:

لتماسك الجماعة أهمية كبيرة داخل المؤسسة؛ إذ تقوم برفع الانتاج والحرص على السير الحسن للعمل لتحقيق الأهداف المتفق عليها. وللوصول إلى هذه المتطلبات لابد أن تتوفر مجموعة من العوامل تعزز الارتباط الوثيق بين الأعضاء نذكرها:

1) "رضا وارتياح الأعضاء: يرتبط التماسك بنسبة كبيرة بالارتياح الذي ينتجه أعضاء الجماعة من القوى التي تجلبهم إلى نحوها والشعور بالانتماء الذي يحسون به.

2) جاذبية الجماعة: لكي تتمكن من جذب الأعضاء لابد أن تكون قادرة على تحقيق جملة من الحاجات الشخصية مثل: الانتساب، القبول، الاعتبار، الاعتراف، الأمن.....إلخ.

3) التعاون: عندما يكون أعضاء الجماعة في وضعية تعاون فيما بينهم فإن هذه الوضعية تكون أكثر جاذبية مما لو كانوا في علاقة تنافس، إن التنافس داخل الجماعة ممثلاً بالأمن الشخصي باعتبار أن الأفراد يتوقعون عداوة الآخرين.<sup>25</sup>

"إن تقسيم الجماعة إلى جماعات صغيرة يحطم التماسك ويخلق نزاعات وصراعات.

4) التفاعل: إن سلوك الجماعة هو نتاج لاستجابات الأعضاء لبعضهم البعض بمعنى آخر يكون نتيجة للتفاعلات فيما بينهم.<sup>26</sup>

كما نجد في كتاب "العلاقات الانسانية في مؤسسات الصناعية" لفتحي محمد موسى "أن هناك عوامل داخلية وخارجية مختلفة تؤثر في تماسك الجماعة فتقويه أو تضعفه فمن العوامل التي تقوي التماسك:

<sup>25</sup>- نبيل عبد الهادي، "تشكيل السلوك الاجتماعي" دار اليازوري العلمية، الأردن، عمان، ط1، 2011م، ص167.

<sup>26</sup>- نفس المرجع السابق، ص167

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

(1) "التجانس بين الأعضاء: فمن المستحسن حين يعمل الناس في جماعات صغيرة أن يكونوا متقاربين في القدرة على قدر الامكان وذلك خشية أن يشعر ذوو القدرة بالدونية والنقص. فقد لوحظ أن الخط والتغيب يشيعان بين من يعانون هذا الشعور وأن الأعدار التي يقدمونها ماهي إلا محاولات للتغطية على هذا الشعور. ولهذا تبنت المؤسسات الصناعية مجموعة أنشطة اجتماعية مختلفة مزيد من الانسجام بين العاملين والتقريب بينهم كذلك يجدر أن يكون الأعضاء متقاربين على قدر المستطاع في المزاج والاهتمامات والقيم.

(2) قدرة الجماعة على ارضاء حاجات أعضائها: فعلى قدر ما ترضي الجماعة حاجاتهم إلى الأمن والتقدير والتعبير واحترام الذات وتشعر كل عضو بقيمته فتزداد ثقته بنفسه وافتخاره بالانتماء إلى الجماعة. نقول على قدر ما توفق الجماعة إلى ذلك تقوى وحدتها ويزداد تماسكها.<sup>27</sup>

" فالأشخاص الذين تكون مراكزهم مهددة في الجماعة والذين يعجزون عن الترقى إلى مناصب أعلى فيها والمنبوذون الذين لا تحبهم الجماعة، هؤلاء الأشخاص خطر يهدد تماسك الجماعة.

(3) إدراك كل عضو أهداف الجماعة: إدراكا واضحا وطرق تحقيق هذه الأهداف ومعرفة دوره المعين ووظيفته الخاصة في الجماعة وخير طريق ألى هذا هو اشراك الأعضاء في تحديد أهداف الجماعة وطرق تحققها وتحديد دور كل عضو فيها.

(4) وجود خطر خارجي يهدد الجماعة: بها يجعل أعضاء ما يتكتلون لدرء هذا الخطر. هذا ما يحدث لجماعة العمال حين يتهددها رئيس، أو لائحة ظالمة، أو تغيير مفاجئ غير متوقع في طريقة العمل أو في نوعه.<sup>28</sup>

<sup>27</sup>- فتحي محمد موسى " العلاقات الانسانية في المؤسسات الصناعية" دار زهران، ط1، 2010م ص 195-196.

<sup>28</sup>- نفس المرجع السابق، ص196.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

هاته العوامل تزيد من الارتباط الوثيق بين الأعضاء وترفع من الانتاج، فالاتصال بينهم يؤدي إلى التفاعل الايجابي الذي يعود على الأداء الجيد للوظيفة الموكلة لكل فرد منهم، كما لوحظ أن التقارب المكاني عنصر أساسي في سمو العلاقات الانسانية داخل المنظمات العاملة.

### (2) أهمية تماسك الجماعة:

" يعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها ومن النتائج الايجابية لتماسك الجماعة: تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أداءه وإنتاجية أعلى للمنظمة. وكلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك ويساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد غير الملتزمين وغير الخاضعين للجماعة من أجل الامتثال لمعايير الجماعة.

ويخلص لوثنان نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي:

#### ❖ التأثير على فاعلية الفرد:

- مساعدة الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.
- المساعدة على اكتساب مهارات جديدة.
- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفردا.
- تلبية حاجات شخصية هامة وخاصة حاجات القبول والانتماء.

#### ❖ التأثير على فاعلية المنظمة:

- انجاز الأعمال التي لا يمكن آداؤها من قبل الأفراد أنفسهم.
- استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صعبة.
- تشكيل أداء لصنع القرارات مما ينتج ظهور آراء عديدة.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

- تسهيل عملية تغيير سياسات واجراءات المنظمة.<sup>29</sup>
- "تزيد من استقرار المنظمة عن طريق نقل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين الجدد.
- "تؤثر الجماعة على أعضائها في كيان اجتماعي يمد الأعضاء بالكثير من القيم والاتجاهات والسلوكيات.
- إن الجماعات تمل الأطر أو البيئة التي من خلالها يكون الأفراد قادرين على احداث التأثير على الآخرين.
- "قد ينظم أحد الأشخاص لجماعة ما نظرا للمكانة الاجتماعية لأعضاءها أو المركز الاجتماعي النسبي أو المؤثر المعطى لأعضاء الجماعة بواسطة الآخرين."<sup>30</sup>

### 3) مقاييس تماسك الجماعة:

- " يقاس تماسك الجماعة بعدة طرق منها سؤال أعضاء الجماعة إلى أي حد يجب كل منهم بقية الأعضاء أو إلى أي حد يود كل منهم البقاء كعضو فيها. وإلى أي حد يشارك في نشاط الجماعة، وقد أتفق الباحثون على وجود عدد من الأدلة والمقاييس التي تدل على تماسك الجماعة منها:
- أحاديث الأعضاء: وذلك بملاحظة عدد المرات التي يستخدم فيها أعضاء الجماعة كلمة " أنا" وكلمة "نحن" في أحاديثهم، وكذلك العبارات المعبرة عن الشعور بالرضا أو عدمه كما عبر عن ذلك هوايت ولييت 1953.<sup>31</sup>
  - مقاييس الصداقة: لقد حاول كل من فستجر وآخرون دراسة تكون الصداقات بين الأفراد وقارنوها مع جماعة إلى أخرى في وحدات سكنية جامعية فوجدوا أنه حين تشبع جماعات الجيران حاجات الأعضاء فإنها تزداد تماسكا ويزداد رضا الأفراد عن الجوانب الأخرى في حياة الجماعة.

<sup>29</sup>- حسين مريم، "السلوك التنظيمي سلوك أفراد وجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، الأردن، عمان، ط3، 2009م، ص163-164.

<sup>30</sup>- نفيسة محمد بشرى، فوزي شعبان مذكور " السلوك التنظيمي"، جامعة القاهرة، 2017م، ص144.

<sup>31</sup>- أحمد محمد الزعبي، " علم النفس الاجتماعي" دار زهران، الأردن، ط1، 2012م، ص147-148.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

" كما يمكن التدليل على الصداقة باعطاء أعضاء الجماعة قائمة بأسماء زملائهم في الجماعة وقائمة بدرجات الصداقة بوضع رقم أمام كل منها كما يلي: (5) أعز أصدقائي، (4) صديق، (3) بين بين، (2) ليس صديقي، (1) أكرهه. ويطلب من كل عضو في الجماعة وضع الرقم المناسب أمام اسم كل زميل ويمكن جمع الدرجات التي يحصل عليها كل عضو على حدة والجماعة ككل وتدل الدرجة المرتفعة على سيادة الصداقة بين أعضاء الجماعة وتماسكها.

وقد استنتج هاجستورم وسلفين من خلال دراستهم التحليلية تسع عشر دليلاً على التماسك الاجتماعي على (20) جماعة من طلاب الجامعة الذين يعيشون معا ووجدوا أن هناك بعدان رئيسيان للتماسك الاجتماعي هما: الرضا الاجتماعي وقوة العلاقات الاجتماعية.

- مدى التزام أعضاء الجماعة بمعاييرها: فقد وجد كوث وفرنت أنه إذا اشترك العمال أو ممثلوهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتغيير طرق الانتاج وتحديد معايير الجماعة فإن ذلك يريد من درجة التزام الأعضاء بمعايير الجماعة ويزين من تماسكها.<sup>32</sup>
- احتفاظ الجماعة بتماسكها أوقات الأزمات: فقد وجد فرنت 1953 أن الجماعات المنظمة (فرق كرة السلة، فرق كرة القدم، جماعات الأندية) تكون أقل عرضة للتفكك من الجماعات غير منظمة (جماعات تجريبية من طلبة لم يسبق لهم التعارف) في حالات الاحباط، وكذلك في حالة خروج أحد أفراد الجماعة.
- "الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة: طبق ليبو (LIBBO 1953) اختبارا اسقاطيا على مجموعة من الأفراد، طلب منهم كتابة قصص عن ثلاث صور تعرض عليهم وكذلك استبياناً يشمل أسئلة حول ما إذا كان الفرد يرغب البقاء في الجماعة. وكم مرة يرغب حضور اجتماعاتها، وهل يعود إلى الجماعة إذا حلت، ثم حاول أحد الأعضاء إعادة تكوينها. وقد استطاع الاختبار التمييز بين حالات الجاذبية المرتفعة وحالات الجاذبية المنخفضة، وقد وجد أن الأفراد في الحالات الأولى ينزعون إلى البقاء في جماعاتهم بعكس غيرهم حيث أن البيئة المباشرة في الجماعة تؤثر في الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة.

<sup>32</sup> - أحمد محمد الزعبي، " علم النفس الاجتماعي " دار زهران، الأردن، ط1، 2012م، ص147-148.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

• الإسهام والانتظام في نشاط الجماعة: لقد وجد مان وبومجارنل ارتباطا دالا احصائيا بين متوسط الغياب بين العمال داخل قسم من أقسام الشركة التي يعملون بها وبين درجة الرضا في صفوف أعضاء هذا القسم عن موضوعات معينة مثل التفويض، والزملاء في العمل، أو طبيعة العمل كما وجدوا أن 62% من أفراد الجماعات (ذوي المهن الراقية)<sup>33</sup>

التي يقل فيها الغياب قدروا في اجاباتهم على استفتاء أن جماعتهم أكثر تماسكا من جماعات الأفراد الأخرى، بينما لم يقرر ذلك غير 21% فقط من أفراد الجماعات الأخرى التي يكثر غياب أفرادها. وهذا يدل على أثر إدراك الأفراد لتماسك جماعتهم.<sup>34</sup>

### و. حركية الجماعة في التنظيم:

" لقد تواجدت الجماعات الصغيرة منذ تكوين أول أسرة انسانية ورغم ذلك بدأنا مؤخرا فقط في دراسة سلوك الجماعة حيث حاولنا الاجابة على الأسئلة عديدة مثل:

- ✓ ما هو دور القائد في الجماعة الصغيرة؟
- ✓ هل يختلف دوره باختلاف الأهداف؟
- ✓ هل يكون للجماعة أكثر من قائد ويعملون في نفس الوقت؟
- ✓ متى تكون قرارات الجماعة أفضل من القرارات الفردية؟

هذا ويعتبر طلاب الادارة تجارب الهوثورن وتجارب كورت لوين في الثلاثينات أهم العلاقات البارزة على الطريق إلى فهم سلوك الجماعة وتؤكد البحوث جميعا أن الجماعة لها خصائص مختلفة عن خصائص أفرادها.<sup>35</sup>

### ز. ديناميات الجماعة:

<sup>33</sup>- نفس المرجع السابق، ص. 148.

<sup>34</sup>- أحمد محمد الزعبي، " علم النفس الاجتماعي"، ص 148.

<sup>35</sup>- صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي " السلوك التنظيمي"، مكتبة عين شمس، الاسكندرية، ط10، 2003م، ص 209.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

" يقصد بالدينامية العلاقة العلية أو السببية ويشير هذا المصطلح إلى كيفية تكوين الجماعة أو كيفية أدائها لوظائفها، كما يشير إلى دراسة الوسائل والاجراءات اللازمة لتغيير بناء أو تركيب الجماعة وسلوكها كجماعة وليس كأفراد.

ويشير رونالد لويس إلى اصطلاح ديناميات الجماعة بأنه عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة.<sup>36</sup>

" وقد عرف شرتز وستون ديناميات الجماعة على أنها القوى المتفاعلة داخل الجماعات والتي تنظم وتدير العمل فيها من أجل تحقيق أهدافها.<sup>37</sup>

" ويرى ليفين أن مفهوم دينامي يشير إلى مجموعة الوقائع أو المفاهيم التي تتعلق بالتغيير وشروطه ويلاحظ أن الحقائق الدينامية لا يمكن تعيينها إلى عن طريق غير مباشر.

- يستخدم كرش ولرتشفيلد المفهوم للإشارة إلى مجموعة التغيرات التكيفية التي تحدث في بناء الجماعة ككل نتيجة لحدوث تغيرات في أي جزء من أجزائها
- ويقدم وارن أربعة استعمالات لهذا المفهوم أبرزها أن المفهوم دينامي يستخدم في علم النفس لإشارة إلى السلوك و الحالات النفسية من علل ونتائج مع الإشارة إلى الحوافز بوجه خاص أو كمرادف لما يتضمن القوة أو القدرة أو التحريك أو التغيير.<sup>38</sup>

### ح. خصائص جماعة العمل:

" تتسم جماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها في :

<sup>36</sup>- أحمد محمد الزعبي، " علم النفس الاجتماعي" دار زهران، الأردن، ط1، 2012م، ص148-149.

<sup>37</sup>- نفس المرجع ص148.

<sup>38</sup>- مجدي أحمد عبد الله، "السلوك الاجتماعي ودينامياته"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005م ص110.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

- (1) أن العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرار والانتظام والقابلية للزيادة والتطور.
- (2) أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة بأشباع رغبات الأفراد.
- (3) " أن لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفة، وهذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل كالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرات وبناء الشخصية.
- (4) باعتبار جماعة العمل ماهي إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير فقد تسود بينهم نفس المشاعر والأحاسيس من سرور وحزن وحب وكره.<sup>39</sup>

### ط. مزايا جماعة العمل:

" ومن المؤكد أن لكل من التنظيميين الرسمي وغير الرسمي لجماعات العمل تأثير كبير ومردود واضح على المنظمة والأفراد على السواء لذا يجب على مسؤولي إدارة المنظمة مراعاة أن لجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية عدة مزايا ويمكن حصر أهم هذه المزايا في الآتي:

- (1) "جماعات العمل المنسجمة والمتفقة في الميول والقيم والاتجاهات والعادات تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيد احتمال جدية الأداء وزيادة الانتاجية كما وكيفا.
- (2) الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.
- (3) الجماعة المنسجمة تعمل على إنكفاء روح المنافسة الشريفة بين أعضائها فيحاول المجدون اثبات ذواتهم ويكونون قدوة لغيرهم،
- (4) الجماعة المنسجمة والمتعاونة تساعد على تنفيذ التغيير والتطور بنجاح.
- (5) الجماعات المنسجمة والمتعاونة تشبع دائما الحاجات الاجتماعية والنفسية لأفرادها مثل حاجات اثبات الذات والاحترام والتقدير والزمالة والصدقة وممارسة الهوايات ."<sup>40</sup>

<sup>39</sup> - فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات

التعليمية"، ص98-99

<sup>40</sup> - نفس المرجع السابق، ص99

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

" والاشتراك في مختلف الأنشطة الاجتماعية.

وعلى عكس تلك مزايا قد تكون هناك بعض الآثار السالبة للجماعة على أفرادها أو على العمل على حد سواء وخاصة إذا كانت:

- 1) قيم وأهداف ومبادئ الجماعة لا تتفق مع قيم ومبادئ الإدارة وأهدافها.
- 2) إذا كانت جماعة العمل غير منسجمة أو مفككة بسبب اختلاف أفرادها في القدرات والميول والخبرات والقيم والعادات والأهداف كل ذلك يؤدي إلى الكسل وعدم المبالاة وعدم التعاون والتنافر والعداء والعزوف عن العمل ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة سواء للمنظمة أو الأفراد.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> - فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، ص99-100.

## الفصل الثاني تماسك جماعة العمل

---

ي. خلاصة:

مما سبق يمكننا القول أن أي إدارة داخل المنظمات إذا ما أرادت تفعيل دور عناصرها البشرية\_الموظفين\_ فإن عليها الاهتمام بمجموعة من الجوانب نفسية كانت أم اجتماعية للوصول إلى التماسك والتفاعل المطلوب تحقيقه، وذلك للحفاظ على العلاقات الاجتماعية العملية التي تجمع أفراد هذه المنظمة وإدراك الأهداف المنشودة لها.

ولأن سلوك الأشخاص يتأثر بالعلاقات الاجتماعية ويؤثر في أدائهم فلا بد من التفكير في سمو هذه العلاقات وتفعيل دور العمل الجماعي المتكافل وإنتاج ما يسمى بالروح الجماعية المعنوية، مع تسخير كل العوامل المساعدة لها.

## الفصل الثالث: "الأداء الوظيفي".

- أ. تمهيد.
- ب. تعريف الأداء.
- ج. التعريف بالأداء الوظيفي.
- د. عناصر الأداء الوظيفي.
- هـ. أنواع الأداء الوظيفي.
- و. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- ز. تقييم الأداء الوظيفي.
- ح. طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- ط. فوائد تقييم الأداء الوظيفي.
- ي. تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف.
- ك. أغراض تقييم الأداء الوظيفي.
- ل. مشكلات تقييم أداء العاملين.
- م. إجراءات تحسين مستوى الأداء.
- ن. خلاصة.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

### أ. تمهيد:

يؤدي العاملون في أية مؤسسة عمومية كانت أم خاصة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، قصد تحقيق أهداف تستقر سياسة هته المؤسسة عليها، إذنفتقييم الأداء يلعب دورا مهما في التعريف بالإنجاز ونوعه ومستواه، والتأكد من صلاحية أداء العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدارتحسين أسلوب أدائهم ومن معاملاتهم بين زملائهم ومرؤوسيههم .

فعملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد في مهنته بطريقة معينة تفرضها المعايير المسيرة للمنظمة العملية للوقوف على جوانب القوة والضعف، قصد تدعيم وتسوية المهارات والسلوكيات باعتبارها حجر الزاوية .

ومن خلال ما مهدنا له، سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وطرق تقييمه والفائدة منه ونتفرع من العناوين الرئيسية أخرى فرعية.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

### ب. تعريف الأداء:

" يراد بالأداء لغة: اتمام، اجراء، انجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء، أن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسس الأداء المستمد من الكلمة الانجليزية (PERFORM) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة PRFORMER والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

ويورد علماء الادارة والاقتصاديون التعاريف التالية للأداء نلخصها في مايلي:

✓ الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته واحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله وحسن اصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب للمطلوبة.

✓ الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة: هي كمية العمل، نوعيته، ونمطه.

✓ الأداء هو العمل الذي تكلف به المنظمة املا معيناً، وعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة ومنهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الانتاج وسلوكية العاملين.<sup>42</sup>

كما جاء في كتاب "العنصر الانساني في ادارة الانتاج" لعلي محمد عبد الوهاب عرف الأداء: على أنه قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.<sup>43</sup>

### ج. التعريف بالأداء الوظيفي:

يعرفه حسن محمد راوية: " بأن الأداء يشير إلى تحقيق واطمام المهام المكونة أو وظيفة الفرد وهو ما يعكس كيفية التي يحقق أو يشبع بهل الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحد لبس وتداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> - مجيد الكرخي، "موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، دار المناهج للنشر، عمان ، الأردن، ط1، 2015م، ص141.

<sup>43</sup> - علي محمد عبد الوهاب، "العنصر الانساني في ادارة الانتاج"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط1، 1984م، ص290.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

" وفي تعريف آخر يعرف بدوي ومصطفى الأداء الوظيفي بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين.

وحسب موسى اللوزي وعمر الزهراني من خلال مقالهما المنشور في مجلة دراسات العلوم الادارية اعتبر بأن الأداء يمثل "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وصولاً لتحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد.<sup>45</sup>

### د. أنواع الأداء الوظيفي:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

1. أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فملا في الوظائف الادارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام.
2. الأداء الظرفي: يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة. وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته. وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات فمثلا ممكن أن يكون موجها نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> - راوية محمد حسن، " ادارة موارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص216.

<sup>45</sup> - عدان نبيلة، " ظغوط العمل والأداء الوظيفي"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019م، ص48-51.

<sup>46</sup> -غازي حسن عودة الحلايبية، د. محمد النعيمي " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في

مؤسسات القطاع العام في الأردن"، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013م.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

" أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص أو استمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية. والاجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3. الأداء المعاكس أو المجابه: يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، والعنوان وسوء الاستخدام، والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.<sup>47</sup>

### د. عناصر الأداء الوظيفي:

" لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في:

1) كفايات الموظف: تعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية. ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها العامل وتكون سببا في انتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال فهي خصائص مميزة لعامل دون سواء تمكنه من الرقي في أدائه، وبالتالي فإن هذه الخصائص تختلف من عامل لآخر كل حسب مكونات شخصيته.

2) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، وكذا الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها. يعتبر الامام بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسة للأداء الجيد ذلك لأن إحاطة العامل بكل ثنايا وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه لذلك فإن المعرفة بمتطلبات المهمة يعد مؤشرا أساسيا لزيادة الأداء وينم عن حذر وحيطة في أداء الأعمال.<sup>48</sup>

3) " بيئة التنظيم: تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله أهدافه وموارده، الاجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية.... لطالما كانت بيئة التنظيم من أهم المتغيرات المؤثرة على العمل عموما

<sup>47</sup>-غازي حسن عودة الحلابية، د. محمد النعيمي " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في

مؤسسات القطاع العام في الأردن"، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013م.

<sup>48</sup>-عدان نبيلة، "ظغوط العمل والأداء الوظيفي"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019م، ص56-58.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

وعلى الأداء الوظيفي خصوصا، وذلك لأنها مصدر كل التنبيهات بما تحمله من عوامل وتأثيرات، ولذلك تعد البيئة التنظيمية المناسبة ذات المناخ الملائم للعمل من العناصر الأساسية الواجب توفرها في كل مؤسسة لما لها من انعكاس مباشر على أداء العامل ولهذا يربط الأداء دائما بالبيئة إذا كانت مناسبة أم لا.

(4) كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز. إن كمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الأداء فالإنتاج قد لا يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة، والتي تظهر في شكل إنتاج سواء كان فكري أم مادي أو يشملهما معا.

(5) المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. يتعلق هذا الجانب بعلاقة العامل أو الموظف بعمله وترتبط حتى بخصائصه الشخصية من قدرة اتقان العمل والتصرف بجدية وحتى بمدى التزامه بتحمل المسؤولية، والتي تؤثر على أدائه ومهنيته لأن الفرد الملتزم بالمبادئ والقواعد المسنية يجد صعوبة فيالتجرد منها، وبالتالي يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب بما يكفل له نيل احترام وتقدير المنظمة.<sup>49</sup>

### و. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى الأداء الفردي للموظف. وإن أهم هذه العوامل:

(1) " المناخ التنظيمي: يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل الأبعاد (الذنبات1999) وبعد المناخ التنظيمي مقياس لمدى ادراك وفهم العاملين لسمات بيئة عملهم التي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم.

<sup>49</sup> - نفس المرجع، ص58.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب ، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب، بشكل ايجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من الأداء في المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل ايجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي. بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.<sup>50</sup>

(2) " الروح المعنوية لدى الموظف: إن مواقف الموظفين واتجاهاتهم وميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل وزاد الاهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر وبشكل كبير في الأداء الوظيفي. وقد خلصت الكير من الدراسات إلى أن القيادات الادارية لها تأثير وبشكل كبير على معنويات الموظفين سلبا أو ايجابا وهذا ينعكس سبا أو ايجابا على الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية....وإذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، وعملت على خلق روح معنوية قوية لديهم (روح الفريق) فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي، وحفظ النظام وإطاعة الأوامر والقوانين واللوائح والضغط. على أي فرد يحاول الخروج عليها كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء الوظيفي، وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الانسانية مثل سلامة الاشراف وأيضا على عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات.

(3) المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولا بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف. وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والاحباطات التي تكون ناتجة عن عمله بل لا بد أن يتجاوز كل العوائق التي يصادفها في

<sup>50</sup> - حسين محمد حراشنة، " ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2011م، ص95-96.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

العمل فإذا كان هناك ثمة نظرية لأداء في العمل فلا بد ان يعمل بها بل يحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السائحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.<sup>51</sup>

### ز. تقييم الأداء الوظيفي:

" هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيانا أخرى الاستغناء عن خدماته.<sup>52</sup>

" عرف الصباغ ودرة تقييم الأداء بأنه عملية اصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم الوظيفية أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.

و عرف العقيلي عملية تقييم الأداء بأنها " نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء ونتائجه وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة"<sup>53</sup>

" كما عرف عبد الباقي تقييم الأداء بأنها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، للحكم امكانيات النمو و التقدم للعامل في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>54</sup>

### ح. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

يتم تقييم أداء الموظفين بعدة طرق، منها ماهو كلاسيكي، ومنها مايعتبر حديا تحاول المؤسسات اعتماده مجارات للتغيرات التنظيمية المتسارعة.

<sup>51</sup> - نفس المرجع، ص96.

<sup>52</sup> - فيصل حسونة، "ادارة الموارد البشرية" دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص147.

<sup>53</sup> - حسين محمد حراشنة، "ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2011م، ص101.

<sup>54</sup> - ابراهيم محمد المحاسنة، "ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر، عمان الأردن، ط1، 2013م، ص118.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

1) " التقليدية: وهي طرق شائع استخدامها من قبل مختلف المنظمات ومنها:

✓ طريقة ميزان القياس المتدرج:

أو طريقة ميزان القياس وتعد من أبسط وأكثر طرق التقييم شيوعا في أغلب المنظمات والأجهزة الادارية وتعتبر هذه الطريقة ميزانا يحتوي على عدة عناصر ومقياس لكل عنصر حيث يتم تقييم الموظف بتحديد الدرجة المناسبة لأدائه لكل عنصر، وتفترض هذه الطريقة تقييم الموظف بتحديد الدرجة المناسبة لأدائه لكل عنصر، كما تفترض هذه الطريقة أن الشخص المكلف بعملية تقييم الأداء ملم بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء الموظف.<sup>55</sup>

✓ " طريقة ترتيب الموظفين: هي أيضا من أبسط وأقدم الطرق وتأتي في المرتبة الثانية من حيث شيوع استخدامها، وترتكز عملية التقييم بهذه الطريقة في القيام بترتيب الموظفين بدء من الأحسن إلى الأقل، بالنسبة لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء، وبالإضافة إلى الفرضية السابقة، تفترض هذه الطريقة أن هناك اختلافات موجودة بين أداء الموظفين وأنه من السهل تمييز تلك الاختلافات. دون الأخذ بعين الاعتبار أنه قد يكون هناك موظفون في الإدارة نفسها يملكون قدرات متقاربة إن لم تكن متشابهة، أما أوجه القصور الأساسية بهذه الطريقة هو أن نطلب من القيم أن يقدم المستحيل، فعملية تحليل أداء الفرد ليست بالعملية اليسيرة، ومع ذلك يطلب من المقيم أن يقارن بين مجموعة من الموظفين في أن واحد ويرتبهم بشكل دقيق.

✓ طريقة المقارنة المزدوجة:

يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف بزملائه من المجموعة بشكل منفرد أي واحد تلو الآخر، ثم اعطاء الموظف درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد الانتماء من المقارنة الثنائية يحسب المدير عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة. هذا وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات المزدوجة: عدد المقارنات الزوجية =  $n(n-1) + 2$  حيث تمثل (ن) عدد الأفراد المطلوب

<sup>55</sup> - أمال شمسة، " الأداء البشري بالادارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018م، ص73-77.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

تقدير كفاءتهم. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تتسم بالبساطة والسهولة إلا أنها يؤخذ عليها تطلبها لوقت +طويل نسبيا خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الأشراف.<sup>56</sup>

✓ طريقة التوزيع الاجباري: هي طريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليها الأفراد ووفقا لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين، فعلى سبيل المثال، من الممكن توزيع الموظفين على النحو الآتي:

- 15% معدلات أداء مرتفعة.

- 20% معدلات أدائهم فوق المتوسط.

- 30% معدلات أدائهم متوسطة.

- 20% معدلات أدائهم أقل من متوسط.

- 15% ذوي معدلات أداء منخفضة.

✓ طريقة الأحداث الهامة: حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمتثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة واللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل. لذا فكل 06 أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقشا أداء هذا الأخير باستخدام أحداث معينة كأمتثلة.

ولهذا النظام مزايا متعددة، حيث يزودك بأمتثلة لأداء الجيد والسيء والتي تشرح التقييم. ويحفرك على تقييم مرؤوسيك خلال السنة، فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة كما أنه يقدم أمتثلة ملموسة لما يمكن لمرؤوسيك عمله لتفادي عيوب الأداء، إلا أن هذا النظام قد لا يكون مجديا في حد ذاته لمقارنة الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالأجور.<sup>57</sup>

✓ طريقة النماذج الروائية القصصية: يستخدم بعض أصحاب الأعمال استمارات روائية لتقييم الموظفين فيقوم المقيم بكتابة مقالة تصف أداء الموظف المعني، وهذه الطريقة تعاني معظم المشكلات وأوجه القصور التي ذكرت في الطرق السابقة، ويلاحظ تأثر التقييم باستخدام الطريقة

<sup>56</sup> - أمال شمسة، "الأداء البشري بالادارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1،

2018م، ص74.

<sup>57</sup> - نفس المرجع، ص74.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

القصصية بقدرة المقيم الكتابية وكذلك اتجاه التقييم إلى أن يكون متمحورا حول سلوكيات الموظف الأدائية البارزة دون شمول هذا التمركز لأعمال المتكررة التي يزاولها الموظف يوميا.

(2) الطرق الحديثة: ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الادارية في المنظمة ونظرة الادارة وثقتها بالعاملين ومن أبرزها:

• قوائم السلوك المتدرجة: تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة والفعالية ومال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات بالشكل التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء ممتاز.

ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضوعيته في عملية التقييم.

• الملاحظة السلوكية: حي يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل، وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.<sup>58</sup>

"ويعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاعتبارات تتمثل كالاتي:

- أ. الهدف من استخدام الطريقة: فإذا كان الهدف من التقييم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط. فإن الطريقة الذاتية تعتبر الأفضل. كونها تأخذ خصائص أداء الفرد بتجريد ودون الرجوع إلى اجراء التقييم. أما إذا كان الهدف تحديد مستوى الأداء ومن ثم اجراء عملية التقييم فيفضل الاعتماد على الطريقة موضوعية.
- ب. المعايير التي تستخدم في التقييم أو التقييم: فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة (كمية، الجودة، الوقت، الكلفة) فيفضل استخدام الطرق الموضوعية، أما إذا كانت المعايير ترتيب من الأحسن إلى الأسوء فيقترح استخدام إحدى الطرق الذاتية.
- ج. مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.

<sup>58</sup> - أمال شمسة، "الأداء البشري بالادارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018م، ص75.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

• الإدارة بنظام الأهداف: وتتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها ويتطلب من المدير أن يحدد أهدافا لكل موظف ثم يناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف، ويشير هذا المصطلح أيضا لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، حيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكون من ست خطوات أساسية:

أ. وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.

ب. وضع أهداف الأقسام من قبل المرؤوسين ورؤسائهم

ج. مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها.

د. تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصير الأجل.<sup>59</sup>

هـ. "مراجعة للأداء بقياس النتائج.

و. تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين، لمناقشة النتائج المرجوة، لكن تعترض هذه الطريقة ثلاث مشكلات أساسية:

1. وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.

2. هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد في وضع الأهداف ومناقشتها وكذلك بالنسبة للوقت المستغرق في توفير المعلومات المرتدة.

3. أحيانا ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحة. أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء.

• مدخل الجودة الشاملة: إن أرقام المبيعات والأرباح وأنماط السلوك عادة ما يتم الاستناد إليها بواسطة المديرين عند تقييم أداء العاملين، إلا أنه في ظل فلسفة الجودة الشاملة لا يجب استخدام هذه النوعية من النتائج في تقييم أداء العاملين، لأنهم لا يملكون السيطرة التامة عليها.

<sup>59</sup> - نفس المرجع، ص76

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

ومن هنا فإن مؤيدوا الفلسفة الجودة الشاملة يرون أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء، يجب أن ينصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم.<sup>60</sup>

ولهذا الغرض يجب توافر نوعين من المعلومات المرتدة:

- معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.
- "معلومات موضوعية تسند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الاحصائية للرقابة على الجودة.

لكن مع ذلك يبقى أفضل مدخل لقياس الأداء هو الاعتماد على مزيج من الطرق والأساليب أي بديلين أو أكثر من بدائل التقييم.<sup>61</sup>

### ط. فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

1. " تزويد المدراء ومنتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
2. يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف الوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
3. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
4. تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.<sup>62</sup>
5. "يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

<sup>60</sup> - نفس المرجع السابق.ص77

<sup>61</sup> - نفس المرجع، ص77

<sup>62</sup> - فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية" دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص147.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

### ي. تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف:

" تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ما تم إنجازه منها فعليا، حي يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة بعد ذلك يتم عمل تقرير الأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.<sup>63</sup>

" ومن أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب مايلي:

- ✓ الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد.
- ✓ تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه، والأساليب اللازمة لتحقيقها.
- ✓ تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي.
- ✓ التركيز على إنجازات الفرد وليس سماته الشخصية.<sup>64</sup>

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف ولاسيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى. والوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وابداء الآراء. كما يمكن تطبيقها في المستويات الدنيا مع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين على الأسس التي تقوم عليها وخاصة مهارات الاتصال والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين.<sup>65</sup>

### ك. أغراض تقييم الأداء الوظيفي:

"تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها مايلي:

<sup>63</sup> - نفس المرجع، ص153.

<sup>64</sup> - فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" دار المسية،

عمان، الأردن، ط1، 2005م، ص276.

<sup>65</sup> - نفس المرجع السابق. ص276.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

1. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
  2. تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل للأداء.
  3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد امكانية نقله إلى وظيفة أخرى وربما الاستغناء عنه. إن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
  4. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
  5. تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.<sup>66</sup>
  6. " تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
  7. اجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنتائج العمل وقيمتة النهائية.
- ويلحظ أن المنظمات قد تركز على واحد أو أكثر من الأغراض السابقة وأنه عند تركيزها على أحد الأغراض فإن ذلك الغرض ربما يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء فإذا كان الغرض هو تقديم معلومات للعاملين عن أدائهم، فإن ذلك يؤكد الأهمية الخاصة باختبار " العاملین بنتائج التقييم. وقد يؤثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعاييره مكتوبة بشكل يسهل ايضاحها وتوصيلها إلى العاملين محل التقييم وذلك بواسطة الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.
- أما إذا كان غرض التقييم هو معرفة جوانب الضعف في أداء المرؤوسين وذلك لتحديد احتياجاتهم من التدريب، فإن معايير تقييم الأداء لابد أن تركز على مهارات يجب توافرها في أداء المرؤوسين.
- وإذا كان غرض التقييم هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي ستمنح العاملين، فإن معايير التقييم لابد أن تركز على انجازات محددة مثل كمية الانتاج والجودة.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> - أحمد ماهر " ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004م، ص289-290.

<sup>67</sup> - نفس المرجع السابق، ص290.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

### ل. مشكلات تقييم أداء العاملين واجراءات تحسينه:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:

- تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين باتاحة الفرصة لاحدى الخصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة فهناك الكير من المشرفين الذين يميلون إلى اعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل أي درجات متساوية لكل العوامل وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.
- الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهم إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهم.<sup>68</sup>

- الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيهم عند نهاية المقياس المدرج. فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الادارة تملى عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم

<sup>68</sup> - بو عطيظ جلال الدين "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009م.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

باعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

• العلاقات الشخصية المتداخلة: إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم. ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب اعدادها. إضافة إلى ما سبق تشير نتائج احدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:

- نقص لمعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.<sup>69</sup>
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء. منذ سنوات أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة. أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة أيضا عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو واضحة وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية المنتج فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث، كما

<sup>69</sup> - نفس المرجع السابق.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.<sup>70</sup>

### م. إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في الأداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو لندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من التغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل.... إلخ. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.<sup>71</sup>
2. تطوير خطة العمل للوصول إلى الحل: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء. فاللقاءات المباشرة واللقاءات المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأبناء.

<sup>70</sup> -بوعطي جلال الدين" الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، علم النفس

عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009م.

<sup>71</sup> - نفس المرجع السابق.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

3. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ. تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

✓ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

✓ التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.<sup>72</sup>

✓ الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب. تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفورة منها وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه المستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتحقيق وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.<sup>73</sup>

### خلاصة:

<sup>72</sup> - بوعطيط جلال الدين "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009م.  
<sup>73</sup> - نفس المرجع السابق.

## الفصل الثالث الأداء الوظيفي

---

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الأداء الوظيفي؛ والذي يعد مجموعة المهام الموكلة لكل فرد داخل المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسين، مع التطرق إلى مختلف محدداته وجوانبه، كما ولجنا من خلال بحثنا بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء واجراءاتها الفعالة والتي تعود على مستعملها بالفائدة خاصة على مستوى أداء الموظفين وقياس كفاءاتهم والمحاولة من أجل تحسين عمله والوصول به إلى مستويات أعلى.

ومنه نجد أننا نتطرقنا إلى موضوع مهم ألا وهو العنصر البشري لابرار قيمته في العملية الانتاجية داخل التنافس الحاصل بين عالم المؤسسات، لأن العنصر البشري هو محرك أساسي لا بد من تطويره والرفقي به تواكبا مع عالم السرعة والتكنولوجيا والرقمنة.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد.

أ. تحديد مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني للدراسة.

2. المجال الزمني للدراسة.

3. المجال البشري للدراسة.

ب. عينة الدراسة

1. المسح الشامل.

ج. المنهج المعتمد للدراسة.

د. أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيان.

2. الملاحظة.

هـ. عرض وتحليل نتائج الفرضيات والبيانات.

1. معامل ثبات الاستبيان.

2. صدق الاستبيان.

3. تحليل نتائج الفرضيات

و. نتائج الدراسة:

1. النتائج في ضوء التساؤلات.

2. النتائج في ضوء الفرضيات.

3. نتائج عامة للدراسة.

ز. خلاصة:

### تمهيد:

إن الدراسة الميدانية الجانب المكمل للدراسة النظرية وجمع المعلومات، وهدف أي بحث علمي هو الخروج بنتيجة إيجابية مفيدة للمجال المدروس، لذا ما دُونَ في الصفحات السابقة يتم تجسيده ضمن هذه الصفحات.

بعد التطرق إلى أهم وأبرز الجوانب المتعلقة بالموضوع في الفصل النظري، سنتناول في هذا الجانب الدراسة التطبيقية له ومحاولة الكشف عن صحة الفرضيات المثارة للموضوع وتحليل مجموعة النتائج.

ففي هذا الفصل سنقوم بالتعريف بالمؤسسة " الحماية المدنية" بتحديد المجال المكاني لها وتحديد المجال الزمني بالتعرض للدراسة الاستطلاعية. وكذلك المجال البشري للدراسة، ذاكرين المنهج المعتمد عليه للوصول إلى البيانات وأدوات جمعها، لأن قيمة أي بحث علمي دقيق لا بد من استحضار مجموعة الطرق والأدوات المنهجية لتحقيق النتائج المرجوة.

### أ. تحديد مجالات الدراسة:

#### (1) المجال المكاني للدراسة:

تمت هذه الدراسة بمؤسسة " مديرية الحماية المدنية " بولاية أم البواقي؛ الواقعة في الجهة الغربية للولاية بمحاذاة الطريق الوطني "هوارى بومدين" بالقرب من متحف المجاهد وكذا مديرية الشؤون الدينية بولاية أم البواقي.

#### (2) المجال الزمني للدراسة:

تمت هذه الدراسة في فترة زمنية بدأت من المرحلة الأولى: والتي كان خلالها جمع شتات الدراسة واعداد مخطط لها واختيار كل الأدوات المناسبة لسير هذه الدراسة الميدانية. ثم تم توزيع الاستبيانات على العاملين المعنيين بالبحث 2023/5/3، أما المرحلة الثانية: تم خلالها جمع الاستبيانات التي وزعت على أفراد المؤسسة " العينة " 2023/5/10.

#### (3) المجال البشري للدراسة:

وهو ما يسمى بالعينة المختارة من أجل القيام بالدراسة داخل مؤسسة " الحماية المدنية " على العمال حيث يبلغ العدد المختار 40 عامل.

### ب. عينة الدراسة:

#### 1. طريقة المسح الشامل:

" يعتبر المسح واحدا من المناهج الأساسية بل أكثرها شيوعا في البحوث الوصفية. ويعرف أسلوب المسح بأنه: دراسة شاملة مستعرضة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> - مناهج البحث العلمي، محمد سرحان علي المحمودي، دار الكتب، صنعاء، ط3، 2019، ص52-53.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

كما يعرف بأنه: ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب.<sup>75</sup>

وما قمنا باستعماله في دراستنا يتمثل في المسح الشامل لموظفي مؤسسة الحماية المدنية بولاية أم البواقي لتطبيق أسئلة الاستبيان عليهم وملاحظة الإجابة على تلك الأسئلة فتم اختيار 40 فرد وزعنا عليهم 40 استبانة.

### ج. منهج الدراسة:

طبيعة الموضوع هي التي توجهنا وتفرض علينا اختيار منهج من ضمن المناهج المعتمد للبحوث العلمية، وقد اخترنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بغرض وصف التماسك الحاصل في علاقات العمال فيما بينهم ومدى تأثير التماسك على الأداء الوظيفي.

### د. أدوات جمع البيانات:

من خلال الاطلاع على التراث النظري والدراسات المشابهة لموضوعنا " تماسك العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي " تم تصميم استبيان وفقا لشروط البحث العلمي وتوزيعه على 40 عامل تم تفرغ النتائج ومناقشتها.

اخترنا في دراستنا مجموعة من الأدوات:

### 1) الاستبيان:

هو أداة من أدوات جمع البيانات تسمح بجمع الحقائق والمعلومات حول موضوع معين وهو مجموعة من الأسئلة المرتبة حسب متطلبات البحث العلمي الدقيق ترسل إلى العينة المختارة ولهذا تم اختيارها

<sup>75</sup> - مناهج البحث العلمي، محمد سرحان علي المحمودي، دار الكتب، صنعاء، ط2019، ص3، ص52-53.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

كأداة فعالة في البحث إذ يعرفها أنجرس موريس: " هو تقنية مباشرة لتقصي العينة يستهل إزاء الأفراد باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد علاقات رياضية بمقارنة رقمية."<sup>76</sup>

وهذا الاستبيان يتضمن: البيانات الشخصية فيه خمسة أسئلة.

المحور الأول: التماسك الجماعي بين موظفي المؤسسة يحقق أداء وظيفي ناجح، وشمل ثمانية أسئلة.

المحور الثاني: يقود الاتصال الجماعي المؤسسي إلى تحسين الأداء الوظيفي وشمل ثمانية أسئلة،

المحور الثالث: تساهم ظروف العمل المريح في تحقيق الأداء الوظيفي وشمل أيضا ثمانية أسئلة. حيث تم توزيع 40 استبانة.

### (2) الملاحظة:

أداة من الأدوات المهمة المستعملة في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الاحصائيات الرسمية أو التقارير أو التجربة<sup>77</sup>، وبما أننا في صدد فك إشكالية أو مجموعة من الإشكاليات المتعلقة بتماسك جماعة العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي اعتمدنا عليها خلال مدة التبرص.

<sup>76</sup> -موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية . تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004م، ص 298.

<sup>77</sup> - رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004م، ص 142.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### عرض وتحليل نتائج الفرضيات والبيانات:

#### 1-معامل ثبات الاستبيان:

لحساب معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك.

#### 2-صدق الاستبيان:

لحساب صدق الذاتي للاستبيان تم استخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول رقم .. يوضح ذلك.

#### **جدول رقم 01: يبين معامل ثبات وصدق الاستبيان**

المحور	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
الأول	0.86	0.93
الثاني	0.89	0.94
الثالث	0.87	0.93
الاستبيان ككل	0.90	0.95

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة والاستبيان ككل تتحصر بين القيمتين 0.86 و 0.90 وهي قيم عالية تفوق 0.70، فيما تراوحت قيمة الصدق بين 0.93 و 0.95 وهي قيم عالية ما يدل على أن الاستمارة تتمتع بمعاملات صدق وثبات عالية.

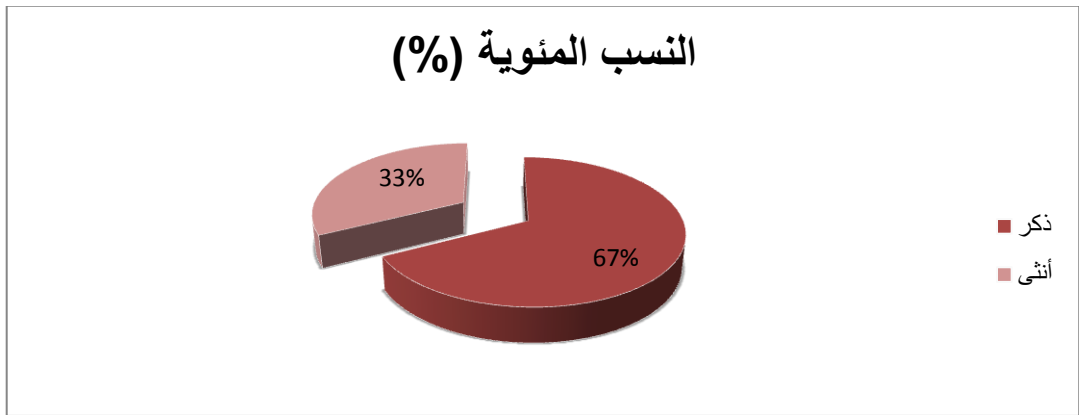
3. تحليل نتائج الفرضيات:

البيانات العامة للمبحوثين:

توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

النسب المئوية (%)	التكرارات	
67	27	ذكر
33	13	أنثى
100	40	المجموع



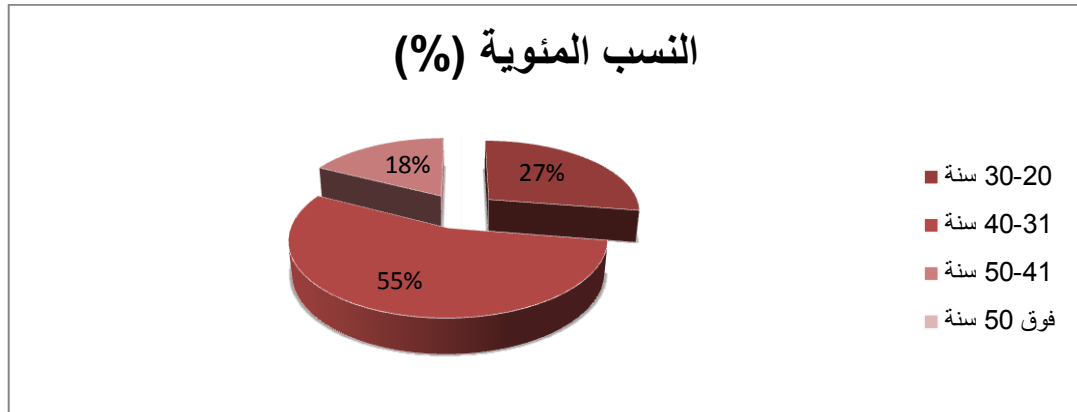
شكل رقم 01: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 67% من جنس ذكور، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 33% من جنس إناث.

توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة وفق متغير السن

النسب المئوية (%)	التكرارات	
27	11	30-20 سنة
55	22	40-31 سنة
18	07	50-41 سنة
00	00	فوق 50 سنة
100	40	المجموع



شكل رقم 02: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن

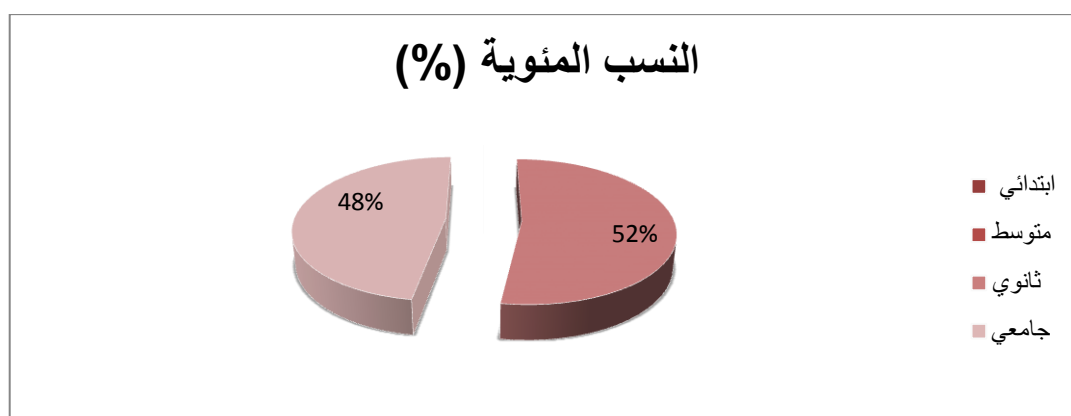
من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 55% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 18% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة

توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

النسب المئوية (%)	التكرارات	
00	00	ابتدائي
00	00	متوسط
52	21	ثانوي
48	19	جامعي
100	40	المجموع



شكل رقم 03: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 52% لديهم مستوى ثانوي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 48% لديهم مستوى جامعي.

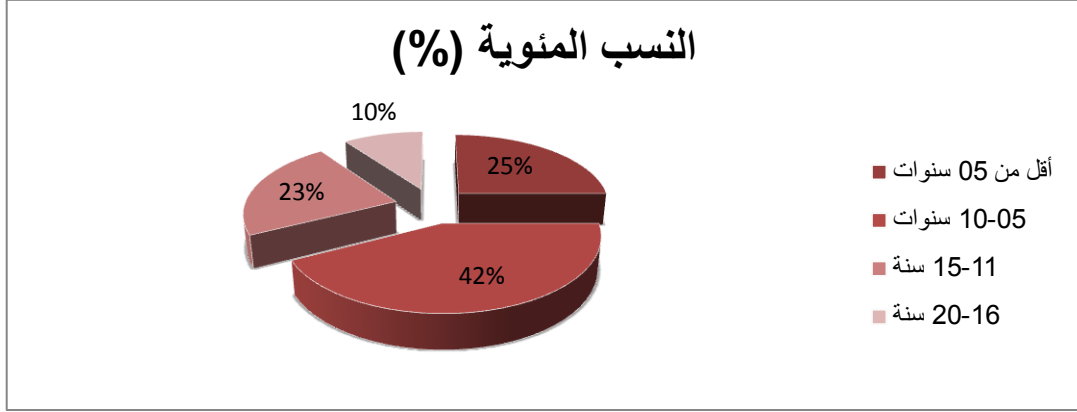
توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية:

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية

النسب المئوية (%)	التكرارات	
25	10	أقل من 05 سنوات
42	17	05-10 سنوات
23	09	11-15 سنة

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

10	04	20-16 سنة
100	40	المجموع



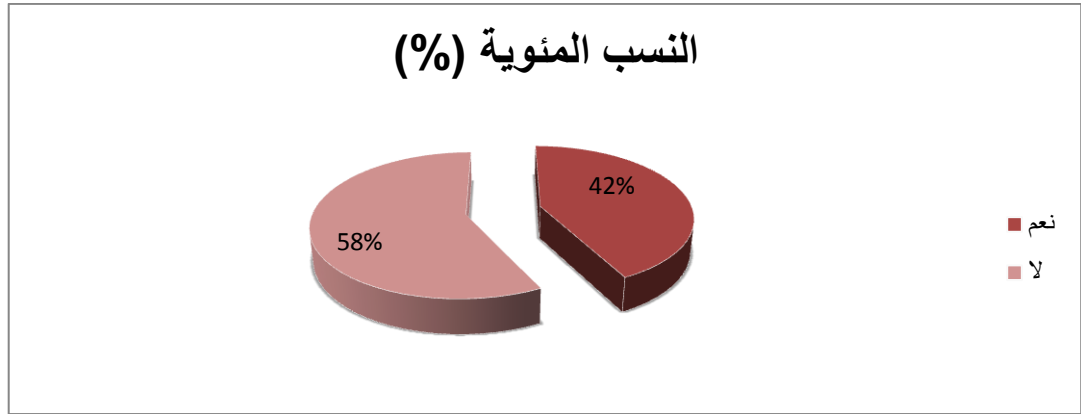
شكل رقم 04: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 42% تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 10 سنوات، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 10% تتراوح خبرتهم بين 16 و 20 سنة.

توزيع العينة وفق متغير التكوين في العمل الحالي:

جدول رقم 06: يبين توزيع العينة وفق متغير التكوين في العمل الحالي

النسب المئوية (%)	التكرارات	
42	17	نعم
58	23	لا
100	40	المجموع



شكل رقم 05: يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير التكوين في العمل الحالي

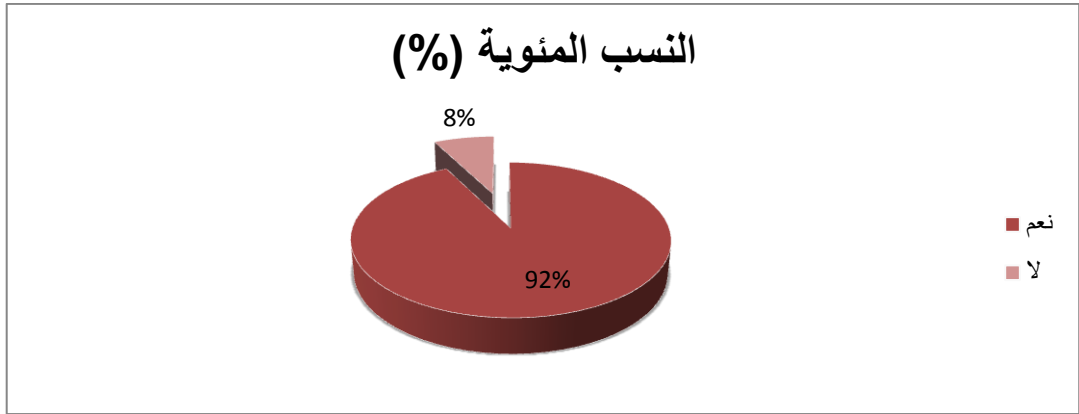
من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 58% لم يتلقوا تكويناً حول العمل الحالي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 42% تلقوا تكويناً في ذلك.

**المحور الأول:** التماسك الجماعي بين موظفي المؤسسة يحقق أداء وظيفي ناجح.

**السؤال الأول:** سلوك الإحترام والتقدير يعزز التماسك بين أفراد المؤسسة.

جدول رقم 07: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأول من المحور الأول:

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	28.90	92	37	نعم
					08	03	لا
					100	40	المجموع



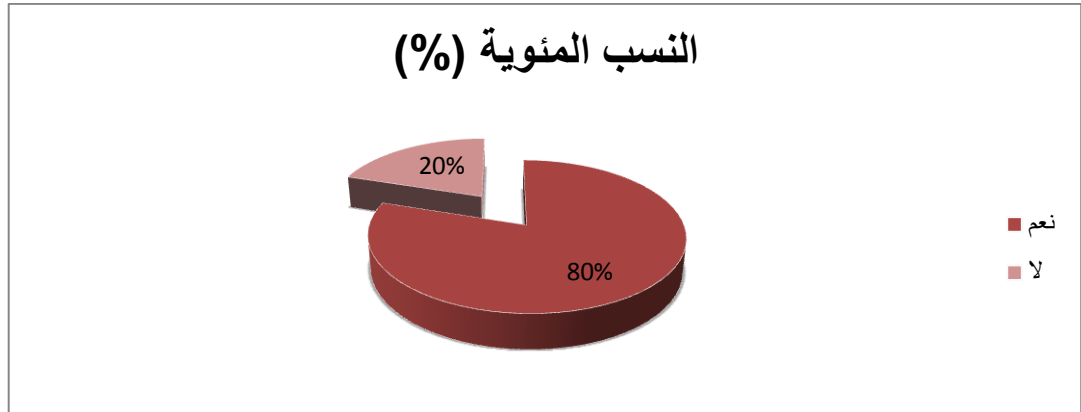
شكل رقم 06: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الأول من المحور الأول:

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 92% يرون أن سلوك الإحترام والتقدير يعزز التماسك بين أفراد المؤسسة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 8% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 28.90 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن سلوك الإحترام والتقدير يعزز التماسك بين أفراد المؤسسة.

السؤال الثاني: الإلتزام بالوضوح أثناء المحادثة والمناقشة حول المهام الموكلة للأفراد.

جدول رقم 08: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثاني من المحور الأول:

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	14.40	80	32	نعم
					20	08	لا
					100	40	المجموع



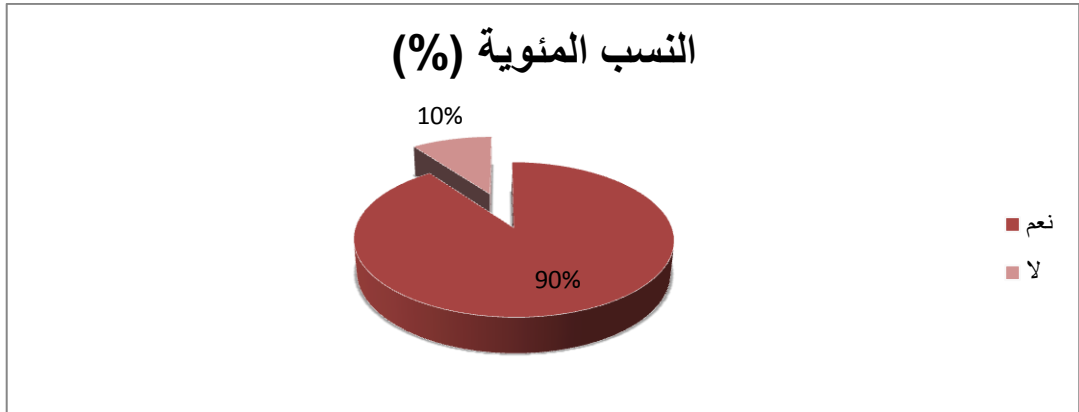
شكل رقم 07: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الثاني من المحور الأول:

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 80% يرون أنهم يلتزمون بالوضوح أثناء المحادثة والمناقشة حول المهام الموكلة للأفراد، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 20% لا يرون أنهم يلتزمون بذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 14.40 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أنهم يلتزمون بالوضوح أثناء المحادثة والمناقشة حول المهام الموكلة للأفراد.

السؤال الثالث: تأليف وتشكيل جماعات عاملة ومتماسكة داخل المؤسسة يرفع من الإنتاج.

جدول رقم 09: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالث من المحور الأول:

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	25.60	90	36	نعم
					10	04	لا
					100	40	المجموع



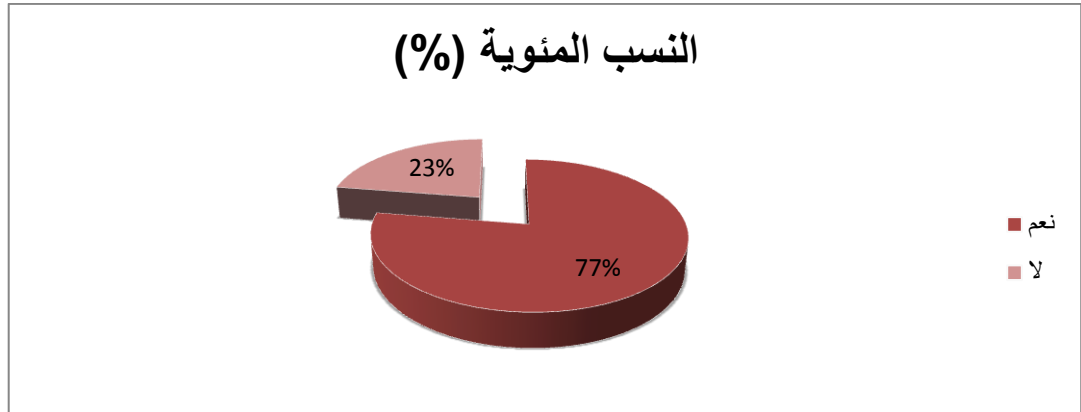
شكل رقم 08: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الثالث من المحور الأول:

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 90% يرون أن تأليف وتشكيل جماعات عاملة و متماسكة داخل المؤسسة يرفع من الإنتاج، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 10% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 25.60 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائيا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن تأليف وتشكيل جماعات عاملة و متماسكة داخل المؤسسة يرفع من الإنتاج.

**السؤال الرابع:** ارتفاع الروح المعنوية الجامعية للأفراد يوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

جدول رقم 10: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابع من المحور الأول:

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا تربيع		نسبة الخطأ	درجة الحرية	معنوية اختبار كا <sup>2</sup>
		الجدولية	المحتسبة			
نعم	77	3.84	12.1	0.05	01	دال
لا	23					
المجموع	100					



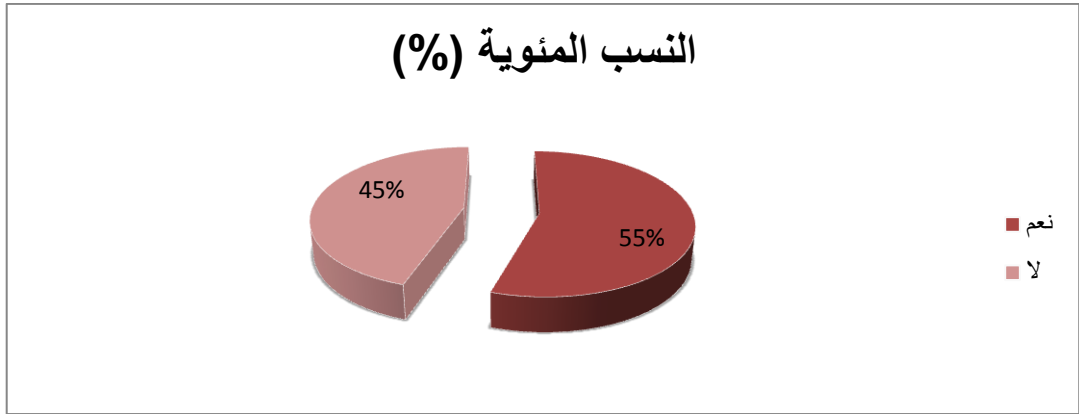
شكل رقم 09: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الرابع من المحور الأول:

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 77% يرون أن ارتفاع الروح المعنوية الجماعية للأفراد يوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 23% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 12.10 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن ارتفاع الروح المعنوية الجامعية للأفراد يوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

**السؤال الخامس:** هل يتم إجراء تحليلات للعمل المطلوب لسد عجز الأداء المحدد أثناء فترة زمنية محددة؟

جدول رقم 11: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامس من المحور الأول:

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا تربيع		نسبة الخطأ	درجة الحرية	معنوية اختبار كا <sup>2</sup>
		الجدولية	المحتسبة			
نعم	22	3.84	0.40	0.05	01	غير دال
لا	18					
المجموع	40					



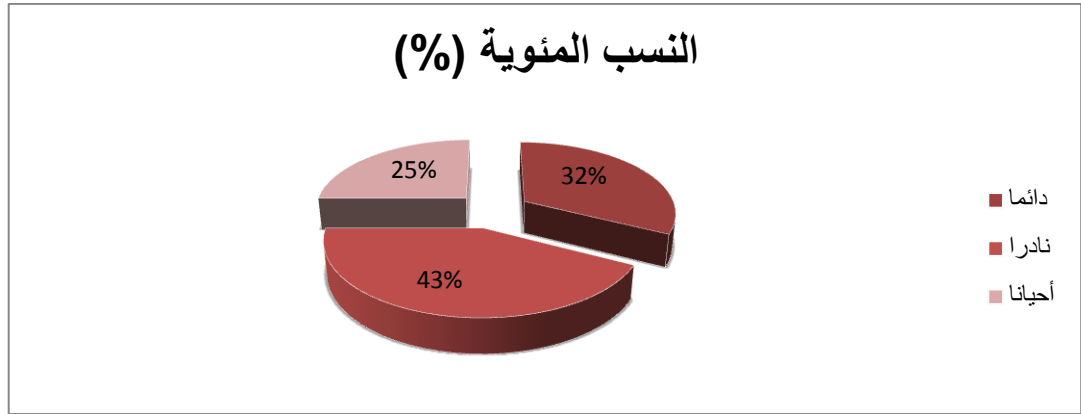
شكل رقم 10: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الخامس من المحور الأول:

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 55% يرون أن إجراء تحليلات للعمل المطلوب لسد عجز الأداء المحدد أثناء فترة زمنية محددة ، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 45% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 0.40 وهي أقل من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

**السؤال السادس:** الندوات المنعقدة تعالج مردودية الأداء الوظيفي للمؤسسة.

جدول رقم 12: يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادس من المحور الأول

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
غير دال	02	0.05	5.99	1.85	32	13	دائماً
					43	17	نادراً
					25	10	أحياناً
					100	40	المجموع



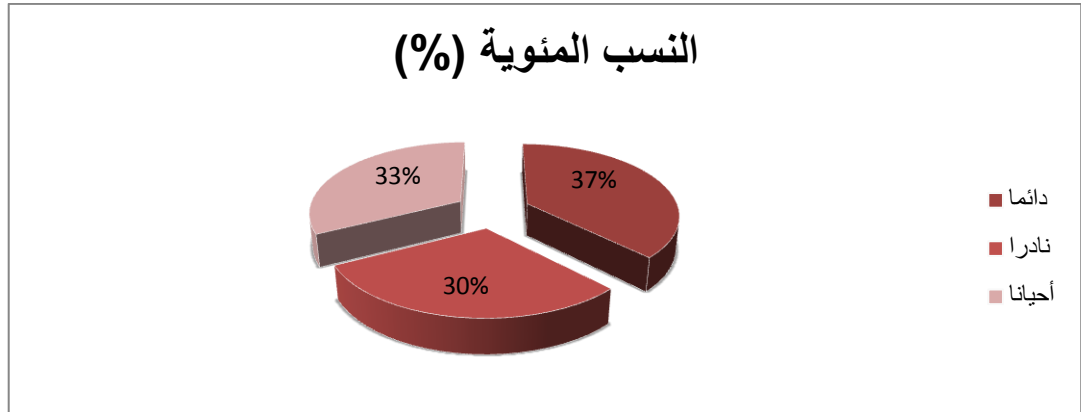
شكل رقم 11: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال السادس من المحور الأول

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 43% يرون أن الندوات المنعقدة نادرا ما تعالج مردودية الأداء الوظيفي للمؤسسة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 25% يرون أنها أحيانا ما تعالج ذلك، كما بلغت قيمة  $\chi^2$  المحتسبة 1.85 وهي أقل من قيمة اختبار  $\chi^2$  الجدولية والبالغة 5.99 عند درجة حرية 02 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة غير دالة إحصائيا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

السؤال السابع: تقوم الإدارة بتدريبات للموظفين لتوثيق نتائج الأداء الوظيفي.

جدول رقم 13: يبين التحليل الإحصائي للسؤال السابع من المحور الأول

معنوية اختبار $\chi^2$	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
غير دال	02	0.05	5.99	0.35	37	15	دائما
					33	12	نادرا
					30	13	أحيانا
					100	40	المجموع



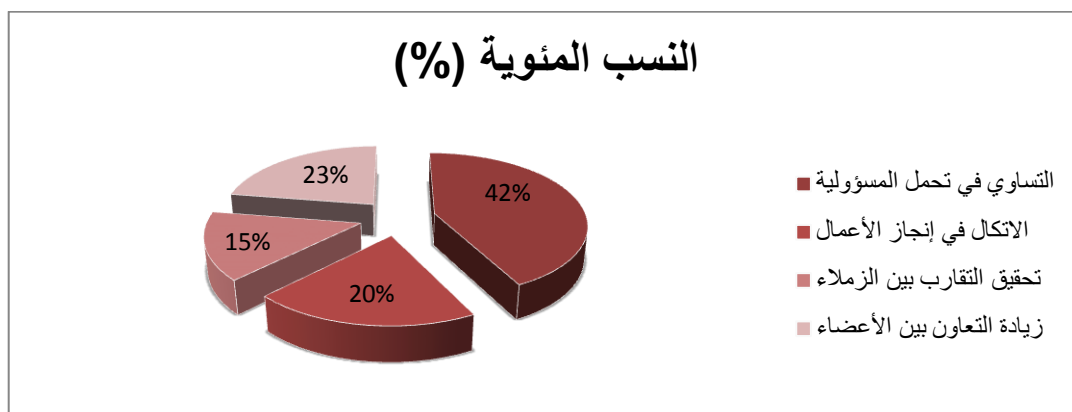
شكل رقم 12: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال السابع من المحور الأول

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 37% يرون أن الإدارة تقوم دائما بتدريبات للموظفين لتوثيق نتائج الأداء الوظيفي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 30% يرون أنها أحيانا ما تقوم بذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 0.35 وهي أقل من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 5.99 عند درجة حرية 02 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة غير دالة إحصائيا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

السؤال الثامن: هل تعتقد أن العمل الجماعي يؤدي إلى:

جدول رقم 14: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثامن من المحور الأول

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
غير دال	03	0.05	7.82	07	42	17	التساوي في تحمل المسؤولية
					20	08	الاتكال في إنجاز الأعمال
					15	06	تحقيق التقارب بين الزملاء
					23	09	زيادة التعاون بين الأعضاء
					100	40	المجموع



**شكل رقم 13: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الثامن من المحور الأول**

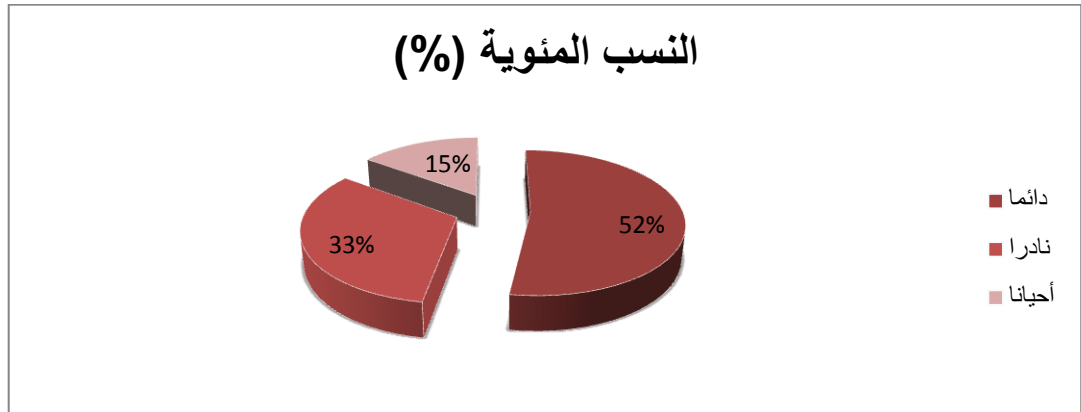
من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 42% يرون أن العمل الجماعي يؤدي إلى التساوي في تحمل المسؤولية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 15% يرون أنه يؤدي إلى تحقيق التقارب بين الزملاء، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 07 وهي أقل من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 7.82 عند درجة حرية 03 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة غير دالة إحصائياً ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

**المحور الثاني:** يقود الاتصال الجماعي المؤسساتي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

**السؤال الأول:** التواصل بين الموظفين يحسن من أدائهم.

**جدول رقم 15: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأول من المحور الثاني**

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	02	0.05	5.99	8.45	52	21	دائماً
					33	13	نادراً
					15	06	أحياناً
					100	40	المجموع



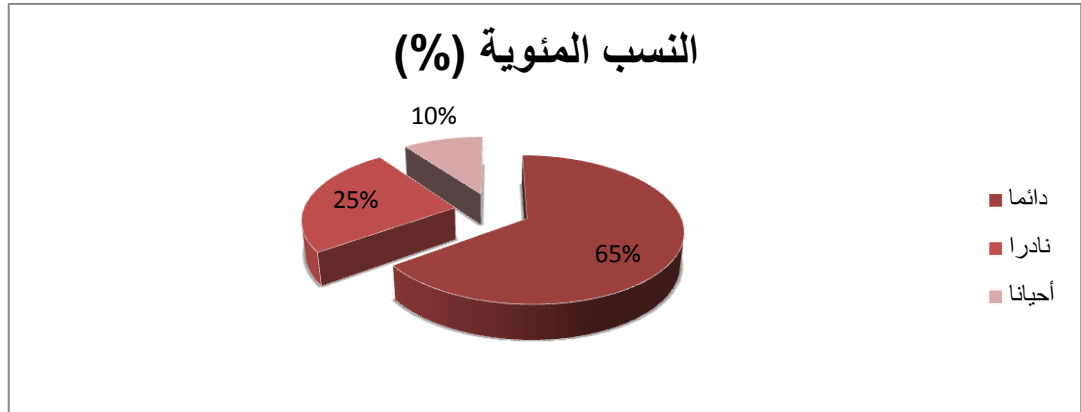
**شكل رقم 14: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الأول من المحور الثاني**

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 52% يرون أن التواصل بين الموظفين يحسن من أدائهم دائما، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 15% يرون أنه يحسن من أدائهم في بعض الأحيان، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 8.45 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 5.99 عند درجة حرية 02 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائيا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن التواصل بين الموظفين يحسن من أدائهم دائما.

**السؤال الثاني:** صدور الأوامر والتعليمات من السلطة القائمة يحفز أفراد المؤسسة على العمل.

**جدول رقم 16: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثاني من المحور الثاني**

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات
			الجدولية	المحتسبة		
دال	02	0.05	5.99	19.40	65	26
					25	10
					10	04
					100	40



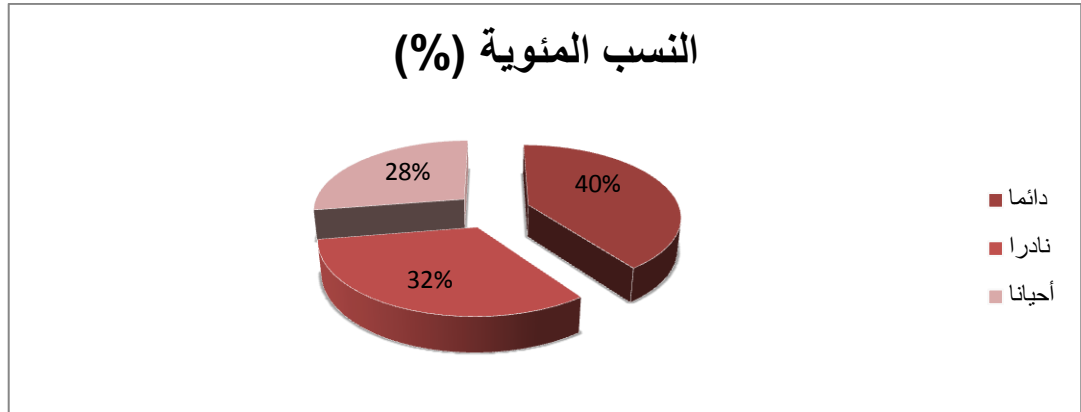
شكل رقم 15: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الثاني من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 65% يرون أن صدور الأوامر والتعليمات من السلطة القائمة يحفز أفراد المؤسسة دائما على العمل، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 10% يرون أنه يحفزهم على ذلك في بعض الأحيان، كما بلغت قيمة  $\chi^2$  المحتسبة 19.40 وهي أكبر من قيمة اختبار  $\chi^2$  الجدولية والبالغة 5.99 عند درجة حرية 02 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائيا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن صدور الأوامر والتعليمات من السلطة القائمة يحفز أفراد المؤسسة دائما على العمل.

السؤال الثالث: الميول إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.

جدول رقم 17: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالث من المحور الثاني

معنوية اختبار $\chi^2$	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات
			الجدولية	المحتسبة		
غير دال	02	0.05	5.99	0.95	40	16
					32	13
					28	11
					100	40
						المجموع



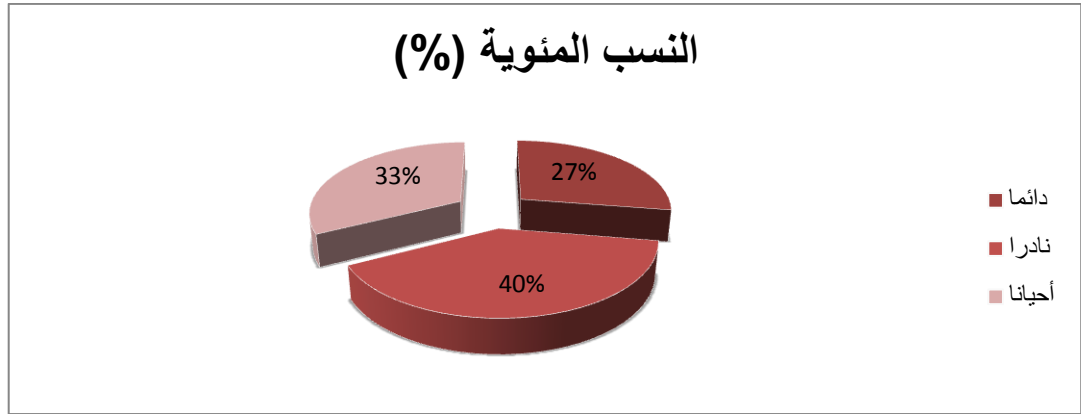
شكل رقم 16: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الثالث من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 40% يرون أنهم يميلون دائما إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 28% يرون أنهم يفضلون ذلك في بعض الأحيان، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 0.95 وهي أقل من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 5.99 عند درجة حرية 02 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة غير دالة إحصائيا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

**السؤال الرابع:** حل مشكلات العمل يكون بعقد اجتماع بين أعضاء المؤسسة.

جدول رقم 18: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابع من المحور الثاني

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
غير دال	02	0.05	5.99	0.95	27	11	دائما
					40	16	نادرا
					33	13	أحيانا
					100	40	المجموع



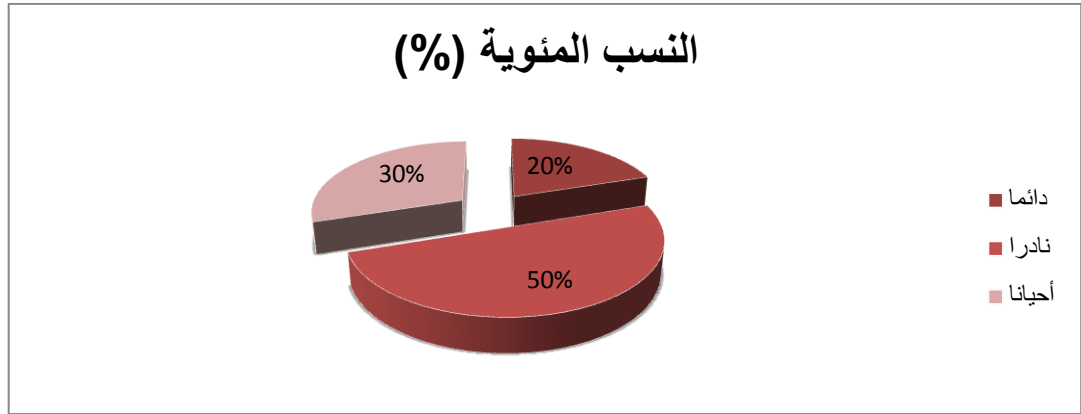
شكل رقم 17: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الرابع من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 40% نادرا ما يعقدون اجتماعا بين أعضاء المؤسسة لحل مشكلات العمل، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 27% دائما ما يقومون بذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 0.95 وهي أقل من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 5.99 عند درجة حرية 02 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة غير دالة إحصائيا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

**السؤال الخامس:** السعي إلى تغليب الأهداف الشخصية على الأهداف الجماعية للبروز أمام السلطة القائدة.

جدول رقم 19: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامس من المحور الثاني

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
غير دال	02	0.05	5.99	5.60	20	08	دائما
					50	20	نادرا
					30	12	أحيانا
					100	40	المجموع



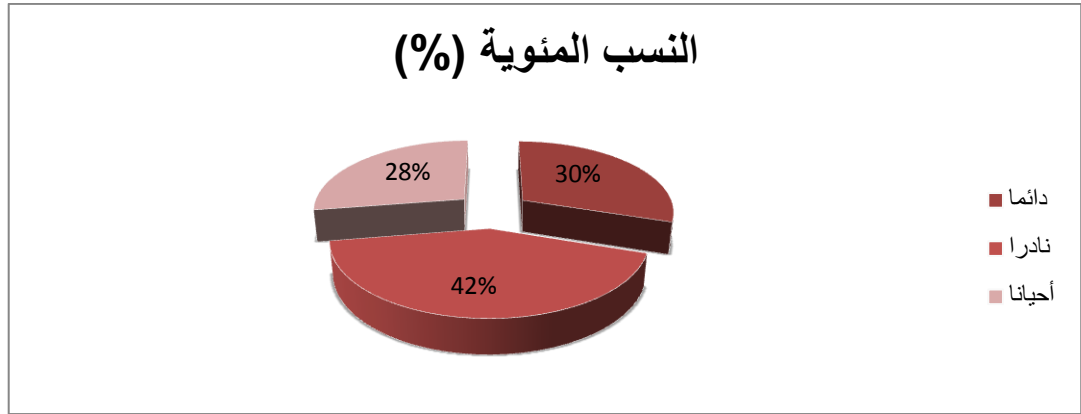
شكل رقم 18: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الخامس من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 50% نادرا ما يسعون إلى تغليب الأهداف الشخصية على الأهداف الجماعية للبروز أمام السلطة القائمة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 20% يسعون إلى ذلك دائما، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 5.60 وهي أقل من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 5.99 عند درجة حرية 02 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة غير دالة إحصائيا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

**السؤال السادس:** حدوث اصطدام بين أعضاء العمل بسبب الاختلاف في الرأي.

جدول رقم 20: يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادس من المحور الثاني

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
غير دال	02	0.05	5.99	1.55	30	12	دائما
					42	17	نادرا
					28	11	أحيانا
					100	40	المجموع



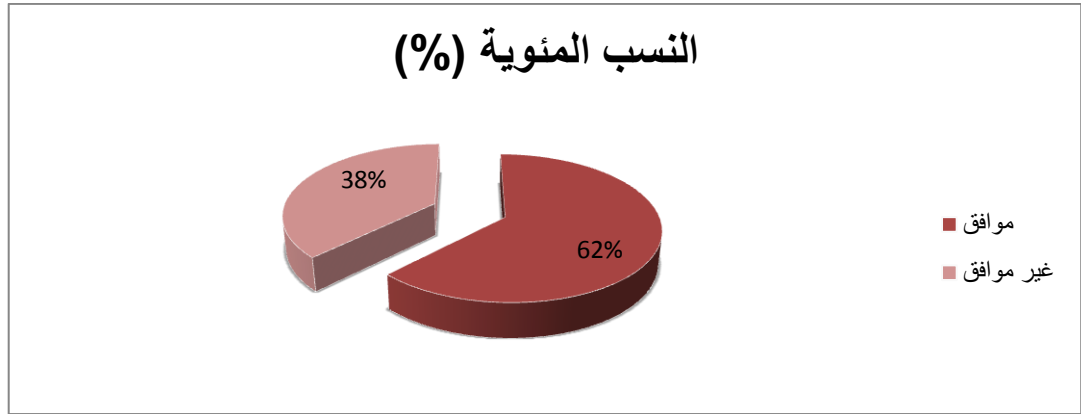
**شكل رقم 19: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال السادس من المحور الثاني**

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 42% يرون أنه نادرا ما يحدث اصطدام بين أعضاء العمل بسبب الاختلاف في الرأي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 28% يرون أنه يحدث ذلك في بعض الأحيان، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 1.55 وهي أقل من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 5.99 عند درجة حرية 02 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة غير دالة إحصائيا ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين.

**السؤال السابع:** المستوى التأهيلي للأعضاء يؤثر على التواصل بين أفراد الجماعة وعلى الأداء الوظيفي للمؤسسة.

**جدول رقم 21: يبين التحليل الإحصائي للسؤال السابع من المحور الثاني**

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	10	62	25	موافق
					38	15	غير موافق
					100	40	المجموع



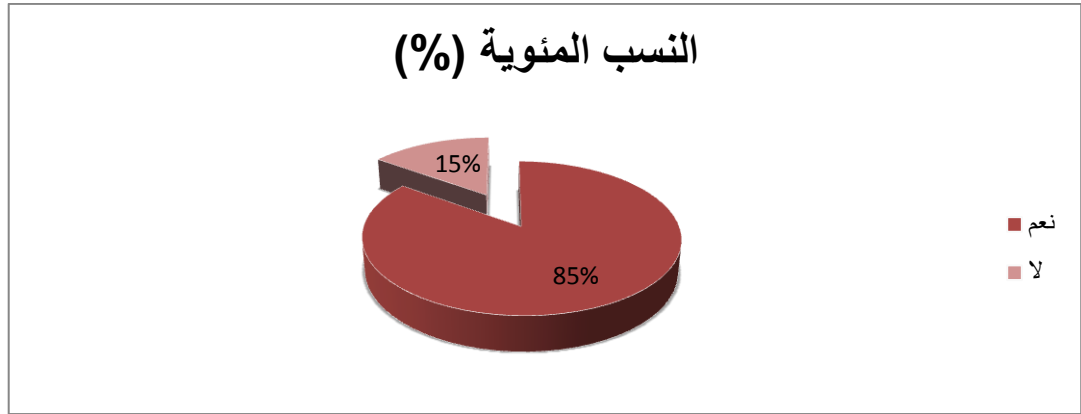
شكل رقم 20: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال السادس من المحور الثاني

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 62% يرون أن المستوى التأهيلي للأعضاء يؤثر على التواصل بين أفراد الجماعة وعلى الأداء الوظيفي للمؤسسة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 38% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 10 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن المستوى التأهيلي للأعضاء يؤثر على التواصل بين أفراد الجماعة وعلى الأداء الوظيفي للمؤسسة.

**السؤال الثامن:** هل يتحقق روح التعاون بين الموظفين لتحقيق أداء عالي للمؤسسة؟

جدول رقم 22: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثامن من المحور الثاني

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	19.60	85	34	نعم
					15	06	لا
					100	40	المجموع



شكل رقم 21: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الثامن من المحور الثاني

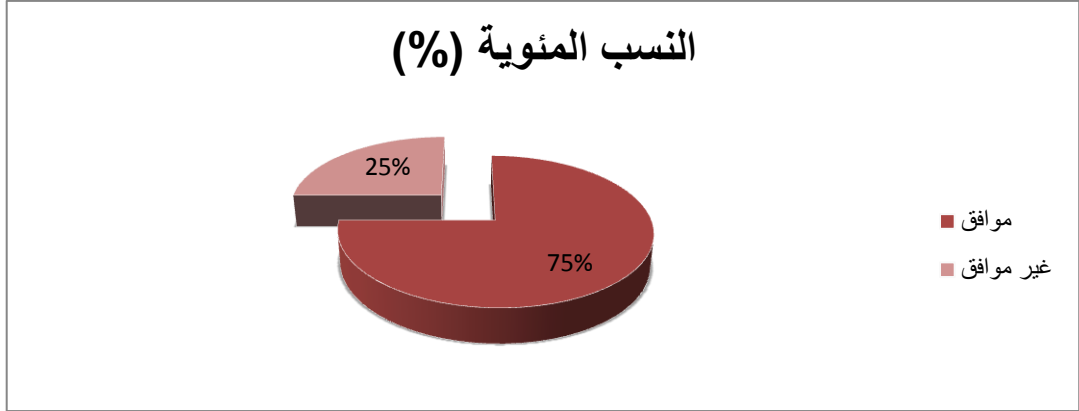
من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 85% يرون أن روح التعاون بين الموظفين يحقق أداءً عاليًا للمؤسسة، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 15% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كاسي<sup>2</sup> المحتسبة 19.60 وهي أكبر من قيمة اختبار كاسي<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن روح التعاون بين الموظفين يحقق أداءً عاليًا للمؤسسة.

**المحور الثالث:** تساهم ظروف العمل المريح في تحقيق الأداء الوظيفي.

**السؤال الأول:** خلق المشكلات يؤثر على المداومة في العمل مع الآخرين.

جدول رقم 23: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الأول من المحور الثالث

معنوية اختبار كاسي <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كاسي <sup>2</sup> تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	10	75	30	موافق
					25	10	غير موافق
					100	40	المجموع



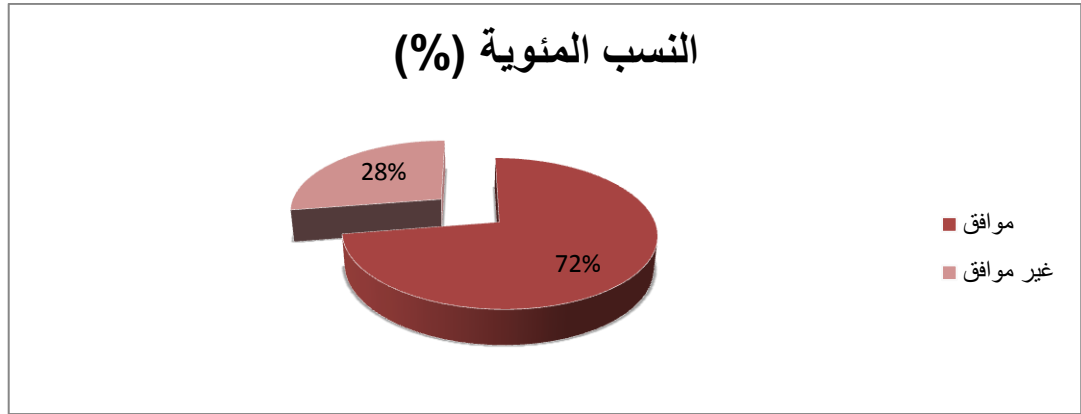
شكل رقم 22: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الأول من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 75% يرون أن خلق المشكلات يؤثر على المداومة في العمل مع الآخرين، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 25% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 10 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن خلق المشكلات يؤثر على المداومة في العمل مع الآخرين.

**السؤال الثاني:** مخالفة النظام والقوانين المسيرة للمؤسسة يهدد بيئة العمل.

جدول رقم 24: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثاني من المحور الثالث

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	8.10	72	29	موافق
					28	11	غير موافق
					100	40	المجموع



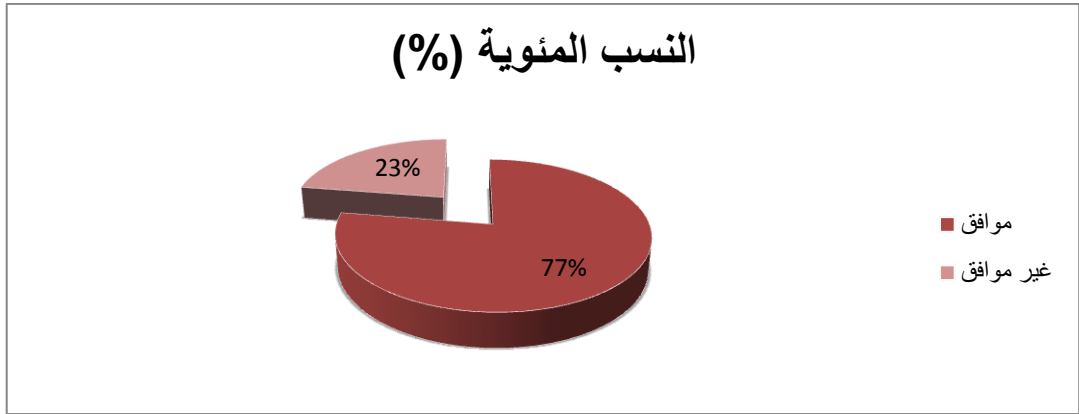
شكل رقم 23: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الثاني من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 72% يرون أن مخالفة النظام والقوانين المسيرة للمؤسسة يهدد بيئة العمل، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 28% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 8.10 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن مخالفة النظام والقوانين المسيرة للمؤسسة يهدد بيئة العمل.

**السؤال الثالث:** انتهاج طرق عمل جديدة للوصول إلى أداء عالي.

جدول رقم 25: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثالث من المحور الثالث

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	12.10	77	31	موافق
					23	09	غير موافق
					100	40	المجموع



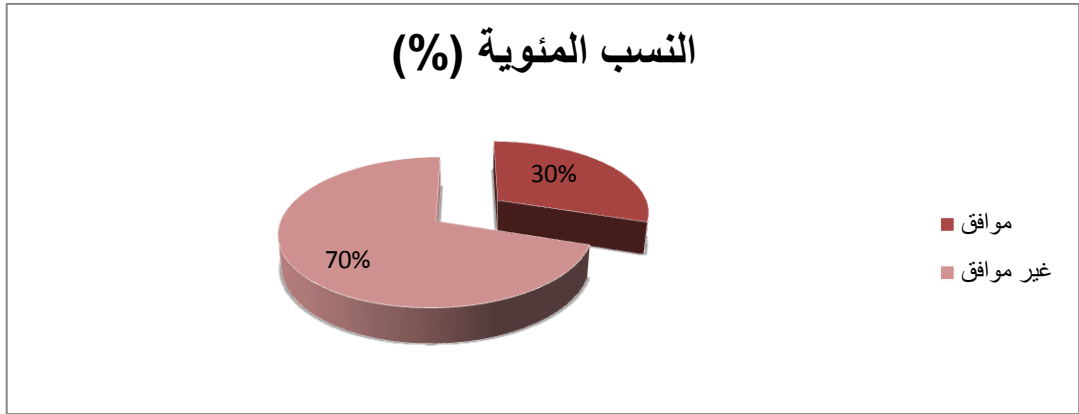
شكل رقم 24: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الثالث من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 77% يوافقون على انتهاج طرق عمل جديدة للوصول إلى أداء عال، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 23% لا يوافقون على ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 12.10 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يوافقون على انتهاج طرق عمل جديدة للوصول إلى أداء عال.

**السؤال الرابع:** تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

جدول رقم 26: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الرابع من المحور الثالث

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	6.40	30	12	موافق
					70	28	غير موافق
					100	40	المجموع



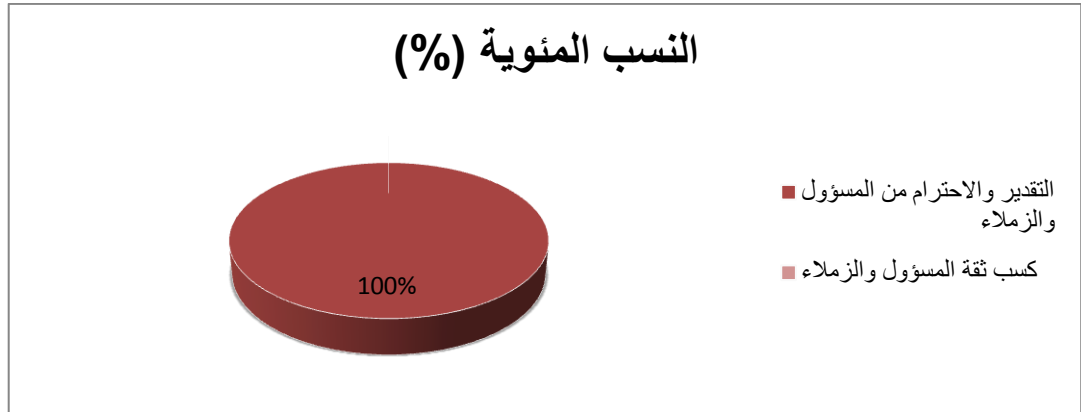
شكل رقم 25: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الرابع من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 70% يرفضون تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 30% يؤيدون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 6.40 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرفضون تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

**السؤال الخامس:** الأداء الجيد أثناء ممارسة العمل للحصول على:

جدول رقم 27: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الخامس من المحور الثالث

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	40	100	40	التقدير والاحترام من المسؤول والزملاء
					00	00	كسب ثقة المسؤول والزملاء
					100	40	المجموع



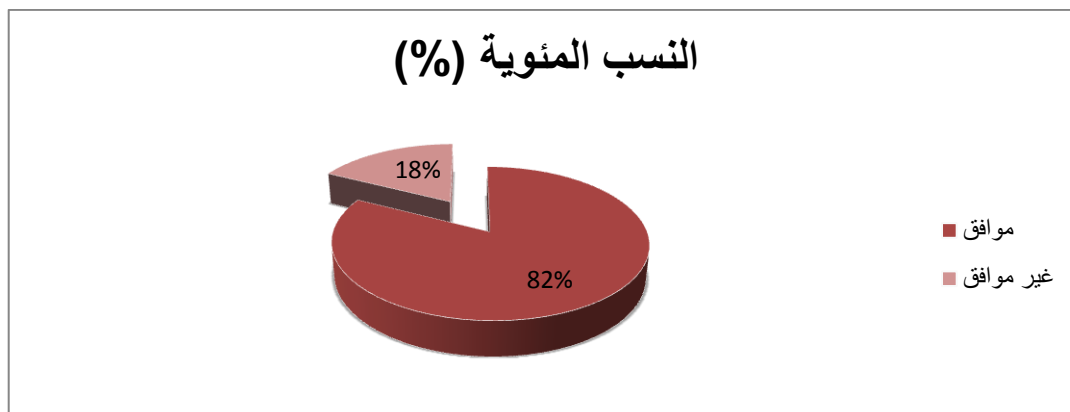
**شكل رقم 26 : يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الخامس من المحور الثالث**

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن كل الموظفين وبنسبة 100% يهدفون إلى الحصول على التقدير والاحترام من المسؤولين والزملاء من خلال الأداء الجيد أثناء ممارسة العمل، كما بلغت قيمة  $\chi^2$  المحتسبة 40 وهي أكبر من قيمة اختبار  $\chi^2$  الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يهدفون إلى الحصول على التقدير والاحترام من المسؤولين والزملاء من خلال الأداء الجيد أثناء ممارسة العمل.

**السؤال السادس:** في رأيك الشعور بالراحة أثناء تأدية المهام يساعدك على التركيز في زيادة الانتاج.

**جدول رقم 28: يبين التحليل الإحصائي للسؤال السادس من المحور الثالث**

التكرارات	النسب المئوية (%)	قيمة كا تربيع		نسبة الخطأ	درجة الحرية	معنوية اختبار $\chi^2$
		الجدولية	المحتسبة			
موافق	33	82	16.90	0.05	01	دال
غير موافق	07	18	3.84			
المجموع	40	100				



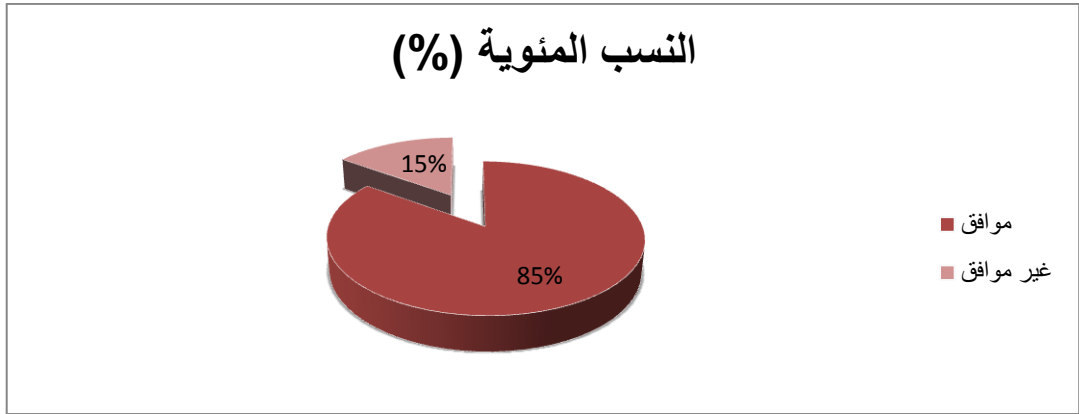
شكل رقم 27: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال السادس من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 82% يرون أن الشعور بالراحة أثناء تأدية المهام يساعدهم على التركيز في زيادة الانتاج، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 18% لا يرون أنه يساعدهم في ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 16.90 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن الشعور بالراحة أثناء تأدية المهام يساعدهم على التركيز في زيادة الانتاج

**السؤال السابع:** عدم الشعور بالخطر داخل المؤسسة يشجع على العمل بحيوية.

جدول رقم 29: يبين التحليل الإحصائي للسؤال السابع من المحور الثالث

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	19.60	85	34	موافق
					15	06	غير موافق
					100	40	المجموع



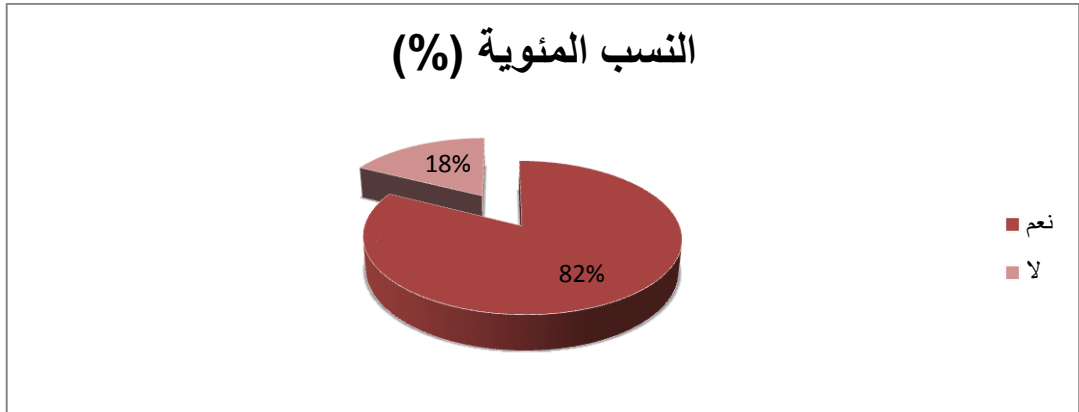
شكل رقم 28: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال السابع من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 85% يرون أن عدم الشعور بالخطر داخل المؤسسة يشجع على العمل بحيوية، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 15% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 19.60 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية وبالبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائيا ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن عدم الشعور بالخطر داخل المؤسسة يشجع على العمل بحيوية.

**السؤال الثامن:** اعتراف السلطة القائمة بمجهود الموظفين يزيد من ارتفاع الأداء الوظيفي.

جدول رقم 30: يبين التحليل الإحصائي للسؤال الثامن من المحور الثالث

معنوية اختبار كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	نسبة الخطأ	قيمة كا تربيع		النسب المئوية (%)	التكرارات	
			الجدولية	المحتسبة			
دال	01	0.05	3.84	16.90	82	33	نعم
					18	07	لا
					100	40	المجموع



شكل رقم 29: يوضح النسب المئوية لإجابات السؤال الثامن من المحور الثالث

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 82% يرون أن اعتراف السلطة القائمة بمجهود الموظفين يزيد من ارتفاع الأداء الوظيفي، في حين أن النسبة الأقل والذين يمثلون 18% لا يرون ذلك، كما بلغت قيمة كا<sup>2</sup> المحتسبة 16.90 وهي أكبر من قيمة اختبار كا<sup>2</sup> الجدولية والبالغة 3.84 عند درجة حرية 01 ونسبة خطأ 0.05 وهذه القيمة دالة إحصائياً ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين لصالح الذين يرون أن اعتراف السلطة القائمة بمجهود الموظفين يزيد من ارتفاع الأداء الوظيفي.

### و . نتائج الدراسة:

#### 1. نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات:

التساؤل الأول: والذي مفاده: هل لتماسك جماعة العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

فكانت الإجابة عليه أنه بتشكيل وتأليف جماعات عاملة يؤدي بنا الأمر إلى رفع الإنتاج وهذا ما تم نقله من خلال إجابات الموظفين في المؤسسة، فكانت النسب 90% من المؤيدين لتنظيم جماعات العمل المتماسكة، وذلك ما يوضحه الشكل رقم 08 المدرج تحت الجدول رقم 09 في المحور الأول.

التساؤل الثاني: هل التفاعل الجماعي الإيجابي بين أفراد المنظمة يساهم في خلق الأداء الوظيفي؟

فالنتيجة المرجوة للتساؤل أنها تمثلت في إجابة الموظفين بتفضيلهم وميولهم إلى العمل الجماعي بدل العمل الفردي وقد انقسموا إلى ثلاث أطراف فالنسبة 40% تمثل المؤيدين، وذلك للتفاعل الذي يجدونه أثناء ممارسة نشاطات العمل فالفردي لا يمكن أن يقوم بعمل الجماعة والعكس صحيح أما النسب الأخرى

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

فتمثل القلة القليلة من يفضل العمل الفردي لأسباب قل يكون الفرد حامل شخصية بصفة النرجسية فلا يقبل التعامل مع الجماعة. وهذا ما يوضحه الجدول رقم 17 والشكل رقم 16 من المحور الثاني.

التساؤل الثالث: ومضمونه: كيف يمكن للانسجام الجماعي رفع قيمة الأداء الوظيفي؟

من خلال الجدول السادس والشكل السادس المنتمي للمحور الثاني، وجدنا أنه نادرا ما يحدث اصطدام بين أعضاء العمل بسبب الاختلاف في الرأي بنسبة 42% وبالتالي نستنتج أن الانسجام محقق داخل هذه المؤسسة مما يستلزم رفع قيمة الأداء الوظيفي للوصول إلى أهداف المؤسسة.

### 2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** مفادها " التماسك الجماعي بين موظفي المؤسسة يحقق أداء وظيفي ناجح.

وهذا ما يثبته ما ورد ضمن المحور الأول من تحليل نتائج إجابات الموظفين، على الأسئلة الثمانية إذ أوردنا النسب في الجداول 1،2،3،4،5،6،7،8، وكذا في أشكالها المرفقة فكانت النسب على الترتيب ونذكر العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الأداء حسب الفرضية.

الجدول (1) ← 92% ← سلوك الاحترام.

الجدول (2) ← 80% ← الالتزام بالوضوح.

الجدول (3) ← 90% ← تأليف وتشكيل جماعات عاملة ومتماسكة.

الجدول (4) ← 77% ← التحلي بالروح المعنوية.

الجدول (5) ← 55% ← اجراء احصاءات دائمة خاصة بالعمل.

الجدول (6) ← 43% ← انعقاد الندوات.

الجدول (7) ← 37% ← القيام بتدريبات للموظفين.

الجدول (8) ← 42% ← العمل الجماعي يؤدي إلى التساوي في تحمل المسؤولية.

**الفرضية الثانية:** مفادها: يقود الاتصال الجماعي المؤسساتي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال ما تم تحليله ضمن هذا المحور الثاني أن أي مؤسسة لابد أن يكون موظفيها ذوو اهتمام كبير بها وبأهدافها فهذا يفرض عليهم اقامة اتصالات داخلية وخارجية في اطار تحسين مردودية الأداء وانتاجه فكان أن خالصنا إلى أنه لابد من العمل داخل المنظمة كعائلة واحدة وذلك بتلقي المعلومات والتعليمات من أرباب العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين لحل المشكلات المحتمل وقوعها مبعدين كل أسباب تشتت الجماعة كتغليب الأهداف الشخصية على الجماعية، أو حدوث اصطدام بين أعضاء العمل، وغيرها من عوامل تفكك الجماعة التي عالجناها سابقا ومنه فتحقيق روح التعاون بين الموظفين واجب على أرباب العمل، وأما فيما يخص النسب الميينة لما حللناه الآن لابد من استحضارها على الترتيب التالي:

الجدول (1) ← 52% ← تأييد التواصل بين الموظفين.

الجدول (2) ← 65% ← اصدار الأوامر والتعليمات يضبط عمل الموظفين.

الجدول (3) ← 40% ← التكاثف والميول إلى العمل الجماعي.

الجدول (4) ← 40% ← انعقاد الاجتماعات.

الجدول (5) ← 50% ← تغليب الأهداف الجماعية.

الجدول (6) ← 42% ← تجنب الاصطدام بين الموظفين.

الجدول (7) ← 62% ← تكافؤ المستوى التأهيلي للعمال.

الجدول (8) ← 85% ← روح التعاون يحقق الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة: تساهم ظروف العمل المريح في تحقيق الأداء الوظيفي .

إن البيئة التي يعمل فيها الموظف تساهم وتؤثر بشكل مباشر على مردودية هذا الموظف فتكون بذلك علاقة طردية بينهما ومن خلال الفرضية التي بين أيدينا ومجموع النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها نورد ما خالصنا له كالاتي: أن 75% من الموظفين يرون أن خلق المشكلات يعرقل العمل داخل المؤسسة كما ينطبق ذلك على نسبة 72% من الموظفين الذين يرون أن مخالفة القوانين العامة المؤسسة يهدد البيئة التي يعملون بها. ونجد أن 77% من الموظفين واجاباتهم حول انتهاج طرق عمل جديدة

## الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

للوصول إلى أداء عالي يتحقق من خلال الاجتماعات والندوات والمؤتمرات. أما الجدول الرابع فيحمل 70% من اجابات الموظفين التي تؤيد المصلحة الجماعية على الشخصية لسيرورة العمل. أما التقدير فسجلت نسبة 100% يهدف الموظفون من خلاله إلى نيل الاحترام من المسؤول والزملاء وذلك لأداء المهام الموكلة له بطريقة ممتازة. في حين 82% من اجابات الموظفين يرون أن الراحة والشعور بها تؤدي إلى زيادة الانتاج كما يشجع عدم الشعور بالخطر على العمل أما 82% من الموظفين يرون أن تثمين الجهود من قبل الرؤساء يزيد من ارتفاع الأداء الوظيفي.

### 3. النتائج العامة للدراسة:

على ضوء ما قدم من تحليل وذكر للنتائج حول دراستنا توصلنا إلى:

١٠ التماسك الجماعي عوامل عدة تؤثر فيه بطريقة مباشرة وتمكنه من التحقق ، فالجماعة هيكل مترابط الأطراف عنصرها الأساسي المورد البشري إذا حقق له كل حاجاته النفسية والمعنوية والمادية عاد على الأداء بالفائدة أي تطور المنظمة.

١١ الأداء الوظيفي ينتج بتكاتف جهود الموظفين، فالأداء واجهة المؤسسة فما يعمله الموظف داخلها يعود لها بالنفع والشهرة.

ومن خلال دراستنا الميدانية لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية والتي تثبت صحة الفرضيات الموضوعية في بادئ الموضوع ومستهلها:

١٢ التماسك الجماعي بين موظفي المؤسسة يحقق أداء وظيفي ناجح.

١٣ يقود الاتصال الجماعي المؤسسي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

١٤ تساهم ظروف العمل المريح في تحقيق الأداء الوظيفي.

### ز. خلاصة:

لقد كان هدف الدراسة الحالية موجهًا نحو معرفة حيثيات موضوع: "تماسك جماعة العمل داخل المنظمة أو المؤسسة الواحدة وعلاقته بالأداء الوظيفي للموظفين العاملين فيها"، حيث انصب هذا العمل على مؤسسة: "مديرية الحماية المدنية بولاية أم البواقي"، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق قوانين المؤسسة من انضباط واحترام بين الموظفين إلى الرفاهية التي توفرها خدمات المؤسسة وما يعود بالإيجاب على أداءهم فيها. طبقنا مجموعة من الأسئلة ضمن استبيان جمع الفرضيات الثلاث المقترحة في بادئ الأمر، وكان أن تحقق بالنجاح داخل هذه المؤسسة وعلى العينة المختارة.

ويمكن القول أن التماسك الجماعي والأداء الناتج على العمل الجاد والمنظم يسيران في مستويان متوازنان، بمعنى أنه كلما تحقق التماسك ضمن المؤسسة استلزم تحقق الأداء بصفة عالية ومريحة بالنسبة لرؤساء المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة:

من خلال عرضنا لحيثيات الموضوع " تماسك جماعة العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي" والإلمام بجوانبه المتعددة والمتشعبة، اتضح لنا أن تماسك جماعة العمل يدل على الإنجذاب وتوطيد العلاقات الإنسانية العملية بين أفراد المنشأة الواحدة، إذ يتأثر بعوامل تقود إلى زيادة الأداء الوظيفي للأفراد أهمها: رضا وارتياح الأعضاء، التفاعل الايجابي بينهم وعدم وجود خطر يهدد المنشأة وغيرها من العوامل التي تزيد الارتباط الوثيق بين الأعضاء وترفع من الانتاج، أما المعادلة المتساوية الأطراف لن تكتمل بعد إلا بوجود طرف آخر وهو الأداء الوظيفي فهذا المصطلح له عوامل تضمن نجاح واستمرار العمل داخل المؤسسات، إذ نجد أن إدارتها تحرص على نتائج وتحليل عمل أفرادها داخلها لتحقيق مصلحتها وغايتها عبر اشباع حاجات ورغبات الأفراد، كون أن العنصر البشري يمثل حجر الأساس بالنسبة لأي منظمة رسمية أم غير ذلك.

وبناء على ما خالصنا له من دراستنا المعمقة للموضوع المثار وزيارة ميدانية للمؤسسة "مديرية الحماية المدنية - أم البواقي-" وصلنا إلى مجموعة من التوصيات والتي جاءت على النحو التالي:

### • التوصيات:

☞ التدخل الإيجابي في توطيد العلاقة بين أفراد المؤسسة من أجل زيادة تماسكها لأنه سينعكس إيجابا على الفرد وتلك المؤسسة.

☞ العمل على تطوير الجانب الإجرائي لكل مؤسسة خاصة من ناحية العنصر البشري وتسليحه بتكنولوجيا العصر الحالي، من خلال إقامة تكوينات وعقد اجتماعات وبرامج تدريبية وورش تحفيزية.

☞ تبين الدراسة الميدانية وجود تناسب في المعادلة الإجرائية بين تماسك جماعة العمل وارتفاع الأداء الوظيفي لها والوصول إلى الهدف المنشود للمؤسسة في وقت محدد.

☞ لا يمكن القول أن الاعتماد على عامل واحد يطور من الأداء الوظيفي للمنظمة بل عمل جماعي يعني: جودة، اتقان، سرعة، تكافل، ونجاح.

العوامل النفسية والمادية تؤثر بطريقة مباشرة على العاملين في المؤسسة.

فَلَمَّا كَمَّتِ النُّجُومُ  
انصرفت النجوم

أ. الكتب:

ابراهيم محمد المحاسنة:

1. "ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"، دار جرير للنشر، عمان الأردن، ط1، 2013م.

أحمد ماهر:

2. "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، 2004م.

أمال شمسة:

3. " الأداء البشري بالادارة المحلية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018م.

أنجيس مورييس:

4. منهجية البحث في العلوم الانسانية . تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون ط2، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004م.

بشير صابح الراشدي:

5. مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث 2000م.

حسين محمد حراشنة:

6. " ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2011م.

حسين مريم:

7. " السلوك التنظيمي سلوك أفراد وجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، ط3، 2009م.

حميدة عميراي:

## قائمة المصادر والمراجع

8. مراحل الضوابط المنهجية لاعداد بحث. الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد1، بدون تاريخ.

خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي:

9. " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009م.

راوية حسن:

10. " إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية"، كلية التجارة،جامعة الإسكندرية، مصر الدار الجامعية 2005م.

رشيد زرواتي:

11. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004م.

صديق محمد عفيفي، أحمد ابراهيم عبد الهادي:

12. " السلوك التنظيمي"، مكتبة عين شمس، الاسكندرية، ط10، 2003م، ص209.

مجدي أحمد عبد الله:

13. السلوك الاجتماعي ودينامياته"، دار المعرفة الجامعية،الاسكندرية،2005م.

مجيد الكرخي:

14. "موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة"، دار المناهج للنشر، عمان ، الأردن، ط1، 2015م.

عدان نبيلة:

15. " ظغوط العمل والأداء الوظيفي"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019م.

علي محمد عبد الوهاب:

16. " العنصر الانساني في ادارة الانتاج"، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط1، 1984م.

## قائمة المصادر والمراجع

عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات:

17. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995م.

فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد:

18. " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، عمان، ط2005، 1م.

فتحي محمد موسى:

19. "العلاقات الانسانية في مؤسسات صناعية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، 1م.

فجر جودة النعيمي:

20. " علم النفس الاجتماعي دراسة لنفايا الانسان وقوى المجتمع"، دار أوما، لبنان، بيروت، ط1، 2016م.

فيصل حسونة:

21. "ادارة الموارد البشرية" دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011م.

كامل محمد المغربي:

22. " السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، د ط.

محمود سلمان العميان:

23. "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ط1، 2002م.

مجدي أحمد عبد الله:

24. "السلوك الاجتماعي ودينامياته"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 2005م.

## قائمة المصادر والمراجع

منصور محمد اسماعيل العريفي:

25. "السلوك التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2 2013م.

ناصر محمد العديلي:

26. "ادارة السلوك التنظيمي"، الريان، ط1، 1993م.

نبيل عبد الهادي:

27. "تشكيل السلوك الاجتماعي" دار اليازوري العلمية، الأردن، عمان، ط1، 2011م.

نفيسة محمد بشرى، فوزي شعبان مذكور:

28. "السلوك التنظيمي"، جامعة القاهرة، مصر، 2017م.

أحمد محمد الزعبي:

29. "علم النفس الاجتماعي"، دار زهران، الأردن، ط1، 2012م.

### الرسائل الجامعية:

مونية قيديم:

30. جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية/ دراسة ميدانية

بالمركب الصناعي أقمشة الشرق\_ خنشلة \_ "رسالة ماجستير، جامعة باتنة1، الجزائر، 2016-

2017م.

بوعطيط جلال الدين:

31. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، علم النفس عمل

وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009م.

غازي حسن عودة الحلايبة، د. محمد النعيمي:

## قائمة المصادر والمراجع

---

32. " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"،  
دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق  
الأوسط، الأردن، 2013م.

### المجلات:

بلال مجيدر:

33. " تماسك جماعة العمل وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية."، مجلة العلوم الانسانية، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، عدد  
44 ديسمبر 2015م، مجلد أ.

ملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البليدة - أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
رقم: ..... / ق ع / 2023

أم البواقي في: 3 / 3 / 2023

إلى السيد: مدير الحماية المدنية -  
أم البواقي

الموضوع: طلب تسهيلات لإجراء دراسة ميدانية

تحية احترام و بعد  
في إطار تسهيل مهمة الطلبة لإنجاز البحوث العلمية و التعرف على الجوانب الميدانية من  
تخصصهم.

بشرفنا أن نتشرف من سيادتكم الترخيص للطلبة:

❖ ق.دور أيمست

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

❖

الطبة: ثانياً: ماجستير  
- التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل  
- موضوع الدراسة: ختماءك جماعة العمل وعلاقتها  
بالأداء الوظيفي

نأمل أن يجد طلبتنا لديكم كل العون و المساعدة للاستفادة من الزيارة و ذلك وفق ما تسمح به ظروف  
مؤسستكم.

و في الأخير تقبلوا مني سيدي فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم

رئيس قسم العلوم الاجتماعية  
د. محمد بن وليد

خليفة الإعلام لمديرية  
الحماية المدنية - أم البواقي

م.م.م.

جامعة العربي بن مهدي

- أم البواقي -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

# تماسك جماعة العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة الحماية المدنية - أم البواقي -

مؤسسة بنيل شهادة الماستر في ميدان علم الاجتماع.

مسار: تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذ:

\* طارق مسعودي

إعداد الطالب:

• أيمن قدور

ملاحظة: المعلومات المستعملة في هذا الاستبيان سرية، لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2023/2022م

# الموضوع: تحكيم استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة:

يقوم الباحث "قدور أيمن" بإجراء بحث علمي الموسوم بعنوان "تماسك جماعة العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي"؛ دراسة ميدانية على العاملين في "وحدة الحماية المدنية - ولاية أم البواقي -"؛ والتي تعالج مجموعة من الفرضيات:

- 4) التماسك الجماعي بين موظفي المؤسسة يحقق أداء وظيفي ناجح.
- 5) يقود الاتصال الجماعي المؤسسي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- 6) تساهم ظروف العمل المريح في تحقيق الأداء الوظيفي.

وذلك للحصول على درجة الماجستير في تخصص: علم الاجتماع (التنظيم والعمل/كلية العلوم الاجتماعية/ جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي).

لذا أرجو من سيادتكم المحترمة تحديد الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية ، مع العلم أن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع السرية التامة وهذا لأغراض علمية. ولكم منا كل التقدير والاحترام لحسن تفهمكم وتعاونكم وشكرا.

الأستاذ المشرف:

الطالب:

\*مسعودي طارق

\*قدور أيمن

السنة الدراسية 2023/2022

أولا: البيانات العامة للمبحوثين:

1) الجنس: ذكر  أنثى

(2) العمر: - من 20 إلى أقل من 30 سنة

- من 30 إلى أقل من 40 سنة

- من 40 إلى أقل من 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

(3) المؤهل العلمي:- ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

(4) أقدمية العمل في المؤسسة: - أقل من 05 سنوات

- من 06 سنوات إلى 10 سنوات

- من 11 سنة إلى 15 سنة

- من 16 سنة إلى 20 سنة

(5) هل تلقيت تكويناً حول العمل الحالي؟ نعم  لا

- إذا كانت إجابتك بنعم ماهي مدة التكوين:.....

المحور الأول: التماسك الجماعي بين موظفي المؤسسة يحقق أداء وظيفي ناجح.

(1) سلوك الاحترام والتقدير يعزز التماسك بين أفراد المؤسسة : نعم  لا

(2) الالتزام بالوضوح أثناء المحادثة والمناقشة حول المهام الموكلة للأفراد:

نعم  لا

(3) التآلف وتشكيل جماعات عاملة متماسكة داخل المؤسسة يرفع من الإنتاج:

نعم  لا

(4) ارتفاع الروح المعنوية الجماعية للأفراد يوصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة:

نعم  لا

(5) هل يتم إجراء تحليلات للعمل المطلوب لسد عجز الأداء المحدد أثناء فترة زمنية محددة؟

نعم  لا

(6) الندوات المنعقدة تعالج مردودية الأداء الوظيفي للمؤسسة:

دائماً  نادراً  أبداً

7) تقوم الإدارة بتدريبات للموظفين لتوثيق نتائج الأداء الوظيفي:

دائماً  نادراً  أحياناً

8) هل تعتقد أن العمل الجماعي يؤدي إلى:

- التساوي في تحمل المسؤولية
- الاتكال في انجاز الأعمال
- تحقيق التقارب بين الزملاء
- زيادة التعاون بين الأعضاء

المحور الثاني: يقود الاتصال الجماعي المؤسساتي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

1) التواصل بين الموظفين يحسن من أدائهم : دائماً

2) صدور الأوامر والتعليمات من السلطة القائدة يحفز أفراد المؤسسة على العمل:

دائماً

3) الميول إلى العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي: دائماً

4) حل مشكلات العمل يكون بعقد اجتماع بين أعضاء المؤسسة

دائماً  نادراً  أحياناً

5) السعي إلى تغليب الأهداف الشخصية على الأهداف الجماعية للبروز أمام السلطة القائدة

دائماً  نادراً  أحياناً

6) حدوث اصطدام بين أعضاء العمل بسبب الاختلاف في الرأي:

دائماً  نادراً  أحياناً

7) المستوى التأهيلي للأعضاء يؤثر على التواصل بين أفراد الجماعة وعلى الأداء الوظيفي للمؤسسة: مع

تكاثر المستوى  لا تكافؤ المستوى

8) هل يتحقق روح التعاون بين الموظفين لتحقيق أداء عالي للمؤسسة: نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب: لا لماذا؟ - بسبب المنافسة بينهم

- بسبب عدم التوافق

المحور الثالث: تساهم ظروف العمل المريح في تحقيق الأداء الوظيفي.

1) خلق المشكلات يؤثر على المداومة في العمل مع الآخرين: موافق  غير موافق

2) مخالفة النظام والقوانين المسيرة للمؤسسة يهدد بيئة العمل: موافق

3) انتهاج طرق عمل جديدة للوصول إلى أداء عالي: موافق

4) تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية: موافق

5) الأداء الجيد أثناء ممارسة العمل للحصول على: -التقدير والاحترام من المسؤول والزملاء

-كسب ثقة المسؤول والزملاء

6) في رأيك الشعور بالراحة أثناء تأدية المهام يساعدك على التركيز في زيادة الانتاج:

موافق  غير موافق

7) عدم الشعور بالخطر داخل المؤسسة يشجع على العمل بحيوية: موافق

8) اعتراف السلطة القادة بمجهود الموظفين يزيد من ارتفاع الأداء الوظيفي:

نعم  لا

-إذا كانت الاجابة ب: لا لماذا؟

- بسبب عدم اهتمام بالموظف

- بسبب العنصرية

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	يبين معامل ثبات وصدق الاستبيان.	01
58	يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس.	02
59	يبين توزيع العينة وفق متغير السن.	03
60	يبين توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي.	04
61	يبين توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية.	05
62	يبين توزيع العينة وفق متغير التكوين في العمل الحالي.	06
63	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الأول من المحور الأول.	07
64	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الثاني من المحور الأول.	08
65	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الثالث من المحور الأول.	09
66	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الرابع من المحور الأول.	10
67	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الخامس من المحور الأول.	11
68	يبين التحليل الاحصائي للسؤال السادس من المحور الأول.	12
69	يبين التحليل الاحصائي للسؤال السابع من المحور الأول.	13
70	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الثامن من المحور الأول.	14
71	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الأول من المحور الثاني.	15
72	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الثاني من المحور الثاني.	16
73	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الثالث من المحور الثاني.	17
74	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الرابع من المحور الثاني.	18
75	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الخامس من المحور الثاني.	19
76	يبين التحليل الاحصائي للسؤال السادس من المحور الثاني.	20
77	يبين التحليل الاحصائي للسؤال السابع من المحور الثاني.	21
78	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الثامن من المحور الثاني.	22
79	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الأول من المحور الثالث.	23
80	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الثاني من المحور الثالث.	24
81	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الثالث من المحور الثالث.	25
82	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الرابع من المحور الثالث.	26
83	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الخامس من المحور الثالث.	27

84	يبين التحليل الاحصائي للسؤال السادس من المحور الثالث.	28
85	يبين التحليل الاحصائي للسؤال السابع من المحور الثالث.	29
86	يبين التحليل الاحصائي للسؤال الثامن من المحور الثالث.	30

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
<u>58</u>	يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس	<u>01</u>
<u>59</u>	يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن	<u>02</u>
<u>60</u>	يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي	<u>03</u>
<u>61</u>	يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية	<u>04</u>
<u>62</u>	يوضح النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير التكوين في العمل الحالي	<u>05</u>
<u>63</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الأول من المحور الأول	<u>06</u>
<u>64</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الثاني من المحور الأول	<u>07</u>
<u>65</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الثالث من المحور الأول	<u>08</u>
<u>66</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الرابع من المحور الأول	<u>09</u>
<u>67</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الخامس من المحور الأول	<u>10</u>
<u>68</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال السادس من المحور الأول	<u>11</u>
<u>69</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال السابع من المحور الأول	<u>12</u>
<u>70</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الثامن من المحور الأول	<u>13</u>
<u>71</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الأول من المحور الثاني	<u>14</u>
<u>72</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الثاني من المحور الثاني	<u>15</u>
<u>73</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الثالث من المحور الثاني	<u>16</u>

<u>74</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الرابع من المحور الثاني	<u>17</u>
<u>75</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الخامس من المحور الثاني	<u>18</u>
<u>76</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال السادس من المحور الثاني	<u>19</u>
<u>77</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال السابع من المحور الثاني	<u>20</u>
<u>78</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الثامن من المحور الثاني	<u>21</u>
<u>79</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الأول من المحور الثالث	<u>22</u>
<u>80</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الثاني من المحور الثالث	<u>23</u>
<u>81</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الثالث من المحور الثالث	<u>24</u>
<u>82</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الرابع من المحور الثالث	<u>25</u>
<u>83</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الخامس من المحور الثالث	<u>26</u>
<u>84</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال السادس من المحور الثالث	<u>27</u>
<u>85</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال السابع من المحور الثالث	<u>28</u>
<u>86</u>	يوضح النسب المئوية لاجابات السؤال الثامن من المحور الثالث	<u>29</u>

# فهرس الموضوعات:

الموضوعات

## فهرس الموضوعات

مقدمة.....(أ - ج)

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- أ. تمهيد.....
- ب. الاشكالية الرئيسية للموضوع.....1
- ج. أهداف الدراسة.....2
- د. فرضيات الدراسة.....2
- هـ. أهمية الدراسة.....2
- و. أسباب اختيار الموضوع.....3
- ز. المنهج المعتمد في الدراسة.....3
- ح. تحديد المفاهيم الأولية.....5
- ط. الدراسات المشابهة.....6
- ي. خلاصة.....12

### الفصل الثاني: تماسك جماعة العمل.

- أ. تمهيد.....14
- ب. تعريف الجماعة.....14
1. شروط وعناصر الجماعة.....15
2. خصائص الجماعة.....16
- ج. جماعة العمل.....18
- د. أنواع الجماعة.....18
- هـ. تماسك جماعة العمل.....20

1. عوامل تماسك جماعة العمل.....22
2. أهمية تماسك الجماعة.....24
3. مقاييس تماسك الجماعة.....25
- و. حركية الجماعة في التنظيم.....27
- ز. ديناميات الجماعة.....27
- ح. خصائص جماعة العمل.....28
- ط. مزايا جماعة العمل.....29
- ي. خلاصة.....31

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- أ. تمهيد.....33
- ب. تعريف الأداء.....34
- ج. التعريف بالأداء الوظيفي.....34
- د. أنواع الأداء الوظيفي.....35
- هـ. عناصر الأداء الوظيفي.....36
- و. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....37
- ز. تقييم الأداء الوظيفي.....39
- ح. طرق تقييم الأداء الوظيفي.....39
- ط. فوائد تقييم الأداء الوظيفي.....44
- ي. تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف.....45
- ك. أغراض تقييم الأداء الوظيفي.....45
- ل. مشكلات تقييم أداء العاملين.....47
- م. اجراءات تحسين مستوى الأداء.....49

51.....ن. خلاصة

## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

53.....تمهيد

54.....أ. تحديد مجالات الدراسة

1. المجال المكاني للدراسة

2. المجال الزمني للدراسة

3. المجال البشري للدراسة

54.....ب. عينة الدراسة

1. المسح الشامل

55.....ج. المنهج المعتمد للدراسة

55.....د. أدوات جمع البيانات

55.....1. الاستبيان

56.....2. الملاحظة

57.....هـ. عرض وتحليل نتائج الفرضيات والبيانات

1. معامل ثبات الاستبيان

2. صدق الاستبيان

58.....3. تحليل نتائج الفرضيات

86.....و. نتائج الدراسة

86.....1. نتائج الدراسة في ضوء التساؤلات

87.....2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

89.....3. النتائج العامة للدراسة

90.....ز. خلاصة

92.....ح. خاتمة

92.....ط. توصيات

94.....ي. قائمة المصادر والمراجع

ك. الملاحق

ل. ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى محاولة تبين التماسك بين جماعة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي حيث أقمنا الدراسة الميدانية على عينة من العمال بمؤسسة " مديرية الحماية المدنية"- أم البواقي -

وبذلك عالجت هذه الدراسة شقين: جماعة العمل والعلاقة بين أفرادها وكيفية تحقيق التماسك الجماعي، للوصول إلى الشق الثاني: الأداء الوظيفي لهذه الجماعة وكيفية تقييمه لقياس كفاءات العمال والوصول إلى أهداف المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان والملاحظة كأداة للدراسة، تماشيا مع الفرضيات، مستهدفين الجانب الميداني والنهوض به.

الكلمات المفتاحية: جماعة العمل، الأداء الوظيفي، التماسك الجماعي، المؤسسة العنصر البشري.

## Résumé:

L'etude vise à nous montrer et nous clarifier la cohésion sociale entre le groupe du travail et son impact sur la performance fonctionnelle où l'on a mené une étude de terrain sur un échantillon de travailleurs de la société de protection civile d'oum el bouaghi .Ainsi,cette étude a porté sur deux parties: D'une part, le groupe de travail et la relation entre ses individus et d'autre part,le moyen de réaliser la cohésion du groupe.Pour arriver à la deuxième partie: la performance fonctionnelle de ce groupe et comment l'évaluer pour mesurer les compétences des travailleurs et atteindre les objectifs de l'institution (l'entreprise).l'étude s'est appuyée sur méthode analytique descriptive, un questionnaire et une observation ont également été utilisés comme outil d'étude conforme aux hypothèses visant l'avancement et le développement du coté terrain.

Mots Clés:cohésion collective /groupe du travail / entreprise /l'élément humain.