



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

# أثر العلاقات غير الرسمية على الأداء الوظيفي

(دراسة ميدانية ببلدية مسعد ولاية الجلفة )

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

تومي بلقاسم

إعداد الطالبين:

قاسم محمد

غليسات عبد الكريم

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

اشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه من خير ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في انجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه فألف حمد وشكر يارب أتقدم بالشكر إلى من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف "تومي بلقاسم" الذي لم يبخل علينا بالمساعدة في انجاز هذا العمل .

كما لا يفوتنا بالتقدم بالشكر الخالص لعمال بلدية مسعد على كل التسهيلات والمسعدات المقدمة لانجاز هذا العمل

# الإهداء

اهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمن وإلى ابنتي احلام  
بلقيس و إلى صديقي عبد الكريم إلى أخي قريفة محمد ويوسف  
سعيد الأستاذ خينش احمد

وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب  
أو من بعيد

وإلى كل الأصدقاء و اخص بالذكر دفعة ماستر 2017  
تنظيم وعمل

قاسم محمد

## ملخص البحث

تناولت هذه الدراسة اثر العلاقات غير الرسمية على الأداء الوظيفي بمقر بلدية مسعد ولاية الجلفة ، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على اثر العلاقات الغير رسمية على أداء العاملين الوظيفي بالمؤسسة وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي خلال الدراسة ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة متمثلة في 60 مفردة بالإضافة إلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات تم استرجاع 60 فقط صالحة للتفريغ و التحليل حيث تم استعمال الطريقة اليدوية للتفريغ واستعمال جداول بسيطة و مركبة .

وبعد عرض و تحليل البيانات توصلنا إلى النتائج التالية :

- إن العلاقات الغير رسمية موجودة في مقر البلدية
- أن لصلة القرابة اثر على أداء العاملين
- تأثير المصلحة المشتركة التي تفرزها العلاقات غير الرسمية على أداء العاملين حيث أن الفاعلين الاجتماعيين يحاولون تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب أهداف الإدارة .

## **Résumé :**

Cette étude a examiné l'impact des relations informelles sur la performance de l'emploi au siège de la municipalité Massaad Djelfa, l'étude visait à faire la lumière sur l'impact des relations informelles sur la performance des employés de carrière de l'institution et de clarifier la relation entre les variables de l'étude et la réalisation de ces objectifs ont été en utilisant l'approche descriptive au cours de l'étude, ont été sélectionnés échantillon aléatoire simple, représenté en 60 plus simple à la forme comme outil pour recueillir des données récupérées seulement 60 sont valables pour le déchargement et l'analyse où l'utilisation de la méthode manuelle pour le déchargement et l'utilisation des tables simples et véhicules.

Après la présentation et l'analyse des données que nous sommes arrivés aux résultats suivants:

- Les relations informelles existent dans les quartiers généraux municipaux
- cet effet de parenté sur la performance des employés
- l'impact de l'intérêt commun produit par les relations informelles sur la performance des employés que des réunions des acteurs essayant d'atteindre leurs objectifs personnels au détriment des objectifs de gestion

## Summary

The objective of this study was to shed light on the impact of non-formal relations on the performance of the employees in the institution and to clarify the relationship between the variables of the study and the achievement of these objectives. The descriptive method was used during the study. Simple in 60 individual and in addition to the form as a data collection tool only 60 were retrieved for unloading and analysis where the manual method of unloading was used and the use of simple and complex tables.

After presenting and analyzing the data we reached the following results:

- Informal relations exist in the municipality
- The relationship of kinship affects the performance of workers
- The impact of the common interest generated by informal relations on the performance of workers as the social actors try to achieve their personal goals at the expense of the objectives of the administration

## فهرس المحتويات

الاهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مقدمة ..... أ - ب

### الباب الاول :الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الاول :الاطار المنهجي للدراسة

1/ الاشكالية ..... 2-1

2/ الفرضيات ..... 2

3/ أهمية الدراسة ..... 3

4/ تحديد المفاهيم ..... 5-4

5/ الدراسات السابقة ..... 8-5

#### الفصل الثاني : العلاقات غير الرسمية

تمهيد ..... 11

1/ مفهوم العلاقات الاجتماعية..... 12

2/ عوامل نشأة العلاقات غير الرسمية ..... 13-12

3/ مفهوم الجماعات غير الرسمية ..... 17

4/ اسباب تكوين الجماعات غير الرسمية ..... 18

5/ وظائف الجماعات غير الرسمية ..... 22-21

6/ انواع الجماعات غير الرسمية ..... 24-22

27-24.....	7/ خصائص العلاقات غير الرسمية
28.....	خلاصة الفصل
30.....	تمهيد
31.....	1/ مفهوم الأداء
32.....	2/ عناصر الأداء الوظيفي
33.....	3/ محددات الأداء
34.....	4/ أنواع الأداء
36.....	5/ أبعاد الأداء
36.....	6/ مظاهر الأداء
38.....	7/ أهمية الأداء
39.....	9/ طرق تحسين الأداء
45-43.....	10- القائمون بعملية تقييم الأداء
46-45.....	11/ مراحل تقييم الأداء
54_ 46.....	12/ طرق تقييم الاداء
58-55.....	13/ أهمية تقييم الأداء

الباب الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

61.....	تمهيد:
62.....	1/ الاسس المنهجية للدراسة
63-62.....	2/ مجالات الدراسة
71-63.....	3/ التعريف بميدان الدراسة
72-71.....	4/ تحديد منهج الدراسة

74-73.....	/5 ادوات جمع البيانات
75.....	/6 مجتمع البحث
76-75.....	/6 العينة
77-76.....	/7 الاساليب الاحصائية

#### الفصل الخامس

107-79.....	/1 عرض و تحليل البيانات
108.....	/2 تحليل نتائج الفرضيات
110.....	/3 الاستنتاج العام
111.....	/4 الخاتمة

قائمة المرجع

قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
79	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1
80	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	2
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	3
82	توزيع أفراد العينة حسب متغير السلم الوظيفي	4
83	وجود علاقة قرابة بين العامل و زملائه في العمل	5
83	ميل العامل للعمل بالمصلحة التي تربطه صلة قرابة ببعض أعضائها	6
84	وجود تعاون بين العامل مع أقاربه في الأمور المتعلقة بالعمل	7
85	جوانب التعاون في العمل	8
86	الانتماء إلى جماعة قرابية داخل العمل أمر ضروري	9
87	أهمية الانتماء للجماعة القربية بالنسبة للعامل	10
88	وجود علاقة قرابة بين العامل و رؤسائه	11
89	يبين علاقة القرابة مع الرؤساء كمصدر نفوذ للعامل	12
90	سعي العامل إلى خدمة الجماعة القربية التي ينتمي إليها	13
91	حدوث خلافات مهنية بين العامل وزملائه مرتبطة بانتماءات قبلية وعشائرية داخل المؤسسة	14
92	يبين تسهيل مهام مرتبطة بعملك لأحد أقرائك خارج المؤسسة	15
93	العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تبنى على أساس المصلحة المشتركة	16
94	المصالح المشتركة مبدأ أساسي بالنسبة للعامل في العمل	17
95	وجود تضامن بين العامل وزملائه في العمل	18
96	أوجه التضامن في العمل	19
97	تصرف العامل أثناء وقوع زميله في مشكلة ما	20
98	مدى انخراط العمال في العمل النقابي	21
98	يبين نظرة العمال لعمل النقابة	22
99	بعض الخلافات المهنية تحل وفق توازنات المصالح المشتركة	23
100	إقامة العامل تحالفات مع زملائه في العمل ضد جماعات أخرى	24

101	على أي أساس تقام التحالفات	25
102	الفئة المهنية وعلاقتها بتسهيل مهام الأقارب من خارج المؤسسة	26
103	العلاقة بين المستوى التعليمي والمصلحة التي تربط العامل علاقة قرابة بأعضائها	27
104	أوجه التضامن عند الفئات المهنية	28
106	كيفية تصرف الفئات المهنية حيال وقوع زميلهم في مشكلة ما في عمله	29

مقدمة

## مقدمة :

إنما يميز المجتمع الحديث عن باقي المجتمعات خاصة منها البدائية ما يعرف بالتنظيم ، والذي يعتبر عاملا أساسيا لبقاء أي مجتمع ، ومن ثمة لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها إلا بوجود تنظيم إداري فعال قادر على مواجهة الصعوبات و المشاكل ، بحيث يشير الفكر الإداري إلى أن الإدارة عبارة عن نسق مفتوح تتفاعل في كل انساق المجتمع وتحتوي أفرادا بمختلف الاتجاهات و الثقافات و الايدولوجيات مما تمكن أن يحدث عملية تأثر وتأثير وهذا الأخير بدوره يحدث تفاعلات متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض و التي تظهر خاصة في سلوكات الأفراد داخل التنظيم ،وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرة العلاقات غير الرسمية التي تنشأ وتترعرع في ظروف مشجعة كالاختلاف في الأهداف أو الاتجاهات أو التداخل في أنشطة العمل ،حيث أن طاقة الفرد لا يمكن أن تتحدد فقط بطاقته الفسيولوجية ولكنه يتأثر أيضا بالعلاقات الاجتماعية والصدقة و القرابة و الجيرة و الصلات الشخصية وغيرها من العلاقات التي لا يتدخل الفرد أحيانا في تحديدها ، هذه الأخيرة التي يمكن أن تحدث تغيرا في سلوكات الأفراد .

كما يعتبر أداء الوظيفي احد الركائز التي تعتمد المؤسسة عليها لتحقيق أهدافها التي أسست من اجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها،لذلك تجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي من خلال توفير الموارد المادية و البشرية وكما أن الإدارة تسعى إلى ضبط سلوك الأفراد من خلال القواعد واللوائح المنظمة للعمل الواضحة أي في إطار العلاقات الرسمية ، لكن ظهر العلاقات الغير رسمية في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى اختلال التوازن في أداء المؤسسة وتعارض أهداف الفرد والمؤسسة ، أردنا توجيه البحث إلى العلاقات غير الرسمية التي تحدث على مستوى المؤسسات الجزائرية والمحلية خاصة منها اذ ما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تفرض عليه ان يختار احدهما و بالتالي تغليب المصلحة

الخاصة أو وبذلك إلغاء ذاته المصلحة العامة فالفرد مجبر على التقيد بالتعليمات واللوائح التنظيمية وأهداف المنظمة فقط ، وقد تعددت موضوع حول العلاقات الغير رسمية التي تحدث بين الجماعات الغير رسمية في العمل وهذا ما يؤدي لحدوث تصادمات في المنظمة ، التي تؤثر على الأداء في المؤسسة مما يشكل ضغوط ومشاكل بين العمال فيما بينهم وفي جميع الفئات المهنية ومن هذا المنطلق أردنا العلاقات الغير رسمية و تأثيرها في الأداء الوظيفي وللحصول على إجابات لتساؤلات الدراسة لإثبات أو نفي وجود هذه العلاقات وما ان كانت السبب في تراجع الأداء لهذا تم تقسيم البحث إلى أربع فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول الجانب المنهجي ، بطرح الإشكالية و الفرضية العامة والفرضيات الجزئية وتحديد المفاهيم مع ذكر الدراسات السابقة لهذا الموضوع .

أما الفصل الثاني تعرضنا إلى موضوع الأداء الوظيفي ، مفهومه ، ومحددات ، وأهميته ، و طرق تقييم الأداء

أما الفصل الثالث تناولنا فيه موضوع العلاقات غير الرسمية ، حيث تناولنا موضوع العلاقات الاجتماعية والجماعات الغير رسمية وأنواعها وخصائص العلاقات غير الرسمية

أما الفصل الرابع تطرقنا إلى الدراسة الميدانية بتحديد المنهج و العينة وأداة البحث ثم تحليل البيانات وتفسيرها وصولا إلى النتائج التي استنتجناها .

# الباب الأول : الجانب النظري للدراسة

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

## الإشكالية :

إن التطور الحالي في المؤسسات ليس وليد اليوم بل هو نتيجة تطور مجموعة عوامل أدت إلى ذلك ومن أهمها الثورة الصناعية التي غيرت الموازين ، حيث اتجه العالم من المجال الزراعي إلى المجال الصناعي واعتماد العالم على التكنولوجيا في حياته وجعله قرية صغيرة وقرب الحدود و المسافات بين الدول ومع التطور الحاصل تطور مفهوم المنظمة من مفهوم منظمة إلى مفهوم المؤسسة التي أصبح لها دور هام في الحياة الاجتماعية والاقتصادية ولأن المؤسسة هي نظام اجتماعي واقتصادي وثقافي و التي يتكون من موارد بشرية ومادية و تكنولوجيا تحاول المؤسسة استغلالها من اجل الحصول إلى أهدافها المنشودة و المسطرة ومحاولة تجنب الأخطاء و التي دون وصولها إلى أهدافها ومهما ، اختلف نشاطها إلا أن لها هيكل تنظيمي تعتمد عليه في الوصول إلى أهدافها و تسلسل هرمي الذي تحدد عبره السلطة وتقسيم العمل حسب التخصص وداخل هذا التنظيم توجد قوانين وقواعد تضعها المؤسسة لتوجيه سلوك لإفراد نحو تحقيق الأهداف وهذا ما يسمى بالتنظيم الرسمي و إذا نظرنا إلى الإنسان داخل هذا التنظيم الرسمي كفرد في محاولة لفهم تصرفاته وسلوكه ، ومحاولة تعديلها فان هذا سيكون أمرا صعبا ، نظرا لان الفرد يتحرك ويتفاعل ضمن مجموعة من العلاقات التي يفرضها طبيعة كنظام اجتماعي ،أي مجموعة من الأفراد تعمل في مجموعات لكل منها أهداف وطموحات قد تختلف بينهم ولذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا للتفاعل الناتج بين الأفراد و أهدافهم فتؤثر هذه الأخيرة في الجماعة و الفرد معا ، لان الفرد جزء من هذه الجماعة التي ينتمي إليها ، وينتج عنها ما يسمى بالعلاقات الغير رسمية و يشير إلى نسق العلاقات الشخصية الذي يظهر وينمو بعفوية وتلقائية في أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي أو عن طريق القرابة أو الانتماء لجهة معينة وتضع كل مؤسسة إستراتيجيتها من خلال سياسات ترسمها خطط تنفيذها أهداف تحققها ووفي كل هاته المراحل تحاول المؤسسة تحسين أدائها الوظيفي من توفير كل الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة ووضع القانون واللوائح التي يلتزم بها الموظفين في تأدية ومهامهم أ و ما يسمى بالإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات الرسمية داخل المؤسسة إلى إن

الاحتكاك الدائم بين العمال ونتيجة التفاعل بينهم يؤدي إلى ظهور العلاقات الغير رسمية والتي هي خارج نطاق الإدارة والتي ليست لها الآليات للسيطرة عليها يمكن أن تؤدي إلى خلل وظيفي مما ينعكس سلبا على المؤسسة خاصة إذا كان هناك تعارض بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين مما يصبح يهدد كيان المؤسسة ووجودها ومن خلال موضوعنا العلاقات الغير رسمية والأداء الوظيفي سنحاول أن نعرف كيف تؤثر العلاقات الغير رسمية على الأداء الوظيفي في المؤسسة ومن هنا نطرح التساؤل التالي :

### التساؤل العام :

هل تؤثر العلاقات الغير رسمية على الأداء الوظيفي ؟

### التساؤلات الفرعية :

هل للمصلحة المشتركة التي تفرزها العلاقات الغير رسمية تأثير أداء العاملين الوظيفي ؟

هل لصلة القرابة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين تأثير على أدائهم الوظيفي ؟

### الفرضيات

#### الفرضية العامة :

تؤثر العلاقات الغير رسمية على الأداء الوظيفي من خلال المصالح المشتركة وعلاقات القرابة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين .

#### الفرضيات الجزئية :

1- تؤثر المصلحة المشتركة التي تفرزها العلاقات الغير رسمية على أداء العاملين

2- تؤثر علاقات القرابة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين على أدائهم الوظيفي

**أهمية الموضوع:** تكمل أهمية الموضوع في :

**الأهمية التطبيقية:**

تتمثل أهمية دراستنا في تسليط الضوء على العلاقات الغير رسمية بالإدارة المحلية و المتمثلة في مقر البلدية لأنها تنعكس على الأداء الوظيفي للموظفين ومحاولة فهم الجوانب المرتبطة بالعلاقات الغير رسمية كالتنظيم الغير رسمي والجماعات الغير رسمية والاتصال الغير رسمية كما أن المؤسسات أغلفت عن الطابع الغير رسمية السائد في المؤسسة الذي اثر على أداءها ومن هذا المنطلق تلعب الإدارة المحلية أهمية في حياة المواطنين و انعكاس لصورة المدينة وارتباطها بعدة قطاعات .

**الأهمية العلمية:**

- التعرف على الوجه الآخر للعلاقات الرسمية والمتمثل في العلاقات الغير رسمية
- أصبح موضوع الساعة واهتمام الباحثين وعلماء الاجتماع في وقت الحالي على العلاقات غير الرسمية

- إثراء الجانب العلمي للموضوع

- قلة تناول هذا الموضوع

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى مايلي :

- معرفة تأثير العلاقات الغير رسمية على الأداء الوظيفي
- معرفة دور الجماعات الغير رسمية على الأداء الوظيفي
- هل للعلاقات الغير رسمية دور في حدوث صراع ضمني بين الموظفين

المفاهيم الأساسية للدراسة:

العلاقات الغير رسمية:

**المعنى اللغوي:** يعرف معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة العلاقات الغير رسمية بأنها تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال ويستمررون في إقامتها كما عرف قاموس علم الاجتماع العلاقات الغير رسمية أنها نسق العلاقات الشخصية التي تظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل المؤسسة

**المعنى اصطلاحا :**

تعريف سعاد نايف البرنوطي :على ان العلاقات الغير رسمية هي كل العلاقات التي تنشأ عفويا في ظل العلاقات الرسمية<sup>1</sup>

تعريف احمد ماهر : العلاقات الغير رسمية هي تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد المؤسسة<sup>2</sup>

وتعرف أيضا بأنها هي الاتصالات و التفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن ادوراهم الوظيفية و التي لا تحددتها القوانين و الإجراءات الرسمية ، بل تحددتها المواقف وميولات واتجاهات ثقافية و اجتماعية ومصالح الأفراد

**التعريف الإجرائي :** هي تلك العلاقات الشخصية التي تنتج عن طريق احتكاك الموظف مع زملائه في العمل وتتسم بالحرية و الشفافية وبدون أي قيود وخارجة عن الإطار الرسمي وتنشأ عن طريق التعارف في العمل ، أو تبادل مصالح مادية أو معنوية أو لأسباب عرقية أو الانتماء لجهة معينة .

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنوطي ، الاعمال الخصائص و الوظائف الادارية ،دار وائل للطباعة و النشر ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2001،ص273.  
<sup>2</sup> احمد ماهر و اخرون ، الادارة و المبادئ و المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000،ص689.

### الأداء الوظيفي :

الأداء لغة: يعرف قاموس Larousse\_ كلمة الأداء "performance" كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance المأخوذة من الكلمة performer والتي يعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir)<sup>1</sup>

اصطلاحا :

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة <sup>2</sup> "

الأداء يعني " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>3</sup>

" الأداء هو قيام الفرد والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات ال مرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية الكيفية "<sup>4</sup>

### الدراسات السابقة :

يوجد نوعان الدراسات دراسات سابقة ودراسات مشابهة حيث نعرض في هاته الدراسات دراسات تناولت العلاقات الغير رسمية و دراسات تناولت الأداء الوظيفي

<sup>1</sup> Dictionnaire Larousse de langue française .p :766.2001.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000،ص215.

<sup>3</sup> عاشور احمد صقر ،السلوك الإنساني في المنظمات ،الدار الجامعية ، القاهرة ،1989،ص40.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ،نوفمبر 2001

الدراسة الأولى :

دراسة ياسين واري وميلود بودانة ، تحت عنوان العلاقات غير رسمية في المؤسسة الجزائرية وأثرها على السلوك القيادي ،دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية -الجلفة،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بالجلفة 2015 حيث هدفت الدراسة إلى :

- تسليط الضوء على موضوع العلاقات الغير رسمية ودورها في المؤسسات الجزائرية

- إظهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالعلاقات الغير رسمية

- محاولة التعرف على دور وأهداف هذه العلاقات

- معرفة اثر هذه العلاقات على سلوك الرؤساء والمسؤولين بالمؤسسات الاستشفائية خاصة

وتم طرح التساؤل التالي :لماذا يميل العمال في المؤسسات إلى الاستجداء بالعلاقات الرسمية في قضاء حاجاتهم

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة؟

أما الفرضيات جاءت على النحو التالي :

- إن تحقيق المصلحة الشخصية يجعل العامل يميل للعلاقات غير رسمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة .

حيث اعتمدا على المنهج الوصفي واستخدام أداة استبيان ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات غير رسمية داخل المؤسسة كان مفادها تحقيق بعض المصالح الشخصية وكذا مدى تأثير هذه العلاقات على سلوك القادة في اتخاذ القرارات .

الدراسة الثانية : دراسة بابا حنيني محمد فؤاد، تحت عنوان التنظيم الغير رسمي وتحقيق التعاون داخل

المؤسسة ، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية ورقلة ، مذكرة مكملة نيل شهادة الماستر أكاديمي علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، 2014 حيث هدفت الدراسة الى معرفة أهمية العلاقات الغير رسمية في المؤسسة وخلصت النتائج الى :

- إن العلاقات الغير رسمية موجودة داخل مؤسسة مديرية الضرائب بولاية ورقلة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة

- العلاقات الغير رسمية تقوي روح التعاون بين العمال وتؤدي الى ظهور التماسك بين العمال .

**الدراسة الثالثة : دراسة محمودية شهيرة تحت عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء مرحلة التعليم الثانوي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية ، كلية علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2000.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي واهم العوامل المؤثرة فيه وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي وقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الرضا والأجر ، المكانة الاجتماعية ، فرص الترقية ، الإشراف ، محتوى العمل ، ساعات العمل ، جماعات العمل ، الظروف الفيزيائية ، وهذا ما يؤكدان لهذه العوامل تأثير كبير على رضا المعلم عن مهنة التعليم

**الدراسة الرابعة : دراسة حسن محمود حسن ناصر** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، والتعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية ، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية ( المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، الجنس ) ، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية ( مصروفاتها ، عمرها الزمني ، عدد الموظفين ) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي .

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة ، كاداة للدراسة . وتكون مجتمع الدراسة من 138 منظمة أهلية تعمل في قطاع غزة ، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة فبلغت

340 من (مديرين ورؤساء أقسام، وأخرى) تم استرداد 291 استبانة، كما تم استخدام برنامج spss لتحليل بيانات الدراسة

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاتقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات .

**التعقيب على الدراسات :** بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت احد متغيرات الموضوع حيث استفادنا من هاته الدراسات في :

الدراسة الأولى : تناولت موضوع العلاقات غير الرسمية و السلوك القيادي وقمنا نحن بتناول موضوع العلاقات غير الرسمية وأثرها الأداء الوظيفي ، حيث تمت بالاستعانة بهذه الدراسة في تحديد مفاهيم بالنسبة للعلاقات الغير رسمية وكذلك في الجانب النظري وفي نتائجها

الدراسة الثانية :تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقات كأحد أبعاد التنظيم الغير رسمي وأفادتنا هذه الدراسة أما في موضوع تعتبر العلاقات غير الرسمية متغير مستقل في الدراسة وساهمت في بناء الإشكالية و الاستفادة من نتائجها .

أما الدراسات الباقية فتناولت الأداء الوظيفي وقد أسهمت في تحديد مفاهيم الأداء الوظيفي و الجانب النظري للأداء واستنباط منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات .

# الفصل الثاني

العلاقات غير الرسمية

**تمهيد الفصل :** يعد موضوع العلاقات الغير الرسمية من المواضيع الحديثة التي تطرق إليها علماء الاجتماع ،حيث إن ظهور علاقات اجتماعية التي تنشأ بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية ،هذه العلاقات التي لا يمكن تحاشيها ولا يمكن إغفال دورها وأثرها على الوظيفة وفعالية التنظيم الرسمي ،ولذا فإن العادات الاجتماعية التي يمارسها أعضاء التنظيم هي التي تحدد طريقة التعامل بين الرؤساء و المرؤوسين ، وفي اغلب الحالات فإن هذه العادات الاجتماعية تكون مختلفة عن التحديات الرسمية كما يراها قادة التنظيم ،ومنه فإن الحديث يجرنا إلى موضوع التنظيم الغير رسمي ومكوناته لان العلاقات الغير رسمية تتركز على تفاعل الأفراد الذين يتفاعلون ليس بصورة فوضوية ، بل يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبيا ، يمكن قياسها والتوصل إلى نتائج موضوعية عنها ، وسنحاول في هذا الفصل الكشف عن تلك العلاقات غير الرسمية المتمثلة في الجماعات الغير الرسمية ومعرفة أسباب نشأتها ومكوناتها

## 1- مفهوم العلاقات الاجتماعية

**1/1 تعريف العلاقات الاجتماعية:**<sup>1</sup> هي مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد وجماعات المجتمع التي تنشأ الجمعيات التعاونية، وأعضاء المؤسسات الاجتماعية، وأبناء طبقات المجتمع.... الخ " تنشأ العلاقات الاجتماعية نتيجة أسباب مختلفة إما لأسباب اقتصادية و اجتماعية و سياسية والأسرية و التربوية ، وهذه الأسباب هي التي تدفع الأفراد على دخولها في إطارها والامتثال لشروطها ومستلزماتها ، والإدارة المحلية هي إحدى هاته الأسباب التي تنتج عنها علاقات اجتماعية وعلاقات عمل محددة بأطر وقواعد تنظيمية تتحكم وتضبط نوعية العلاقات بين الأفراد فيما بينهم و بين المؤسسة ، الأمر الذي يزيد من فعاليتها وقوة تماسكها وبالتالي تحقق أهدافها الأساسية التي تصب في صالح الأعضاء و المؤسسة ، أما الثانية فينتج عنها تفكك الجماعة والمؤسسة وبالتالي ضعفها واضطرابها وتخبطها في مشاكل تنظيمية ، الأمر الذي يعود سلبيًا على قدرتها في تحقيق أهدافها الأساسية .

## 2/1 أشكال العلاقات الاجتماعية :

يمكن أن نصنف العلاقات الاجتماعية إلى أربع أشكال ، العلاقات الاجتماعية العمودية ، والأفقية و الرسمية و الغير رسمية، تشمل جميع النواحي الحياة الاجتماعية بما في ذلك الإدارة المحلية

### أ- العلاقات الاجتماعية العمودية :<sup>2</sup>

هي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية مختلفة من حيث المنزلة والمركز والدور ، وطبيعة المهام أو الخدمة مثل العلاقة بين رئيس المؤسسة و رئيس مصلحة فرئيس المؤسسة يحتل مركزا وظيفيا أعلى من رئيس المصلحة.

<sup>1</sup>Madeliene Garvtez ، «lexique des sciences sociales 7 eme edition dalloz ، paris 1999،p350.

<sup>2</sup>احسانمحمدحسن، علم الاجتماع الصناعي، وائل للنشر والطبع، عمان، الاردن، ط2، 2005، ص88.

ويتم في الغالب التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات العمودية من أعلى إلى أسفل أو العكس ، وذلك عن طريق وسيلة الاتصال بين الرؤساء والتابعين لهم.

### ب- العلاقات الاجتماعية الأفقية :

هي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية متساوية و العلاقة الاجتماعية الأفقية يمكن أن تقع بين الذين يشغلون مراكز مهنية متساوية في قسم او مصلحة واحدة ، أو أقسام و مصالح مختلفة .

### ج- العلاقات الاجتماعية الرسمية :

وهي العلاقة التي يحدد أسسها و مفاهيمها القانون و النظام الداخلي الرسمي للمؤسسة ، ويهدف ضمان المؤسسة بأعمالها ، كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق أهداف الأفراد و استمرارية المؤسسة في أنشطتها ، و القانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها ، ويكرس واجباتها وحقوقها الاجتماعية ، كما يطلق عليها البعض بالعلاقات الاتفاقية التي هي محددة بمعايير منظومة قيم متفق عليها ، وليست مختارة بحرية .

### د- العلاقات الاجتماعية الغير رسمية :<sup>1</sup>

وهي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية ، بل تحددها مواقف وميول واتجاهات اجتماعية وثقافية ، ومصالح الأفراد ، الذين يكونونها ويدخلون في إطارها ، ويمتثلون لقيمها ومعاييرها ، وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال ، وتنشأ إما لأسباب دينية أو عرقية أو أيولوجية ، أو طبقية .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، 90.

كما يطلق عليها بالعلاقات الغير اتفاقيه التي تتدخل فيها أبعاد شخصية ،ويتم التعبير عنها باختيار حر

## 2/عوامل نشأة العلاقات الغير رسمية :

من بين عوامل نشأة العلاقات الغير رسمية التنظيم الغير رسمي الذي يندرج تحته الجماعات الغير رسمية و

القيادة الغير رسمية وسنتعرف كيف يسهم هذان العنصران في نشأة العلاقات الغير رسمية

### 1-التنظيم الغير رسمي : يعرف معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة التنظيم الغير رسمي بأنه " تلك

العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال ، ويستمررون في إقامتها ،وهي علاقات لا

تخططها الإدارة أو تقيّمها الإدارة بصفة مباشرة ، ولكنها تنشأ و تستمر بسبب العمل ، وبسبب وجود العمال

أمكنة واحدة أو متقاربة ...<sup>1</sup>

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفاً مشابهاً للتنظيم الغير رسمي حيث يرى انه " نسق العلاقات الاجتماعية

الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي"<sup>2</sup>

ويذهب رأي آخر إلى انه يتمثل في "شبكة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم و

التي ترتبط بأداء الأعمال وانجاز المهام في المنظمة"<sup>3</sup>

ينشأ التنظيم الغير رسمي نتيجة للعلاقات الشخصية التي توجد بين الأفراد،وليس للقانون أو اللوائح دخل في

وجودها ، فالعلاقات التي تربط بين الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم تنشأ دون أن تصدر إليهم قرارات

ملزمة تحدد شكل هذا التنظيم أو أهدافه .ومصدر التنظيم الغير رسمي العلاقات الشخصية ، وروح الود

والألفة والتماسك الذي يسود بين الأفراد وتجمعهم ،وباتصالاتهم بالغير في ظل العمل الجماعي ، وانفعالاتهم

وعواطفهم ومشاعرهم .وهذا التنظيم يوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها ويكتسب منها مجموعة

<sup>1</sup>حسان جيلالي،نشأةالتنظيمات غير الرسمية،مجلةالعلوم الإنسانية،العددالخامس،كليةالأدابوالعلوم الاجتماعية،جامعة بسكرة،2004،ص54.

<sup>2</sup>نفس المرجع،ص55

<sup>3</sup>نفس المرجع،نفس الصفحة

من العادات التي تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بالقواعد المكتوبة ، ويظهر هذا بوضوح في تماسك المجموعات البشرية ذات الميول والصفات الخاصة مثل : الجماعات الدينية او الفرق الرياضية او أصحاب الهوايات المشتركة .<sup>1</sup>

واقع الحال انه في داخل كل شيء رسمي من أشكال التنظيم توجد أنماط سلوكية غير رسمية من قبل القائمين على التنفيذ وتؤثر في كفاءة أدائهم لإعمالهم بصورة أو أخرى . إن عدم التقيد بأنماط السلوك التنظيمي الرسمي وتجاوزها إلى إقامة علاقات غير رسمية ، يمثل ظاهرة طبيعية يميلها التقارب في الاتجاهات او الانسجام في الميول الشخصية للقائمين بالعمل . فمن الملاحظ إن المواقف التي تعمل فيها المنظمات البيروقراطية تولد أنواعا عديدة من الضغوط و التوترات التي قد يكون الباعث عليها مثلا : التخوف من فقدان العمل ، أو الإحساس العزلة أو الكراهية ، أو شعور الموظف إن الآخرين يستخفون به ، أو وجود نمط من السلوك القيادي الاستبدادي الذي يصعب التنبؤ بما يمكن ان يدفع إليه ومن ثم فان التركيز فان التركيز على نظرية التنظيم الرسمي وحدها يصبح غير معبر عن الأجواء الفعلية التي تصحب تنفيذ الخطط والسياسات داخل المنظمة ، الأمر الذي قد يجعل المواقف الإدارية كثيرا ما تعاني من انقسام الشخصية أو الشيزوفرانيا على غرار الانقسام الذي تصاب به الشخصية الفردية.<sup>2</sup>

التنظيم الغير رسمي إذن ينشأ نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المنظمة . ومن ثم فانه لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي ، وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما ينبغي ان يكون رسميا . وفي بعض المنظمات يبدو التنظيم الغير رسمي مجرد توضيح للبناء التنظيمي ، أما حقيق التنظيم وطبيعة العلاقات بداخله ، ونوع التفاعل الحادث به فقد يختلف كثيرا عن المظهر المادي المجرد . ويرغم وجود

<sup>1</sup>ليون وروبرت وسول بيلنيك ، التنظيم غير الرسمي واستنتاج ومعالجة القواعد السلوكية السلبية ، ترجمة سطاخ رسلان ، القاهرة ، 1977 ، ص 56 .  
<sup>2</sup> عليوة السيد ، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1987 ، ص 101 .

التنظيم وتحديد العلاقات قد توجد العوامل و الاتجاهات التي تفتت المنظمة وتضعف فعاليتها ، وتجعل

التعاون متعذرا و التنسيق شاقا.ذلك إن الناس لا تعاونون طواعية لمجرد وجود التنظيم <sup>1</sup>.

ويرى الباحث إن القصور الذي يحدث في التنظيم الرسمي يولد فراغا لا يتفق مع طبيعة البشر ومن ثم تتكون بين العاملين أنماط سلوكية وعلاقات شخصية قد تصل في النهاية الى ان تصبح قواعد راسخة للعمل وصولا مراعية بين العاملين مثلها مثل القواعد و الأصول الرسمية ومثل هذه القواعد قد تحدد من الذي يمكن أن ينفذ إلى المدير ويؤثر عليه ، ومن الذي يمكن أن تلجا إليه المنظمة لتذليل العقبات التي تصادفها ، ومن الذي يمكن استشارته عند اتخاذ القرارات وهكذا .

### 2/1 القيادة الغير رسمية :

يترتب على وجود التنظيم الغير رسمي وجود قيادة تتولى توجيه الجماعة نحو الأهداف التي تسعى إليها .إن القيادة التي تكتسبها الشخص داخل الجماعة تأتي عن قناعة وقبول من جميع أفراد الجماعة بضرورة وجود شخص يتولى توجيه الجماعة و يعمل على تماسكها وتلاحمها .وهذا الشخص يظهر عادة من بين أفراد الجماعة نظرا لتمتعه بثقة الجماعة وتأييدها ، مما يجعله يحتل مكانة بارزة بين أعضاء الجماعة ، إن سلطة القيادة التي يتمتع بها الفرد في هذه الحالة تختلف عن القيادة الرسمية ذلك إن الأخيرة يكون مصدرها السلطة الرسمية النابعة من التنظيم .وفي هذه الحالة يستطيع أن يستخدم هذه السلطة كوسيلة تأثير مباشرة أو غير مباشرة على الأفراد داخل الجماعة ، وتكون غايته في ذلك تحقيق أهداف التنظيم بدرجة اكبر من أهداف الجماعة ، بينما السلطة الغير رسمية خالية من أي مصدر رسمي با إن مصدرها الأساسي هو الجماعة نفسها ،وقناعة أعضائها بقيادة من ترضاه قائدا عليها <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عشاوي سعد الدين ،الإدارة الأسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2000،ص173.

<sup>2</sup> علاقي مدني عبد القادر ،الإدارة ،دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ،مكتبة زهران للنشر و التوزيع ،جدة،1996،ص332.

3/ مفهوم الجماعات الغير رسمية :

الجماعة الغير رسمية تتكون من خلال تفاعل أفراد داخل تنظيم معين لتحقيق جملة من الأهداف لا يمكن ان تحققها من خلال الوسائل المتوفرة في التنظيم الرسمي ومنها تحقيق مختلف الاشباع النفسية والاجتماعية لأعضائها ،وعليه سنعرف على تعريف الجماعة الغير رسمية وأسباب تكوينها ووظائفها .

أ- تعريف الجماعة الغير رسمية : الجماعة الغير رسمية يقصد بها " هي التي عينت رسميا لانجاز عمل ما ولكن عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها أدت إلى تكوين علاقات غير محددة في إطار رسمي وهذه اللارسمية تصبح إيقاعا عمليا لانجاز العمل المحدد رسميا <sup>1</sup>

وعليه فالجماعات غير رسمية تتكون نتيجة شعور ضمني بين أفراد المجموعة لاتخاذ مسلكا يفرض تحققى هدف جماعي واحد هو حماية مصالحهم المشتركة وتأمين مستقبلهم.<sup>2</sup>

ومن خلال هذين التعريفين يمكن القول ان الجماعات الغير رسمية تتكون نتيجة صلات شخصية بين أفراد تنظيم تربطهم أهداف مشتركة ، تتمثل في مصالح وحاجات خاصة عجز التنظيم على تحقيقها من خلال هيكله الرسمي لطبيعة العلاقات بين الأفراد وهذا ما يلخصه " مصطفى عشوي "في كتابه أسس علم النفس الصناعي حينما اعتبرها جماعات تنشأ من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي لا تحدها الإدارة بصفة مباشرة ، وإنما تنشأ نتيجة لوجود العاملين في أماكن متقاربة ولتعرضهم لمشاكل متشابهة او لرغبتهم في تحقيق أهداف واحدة وإشباع حاجات مشتركة .

وأخيرا يمكن القول أن الجماعات الغير رسمية هي :

- جماعات تتكون بصفة تلقائية كنتيجة للتفاعلات الشخصية بين أفراد التنظيم

<sup>1</sup>حسانجيلالي،التنظيم غيرالرسمي في المؤسسات الصناعية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2008،ص49.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق،ص50.

- تتكون لإشباع حاجات وأهداف مشتركة

- تكوين هذه الجماعات قد يكون غير مستقر نهائيا مقارنة بالتنظيم الرسمي .

**4/أسباب تكوين الجماعات الغير رسمية :** تعتبر المؤسسة وحدة إنتاجية تهدف إلى إنتاج السلع والخدمات ،

كما تمثل نسقا اجتماعيا أين تنتج فيه أفرادا من مختلف الفئات ، تتفاعل فيما بينها وتنشأ بينهم صلات

وروابط اجتماعية فتنشأ الجماعات نتيجة لعدة عوامل وظروف يمكن حصرها في الجوانب التالية

### • القرب المكاني :<sup>1</sup>

من أهم أسباب تكون الجماعات غير الرسمية في العمل القرب المكاني ، فتواجد العمال في أماكن متجاورة

في محل العمل ينتج فرصة اكبر لتكوين علاقات اجتماعية ، ويسهل عملية الاتصال بين الأفراد بحكم

تواجدهم لمدة زمنية معتبرة من حياتهم المهنية في مكان مشترك فالأشخاص الذين يعملون في قسم واحد

يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التعاون بينهم ، نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ

بينهم في بيئة العمل

إذن القرب المكاني يمثل احد العوامل التي تهيئ المناخ المناسب لتكوين جماعات غير رسمية في العمل التي

تمارسها فيها مهامها وعملها الرسمي داخل التنظيم .

### • القرابة و الأساس الجهوي:

قد تنشأ الجماعات غير الرسمية نتيجة لصلة القرابة بين مجموعة من العمال ضمن قسم أو وحدة إنتاجية

داخل المؤسسة ، وتعتبر الروابط العائلية والإقليمية من بين أهم عوامل تكوين الجماعات غير الرسمية ،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص51

بحيث نجد أن الاتصالات الدائمة بين الأفراد الذين تربطهم صلة قرابة داخل التنظيم قد تزيد من توطيد الروابط التي بينهم وتؤدي إلى تكوين جماعات غير الرسمية على أساس صلة الدم والقرابة .

• **المكانة الاجتماعية :** يقصد بالمكانة الاجتماعية المرتبة الاجتماعية التي يحتلها الفرد او العامل الذي يشغل وظيفة معينة،، و المكانة تحدها الجماعة غير الرسمية بناء على مجموعة من المعايير كالإخلاص للجماعة ، والمحافظة على تماسكها ووحدتها .

ويمكننا ان نميز بين بعدين أساسيين للمكانة في الجماعة غير الرسمية هما المرتبة غير الرسمية و التكامل الاجتماعي، وتحدد مرتبة الفرد غير الرسمية من خلال احترامه وتقدير أرائه واتجاه الأفراد نحو الخضوع له في التفاعل الاجتماعي .

• كما يتخذ التكامل بواسطة القبول الاجتماعي في الجماعة وتتمثل درجة تفاعل الفرد مع زملائه .<sup>1</sup>

ويرى محمد الجوهري أن عوامل نشوء الجماعة غير الرسمية هو تشابه المكانة التي يتمتع بها الأفراد، رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المؤسسة .<sup>2</sup>

فالمكانة الاجتماعية يمكن أن تكون عاملا مساعدا على تكوين الجماعات غير رسمية فكلما زادت المكانة التي يحتلها الفرد يحصل عليها الفرد إذا ما انضم إلى جماعة ، فكلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام إلى الجماعة .

#### 4- الوظيفة المشتركة:

يميل الأفراد ذو المهن المشتركة إلى الانضمام في جماعات غير رسمية يتماثل أعضاؤها في الوظائف و الأعمال ، فنجد جماعة العلماء ، وجماعة المهندسين ، وغيرها من الجماعات التي يشترك أعضاؤها في

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع تنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986، ص491.  
<sup>2</sup> محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984، ص179.

المهنة الواحدة أو المهن المتقاربة والمتشابهة وعليه تعتبر الوظيفة عاملا مؤثرا في اختيار الفرد أو العامل لزملائه وانضمامه إلى جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يقوم به.<sup>1</sup>

وقد أثبتت دراسة "هاورثون" إن من أهم الأسس التي جعلت العمال يرتبطون بزملائهم في علاقات الصداقة هو التماثل في المهنة.

### 5-عوامل نفسية :

بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية، هناك عوامل وأسباب نفسية تؤدي إلى تكوين جماعات غير الرسمية، كالدافع والحاجات.<sup>2</sup>

**الدافع :** يعرف على انه "حالة جسمية و نفسية داخلية تؤدي الى توجيه الكائن الحي اتجاه أهداف معينة من شأنه أن يقوي الاستجابة محددة من بين عدة استجابات يمكن أن تقابل مثيرا محددًا.<sup>3</sup>

من هذه التعاريف نستنتج أن الدوافع المختلفة مهما تكن طبيعتها هي بمثابة محرك يقود الفرد إلى الانضمام إلى جماعات غير رسمية .

**الحاجات :** الحاجة هي الافتقار إلى شيء ما، إذا وجد حقق الإشباع و الرضى، والارتياح للفرد، والحاجة شيء ضروري أما لاستقرار الحياة نفسها ( تلبية حاجات بيولوجية كالأكل والشرب ) أو للحياة بشكل أفضل (حاجات نفسية كالانتماء والتقدير ) وتتمثل الحاجات في الحاجة الى المحافظة على النوع والبقاء، فالحاجة إلى الطعام لإشباع دافع الجوع والحاجة الى الراحة لإشباع دافع التعب.<sup>4</sup>

### 5/ وظائف الجماعات الغير رسمية :

<sup>1</sup>حسان جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص50.  
<sup>2</sup>عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب للنشر، القاهرة 1977، ص134.  
<sup>3</sup>عبد الرحمان عيساوي، معالم علم النفس، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1984، ص49.  
<sup>4</sup>عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1972، ص257.

تؤدي جماعة العمل غير رسمية وظائف لأعضائها ، من خلال إشباع بعض حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من جهة ، كما تعمل على انجاز وظائف متعددة وكثيرة لا يتسنى ذكرها كاملة ولذا ارتأينا ذكر البعض منها وضمن الوظائف الاجتماعية و النفسية التالية :

### 1- الوظائف الاجتماعية :

ونعني بالوظائف الاجتماعية للجماعة غير الرسمية ، هي الدور المؤدي من خلال المركز الخاص بكل فرد ، ويشير مفهوم المكانة الى وضعية الفرد داخل الجماعة ، اما الدور فهو السلوك المناسب الذي يسلكه الفرد بناء على وضعه داخل الجماعة أو المكانة التي يحتلها .

فالمكانة والدور يحددان بناء على ما يسهم به كل عضو لتحقيق أغراض وأهداف الجماعة ، فقد يستمد شخص ضمن جماعة غير رسمية مكانة نتيجة مهاراته في استعمال بعض الأدوات أو كرمه أو قدرته على الإسعاف والعلاج السريع ،وقد وضع عبد الباسط محسن في كتابه "علم النفس الصناعي " أربعة وظائف أساسية للجماعة غير الرسمية وهي :

- تعريف كل عضو بدوره الاجتماعي ضمن جماعة العمل
  - تحديد مستويات الأداء و الإنتاج وفقا لصالح العاملين في حالة وجود خلافات بين الإدارة والأعضاء .
  - إخضاع الفرد لقيم ومعايير الجماعة .
  - تدعيم الاتصال بين أفراد الجماعة وتوثيق الترابط الاجتماعي بينهم .
- فالتزام أفراد الجماعة بمعايير السلوك وقيم الجماعة وظيفية هامة لتدعيم تماسك الجماعة وخضوع كل فرد لهذه القيم تأكيد لهذا التماسك ، فقد وصف " ميلل روفورم" حالة عامل مرتديا قبعة رمادية بدلا من غطاء الرأس القديم الذي يلبس أثناء العمل ، عمد العمال في المرة الأولى إلى مضايقته ،فسألوه عما إذا كان يعتقد انه

رئيس ،وفي اليوم الموالي كانت استجاباتهم أكثر عنفا ، مما دفع العامل إلى ارتداء غطاء الرأس القديم  
إرضاء للجميع ، إذن جماعة العمل غير الرسمية تتجز مجموعة من الوظائف الاجتماعية لأعضائها لتجسيد  
التعاون و التوحد بين أعضائها للحفاظ على تواجدنا وبقائها <sup>1</sup>.

### 2-الوظائف النفسية:

تحقق جماعات العمل غير الرسمية مجموعة من الوظائف النفسية لأعضائها ، فبالإضافة إلى الوظائف  
الاجتماعية المختلفة التي تتجزها ، يذكر "شيندان" جملة من الوظائف النفسية التي تؤديها ونذكر منها :

- تخفيف الشعور بالملل
- إتاحة الفرصة أمام الأفراد لاكتساب مكانة معينة
- تهيئة الفرصة لزيادة وتدفق الاستجابات الانفعالية
- زيادة الشعور بالأمن
- هذه الوظائف النفسية التي تؤديها الجماعة غير الرسمية تهيئ المناخ النفسي الملائم ،وتتيح للعمال  
ظروف ملائمة للعمل ،وكذا تخفف من حدة الصعوبات الناتجة عن بيئة العمل والروتين <sup>2</sup>.

### 6/أنواع الجماعات الغير رسمية:

تتكون الجماعات الغير رسمية في مواقع العمل ،وداخل التنظيم لإشباع بعض الحاجات الفردية و الجماعية  
و التنظيمية ،كما تؤدي مجموعة من الوظائف تخص أعضائها ، و الجماعة غير الرسمية تتبنى مجموعة  
من القيم و المعايير تجعلها تتميز عن غيرها من الجماعات .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق،ص258.

<sup>2</sup> نفس المرجع،نفسالصفحة.

وإذا كان نشؤها داخل المنظمة ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل التي تقتضي تواجد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة ، في جو من التعاون والاشتراك في انجاز بعض المهام والأعمال ، فان لهذه أنواع وأقسام ، وقد صنف الباحثون الذين تناولوا الجماعات غير الرسمية إلى :

### 1-جماعات المصالح: هي " تجمع الأفراد الغير المنتمين إلى نفس مجموعة العمل الرسمية ،معا لتحقيق

بعض المصالح أو الأهداف المشتركة."<sup>1</sup>

وهي تقوم على أساس التشابه في الأهداف الخاصة بأفرادها وهذا منا جل الدفاع عن مصالحها أمام الإدارة ومن أمثلة جماعات المصالح هذا التجمع من العاملين الذي يتكون بغرض تشكيل جبهة موحدة أمام الإدارة بغية الحصول على المزيد من المزايا أو المكاسب الوظيفية مثل : الزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل أو زيادة في الترقيّة ، وعادة ما تكون هذه الأهداف متعارضة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم .

2-جماعات الصداقة: تتكون هذه الجماعات لان أعضائها يسعون إلى تحقيق شيء مشترك مثل :جماعات النادي ، او الجماعة ذات الاتجاه الديني او السياسي أو الأخلاقي و العرفي ..الخ مثل هذه الجماعات غالبا ما تمتد أنشطتها واتصالاتها الى خارج حدود المنظمة ضمن بيئة الاجتماعية فقد فرق "دالتون" بين ثلاثة أنواع من الجماعات.

أ- الجماعات الأفقية : أين نجد أعضائها ينتمون إلى نفس الفئة ويعملون كلهم في نفس المصلحة، وعلى سبيل المثال هناك تجانس في المكانة وتعامل على أساس قاعدة المساواة مثلا ثلاث تقنيين يعملون معا باستقرار وبطريقة عفوية في مصنع ما ،فقد يشكلون باجتماعهم هذا النوع من الجماعات.

<sup>1</sup>جمال محمد مرسي ،ثابت عبد الرحمان ادريسي،السلوك التنظيمي ،نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ،دار الجامعية للطباعة والنشر ،الإسكندرية ،452،2000.

ب- **الجماعات العمودية** : إن الأعضاء المكونين لهذا النوع من الجماعات ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة

ولمن في نفس المديرية ،فالدافع وراء تشكيل هذه الجماعات هو المصلحة المشتركة والتي ترجع

لاعتبارات أخرى ،كالمكانة الاجتماعية والسن و الاقدمية وهذا النوع من الجماعات يتشكل إما لكون

أعضائها يتعارفون من قبل ، أو لان منهم من يحتاج للوصول إلى تحقيق أهدافه .

ج- **الجماعات المختلطة** : يشكلها أشخاص ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة والى مديريات أو مصالح

مختلفة ويعملون في أماكن مختلفة ،ونجد في هذه الجماعات أفراد يبحثون على نجاعة أو فعالية اكبر

بالقضاء على العراقيل البيروقراطية ،وعلى سبيل المثال:أنهم يسمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم الوظيفية

التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم ، ويمكن أن نجد مثلا مدير الإنتاج يقيم

علاقات جيدة مع العمال في الصيانة من اجل تسهيل أو تسريع عملية الصيانة الآلات المعطلة دون

المرور إلى السلم الهرمي ،هذا النوع من الترابط يمكن أن ينتج انطلاقا من علاقات خارجية عن العمل

نقلت إلى التنظيم "1 علاقات النادي ، الحي ، الرياضة ، المسجد .

#### 7/خصائص العلاقات غير رسمية :

ترى المدرسة الإنسانية أن طاقة الفرد لا يمكن أن تحدد فقط بطاقته الفسيولوجية وكنه أيضا يتأثر أيضا

بطاقته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة و القرابة و الجيرة و الصلات

الشخصية وغيرها من العلاقات التي لا يتدخل الفرد أحيانا في تحديدها ،هذا الأخير الذي يمكن أن

يحدث تغيير في سلوك الأفراد و أحيانا في الأداء يخرج من وراء ذلك سواء بأداء جيد أو العكس ،ولهذا

فجماعات العمل لها خصائص أهمها :

<sup>1</sup> محمد شركجي، إدارة المشاريع الصناعية ،ط3، مطبعة دار الكتب ،بيروت ،1968،ص259.

أ- التماسك : يعرف التماسك داخل الجماعة بصفة عامة على انه :محصلة القوى التي تجذب الأفراد إلى الجماعة وتدفعهم إلى البقاء فيها ومقاومة التخلي عن عضويتها ويشير أيضا إلى علو الروح المعنوية وقوتها لدى أفراد الجماعة ،والتماسك حالة نفسية تربط أفراد الجماعة بعضهم البعض ،فالأحاديث المتبادلة بين أفراد الجماعة تعد مقياسا هاما يدل على قوة التماسك فيما بينهم وتحقق زيادة درجة التماسك بين الأفراد بمقدار صلابة أعضائها في مواجهة الأزمات .

ويتأثر تماسك الجماعة غير الرسمية بعدة عوامل :

- قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها يزيد من تماسك أفراد الجماعة حينما يجدون حاجاتهم الأولية والثانوية ممكن إشباعها عن طريق الجماعة .

- الإدراك الواضح للأهداف من قبل جميع الأعضاء وإدراكهم لطرق تحقيقها .<sup>1</sup>

فكلما كان التعاون كبيرا بين أعضائها دل ذلك على تماسك الجماعة ومشاركتهم في تحديد الأهداف وتنفيذ إجراءات تحقيقها ، وهناك أيضا وحدة اللغة التي تعتبر عاملا أساسيا في تقارب الأفكار والمشاعر مما يساعد في التماسك النفسي الاجتماعي بين أعضاء الجماعة ، بالإضافة إلى ذلك نجد أن النمط القيادي السائد له دور في التماسك ، فالقائد الذي في الجماعات غير الرسمية يكون قائدا ناجحا للجماعة نحين يسخر طاقاته للحفاظ على تماسكها بالمحصلة تنتهي الجماعة إلى إقامة معايير خاصة بها يلتف حولها أعضاؤها مما يجعلهم يتميزون بخصائص ثقافية عن غيرهما ،وحدتها وعليه فالقائد الديمقراطي في الجماعة غير الرسمية يكون ناجحا في الحفاظ على تماسك الجماعة من خلال تطبيق مبادئ الديمقراطية ( حق المشاركة في اتخاذ القرار من طرف أعضاء الجماعة ، حرية التعبير ..... ) وكما يتوقف تماسك الجماعة غير الرسمية على

<sup>1</sup> عبد الحميد الهاشمي ، المرشد في علم النفس الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1984،ص40.

درجة الشعور بالرضا نظير ما يقوم به من خدمات للجماعة ،أي درجة الشعور بالرضا لما يقوم به من خدمات كلما زاد التماسك بها .

ب- **التفاعل** : هو حالة نفسية شعورية أو لاشعورية ،يشير الفرد فيها مع بقية أفراد الجماعة من خلال تبادل التأثير في إحدى الحالات الانفعالية(رضا أو غضب) إدراكية (تذكر أو نسيان) أو مظاهر اجتماعية (تعاوننا وإيثارا )

فعندما يكون الفرد في بيئة ومواقف نفسية و اجتماعية فان هي تفاعل ،وكلما كانت الجماعة النفسية اشد قربا وأعظم قربا و أعظم تماسكا كان التفاعل اد قوة و وضوحا ،وللتفاعل الاجتماعي ثلاثة مظاهر هي :

- التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في نطاق تلك الجماعة.

- التوقع المشترك بين أفراد الجماعة

- استعداد أفراد الجماعة تبادل الأثر والتأثير

و التفاعل النفسي الاجتماعي لا يقتضي اتصالا ماديا مباشر دائما ،فوسائل الاتصال الأخرى ولاسيما الحديثة منها الوسائل المكتوبة و المقرؤة و المسموعة أصبحت ذات الأثر فعال وتجدد في عمليات التفاعل واتجهت الدراسات النفسية الحديثة إلى الكشف عن مدى تأثير عضوية الإنسان كفرد في الجماعة على مختلف عملياته النفسية في مجال الإدراك و التفكير وفي مجال الانفعال و السلوك الحركي ،وهذا التأثير التفاعلي في نفسية الفرد هو نتيجة ارتباط الأفراد ببعضهم البعض ،فأفراد الجماعة غير الرسمية قبل أين يكونوا أعضاء فيها نجدهم منتمون الى مجتمع ومزودين بثقافة وعادات وبالتالي فهذه القيم وثقافة هذا المجتمع تؤثر في التماسك هذه الجماعة .

ج- التعاون : يقصد بالتعاون " اشتراك فردين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر في انجاز عمل معين أو تحقيق غاية أو هدف مشترك أو السعي وراء الأهداف المشتركة . " وهو أيضا " قيام فردين أو أكثر بعمل لتحقيق هدف مشترك <sup>1</sup> .

وعليه فالتعاون مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي . فالأفراد يجتمعون من اجل التعاون والسعي وراء تحقيق مصالح يشترك فيها الجميع . هناك أنماط من التعاون يمكن تلخيصها في :

**1-التعاون الموجه :** يحدث عندما تقوم هيئة حكومية أو جماعة أو فرد معين باستعمال السلطة المخولة له بغرض قيام تعاون بين أفراد او أطراف معينة وذلك كإعطاء أوامر لفرقة من العمال للتعاون لانجاز مشروع ما .

**2-التعاون التعاقدى :** عبارة عن اتفاق مسبق لتوحيد الجهود من اجل انجاز هدف أو أهداف محددة في مدة زمنية معينة ، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو التنظيمي أو الاجتماعي ، وهذا النمط من التعاون هو الأسلوب الذي يتبناه اغلب المؤسسات الغربية التي تقترح نماذج إدارية تتيح للفرد نوعا من المشاركة في التسيير <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الصناعية للكتاب ، الجزائر 1982 ، ص 174 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 174 .

## خلاصة الفصل :

وفي الأخير نقول إن موضوع العلاقات الغير رسمية يعتبر من المواضيع المهمة و الضرورية التي تحتاجها أي مؤسسة ،حيث انه ينشا عن طريق الاحتكاك و التفاعل الذي يحصل بين العمال والمحبة ويحفز العاملين على العمل ضمن جماعة يتقاسمون الأفراح والأحزان ويؤدي إلى ظهور التناسق و الانسجام لذا ند داخل المؤسسة تبادل الأفكار و الخبرات و المعارف و المعلومات وان الرئيس المسؤول عن العمال يقدم توجيهات ونصائح وهم بمثابة قدوة لهم ،وننتائج الفرد العلاقات على الفرد ولها علاقة بالتعاون وتحقيق أهداف تنظيمية إذا أحسنت المؤسسة استغلال أفضل لهاته العلاقات أما إذا كان العكس فستؤدي إلى حدوث صراع بين حيث تتعارض المصالح الشخصية مع أهداف الإدارة مما يؤدي إلى حدوث خلل وظيفي.

# الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

## تمهيد الفصل :

تقوم المؤسسة بعد نشاطات منها اقتصادية وخدمائية و اجتماعية وتعتمد في ذلك على مواردها المادية والبشرية ويعتبر العنصر البشري هو الحلقة الأساسية في ذلك لأنه هو من يرسم الخطط ويسعى إلى تنفيذها وتحقيق أهدافها وخلال هذه المراحل تسعى الإدارة إلى تسيير أداء العاملين لديها من هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه ولقد لقي الأداء الوظيفي الاهتمام من طرف الباحثين والعلماء وأكدوا على رفع و تحسن الأداء من اجل رسم الخطط وتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف من خلال هذا الفصل تسعى إلى التطرق إلى الأداء بصورة شاملة ثم الأهمية وطرق التقييم والعوامل المؤثرة فيه .

## 1 مفهوم الأداء :

### المعنى اللغوي :

" الأداء هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء :أدى الأمانة ،وأدى الشيء قام به "

**تعريف الأداء اصطلاحا :** توجد هناك عدة تعريفات سنحاول ذكر أهمها

يعرفه عاشور بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا التمييز أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الأفراد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، ونمط الأداء <sup>1</sup>.

يرى **علي السلمي** بان الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة متبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء <sup>2</sup>"

ويعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة <sup>3</sup>

**2- المفاهيم المرتبطة بالأداء:** هناك عدة مرتبطة بمفهوم الأداء الوظيفي سنحاول أن نفرق بينها ومن بين هاته المفاهيم الفعالية و الإنتاجية و الكفاءة

**1-2-الفعالية :** تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك <sup>4</sup>

وتعرف بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعال والعكس صحيح <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،2005،ص26.25.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، الموارد البشرية بين الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية، مصر ،2005،ص280.

<sup>3</sup> غيث محمد عاطف ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، 1990، الإسكندرية، مصر .

<sup>4</sup> –Martoy Bernard , danial crozet, **gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances**,6eme edition, dunod, paris 2005, p164.

وتعرف أيضا " إن فعالية الفرد أو المنظمة تعرف و تقاس بمدى تحقيق الأهداف<sup>2</sup>

ومن هنا نستنتج أن الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف من خلال النتائج

2-2- الكفاءة : تعرف بأنها " العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة و المنفعة التي يحصل عليها أعوان

المؤسسة"<sup>3</sup> وتعرف أيضا بأنها " العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك " <sup>4</sup>

ومنه نقول إن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية بأقل تكلفة يعني إن

المدخلات أعلى من المخرجات .

2-3 الإنتاجية : تعرف بأنها المقدرة على خلق الناتج " القيمة المضافة" باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال

فترة زمنية محددة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج ، وقيمة

الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد

3- عناصر الأداء الوظيفي :

أ – المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن

الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .

ب- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته و مهارات

فنية و براعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

ج- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ،ومقدار

سرعة هذا الانجاز .

<sup>1</sup>–Boislandelle, H, M : **Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise**, economica, Paris , 1998.p39.

<sup>2</sup> Jean-Marie Peretti : **Dictionnaire des Ressource Humaines**, Librairie Vuibert,10-1999 ,p90.

<sup>3</sup> j.berraux, **entreprise et performance globale outils, évaluation et pilotage**, édition economica, paris, 2000, p33.

<sup>4</sup>–Martoy bernard, danial crozet, op cit, p164.

د- **المثابرة والثوق** : وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ،ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ،وتقييم نتائج عمله<sup>1</sup>.

**4-محددات الأداء:** إن أهم محددات سلوك أداء الموظف في المؤسسة ، بالعودة إلى نموذج porter فإننا نجد أن سلوك الأداء يحدده ثلاثة عوامل أساسية وهي :

**أ الجهد المبذول** : وهو يعبر درجة حماس الموظف لأداء عمله ، بقدر ما يزيد الموظف من جهد بقدر ما يعبر ويعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل .

**ب- القدرات والخصائص الفردية** : يمثل هذا العنصر قدرات الموظف الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله أو التي تدرّب ليحصل عليها ،وكذا الخبرات السابقة له والتي تحدد درجة فعالية العنصر الأول .

**ج-إدراك الموظف لدوره الوظيفي** : لابد أن يكون الموظف على اطلاع بما يجري في عمله وما يتكون منه عمله ،أي يجب لت تكون في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك،و الأنشطة التي يتكون منها عمله وكذا عن الكيفية ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.<sup>2</sup>

ويمكن القول انه يوجد ثلاث محددات لأداء الموظفين في المؤسسة و التي مفادها بان العوامل التي تحدد أداء الموظف في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء .

أي أداء يمكن إجماله في شكل معادلة بسيطة مفادها أن :الأداء= الدافعية +القدرات +الإدراك.

وتتفاعل هذه العوامل الثلاثة تحدد لنا الأداء ، ولا يكون تأثيرها مستقلا فيما بينها على الأداء ، وإنما من خلال التفاعل فيما بينهم، فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها ، وإنما بمستوى الموظفين الآخرين و المتمثلين في القدرات والإدراك وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى الموظف على أدائه يتوقف على قوة

<sup>1</sup>درة عبد البارى إبراهيم، العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة،دار الفرقان للتوزيع والنشر ،1982،عمان،الأردن، ص69-70.

<sup>2</sup> راوية حسن،مرجع سابق،ص216.

الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه ، وعليه فإن اثر التغيير في احد هذه العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوافرة في كل عامل من العاملين الآخرين.

#### 5-أنواع الأداء:

بعد التطرق إلى مفهوم وعناصر ومحددات الأداء نستعرض أنواع الأداء ويمكن تقسيمه وتصنيفه كغيره من الظواهر التنظيمية ويكون نوع الأداء حسب معيار التقسيم وحسب معيار المصدر وحسب معيار الشمولية

أ-حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

#### الأداء الكلي :

" وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر ، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح و النمو ، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.1

#### الأداء الجزئي :

" وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة.

ب- حسب المعيار الوظيفي : وينقسم إلى:

أداء وظيفة مالية ،أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ،أداء وظيفة التسويق 2

<sup>1</sup> بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير،جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ،2009،ص 77.

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص77.

ج- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

الأداء الداخلي ( الأداء الذاتي ) والأداء الخارجي.

**الأداء الداخلي :**

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي :

**\*الأداء البشري :**

وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

**\*الأداء التقني :**

ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

**\*الأداء المالي :**

ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .1

**الأداء الخارجي :**

" هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواءا بالإيجاب أو السلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها "2

**6- أبعاد الأداء :**

<sup>1</sup> بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، 2009، جامعة منتوري ،قسنطينة، ص77.

<sup>2</sup> عادل عشي ،الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،قياس وتقييم،رسالة ماجستير،2002،معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة،ص50-51.

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي :

#### كمية الجهد المبذول :

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس

سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة

الجهد المبذول : فنعني مستوى بعض الأنواع للأعمال ، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم

بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس والتي تقيس درجة الإبداع

و الابتكار في الأداء .

#### ج- نمط الأداء :

" يقصد به لأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى

أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه

الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول

بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة"<sup>1</sup>

#### 7- مظاهر الأداء وأشكاله:

مظاهر الأداء و أشكاله من محدداته حيث يمكن التعرف عليه سواء كانفعال أو غير فعال سلبي أو ايجابي

وهذه المظاهر متنوعة ومتعددة وتختلف ، حيث أن هناك باحثين يرون أن مظهر واحد كاف للحكم على الأداء

الوظيفي ونجاح المؤسسة أو فشلها ، وهناك من يرى ضرورة تساند مظاهر عدة للحكم على الأداء الوظيفي

الجيد، وحسب الباحثة فان اختيار مظهر واحد أو عدة مظاهر في أن واحد للحكم على الأداء الوظيفي يعود

لعدة عوامل و أسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة و بيئة العمل والمؤسسة ككل ، فالفرد يختلف فرد إلى آخر

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية الجديدة، 2003،الإسكندرية،مصر،ص210.

والجماعة تختلف جماعة إلى أخرى والمؤسسة كذلك ومن هنا يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد

### 7-1- مستوى الأداء الوظيفي :

أ-رضا العامل عن العمل : يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله ، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشتغله<sup>1</sup> وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فانه بذلك سيبرز قدراته ومهامه لتحقيق أهداف المؤسسة أي أداء جيد.

ولمعاينة رضا العامل عن عمله من عدمه لابد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة من مؤشرات الدالة عن الرضا مثل : الالتزام بمواعيد العمل +زيادة في الإنتاج ، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد لن يحصل عليها من عمله وهي كالأتي :الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر +الرضا عن محتويات العمل +الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف +الرضا عن جماعة العمل +الرضا عن ساعات العمل +الرضا عن ظروف العمل<sup>2</sup>

يلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل اشباعا يحصل عليها الفرد وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباعا له ،بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثم أداء جيد ومقبول .

### ب-الرضا الجماعي :

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال ، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية ،وهذا

<sup>1</sup> فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة ،2009،مصر ،ص206.

<sup>2</sup> نفس المرجع ،ص،261.

الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعات المتماسكة، وأسندت إليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم و بمهامهم<sup>1</sup>

### ج-التعاون مع الزملاء :

التعاون سمة العمل الجماعي ، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل متضافرة جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة ، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل ،ونجاح احد الأطراف الأخرى ،ويعتبر التعاون مع الزملاء احد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنها حد العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين ،لأنه يتيح له فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم فالتعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العمال من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، ومنه يكون مظهراً من مظاهر الأداء الجيد.<sup>2</sup>

### د-معدل الإنتاج :

المعدل يشير إلى التآرجح ،زيادة أو نقصان،وبالتالي فان معدل الإنتاج دالاً رئيساً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة اجتماعية للعمال على تضافر جهودهم من اجل رفع مستوى الإنتاج وبالتالي فان معدل الإنتاج يعد مظهراً من مظاهر الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري

## 8-أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية في أية منظمة نذكر منها:

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها ،كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل ، مع بعضها البعض لتنتج مادة -جديدة تحقق أهدافها ،وقد تكون العملية وملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في مجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية ،وهو الجزء

<sup>1</sup> عويضة كمال، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ،1996،بيروت،ص 349-350.

<sup>2</sup> بن رحمون سهام ، العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية،دار ابن بطوطة ،2012،الأردن ،ص27.

الحي منها لأنه يرتبط المورد البشري الذي يدير العملية وبحول الموارد الخام إلى مواد مصنعة ، والى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل المورد البشري ، وبذلك تحقق الربح ،وعليه فان ثبات كلفة المورد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعل نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وقل تكلفة وأكثر ربحا .<sup>1</sup>

2-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة الجميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها ،<sup>2</sup> فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين مميّزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا ،كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها<sup>3</sup>

### 9- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتناول الهيكل التنظيمي والعنصر البشري الآلات والمعدات التكنولوجية المستخدمة ومن تلك الوسائل ما أشار إليه رضا ، كالتالي :

- تنمية القوى البشرية التدريب

<sup>1</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير المنظمات ،جامعة بومرداس، 2012،ص64.

<sup>2</sup> نفس المرجع ،نفس الصفحة.

<sup>3</sup> الشريف طلال ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،2004،ص65..

- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين
- الإدارة بالأهداف
- المشاركة و العمل الجماعي
- تصميم العمل (الوظيفة )
- إزالة الممارسات غير المنتجة في العمل
- استخدام أساليب عمل حسنة
- وان هذه الأساليب والوسائل ماهي إلا أمثلة لوسائل كثيرة وعديدة لها أثرها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ذات العلاقة بالعنصر البشري<sup>1</sup>

## 10-تقييم الأداء الوظيفي :

### 10-1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يعد تقييم الأداء احد الوظائف الهامة و الأساسية لأي منظمة ،ذلك لأنه يبين مواطن القوة و الضعف التي تحيط أداء العاملين ،كما تحدد بناء عليه الطرق و الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

### 10-2-تعريف تقييم الأداء الوظيفي : توجد عدة تعريفات نذكر منها :

" تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ،ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ،وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها".<sup>2</sup>

ويعرف انه " تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من إدارة الموارد البشرية ،ويتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل ،وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا ".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رضا حاتم علي ،الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي .رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ،2003،ص62.

<sup>2</sup> احمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2007،ص406.

<sup>3</sup> عبد الباري ابراهيم،زهير نعيم الضباغ ،إدارة الموارد البشرية في ق21،دار وائل للنشر،عمان،2008،ص270.

### 10-3- عملية تقييم الأداء الوظيفي :

" هي عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته ، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة ، ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل و الموظف ، وينتج أثاره الإدارية و القانونية<sup>1</sup>

وهي عملية لوضع التقديرات المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجازه في العمل ، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل .

وتتصف عملية تقييم الأداء بالميزات التالية:

- يجب وضعها كقاعدة أساسية لجميع العمليات الإدارية في المنظمة لضمان تحقيق أهدافها و استمراريتها .
- عملية مشتركة تضم مجموعة من الأفراد سواء المسؤولين عن العمليات الإدارية أو العاملين .
- عملية مستمرة، دورية، يومية ، موسمية، ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- عملية ايجابية تستهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الفرد في سعيه لتحقيق الهدف<sup>2</sup>.

### 10-4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

إن المنظمة من خلال عملية التقييم تسعى إلى ثلاثة غايات تقع على مستوى المنظمة والمديرين والعاملين ونخلصها في مايلي :

أ- على مستوى المنظمة :

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة .
- 2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم و إمكاناتهم مما يساعدهم على التطور والنقدم .

<sup>1</sup> الخزامي عبد الحكم احمد،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين -تقييم الأداء ،ج1،مكتبة ابن سينا القاهرة ،1999،ص21.

<sup>2</sup> قوي بوحنية وسلمي الإمام ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية ، المجلة العلمية للإدارة (ج1)الجمعية السعودية للإدارة ، الرياض ،2006،ص97.

3- مساعدة المنظمة في وضع معدلات معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارة والقدرات المميزة .

4- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج عملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

ب- على مستوى المدراء : تتمثل في :

1- تطوير علاقات جيدة مع العاملين و التقرب منهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .

2- دفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، فهو المدير أو المشرف على الفرد العامل ليحكم على أدائه ولا تعتبر العملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المدراء إلى التنمية من مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب اليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.<sup>1</sup>

ج- على مستوى الفرد العامل :<sup>2</sup>

1- تزويد المدراء و متخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة .

2- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغل بها بشكل موضوعي وعادل

3- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلانهم انه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وان عملية الترقية والنقل و العلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك و تزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق، 257-258.

<sup>2</sup> ثابت زهير ، كيف يتم اداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001، ص79.

- 4- يساعد أداء تقييم الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين ، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء تميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل .
- 5- يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة ، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط للموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك

### 11-القائمون بعملية تقييم الأداء:

#### أ- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

" يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما ، وفي حقيقة الأمر، فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها ، ومن ناحية أخرى ، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ، ومراقبة الفرد أثناء العمل ، و إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه. فهذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار ."<sup>1</sup>

#### ب- التقييم عن طريق الزملاء:

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

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص ."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، 2006، مصر ،ص444.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق،ص445.

ج - التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم:

"الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد ، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه ، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.<sup>1</sup>"

د - التقييم عن طريق المرؤوسين:

" ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.. الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل -من ناحية أخرى -إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.<sup>2</sup>

هـ - التقييم عن طريق العملاء:

" لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة. كما يقوم قسم " خدمة العملاء " بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء ،الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

<sup>1</sup> عبدالغفار حنفي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية، 2002، الإسكندرية، مصر، ص367.

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،

و يكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة.<sup>1</sup>

مما سبق ندرك أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة ككل ، وذلك للوقوف على نقاط الضعف لتحسينها ، ونقاط القوة لتثمينها وتشجيعها ، حيث يشترك جميع المعنيين داخل التنظيم وخارجه في هذه العملية .

### 5-5 - مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل متعددة نوجزها فيما يلي

#### 1 - تحديد معايير الأداء:

أي " الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس على العمل الذي سيتم انجازه وكيف سيتم تقسيمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب ."<sup>2</sup>

#### ب - قياس الأداء:

" ويكون بجمع معلومات حول أداء الأفراد العاملين بطرق مثل : ملاحظة العاملين التقارير الشهرية الشفهية والمكتوبة ، التقارير الإحصائية ، فالاستعانة بجمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس ."<sup>3</sup>

#### ج - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع :

وذلك من أجل معرفة الانحرافات بينهما .

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص447.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص223.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي - ط1، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ،2007، عمان ،الاردن .

د - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد :

يقوم الرئيس بمناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد يدركها العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه .

هـ - الإجراءات التصحيحية :

" يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ، وتحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها. " (محمود مرسي ، 1990 ، ص 37 ).  
من هنا يتبين لنا أن عملية التقييم تتم وفق مراحل متصلة ببعضها بالتنسيق بين المشرف والعامل في جو من الشفافية والموضوعية لتحقيق الهدف المشترك في

المنظمة

6- طرق تقييم الأداء :

كانت طرق تقييم الأداء قديما تعتمد على رأي المشرف وملاحظاته تجاه صفات وخصائص العامل ، بعيدا عن الاهتمام بإنتاجيته للعمل المطلوب منه ، أما حديثا فقد أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم وسنعرض فيما يلي الطرق القديمة والحديثة لتقييم الأداء .

### 1- الطرق القديمة (التقليدية) :

#### طريقة الترتيب العام:

" تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل وليس بناء على مجموعة الخصائص ، أو الصفات الشخصية،..وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز .

ويعاب على هذه الطريقة عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.<sup>1</sup>

#### طريقة المقارنة بين العاملين (المقارنة المزدوجة) :

وهي تشبه الطريقة السابقة ، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين ، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة ، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

" وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة ، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة ، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى ، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم

توافر أسس المقارنة ، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.<sup>2</sup>

#### طريقة التقييم بواسطة الخصائص أو الصفات:

" تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن،ص272.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص272-273.

حل المشكلات، وغيرها من الصفات ، حيث يتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ، ثم تجمع تلك التقديرات ، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.<sup>1</sup>

### طريقة التوزيع الإجمالي:

" تعتمد هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين . لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد، المجموعة العادية بالنسب..

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا ، ولكن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.<sup>2</sup>

### طريقة قوائم المراجعة :

" يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل ، والتي يختارها خبير ذو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم ، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة ، وتفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع عبارات نمطية لكل وظيفة ، أو لكل عمل من الأعمال ، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي قيمة كل صفة ، يجعله غير موضوعي في تقسيمه.<sup>3</sup>

بعد عرضنا للطرق التقليدية لتقييم الأداء نلاحظ أنها تعطي للمقيم حرية كبيرة عند تقييم الأفراد مما يعرضه للأخطاء نتيجة ابتعاده عن الموضوعية وتغلب الذاتية في إصدار الأحكام، و ما يؤخذ على هذه الطرق يتمثل فيما يلي:

- أنها تركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص273.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، الإسكندرية، ص387.

<sup>3</sup> زهير ثابت، كيف تقيم الأداء، دار القباء، دس، القاهرة.

- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله .
- أن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

### ب - الطرق الحديثة:

#### طريقة المواقف الحرجة :

" تكون من خلال رصد الأحداث الحرجة ، وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

<sup>1</sup>الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم." <sup>2</sup>

#### طريقة الاختيار الإيجابي:

" هي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ،عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

<sup>2</sup> مرجع سابق ، ص388.

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس<sup>1</sup>.

### طريقة التقييم على أساس المهارة :

" تعتمد هذه الطريقة في تقييمها للأعمال على معيار تقييم رئيس وأساسي هو المهارة المطلوبة لأداء العمل ، التي يجب أن تكون متوفرة حكما لدى الفرد الذي سيشغله وبالتالي تقوم هذه الطريقة (وبناء على نتائج تحليل الأعمال ) بإعطاء قيمة للمهارة التي يتطلبها أداء كل عمل أو وظيفة في المنظمة ..هذه الطريقة تحفز العاملين على تعلم واكتساب المهارات الجديدة، وتطوير أدائهم للأفضل.<sup>2</sup> هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة وقلة التكلفة من حيث الوقت والجهد، ويؤخذ عليها أنها تهتم بعامل التعويض فقط.

### طريقة الإدارة بالأهداف:

" يعتمد أسلوب الإدارة بالأهداف على الاهتمام بأداء المستقبل ، إلى جانب الأداء في الماضي ، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات ، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.<sup>3</sup>

حسب هذه الطريقة فإن عملية التقييم تتضمن تحديد الأهداف ، ثم مراجعة وتقييم الأهداف حيث يلتقي كل فرد مع مشرفه المباشر ليتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل والجهد ، وبعدئذ يلتقيان

<sup>1</sup> بو عطيظ جلال الدين،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، 2009، جامعة منتوري قسنطينة  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي -،ط1،دار وائل للنشر،2005،عمان، الأردن،ص 112.  
<sup>3</sup> مرجع سابق ذكره ،ص272

لمناقشة مدة انجاز الأهداف المحددة ، وبهذا يكون أساس التقييم هو النتائج المحققة وليس السلوك داخل المنظمة.

#### 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. وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه .

#### طريقة التقييم الذاتي:

" فيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطرة من قبل إدارة التنظيم." <sup>1</sup>

هذا الأسلوب أصبح محبذا للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى ، وعند اعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

لقد اتجهت طرق تقييم الأداء الحديثة إلى الاهتمام بالفرد، والتعرف على أثر التقييم عليه وعلى مركزه في المنظمة فعملت على:

-الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم.

-الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج.

-ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم ، أي عدم اقتصارها على المشرف المباشر فقط .

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص97.

6- مقابلة تقييم الأداء:

- تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع المعلومات في شتى الميادين، النفسية والاجتماعية، والإدارية.. الخ ، لذلك يعمل القائمون بعملية تقييم الأداء على إجراء مقابلات لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين .
- حيث " تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهام وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم ، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس".<sup>1</sup>
- نستنتج مما سبق أن مقابلة التقييم لها مميزات نلخصها فيما يلي:
- أن يعرف كل من الرئيس والمرؤوس ظروف وملابسات الأداء.
  - التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
  - أن يتفهم الرئيس دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.
  - أن يشجع الرئيس رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.
  - توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
  - وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.
- رغم هذه المميزات فإن مقابلة تقييم الأداء لا تخلو من عقبات تعيقها و تؤثر عليها سلبا نورد بعضها فيما يلي:
- قد يكون المرؤوس في موقف دفاعي : فعندما يواجه المدير بعض الملاحظات فان المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص391.

- انتقاد الرئيس أو المشرف لبعض الصفات الشخصية للمرؤوس: كأن ينتقد الرئيس أحد المرؤوسين الأكفاء في العمل لمظهره الانطوائي .

- عدم إظهار المرؤوس للحقيقة بسبب خوفه من السلطة المخولة لرئيسه .

- رغبة العاملين في الشعور بالأمان والتشجيع والرضا قد لا تتحقق بالمقابلة .

#### 7- مشكلات أو أخطاء تقييم الأداء:

تحدث بعض الأخطاء والمشاكل أثناء عملية تقييم الأداء وذلك لأن التقييم يتم على أساس التقديرات الشخصية وخاصة في الطرق التقليدية للتقييم، ويمكن أن نقسمها إلى قسمين:

##### أ- أخطاء أنظمة التقييم : وتتمثل في :

- عدم وجود معدلات ومعايير دقيقة لتقييم الأداء ، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.

- عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز، جيد ، متوسط...الخ) في التمييز بين العاملين.

- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في بعض المؤسسات.

- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقييم مما يعني عدم اطلاع العاملين على نتائج التقييم

##### ب - أخطاء القائمين بالتقييم : وتتمثل في :

\* **الشدّة واللين:** قد نجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم ، بينما نجد آخرين متساهلين ، " معنى ذلك أنهم

يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهـم.. الأمر الذي يقلل من قيمة التقييم وأهميته، ويمكن أن يكون

سببا في نشوء النزاعات الشخصية بين الأفراد ."<sup>1</sup>

##### \* **التعميم أو أخطاء الهالة:**

هناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى

<sup>1</sup> جمال الدين ، مرجع سابق ،ص391.

لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة ، فإذا وجده جيدا أو ضعيفا في خاصية معينة يعتبره كذلك في بقية الخصائص .

**\* الحياد أو التوسط:**

يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيهم تقديرات متوسطة ، وذلك إما لجهلهم بالفروق الفردية أو عدم استطاعتهم لاكتشاف هذه الفروق أو تقديرها ، أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحدا أو يقفوا في طريقه أو زيادة أجره .

**\* 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 إعدادها .

لعلاج هذه الأخطاء والمشاكل أو التخفيف منها على الأقل يجب أن يدرّب القائمون على عملية التقييم تدريبا دقيقا ، وأن تكون هناك اجتماعات أو ندوات دورية يتفق من خلالها المشرفون حول ما يتوقعونه من مرؤوسيهم ، والعوامل التي يجب أن يركزوا عليها في تقييمهم لهؤلاء المرؤوسين ، وأن تراعى طرق التقييم نفسها ومدى دقتها وموضوعيتها ، وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الأفراد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين ، المرجع السابق ، ص392.

## 8- أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية وظيفة التقييم في تأثيرها على وظائف الإدارة، وعلى المشروع في المنظمة من جهة، وعلى العامل من جهة أخرى:

### أ- تأثير التقييم على وظائف الإدارة :

" إن عملية التقييم هي التي تكشف مدى فعالية الإدارة في الوصول إلى الهدف ومدى نجاحها في اختيار ذلك الهدف وأية تباينات حدثت خلال التنفيذ وبالتالي فإن وظيفة التقييم تفيد الإدارة في مجال التغذية العكسية التي يمكن الاستفادة منها في إعادة رسم وتحديد الأهداف أو تعديلها مستقبلاً<sup>1</sup> .

### ب - تأثير التقييم على المشروع في المنظمة :

يتمثل في النقاط التالية :

- تمكين الوظائف الإدارية وتعزيز دورها في مساعدة وظائف المشروع لتحقيق أهدافها.
- تقليل الأخطاء والتجاوزات وضبطها قبل استفحالها .
- الاستفادة من اقتصاديات التشغيل وضبط النفقات .
- التحكم في كفاءات ومهارات وسلوك العاملين في هذا المجال لينسجم الأداء وفق ما ورد في التخطيط المسبق.
- تحسين جودة المنتج من خلال ضبط عناصر وبرامج الإنتاج<sup>2</sup>.

### ج - تأثير التقييم على العامل :

" يكتسب موضوع التقييم الخاص بالعامل قيمة كبرى من وجهة نظر المؤسسة التي يعمل بها ، ومن جانب نفسه في ذات الوقت ، فالمؤسسة تقيمه في العمل أو تفصله منه، أو ترقيه أو تنقله ، أو تمنحه امتيازات ، أو تحرمه وتجازيه بعقوبات .. كل ذلك بناء تقييمها لأدائه وتقديرها لمدى كفاءته في العمل ومناسبة سماته

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2005، عمان ، الاردن، ص204.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص205.

واستعداداته الشخصية للنجاح فيه. كما أن العامل نفسه يحب أن يكون دائما موضع تقدير إدارة المؤسسة أو رؤسائه ، وأن يكون تقييمهم لأدائه بدرجة ممتازة ، حتى يأمن على مستقبله ، ويطمئن على دخله .<sup>1</sup> وبذلك يتحقق نوع من الرضا لدى الفرد مما يجعله يزيد في معدل إنتاجه ، حيث "يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان ."<sup>2</sup> من هنا ندرك أن لتقييم الأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى التنظيم عامة أو على مستوى العاملين فيه ، مما يجعل الجميع رؤساء ومرؤوسين يعملون من أجل أداء أفضل يحقق أهداف المنظمة المرجوة والمسطرة مسبقا .

### 9- إجراءات تحسين مستوى الأداء :

يقصد بتحسين مستوى الأداء

" استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى .

ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية :

( الجودة، الإنتاجية، التقنية، التكلفة )

ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ."<sup>3</sup>

لذلك تعمل المنظمات على تحسين أداء الأفراد من خلال :

### تحسين الوظيفة :

تساهم الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أدائه ونفوره منها ، ومن هنا فإن التغيير في مهام الوظيفة يتيح فرصا كبيرة لتحسين الأداء ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله

<sup>1</sup> فرج عبدالقادر طه ، علم النفس الصناعي والإداري ، ط1 ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2008 ، القاهرة ، ص 376 .

<sup>2</sup> فايزة محمد ، رجب بهنسي ، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر ، 2011 ، الإسكندرية ، ص 41 .

<sup>3</sup> الحزامي عبد الحكم احمد ، تكنولوجيا ، الأداء من التقييم الى التحسين -تقييم الأداء ، ج1 مكتبة ابن سينا ، 1999 ، القاهرة ، ص 11 .

وأدائه بالمستوى المرغوب ، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لديه من خلال حمله على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل والروتين الوظيفي.

### تحسين الموظف :

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

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

\* التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز..

\* الربط بين الأهداف الشخصية: يجب أن يكون هدف تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

وترى سهيلة محمد عباس أن تحسين الأداء يتم وفق الخطوات التالية :

### تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء 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 أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء<sup>1</sup>.

### تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :<sup>2</sup>

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة

<sup>1</sup> عبد الحكم احمد ، مرجع سابق ، ص11.

<sup>2</sup> عبد الحكم احمد ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

#### الاتصالات المباشرة :

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

من خلال الإجراءات السابقة تهدف كل منظمة أو مؤسسة بعد عملية تقييم الأداء إلى تحسين مستوى أداء العاملين فيها من أجل رفع كفاءتهم وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم إلى ما يخدم مصالح المنظمة وأهدافها . لذلك " سعت المؤسسات الاقتصادية الكبرى على المستوى الوطني ، إلى تحسين أنظمة تقييم أداء مواردها البشرية لتتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة ومقتضيات البيئة الخارجية فيما يتعلق بتسيير المورد البشري وتحفيزه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، فوضعت هذه المؤسسات جملة من الإجراءات واللوائح قصد إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري وإعطائه المكانة التي يستحقها ضمن أصول المؤسسة ."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد الرابع ،مجلة أكاديمية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة عمار ثلجي ،2013، الاغواط .

## خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الأداء بصفة شاملة من خلال التعرض إلى مفهومه ، وأنواعه ، ومحدداته ، وأبعاده ، لأنه يعتبر محور الأساس لنشاط الفرد داخل المنظمة ، من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ، ثم تناولنا عملية تقييم الأداء ، لأنها تلعب دورا مهما في التعرف بكم ونوع ومستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، ولأن عملية التقييم عملية مستمرة تلازم الفرد طول حياته المهنية للوقوف على جوانب القوة والضعف قصد تدعيم وتصحيح مهاراته وسلوكياته ، وفي الأخير تعرضنا إلى مدى أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعامل والمؤسسة ، وما هي إجراءات تحسين أداء الأفراد لتحفيزهم والوصول بهم إلى أعلى مستوى من الأداء المطلوب.

من كل ما تقدم تبرز أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية لأي تنظيم ، ويمكن القول أن تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية يبقى رهين حسن استخدام الأساليب العلمية الخاصة بتقييم الأداء ، لذا وجب الاهتمام به من أجل رقي المنظمة واستمراريتها وبلوغها مصاف المؤسسات الناجحة ، سواء كانت خاصة أو عامة ، إنتاجية أو خدمانية .

## الباب الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

## 1- الأسس المنهجية في الدراسة :

إن تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة خصوصا في الدراسات السوسولوجية تدعيم لربط بين مختلف جوانب الدراسة من اجل الوصول إلى نتائج للإجابة على الأسئلة المطروحة و الوقوف على جوانب هذه الظاهرة المدروسة ، وقد اشتملت الدراسة على الأدوات و التقنيات ، التي تتحدد من خلال طبيعة ميدان الدراسة ، ولان مجرد احتكاك الباحث بمجتمع البحث تظهر له عدة صعوبات واهم العراقيل هي عدم تجاوب المبحوثين ورفضهم التعاون معنا ورفض الإجابة على الأسئلة عن التساؤلات المطروحة و التخوف من طبيعة البحث ، ومنهم لم يرجع الاستمارة حيث اعتمدنا على بعض علاقتنا في المؤسسة من اجل تسهيل مهمتنا ورغم هذه الظروف كانت هناك محاولة الاعتماد على المنهج العلمي وتقنياته البحثية .

### اولا : مجالات الدراسة :

#### 1- المجال المكاني : المقصود به هو ذلك الإطار الإقليمي الذي يقوم فيه الباحث بتحديد مجال دراسته

ويكون هذا وفقا للمشكلة المدروسة ، وفي سبيل تحقيقنا لأهداف الدراسة و الوقوف على حيثيات المشكل المطروح ، وكان اختيارنا للمؤسسة الإدارة المحلية - بلدية مسعد- التي تقع في وسط المدينة وهذا للوقوف على طبيعة العلاقات غير الرسمية ن وأسلوب القيادة السائد نظرا لأهميتها في تلبية الحاجات الأساسية للسكان .

#### 2- المجال البشري : هو ذلك المجتمع الذي يحدده الباحث ومتطلبات الدراسة ، و الذي يقوم بجمع

المعلومات اللازمة عنه ، ومجتمعنا البشري اقتصر على عمال الإدارة المحلية وبالتحديد عمال مقر بلدية

مسعد و الذي بلغ عددهم 120.

3- المجال الزمني : و هو الوقت الذي يستغرقه الباحث في جمع المعلومات من ميدان الدراسة ، قمنا بإجراء دراسة ميدانية في 2 افريل 2017 لجمع المعلومات واخذ فكرة عن طبيعة مجتمع البحث ثم قمنا بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة وامتدت الفترة ما بين 20-23 افريل وبعدها قمنا بتفريغ البيانات و تويبها وأخيرا تحليلها .

ثانيا : التعريف بميدان الدراسة :

أ - تعريف البلدية : تعتبر البلدية القلب النابض في تنظيم و تسيير المدينة وهذا نظرا لقربها من المواطنين و المساهمة في تسيير حياتهم الاجتماعية باعتبارها الجماعة القاعدية المكلفة بتسيير و حماية المصالح العمومية وتوفير وتلبية احتياجات المواطنين ، تتمتع البلدية بمكانة مميزة في تنظيم الدولة إذ أن المواد 15-16 من الدستور واضحتان في هذا الموضوع حيث تنصان على :

المادة 15: الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية و الولاية ، و البلديات هي الجماعات القاعدية .

المادة 16: يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية .

إن البلدية جماعة لامركزية تدير شؤونها بنفسها في هذا الإطار ن فان لها حقوق وواجبات وتتمتع أيضا بممتلكات وميزانية خاصة بها .

تشكل البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان سير المصالح العمومية في هذا الإطار تتكفل بتسيير أملاك ومصالح وهيئات البلدية إضافة إلى ذلك وبصفة خاصة لها مسؤوليات مهمة في كل القطاعات و على وجه الخصوص :

- التهيئة و التنمية المحلية

- التعمير ما قبل المدرسي و الأساسي .

- التجهيزات الاجتماعية و الثقافية

- النظافة ، حفظ الصحة و التطهير

ب- نشأة بلدية مسعد وتطورها :

تعتبر بلدية مسعد جماعات إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي مثل باقي البلديات طبقا للمادة الأولى من القانون 90/80 المؤرخ في 1990/04/07 ، مما يترتب عنه توسع في اختصاصات الجماعة المحلية التي تشكل البلدية ونواتها الرئيسية وهذا بحكم المهام الموكلة إليها وخاصة الاقتصاد و المالية ، التهيئة العمرانية ، و الشؤون الاجتماعية ، و ينعكس ذلك في ميزانية البلدية من خلال التخصصات الخاصة بايراداتها ونفقاتها السنوية و البرامج الموازية .

تعتبر بلدية مسعد من أهم الدوائر من بين 12 دائرة لولاية الجلفة تم انشائها بتاريخ 19 جويلية 1958 حيث تبعد عن مقر الولاية بحوالي 78 كلم جنوبا بمساحة تقدر بحوالي 139.62 كلم<sup>2</sup> ن ويقع مقرها الإداري بشارع الأمير عبد القادر ، يحدها شمالا ، بلدية المجابرة ، ومن الجنوب و الجنوب الغربي بلدية سلمانة ومن الغرب و الجنوب الغربي بلدية دلدول .

تخضع البلدية في تنظيم مكاتبها ومصالحها لهيكل تنظيمي حيث تضم تسعة رؤساء مصالح وستة رؤساء مكاتب يخضعون في تسييرهم وتنظيمهم لكل من السادة الأمين العام للبلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي .

ج- هيكلها التنظيمي و الوظيفي :

يتجسد الهيكل التنظيمي في المصالح التالية :

\* رئيس المجلس الشعبي البلدي : هو الذي يمثل البلدية امام مختلف الهيئات و السلطات و الاجهزة ،

وهو المسؤول عن تعيين نوابه ن ومن ابرز مهامه :

- تسيير إيرادات البلدية ومتابعة التطور المالي للبلدية
- إبرام المناقصات و المزايدات الخاصة بإشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها
- رفع دعاوي لدى القضاء باسم البلدية و لفائدتها
- السهر على صيانة المحفوظات
- \* الأمانة العامة : و التي تضم مكتب البريد، مكتب الإعلام الآلي وكتب الأرشيف .
- الأمين العام : هو المسؤول الإداري عن البلدية وكل الأعمال التي تقوم بها من خلال دورتها السنوية وله ارتباطات في تسيير كل المصالح ، فهو بذلك العماد الذي تقوم عليه البلدية وهو المسير و المنظم كما يعتبر همزة وصل بين رئيس المجلس الشعبي البلدي وباقي رؤساء المصالح ، ومن مهامه نذكر :
- تحضير ميزانية البلدية بمعية رئيس المجلس الشعبي البلدي لمناقشتها والمصادقة عليها .
- تحضير جدول أعمال المجلس المتعلقة بالتسيير الإداري و المالي
- اقتراح العقوبات بجميع أنواعها ضد العاملين الذين يخالفون قانون العمل وكذا اقتراح الترقيات و العلاوات
- \* مصلحة الإدارة العامة : وتضم مكتب الديوان ، مكتب تحرير المداولات و المقررات وكتب المنازعات وتتمثل مهامها في :
- التنسيق بين المصالح و السهر على تنفيذ مهامها
- حل المشاكل العالقة بحياتها المهنية

\*مصلحة الشؤون الاجتماعية : وتحتوي على مكتب النشاط الاجتماعي ( الشبكة ، التشغيل ) ، مكتب حفظ الصحة البلدي ، مكتب توزيع السكنات الاجتماعية ، ومكتب النشاط الثقافي و الرياضي و الجمعيات. ومن بين انشطتها :

- المساعدات الاجتماعية للفئات المحرومة
- النشاطات الاجتماعية ( الشبكة و التشغيل )
- السكن ( طلبات السكن ، رخص الإيداع )
- تنفيذ التوجيهات و التوعيات الوقائية من المصالح المعنية للمواطنين ( الامراض وغيرها )
- تنظيف الشوارع و المسالك العمومية و المساحات الخضراء
- تنظيم النشاطات الثقافية و الرياضية
- \* مصلحة المحاسبة : وبها مكتب الميزانية و المالية و الاجور ، مكتب الصفقات و مكتب أملاك الدولة و التحصيل و من مهامها :
- المتابعة المستمرة للايرادات و النفقات
- المشاركة في تخطيط و تنفيذ الخطة المالية
- مسك الدفاتر المحاسبية و تسجيل مختلف العمليات اليومية
- إعداد الميزانية السنوية
- متابعة الصفقات

\* مصلحة الصيانة و المخازن : تضم مكتب المخزن البلدي وكتب الصيانة و التصليح ومن مهامها :

- الصيانة لمختلف الممتلكات وتسيير الحظائر

- صيانة قنوات الصرف المياه

- صيانة شبكة الطرق

\* مصلحة التنظيم : بها مكتب حركة السيارات و الحرفيين و المؤسسات المصنفة ، مكتب الخدمة الوطنية

والإحصاء وكتب تصحيح الإمضاء و الإقامة من مهامها :

- المصادقة على عقود بيع السيارات

- المصادقة على عقود كراء المحلات ( الحمامات ، المقاهي )

- استدعاء الفحص والتجنيد و التسجيل في الخدمة الوطنية

- استخراج الوثائق الإدارية

- استخراج شهادة الإقامة

\* مصلحة الحالة المدنية و الانتخابات : بها مكتب الحالة المدنية و مكتب الانتخابات .ومن انشطتها :

- استخراج وثائق مجانية للحالة المدنية كشهادة الميلاد ، الزواج ، شهادة عائلية ، الطلاق

- يقوم بتجديد وضبط القوائم الانتخابية ومسك السجلات الخاصة بها .

- التنظيم و التحضير المادي للانتخابات

- الإشراف على طلبات التسجيل و الشطب من القوائم الانتخابية .

\* المصلحة التقنية : تضم مكتب رخص البناء ، مكتب الفلاحة وكتب متابعة المشاريع ومن مهامها نذكر :

- استخراج رخص البناء

- عقود الحيازة

- رخص الهدم

- شهادة المطابقة

- رخص الحرث

- متابعة المشاريع

\* مصلحة المستخدمين: و التي سنتطرق اليها في الفرع الثاني لهذا المطلب .

**ثانيا : الهيكل الوظيفي لمصلحة المستخدمين**

وأخيرا مصلحة المستخدمين التي تعتبر الخلية المسؤولة على تسيير الحياة المهنية للعاملين من تنصيبهم حتى إحالتهم عن التقاعد أو عزلهم ، تتكون من مكاتبين مكتب العمال الدائمين ومكتب العمال المؤقتين من أهم وظائفها نذكر :

- تطبيق القوانين الأساسية للعاملين التابعين للبلدية

- متابعة العمليات الخاصة بالتسيير الإداري للموظفين

- نشر أو تبليغ أو تنفيذ القرارات الفردية

- إعداد نتائج الأداء

- الفهارس السنوية للعاملين كالمناصب المشغولة والشاغرة وهرم الأعمار للعاملين ، التوقعات للإحالة على التقاعد ، تصنيف العمال ، (إطارات ، أعوان التحكم ، وأعوان التنفيذ ) بما فيهم العمال المؤقتين و العمال الدائمين .

- وضع خطط التوظيف و الترقيات ، حركة الموظفين ، التكوين ، الترقيات .

- إعداد جداول الخصم ، الإنذار ، الاستفسار ، جداول الترقية ، قرارات الترسيم .المسابقات المهنية

- استقبال ملفات المترشحين شغور المناصب

- إعداد تقارير شهرية على العطل المرضية

- أعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

من أهم الوثائق الصادرة عن مصلحة المستخدمين ببلدية مسعد مايلي :

- قرار أو مقرر التثبيت

-قرار أو مقرر التعيين عن طريق الامتحان المهني

- قرار أو مقرر التعيين عن طريق المسابقة على أساس الاختبار

- قرار أو مقرر التعيين على أساس الشهادات

- قرار أو مقرر التوظيف المباشر

- مقرر خاص بتوظيف اعوا متعاقدين .

- توظيف أعوان مؤقتين لشغل مناصب عمل بالساعة

- قرار التعيين في المناصب العليا ( رئيس المصلحة )

- قرار أو مقرر المتضمن المصادقة على جدول الترقية في الدرجات لسنة ....

- قرار أو مقرر الشطب بسبب الوفاة

- قرار أو مقرر التعيين على أساس الترقية الاختيارية

- قرار أو مقرر إنزال الرتبة

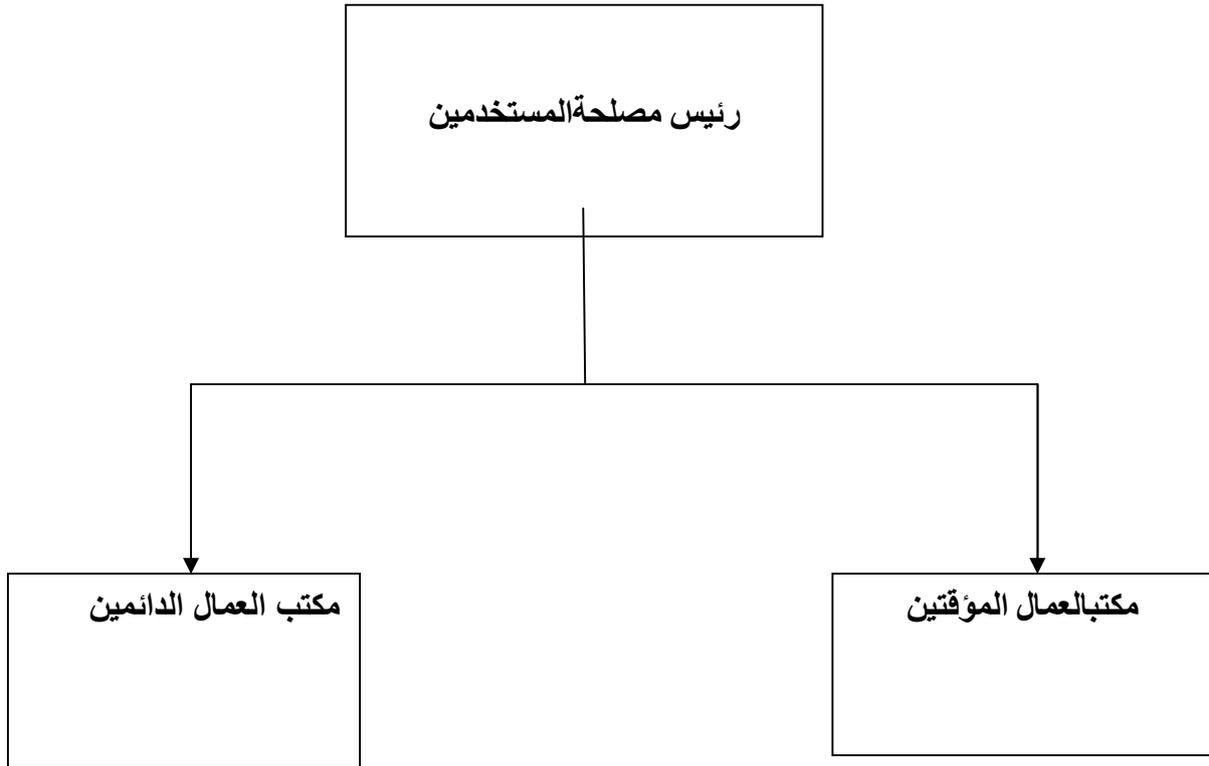
- قرار أو مقرر العزل

- قرار أو مقرر فسخ العقد

- مقرر إنهاء مهام الأعوان .

قرار أو مقرر الإحالة على التقاعد.

وهناك وثائق أخرى .....



الشكل رقم 01 يبين الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين لبلدية مسعد

## 2- تحديد منهج الدراسة :

لكي يستطيع الباحث دراسة موضوعه ، لابد من أتباع منهج معين للدراسة ، فبدون تحديد المنهج من طرف الباحث، لا يستطيع التوصل إلى نتيجة .

و المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة أو الخطة التي تبين وتحدد طرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات آذ يقوم الباحث من خلال منهج البحث بتصميم البحث ويختلف هذا

التصميم باختلاف الهدف منه فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة جديدة أو توظيفها أو إيجاد العلاقة أو السبب أو الأثر بين مجموعة من العوامل المراد دراستها<sup>1</sup>

ونظرا لتعدد و تشعب وتنوع مواضيع علم الاجتماع فانه له مناهج وكل منهج يلائم طبيعة موضوع ما إذ بإمكان الباحث أن يتناول منهج واحد خلال دراسته لموضوع ما كما يمكنه استخدام عدة مناهج .

ولما كان موضوع المدروس هو العلاقات غير الرسمية و أثرها على الادعاء الوظيفي استخدمنا في بحثنا "المنهج الوصفي التحليلي" الذي يهدف إلى بأنه " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم ،من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية<sup>2</sup>

ويبدو من خلال التعريف إن المنهج الوصفي التحليلي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة أو موضوع لكنه يذهب ابعدها من ذلك فيحلل و يفسر و يقيم ، أملا في الوصول غالى تعميمات ذات معنى كما يهتم المنهج الوصفي التحليلي بوصف ما هو كائن ويحلله ويفسره ،، ونظرا لكل هذه الخصائص التي يتميز بها هذا المنهج ، و التي تتماشى مع موضوع دراستنا حيث لم تقتصر على الوصف ، بل تعدينا إلى التحليل اعتمادا على مجموعة من البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان ، ويقوم الباحث بجمع معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ووصفها ووصفا تفسيريا دقيقا بدلالة الحقائق المتوفرة ويعبر عنها تعبيرا كفييا ويهتم بتوضيح خصائصها أو تعبيرا كمييا بوصف الظاهرة وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وباستخدام هذا المنهج سوف نحاول معرفة اثر العلاقات الغير رسمية على الأداء الوظيفي من خلال علاقات القرابة و الصالح المشتركة للفاعلين الاجتماعيين وذلك من خلال جمع المعطيات عن طريق الاستبيان وتبويبها وتصنيفها في جداول نعلق عليها ،وما بينته أدوات البحث ، من خلال الاحتكاك بالميدان وتفسير هذه النتائج للوصول الى تعميمها وكشف الأثر بين متغيري الدراسة .

<sup>1</sup>فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، دارالمحامد، ط2، عمان، 2008، ص34.  
<sup>2</sup>عمار بوحوش وآخرون، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر نص129.

3- أدوات جمع البيانات : إن فهم الموضوع و الإحاطة به يتطلب مجموعة من المعلومات والمعارف

حول الظاهرة ( موضوع الدراسة ) لذا يحتاج من الباحث غالى البيانات المختلفة لإتمام بحثه ولأنه يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء كانت أولية أو ثانوية علما انه يوجد العديد من الغدوات لجمع البيانات (الملاحظة ، المقابلة ، الاستبيان ، تحليل المحتوى ) والتي يمكن للباحث أن يختار منها ما يناسب بحثه كما يمكنه أيضا أن يستخدم أكثر من طريقة في آن واحد<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة تم اختيار الأدوات التالية :

#### أ- الاستبيان :

يعد الاستبيان أداة مفضلة وملائمة للحصول على حقائق ومعلومات أو بيانات مرتبطة بحالة معينة ومشكلة معينة شريطة بنائه بشكل سليم وبالمقارنة مع أدوات البحث الأخرى ، فانه يعد من أكثرها كفاية لأنه يستغرق وقتا طويلا وتكلفة اقل ويسمح بجمع المعلومات عن اكبر عدد من أفراد العينة .

يعرف على انه مجموعة من الأسئلة المرتبة مع بعضها حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول علة أجوبة الأسئلة الواردة فيها وقد تم اختيار هذه الأداة لملائمتها لموضوع الدراسة .

كما يعرفها موريس أنجرس " هو تقنية مباشرة لتقصي العينة يستهل إزاء الأفراد باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد علاقات رياضية بمقارنة رقمية .

حيث تم بناء على ثلاثة محاور :

<sup>1</sup>موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحر اوي واخرون، ط 2 ، دار القصب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 298.

المحور الأول البيانات الشخصية فيه أربعة أسئلة و المحور الثاني علاقات القرابة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين وتأثيرها على الأداء الوظيفي وشمل 11سؤال و في المحور الثالث المصالح المشتركة التي تفرزها العلاقات غير الرسمية و تأثيرها على أداء العاملين وشمل 10 أسئلة حيث تم توزيع 70 استمارة تم استرجاع 60منها فقط حيث أن والمطابقة لعدد عينة الدراسة .

### ب- الملاحظة:

تعتبر أداة من أدوات جمع البيانات ومن الصعب أن نتصور دراسة حادة للسلوك الاجتماعي لا تلعب فيها الملاحظة دورا هاما ومما يزيد من أهمية الملاحظة أنها يمكن أن تستخدم في البحوث الاجتماعية والكشفية و الوصفية و التجريبية .

وتعتبر إحدى أدوات 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 و السجلات الإدارية أو الإحصائيات الرسمية أو التقارير أو التجربة<sup>1</sup>

وللملاحظة نوعين هامين ملاحظة بسيطة وملاحظة منتظمة ، وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة التي يقوم فيها الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروف طبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي أي دون إعداد مسبق لها ودون استخدام أدوات دقيقة للتسجيل و التصوير وهذا النوع مفيد في الدراسة الاستطلاعية لذلك اعتمدنا على هذه الأداة من أجل معرفة بعض المعلومات التي لا يمكن أن نجدها في الكتب و غيرها من المصادر<sup>2</sup>

وفي فترة نزولنا إلى الميدان لاحظنا و جود علاقات قرابة بين العمال وجود جماعات تقوم على مبدأ القرابة.

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص142.  
<sup>2</sup>طلعت إبراهيم لطفى، أساليب البحث العلمي وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص80.

#### 4- مجتمع البحث :

إن أول ما يفكر به الباحث عند اختياره لعينة ما هو التعرف على مجتمع البحث الذي هو موضوع اهتمام الباحث، وعندما نتحدث عن المجتمع نتحدث عن "مجموع العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي"<sup>1</sup>

بعد الباحث لموضوع الدراسة فإنه يفكر في المجتمع الذي سوف يجري عليه هذه الدراسة ، وهذا من خلال اختياره لعينة ما للتعرف على المجتمع هو موضوع اهتمام الباحث وهذا المجتمع نجده أنه يتميز بمجموعة من الخصائص و العناصر التي تميزها عن غيرها .

وقد قمنا باختيار عمال مقر بلدية مسعد و المقدر عددهم 120 موظف بين الذكور و الإناث

#### 5- العينة :

مجموعة متميزة من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة ، ويقصد بها كذلك " النماذج المادية أو البشرية التي تسحب من المجتمع الكلي وفقا لشروط و ضوابط علمية على ان تحمل هذه النماذج مواصفات الكل وتمثله " وغالبا ما يجد الباحث نفسه غير قادر على دراسة جميع مفردات البحث علاوة ان دراسة المجتمع ككل قد تكون مضيعة للوقت و الجهد و المال بغير مبرر . مادامت طريقة العينة تغني عن البحث الشامل .

فالعينة العشوائية البسيطة يتم الاختيار فيها على أساس عشوائي وذلك لإعطاء جميع مفردات البحث نفس الفرصة المتكافئة للظهور في العينة .

وقد استخدمت هذه الطريقة في بحثنا عشوائيا بواسطة السحب العشوائي وكان كالاتي:

<sup>1</sup>موريس أنجرس،مرجع سبق ذكره،ص298.

على أن اعتبار مجتمع البحث بلغ 120 عاملا بمقر البلدية لذلك اختارنا 50% من مجتمع البحث اي 60 مفردة وهذا لضيق الوقت و قلة الإمكانيات و الصعوبة إلى الوصول لجميع مفردات العينة وبعد عملية توزيع الاستمارة تم استرجاع 64 استمارة 4 استمارات غير صالحة للدراسة عدم الإجابة على الكثير من الأسئلة .

#### 6- الأساليب الإحصائية :

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة ، الاعتماد على الجدوال البسيكة و المركبة من خلال التفريغ اليدوي للمعلومات ثم تحليلها بالنسب المئوية

# الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 01 يبين أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%83.3	50	ذكر
%16.7	10	أنثى
%100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 01 عينة الدراسة تتشكل في أغليبتها من الذكور وعددهم 50 فردا أي بنسبة

%83.3، في حين كان عدد الإناث 10 اي ما يعادل %16.7

ومن الجدول خلال نلاحظ إن أغلبية المبحوثين ذكور ولهذا دلالة سوسيولوجية وهي طبيعة المجتمع المحلي الذي لا يشجع عمل المرأة في الإدارة المحلية، عكس قطاع الصحة و التعليم ولكن لا ننفي أن المجتمع الجزائري عرف تغيرات من بينها تشجيع عمل المرأة في شتى المجالات.

الجدول رقم 2 يبين أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	المجموع
اقل من 25 سنة	5	8.3%
34-25	22	36.7%
44-35	24	40%
45 فأكثر	9	15%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ ان الفئة العمرية الغالبة لعينة الدراسة في البلدية هي ( ما بين 35-

44 سنة ) ب ( 24 فردا ) أي بنسبة مئوية بلغت 40% ،تليه الفئة العمرية ( ما بين 34-25 سنة ) ب (22

فردا ) أي بنسبة مئوية 36.7% ، ثم يليه الفئة العمرية ( 45 فمافوق ) ب 9 أفراد أي بنسبة مئوية 15 % يليه

الفئة الأخيرة (اقل من 25 سنة) ب (5 أفراد) أي بنسبة مئوية 8.3%.

من خلال القراءة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الشباب وهذا راجع إلى فترة النمو التي شهدتها

المؤسسة وهذا تطلب عملية توظيف كبيرة التي مست قطاع الإدارة المحلية وكذلك عملية دمج عمال الإدماج

المهني وعقود ما قبل التشغيل .

الجدول رقم 03 يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	6	10 %
متوسط	14	23.3 %
ثانوي	24	40 %
جامعي	16	26.7 %
المجموع	60	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 المستوى العلمي الغالب على أفراد العينة هو المستوى الثانوي ب(24

فردا) بنسبة 40% يليها المستوى الجامعي ب16 فردا أي بنسبة 26.7%، يليها المستوى المتوسط

ب(14 فردا ) بنسبة 23.3% وفي الأخير المستوى الابتدائي(6 أفراد) بنسبة 10%.

ومن خلال يتضح أن عمال البلدية لهم مستوى تعليم ثانوي ذو أقدمية عالية نوعا ما، والتحقوا بالمؤسسة منذ

كانت اليد العاملة غير مؤهلة. كما أن بعض المناصب الإدارية لا تتطلب مستوى تعليمي عالي كأعوان

الإدارة والعمال المهنيين

الجدول رقم 04 يبين خصائص العينة حسب السلم الوظيفي

النسبة	التكرار	الوظيفة
50%	30	عامل تنفيذ
31.7%	19	عامل تحكم
18.3%	11	إطار
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة (عامل تنفيذ) ب (30 فردا) أي بنسبة مئوية 50% ثم فئة (عامل تحكم) ب (19 فردا) بنسبة مئوية قدرت ب 31.7% وفئة (إطار) ب (11 فردا) بنسبة قدرت ب 18.3%

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن فئة العمال التنفيذيين هي الغالبة وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة خاصة وطبيعة نشاطها لأنها مؤسسة خدماتية بدرجة الأولى

## جدول رقم 05 يبين وجود علاقة قرابة بين العامل و زملائه في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	43	%71.3
لا	17	%28.3
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ انه توجد علاقة قرابة بين العمال في المؤسسة وذلك أن 43 فردا أجابوا بنعم أي 71.3 % بنعم و 17 أجابوا ب لا أي بنسبة 28.3 %

من خلال القراءة الإحصائية انه توجد هناك علاقات قرابة بين العمال وذلك يرجع إلى طبيعة المجتمع المحلي أي نفس أبناء المنطقة وذلك أن صلات القرابة قد تكون من نفس العائلة أو العشيرة أو القبيلة

## جدول رقم 06 يبين يحبذ العامل للعمل بالمصلحة التي تربطه صلة قرابة ببعض أعضائها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	50	%83.3
لا	10	%16.7
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن 50 فردا يميلون إلى العمل بالمصلحة التي تربطه صلة قرابة ببعض أعضائها أي بنسبة مئوية قدرت ب 83.3% و(10 افراد) أي بنسبة قدرت ب 16.7% لا يفضلون العمل بالمصلحة التي تربطهم صلة قرابة.

ومن خلال القراءة الإحصائية أن الأغلبية تفضل العمل بالمصلحة التي تربطهم علاقة قرابة بأعضائها وهذا راجع إلى عوامل نفسية منها الراحة النفسية والرضا الوظيفي في العمل والنقاش وحرية التعبير ، مما يسهل عملية الدمج في العمل و تعلم متطلبات الوظيفة أي أن العامل يجد الجو المناسب للعمل .

**الجدول رقم 07 يبين وجود تعاون بين العامل مع أقاربه في الأمور المتعلقة بالعمل**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	50	%83.3
لا	10	%16.7
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن (50 فردا) أي بنسبة مئوية 83.3% يؤكدون وجود تعاون في العمل

و(10 أفراد) أي بنسبة مئوية 16.7% انه لا توجد تعاون في العمل

من التحليل الإحصائي نلاحظ انه يوجد تعاون بين العمال وأقربائهم في العمل وذلك راجع لطبيعة العلاقة

القرابية بين العمال واعتمادهم على بعضهم البعض في العمل

الجدول رقم 08 يبين جوانب التعاون في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يساعدونك في أداء عملك	30	50%
يساعدونك في أداء عمل لا تعرفه	17	28.3%
يساعدونك في حل مشاكلك الشخصية	13	21.7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن جوانب التعاون في العمل تتمثل في المساعدة في أداء العمل بنسبة

50% أي ما يعاد (50 فردا) من أفراد العينة يليها المساعدة في أداء عمل لا يعرفه العامل بنسبة

مئوية 28.3% أي ب (17 فردا) وفي الأخير المساعدة في حل المشاكل المهنية بنسبة مئوية ب 21.7% أي

ما يعادل (13 فردا) من أفراد العينة .

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن جوانب تمكن في المساعدة في أداء العمل وذلك راجع العلاقات

القريبة بين العمال كما أن الأعمال مرتبطة ببعضها البعض أي تكامل الأدوار وذلك من أجل إتمام العمل

في صيغته النهائية

## الجدول رقم 09 يبين الانتماء إلى جماعة قرابية داخل العمل أمر ضروري

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%66.3	40	نعم
%33.7	20	لا
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن ( 40 فرد) أجابوا ب نعم أي أن الانتماء إلى جماعة قرابية أمر ضروري أي بنسبة %66.3 و(20 فردا ) وبنسبة مئوية %33.7 أجابوا ب لا.

نلاحظ أن الأغلبية تؤكد أن الانتماء إلى جماعة قرابية أمر ضروري وذلك راجع إلى بالدرجة الأولى إلى الاعتماد على العلاقات القرابية في العمل وسند للعامل في وقت الحاجة ومصدر قوة ونفوذ كما لا ننسى طبيعة المجتمع المحلي ذو الاتجاه القبلي

## الجدول رقم 10 يبين أهمية الانتماء للجماعة القربية بالنسبة للعامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يكسب الفرد قوة معنوية	32	53.3%
الشعور بالحماية داخل الرابطة	21	35%
تعتقد أنك لا تستطيع العمل بدون جماعتك القبلية	7	11.7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن (32 فرداً) أي بنسبة مئوية مقدرة بـ 53.3% يرون أن الانتماء إلى الجماعة القربية تكسب الفرد قوة معنوية و (21 فرداً) أي بنسبة مئوية قدرت بـ 35% يرون أن الانتماء للجماعة القربية تؤدي إلى الشعور بالحماية داخل الرابطة و (7 أفراد) بنسبة مئوية 11.7% يعتقدون أنهم لا يستطيعون العمل دون الجماعة القربية .

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن الانتماء إلى الجماعة القربية أمر ضروري لأنها تعمل على تماسك العلاقات بين العمال ويستمد العامل قوته منها وتصبح سندا له وقت الحاجة ،كما أن الإنسان بفطرته يسعى إلى الانتماء وهذا ما أكده أبراهام ماسلوا الحاجة إلى الانتماء

الجدول رقم 11 وجود علاقة قرابة بين العامل و رؤسائه

النسبة	التكرار	الاحتمالات
66.3%	40	نعم
33.7%	20	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن ( 40 فردا) أكدوا على وجود قرابة مع رؤسائهم أي بنسبة مئوية قدرت ب66.3% فيما (20 فردا) أي ما يعادل 33.7% أكدوا على عدم وجود علاقة قرابة.

من خلال القراءة الإحصائية انه توجد علاقة قرابة بين العامل و رؤسائه وذلك يرجع إلى أنهم من نفس أبناء المنطقة وقد تكون هذه القرابة من قريب أي من نفس العائلة أو من بعيد من نفس العشيرة أو القبيلة

الجدول رقم 12 يبين علاقة القرابة مع الرؤساء كمصدر نفوذ للعامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	40	66.3%
لا	20	33.7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن (فردا 40) من أفراد العينة أي 66.3% إن علاقة القرابة هي مصدر نفوذ للعامل بينما (20 فردا) من العينة أي بنسبة 33.7% على إن علاقة القرابة ليست مصدر نفوذ للعامل .

ومنه نقول إن علاقة القرابة هي احد مصادر النفوذ بالنسبة للعامل حيث يستغل علاقات القرابة لأغراضه الشخصية وتحقيق أهدافه الشخصية على حساب أهداف الإدارة والحصول على امتيازات وكذلك الإفلات من العقاب

## الجدول رقم 13 يبين سعي العامل إلى خدمة الجماعة القرابية التي ينتمي إليها

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	73.3%
لا	16	26.7%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان 73.3% (44 فردا) من أفراد العينة يسعون إلى خدمة الجماعة القرابية التي

ينتمي إليها بينما 26.6% (16 فردا) لا يسعون إلى خدمة الجماعة القرابية المنتمين إليها

من خلال القراءة الإحصائية إن العامل يسعي في خدمة جماعته القرابية التي ينتمي إليها أولاً لأنه تربطه

صلات قرابية بالجماعة و لان العامل يستمد قوة من جماعته القرابية حيث أن قوة الجماعة القرابية من قوته

كما توفر الحماية و الأمان .

الجدول رقم 14 يبين حدوث خلافات مهنية بين العامل وزملائه مرتبطة بانتماعات قبلية وعشائرية داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	75%
لا	15	25%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن 75% أي (45 فردا) من أفراد العينة يرون انه تحدثت خلافات مهنية بين العامل وزملائه مرتبطة بانتماعات قبلية وعشائرية داخل المؤسسة بينما 25% أي (15 فردا) يرون انه لا تحدثت خلافات مهنية بين العامل وزملائه مرتبطة بانتماعات قبلية وعشائرية داخل المؤسسة .

ومنه نقول أن هذا يرجع إلى طبيعة المجتمع المحلي الذي هو في الأصل هو مزيج ما القبائل والعشائر وكل فرد في المؤسسة يسعى لخدمة مصالحهم كما أن بعض أفراد في المؤسسة يلعبون على وتر العروضية لإغراضهم الشخصية وليس بالضرورة لقبيلتهم أو عشيرتهم .

الجدول رقم 15 يبين تسهيل مهام مرتبطة بعملك لأحد أقبائك خارج المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	70%
لا	18	30%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن 70 % أي (42 فردا ) من أفراد العينة قاموا بتسهيل مهام مرتبطة بعملهم لأحد أقبائهم خارج المؤسسة بينما (18 فردا ) أي بنسبة 30 % أكدوا عدم تسهيل مهام مرتبطة بعملهم لأقاربهم خارج المؤسسة .

ومنه نقول إن خدمة العلاقات القربانية ليس فقط في المؤسسة بل يتعداها خارج المؤسسة وتصبح هذه علاقة غير رسمية خارج المؤسسة وتصدر مصدر نفوذ للعامل يستغلها لإغراضه الشخصية وتحقيق مكاسب نفسية واجتماعية وحتى اقتصادية .

الجدول رقم 16 يبين العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تبنى على أساس المصلحة المشتركة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائماً	33	55%
أحياناً	14	23.3%
أبداً	13	21.7%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن (33 فرداً) من أفراد العينة أي بنسبة 55% يرون أن العلاقات الاجتماعية تبنى على أساس المصلحة دائماً و(14 فرداً) أي بنسبة 23.3% يرون أنها أحياناً تبنى العلاقات الاجتماعية على المصلحة بينما (13 فرداً) وبنسبة 21.7% أجابوا أبداً أي أن العلاقات لا تبنى على أساس المصلحة .

ومنه نقول إن العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تبنى على المصالح المشتركة لحماية حقوقهم والدفاع عنها وكذلك تبادل المنافع والمصالح لان كل طرف يملك خصائص لا تتوفر فيه وتتوفر في الطرف الآخر لذا يسعى كل طرف لإتمام غيره وقضاء وإشباع حاجاته .

الجدول رقم 17 يبين المصالح المشتركة مبدأ أساسي بالنسبة للعامل في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	39	65%
لا	21	35%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن 65% أي ما يساوي (39 فردا) أجابوا ب نعم أي أن المصالح المشتركة مبدأ أساسي بالنسبة للعامل في العمل بينما 35% أي ما يساوي (21 فردا ) أجابوا ب لا أي أن امصالح المشتركة ليست مبدأ أساس في العمل .

من خلال القراءة الإحصائية أن المصالح المشتركة مبدأ أساسي في العمل حيث أن العامل يقيم علاقات وفقا لمصلحته حيث يقوم العامل بتبني إستراتيجية تبادل المنافع والمصالح بين زملائه وكل طرف يخدم الآخر عن إشباع رغبات نفسية واجتماعية وحتى مادية وتشكيل تكتلات غير رسمية للضغط على الإدارة لحماية مصالحهم الشخصية وقد تكون هذه المصالح مادية مثل: الأجور أو علاوات أو مصالح معنوية مثل الترقيّة رغم أنها قد تكون أحيانا معارضة للتنظيم الرسمي

## الجدول رقم 18 يبين وجود تضامن بين العامل وزملائه في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	41	%68.3
لا	19	%31.7
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن 68.3 % أي ما يعادل (41 فردا) أجابوا ب نعم أي أن هناك تضامن بين العمل وزملائه في العمل بينما 31.7 % أي ما يعادل (19 فردا) أجابوا ب لا أي انه لا يوجد تضامن بين العمل و زملائه في العمل .

منه نقول أن التضامن موجود في المؤسسة بين العمال وهذا راجع أنهم يعملون في مؤسسة واحدة كما أن أوجه التضامن متعددة قد تكون معنوية كالمدح والشكر والدفاع عنك عند حدوث مشكل مع الرؤساء أو زبائن المؤسسة أو مادية في مساعدتك في عمل ما

الجدول رقم 19 يبين أوجه التضامن في العمل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
53.3%	32	التستر عليك أثناء غيابك
16.7%	10	يعوضونك أثناء غيابك
16.7%	10	يساعدونك في حالة كثرة العمل لديك
13.3%	8	تقديم الدعم المادي
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن أوجه التضامن في العمل تتمثل بالدرجة الأولى في التستر على العمل في غيابه عن عمله بنسبة 53.3% أو ما يساوي (32 فردا) يليها تعويضه أثناء الغياب و المساعدة في حالة كثرة العمل بنسبة 16.7% أي ما يساوي (10 أفراد) و في الأخير تقديم الدعم المادي بنسبة 13.3% أي ما يساوي (8 أفراد).

من خلال القراءة نقول أوجه التضامن تمثلت في التستر في العامل في حالة الغياب وهذا اتجه سلبي وتؤثر على أداء المؤسسة وتصبح حالة عدم الاستقرار وينعكس أهداف المؤسسة ويخلق حالة تدمر لدى زبائن المؤسسة ، كما أن التستر على غياب العمال أيضا سببه غياب رئيس البلدية وعدم مبالاته ذلك أيضا الاجتماعات الدورية التي يعقدها مع رئيس الدائرة و مع والي الولاية

الجدول رقم 20 يبين تصرف العامل أثناء وقوع زميله في مشكلة ما

النسبة	التكرار	الاحتمالات
25%	15	اهتم لأنه ساعدني يوما ما في مشكلة مشابهة
55%	33	اهتم كي يساعدني عندما احتاج إليه
11.7%	7	اهتم لان التعاون في العمل مبدأ أساسي لي
8.3%	5	لا اهتم لان الأمر لا يخصني
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن 55% أي ما يعادل (33 فردا) أجابوا ب اهتم كي يساعدني عندما

احتاج إليه يليها الذين أجابوا ب اهتم لأنه ساعدني يوما ما في مشكلة مشابهة بنسبة 25% أي ما

يعادل (15 فردا) يليها الذين أجابوا ب اهتم لان التعاون في العمل في العمل مبدأ أساسي بنسبة 11.7%

أي ما يعادل (7 أفراد) وفي الأخير الذين أجابوا ب لا اهتم لان الأمر لا يخصني بنسبة 8.3% أي ما

يعادل (5 أفراد).

منه نقول إن انه تضامن وتعاون بين الزملاء في تأدية مهامها لان الأعمال مرتبطة ببعضها البعض وأي

تأخر من احد العمال يؤدي إلى تأخير العمل كله ن كما ان العلاقات مبنية على المصلحة وتبادل المنافع

الجدول رقم 21 يبين مدى انخراط العمال في العمل النقابي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
65%	39	نعم
35%	21	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن 65 % أجابوا ب نعم أي ما يعادل ( 39 فردا) و 35 % أجابوا ب لا أي ما يعادل ( 21 فردا ).

منه نقول إن أغلبية العمال منخرطون في العمل النقابي وممارسة حقهم النقابي وذلك اقتناعهم إن حماية مصالحهم المادية و المعنوية لا يتم إلا عن طريق النقابة

الجدول رقم 22 يبين نظرة العمال لعمل النقابة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
70%	42	الدفاع عن مصالح العمال
30%	18	الدفاع عن المصالح الشخصية لأعضائها فقط
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن 70 % أي ما يساوي ( 42 فردا ) يرون أن عمل النقابة يتمثل في

الدفاع عن مصالح العمال بينما يرى 30 % أي ما يساوي ( 18 فردا) أن عمل النقابة يتمثل في الدفاع عن المصالح الشخصية لأعضائها .

ومن نقول أن العمال يرون أن عمل النقابة يكمل في الدفاع عن مصالحهم ويتقون في أعضاء النقابة التي يمثلونهم عند الإدارة وتمكن هذه الثقة من خلال المكتسبات التي حققها العمال من زيادة في الأجر و العلاوات بأثر رجعي و الترقيات التي مست هاته المؤسسة .

الجدول رقم 23 يبين أن بعض الخلافات المهنية تحل وفق توازنات المصالح المشتركة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن 80 % أي ما يعادل ( 48 فردا) أجابوا بنعم على أن بعض الخلافات المهنية تحل وفق توازنات المصالح المشتركة بينما 20 % أي ما يعادل ( 12 فردا) أجابوا ب لا أي أن بعض الخلافات لا تحل وفق توازنات المصالح المشتركة .

ومنه نقول أن الخلافات المهنية تحل وفقا للمصالح المشتركة وذلك من خلال إيجاد توافق يرضي جميع الأطراف كما أن بعض الأفراد الفاعلين - القيادة غير رسمية - تتدخل وتبسط نفوذها لحل النزاعات من خلال تنازلات بعض الأفراد لصالح الطرف الآخر كما يلتزم الطرف الآخر بتقديم امتيازات للطرف الاخر حتى يقبل .

الجدول رقم 24 يبين إقامة العامل تحالفات و تعاونات مع زملائه في العمل ضد جماعات أخرى

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	%70
لا	18	%30
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم 24 أن 70% أي ما يساوي (42 فردا) أجابوا ب نعم أي انه يقيمون تحالفات و

تعاونات مع زملائهم في العمل ضد جماعات أخرى بينما كانت نسبة الذين أجابوا ب لا 30%

أي ما يساوي ( 18 فردا ).

منه نقول العامل يقيم تحالفات وذلك بغية اكتساب مزايا وموارد محدودة ونوعية وكذلك إشباع الرغبات

المادية و المعنوية على حساب الطرف الأخر ،كما أن التحالفات تعد مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي

في حالة الحصول النادرة والمحدودة وهي عملية مستمرة ودائمة لاشك فيه أن الأهداف التي يتحالف الأفراد

أو الجماعات من اجلها تختلف من أفراد إلى أفراد وجماعة إلى أخرى .

## الجدول رقم 25 يبين على أي أساس تقام التحالفات

النسبة	التكرار	الاحتمالات
51.7%	31	على أساس المصلحة المشتركة
48.3%	29	على أساس العلاقات الشخصية
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن التحالفات تقام وفقا للمصالح المشتركة وذلك بنسبة 51.7% أي

ما يعادل (31 فردا) و على أساس العلاقات الشخصية بنسبة 48.3% أي ما يعادل (29 فردا).

ومنه نقول أن الأسس التي تقام التحالفات هي المصالح المشتركة وبنسبة أقل المصالح الشخصية أن كل فرد

من المؤسسة يسعى إلى تحقيق مصلحته وفقا للعلاقات الشخصية التي تضمن مصالحه وتحقيق حاجاته

وكما أن العلاقات الشخصية تمثل مصدر قوة ونفوذ يستغلها العامل لتلبية رغباته ومنه نقول ان المصالح

المشتركة تبني وفقا للعلاقات الشخصية

جدول رقم 26 يحدد الفئة المهنية وعلاقتها بتسهيل مهام الأقارب من خارج المؤسسة

المجموع	إطار	إطار تحكم	عامل تنفيذ	الفئة المهنية احتمالات
42 % 70	11 %18.3	12 %20	19 %37.7	نعم
21 %30	0 %0	07 % 11.7	11 %18.3	لا
60 %100	11 %18.3	19 % 31.7	30 %50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان 70% أجابوا بنعم وكانت عند العامل التنفيذ بنسبة اكبر حيث بلغت النسبة

37.7% وتأتي فئة إطار التحكم بنسبة 20% و في الأخير تأتي فئة إطار بنسبة 18.3%.

بينما 30% أجابوا ب لا وكانت 18.3% عند العمال التنفيذيين و 11.7% عند إطارات التحكم و 0% عند

الإطارات .

ومنه نقول أن تسهيل المهام للأقارب في الفئة المهنية بجدة عند فئة العمال التنفيذيين وذلك راجع إلى أن

العمال التنفيذيين يكونون في احتكاك مباشر مع زبائن المؤسسة وتنشأ عن هذا الاحتكاك علاقات اجتماعية

غير رسمية نتيجة التواصل اليومي معهم ومحاولة توسط العمال التنفيذيين إلى أقاربهم لدى الرؤساء من

اجل قضاء حاجات أقربهم ولان الأقارب يقصدون أقاربهم العاملين في المؤسسة لريح الوقت والجهد وكمصدر مضمون لقضاء الحاجة .

الجدول رقم 27 يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والمصلحة التي تربط العامل علاقة قرابة بأعضائها

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي الاحتمالات
50 %83.3	16 %26.7	16 %26.7	12 %20	06 %10	نعم
10 %16.7	0 %0	8 %13.3	2 %3.3	0 %0	لا
60 % 100	16 %26.7	24 %40	14 %23.3	06 % 10	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ 83.3 % أجابوا ب نعم و كانت النسبة الأكبر عند أصحاب المستوى الجامعي و

الثانوي مناصفة عند نسبة 26.7% بينما أصحاب المستوى المتوسط كانت النسبة ب20% وفي الأخير

أصحاب المستوى الابتدائي كانت النسبة 10%.

بينما 16.7% أجابوا ب لا وكانت النسبة الأكبر عند أصحاب الثانوي 13.3% بينما كانت نسبة أصحاب

المستوى المتوسط 3.3% .

ومنه نقول أصحاب المستوى الجامعي و الثانوي يفضلون العمل بالمصلحة التي تربطهم علاقة قرابة بأعضائها وذلك يرجع إلى الاعتماد على العلاقة القرابية في انجاز الأعمال وخلق جو مريح ومناسب للعمل حيث أن تسمح للعامل بالتعبير بكل شفافية والحرية في التصرف في العمل والتستر على العامل في غيابه وحال عدم انجاز الأعمال الموكلة إليه أو الخطأ في انجازها .

جدول رقم 28 يوضح أوجه التضامن عند الفئات المهنية

المجموع	إطار	عامل تحكم	عامل تنفيذ	الفئة المهنية الاحتمالات
32 %53.3	7 %11.7	13 %21.7	12 %20	التستر عليك أثناء غيابك
10 %16.7	4 %6.7	6 %10	0 %0	يعوضونك أثناء غيابك
10 %16.7	0 %0	0 %0	10 %16.7	يساعدونك في حالة كثرة العمل
8 %13.3	0 %0	0 %0	8 %13.3	تقديم الدعم المادي
60 100%	11 %18.3	19 %31.7	30 %50	المجموع

من الجدول رقم 27 نلاحظ أن أوجه التضامن في العمل تتمثل في التستر على العامل أثناء الغياب بنسبة 53.3 % وهي نسبة نالت حصة الأسد وكانت النسبة عند عامل التحكم بنسبة 21.7 % يليها عامل التنفيذ

ب 20% يليها في الأخير إطار بنسبة 11.7% ويمكن إرجاع ذلك إلى ضغوط العمل وكثرة الأعباء على العاملين وانعدام جو مريح مناسب للعمل خاصة عمال التحكم التي تعاني من ضغوط كبيرة بسبب طبيعة منصبها والأعمال التي تقوم بها أما أوجه التضامن الثاني تكمن في التعويض أثناء الغياب عن العمل والمساعدة في حالة كثرة العمل لديك كانت بنسبة 16.7% مناصفة وفي الأخير الدعم المادي ب 13.3% وكان عند العمال التنفيذيين ويرجع ذلك لان العمال لا يحتاجون إلى المستعدة بقدر ما يحتاجون إلى رفع الروح المعنوية لديهم لأنها تكسبهم الثقة بالنفس وتعمل على تماسك العلاقات بين العمال وتقوي روح التفاهم بينهم فالعمال لا يحتاجون دائما إلى الدعم المادي بقدر ما يحتاجون دعما معنويا باعتبار أناس لديهم مشاعرهم وإحساسهم .

جدول رقم 29 يبين كيفية تصرف الفئات المهنية حيال وقوع زميلهم في مشكلة ما في عمله

المجموع	إطار	عامل تحكم	عامل تنفيذ	الفئة المهنية الاحتمالات
15 %25	0 %0	0 %0	15 %25	اهتم لأنه ساعدني يوما في مشكلة مشابهة
33 % 55	11 %18.3	19 %31.7	3 %5	اهتم كي يساعدني عندما احتاج إليه
7 %11.7	0 %0	0 %0	7 %11.7	اهتم لان التعاون مبدأ أساسي لي في العمل
5 %8.3	0 %0	0 %0	5 %8.3	لا اهتم لان الأمر لا يخصني
60 % 100	11 %18.3	19 %31.7	30 %50	المجموع

من خلال الجدول رقم 29 أن 55% من أفراد العينة يقومون بمساعدة زملائهم لكي يساعدوهم عندما يحتاجوهم 25% يقومون بمساعدة زملائهم لأنهم ساعدوهم عندما وقعوا في مشكلة مشابهة بينما 11.7% يرون أن التعاون مبدأ أساسي بالنسبة لهم في العمل و 5% يرون الأمر لا يخصهم .

ومنه نقول أن معظم العمال يقومون بمساعدة زملائهم في العمل وهذا يدل على وجود روح التضامن والتعاون بين العمال وهذا التضامن يختلف من فئة إلى أخرى حيث أن العمال التنفيذيين مثلا يساعدون بعضهم وذلك من انجاز الأعمال في وقتها وتجنب التأخر لان ذلك يؤدي إلى مسألتهم من طرف الرئيس وإمكانية معاقبتهم بينما الإطارات فالتضامن يكمن في تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.

## 2- عرض وتحليل الفرضيات

## 2-1- تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال ما تقدم من تحليل للفرضية الأولى و التي تتمثل في " تؤثر علاقة القرابة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين على أدائهم الوظيفي " توصلنا إلى أن :

إن علاقات القرابة موجودة في المؤسسة و العمال تجمعهم علاقات قرابة فيما بينهم وذلك ناتج ثقافة المجتمع المحلي ذو الطابع القبلي الذي مازال البناء الاجتماعي القديم مبني على القبيلة والعشيرة و العائلة التي تسيطر على الحياة الاجتماعية وان العامل عندما يدخل إلى المؤسسة يكون مشبعاً بثقافته التي اكتسبها من المحيط ولان الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين ومواجهة الروتين و الملل و ضغوط العمل سوف ينتمي إلى جماعة تشترك معه في نفس الخصائص الاجتماعية و العادات والقيم والمعايير وعادة ما تكون هذه الجماعة جماعة قرابية ليس بالضرورة من نفس العائلة وإنما من نفس القبيلة أو العشيرة حيث تتشكل علاقة تضامنية تعاونية بين الفرد وجماعته القرابية داخل وخارج المؤسسة من اجل تحقيق أهدافه وأهدافهم ، فهم يكسبونه مكانة وقوة وخطوة معنوية لأنه هو بدوره يقضي لهم مصالحهم عندما يقصدونه في المؤسسة خاصة إذا كانت ذات قيمة مادية ومعنوية وبالتالي يصبح أداء العامل يخدم جماعته القرابية وليس أهداف المؤسسة وبالتالي تتحقق صحة الفرضية

## 2-2- تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية التي تتمثل في " تؤثر المصلحة المشتركة التي تفرزها العلاقات الغير رسمية على أداء العاملين " حيث أن المصالح المشتركة بين العمال تجعلهم يدخلون في علاقات غير رسمية التي تنشأ عنها جماعة غير رسمية ويظهر ذلك عند الجماعات الإستراتيجية التي تتميز بأعلى مستويات

التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيده تأكيداً لمصالحها الخاصة وهي درة عالية من الوحدة الداخلية كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادات عديدة ، هذت فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة وتسعى كل جماعة على تكوين استراتيجيات تحالفية فيما بينها من اجل الدفاع عم مصالحها ومن اجل تحقيق منفعة بصورة مباشر و صريحة أو بطريقة غير مباشرة وغير صريحة في جو تكون فيه المصالح المشتركة هي أساس التحالف ولكن هذا على حساب التنظيم الرسمي وهذا ما يؤثر على أداء العاملين حيث أن العاملين يبنون إستراتيجيتهم وفقا لمصلحتهم ولي لمصلحة المؤسسة وهذا يؤدي إلى تعارض المصالح المشتركة للعمال مع مصالح وأهداف المؤسسة

### 2-3- تحليل الفرضية العامة : أن الغرض من عرض نتائج الدراسة وتحليلها ، الوقوف على مدى تحقيق

لأهدافها والوقوف على طبيعة العلاقات الغير رسمية وأثرها على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

فالعامل كائن اجتماعي تحركه حوافز وأمال ورغبات فهو بذلك متفاعل مع كل هذه المتغيرات ما يرضيه في موقف قد لا يرضيه في موقف آخر لان ذلك لا يتماشى مع طموحه ،فمن هنا تبرز أهمية العلاقات غير الرسمية في تحقيق أهداف ومصالح الفرد عن طريق الجماعة القرابية أو جماعة المصالح التي ينتمي إليها وكشفت لنا الدراسة عن أن العلاقات غير رسمية موجودة بقوة داخل المؤسسة ولو كان في ابسط الأمور وهي المحرك الأساسي في المؤسسة رغم تواجد التنظيم الرسمي أي ظهور تنظيم موازي في المؤسسة هم التنظيم الغير رسمي .

## الاستنتاج العام :

من خلال هاته الدراسة قمنا باستنتاج عام بحيث توصلنا إلى :

إن العلاقات الغير رسمية موجودة في المؤسسة وبشكل مرتفع جدا و هاته العلاقات تكونت بفضل الجماعات غير الرسمية نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين العمال لمدة الوقت التي يقضونها مع بعضهم داخل المؤسسة ، و العمال ونظرا لطول المدة التي يقضونها في العمل ومعرفتهم للكثير من الجوانب الخفية فيه بفضل الحوارات و النقاشات وتبادل المعلومات التي تدور حول العمل و المؤسسة بشكل عام وبطريقة سرية وبعيدا عن أنظار التنظيم الرسمي، حيث أصبحت موازية للعلاقات الرسمية ، حيث تعمل على تقديم اقتراحات وأراء التي تخص العمل للإدارة التي بدورها تتقبلها وتعمل على تطبيقها كما أن العلاقات غير الرسمية وجدت بيئة خصبة لنشأتها و هي العلاقات القرابية التي موجودة بين العمال لأنهم من نفس البيئة الاجتماعية ونفس خصائص التركيبة الاجتماعية ويعملون الجماعات القرابية التي تخدم مصالحها وأهدافها ، كما ظهرت جماعة أخرى تعمل وفق المصالح المشتركة و ليس العلاقات القرابة حيث تكون في صورتها المنظمة والمتمثلة في النقابة التي تدافع على مصالح العمال المادية المتمثلة في الأجور و العلاوات والمعنوية كالترقية أما في صورتها العفوية فتعمل على تحقيق أهداف ومصالح بطرق غير شرعية اكتساب منصب نوعي ،خدمات اجتماعية لأعضائها فقط مثل كرحلات خاصة ، قروض مالية ،سكنات وظيفية والأمثلة كثيرة

ومن الأخير يجب على الإدارة و الممثلة في التنظيم يجب معالجة مشاكل التنظيمية داخل المؤسسة ومحاولة معرفة المشاكل الشخصية لعملها والتنبؤ بسلوكه وإيجاد حل ، كما يجب توفير بيئة عمل جيدة ، وإيجاد نظام حوافز يتوافق مع الواقع المعيشي الحالي ، كما تلعب الحوافز المعنوية دور مهم فالعمال يحتاجون الدعم المعنوي كعبارات الثناء والمدح و الشكر التي ستتبعكس إيجابا على أداء المؤسسة لتكون تتوافق بين أهداف العمال و أهداف المؤسسة

خاتمة

### خاتمة :

و في الأخير يمكننا القول أن موضوع العلاقات غير الرسمية يعتبر من المواضيع المهمة و الضرورية التي يحتاجها أي مؤسسة وخاصة مؤسسة الإدارة المحلية لأنها ترتبط مباشرة بحياة المواطن، حيث إن العلاقات غير الرسمية موجودة داخل المؤسسة وتنشأ عن طريق الاحتكاك و التفاعلات التي تحصل بين العمال ، كما تلعب علاقات القرابة دور في ظهورها ، حيث أن الفاعلين الاجتماعيين يبنون علاقاتهم داخل المؤسسة على مبدأ القرابة ويشكلون جماعات غير رسمية لتحقيق أغراضهم وأغراض الجماعة القرابية المنتمين إليها ومنه تصبح الأغراض الشخصية للجماعة القرابية أهم من مصالح و أهداف الإدارة ، كما تعمل الجماعات الغير الرسمية على الدفاع عن المصالح المشتركة لمنتسبيها ومحاولة كسب المزيد من الامتيازات المادية و المعنوية سواءا بطريقة شرعية أو غير شرعية وذا قد يؤدي إلى تكوين جبهة ضد التنظيم الرسمي للدفاع عن مصالحها ولو كان على حساب الأداء الوظيفي للمؤسسة مما يخلق حالة خلل وظيفي وإذا تأزم الأمر يولد لدينا صراع .

ومنه يجب عدم إغفال العلاقات غير الرسمية التي تظهر في المؤسسة لأنها تؤثر على أداء العاملين ولهذا يجئ استغلالها وتوجهها نحو الاتجاه الايجابي الذي يخدم المؤسسة من خلال فتح قنوات اتصال مباشرة مع العمال و الإنصات لأرائهم وانشغالاتهم ، فحين يشعر العامل إن القيادة الإدارية مهمة بطريقة أداء مهامه ومستويات وتشرح له الأساليب الناجعة للعمل وان

القوانين و اللوائح و القواعد المنظمة للعمل واضحة وقوية ومرنة ومتجددة مع متطلبات العصر و الوظيفة وظروفها والرقابة الإدارية موجهة وفعالة و العلاقات الرسمية قائمة بشكل موضوعي والحوافز والمكافآت المادية و المعنوية عادلة فان سيشعر بالرضا الوظيفي بشكل يحقق ذاته للوصول إلى أعلى مراتب الذي بدوره يحقق الأهداف العامة للمؤسسة

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع والمصادر:

- 1- راوية محمد حسن ،ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 21،2000
- 2- عاشور احمد صقر ،السلوك الإنساني في المنظمات ،الدار الجامعية ، القاهرة ،1989.
- 3- عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم وتقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ،نوفمبر 2001
- 4- احسان محمد حسن ،علم الاجتماع الصناعي ، وائل للنشر و الطبع ، عمان ، الاردن ، ط2،2005
- 5- حسان جيلالي ،نشأة التنظيمات غير الرسمية ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد الخامس ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة بسكرة،2004
- 6- اليون وروبرت وسول بيلنيك ، التنظيم غير الرسمي واستنتاج ومعالجة القواعد السلوكية السلبية ،ترجمة سطات رسلان ،القاهرة ،1977،ص56.
- 7- عليوة السيد ،صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ،1987
- 8- عشماوي سعد الدين ،الإدارة الأسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2000،ص173.
- 9- علاقي مدني عبد القادر ،الإدارة ،دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ،مكتبة زهران للنشر و التوزيع ،جدة،1996
- 10- حسان جيلالي ،التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2008
- 11- محمد علي محمد ،علم الاجتماع تنظيم ،ط3،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ،1986.
- 12- محمد الجوهري ،مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ،دار الثقافة للنشر،القاهرة
- 13 -عبد السلام زهران ،علم النفس الاجتماعي ،ط6، عالم الكتب للنشر ،القاهرة 1977.

14- عبد الرحمان عيساوي، معالم علم النفس ،دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،بيروت ،1984،

15- عبد الباسط محمد حسن ،علم الاجتماع الصناعي ،دار الكتب الجامعية ،مصر

16- جمال محمد مرسي ،ثابت عبد الرحمان ادريسي، السلوك التنظيمي ،نظريات ونماذج

وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ،دار الجامعية للطباعة والنشر ،الإسكندرية ،2000

17- عبد الحميد الهاشمي ،المرشد في علم النفس الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية

،الجزائر ،1984

18- مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ،المؤسسة الصناعية للكتاب

،الجزائر 1982

19- احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية

،2005..

20- صلاح الدين عبد الباقي ، الموارد البشرية بين الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية،

مصر ،2005.

21- غيث محمد عاطف ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، 1990،

الإسكندرية، مصر .

22- درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة،دار الفرقان

للتوزيع والنشر ،1982،عمان،الأردن،

23- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير،جامعة

منتوري قسنطينة ، الجزائر ،2009

- 24 - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، 2002، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة
- 25 - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، 2003، الإسكندرية، مصر
- 26 - فليته، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، 2009، مصر
- 27 - عويضة كمال، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، 1996، بيروت
- 28 - بن رحمون سهام، العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، دار ابن بطوطة، 2012، الاردن
- 29 - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2012
- 30 - الشريف طلال، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004
- 31 - رضا حاتم علي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 32 - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 33 - عبد الباري ابراهيم، زهير نعيم الضباغ، إدارة الموارد البشرية في ق21، دار وائل للنشر، عمان، 2008

34- الخزامي عبد الحكم احمد،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين -تقييم الأداء ،ج1،مكتبة ابن سينا القاهرة ،1999.

35- قوي بوحنية وسلمى الإمام ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية ، المجلة العلمية للإدارة (ج1)الجمعية السعودية للإدارة ، الرياض ،2006.

36 -ثابت زهير ،كيف يتم اداء الشركات والعاملين ،دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة ،2001

37 -جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية،2006،

38-عبدالغفار حنفي ،إدارة الأفراد، الدار الجامعية ،2002،الإسكندرية ،مصر

39 -سهيلة محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي - ط1،ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ،2007،عمان

40 -صلاح عبد الباقي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،2002، الإسكندرية.

41- عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي - ط1،دار وائل للنشر،2005،عمان، الاردن.

- 42- صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 43- فرج عبد القدر طه ، علم النفس الصناعي والإداري ، ط1 ، مكتبة الانجلو المصرية ، 2008 ، القاهرة .
- 44- فايزة محمد ، رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية ، ط1، دار الوفاء لنديا الطبع والنشر ، 2011، الإسكندرية، ص41.
- 45- الحزامي عبد الحكم احمد ، تكنولوجيا، الأداء من التقييم الى التحسين -تقييم الأداء ، ج1 مكتبة ابن سينا ، 1999، القاهرة.
- 46- مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد الرابع ، مجلة أكاديمية محكمة تصدر عن كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة عمار تليجي ، 2013، الاغواط
- 47- فايز جمعة نجار وآخرون ، أساليب البحث العلمي ، دار المحامد ، ط2، عمان ، 2008 .
- 48- عمار بوحوش وآخرون ، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 49- موريس انجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون ، ط 2 ، دار القصة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2004 .

50- شفيق احمد العتوم ، طرق الاحصائية ، SPSS ، ط3، دار المناهج ، عمان ،  
2008 .

### المراجع باللغة الاجنبية

1- Martoy Bernard , danial crozet, **gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances**,6eme edition, dunod, paris 2005 .

Boislandelle, H, M : **Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise**, economica, Paris , 1998.

3-Jean-Marie Peretti : **Dictionnaire des Ressource Humaines**, Librairie Vuibert,10-1999 .

4-j.berraux, **entreprise et performance globale outils, évaluation et pilotage**, édition economica, paris, 2000.

5- Dictionnaire Larousse de langue française ..2001.

6- Madeliene Garvtez ، **lexique des sciences sociales** 7 eme edition dalloz ،paris 1999.

الملاحق

جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

استمارة معلومات

الموضوع : العلاقات الغير رسمية وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة حالة " الإدارة المحلية -بلدية مسعد "

الأستاذ : تومي بلقاسم

الطالبين : - قاسم محمد

- غليسات عبد الكريم

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع من جامعة الجلفة تخصص تنظيم وعمل ، وسعيا منا في تطوير و ترقية البحث العلمي وإثرائه نقوم بدراسة حول العلاقات الغير رسمية و أثرها على الأداء الوظيفي واخترنا ميدان الدراسة بالإدارة المحلية بلدية مسعد ويسرنا أن تكون مشاركا بملأ الاستبيان وذلك بوضع علامة ( x ) في المكان المناسب لكل سؤال .

ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة هي مستخدمة لإغراض شخصية لموضوع البحث وأخيرا نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا ومساعدتكم في إنجاح هذه الدراسة

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : اقل من 25  25-34  35-44  45 فأكثر
- 3- الوظيفة : عامل تنفيذ  عامل تحكم  اطار
- 4- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

### المحور الأول : تأثير علاقات القرابة على الأداء الوظيفي

05 - هل توجد لديك علاقة قرابة مع بعض زملائك في العمل ؟

نعم  لا

06 - هل تميل للعمل بالمصلحة التي يربطك قرابة ببعض أعضائها ؟

نعم  لا

07 - إذا كانت الإجابة بنعم هل تتعاون معهم في الأمور المتعلقة بالعمل؟

نعم  لا

08 - اذ كانت الإجابة بنعم ما هي الجوانب هذا التعاون ؟

-

يساعدونك في أداء عملك

-

يساعدونك في أداء عمل لا تعرفه

-

يساعدونك في حل مشاكل المهنية

-  أخرى

09- هل تعتقد إن الانتماء إلى الجماعة القرابية داخل العمل ضرورة ملحة ؟

نعم  لا

10- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟

-  يكسب الفرد قوة معنوية

-  الشعور بالحماية داخل الرابطة

-  لأنك نعتقد انك لا تستطيع العمل بدون جماعتك القبلية

11- هل تربطك علاقة قرابية مع رؤسائك في العمل ؟

نعم  لا

12- إذا كانت الإجابة بنعم هل يشكل ذلك نفوذا لديك ؟

نعم  لا

13- هل تسعى إلى خدمة مصالح الجماعة القرابية التي تنتمي إليها ؟

نعم  لا

14- هل تحدث خلافات مهنية بينك وبين زملائك مرتبطة بانتماآت قبلية أو عشائرية داخل المؤسسة؟

نعم  لا

15- هل سبق وان قمت بتسهيل مهام مرتبطة بعملك لأحد أقرائك من خارج المؤسسة ؟

نعم  لا

المحور الثاني: تأثير المصلحة المشتركة على اداء العاملين

16- هل أن أساس العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تبنى على أساس المصالح المشتركة ؟

دائما  أحيانا  أبدا

17- هل تشكل المصالح المشتركة مبدأ أساسيا لعلاقتك في العمل ؟

نعم  لا

18- هل يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل ؟

نعم  لا

19- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل أوجه هذا التضامن ؟

التستر عليك أثناء غيابك

يعوضونك أثناء غيابك

يساعدونك في حالة كثرة العمل

تقديم الدعم المادي

20- في حالة تعرض زميلك لمشكلة في أثناء قيامه بعمله كيف تتصرف حيال ذلك؟

اهتم لأنه ساندني يوما ما في مشكلة مشابهة

اهتم كي يساعدني عندما احتاج إليه

اهتم لان التعاون في العمل مبدأ النسبة لي

لا اهتم لان الأمر لا يخصني

21- هل أنت منخرط في العمل النقابي ؟

نعم  لا

22- هل ترى عمل النقابة يتمثل في ؟

الدفاع عن مصالح العمال

الدفاع عن مصالح أعضاءها الشخصية فقط

23- هل تحل بعض النزاعات المهنية وفق التوازنات المصالح المشتركة ؟

نعم  لا

24- هل تقيم تحالفات و تعاونات مع زملائك في العمل ضد جماعات أخرى ؟

نعم  لا

25 - إذا كانت الإجابة بنعم أي أساس يتم التحالف ؟

-

على أساس المصلحة المشتركة

-

على أساس العلاقات الشخصية