

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مذكرة ماستر أكاديمي في:  
ميدان العلوم السياسية  
شعبة العلوم السياسية  
تخصص : تنظيمات سياسية وإدارية  
قدمت من طرف : دلال بن يحي  
الموضوع

## علاقة العمل الجماعي الرسمي بأداء الموارد البشرية

دراسة حالة  
الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء  
- وحدة تقرت-

يوم 2013/06/17

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

- أ. بو عافية محمد الصالح - أستاذ مساعد ( أ ) - رئيسا .
- د. مجدوب عبد المؤمن - أستاذ محاضر ( أ ) - مشرفا و مقرارا .
- أ. ليمام سلمى - أستاذ مساعد ( أ ) - مناقشا .

السنة الجامعية  
2013/2012

## شكر وتقدير

امثالاً لقوله تعالى "الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله"

بادئ بدئ شكرا لله كثيرا و ثناء كبيرا

أتقدم بشكري للوالدين الكريمين و أتمنى من الله أن يرزقهما دوام الصحة و العافية

إلى أستاذي الفاضل عبد المؤمن مجذوب على ما قدمه لي من مساعدة و إشراف

إلى كل أساتذة العلوم السياسية كل واحد بإسمه و لقبه

إلى كل من أنارت دربي منذ الصغر معلمتي سميرة أوبيش

إلى كل عمال الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء\_تقرت\_

إلى كل طلبة علوم سياسية تخصص تنظيمات سياسية و إدارية LMD

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد

المخالصة دلال

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
أ	فهرس المحتويات
ب	قائمة الجداول
ج	قائمة الملاحق
د	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول : ماهية العمل الجماعي	
09	تمهيد
10	المبحث الأول : تعريف العمل الجماعي
12	المبحث الثاني : عناصر العمل الجماعي وخصائصة
12	المطلب الأول عناصر العمل الجماعي
13	المطلب الثاني : خصائص العمل الجماعي
14	المبحث الثالث : استرئجة تطبيق العمل الجماعي
19	المبحث الرابع : أهمية العمل الجماعي
21	المبحث الخامس الصعوبات التي تواجه العمل الجماعي
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : طبيعة أداء الموارد البشرية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول : تعريف أداء الموارد البشرية
27	المبحث الثاني : مفهوم تقييم الأداء
29	المبحث الثالث : أساليب تقييم أداء الموارد البشرية
32	المبحث الرابع: الصعوبات التي تواجه أداء الموارد البشرية
34	خلاصة الفصل
الإطار الميداني	
الفصل الثالث دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة تفرقت	

## فهرس المحتويات

37	تمهيد
38	المبحث الأول : تقديم المؤسسة
41	المبحث الثاني : تحليل محاور الاستبيان و تفسيرها
51	المبحث الثالث : عرض و تفسير نتائج الفرضيات
52	خلاصة الفصل :
54	الخاتمة
56	مخلص الدراسة
59	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول و الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	طبيعية جنس العينة	01
41	معدل عمر أفراد العينة	02
42	المستوى الدراسي للعينة	03
42	نوع العقد المبرم مع المؤسسة	04
42	عدد سنوات خبرة أفراد العينة	05
43	الوضعية داخل المؤسسة لأفراد العينة	06
43	تنظيم العمل الجماعي	07
45	أهمية العمل الجماعي في المؤسسة	08
46	شعور العامل داخل جماعة العمل	09
47	أداء العاملين في المؤسسة	10
48	فترة تقييم أداء العاملين	11
48	أنواع التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون أداء متميز	13
49	العلاقة بين جماعية العمل وأداء الموارد البشرية	14

### قائمة الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
استبيان	02

# مقدمة

مقدمة :

لقد أضحت جماعات العمل سببا مهما من أسباب نجاح منظمات اليوم وتنافسياتها وهذا انطلاقا من وجود هذه الجماعات فيها في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه الحاجة والظروف التي تمر بها المنظمة ومن هنا فالقائم بإدارة أي عمل ينفق وقتا وجهدا في العمل مع الآخرين فقد نجد متعة في العمل معهم إلا أن مهمة التنسيق بين البشر من أجل تحقيق الأهداف ليست بالأمر اليسير في استخدام الأمثل للقوى البشرية بما يحقق فعالية أدائها في الوقت المناسب .

وفي ظل اعتبارات التكلفة يتطلب القيام بأنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة ومهارة عالية من كل من يتصدى لإدارة أي عمل جماعي إعطاء العناية الكافية للمورد البشري كأحد العناصر الفاعلة في المنظمة وعلى الرغم من أن العمل الجماعي كان موجودا منذ الأزل أكدت عليه معظم الكتب السماوية إلا أن طبيعة الظروف التي تمر بها المنظمات قد رسخت هذا التوجيه وأكسبته أبعادا أخرى لم تكن موجودة في ذلك الحين إذا ما تأملنا في طبيعة العمل الجماعي نجد أنه يلي حاجة الفرد في التفاعل بين أفراد المجموعة.

لذلك نجد أن إدارة الأفراد في المنظمات المعاصرة قد لقيت أهمية كبيرة نظرا للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين باعتبارهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية وكونهم ثروة لا يمكن التفریط بها من النواحي المادية والمعنوية .

وبالتالي فإن نجاح أي تنظيم وحتى يثبت وجوده بحيث أن يضع في الاعتبار عدة إجراءات وقواعد معايير ينظم بها سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة وإيجاد السبل التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء الأفراد لدليل أهمية المورد البشري في التنظيم فالمنظمات بمختلف مستوياتها تساهم جميعا في التحسين أو الحد من مستوى الأداء ولعل ما جاءت به المؤسسات الحديثة من اهتمام بأداء الأفراد وذلك من خلال تعديلها لمستويات التنظيم والتي يأتي في مقدمتها مبدأ لامركزية القرارات وحرية الأداء والإبداع من شأنها أن يرفع في مستوى الأداء ويحقق أهداف المؤسسة.

أولاً أسباب اختيار الموضوع : يمكن أن تكون أسباب اختياري للموضوع ذاتية كما يمكن أن تكون

موضوعية أ الأسباب الذاتية :

1- حب الاطلاع واكتساب المعلومات.

2- جاذبية الموضوع وحيويته .

3- الاهتمام الشخصي به .

4- الأهمية التي يكتسبها الموضوع والرغبة في إثرائه .

5- الرغبة في جعل هذه الدراسة كمرجع في مكتبة المؤسسة .

ب- الأسباب الموضوعية :

1- نقص الدراسات السابقة حول العمل الجماعي خاصة عندما يتعلق الأمر بمستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة .

2- قابلية الموضوع للدراسة والمناقشة .

ثانيا أهمية الموضوع :

1- الأهمية البالغة للعمل الجماعي خاصة في مجال السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية .

3- الكشف عن الآثار الإيجابية المترتبة عن العمل الجماعي و التركيز بالأساس على تأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسة مكان الدراسة .

ثالثا : أهداف الدراسة :

1- العلاقة التي تربط العمل الجماعي بأداء الموارد البشرية أي تبيان درجة تأثير العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية .

2- تزويد الطلاب والمهتمين في هذا المجال بالمعارف و الأفكار حول موضوع العمل الجماعي ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية .

3- الإلمام بموضوع البحث من خلال جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات حوله .

رابعا الدراسات السابقة :

من خلال عملية بحثنا هذا وجدنا بعض الدراسات التي تمس موضوع دراستنا وهي :

1- دراسة جاوي زاهية 2011 : لقد قامت الباحثة بمذكرة بحثية عنوانها: انعكاس الالتزام التنظيمي

على جماعة العمل، دراسة ميدانية ببلدية المقارين ، شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية .



لقد توصلت إلى النتائج التالية :

- إن عدم الالتزام التنظيمي يؤثر سلبا على فعالية جماعة العمل.
- إن الالتزام التنظيمي يؤثر على درجة تماسك وترابط جماعة وهناك علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي وجماعة العمل .

2- دراسة كروش سعيدة و معروف نجاح 2011: وعنوان مذكرتهما : الصراع التنظيمي وعلاقته

بالأداء الوظيفي , دراسة ميدانية بلدية المقارين ،شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية ،متوصلتين إلى النتائج التالية:

- إن أسباب نشأة الصراعات التنظيمية تؤدي إلى ندرة الموارد البشرية وتشابك الأعمال وعدم وضوح الدور وسياسة المنظمة والمثلمة في عدم مشاركة العاملين في صنع القرار والتمايز الذي تتبعه الإدارة بين الأفراد
- خامسا إشكالية الدراسة :

إلى أي مدى يمكن للعمل الجماعي أن يؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة تقرت ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية :

- كيف يتم تنظيم وإدارة العمل الجماعي ؟ وفيما تتمثل أهميته ؟
- هل يرتفع أداء الموارد البشرية في ظل العمل الجماعي داخل الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تقرت ؟

سادسا فرضيات الدراسة :

- يتم تنظيم وإدارة العمل الجماعي بطريقة إدارية عملية تدفع بالجماعة بالاستغلال الأنجح لقدراتهم .
- يرتفع أداء الموارد البشرية في ظل العمل الجماعي داخل الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تقرت .
- يساهم العمل الجماعي في تطوير أداء الموارد البشرية داخل الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء تقرت .

سابعا : التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

أولا : العمل الجماعي : هو كيان جماعي يضم عددا من الأفراد سواء كانوا موظفين أو عمال يعملون داخل

أقسام أو مصالح معينة و يؤدون مهام محددة وتجمعهم أهداف مشتركة

ثانيا : أداء الموارد البشرية : هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة و المهام التي يقوم بها الأفراد .

ثامنا تقنيات الدراسة :

أ- مناهج الدراسة : لقد ارتأينا استخدام نوعين من المناهج في هذه الدراسة وهما المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة .

### 1- المنهج الوصفي :

يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1</sup>

باعتبار أن المنهج الوصفي يتلاءم مع أهداف الدراسة التي تتضمن توضيح وتحليل طريقة عمل الجماعات وأثرها على أداء الموارد البشرية فهو الأنسب لهذه الدراسة باكتشافها و معرفتها فاستخلاص النتائج في الأخير .

### 2- منهج دراسة حالة : هو منهج يمكن عن طريق جمع البيانات ودراستها بحيث يمكن رسم صورة كلية

لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة و أوضاعها الثقافية.<sup>2</sup>

لقد اعتمدنا هذا المنهج من خلال توزيعنا لإستمارة الإستبيان على العاملين داخل المؤسسة و المتمثل عددهم في 30 عاملا كي أتمكن من القيام بالتحليل و التفسير انطلاقا من إجابات أفراد العينة وبالتالي الوصول إلى نتائج للدراسة في الأخير .

### ب - موقع الدراسة :

يشتمل مجتمع الدراسة على كافة المفردات من منظمات أو جماعات أو أفراد التي يريد الباحث شمولها بالدراسة أو تعميم نتائج بحثه عليها.<sup>3</sup>

لقد توجهنا إلى المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة تقرت ، و درسنا حالة العاملين الذين يعملون عملا جماعيا و اخترقهم كمجتمع دراسة .

<sup>1</sup> يحي اسماعيل نبهان ، مناهج البحث العلمي بين النظرية والتطبيق . عمان : دار العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2009 ، ص 90.

<sup>2</sup> عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط5 ، 2009 ، ص 138 .

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 139.

## ج- أدوات جمع البيانات :

- الاستبيان : هو وسيلة للحصول على إجابات عن الأسئلة المكتوبة في نموذج لهذا الغرض ويقوم المحيـب بنفسه.<sup>4</sup>

من خلال توزيعي لهذه الاستمارة على العاملين بالمؤسسة الذين يعملون عملا جماعيا سوف اكتشف وأعرف المدى الذي يمكن أن يصل إليه العمل الجماعي بالتأثير على أداء الموارد البشرية وبالتالي الوصول إلى نتائج لهذه الدراسة .

## الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لا يمكن لأي دراسة أن تستغني عن الأساليب الإحصائية مهما كانت وذلك لأن أهداف الدراسة وطبيعتها والفرضيات تفرض علينا إتباع أحد هذه الأساليب لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة وللتأكد من فرضيات الدراسة اعتمدنا أسلوب من الأساليب الإحصائية الوصفية التي تعتمد على وصف الظاهرة أو تحليلها ومدى أثرها أو تأثيرها على غيرها من الظواهر الأخرى.

وتمثل هذا الأسلوب في التكرار: وهو عدد المرات التي تتكرر فيها ظاهرة معينة أو مشاهدة معينة ويستخدم خاصة في حالة الاسمية المتعلقة بالحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وأيضا في المقاييس التفاضلية (مهم ، مهم جدا) وتستخدم مع التكرار النسبة المئوية لكل فئة والتي تبين نسبة كل فئة من المجموع الكلي.<sup>5</sup>

تاسعا: حدود الدراسة : لكل دراسة حدود تضبطها وتحددها بشكل يجعلها واضحة المعالم :

1- الحدود العلمية للدراسة : تعتبر الحدود العلمية عن إشكالية دراستنا الممتثلة في تبيان تأثير العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية .

2- الحدود المكانية : لقد تمت الدراسة بالمؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة تفرقت

لقد قسمنا هذه الدراسة إلى ث=حخائة فصول وهي كآآتي :

3- الحدود الزمانية لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من: 2012/12/18 إلى 2013/05/20 .

<sup>4</sup> يحي إسماعيل نيهان ، المرجع السابق ، ص 91

<sup>5</sup> رجاء وحيد دويدري ، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية . بيروت : دار الفكر المعاصر ، ط1 ، 2002 ، ص 223 .

**عاشرا الخطة :**

لقد تناولنا الفصل الأول : بعنوان ماهية العمل الجماعي ويتفرع إلى خمسة مباحث رئيسية ، تناول الأول منها : تعريف العمل الجماعي ومن ثم الانتقال إلى عناصر العمل الجماعي وخصائصه وبعدها إلى استراتيجية تطبيق العمل الجماعي والذي ينفوخ إلى :

- مراحل تطور العمل الجماعي والاستعانة بجماعات العمل بفاعلية ويليهما أهمية العمل الجماعي وصولا إلى عرض الصعوبات التي تواجه العمل الجماعي.

ثم الفصل الثاني : بعنوان طبيعة أداء الموارد البشرية وضم أربعة مباحث رئيسية، تناول أولها تعريف أداء الموارد البشرية وبعدها إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية والذي يتفرع إلى تعريف تقييم الأداء وفترة ومسؤولية تقييم الأداء وفيما بعد معايير تقييم الأداء ثم التطرق إلى أساليب تقييم أداء الموارد البشرية وأخيرا تناولنا الصعوبات التي تواجه أداء الموارد البشرية .

أما الفصل الثالث : فقد احتوى على تحديد الدراسة الميدانية التي أجريت الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة تقرت ، فقد تم تقسيمها إلى ثلاث مباحث رئيسية ,تناول أولها تقديم المؤسسة أما ثانيها تحليل محاور الإستبيان وتفسيرها و في الأخير عرض وتفسير نتائج الفرضيات.

**الحادي عشر الصعوبات والعراقيل :**

- صعوبة الإتصال بأصحاب المكتبة .

# الجانب النظري

# الفصل الأول

ماهية العمل

الجماعي

تمهيد :

يمثل العمل الجماعي عنصرا هاما من عناصر استقرار المنظمات و أسرار نجاحها وبلوغها غاياتها وأداء رسالتها لأنها تشكل الأساس للجهود الفردية وآراء الأفراد ومن ثم تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة وتساهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره وتنميته.

سأعمد إلى شرح وتوضيح لماهية عمل الجماعات بناء على الخطة التالية :

المبحث الأول : تعريف العمل الجماعي .

المبحث الثاني :عناصر العمل الجماعي وخصائصه .

المبحث الثالث : إستراتيجية تطبيق العمل الجماعي

المبحث الرابع : أهمية العمل الجماعي .

المبحث الخامس : الصعوبات التي تواجه العمل الجماعي .

خلاصة الفصل ————— ل :

المبحث الأول : تعريف العمل الجماعي

قبل أن نتطرق لتعريف العمل الجماعي نبدأ بتعريف العمل أولاً ثم تعريف الجماعة ثانياً وفيما يليها تعريف العمل الجماعي .

يعرف العمل بأنه بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق أو تحصيل مقابل وقد يتخذ أشكال وأنواع .<sup>6</sup> أما الجماعة فتعرف بأنها تجمع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة وجهاً لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.<sup>7</sup>

وبعدها يمكن تعريف العمل الجماعي, للعمل تعاريف متعددة نوردتها كما يلي:

يعرف على ضوء دوافع وحاجات وقدرات واستعدادات وخبرات ومؤهلات الأفراد بالعمل في منظمات الأعمال والتحاقهم بالعمل و يأخذون أماكنهم على الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنشأة وتنشأ بين الأفراد علاقات وتتم بينهم اتصالات يحتمها العمل.<sup>8</sup>

ويعرف بأنه ارتباط علاقات بين مجموعة من الأفراد و التعاون فيما بينهم والاشترك في اتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>9</sup>

هو تواجد مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة لإتمام مشروع ما وتساهم في تحقيق التنسيق والتعاون فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من الآليات التي يتم بها تسيير العمل داخل المنظمة.<sup>10</sup>

هو طريقة تساعد الأفراد على تنظيم أداؤهم الجماعي من خلال الخبرات الجماعية لإحداث أكبر تأثير إيجابي على شخصياتهم من أجل حل مشكلة تم الشخصية الجماعية ومشكلات المنظمة ككل.<sup>11</sup>

<sup>6</sup> حمد دمري ، مساهمة في دراسة ظروف العمل . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، ( د .ت) ص 17 .

<sup>7</sup> محمد الصيرفي ، إدارة العمل الجماعي . مصر: مؤسسة حورس الدولية ، 2004 ، ص 11 .

<sup>8</sup> رونالدي ريجيو ، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي . ترجمة فارس حلمي ، عمان : دار الشروق للنشر ، ط 1 ، 1999 ، ص 355 .

<sup>9</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات . مصر: الدار الجامعية الجديدة ، 2004 ، ص 196 .

<sup>10</sup> محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي . عمان : دار وائل للنشر ، 2009 ، ص 143 .

<sup>11</sup> Balagopol pallason and vassal thomas ، **group in social work**. London ، macmillan publishing ، 1983. , p 132



هو طريقة تستخدم للمحافظة على تحسين الشخصية و الأداء الجماعي لأعضاء الجماعة أثناء تحقيقها لأهدافها ودرء الخطر عندما تكون في موقف خطير يختص بسوء الأداء الجماعي من أجل تحقيق نمو طبيعي في تسلسل أهداف الجماعة وخاصة في فترات أو مراحل النمو الحرجة .<sup>12</sup>

يعتبر العمل الجماعي سمة من السمات المتميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فاستخدام المشاركة الجماعية هو الأسلوب الأمثل لحل المشكلات حيث أنه يمكن الإدارة من الاستفادة الكاملة من نقاط القوة والموارد لديها.<sup>13</sup>

ومنه فإن العمل الجماعي هو عبارة عن مجموعة معروفة من الأفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك .

1 - B, pallasson and th, vassal ,op.cit, p 132.

<sup>13</sup> حسين محمد الحراشنة ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي . عمان :دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 71 .

المبحث الثاني : عناصر العمل الجماعي وخصائصه

المطلب الأول : عناصر العمل الجماعي يتكون العمل الجماعي من العناصر التالية :

1- العضو : تتوقع المنظمة من العضو أن يسعى دائما إلى تنمية خبراته ومهاراته وعلاقته مع الأطراف الأخرى كما أن سلوكه داخل المنظمة وخارجها يكون متفقا مع قيم ومبادئ المنظمة وأن يلتزم بأداء المهام والواجبات المطلوبة منه .

2- المدير : تريد المنظمة الذكية من المدير بصفته قائد التشكيل أن يتبنى نمط القيادة المشاركة ،تريده مستمعا ماهرا وجيدا و يحترم مشاعر الآخرين, تريده أن يسعى تشكيله قويا ومتماسكا .

3- الجماعة أو الفريق ككل : تريد المنظمة الذكية من الفريق أو الجماعة ككل أن يكون التشكيل قابلا للتكيف وإحداث التغييرات المطلوبة .

4- استشاري التشكيل : تتسم هذه العلاقة بين المنظمة واستشاري التشكيل بالرسميات فهي عبارة عن عقد معلن أو ضمني يتعهد بموجبه الاستشاري أن يساعد الجماعات أو فرق العمل على تشخيص مشكلاتها وتحسين فعاليتها وكفاءاتها.<sup>14</sup>

ومنه يشكل كل من العضو والمدير واستشاري التشكيل والجماعة ككل علاقة وحدوية متماسكة ومكاملة لبعضها البعض لتنمية سلوك المنظمة ككل .

<sup>14</sup> عبد الحكيم الخزامي ، أسس بناء المنظمة الذكية المعاصرة . القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, 2005، ص 169 .

المطلب الثاني: خصائص العمل الجماعي

يتميز العمل الجماعي بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي :

- 1- الانسجام والاتفاق في الميول والقيم والاتجاهات والعادات بحيث تتعاون عدة جماعات مع بعضها البعض فيزيد احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية كما وكيفا .
  - 2- يعمل على إذكاء روح المنافسة الشريفة بين الأعضاء فيحاول المجدون إثبات ذواتهم ويكونون قدوة لغيرهم
  - 3- يتمكن القادة من الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق .
  - 4- يساعد على تنفيذ التغيير والتطور بنجاح .
  - 5- يشبع دائما الحاجات الاجتماعية والنفسية لأعضاء الجماعة مثل :
    - 15 حاجات إثبات الذات والاحترام والتقدير والزمالة والصدقة ممارسة هويات والاشتراك في مختلف الأنشطة.
    - التماسك، يشير هذا المصطلح ببساطة إلى مقدار الجاذبية الموجودة بين أعضاء الجماعة وهو يفسر روح الفريق فيما بينهم .
  - 6 - التعاون، يبدو التعاون بين أعضاء جماعة العمل كما لو كان مسألة عملية طبيعية وبالفعل يتعلم معظم العاملين كيف ينسجمون ويتعاملون بنجاح مع زملائهم في العمل وبالتالي فهم يساعدون بعضهم البعض لاعتقاد كل أحدهم أن الآخرين يساعدونه عندما يحتاج هو نفسه إليهم .
  - 7 - إن العلاقة التي تنشأ بين أفراد جماعة العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرارية .
  - 8- إن لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية وهذه الأدوار وعادة ما تتوقف على عدد من العوامل كالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرات الشخصية.<sup>16</sup>
  - 9- الاستفادة الكاملة من قدرات وخبرات ومهارات ذوي الخبرة في حل المشكلات .
  - 10- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق رفع الروح المعنوية من خلال المشاركة الفعالة للجميع
  - 11- يلعب دورا في زيادة المعرفة ورفع المهارات لدى الأعضاء.<sup>17</sup>
- ومنه فإن هذه الخصائص التي يتميز بها العمل الجماعي تفسر ديناميكية عمل الجماعات داخل المنظمة.

<sup>15</sup> فاروق عبدو فيله ،محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للتوزيع والطباعة ، ط1 ، 2005 ، ص 94 .

<sup>16</sup> زاهية جاوي ، " انعكاس الالتزام التنظيمي على جماعة العمل " ، مذكرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية ، مركز التكوين المهني الطاهر بلقاسم ، المقارن ، 2011 ، ص 20 .

<sup>17</sup> حسين محمد الجراحشة ، الموجه السابق ص 72 .

### المبحث الثالث: إستراتيجية تطبيق العمل الجماعي

تتمثل استراتيجية تطبيق العمل الجماعي فيما يلي :

#### أولا مراحل تطور العمل الجماعي :

يمر تطور العمل الجماعي على مجموعة مراحل متعاقبة نوجزها على النحو التالي :

1- **مرحلة التكوين :** خلال عملية التكوين يتمحور السلوك العملي لأعضاء الجماعة باتجاه أهدافها

ومتطلباتها وإن حجم المعلومات المتاحة وطريقة عرضها من العوامل الأساسية لتكوين الجماعة واختيار الحالة التفاعلية للأعضاء يكون من خلال دراسة العلاقات السلوكية القائمة بين الأعضاء، هذا إلى جانب دراسة اندماج القائد في أعمال تكوين الجماعة وشذ أزر الأعضاء نحوها .

2- **مرحلة العصف :** يعد الصراع واحدا من الملامح المعبرة عن دخول الجماعة في المرحلة الثانية إذ تنطوي هذه المرحلة على حالات المقاوم أو الاستجابات الانفعالية لمطالب تنفيذ الأعمال وظهور حالات النفرة والعداء في العلاقات القائمة بين الأعضاء وهنا يبرز دور القائد في إدارة حالة الصراع .

3- **مرحلة التوافق :** التوافق يشير إلى حالة التعاون وما يعزز إدامة الاتصال وتبادل المعلومات والآراء والحقائق بحيث تتميز هذه المرحلة بنشر التماسك الانسجام والصراحة التي يحفزها قائد الجماعة لرفع الروح المعنوية لهم .

4- **مرحلة الأداء :** قد لا تتمكن بعض جماعات العمل من أداء مهامها والقيام بأعمالها بغض النظر عن عمرها في المنظمة ولا بد من وجود الثقة بين أعضاء الجماعة وقبولهم لعضوية الآخرين لكي يتحقق العمل و الأداء الجيدين وخلال هذه المرحلة تندفع جماعة العمل إلى حمل المسؤولية والمجازفة بقصد تحقيق أداء أفضل .

5- **مرحلة الانتقاء :** عند هذه المرحلة تتوقف التصرفات والسلوكيات العملية وتختل العلاقات بين الأعضاء ويتطلب التوجه السليم للجماعة والنظرة الاعتبارية لمكانة وإنجازات كل عضو من أعضائها وبنفس الوقت احترام مغادرة أي عضو من أعضائها.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> شوقي ناجي جواد ، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال . عمان : دار حامد للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 377 .

لثيا الاستعانة بجماعات العمل بفاعلية : هنا سنتطرق لعملية اتخاذ القرار وبعدها ذكر العناصر الثلاث الأساسية التي تمثل دورها في هذه العملية ومخرجاتها .

### اتخاذ القرار الجماعي :

**أولا تعريفه :** ويقصد به القرار الذي يتم اتخاذه بمشاركة كاملة من أفراد الجماعة التي يرأسها القائد الذي يقوم بطرح مشكلة موضع اتخاذ القرار على مرؤوسيه ويفتح معهم باب النقاش والتشاور حول الحل بغرض التوصل إلى اتفاق نهائي بإجماع معظم الآراء.<sup>19</sup>

**ثانيا تقنياته :** توجد ثلاث تقنيات لقرار العمل الجماعي :

**1- تقنية العصف الفكري :** تعد هذه التقنية تلقائية المشاركة باتخاذ القرار الذي يستخدمه الجماعة لاتخاذ عدد كبير من البدائل الاختبار فيما بينها وتسير جلسة العصف الفكري كما يلي : يجلس أعضاء الجماعة حول الطاولة ويصف أحد الأعضاء المشكلة .

- يشجع أعضاء الجماعة على المشاركة بآرائهم بأسلوب حر ومفتوح.

- يسجل أحد أعضاء الجماعة الأفكار التي يتم عرضها .

**2- تقنية الجماعة الاسمية :** تستخدم هذه التقنية من قبل الجماعات التي بحاجة لاتخاذ قرارات سريعة حيث يجلس أعضاء الجماعة حول الطاولة ويتقدم أحد الأعضاء بوصف المشكلة المتاحة ويمنح الأعضاء فترة زمنية تتراوح ما بين ( 20-30) دقيقة مثل التوصل إلى طرق بديلة للمشكلة المتاحة .

**تقنية دلفي :** عندما يواجه القائد مشكلة تتطلب الاستجابة لها يتم اللجوء لنصيحة الخبراء عن طريق أعداد

استمارة استبيان وإرسالها للخبراء ليحيبوا على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة و بعد تسليم القائد جميع الاستبيانات من جميع الخبراء يعمل على تنسيق الاستجابات ويرسل خلاصة بها إلى جميع الأعضاء.<sup>20</sup>

منافعه : هناك أربعة جوانب مفيدة في عملية اتخاذ القرار جماعيا وهي:

أ- تعظيم المعرفة ، فمعلومات ومعارف الجماعة هي تأكيد أكبر من تلك التي يمتلكها الفرد الواحد .

ب- إن الفرد الواحد له رؤية محددة تجاه الأمور ومن جهة نظره أن العمل من خلال الجماعة يعطى بعد جديد لمناقشتهم ويحفزهم على إيجادا مداخل أكثر .

<sup>19</sup> طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2007 ، ص 281 .

<sup>20</sup> ماجدة العظيمة سلوك المنظمة - الفرد والجماعة . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1 ، 2003 ، ص210.

ج - إذا سمح الفرد بسيادة قرار الجماعة الذي شارك بصنعه سيكون أكثر التزاما بتنفيذه من ذلك الذي يبدي رأيا في صنعه .

د- يتحمل من يصنع القرار لوحده مسؤولية إفهام وإقناع منفذي القرار .  
بما أن للقرار الجماعي منافع فله سلبيات كذلك وهي :

1- التوافق الأعمى .

2- الهيمنة الفردية .

3- الابتعاد عن الهدف .

4- الوقت المنفق .<sup>21</sup>

وبالتالي بعدما استعرضنا لإتخاذ القرار الجماعي ، سننظر في العناصر الأساسية المؤثرة على درجة فاعلية القرار الجماعي وهي :

**أولاً- نوع العمل :** فنوع العمل وطبيعته من العناصر الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار للوقوف على توجهات جماعة العمل .

**ثانياً- حجم جماعة العمل :** إن الحجم المفضل للجماعة الواحدة يقع ما بين خمسة إلى اثني عشرة شخصا حسب طبيعة العمل ونوعيته .

**ثالثاً- دور القائد:** من غير الصحيح أن يرفض قائد الجماعة آراء ويروج آراء أخرى من بنات أفكاره بل يجب أن يكون طيعا لتعاون الأعضاء . 1

و منه فإن تطور مراحل العمل الجماعي يتطور عبر مراحل متعاقبة بحيث عندما تختل العلاقة بين الأعضاء في آخر مرحلة يأتي دور القرار الجماعي لطرح حل نهائي للمشكل المطروح .

<sup>21</sup> شوقي ناجي جواد المرجع السابق ، ص 384 .

### المبحث الرابع : أهمية العمل الجماعي

تكمن أهمية العمل الجماعي في كونه يتضمن مجموعة من المهارات والخبرات التي تستخدم لمساعدة أعضاء الجماعة للوصول إلى فهم مشترك مثل مهارة التوضيح وإعادة الصياغة والتشكيل والتركيز ومهارات بناء التماسك التي تتمثل في وضع الحدود الزمانية و المكانية والربط بين الأعضاء ومواقفهم ومشكلاتهم ويتضمن العمل الجماعي تحديد مدى حاجة إلى اتخاذ القرار وكيفية تطبيقه وتقديم البدائل.<sup>22</sup>

كما أنه يساهم في التنسيق بين هذه المهارات والخبرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل ، حيث يمثل الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة فضلا عن ذلك فإنه يمكن النظر إلى الجماعة باعتبارها وحدة مستقلة ذاتيا فكلما كانت مهارات أفراد الجماعة رفيعة زادت قدرة الجماعة على التحكم الذاتي في أعمالها وهو الأمر الذي يحقق مرونة أعلى في أداء الأعمال وسرعة في الاستجابة للتغيرات والمواقف الفجائية التي يمكن أن تحدث أثناء العمل ولا يقتصر دور العمل الجماعي عند هذا الحد بل إن تطوير قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة.<sup>23</sup>

ولوصول المنظمة إلى أهدافها هناك مجموعة من العوامل تؤثر على نجاحها وهي :

- 1- وجود قيادة مناسبة : يجب على القائد الكفئ أن يتحلى ببعض الخصائص السلوكية وهي :
  - أن يعطي الفرصة الكافية لأعضاء المجموعة بالتعبير بحرية ، أن يكون صبورا ، القدرة على الحلول البديلة للمشكلة داخل المجموعة ، عدم الانفراد باتخاذ القرار ثم فرضه على المجموعة ، القدرة على اتخاذ القرار والحلول في وقت واحد ، تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي ، استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية .
- 2- مزيج مناسب من الأعضاء:فالتجانس بين أعضاء المجموعة يعتبر أمرا ضروريا لزيادة فاعليتها .
- 3- درجة عالية من التعاون :ترتبط درجة نجاح المجموعة بمستوى التعاون بين أعضائها .
- 4- الثقة المتبادلة : من العوامل الرئيسة التي تؤثر على مستوى كفاءة العمل الجماعي هي مدى الثقة بين أعضاء المجموعة .

<sup>22</sup> محمد الصيرفي ، المرجع السابق .ص 288 .

<sup>23</sup> أمجد الجباس ، "العمل الجماعي ونجاح المؤسسات تحديات وإشكاليات" ، [HTTP://WWW.HRDISENSSION .COM](http://www.hrdisenssion.com) ،

. p04 ، 14:40 ، 2013/01/03 .

- 5- الحجم الأمثل : تشير بعض الدراسات أن الجماعة التي يتراوح عددها بين 05 و 07 أعضاء هي التي يمكن أن تحقق أعلى درجة من التفاعل والتلاحم بين أعضائها.<sup>24</sup>
- 6- الالتزام الكامل : في أداء الأعمال وعدم الخروج عن اللوائح والقرارات المنظمة له .
- 7- مراعاة الشفافية والمصداقية داخل جماعة العمل .
- 8- التدريب الدائم للموظفين على العمل الجماعي.<sup>25</sup>
- ومنه إذا ما توافرت هذه العوامل مجتمعة فإن مسيرة العمل تتصاعد دائما لتصل إلى النجاح المنشود ومنه نجاح المؤسسة ككل، الآخذة في عين اعتبارها أهمية العمل الجماعي.

<sup>24</sup> أسماء محمد عبد الله "عوامل نجاح الجماعات الإدارية"، [HTTP://WWW.ISLAMANO.COM](http://www.islamano.com)، 2013/02/28

10:02، p03 .

<sup>25</sup> عبد المحسن الجار الله الخزافي، "الأداء الجماعي"، [HTTP://WWW.ALQABAS.COM](http://www.alqabas.com)، 2013/03/10، 09:32

p08،



### المبحث الخامس: الصعوبات التي تواجه العمل الجماعي

يواجه عمل الجماعات عدة مشكلات ومعوقات تحد من كفاءة العمل وفعاليته تتمثل هذه المعوقات فيما يلي :

- 1- عدم فهم أهداف أغراض العمل الجماعي و عدم تنمية صفات القيادة بين أعضاء الجماعة .
  - 2- وجود العشيرات في الجماعة .
  - 3- وجود المنازعات بين أعضاء الجماعة واختلافات الآراء فيما بينهم .
  - 4- مشكلات الروتين والتنظيم ، فالتنظيم الوظيفي الزائد عن حد الذي يشمل اللجان المتعددة وكثرة القواعد والتعليمات، يستنفذ الوقت الطويل من القادة والأعضاء والذي كان من الصالح استخدامه في وضع ومناقشة وتنفيذ خطط وبرامج الجماعة .
  - 5- تنافس الجماعات لتحقيق الأغراض الشخصية كثيرا ما يكون سببا في خلق المشكلات التي تعمل على تفككها .
  - 6- عدم تماسك الجماعة والشللية فيها : بحيث تواجه الجماعات خاصة المكونة حديثا من مجموعات صغيرة ومترابطة داخلها يطلق عليها اسم الشلل نتيجة تقارب أعضائها في المزاج والسن والصدافة أو الكراهية أو المستوى الثقافي .
  - 7- وجود فئة قليلة من أعضاء الجماعة تسيطر على أعمال الجماعة .
  - 8- عدو وضوح مسؤولية الوظائف.<sup>26</sup>
  - 9- عدم إشباع الجماعة لحاجات الأعضاء وانخفاض مكانة الفرد بها .
  - 10- صعوبة الاتصال بين الأعضاء مع عدم وجود قوانين ولوائح ثابتة لتنظيم العمل وتناقض المعايير داخل المجموعة .
  - 11- صعوبة التأقلم بين الأعضاء الجدد في عملهم الجماعي .
  - 12- رفض الأفراد لعمل الجماعات أصلا.<sup>27</sup>
- ومن ثم وقفت على هذه الصعوبات والمشاكل أمام عمل الجماعات فإنها حتما سوف تؤثر عليه وتعرقله وبالتالي الحد من فعاليته والحد من نمو روح الجماعة بين الأعضاء .

<sup>26</sup> محمد الصيرفي ، المرجع السابق. ص 457 .

<sup>27</sup> موسى اللوزي ، التنظيم واجراءات العمل . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2007 ، ص 130 .

### خلاصة الفصل :

مما سبق نستنتج أن العمل الجماعي ظاهرة لا يمكن تفاديها في حياة المنظمات إذ أن الكثير مما يجب انجازه يحدث داخل أو من خلال عمل الجماعات فإذا تم توظيفها بصورة جيدة يمكن أن تكون أداة أكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن تكون منبرا لإثراء الهوية الذاتية وأكثر حماية من حالات الضغوط الشديدة وملجأ في ضوء تراجع النواحي الشخصية والإنسانية من الكيانات التنظيمية .

# الفصل الثاني

طبيعة أداء

الموارد

البشرية

### تمهيد :

يعد موضوع أداء الموارد البشرية من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري لذلك لقي اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة قد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسنى أهدافها، فهي تعتمد على درجة كبيرة على كفاءة القوى البشرية العاملة بها ولتبيان طبيعة أداء الموارد البشرية اعتمدنا الخطة التالية :

المبحث الأول: تعريف أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية .

المبحث الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: الصعوبات التي تواجه أداء الموارد البشرية .

خلاصة الفصل :—

المبحث الأول : تعريف أداء الموارد البشرية :

قبل أن نعرف أداء الموارد البشرية نقوم بتعريف المورد البشري أولاً هو طاقة ذهنية وقدرة عقلية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات كما يعتبر مصدر للإبداع وخلق القيم في المنظمات لذلك لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي.<sup>28</sup>

وفيما بعد نتطرق إلى تعريف أداء الموارد البشرية .

يعرفه أحمد زكي على أنه تأدية العمل تبعاً لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقاً لأحكام القانون وأنظمة العمل ويعني به أيضاً قيام العامل بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .

يعرفه أندور بأنه تفاعل لسلوك الموظف أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته .

في حين يعرفه آل نمشة بأنه قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة التي شغلها .

ويعرفه هلال بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها ويعني

النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .

بينما يرى هايتر بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال .

وعرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل

المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب كما يرى شوقي أنه نتاج جهد معين يبذله فرد أو مجموعة لإنجاز

عمل معين في منظمة ما.<sup>29</sup>

ويعرف أيضاً بأنه عبارة عن درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها فرد

وبما يحقق أهداف المنظمة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوع بواسطة التدريب

المستمر للعاملين .<sup>30</sup>

ويعرف على أنه مجموعة من أنماط السلوك الإداري ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل

مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن التفاعل

والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> على السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية . الإسكندرية : داغريب ، 2002 ، ص 121 .

<sup>29</sup> رضا فجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي ، ( د.م). شركة باتنيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية والنشر ، ط1 ، 2003 ، ص 119 .

<sup>30</sup> احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة . الإسكندرية:الدار الجامعية ، 1986 ، ص 50 .

<sup>31</sup> حسين محمد الحراشنة ، المرجع السابق . ص 91 .

ومن ثمة فإن أداء الموارد البشرية عبارة عن سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به .

من خلال التعاريف السابقة للأداء البشري يمكن استخلاص ثلاث عناصر يتكون منها الأداء وهي :

أ - الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودافع واتجاهات .

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

ج - الموقف : ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي, نظام الاتصال ، نظام الحوافز ، الثواب والعقاب .<sup>32</sup>

<sup>32</sup> حسين محمد الحراشنة ، المرجع السابق ، ص 92 .

المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: تعريف تقييم الأداء وأهميته:

أ- تعريف تقييم الأداء : هناك تعاريف متعددة لعملية تقييم الأداء نورد من بينها :

هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم.<sup>33</sup>

- هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز والترقيات والنقل والتدريب. ويعرفه السالم وصالح على أنها عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد.<sup>34</sup>

- أما رمضان فقد قدم تعريف شاملاً لعملية تقييم الأداء بأنها إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارية ذات الطابع الرسمي الاستمراري التي من خلالها يمكن قياس أداء الفرد عن طريق آلية عادلة وتشمل عدة جوانب (معارف، مهارات وسلوكيات).<sup>35</sup>

وبناء على ما سبق فإن تقييم الأداء هو عملية لقياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة إنتاجياً وسلوكياً ومعرفياً.

ب- أهمية تقييم الأداء :

تكمن أهميته في تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور.

- أسلوب تتبعه المنظمات في التعامل بكل موضوعية مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية.  
- تخطيط التطوير المهني للموظف.<sup>36</sup>

- يمنح للعاملين إحساساً بعدالة إجراءات المنظمة وعليه يعتبر وسيلة مهمة لمعرفة القدرات والمواهب التي يتمتع بها الموظفون.

- يفيده في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس المرؤوسين.<sup>37</sup>

<sup>33</sup> فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 146 .

<sup>34</sup> الحجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: دار الوفاء للنشر ، ط1 ، ص 270 .

<sup>35</sup> حسين محمد الحراشنة ، المرجع السابق ، ص 102 .

<sup>36</sup> نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية . دار زهران للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 170 .

ومنه فإن تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في معرفة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.

### ثانياً مسؤولية وفترة تقييم الأداء :

أ- مسؤولية تقييم الأداء : يمكن أن تقوم به أحد الأطراف التالية :

**1- الرئيس المباشر :** يقوم المدبرون في الوحدات الإدارية سواء التنفيذية أو الاستشارية بتقييم المرؤوسين وفق إجراءات التقييم باعتبارهم هم أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيههم وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر بهم

**2- المرؤوسين :** يقوم المرؤوسين بتقييم الرؤساء لاعتبارات كثيرة منها أن المرؤوس قد يرى أن قيامه بتقييم رئيسه أمر غير مناسب .

**3- الزملاء :** وذلك بتقييمهم بعضهم البعض وهي طريقة نادرة الاستخدام .

**4- اللجنة :** تقوم لجنة من الرؤساء بتقييم المرؤوسين التابعين لها وذلك لكل مرؤوس على حدا ثم يكون الاتفاق على تقييم موحد بينهم .

**5 تقييم الجهات الخارجية :** تلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة في تقييم الأداء عندما تكون الطرق السابقة في وضع لا يمكنها من معرفة فعالية الأداء.<sup>38</sup>

**ب- فترة تقييم الأداء :** لقد ساد بين غالبية المديرين أن عملية تقييم الأداء تتم مرة واحدة في السنة الأدائية بينما يقول البعض الكتاب أن تقييم الأداء عملية مستمرة ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة ويرى آخرون أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث ثم يقوم ببناء تقرير على ما حرره للفرد ومنه فإن مسؤولية تقييم الأداء لا تخرج عن هذه الأطراف طيلة فترة التقييم.<sup>39</sup>

ومنه فإن مسؤولية تقييم الأداء لا تخرج عن هذه الأطراف المسؤولة عن عملية التقييم ، ناهيك عن قيام هذه العملية خلال فترة زمنية معينة.

### ثالثاً : معايير تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة

هي نوعان :

أ- العناصر ، ب- معدلات الأداء

<sup>38</sup> كامل بربر ، الموارد إدارة البشرية ، بيروت : دار المنهل اللبناني ، ط 1 ، 2008 ، ص 176 .

<sup>39</sup> منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، الجزائر ، ديون المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 341 .



أ - العناصر : وتشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وان يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة .

ب- معدلات الأداء وهي ثلاثة وأنواع :

1- المعدلات الكمية : وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تدرج خلال فترة زمنية معينة ويقصد بالكمية حجم العمل المنجز .

2- المعدلات النوعية : وتعنى وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والالتقان، وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعين يجب أن لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بمعدل الأداء .

3- المعدلات الكمية النوعية : هذا المعدل هو مزيج من السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والالتقان.<sup>40</sup> وتجدد الإشارة أخيرا إلى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا في عملية تقييم الأداء ذلك قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة .

حيث تتوفر هذه المعايير على بعض الشروط المهمة منها :

أ- التحديد : يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنمية لإدارة الأداء.<sup>41</sup>

ب - الثبات : وهو الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة .

ج- التميز : إمكانية المقياس على تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح.

د القبول : هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد

هـ- الصدق.<sup>42</sup>

ومنه فإن عملية تقييم الأداء تخضع لاستخدام معايير محددة للكشف عن أداء العاملين .

<sup>40</sup> حسين محمد الحراشنة ، المرجع السابق ، ص 108 .

<sup>41</sup> عامر سامح عبد المطلب ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2010 ، ص 225 .

<sup>42</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية .الإسكندرية: دارالملكية الفردية للنشر والتوزيع ، 2003 .

### المبحث الثالث: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

يتم قياس الأداء بواسطة أساليب وطرق متعددة نشير إلى أبرزها :

#### أولاً- الطرق التقليدية :

1- الملاحظة المباشرة: تتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل واتجاهات الأفراد ويرى ما يحدث ويستمعون لما يقوله .

2- التقارير : تكون إما شفوية أو كتابية تحتوي التعابير الشفوية على عناصر الملاحظة الشخصية إما بالنسبة للتقارير المكتوبة تبقى من أساليب القياس المهمة باعتبارها تتعلق بمجالات العمل المختلفة .

3- تسجيل الحوادث المهمة : يتطلب من المشرفين أو المدير ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط القوة والضعف .

4- ترتيب الموظفين : يقوم المدير بموجب هذه الطريقة بترتيب موظفيه ابتداء من أفضلهم إلى أسوأهم وذلك حسب مزاياهم العامة في العمل .

5- طريقة التدرج البياني : تقوم هذه الطريقة على أساس أداء الموظف وعلى خط ممثل أو مقياس تبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن يكون التقديرات ( ضعيف متوسط ، جدي، جيداً جداً ، ممتاز ) وذلك حسب درجة توفر كل من هذه الخصائص.<sup>43</sup>

#### ثانياً الطرق الحديثة :

نظراً للانتقادات التي وجهت على طرق التقييم التقليدية فقد توصل رجال الفكر الإداري على مجموعة من الطرق الحديثة التي تنفادى هذه العيوب من هذه الطرق ما يلي :

#### 1- طريقة الاختيار الإجباري :

تقوم هذه الطريقة على عدد من العبارات التي تعطي التقديرات لكل عبارة دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقييم

#### 2- طريقة الأحداث الحرجة :

التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة التي تسبب في نجاح أو فشل العمل من جانب مرؤوسيه ومقابلته بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 81 .

<sup>44</sup> فاروق عبده فيليه ، المراجع السابق ، ص 274 .

3- طريقة التقييم المشتركة :

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري وبدون أي اعتبار للمركز الإداري .<sup>45</sup>

4- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف :

أسلوب الإدارة بالأهداف يهتم بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها وقيام المرؤوسين بالتقييم لنفسه على ضوءها أنجزت خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها .<sup>46</sup>

5- النظام المغلق لتقييم الأداء : ينظر هذا النموذج للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج نجد التقييم الاقتصادي القانوني والتشريعي للأداء تقييم القيم المتعارضة .

6- النظام المفتوح لتقييم الأداء : الذي يستند إلى علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم .

7- قياس الفعالية التنظيمية : حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها .<sup>47</sup>

ومنه فإن عملية قياس الأداء تعتبر عنصرا أساسيا من عناصر ومقومات التقييم لتحديد المستويات التي تتعلق بمعدلات الأداء المختلفة .

<sup>45</sup> عمروصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، عمان : دار وائل للنشر ، ط1 ، 2005 ، ص 381 .

<sup>46</sup> George diorne ، « **management by objective** » .new York , pitman publichign

corp , 1965

<sup>47</sup> فاروق عبده فيليه ، المرجع السابق ، ص 275 .

المبحث الرابع : الصعوبات التي تواجه أداء الموارد البشرية  
وتتمثل في <sup>48</sup> :

- 1- غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها فمعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقّقه من إنجازات أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً .
  - 2- عدم المشاركة في الإدارة : إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة .
  - 3- اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظفين بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصلون عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير منتج .
  - 4- مشكلات الرضا الوظيفي : إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف كالسن والمؤهل العلمي ، والجنس ، والعادات والتقاليد .
  - 5- التسبب الإداري : يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ هذا التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف وللثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة كما يمكن إرجاع مشكلات أداء الموارد البشرية إلى أسباب تتعلق بالفرد وأسباب أخرى تتعلق بالبيئة المحيطة .
- أسباب تتعلق بالفرد وهي عدم كفاية القدرات العقلية والافتقار إلى القدرة في الفهم والتعلم الحالات الانفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة .
- عدم كفاية طاقة الفرد أو عدم التناسق في حركاته .

<sup>48</sup> أحمد السيد الكردي ، "مفهوم الأداء الوظيفي" ، [HTTP://WWW.KEMAMOLINE.COM](http://www.kemamoline.com) ، 12/ 2013/02/ ،

انخفاض دافع الأداء .

- ب- أسباب تتعلق بالبيئة المحيطة : وتتمثل في عدم كفاية المعرفة المرتبة بالوظيفة .  
 التأثيرات السلبية لجماعة العمل مثل معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل ونقص الإنتاج أو نبذ الفرد للجماعة ومن الجماعة عدم ملائمة محيط العمل المادي .  
 عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل .  
 الأزمات العائلية ( المرض ، الطلاق ، وفاة أحد أفراد العائلة )<sup>49</sup>.  
 ومنه فإن هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على أداء الموارد البشرية ومنه التأثير السلبي على إنتاجية المؤسسة .

<sup>49</sup> سعيدة كروش ، معروف نجاح ، "الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" . مذكرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية ، مركز التكوين المهني الطاهر بلقاسم المقارين، 2011، ص 456 .

### خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء هو نتاج للسلوكيات التي يقوم بها الأفراد أثناء تأدية نشاطاتهم المختلفة ولهذا فإن الهدف الأساس الذي تسعى إليه كل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مستوياتها ومهامها هو تحقيق جميع الأهداف التي قامت من أجلها وبمعدلات عالية من الفعالية والكفاءة في العمل و محددات الأداء وكذا دراسة العوامل المؤثرة عليه وتشخيص مشكلات الأداء البشري داخل المنظمة لتفادي الوقوع فيها .

الإطار الميداني

الفصل الثالث  
دراسة ميدانية  
بالشركة الجزائرية  
لإنتاج الكهرباء  
تقرت



تمهيد :

وبعد أن قطعنا المشوار النظري من هذه الدراسة يبقى لنا أهم جزء منها المتمثل في الجانب التطبيقي، بحيث يمكننا عرض وتبيان دجة تأثير العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية وسنعمد لتوضيح العلاقة التي تربط العمل الجماعي بأداء الموارد البشرية ، بناءا على الخطة التالية :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة .

المبحث الثاني تحليل محاور الاستبيان وتفسيرها .

المبحث الثالث : عرض وتفسير نتائج الفرضيات .

خلاصة الفصل :

المبحث الأول تقديم المؤسسة :

أولا - التعريف بالمؤسسة :

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، وحدة تقرت هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تعمل على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل تقع وسط المدينة بجانب نادي المجاهدين وترتفع على مساحة تقدر بـ 950 م .

ثانيا - النشأة والتطور :

لقد تم نشأة المؤسسة وفقا الأمر رقم 69 - 59 المؤرخ في جويلية 1969 الصادرة في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 12 أوت 1969 وإنشاء الشركة الجديدة المتضمن جل شركة كهرباء وعاز الجزائر المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز يندرج هذا النصف بتدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966 ، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هياكل اقتصادية وطنية حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا وفي 1969 كانت سونلغاز قد أصبحت مؤسسو ذات حجم كبير تبلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون وأصبحت تمول حوالي 700.000 زبون ومنذ تنصيبها اهتمت الشركة بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية لبيتي تشغل بالكهرباء أو الغاز بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية .

لقد بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاءات شركات مهن قاعدية وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمنت انجاز هذه النشاطات ويتعلق الأمر بما يلي :

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء .

كما تم إنشاء أربعة فروع تتضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي :

- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الجزائر .
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط .
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الشرق .
- الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب .

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز لتكون قطبا المهن القاعدية.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، الأمر رقم 69-59 المؤرخ في جويلية 1969، المتضمن جل شركة كهرباء وغاز الجزائر المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :أنظر الملحق رقم (01)

التعريف بمصالح المؤسسة ومهامها :

تتكون وحدة إنتاج الكهرباء الجنوب الشرقي من المصالح التالية :

1- المدير : وهو المسؤول الأول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء الأوامر وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات على الموظفين .

2- كاتبة مديرية : وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية إضافة إلى تسجيل كل من البريد الصادر و الوارد ، استقبال الفاكس ، تصنيف وتنظيم الوثائق ، استقبال الزوار وتسجيل مواعيد خاصة بالمدير .

3- مساعد التسيير : من مهامه التنسيق بين مصالح خلال العام وكذا تنظيم الاجتماع .

4- قسم الوقاية والأمن : المكلف بتحسين العمال بالخطر الكهربائي و الحرائق كما يسجل التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية وإحصاء حوادث العمل ودرجة العجز والخطورة وتقديم الحلول البيئية كذلك إنجاز مخططات الوقاية للمؤسسة .

5- قسم الوسائل العامة : يهتم هذا القسم بالشؤون العامة والخاصة للمؤسسة والشؤون الخاصة بالعمال وتوفير كل مستلزمات المؤسسة ، وكذا توفير نقل العمال عند التكليف أو السفر في تكوينات وتوفير الحراسة والأمن .

6- الأمن الداخلي للمؤسسة : هو المكلف بالسهر على أمن المؤسسة وعمالها .

7- قسم المالية والمحاسبة : يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية ، استغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال لذا يعتبر من أهم وأبرز الأقسام .

8- قسم الصيانة : من المهام المكلف بها هذا القسم متابعة صيانة المحركات كل مصلحة من مصالحها تقوم بالتدخل حسب التخصص الذي هي فيه سواء تعلق الأمر بالغاز أو بالكهرباء أو التكييف...إلخ .

9- قسم الاستغلال : يتكفل هذا القسم بتوفير المادة الأولية وتوفير الكمية المنتجة والمستهلكة والمبيعة ومراقبة وضعية المولدات .

10 - قسم الموارد البشرية : يقوم هذا القسم بتسيير جميع شؤون العمال واستقبال طلبات التوظيف وكذا يقوم بتنصيب الموظفين .

11- قسم التموين : هو الذي يؤمن عملية تموين المؤسسة بجمع الاحتياجات ومصلحة ومن مهامه التموين بجمع مراحلها ، توفير جميع المشتريات و فاتورات الممولين .

12- مصلحة المنبوعة : وهي مصلحة تعنى بإنتاج الكهرباء وترتكز على ثلاث فروع تابعة لها هي : برج عمر ادريس ، مقيدن ، المنبوعة .

13- مصلحة جانت : هي مصلحة تهتم بإنتاج الكهرباء وتشمل على أربعة فروع هي أفرا ، تين الكوم ، جانت ، برج الحواس .

14 - مصلحة تمنراست: مصلحة ترعى بإنتاج الكهرباء وتشمل أربعة فروع هي : إدلس ، عين قزام ، تين زواتين ، تمنراست .

رابعا : النشاط الاقتصادي للمؤسسة :

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج الطاقة الكهربائية وهي المؤسسة المكلفة أيضا بتسويقه وله مناطق أخرى تابعة لها ثلاث فروع موزعة على كل من : جانت ، تمنراست ، المنيعه ، وهذه الأخيرة تتفرع منها مناطق أخرى فعلى سبيل المثال المنيعه: برج عمر ادريس ، مقدين ، القولية .

وللشركة متعاملين بالمادة الأولية هي سونلغاز ، نפטال ، كهريف وهي نفس المؤسسات التي تنسق معها في العمل تنفذ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء برنامجا واسعا لإعادة تجديد حضيرتها الإنتاجية وهذا من أجل المحافظة على مستوى الإنتاج وتتطلع الشركة إلى الاستمرار في كونها المتعامل الغالب في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان وتفسيرها:

1- مجتمع الدراسة : من خلال توجهنا للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء حاولنا إسقاط الجانب النظري من دراستنا على العاملين الذين يعملون عملا جماعيا و المتمثل عددهم 30 عاملا.

2 - عينة الدراسة : هي عينة منتظمة تمثلت في 30 عاملا يؤدون عملا جماعيا داخل المؤسسة محل الدراسة بحيث تقدر نسبتها المئوية 100 بالمئة

3-أداة جمع البيانات :الإستبيان : هو عبارة عن استمارة أسئلة تم توزيعها على المستجوبين بغرض الحصول على إجابات تفيدنا في هذه الدراسة وباعتبار دراستنا تتناول موضوع قياس مدى تأثير العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية فلقد حاولنا أن نستخدم استمارة استبيان باعتبارها الأداة الأوفق لمثل هذه الدراسة  
أ- البيانات الشخصية لأفراد العينة:

نبدأ تحليلنا للاستبيانات بالبيانات الخاصة بالعمال الذين شكلوا العينة محل الدراسة والتي شملت 30 عاملا من خلال طبيعة جنسهم، سنهم، مستواهم الدراسي، نوع العقد المبرم مع المؤسسة، عدد سنوات الخبرة والوضعية داخل المؤسسة

الجدول رقم(1) يمثل طبيعة جنس العينة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	24	80%
الإناث	6	16.66%
لمجموع ا	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود تفاوت بين عدد الذكور الذي يقدر بنسبة 80% وعدد الإناث الذي يقدر بنسبة 16.66% وهذا التفاوت يعود إلى طبيعة المجتمع الأصلي الذي يتجاوز فيه عدد الذكور والإناث.

- الجدول رقم (02) يمثل معدل عمر أفراد العينة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
18_____25 سنة	3	10%
26_____31 سنة	13	43.33%
32_____39 سنة	13	43.33%
أكثر من 40 سنة	1	3.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم بنسبة 43.33% خلال الفئة العمرية من 26 إلى غاية 31 سنة وهذا بالتساوي مع الفئة العمرية من 32 إلى غاية 39 سنة بنسبة 43.33%. هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على هذا الجيل أكثر فأكثر باعتبارهم شباب يمتلكون قدرات ومواهب جيدة وصحيحة بينما الأعمار من 18 إلى غاية 25 سنة كانت بنسبة 10% وهي نسبة قليلة فهذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد على هذه الأعمار بشكل كبير بدليل مازالت في بداية اكتسابها للخبرات وكيفية سير العمل في حين نجد نسبة 3.33% للمترواح عمرهم أكثر من 40 سنة وهو شخص واحد فقط

الجدول رقم(03) يمثل المستوى الدراسي للعينة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	%0
متوسط	1	%33.33
ثانوي	5	%16.66
جامعي	24	%80
بدون مستوى	0	%0
المجموع	30	%100

أ)- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة ذوي مستوى جامعي وهي أكبر نسبة أي أغلبهم جامعيين

الجدول رقم(04) يمثل نوع العقد المبرم مع أفراد العينة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائم	30	%100
متقاعد	0	%0
المجموع	30	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم مرسمين بحيث تقدر نسبتهم 100% أي لا مجال لوجود أفراد متقاعدين.

الجدول رقم(5) يبين عدد سنوات خبرة أفراد العينة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
سنة واحدة	1	3.33%
عام ونصف	3	10%
عامين	8	26.66%
3سنوات	3	10%
4سنوات	7	23.33%
5سنوات	8	26.66%
المجموع	30	100%

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة 5 سنوات بنسبة 26.66% بالتساوي مع أفراد العينة ذوي خبرة عامين بنسبة 26.66% أما خبرة سنة واحدة تقدر بنسبة 3.33%.  
الجدول رقم(06) يبين الوضعية داخل المؤسسة لأفراد العينة:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	13	43.33%
تقني سامي	15	50%
تقني	0	0
موظف	2	6.6%
المجموع	30	100%

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلب نسبة تقدر بـ50% من أفراد العينة ذوي الوضعية تقني سامي



ب - جماعية العمل في المؤسسة:

بعد التحليل السابق أهم البيانات المتعلقة بأفراد العينة المدروسة يمكنني أن نعرض التحليل حول تأثير عمل هؤلاء الأفراد على أدائهم داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(07)يبين تنظيم العمل الجماعي:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الاختيارات العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	0%	0	100	30	0%	0	1- هل تختار جماعة التي تعمل معها أم تفرض عليك ؟
100	30	43.33	1	10%	3	46.66	14	2- هل يتم العمل الجماعي فيما بينكم بشكل منظم ؟
100	30	33.33	1	23.33	7	43.33	13	3- هل تساهم إدارتكم في تسيير العمل الجماعي الذي يحدث بينكم ؟
100	30	26.66	8	36.66	11	36.33	11	4- هل لإدارتكم موقف تجاه الخلافات والصراعات التي تحدث بينكم ؟
100	30	16.66	5	13.33	4	70%	21	6- هل هناك وضوح في المهمة التي يقوم بها ؟

1-هل تختار جماعة العمل التي تعمل معها أم تفرض عليك؟

من خلال الجدول رقم(07) نرى أن العينة بأكملها أجابت بـ"لا" بنسبة 100%. بمعنى أن أفراد العينة هم مجبرون على الانضمام إلى هذه الجماعة وعدم الانضمام إلى الجماعة الأخرى، حسب إجراءات الإدارة.

بمعنى حسب النظام الداخلي للمؤسسة يتم عمل الأفراد في جماعات مع عدم اختيار هذه الجماعة على حساب الجماعة الأخرى ودور كل جماعة عمل هو مكمل لدور جماعة عمل الأخرى.

2-هل يتم العمل الجماعي فيما بينكم بشكل منظم؟

من خلال الجدول رقم (07) نرى أن طريقة العمل الجماعي بين أفراد العينة تتم بشكل منظم و بروح تعاونية متكيفة مع عملهم الذي يقومون به بينما الإجابة "بلى" فقد كانت بنسبة 10% وهي أضعف نسبة تعبر عن عدم وجود أي تنظيم للعمل الجماعي بين الأفراد، في حين الإجابة ب "أحيانا" كانت بنسبة 43.33% وهي تقارب نسبة الإجابة "بـ نعم" أنه ليس دائما عمل الجماعات يتم بشكل منتظم.

3- هل تساهم إدارتكم في تسيير العمل الجماعي الذي يحدث بينكم؟

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن أغلب أفراد العينة أجابوا "ب نعم" بنسبة 43.33% دلالة على مساهمة الإدارة في تسيير العمل الذي يحدث بين الأفراد بشكل كبير.

وهو تصور لا بأس به، في حين قدرت نسبة الإجابة ب "لا" 23.33%. بمعنى أن الإدارة لا تساهم في تسيير العمل الجماعي الذي يحدث بين الأفراد وهذا يرجع إلى نقص دور الإدارة في المؤسسة بينما الإجابة بـ "أحيانا" بنسبة 3.33% دلالة على أن الإدارة في بعض الأحيان يكون لديها دور تساهمي في تسيير العمل الجماعي أحيانا أخرى ينعدم هذا الدور.

4- هل لإدارتكم موقف تجاه الخلافات والصراعات التي تحدث بينكم؟ من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لذلك أي أنها نفس التطورات في حالة الإجابة بـ "نعم" وفي حالة الإجابة "بلى" بمعنى أنه أحيانا يكون للإدارة موقف وتدخل في حل الخلافات والصراعات التي تحدث بين الأفراد وأحيانا أخرى العكس.

6- هل هناك وضوح في المهمة التي تقوم بها؟ من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" بنسبة 70% دلالة على وجود طريقة عمل جماعي واضحة بين أفراد المجموعة بينما الإجابة بـ "لا" فقد كانت بنسبة 13.33%. بمعنى أن بعض أفراد العينة ليس لديهم وضوح في المهام والأعمال الجماعية التي يقومون بها وهذا يرجع إلى تجاهل الإدارة لبعض المسؤوليات والمهام بأفراد العينة في حين كانت نسبة الإجابة بـ "أحيانا" 16.66%. بمعنى أنه في بعض الأحيان يكون وضوح في المهام والأعمال الجماعية وفي البعض الآخر العكس يعود هذا إلى طبيعة المهمة أو العمل الذي يقومون به.

الجدول رقم (8) يبين أهمية العمل الجماعي في المؤسسة

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الاختيارات العبارة
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
30	100%	6	20%	1	76.66%	23	76.66%	7- هل تستفيد من خبرات الآخرين في مجال عملك ؟
30	100%	1	33.33%	9	30%	11	36.66%	8- هل ترى سيطرة وفرض في القرارات الجماعية من طرف

							مسؤولكم المباشر ؟	
							%	
100	30	23.33	7	3.33	1	73.33	22	9- هل تقوم إدماج أفكارك ومعارفك مع الآخرين ؟
		%		%		%		
100	30	56.66	1	6.66	2	36.33	11	10 - هل توافق دائما آراء الجماعة ؟
		%	7	%		%		

7- هل تستفيد من خبرات الآخرين في مجال عملك؟ من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" بنسبة 76.66% يستفيدون من خبرات الآخرين في مجال عملهم، فهذا يدل على تشجيع إستراتيجية جماعات العمل للاستفادة من الخبرات فيما بينهم بينما نسبة 3.33% من أفراد العينة لا يستفيدون من خبرات الآخرين وهي نسبة قليلة جدا. بينما الإجابة بـ "أحيانا" فقد كانت بنسبة 20% أي أنه في بعض الأحيان تكون الاستفادة من الخبرات في أحيان أخرى العكس.

8- هل ترى سيطرة وفرض القرارات الجماعية من طرف مسؤولكم المباشر؟ من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" بنسبة 36.66% يرون أنه توجد سيطرة وفرض في القرارات الجماعية من طرف المسؤول المباشر أي أنه لا مجال لأفراد العينة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية بينما كانت الإجابة بـ "لا" بنسبة 30% من أفراد العينة يرون أنه لا توجد سيطرة وفرض للقرارات الجماعية من طرف المسؤول المباشر في حين كانت الإجابة بـ "أحيانا" بنسبة 3.33% وهذا يرجع إلى طبيعة المشاكل القائمة بين أفراد الجماعة

9- هل تقوم بإدماج أفكارك ومعارفك مع الآخرين؟ من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" بنسبة 73.33% بما يفسر أن هناك تبادل للآراء والأفكار بين أفراد العينة باعتبار أن أساس عمل الجماعات مبني على التشاور والأخذ برأي الفرد الواحد والأفراد الآخرين في حين أن نسبة 23.33% أجابوا بـ "أحيانا" أي أنه ليس في كل المهام يتقاسمون أفكارهم ومعارفهم ففي بعض الأحيان يكون هناك تبادل للآراء والأفكار فيما بينهم وأحيانا أخرى العكس وهذا يرجع لطبيعة المهمة التي كلفت بها الجماعة في ذلك الوقت، بينما كانت الإجابة بـ "لا" بنسبة 3.33% بمعنى لا وجود لأي تقاسم للأفكار والمعارف بين أفراد العينة.

10- هل توافق دائما على آراء الجماعة؟ من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بـ "أحيانا" بنسبة 56.66% أي أنه في بعض الأحيان يتوافقون أو يحدث توافق فيما بينهم وفي البعض الآخر يكون العكس وهذا يرجع لطبيعة كل فرد في العينة في حين نجد نسبة 36.66% من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" أي هناك توافق واندماج بين أفراد

الجماعة بشكل واضح بينما الإجابة بـ "لا" كانت بنسبة 6.66% تعبر هنا العينة عن عدم وجود أي توافق لآراء الجماعة بصفة دائمة أو هي نسبة قليلة جدا.  
الجدول رقم (09)، يوضح شعور العامل داخل جماعة العمل:

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
الرضا	1	3.33%
روح التعاون	12	40%
الالتزام	10	33.33%
لا شيء	7	23.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة يشعرون بروح التعاون فيما بينهم بنسبة 40% و 33.33% من أفراد العينة يشعرون بالالتزام داخل المؤسسة، بينما نسبة 23.33% لا يشعرون بأي شيء داخل الجماعة في حين أن نسبة 3.33% من أفراد العينة يشعرون بالرضا وهي نسبة قليلة جدا تواجهها بين أفراد المجموعة.

ج- نتائج أداء الموارد البشرية

الجدول رقم(10) يعبر عن أداء العاملين في المؤسسة:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الاختيارات العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	46.66	1	30.00	9	23.33	7	11- هل بيئة العمل ملائمة لأداء مهتك ؟
%		%	4			%		
100	30	26.66	8	16.66	5	56.66	17	12- هل المنافسة تدفعك إلى التحدي والزيادة في الأداء ؟
%		%				%		
100	30	30	9	30	1	33.33	10	17- هل تعمل المؤسسة على تحفيز جماعات العمل المتميزة ؟
%					1	%		
100	30	36.66	1	36.66	1	30	9	20- هل ترى أن المسؤولين عن التقييم ذو كفاءة ؟
%		%	1	%	0			
100	30	0	0	0	0	100	30	19- هل تخضعون لعملية تقييم الأداء في العمل ؟

11- هل بيئة العمل ملائمة لأداء مهتك؟ من خلال الجدول رقم ( 10)ألاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ"أحيانا" بنسبة 46.66% بمعنى أنه ليست دائما ظروف وبيئة المؤسسة ملائمة لأداء المهام والأعمال الجماعية فهذا يرجع لطبيعة عمل المؤسسة في حين نجد نسبة 23.33% من أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" وهو تصور لا بأس به عن ملائمة ظروف المؤسسة بينما نسبة 30% كانت الإجابة بـ"لا" أي أن بيئة العمل داخل المؤسسة غير ملائمة تماما.

12-هل المنافسة تدفعك إلى التحدي والزيادة في الأداء؟

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ"نعم" بنسبة 56.66%، هذا يدل على أن روح المنافسة بين أفراد العينة موجودة بشكل يجعلها تدفع بالجماعة نحو أداء أفضل بينما نسبة 26.66% أجابوا بـ"أحيانا" دلالة على أن المنافسة تلعب دورا مهما في زيادة الأداء وأحيانا أخرى العكس. في حين كانت الإجابة بـ"لا" بنسبة 16.66% أي أن المنافسة بين أفراد العينة لا تعمل ولا تؤدي إلى التحدي والزيادة في الأداء

17-هل تعمل المؤسسة على تحفيز جماعات العمل المتميزة؟

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن أغلب أفراد العينة أجابوا بـ"لا" أي أنه لا وجود لأي نوع من أنواع التحفيز أي في حين كانت الإجابة بـ"نعم" بنسبة 33.33% أي أن أفراد العينة هنا أثبتوا أن المؤسسة تعمل على تحفيز جماعات العمل المتميزة.

أما نسبة 30% من أفراد العينة فقد أجابوا بـ"أحيانا" يكون وجود تحفيزات لجماعات الفضل المتميزة وأحيانا أخرى لا يوجد هذا التحفيز

20- هل ترى أن المسؤولين عن التقييم ذو كفاءة وخبرة عالية؟

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أغلب أفراد العينة أجابوا بـ"أحيانا" يكون المسؤولين عن التقييم ذو كفاءة وخبرة عالية بنسبة 36.66% بينما نسبة 30% أجابوا بـ"نعم". بمعنى أن المسؤولين عن التقييم ذو خبرة وكفاءة عالية في حين نجد أن نسبة 33.33% من أفراد العينة أجابوا بـ"لا" أي عدم وجود لأي خبرة ولا كفاءة للمسؤولين

19 – هل تخضعون لعملية تقييم الأداء في العمل ؟ من خلال الجدول رقم ( 10 ) نلاحظ أن نسبة

100% من أفراد العينة يؤكدون خضوعهم لعملية تقييم الأداء وعليه إذا أردنا معرفة فترة التقييم يمكننا

توضيحها في الجدول التالي :

الجدول رقم (11) بين فترة تقييم أداء العاملين :

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
كل ثلاث أشهر	30	100 %
كل ستة أشهر	0	0 %
كل سنة	0	0 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية ومنتظمة وتكون كل ثلاث أشهر وهذا ما أجاب عنه كل أفراد العينة بنسبة 100% بحكم طبيعة عملهم الذي يتطلب التجديد والتغيير لذا تلجأ المؤسسة على تقييم عمالها في ظرف ثلاثة أشهر ومن هنا فإن اهتمام المؤسسة بتحسين أداء جماعات العمل فيها من خلال تقييم أداء عمالها خلال فترة زمنية معينة .

الجدول رقم (12) بين أنواع التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون أداء متميز :

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
مادية	6	20 %
معنوية	19	63.33 %
لا شيء	5	16.66 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة 63.33 % من أفراد العينة يؤكدون بأن أنواع التحفيز تكون معنوية أي أنهم يحصلون على المدح والثناء بأن أنواع التحفيز تكون معنوية أي أنهم يحصلون على المدح والثناء من طرف مسؤوليهم في حين نجد نسبة 20 % من أفراد العينة يرون أن أنواع التحفيز تكون مادية بنما نجد نسبة 16.66 % من أفراد العينة يرون أنه لا يوجد لأي نوع من أنواع التحفيز

د- العلاقة بين جماعية العمل وأداء العاملين

الجدول رقم ( 13 ) بين العلاقة بين جماعية العمل وأداء العاملين :

الاختيارات العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
14- هل عملك في جماعة يزيد من أدائك ؟	18	60 %	1	3.33 %	11	36.33 %	30	100 %
15- هل عملك في جماعة يحسن ويطور من أدائك	19	63.33 %	2	6.66 %	9	30 %	30	100 %

14 - هل عملك في جماعة يزيد من أدائك ؟ من خلال الجدول رقم ( 13 ) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة

أجابوا بنعم بنسبة 60 % جلالة على أن عمل الأفراد داخل الجماعة هو عمل فيه الكثير من الإيجابيات

ويشعرهم بحب هذا العمل مما يزيد ويعمل على الزيادة أكثر في أدائهم في حين نجد نسبة 36.66 % من أفراد العينة أجابوا بأحيانا وهذا يعني أن في بعض الأحيان تكون الزيادة والارتقاء في الأداء وأحيانا أخرى العكس بينما نرى نسبة 3.33 % من أفراد العينة أجابوا "بلا" أي أنه مهما كان عمل هؤلاء الأفراد في جماعة لا يعني بالضرورة الزيادة في أدائهم .

15- هل عملك في جماعة يحسن ويطور من أدائك؟ من خلال الجدول رقم ( 13) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 63.33 % أي أنهم يرون أن العمل في جماعة من شأنه أن يؤثر إيجابيا على أدائهم من خلال ملاحظة ذلك التحسن والتطور في الأداء مما جعلهم يجذبون الانتماء للعمل الجماعي في حين نجد نسبة 30 % من أفراد العينة أجابوا أحيانا أي أن العمل الجماعي ليس دائما يعمل على التحسين والتطوير في أداء الجماعة في حين نجد نسبة 6.66 % أجابوا بلا هذا يعني أن أفراد العينة ليس لديهم أي فكرة عن تطور الأداء عن طريق العمل الجماعي . 13- عندما تواجهك مشكلة هل تؤثر على أداء مهامك؟

13 نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 13) أن أغلب أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 50 % دلالة على أن هناك مشاكل كبيرة تواجه العاملين مما يجعلها تؤثر سلبا على أدائهم في حين كانت الإجابة أحيانا بنسبة 40 % دلالة على أن بعض الأحيان تؤثر تلك المشاكل بشكل سلبي على أداء العاملين و أحيانا أخرى لا تعمل أي تأثير وهذا يرجع إلى حجم المشاكل التي واجهها العاملين أثناء تأديتهم لعملهم بينما كانت الإجابة بلا بنسبة 10% فهذا يعني وإن وجدت هذه المشاكل لا تعمل على أي تأثير سلبي على أداء الجماعة .



المبحث الثالث : عرض وتفسير نتائج الفرضيات

عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى :

" يتم تنظيم العمل الجماعي بطريقة إدارية تدفع بالجماعة بالاستغلال الأبحاث لقدراتهم يمكننا إثبات صدق هذه الفرضية بأن العمل الجماعي يظهر تنظيمه وكيفية سيره بين الأفراد بطريقة إدارية بمعنى أن الإدارة هي التي تمنح العاملين الذين يقومون بعمل جماعي مختلف الإجراءات والتوضيحات حول تلك الطريقة وهي المسؤولة عن تقسيم وتشكيلهم جماعات جماعات بالإضافة إلى هذا نجد أن هناك أهمية كبيرة لعمل الجماعات داخل المؤسسة الذي مفاده نشر روح التعاون و التفاهم و الالتزام المشترك بين العاملين وهذا ما يدفعهم بالاستغلال الأمثل لقدراتهم أثناء تأديتهم لهذا العمل .

عرض وتفسير الفرضية الثانية :

يرتفع أداء الموارد البشرية في ظل العمل الجماعي

نستطيع إثبات نسبية صحة هذه الفرضية من خلال أداء الموارد البشرية يرتفع في ظل العمل الجماعي نتيجة ما يعززه هذا الأخير من نشر روح التعاون والمنافسة القوية بين العاملين مع إعطاء فرصة كافية للإستفادة من خبرات ومهارات بعضهم البعض ولكن يبقى إخضاع المورد البشري لتقييم أداء فعال مع تدعيمه ماديا بمختلف التحفيزات وضرورة توفر المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار الجماعي ، أمر نسبي توفره في المؤسسة محل الدراسة .

عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة :

" يساهم العمل الجماعي في تطوير أداء الموارد البشرية"

يمكننا إثبات صحة هذه الفرضية انطلاقا من أن العمل الجماعي يرتبط ارتباطا جوهريا بأداء الموارد البشرية وهذا من خلال الدور الإيجابي الذي يلعبه للمساهمة في تطوير أداء الموارد البشرية والذي يتمثل في إيجاد المرونة القائمة في التعامل بين العاملين وإيمان كل فرد في الجماعة بأهمية العمل الجماعي مع استفادتهم لخبرات بعضهم البعض بشكل كبير إضافة إلى حدوث التوافق والتعاون المشترك فيما بينهم وتلقيهم لمختلف التحفيزات وخاصة المعنوية منها مع إيجاد تقييم أداء منتظم لهؤلاء العاملين ومن هنا يتضح أن العمل الجماعي يلعب دورا كبيرا في تطوير أداء الموارد البشرية ويعكس فعاليته داخل المؤسسة .

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية هذه استخلصنا أن للعمل الجماعي انعكاسا إيجابيا على أداء الموارد البشرية لما يوفره من مختلف التفاعلات الدينامكية الحاصلة بين الجماعة ملم أمكن ذلك المورد البشري قيمة كبيرة داخل المؤسسة وهذا ما أدى بأدائه إلى التطور والتحسين وما ينطبق على المؤسسة هي إنها تبذل جهدا كبيرا لتحسين مستوى أداء الموارد البشرية لضمان تطورها ورقبها.

الختامة

الخاتمة :

وفي الأخير نستنتج أن الموارد البشرية تعتبر عنصر إنتاج ومورد استراتيجي مهم يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المنظمات فهو المحرك الأساس والفعال في كل مؤسسة لما له من قدرات وطاقات ومواهب واسعة تمكنه من الزيادة في النشاطات والأداء لذلك انتهجت المؤسسات استراتيجيات لتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة .

وقد اعتمدت على إستراتيجية العمل الجماعي في المؤسسة والتي عملت على تشجيعها وتوظيفها داخلها . وبالتالي فقد اتضح لنا من خلال بحثنا في جانبيه النظري أن إستراتيجية العمل الجماعي هي المحدد الأساس في نجاح أو فشل منظمات الأعمال كما يعتبر عنصرا هاما من عناصر استقرار المؤسسات و أسرار نجاحها لما يمثله من انعكاس ايجابي في تطوير أداء الموارد البشرية وسبيلا لحل المشاكل الجماعية بين الأفراد واتخاذ القرارات المناسبة في حين تبين لنا من خلال الجانب التطبيقي أن العمل الجماعي يلعب دورا رئيسيا في التأثير بشكل ايجابي على أداء الموارد البشرية من خلال التعاون و التشاور و التفاهم المشترك القائم بين أفراد الجماعة وتواجد نوع من التشجيعات و التحفيزات التي يتلقاها العاملين بالإضافة إلى حسن تنظيم العمل الجماعي القائم بينهم .

ومنه انطلاقا من هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية :

- 1- يعطي العمل الجماعي معنى الروح التعاونية والتفاهم والتشاور المشترك بين أفراد الجماعة من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين داخل المؤسسة .
- 2- إن العمل داخل إطار الجماعي يمنع نوع من إبداء روح المنافسة والإستفادة من خبرات الأفراد فيما بينهم
- 3- إن اعتماد المؤسسة على استراتيجية العمل الجماعي من شأنها تأييد روح الجامعات المبدعة.
- 4 - انتهاج المؤسسة لأسلوب تقييم الأداء يساعدها على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين مما يسهل من عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم
- 5- هناك سيطرة وفرض في القرارات الجماعية من قبل مسؤولي جماعة العمل .
- 6- عدم وجود كفاءة جيدة في تقييم أداء العاملين من قبل مسؤولي جماعات العمل .
- 7- نقص تقديم الحوافز المادية للعاملين .

ومنه يمكن أن نقارن نتائج دراسي ونتائج الدراسات السابقة التي قمت بتوظيفها في مذكري بدءا بدراسة انعكاس الالتزام التنظيمي على جماعة العمل فلقد توصلت الباحثة هنا إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر على درجة تماسك وترابط الجماعة أي أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين فكلما كان هناك إلتزام تنظيمي كلما ارتفعت درجة تماسك وترابط الجماعة بينما كانت نتائج دراسة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي كالآتي : إن أسباب نشأة الصراعات التنظيمية يؤدي إلى ندرة الموارد البشرية وعدم وضوح الدور الذي يقوم به العاملين داخل المؤسسة .معنى أنه من شأن الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة أن تؤثر بشكل سلبي جدا على

الموارد البشرية وعلى أدائها الوظيفي وإذا ضعف أداء الموارد البشرية ضعفت المؤسسة بأكملها ومنه يتضح أن الدراسة الأولى لمست نوع من الجوانب الإيجابية المتعلقة بمتغير العمل الجماعي بحيث أنه كلما كانت روح الجماعة تعاونية بين الأفراد داخل المؤسسة كان هناك أداء بشري أفضل وأحسن بينما الدراسة الثانية والتي لمست جوانب الأداء البشري من دراستي بحيث نجد أنه لا يمكن أن نجد أداء بشري متطور في ظل وجود صراعات تنظيمية ولكن في ظل عمل جماعي ، مثلا يمكن يتطور ويرتقي بالمنظمة أي أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين وهذا ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء . وعليه نقترح جملة من التوصيات :

- العمل على تشجيع وتحفيز العاملين بشكل أكبر وخاصة التحفيزات المادية .
- محاولة توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم .
- إعطاء فرصة أكبر للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية .
- إتاحة الفرصة للعاملين بالتعبير عن مشاكلهم وآرائهم بكل حرية .
- محاولة إيجاد تقييم أداء فعال داخل المؤسسة .

### ملخص الدراسة :

يعتبر العمل الجماعي من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي وكذا علم اجتماع المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة وذلك لتأثيره على نجاح المنظمات أو فشلها, فجماعات العمل هي التي تحدد أداء متميز وفعال كون هذه الجماعات هي المبدعة والمبتكرة لأفكار جديدة بهدف تحقيق طموحاتها مما يساعد المؤسسة من رفع إنتاجيتها وكسبها حصص سوقية عالية وعليه فإن كفاءة وإبداع هذه الجماعات يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية , ولهذا أصبحت أغلب المؤسسات تعمل على تشجيع روح الجماعة لتحقيق أداء تنظيمي متميز .

إذ تبين من خلال دراساتي الميدانية وجود العديد من جماعات المؤهلة بإمكانها تحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة في حين تبين أن هناك بعض الممارسات أثرت سلبيا على رضا العاملين وأدائهم وتعتبر معوقا في وجه تحقيق أداء متميز في المؤسسة محل الدراسة .

---

### Summary of the study :

The teamwork is considered as the Most important topics which have a great attention in the field of business management and organizational behavior and recently sociology or failure teamwork are determined by a special and effective performance, the fact that these differences are creative and innovative new ideas and achievements which help the institution to rise its production and market share high and

Therefore the efficiency and creativity of these teams will help the institution to achieve a competitive advantage and this became most important working to promote team spirit and support the formation of the use of work teams for their skills, experience and expertise and thus achieve organizational performance excellence, It shows that there are many qualified teams and creative, which demonstrated in strategically important to achieve good performance and high productivity, while showing that there are practices and behaviors which negatively impacted on the satisfaction of employees and their performance is a constraint to the achievement of outstanding performance in the enterprise field of study.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع :

أولاً : الكتب

أ - بالعربية :

- 1- الحراحشة محمد حسين, الإدارة الجودة الشاملة للأداء الوظيفي. عمان : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 2- الحجازي( محمد حافظ) ، إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: دار الوفاء للنشر ، ط1 ، 2003 .
- 3- اللوزي (موسى) ، التنظيم وإجراءات العمل . عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2007 .
- 4- السلمي (علي) ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .مصر : دار غريب ، 2002 .
- 5- العطية ( ماجدة )، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة .الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع ط 1 ، 2003 .
- 6- الصيرفي(محمد)، إدارة العمل الجماعي .مصر :مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، ط1، 2009 .
- 7- القريوتي( محمد قاسم) ، السلوك التنظيمي .عمان : دار وائل للنشر ، 2009 .
- 8- الخزامي (عبد الحكم احمد) ، أسس بناء المنظمة الذكية المعاصرة .القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، 2005 .
- 9- بوحوش (عمار)، الذنبات ( محمد محمود) ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث .الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ط5 ، 2009 .
- 10- بربر( كامل) ، إدارة الموارد البشرية .بيروت: دار المنهل اللبناني ، ط1 ، 2008 .
- 11- جواد (شوقي ناجي )، المرجع الكامل في إدارة الأعمال .عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 12- دويدري رجاء وحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية . بيروت : دار الفكر المعاصر ، ط1 ، 2002 .
- 13- دمري (أحمد) ، مساهمة في دراسة ظروف العمل .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية, ( د.ت) .
- 14- حنا (نصر الله) ، إدارة الموارد البشرية .دار زهران للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 15- حسونة (فيصل) ، إدارة الموارد البشرية . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2007 .

- 16 - طه (طارق) ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2007 .
- 17- منير( نوري) ، أسس الموارد البشرية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 .
- 18- نيهان (يحي اسماعيل) ، مناهج البحث العلمي بين النظرية والتطبيق . عمان : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2009 .
- 19- عاشور (أحمد صقر) ، إدارة القوي العاملة . مصر : الدار الجامعية ، 1986 .
- 20- عباس (سهيلة) ، محمد إدارة الموارد البشرية . مصر: دارالملكية الفردية للنشر والتوزيع ، 2003 .
- 21- عبد الباقي( صلاح الدين محمد) ، السلوك الفعال في المنظمات . الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2004 .
- 22- عبد المطلب (عامر سامح) ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية . عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2010 .
- 23- عوض( عامر) ، السلوك التنظيمي الإداري . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2007 .
- 24- عقيلي (عمرو وصفي) ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة . عمان: دار وائل للنشر، ط1 ، 2005 .
- 25- فيليه (فاروق عبده) ، عبد المجيد (محمد) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .
- 26- فجه (رضا) ، أداء العامل في التنظيم الصناعي . (د.م) شركة للمعلوماتية والخدمات المكتبية والنشر ، ط1 ، 2003 .
- 27- ريجيو (رونالدي) ، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي . ترجمة فارس حلمي ، عمان : دار الشروق للنشر ، ط1 ، 1999 .
- 28- شاويش( مصطفى نجيب) ، إدارة الموارد البشرية . عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2005 .
- ب- بالأجنبية :

- 1- Balagopol.Pallason and vassal thomas , « group in social work » . London maculons publichign .1983 .
- 2-Diorne George ، « management by objective » .new York , pitman publichign corp , 1965 .

### ثانيا: المذكرات

- 1- جاوي (زاهية)، "انعكاس الالتزام التنظيمي على جماعة العمل". مذ كرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، مركز التكوين المهني الطاهر بلقاسم المقارين، 2011 .
- 2- كروش (سعيدة)، معروف (نجاح)، "الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". م ذكرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، مركز التكوين المهني الطاهر بلقاسم المقارين، 2011.

### ثالثا: المقالات بالإنترنت

- أحمد السيد الكردي، "مفهوم الأداء الوظيفي"، TTP//WWW.KEMAMOLINE.COM . 2013/02/12 .
- أمجد الجباس، "العمل الجماعي ونجاح المؤسسات تحديات وإشكاليات"، HTTP//WWW.HRDIENSSION.COM . 2013/01/03
- أسماء محمد عبد الله "عوامل نجاح الجماعات الإدارية"، http://www.islamano.com . 2013/02/28
- عبد المحسن الجار الله الخرافي، "الأداء الجماعي"، http://www.alqabas.com . 2013/03/10

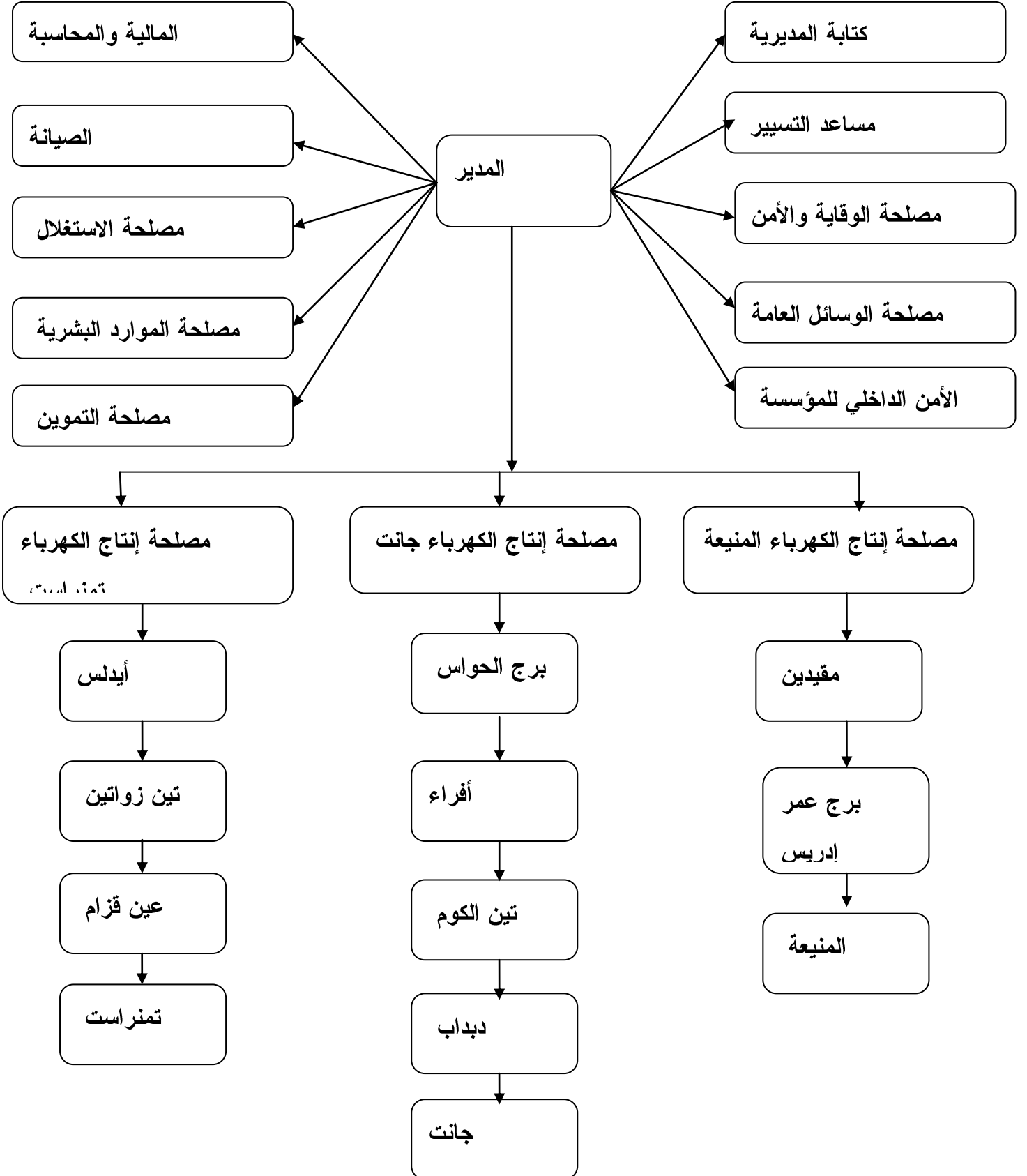
### رابعا : الوثائق الرسمية

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية . الأمر رقم 69-59 المؤرخ في جويلية 1969 ، المتضمن جل شركة كهرباء وغاز الجزائر المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

الملاحق

الملحق رقم ( 01 ) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وحدة إنتاج جنوب شرق



## الملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

### استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية, تخصص تنظيم سياسي وإداري المعنونة بأثر العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية السنة الجامعية 2012 - 2013 بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء نقرت, يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة آرائكم حول موضوع أثر العمل الجماعي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة و ذلك بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي يناسبك مع العلم أن المعلومات المحصل عليها ستبقى في سرية تامة , لغرض الدراسة فقط .

#### البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

السن : ما بين (18 - 25) ( 26 - 31 ) ( 32 - 39 ) أكثر من 40 سنة

المستوى الدراسي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي بدون مستوى

نوع العقد المبرم : مرسوم متعاقد

عدد سنوات الخبرة :

الوضعية داخل المؤسسة : إطار سامي تقني سامي تقني موظف

1- هل تختار جماعة العمل التي تعمل معها أم تفرض عليك ؟ نعم لا

2- هل يتم العمل الجماعي فيما بينكم بشكل منظم ؟ نعم لا أحيانا

3- هل تساهم إدارتكم في تسيير العمل الجماعي فيما بينكم ؟ نعم لا أحيانا

4- هل للإدارة موقف تجاه الخلافات والصراعات التي تحدث فيما بينكم ؟ نعم لا أحيانا

5- هل عمالك في جماعة يشعرك بالرضا روح التعاون الالتزام لا شيء

- 6- هل هناك وضوح في المهمة التي تقوم بها ؟ نعم لا أحيانا
- 7- هل تستفيد من خبرات الآخرين في مجال عملك ؟ نعم لا أحيانا
- 8- هل ترى سيطرة وفرض في القرارات الجماعية من طرف رئيسكم ؟ نعم لا أحيانا
- هل تقوم بإدماج أفكارك ومعارفك مع الآخرين ؟ نعم لا أحيانا-9-
- هل توافق دائما آراء الجماعة ؟ نعم لا أحيانا-10-
- هل بيئة العمل ملائمة لأداء مهمتك؟ نعم لا أحيانا-11-
- هل المنافسة تدفعك إلى التحدي و الزيادة في الأداء؟ نعم لا أحيانا-12-
- عندما تواجه مشكلة في العمل هل تؤثر على أداء مهامك؟ نعم لا أحيانا-13-
- 14- هل عملك في جماعة يزيد من أداءك؟ نعم لا أحيانا
- 15- هل عملك في جماعة يحسن ويطور من أداءك ؟ نعم لا أحيانا
- 17- هل تعمل المؤسسة على تحفيز جماعات العمل المتميزة ؟ نعم لا أحيانا
- 18- ما هي أنواع التحفيز التي يتلقاها العمال الذين يحققون أداء متميز؟ مادية معنوية أخرى
- 19- هل تخضعون لعملية تقييم الأداء في العمل ؟ نعم لا أحيانا
- في حالة الإجابة بنعم هل يتم تقييم أداء العاملين؟ كل ثلاث أشهر كل ستة أشهر كل سنة
- هل ترى أن المسؤولين عن التقييم ذو كفاءة ؟ نعم لا أحيانا-20-

**شكرا على اهتمامكم و تفهمكم لنا**