

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

علاقات العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل

إشراف الأستاذ:  
د. أنور مقراني

إعداد الطالبة:  
بن اوصيف مريم

**لجنة المناقشة**

رئيسا	جامعة سطيف 02	أستاذ محاضر أ	د. الطاهر سعود
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 02	أستاذ محاضر أ	د. أنور مقراني
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 02	أستاذ محاضر أ	د. رفيق قروي
عضوا مناقشا	جامعة سطيف 02	أستاذ محاضر أ	د. عبد الحميد بوطه

السنة الجامعية: 2015 / 2014





## كلمة شكر

اللهم اشرح لي صدري و يسر لي أمري، و احلل عقدة من لساني  
يفقه قولي.

نشكر الله و نحمده حمدا يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه  
على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل، و صلى الله على سيدنا  
محمد و على آل سيدنا محمد الذي غرس في قلوبنا حب العلم و  
العمل.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "أنور مقراني" على متابعتة الدقيقة  
لهذا العمل، و على نصائحه القيمة، فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر لأساتذة جامعة سطيف على مساعدتهم  
الدائمة و أخص بالذكر الأستاذ "بلخيري كمال"، الأستاذ "ذراع"،  
الأستاذ "قروي" .. الأستاذ "نويصر".

كما أشكر الأستاذ "كعواش عبد الرؤوف"، و الأستاذة "فضيلة  
سيساوي" من جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست -  
و الأستاذ "ياحي عبد المالك" على دعمه الكبير فألف شكر

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر للسيد "صدقاوي زهير" على  
المعلومات القيمة التي أمدني بها في بحثي الميداني، فشكرا جزيلا.





## إهداء

إلى:

والدِّي العزيزين: "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" الإسراء  
24.

إلى إخواني و أخواتي حفظهم الله: مفيدة، سميت، ياسر، سارة،  
إسلام، يسرى.

إلى روح زوجة عمي الطاهرة سهام تغمدها الله برحمته  
الواسعة.

إلى العائلة كبيرها و صغيرها خاصة سيرين و مهدي.

إلى زملاء و زميلات الدراسة.

إلى الصديقات العزيزات.

إلى لؤيزة التي ساعدتني في كتابة المذكرة لتخرج بهذا الشكل.

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي و عملي.



## فهرس الهتوويات

	شكر وتقدير
	فهرس الهتوويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
7	مقدمة
	الفصل الأول موضوع الدراسة
11	أولاً: الإشكالية
14	ثانياً: أسباب إختيار موضوع الدراسة
14	ثالثاً: أهداف الدراسة
14	رابعاً: أهمية موضوع الدراسة
15	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
31	سادساً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني المقاربة النظرية لعلاقات العمل في الهنظمة
44	تهييد
45	أولاً: النظريات الكلاسكية
53	ثانياً: النظريات السلوكية
56	ثالثاً: النظريات الحديثة
61	خلاصة
	الفصل الثالث البعد القانوني لعلاقات العمل
63	تهييد
64	أولاً: نشأة علاقات العمل.
67	ثانياً: العواهل المساعدة على تطور علاقات العمل.
70	ثالثاً: إثبات علاقة العمل.
71	رابعاً: مراحل إنعقاد علاقة العمل في تشريع العمل الجزائري.
72	خامساً: أثار علاقة العمل
82	سادساً: إنطلال علاقة العمل
85	خلاصة

## فهرس المحتويات

الفصل الرابع مراحل تطور تسيير المؤسسة الجزائرية	
87	تهييد
89	أولاً: مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات
93	ثانياً: مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات
98	ثالثاً: مرحلة القانون الأساسي للعاهل 90/78
99	رابعاً: مرحلة الإصلاحات
100	أ. إعادة الهيكلة العضوية و الهالية
102	ب. إستقلالية المؤسسات
105	خامساً: مرحلة الخصصة و التوجه نحو إقتصاد السوق
116	خلاصة
الفصل الخامس دراسة نظرية للأداء الوظيفي	
119	تهييد
120	أولاً: محددات الأداء الوظيفي
121	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
122	ثالثاً: العواهل المؤثرة في الأداء الوظيفي
124	رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي
125	خامساً: تقييم الأداء الوظيفي
139	سادساً: تكنولوجيا الأداء البشري
147	سابعاً: إدارة الأداء الوظيفي.
155	ثامناً: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
157	خلاصة
الفصل السادس عرض و تحليل و تفسير بيانات الدراسة و مناقشة النتائج	
159	تهييد
160	أولاً: مجالات الدراسة
165	ثانياً: عينة الدراسة و مواصفاتها



## فهرس الهتويات

166	ثالثا: منهج الدراسة
167	رابعا: أدوات جمع البيانات
170	خامسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة و تفسير النتائج
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
121	يبين محددات الأداء	01
132	نمذج مراجعة تقييم	02
133	يبين طريقة التوزيع الاجباري	03
134	يبين طريقة المقارنة في التقييم	04
135	يوضح قائمة معايير التقييم	05
152	يبين الفئات المشاركة في الاداء	06
153	يبين دورة الأداء	07



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	يبين الحقل الدلالي لمفهوم علاقات العمل	01
97	يبين أسباب الصراع في ظل التسيير الإشتراكي	02
101	يبين معدل زيادة الإنتاج الوطني بين الفترة 1983-1981	03
111	يبين توزيع المؤسسات وفق أنشطتها سنة 1998	04
112	يبين انتشار البطالة بين فئات الشباب	05
112	يبين نزاعات العمل الفردية 1996-1999	06
114	يبين عدد المستفدين من منحة البطالة 1995-1999	07
114	يبين مدى تفشي البطالة وفق المستويات التعليمية	08
166	يبين حجم الفئات المهنية للمؤسسة وتمثيل كل منها في العينة	09
170	يبين توزيع الباحثين حسب الجنس و الفئات المهنية	10
171	يبين توزيع الباحثين حسب السن و الحالة العائلية	11
173	يبين مكان إقامة الباحثين حسب الفئات المهنية	12
173	يبين الأصل الجغرافي للباحثين حسب الفئات المهنية	13
174	يبين المستوى التعليمي للباحثين حسب الفئات المهنية	14
175	يبين توزيع الباحثين حسب الأقدمية في العمل	15
177	يبين مدى وجود تضامن بين زملاء العمل	16
179	يبين كيفية التصرف حيال تعرض زميل لمشكلة في عمله	17
180	يبين مدى وجود تفاهم بين الباحثين حسب الفئات المهنية	18
182	يبين أسباب التفاهم حسب الفئات المهنية	19
183	يبين نوعية العلاقة مع زملاء العمل	20
185	يبين مدى وجود مشاكل بين الفئات المهنية	21
185	يبين مدى حصول نزاعات عمل داخل المؤسسة	22
188	يبين الأطراف التي تقوم بإعادة الأمور الى نصابها أثناء حدوث نزاع	23
189	يبين كيفية تصرف الباحثين عند حدوث نزاع بين العمال	24
190	يبين أسباب حدوث النزاع داخل المؤسسة	25

## فهرس الجداول

191	يبين مدى تأثير التراع على الدافعية للعمل حسب الفئات المهنية	26
192	يبين النظرة للتراع داخل المؤسسة حسب الفئات المهنية	27
193	يبين كيفية تصرف المبحوث عند تعرضه لتعسف في الترقية	28
194	يبين ظروف العمل السائدة في المؤسسة	29
197	يبين إمكانية انتقال المبحوث للعمل في مؤسسة أخرى	30
199	يبين مفهوم العمل بالنسبة للفئات المهنية	31
201	يبين العوامل التي تؤثر على الدافعية للعمل حسب الفئات المهنية	32
202	يبين مدى الشعور بالفخر أثناء العمل حسب الفئات المهنية	33
204	يبين الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء	34
205	يبين مدى تطبيق المبحوثين للقوانين أثناء القيام بالعمل	35
206	يبين الهدف الذي يسعى إليه المبحوث أثناء القيام بالعمل	36
207	يبين مدى إعطاء الفئات المهنية أهمية لعملية تقييم الأداء	37
209	يبين الوسيلة المفضلة لطرح الإنشغالات حسب الفئات المهنية	38
210	يبين الأوقات المفضلة لطرح الإنشغالات حسب الفئات المهنية	39
212	يبين نوعية المعلومات التي تسعى الفئات المهنية للحصول عليها	40
213	يبين مدى سعي الفئات المهنية لتقديم الإقتراحات	41
214	يبين مدى فتح مجال المناقشة بين زملاء العمل	42
215	يبين مدى وجود علاقة بالإدارة حسب الفئات المهنية	43
217	يبين مدى قيام الإدارة بالإستشارة أثناء القيام بتغييرات داخل المؤسسة	44
218	يبين مدى التعاون مع زملاء العمل	45
220	يبين مدى استمرار العلاقة بين الفئات المهنية خارج العمل	46
222	يبين صفة العلاقة مع إطارات المؤسسة	47
223	يبين مواصفات المسؤول المباشر حسب الفئات المهنية	48
224	يبين مدى وجود ضغوطات من طرف المسؤول المباشر	49
226	يبين الإقتراحات لتحسين العلاقة بين العمّال و الإدارة داخل المؤسسة	50





من البديهيات التي أصبح مسلما بها، أن تطور اقتصاد أي دولة مرهون بمدى تطور مؤسساتها، باعتبارها تتحمل العبء الأكبر في عملية التنمية، لذا وجب عليها الرفع من كفاءة إنتاجيتها، وتقديم أحسن الخدمات إذا أرادت الإستمرار، خاصة وأنها كيان إجتماعي يعيش في عالم متغير لا مكان فيه للضعفاء، عالم تسيطر عليه القوى العظمى والشركات المتعددة الجنسيات.

لقد اختارت جزائر الإستقلال في ظل مجموعة من المتغيرات السياسية و الإقتصادية الدولية النظام الإشتراكي كأسلوب لتسيير إقتصادها، نظرا لما يتضمنه من مراعاة لظروف كل الشرائح الإجتماعية وما يوفره من رعاية للمجتمع، على عكس النظام الليبرالي الذي يقوم على الملكية الفردية لوسائل الإنتاج، ولا يعير اهتماما للجوانب الإجتماعية للفرد كالتهليم، حق العمل، الصحة، السكن... الخ.

لقد عملت الخطابات الثورية للرئيس هواري بومدين آنذاك، إضافة إلى مساندة النخب السياسية، على بث الحماس الجماهيري في نفسية الشعب البسيط الذي عانى ويلات إستعمار دام أكثر من 132 سنة. حيث عمل هذا الأخير على تدمير البنى الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري، فكان هذا النهج بمثابة بلمس يشفي جراح الماضي ويتساوى فيه الجميع، كما و أنه يناكف عدو الأمم في توجهاته الإقتصادية الليبرالية.

رغم الجهود المبذولة من قبل الحكومة لتعميم هذا النظام و إرساء قواعده، إلا أنه واجه صعوبات على المستوى الكلي تجلّى في مستويات عدّة كقلة الإنضباط و ضعف روح المسؤولية لدى العاملين، ورغبتهم الملحة في الحصول على المزايا المادية وتحقيق المنفعة على حساب الإنتاجية، إضافة إلى عدم قدرة الرؤساء على محاسبة المرؤوسين على تقصيرهم، بإعتبار منصب العمل حق مكتسب للعامل لا يمكن المساس به.

إنّ رياح التغيير التي شهدتها الجزائر في نهاية الثمانينات من القرن الماضي و ظهور بوادر أزمة امتدت لسنوات، فالإنهيار الكبير لأسعار البترول والأزمة الأمنية التي عصفت بالبلاد، عجّلا للقيام بإصلاحات سريعة تحت ضغوط داخلية وخارجية قاهرة، كما تعالت أصوات من هنا وهناك منددة بالتوجهات الإقتصادية الفاشلة حسبها، واعتبرتها سبب بلايا البلاد حيث طالبت الدولة بالتوقف عن لعب دور الأم الراعية لشعبها، ودعت إلى تحرير الاقتصاد وغريلة المؤسسات وعرض العاجزة للخصوصية. وعليه بدأنا نسمع شعارات ومصطلحات جديدة كالخصوصية و الإنفتاح على اقتصاد السوق، الديمقراطية العمالية واللامركزية في إتخاذ القرارات.

لقد تأثر عموم الشعب الجزائري من هذا التوجه الذي نخر جيوبه، فقد لمس في تدهور قدراته الشرائية، وارتفاع أسعار المنتوجات مع ندرتها في أحيان كثيرة، تسريح آلاف العمال، ظهور بؤر الفقر والجريمة في الأحياء القصديرية التي ظهرت على حواف المدن الكبرى، حيث نزحت آلاف العائلات من قراها و مداشرها هروبا من ويلات الإرهاب و بحثا عن لقمة العيش.

لقد عرفت الألفية الجديدة استقرارا أمنيا و سياسيا للبلاد بفعل سنّ مجموعة من القوانين لوقف حمام الدم الجزائري، لكن تلتها حالة إقتصادية لا تبشر بالخير، وذلك بسبب تبعية الإقتصاد الوطني للأسواق الأجنبية، واعتماده على المداخيل الريعية (المحروقات) في صادراته وعدم العمل على تنويعها، فرغم الدعوات المتكررة لرئيس الجمهورية الحالي في مناسبات عدة سواء وطنية أو دولية للإستثمار في الجزائر، باعتبارها تنعم باستقرار أمني وسياسي، كما تمتلك مؤهلات بشرية، مادية، و سوق استهلاكية واسعة، إلا أن حدود الإستثمار لا تتعدى مجال الطاقة، الإتصالات، الخدمات... إلخ، إضافة إلى اصطدام المستثمرين عربا كانوا أو أجنبيا بعراقيل كثيرة كالبيروقراطية، نقص العقار، كما تلعب العوامل التاريخية الإستعمارية دورا لا يستهان به من خلال عملها على إحباط أي مشروع لا يتوافق و توجهاتها.

إنّ إصرار الدولة على هذا التوجه رغم عديد المصاعب التي تواجهه وعدم تحقيقه لتنمية متكاملة يجعلنا نطرح العديد من الإستفهامات عن جدوى الإستمرار في هذا النهج؟ ألا توجد بدائل أخرى عن هذا التوجه؟ ألا يمكن إحداث توليفة وتوازن بين التوجه الليبرالي والتوجه الإسلامي في الإقتصاد؟ ألا يمكن انتظار فترات معينة حتى يمكن تحديد الفاعلين الإجماعيين الأكثر نضجا وتقبلا والذين بمقدورهم إنجاح هذا الإنتقال؟

تستعد الجزائر حاليا للإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة بعد مفاوضات ماراطونية امتدت لسنوات طويلة، فمن المعروف أن من شروط الإنضمام لهذه المنظمة هو التحرير الكلي للإقتصاد والسماح بغزو المنتوجات الأجنبية التي تمتاز جلتها بالجودة العالية للسوق الوطنية حيث ستصبح منافسة للمنتجات المحلية، خاصة وأننا نعلم أن معظم المؤسسات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة لا تملك ميكانيزمات وتكنولوجيا عالية للمنافسة (باستثناء مؤسسة سوناطراك)، وعليه ماهي الآليات التي سوف تستخدمها لتجنب موتها؟ وما هو مصيرها؟

يندرج اهتمامنا بموضوع علاقات العمل من وجهة نظر سوسولوجية محضّة، حيث نسعى لدراسة التفاعلات والترابطات الإجماعية التي تحدث داخل الفضاء العمالي، وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين ومحولة وصف هذه العلاقة وتشخيصها بمؤسسة سونغاز جيغل.

وانطلاقا مما سبق قسمنا بحثنا إلى ستة فصول عنواننا الفصل الأوّل بتحديد موضوع الدراسة و حدودها، حيث استعرضنا فيه إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة، فرضياتها، مؤشراتها، كما تضمن أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة والأهداف المرجوة منها، كذلك شمل على تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة إضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي علاقات العمل والأداء الوظيفي.

أمّا الفصل الثاني الموسوم بالمقاربة النظرية لعلاقات العمل في المنظمة، فقد حاولنا فيه وضع المتغير الأوّل للدراسة ضمن الإطار النظري السوسولوجي خاصة وأنه يقترب كثيرا من الجانب القانوني رغم اشتماله على أبعاد إجتماعية وتنظيمية وذلك من خلال عدة نظريات بدءا من النظرية الكلاسيكية، النظرية السلوكية، النظرية الحديثة خاصة نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه.

الفصل الثالث عنوانه بالبعد القانوني لعلاقات العمل ، حيث استعرضنا فيه أهم القوانين والتشريعات التي أصدرت لحماية حقوق وواجبات كل طرف في العلاقة(العامل و صاحب العمل) مروراً بكيفية إنعقادها و انتهاءها بإنحلالها لأسباب و ظروف متعددة.

أمّا الفصل الرابع فقد تناولنا فيه تطور المؤسسة الجزائرية والتجارب التسييرية التي مرت بها ، بدءاً من التسيير الذاتي مروراً بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات إلى مرحلة الإصلاحات و انتهاءً بأخر مرحلة وهي خصوصية المؤسسات.

في حين درسنا في الفصل الخامس المتغير الثاني للدراسة وهو الأداء الوظيفي حيث استعرضنا أهم الأفكار النظرية المرتبطة به بالإضافة إلى التطرق لعملية تقييم الأداء باعتبارها من العمليات المصاحبة للأداء الوظيفي كما تحدثنا عن إدارة الأداء و حركة الأداء البشري.

أمّا الفصل السادس وهو الجانب الميداني للدراسة فقد تناولنا فيه مجالات الدراسة، عينة الدراسة ومواصفاتها، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، ثم عرض و تحليل و تفسير البيانات و تفسير النتائج لنختتم بحثنا بخاتمة.



**الفصل الأول: موضوع الدراسة**

**أولاً: الإشكالية**

**ثانياً: أسباب إختيار موضوع الدراسة**

**ثالثاً: أهداف الدراسة**

**رابعاً: أهمية موضوع الدراسة**

**خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة**

**سادساً: الدراسات السابقة**



أولاً-الإشكالية

إنّ التتبع التاريخي لمخططات التنمية والإصلاحات الاقتصادية التي انتهجتها جزائر الإستقلال والتي شملت المؤسسات العمومية، تحيلنا إلى المصاعب الجمة التي واجهتها ، و أثرت على مردوديتها الأدائية والإنتاجية، فبدءا من مرحلة التسيير الذاتي التي أملتھا الظروف السياسية، الإقتصادية، والإجتماعية نظرا للفراغ القانوني الذي تركه المعمرون في تسيير المؤسسات، إضافة إلى العمل على إدماج آلاف الجزائريين في الحياة الإجتماعية، الإقتصادية للمجتمع. ورغم الإستقلالية التي منحت للمؤسسات في تسيير شؤونها، واستبعاد الإستثمار الأجنبي، إلا أنّها واجهت العديد من الصعوبات على المستوى الوظيفي، والبنوي، إضافة إلى الصراعات بين القوى السياسية المتناقضة آنذاك.

إنّ النهج الإشتراكي الذي اتبعته البلاد بعد فشل نظام التسيير الذاتي يعتبر إرثا في تاريخ التنظيم المؤسسي، فقد عمل على تكريس مبدأ المساواة بين العمال والإدارة، المشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى الشعارات المطروحة فقد اعتبر عمال المؤسسة الإشتراكية منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة، إلا أنّ هذا النهج أفرز هو الآخر سلبيات على المستوى التنظيمي للمؤسسات، لاسيما فيما يتعلق بسلوكيات العمال، تصرفاتهم، مشاعرهم، وحتى أفكارهم، إضافة إلى تخوف رؤساء الإدارة على نفوذهم وفقدانهم لمصالحهم زاد من حدة المشاكل والصراعات.

لقد مرت المؤسسات العمومية بتحوّلات جديدة بعد فشل الإصلاحات السابقة فمن إعادة الهيكلة العضوية والمالية التي لم تحقق النتائج المرجوة، إلى الإستقلالية التي لم تسمح بمواكبة التغيرات الحاصلة. إنّ هذه الإصلاحات لم تف بالغرض، ولم تسمح للمؤسسة بالخروج من الأزمات التي كانت تتخبط فيها، وتحت ضغط التحوّلات العالمية، بؤادر الأزمة المالية، إضافة إلى الإتفاقيات المبرمة مع المنظمات العالمية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي، حيث عملت هذه المنظمات على ترسيخ هذه التوجهات وإجبار الدول المناهضة لسياساتها على القبول بالأمر الواقع. واعتبارها الحل الوحيد للخروج من مستنقع التخلف والمشاكل التي تتخبط فيها مؤسساتها باعتبارها تتحمل العبء الأكبر في عملية التنمية.

لقد رفعت هذه المنظمات شعارات اللامركزية في اتخاذ القرارات، المبادرة، و الإبداع، الديمقراطية الصناعية، المساواة... إلخ. ولقد كانت الجزائر كغيرها من بلدان العالم الثالث مجبرة لا مختارة على تبني هذا المنحنى الليبرالي الذي يتخذ من خصوصية المؤسسات واقتصاد السوق منهجا له.

إنّ مفهوم علاقات العمل الذي سيكون موضوع دراستنا الراهنة له أهمية قصوى على مستوى البناءات التنظيمية داخل المنظمة، بحيث تصبح العلاقات بين العامل وصاحب العمل تخضع لأطر وآليات تسييرية وتنظيمية محددة.

إنّ علاقات العمل في مضمونها هي نتاج للسياق العام الذي تتم فيه، هذا السياق يتشكل من مجموع البنى والأليات والأطر الموجودة في المجتمع. إنّ المغزى من هذه الفكرة أن علاقات العمل هي انعكاس للأرضية السوسولوجية التي تنشط فيها هذه العلاقات.

إنّ العامل بمناسبة العمل يقضي ثمانية ساعات في هذا الفضاء، فهو يحمل في جعبته معايير، قيم، عادات و تقاليد، ثقافة يستنبطها من الواقع الإجماعي الذي ينتمي إليه. فالواقع له أثر مباشر في تأطير هذه العلاقات وإعطائها معنا معينا. إنّه من غير الممكن فهم و تفسير علاقات العمل في منظمة ما، إذا نحن أولينا اهتمامنا بالجانب القانوني فقط، فقانون العمل جاء لكي يضبط وينظم مختلف جوانب علاقات العمل بين العامل والهيئة المستخدمة، من خلال التشريعات، القوانين، اللوائح والنظم. لكن الأخذ بهذا الجانب وحده ومحاولة تأسيس فهمنا على أساسه تعد محاولة ناقصة ولا تفي بالمطلوب لماذا؟ وكيف؟ لأنّ واقع علاقات العمل محدد بجزء بسيط من الجانب القانوني، وأن الجانب الكبير منه هو على علاقة بالبنى الاجتماعية، الإقتصادية، الثقافية للمجتمع.

إنّ موضوع علاقات العمل يرتكز على موقفين جوهريين: الموقف الأول ينحصر على دراسة الجوانب المختلفة في عملية العمل مركزا على صياغة القواعد التي تحكم التوظيف، حيث تركز على عوامل الإستقرار والتوافق بين الأطراف المرتبطة بعلاقة العمل. أمّا الموقف الثاني فيركز أصحابه على توجيه الإهتمام بمسائل أكثر أهمية كالرقابة، القوة، والمصالح، وحسبهم كلّها قضايا تؤدي إلى ظهور الصراع وتغذيه باستمرار.

لقد تباينت المقاربات النظرية والمنهجية في معالجة موضوع علاقات العمل، فقد ابتعدت النظريات الكلاسيكية والسلوكية، في حين اقتربت النظريات الحديثة في المنظمة، وخاصة دراسات ميشال كروزيه حول علاقات القوة، النفوذ، اللّايقين، والحضور القوي للتنظيم الرسمي وتأثيره في صياغة وتوجيه علاقات العمل.

إنّ العامل يرتبط مع الفئات المهنية الأخرى ليس لمجرد علاقة مادية بحتة ، بل يتجاوز ذلك إلى علاقات إنسانية وإجتماعية مع أقرانه من العمّال، هذه العلاقات و التفاعلات التي يجري تبادلها تكتسي أهمية قصوى لما تحقّقه من استقرار داخل المنشأة، وعليه فعلى هذه الأخيرة العمل بقوة لضمان نجاح و استمرارية هذا الإستقرار بسبب فوائده على التنظيم وعلى العمّال كذلك.

إنّ الدراسة الجارية تحاول تقصّي الأثر الذي تتركه علاقات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة من خلال جملة من المتغيرات كالتضامن بين الزملاء، النزاعات التي قد تحدث بين أطراف العلاقة، الإتصالات بمختلف مستوياتها، المشاركة في اتخاذ القرارات، جو العمل، الظروف المهنيّة و الإجتماعية للعمال... إلخ، و مدى تأثير وارتباط هذه المؤشرات بأداء العمّال، خاصة إذا عرفنا أن الأداء هو الجهد العضلي أو الفكري الذي يبذله الفرد داخل أو خارج المؤسسة وفق تعليمات، أوامر وتوجيهات المستخدم لتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من حيث متغيرات: الدافعية للعمل، الرقابة، الروح المعنوية، التنسيق، إنجاز المهام... إلخ.

وعليه تمحورت دراستنا حول تساؤل رئيسي مفاده:

-مامدى تأثير علاقات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية؟

#### التساؤلات الفرعية

-ما طبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة و تأثيرها على الأداء الوظيفي؟

-ما نوعية الإتصالات السائدة في المؤسسة و تأثيرها على الأداء الوظيفي؟

#### الفرضية العامة

هناك تأثير لعلاقات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية.

#### الفرضيات الفرعية

لطبيعة علاقات العمل تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، اعتمدنا في تحليل مفهوم طبيعة العلاقات على مجموعة من المتغيرات: قيم التضامن، النزاعات، طرق تسويتها، و التفاهم بين الفئات المهنيّة.

لنوعية الإتصالات السائدة في المؤسسة تأثير على الأداء الوظيفي، حيث عمدنا في تحليلنا لنوعية الإتصالات على محاولة الكشف عن نسق الإتصالات الأكثر اعتمادا داخل المؤسسة (صاعدة، نازلة، أفقية، رسمية، غير رسمية، الأدوات، القنوات المستخدمة)، ظروف العمل المهنيّة والاجتماعية، مفهوم العمل، جو العمل، الدافعية للعمل، تقييم أداء العاملين.

ثانيا-أسباب اختيار موضوع الدراسة

إنَّ الباحث في العلوم الاجتماعية، و بالأخص في علم الاجتماع تنظيم و عمل، قد يختار دراسة مشكلة من المشكلات لمجموعة من الأسباب ، وذلك قد يعود لقناعات ذاتية، أو رغبة في تجسيد فكرة لازمته من أيام الدراسة أو أن دراسته بفرضها الواقع الاجتماعي، الإقتصادي، الثقافي الذي يعيش فيه، فتكون هذه الأسباب بمثابة حوافز تدفعه لدراسة هذا الموضوع، وبالتالي فموضوع الدراسة لم يكن خاضعا لمنطق العفوية، بل لوجود مجموعة من المبررات العلميّة، الموضوعية وهي:

- ✓ قابلية الموضوع للدراسة العلمية من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، و بعض أدوات جمع البيانات.
- ✓ موضوع علاقات العمل من المواضيع التي تمثل حاليا الإنشغالات الحديثة في تشريعات العمل، و الشركاء الاجتماعيين.
- ✓ قلة الدراسات و خاصة السوسيولوجية المرتبطة بالموضوع بإعتباره يطرح بقوة في الجانب القانوني أكثر منه في الجوانب الأخرى.

ثالثا- أهداف الدراسة

معرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل داخل المؤسسة انطلاقا من معرفة:

- جو العمل ، الظروف الاجتماعية و المهنيّة للعمّال، نوعية السّلطة ،اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- الكشف عن الإتصالات الأكثر اعتمادا داخل المؤسسة و تأثيرها على أداء الفاعلين الاجتماعيين.
- محاولة تفسير التأثير الذي تحدّثه علاقات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين.
- معرفة الطبيعة التضامنية و التراعية لعلاقات العمل.
- محاولة الكشف عن مدى اعتماد أو عدم اعتماد تقييم أداء داخل المؤسسة و هل توليه هذه الأخيرة أهمية داخل بنائها التنظيمي.

رابعا- أهمية موضوع الدراسة

تتبع أهمية الدّراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، في ظل التغيّرات التي يشهدها ويشهدها المجتمع الجزائري، خاصة تلك التحولات العميقة التي عرفتها المؤسسة و تطور علاقات العمل بها، خاصة وأن المؤسسة

مرت بمراحل تاريخية بدء من التسيير الذاتي وصولاً إلى مرحلة التخصص واقتصاد السوق والتي نعيش تداعياتها اليوم.

يمكن إدراج موضوع علاقات العمل في الجانب القانوني بسبب التشريعات، القوانين، والمراسيم التنفيذية التي تصدر في الجريدة الرسمية والتي تتعلق بالزيادة في الأجور، تنظيم العلاقة بين الشركاء الاجتماعيين، تسوية النزاعات... إلخ، وبالتالي لا جدوى من تصنيفه في الإطار السوسولوجي ووضعه كإشكالية للدراسة، ولكن التدقيق في الموضوع، يوضح لنا أنه غني وخصب من حيث:

✓ التواجد القوي لعلاقات العمل ومؤثراتها داخل المؤسسة الجزائرية، والتأثيرات الإيجابية و السلبية على أداء العاملين.

✓ اتصالها الوثيق بواقع الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة، هذه الأخيرة شهدت تحولات جذرية في أساليب تسييرها وإدارتها عبر مختلف المراحل التي مرت بها، بدءاً من مرحلة التسيير الذاتي وصولاً إلى المرحلة الأخيرة تحت غطاء تحسين الإنتاجية و الرفع من تنافسية المؤسسة.

✓ التعرف على الإفرازات التي خلفتها التحولات الاقتصادية وتأثيرها على مختلف البنى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري.

#### خامساً- تحديد مفاهيم الدراسة

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي ينطلق منها الباحث، و التصور الذي يوجهه في إنجاز بحثه عبر المراحل المختلفة، على اعتبار أن المفاهيم هي الأدوات التي من خلالها ننقل أفكارنا إلى واقع ملموس، وبما نعبر عن هذا الواقع، لذلك وجب تحديدها وتعريفها رغم كونها عملية معقدة، ومتشعبة للغاية وذلك كون أي مفهوم من المفاهيم السوسولوجية على وجه الخصوص قد شهد تطورات نظرية و إمبريقية عديدة أضفت عليه مدلولات مختلفة، قد يتفق العلماء والباحثين على معاني ومدلولات المفاهيم التي يستعملونها في دراستهم وأبحاثهم العملية، وأحياناً قد يختلفون على معاني، وأفكار، ومضامين هذه المصطلحات لأن مفردات الواقع الاجتماعي ليست تقليداً عند الباحثين خصوصاً إذا كانوا ينحدرون من خلفيات نظرية وإيديولوجية و إجتماعية مختلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1982، ص 41



ومنه فالمفهوم: " هو مصطلح يستخدمه أصحاب العلم الواحد و المشتغلين به لوصف ظاهرة معينة يتعامل معها هذا العلم مما يساعد على سهولة التفاهم و التواصل بينهم و منع الخلط و التضارب، و ذلك لما تتصف به المفاهيم من دقة و تحديد".<sup>1</sup>

و على هذا الأساس اعتمدت دراستنا على مفاهيم أساسية كالتالي:

- علاقة العمل.
- الأداء.
- تقييم الأداء.
- المؤسسة.

### 1- علاقة العمل

يشير هذا المفهوم إلى حقل متخصص، و فرع من المعرفة الأكاديمية الذي يدرس في أقسام و دوائر من الجامعات الأوروبية. و بخاصة الأنكلوسكسونية و لعل أول مصدر للغموض بشأن استعمال هذا المفهوم هو استعمال ألفاظ و اصطلاحات متعددة للإشارة إلى هذا الحقل سواء تعلق الأمر بالممارسة في عالم الشغل أو مجال المعرفة.<sup>2</sup>

لقد تعددت زوايا الطرح والتفسير حول هذا المفهوم تماما كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح، فراح البعض يطلق مصطلح علاقات العمل، واهتم آخرون بمفهوم العلاقات الصناعية، واتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح العلاقات الإنسانية، فضلا عن وجود من عبّر عنها بعلاقات الإنتاج، غير أنه ورغم اختلاف هذه التسميات أو بتعبير أكثر علمية هذه المصطلحات في كونها تحاول تفسير علاقة ما ترتبط بطبيعة نشاط يمارس، إلا أنها تشترك في كونها تعبر عن ارتباط طرفين أساسيين في علاقة ثنائية يمثل المأجورين طرفها الأول ويمثل أصحاب العمل طرفها الثاني سواء كان قطاعا خاصا أو قطاعا عاما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جلال الدين عبد الخالق: طريقة العمل مع الحالات الفردية(خدمة الفرد)نظريات و تطبيقات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص06

<sup>2</sup> عنصر العياشي: سوسولوجيا الديمقراطية و التمرد بالجزائر، مركز البحوث العربية، دار الأمين، القاهرة، ط1، 1999، ص 101.

<sup>3</sup> رفيق قروي: في سوسولوجيا علاقات العمل، مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، العدد 15، السداسي الأول، سطيف، ص 202.

لقد تم تداول مفهوم العلاقات الإجتماعية في تعريفات عدد من الباحثين والمهتمين بموضوع علم الاجتماع حيث "تعبّر عن العمليات والتفاعلات الناجمة عن تفاعل واعتراك الأفراد في البيئتين الطبيعية و الإجتماعية، وهي الإطار الذي يحدد تصرفات الأفراد ومختلف مظاهر سلوكهم وأنشطتهم"<sup>1</sup>، والعلاقات الإجتماعية هي ما يحدث بين الناس، بما لهم من مشاعر، وأفكار وأهداف وحاجات عندما يلتقون مع بعضهم من جهة، وبينهم وبين الأنظمة والمؤسسات التي تنظّم وتحكم وتوجه حياتهم من جهة ثانية، فهي بذلك تتعلق بكل جوانب الحياة الإنسانية و الإجتماعية.

ولأهمية هذا المصطلح نجد أن بعض علماء الاجتماع قد اعتبرها المكوّن الوحيد للمجتمع، مثلما يقول ماكيفر و بيدج:"وما المجتمع إلا هذه الخلاصة أو النمط المعقد أشد التعقيد الدائم التغير والذي يتكون من مجمل هذه العلاقات التي تقوم بين الناس".<sup>2</sup> من جهة أخرى يعبر هذا المصطلح عن نموذج للتفاعل الإجتماعي بين شخصين أو أكثر، ويمثل هذا النموذج أبسط وحدة من وحدات التحليل السوسولوجي كما أنه ينطوي على الإتصال الهادف والمعرفة المسبقة بسلوك شخص أو مجموعة أشخاص آخرين.

وتمثل العلاقات الإجتماعية بالنسبة لبعض السوسولوجيين في ألمانيا والولايات المتحدة جوهر علم الاجتماع ذاته، كنسق تفاعلات بين الجماعات و الأفراد، إذ يمكن للمشاركين فيها أن يعطوا معنى مغايرا لهذه العلاقات الإجتماعية.<sup>3</sup> فالعلاقات الإجتماعية هي العلاقات و الإرتباطات الإجتماعية و الإتصالات بين الناس والتي تخلق مُنبها وردود أفعال تنطلق من مكونات الإنسان الرمزية التي تميزه عن غيره، ومعنى آخر فالمفهوم يدل على العلم الذي يدرس ردود الأفعال للتنبؤ بها مستقبلا بصورة أفضل، وذلك لجعل العلاقات الإجتماعية أكثر انسجاما.

والأصل في العلاقات الإجتماعية أنّها علاقات شفوية بينية، وتعرف العلاقة التي تنشأ بين شخصين أو أكثر بالصلة المتبادلة التي تنشأ بينهما نتيجة لتأثير أحدهما في الآخر، وتأثره به، لذا يعد التفاعل الإجتماعي أساس العلاقات الإجتماعية التي تنشأ بين الأفراد.<sup>4</sup>

كما اهتم بيلز و زملاؤه بدراسة العلاقات الإجتماعية من خلال اهتمامهم بدراسة عملية التفاعل الإجتماعي بين الجماعات المختلفة، وعليه فالتفاعل الإجتماعي هو: "العملية التي يرتبط بها أعضاء الجماعة بعضهم ببعض

<sup>1</sup> عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر و التوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص 346.

<sup>2</sup> مراد زعيمي: علم الاجتماع: رؤية نقدية، مخر علم الاجتماع الإتصال، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 200.

<sup>3</sup> بوخريسة بو بكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 92.

<sup>4</sup> صباح أحمد محمد النجار: العلاقات السوسيومترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 20.

عقليا أو دافعيًا وفي الحاجات والرغبات والوسائل والغايات و المعارف ". ومن ثمة فالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد مع بعضهم أو في المجتمع هو الغاية النهائية للطبيعة الإنسانية.

وقد ذهب ماكس فيبر إلى أن مصطلح العلاقات الاجتماعية يستخدم غالبًا لكي يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واضعًا كل منهم في اعتباره سلوك الآخر، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس، وعلى ذلك تشتمل العلاقة الاجتماعية إمكانية تحديد سلوك الأفراد بطرق خاصة، وتعتبر خاصية عامة للعلاقات الاجتماعية، فربما يختلف محتوى العلاقة على أساس الصراع أو العداوة أو التجاذب الجنسي أو الصداقة أو الشهرة، أو الصيت أو تبادل السلع.<sup>1</sup>

لقد استخدم وايت ثلاث مفاهيم أساسية في تحليله للعلاقات الاجتماعية بين أعضاء وأقسام الكيان الاجتماعي، ويمكن إجمالها فيما يلي:

● التفاعل: الذي يرمز إلى الإتصال الشخصي الخاضع للملاحظة و القياس مثل: كيف يتفاعل الشخص أ مع الشخص ب.

● النشاطات: التي تشير إلى كل ما يقوم به الأعضاء داخل الإطار الكياني و الخاضعة للملاحظة و القياس.

● الأحاسيس: أي مشاعر الأشخاص لما يحصل و يدور من حولهم.

إن هذه المفاهيم الثلاث مرتبطة الواحدة بالأخرى، وأي تغير يحصل في إحداها يؤدي إلى تغير في المفهومين الآخرين، هذا التغير يأتي خارج الكيان الاجتماعي في أغلب الأحيان، أي أن هناك تأثيرات من المحيط الاجتماعي.<sup>2</sup>

لقد عمل رواد التفاعلية الرمزية كل ما بوسعهم للترويج لمفهوم العلاقات حيث نجد جورج زيميل (1858-1918) قد تناول هذا الموضوع في سياق دراسته لعلم اجتماعه الشكلي، إذ أشار إلى أن هناك ست ثنائيات من التفاعلات الاجتماعية التي تسيطر على الجماعات والنظم والمؤسسات فتعطيها طابعها المحدد الذي يرسم صورة العلاقة أو التفاعل بين أفرادها أو بين قيادتها و أفرادها، ومثل هذه الصورة التفاعلية للعلاقات هي التي تحدد نشاط الجماعة وإنتاجيتها و قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، أما ثنائيات التفاعلات الست التي ذكرها زيميل فهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غريب محمد سيد أحمد: علم الاجتماع و دراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 232.

<sup>2</sup> معن خليل العمر: البناء الاجتماعي أنساقه و نظمه، دار الشروق للنشر، عمان ، الأردن، 1999 ، ص 78.

<sup>3</sup> إحسان محمد الحسن: النظرية الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط 2، 2010، ص 69.

- أ. المركزية و اللامركزية
- ب. الرئاسية و المرؤوسية
- ت. الذاتية أو الموضوعية
- ث. الصراعية أو التوافقية
- ج. التنافسية أو التعاونية

أمّا البروفيسور موريس كيتزبيرك (1889-1970) فهو لا يكتفي بتعريف العلاقات وأسبابها وأثارها وكيفية تعميقها فحسب، بل ذهب أبعد من ذلك إذ يقول بأنّ العلاقات هي الموضوع الأساسي الذي يدور علم الاجتماع حول دراسته وتحليله، فضلا عن قيامه بتطبيق نظرية العلاقات الاجتماعية التي جاء بها العديد من الموضوعات كالصناعة، التربية، القانون، والقضاء... إلخ.

العلاقات الاجتماعية كما يعرفها كيتزبيرك هي: "التفاعلات التي تقع بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق أغراض الأشخاص الذين يدخلون في مجالها أو فلنحدها كالعلاقة بين الطالب والأستاذ، والعلاقة بين الضابط والجندي...".

وبذلك فإن شروط تكوين العلاقة التفاعلية تتحدد على النحو الموالي:

- وجود شخصين فأكثر يكونون العلاقة الإنسانية.
- تنطوي العلاقة على مجموعة رموز سلوكية و كلامية و لغوية يفهمها أقطابها.
- الأشخاص المتفاعلون في العلاقة الاجتماعية يملكون أدوارا اجتماعية مختلفة أو متساوية.
- تنطوي العلاقة الاجتماعية على فعل و رد فعل بين الأشخاص الذين يكونون موضوعها.

بموجب نظرية كيتزبيرك تصنّف العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أنواع :

- أ. **العلاقة الاجتماعية العمودية:** وهي أي إتصال أو تفاعل يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية مختلفة من حيث الجاه والسلطة كالعلاقة بين الطبيب والمريض، أو المدير والملاحظ.<sup>1</sup>
- ب. **العلاقة الاجتماعية الأفقية:** وهي أي إتصال أو تفاعل يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية متساوية أو متكافئة كالعلاقة التفاعلية بين عامل أ و عامل ب.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق : ص، 88

ج. العلاقة الإجتماعية الرسمية: وهي العلاقات التي تحدد أسسها ومفاهيمها القانون الرسمي للمنظمة الصناعية<sup>1</sup>، وغالبا ما يخدم هذا القانون أصحاب العمل أو الإدارة ويهدف إلى قيام المشروع الصناعي بأعماله كما ينبغي، وتحقيق أهدافه التي تتوخى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين نوعية الإنتاج واستمرارية المشروع بالعمل الإنتاجي الجيد.

والقانون الرسمي للمنظمة الصناعية يحدد الأدوار الوظيفية لأقسام وشعب المشروع ويثبت واجباتها وحقوقها الإجتماعية، فضلا عن قيامه بتعيين علاقاتها وقنوات إتصال ببعضها البعض.

لكن العلاقات الإجتماعية الرسمية في المنظمة الصناعية تتأثر بثلاث عوامل أساسية هي:

✓ طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين في المشروع.

✓ القنوات الرسمية للاتصالات الإجتماعية بين مراكز وشعب المشروع.

✓ ميول واتجاهات ومصالح وأذواق وظروف الإدارة والعمال.

د. العلاقات الإجتماعية غير الرسمية: وهي الإتصالات والتفاعلات التي تقع بين الإدارة والعمال والتي تحددها القوانين والإجراءات الرسمية بل تحددها مواقف وميول واتجاهات ومصالح الأشخاص الذين يكونونها ويدخلون في إطارها. وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال وذلك بعد تكوين جماعاتهم ومنظمتهم غير الرسمية التي يجهلها الإداريون ولا يريدون تكوينها لأنها تتعارض مع الأطر والمفاهيم والمصالح التي يحملونها<sup>2</sup>.

والعلاقات غير الرسمية تنشأ بين العمال للأغراض التالية:

- إنَّ العمّال يرتاحون للعلاقات غير الرسمية أكثر من العلاقات الرسمية لأنها تنسجم مع ميولهم واتجاهاتهم ومواقفهم.

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

-العلاقات الرسمية التي يكونها العمال في مختلف مجالات العمل، تلعب دورها المهم في رفع الغبن والظلم الذي يتعرض إليه العمال نتيجة للقوانين الرسمية التعسفية التي يشرعها أرباب العمل لحماية مصالحهم.

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن: علم الإجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2، 2005، ص 90.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 92.



لقد قلنا سابقاً أن مفهوم علاقات العمل قد تعددت زوايا طرحه ووجهات نظره، وذلك راجع إلى اتساع الحقول المعرفية التي أصلت له. فمن الناحية التاريخية فإن مفهوم العلاقات الصناعية تم صياغته من قبل ج. دونلوب J. Dunlop في عام 1958، وأخذ مكانته الدائمة بين المفردات الفكرية للعلوم الاجتماعية، وأصبح نظام ارتكاز للمفاهيم النظرية اللاحقة المتعلقة بالموضوع.

حدّد دونلوب العلاقات الصناعية بأنها: "نظام فردي للعلاقات الاجتماعية مشمول تحليلياً، بالرغم من ارتباطه الوثيق مع النظم الفرعية المتبقية الاقتصادية والسياسية."

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

✓ الممثلين (الجماعيين): والذين يقسمون إلى ثلاث فئات: العمال وممثلهم وأصحاب العمال وممثلهم و مؤسسات (أجندة) الإدارات الحكومية.

✓ السياقات الخارجية بالنسبة للنظام والتي تحكم عمله، وتؤثر على بقية النظم الفرعية للمجتمع، والتي تضم مثلاً: التقدم العلمي، وصيغة توزيع السلطات في المجتمع، وظروف السوق والخزينة وما شابه ذلك.

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

✓ الأسس التي تنظم (قانونياً) وتوفر الأطر اللازمة لسير عمليات مضمون علاقات العمل.<sup>1</sup>

عرفت في معجم العلوم الإنسانية والاجتماعية بأنها: "دراسة العلاقات بين رب العمل والعمّال والعوامل المؤثرة والتي من شأنها خلق جو من التعاون".<sup>2</sup>

ويقصد بالعلاقات الصناعية: "مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات والسلطات والواجبات بين الإدارة

والعمال<sup>3</sup>". وبهذا التعريف فإن مفهوم العلاقات الصناعية يهدف إلى تحليل علاقات القوة والسلطة بين الإدارة

والعاملين، ويمتد هذا المفهوم ليشمل جميع النشاطات التي تقوم بها الإدارة وتتعلق بالعاملين داخل المنشأة مثل كيفية

تحديد الواجبات والمسؤوليات للعاملين ووصف سبل الإتصال بين الإدارة والعمّال في جميع ظروف العمل، وخاصة

فيما يتعلق بإجراءات المطالبة بتحسين أحوال العاملين وإجراءات تسوية النزاعات العمالية، ووصف إجراءات

<sup>1</sup> يوم 2014/03/10 الساعة 10:00 arabistyKa.uv.edu.p//social.dialogue/wp-content/.../12/6czarzasty.10:00

<sup>2</sup> Madelein Crawitz. lexique des sciences sociales. Edition Dalloz. paris. Septième édition. p 351

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 291.

التعيين والتدريب ، والترقية والمكافئات وأية حوافز أخرى. إن دراسة هذه الإجراءات والنشاطات يعطي وصفا كاملا لطبيعة العلاقات الصناعية السائدة في مصنع ما.

في حين يرى بارياش أنها: " مجال للدراسة يعنى بوظيفة العمالة في المشروعات الحديثة تلك الوظيفة التي تشتمل على العمال، و النقابات، و المديرين، و الحكومة، و الجماهير المختلفة".<sup>1</sup>

أما علي غربي فيرى أن العلاقات الصناعية: " تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات والزمير على جميع المستويات داخل المصنع والتأثيرات المتبادلة بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه".<sup>2</sup>

من جهة أخرى تعرف ماري فان كليك العلاقات الصناعية بأنها: "تنظم العلاقات ما بين العمال وأرباب العمل في إحدى المنشآت الصناعية بكافة مستوياتها". كما جاء في كتاب العلاقات الصناعية لـ محمد توفيق وآخرون بأن بعض المختصين العرب يعرفونها بأنها: "علاقات الإستخدام بين صاحب العمل ومجموع عماله".<sup>3</sup>

أما المفهوم الموالي الذي يترادف استخدامه مع المفاهيم الأخرى هو العلاقات الإنسانية، حيث يمكن تعريفها في مجال العمل بأنها: " مجال من مجالات الإدارة، يُعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكثر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم و اتساع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية". ويتضح من هذا التعريف أن للعلاقات الإنسانية أهداف ثلاثة هي<sup>4</sup>:

• تحقيق التعاون بين العاملين.

• الإنتاج.

• اتساع حاجات الأفراد الإقتصادية و النفسية و الإجتماعية.

وعندما تتحقق الأهداف السابقة تكون النتيجة نجاح الجهد الجماعي فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك ودافع مشترك. ومن هنا تظهر أهمية العلاقات الإنسانية بشكل عام داخل التنظيم على مجموعة من الحقائق النفسية و الإجتماعية المثبتة امبيريقيا أهمها<sup>5</sup>:

✓ كلما قلّت علاقات الإتصال في الجماعة قلّ إتفاقها و تفاعلها.

✓ كل جماعة تحمل دلالات دقيقة لمثيراتها و استجاباتها تكون نظاما فيما يحدد ما هو مرغوب وما هو مرفوض.

<sup>1</sup> السيد عبد العاطي السيد، عبد الله محمد عبد الرحمن: محاضرات في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزراطية، الإسكندرية، ص141.

<sup>2</sup> علي غربي: العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، القاهرة، 1989، ص 16

<sup>3</sup> بشاينة سعد: ندوة المؤسسة الإقتصادية و المجتمع، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 33.

<sup>4</sup> بلقاسم سلاطينية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 5، فيفري 2004، ص 24.

<sup>5</sup> خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر، ص 17.

✓ نظام التنبهات والإستجابات يحدد نسق التوقعات واحتمال التنبؤ بالسلوك مسبقا.

✓ الجماعة أوسع من نظام الأفراد المكونين لها، فهي تقوم على نظام العلاقات المحددة ولما لا على طبيعة أفرادها.

وبتفصيل أوسع فالعلاقات الإنسانية ينبغي أن تنطوي على مجموعة من العوامل الإجتماعية التي تمثل دستور العلاقات الإنسانية حيث تعمل على خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل، والتعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الإنتاج<sup>1</sup>.

بينما يُشار إلى علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى، فهي تنشأ بناء على علاقات إنسانية، إجتماعية، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية. وكانت في بداية القرن 19 م تبرم بكل طلاقة وحرية، يدرج فيها الطرفان ما يريانه ضروريا لإبرامها، حتى ولو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم. وما على العامل البسيط سوى قبول شروطها وتنفيذها.<sup>2</sup> فمن الناحية القانونية فالمشرع حدد لنا أسباب نشأتها والآثار المترتبة على قيامها بالقول بأنها: " تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص (العامل) بالعمل لحساب شخص آخر (صاحب العمل) تحت إشرافه وإدارته و توجيهه مقابل أجر، و تنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي أو غير كتابي وينتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده القانون و الإتفاقيات الجماعية وعقد العمل\*.

كما أنها: "علاقات جماعية تقتصر بالأساس على تدخل ثلاث مجموعات ممثلة في العمال أو من يمثلهم، النقابة، أرباب العمل، الدولة باختلاف مستوى مكان العمل ونظام الدولة".<sup>3</sup>

إنّ علاقات العمل هي شكل خاص من العلاقات الإجتماعية، تتشكل ضمن إطار سوق العمل من خلال الممثلين الجماعيين، وفيما بينهم وحسب مواردفسكي (Morawski)، فإنّ علاقات العمل هي صيغ للعلاقات بين أصحاب العمل وبين العمال (والمنظمات التي تمثلهم مثل نقابات العمل ومنظمات أصحاب العمل)، وبين الدولة (الحكومة). ومن أجل إعادة هيكلة هذه الصيغ يجب من الضروري معرفة العلاقات المتداخلة التي تربط الشركاء، ودرجة تأثير المحيط عليهم، ويشترط ذلك وضع علاقات الممثلين في أطر مناسبة قانونيا و إقتصاديا وإجتماعيا،

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 176.

<sup>2</sup> رشيد واضح: مرجع سابق، ص 22.

\* أنظر المادة 8 من القانون 90 / 11 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أبريل 1990.

<sup>2</sup> غريب مونية: علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية

تنشئ مجموعة مميزة لمجتمع ما من الظروف الحضارية التي تحدد الأطر المتبادلة للفاعليات المبذولة من قبل هؤلاء الممثلين<sup>1</sup>.

أمّا عندما يتعلق الأمر بتحديد موضوع الدراسة في علاقات العمل، فإننا نواجه تعدّد وتنوّع وجهات النظر، ومع ذلك يمكننا حصرها في موقفين رئيسيين<sup>2</sup>:

**الموقف الأوّل:** يرى أنّ موضوع علاقات العمل هو دراسة الجوانب المتعددة والمختلفة في عملية العمل، بالتركيز خاصة على صياغة القواعد التي تحكم علاقات التوظيف، ويتميز هذا الموقف بضيق نطاق المجال المقترح. وكذلك تركيزه ضمناً على عوامل الإستقرار و الإنتظام والتوافق المتبادل بين الأطراف المعنية بعلاقات العمل.

**الموقف الثاني:** ينطلق من نقد ضيق للأفق الأول، ليعتبر أنّ موضوع الدراسة ينبغي أن يركز على دراسة سيورة الرقابة الممارسة على علاقات العمل ويهدف أصحاب هذا الرأي إلى توجيه اهتمامهم إلى مسائل حساسة متصلة بالرقابة، والقوة، والمصالح، كلها قضايا تؤدي إلى ظهور الصراع وتغذيته باستمرار.

ويرى أحمد زكي بدوي: " أن علاقات العمل التي تنشأ وتنمو بسبب الإستخدام والتي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين ادارات المنشأة، و نقابات العمال، وبين أصحاب العمل، و الهيئات و الحكومة"<sup>3</sup>.

أمّا ناصر قاسيمي فيرى أنّ علاقات العمل: "هي كل عمليات التفاعل و التبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي، وما ينتج عنها من عمليات الصراع و التعاون والمنافسة"<sup>4</sup>. حيث يعتبر الصراع عملية جوهرية تميز علاقات العمل نتيجة تضارب واختلاف الرؤى، المصالح، والأهداف المنشودة بين العمال وأصحاب العمل.

في حين أنّ منظمة العمل الدولية جاء في موقعها أنّ علاقات العمل هي: "رابط بين أصحاب العمل والعمال، فهي تخلق عندما يقوم فرد بممارسة نشاط أو يقدم خدمات في ظروف محددة وبمقابل أجر"<sup>5</sup>.

انطلاقاً من هذه العلاقة تبدأ حقوق وواجبات بين العمال وصاحب العمل، فعلاقات العمل تبقى السبيل الأساسي الذي يمكن العمال من الحصول على الحقوق و الإمتيازات المرتبطة بالوظيفة، فوجود علاقة عمل هي

<sup>1</sup>arabistyKa. Op. cit.

<sup>2</sup> عياشي العنصر، مرجع سابق، ص 103.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 238

<sup>4</sup> ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 92

<sup>5</sup> مراد نعموني: مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط 1، 2014، ص 148.

الشرط الذي يحدد تطبيق اجراءات قانون العمل والضمان الإجتماعي بالنسبة للعمال، فهي نقطة أصبحت مهمة جدا في ظل تزايد عدد العمال الذين لا يتمتعون بتغطية كافية....".

من جهة أخرى ترى الباحثة **Nina Bougomolova** أن المؤلفات الأمريكية الرجوازية الحديثة المخصصة للعلاقة بين العمال وأصحاب العمل. قد استعملت العلاقات الإنسانية في الصناعة، أو العلاقات الإنسانية شأنها شأن المصطلحين "علاقة العمل" و "العلاقات الصناعية"، وترى أن هذه المصطلحات تكون في بعض الأوقات قابلة للتبادل فيما بينها. ثم تحاول عقد نوع من المقارنة بين خصوصيات كل منها على النحو التالي: إن مفهوم علاقات العمل يكون مستعملا بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة. بينما ترى أن مفهوم العلاقات الإنسانية يرجع في أغلب الأحيان إلى العلاقات بين العمال و المشغلين التي تكون غير منظمة بالنظر إلى المعايير القانونية. وفي النهاية ترى أن مفهوم العلاقات الصناعية عادة ما يتضمن كلا من المفهومين السابقين.<sup>1</sup>

غير أن هذا التحليل يركز على سيادة العوامل القانونية، وانعقاد علاقة العمل وإثباتها ليحدد ما إذا كانت هناك علاقة عمل أم علاقة إنسانية، وبالتالي الباحثة ترى أن العلاقات الإنسانية تقوم على المعايير الأخلاقية والنفسية، غير أنها أشارت إلى أن العلاقات الصناعية كمصطلح يشمل كلاً من علاقات العمل و العلاقات الإنسانية.

من خلال التعاريف المقدمة سابقا توصلنا إلى تعريف إجرائي لعلاقات العمل رغم التباين في المفاهيم بسبب اختلاف التأصيل العلمي للمفهوم. وعليه فعلاقات العمل هي مجموعة العلاقات والروابط الإجتماعية التي تجمع كل من العامل و صاحب العمل، هذه الروابط تشمل على مجموعة من التصورات، القيم، طرق التفكير، حيث تسمح بتشكيل صور ذات معاني متمثلة في بيئة العمل، إتخاذ القرارات، التضامن، النزاع، أنساق الإتصال السائدة في المؤسسة.

<sup>1</sup> رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دكتوراه علوم علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2010/2009، ص 36.



جدول رقم (1): الحقل الدلالي لمفهوم علاقات العمل

النسبة المئوية	العدد	التواتر الدلالات
30.76	4	عقد العمل
69.07	1	الإتفاقية الجماعية
23.07	3	العلاقات الصناعية
76.30	4	العلاقات الإنسانية
69.07	1	علاقات مهنية
100	13	المجموع

المصدر: رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصخصة مرجع سابق، ص 45.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أنّ علاقات العمل لها عدة دلالات ومفاهيم، فمنه من عبر عنها بالعلاقات الإنسانية والتي تعبر عن مجموعة من التفاعلات بين الأفراد و الجماعات حيث تهدف الى إيجاد جو من التفاهم و الإحترام المتبادل بأكبر نسبة 76.30% في حين تتساوى العلاقات المهنية والإتفاقية الجماعية بنسبة 69.07%.

أمّا من عبر عنها بعقد العمل الذي يعتبر أداة شكلية لإبرام علاقة العمل، أو رابطة تربط بين العامل و صاحب العمل فقدرت بـ 30.76%

أمّا العلاقات الصناعيّة و التي تدل على نسق من القواعد التي تظهر في أساليب و أشكال مختلفة كالأحكام التشريعية و الدستورية، المعاهدات، القرارات الإدارية و لوائح النقابات، فقد عبر عنها بأضعف نسبة وهي 23.07% .

2-الأداء:

1-2-لغة: مشتق من الفعل أَدَا: وتعني أَدَى الشيء قام به، وأَدَى الدين: قضاها، وأَدَى الصلاة: قام بها لوقتها، وأَدَى الشَّهادة: أدلى بها، وأَدَى إليه الشيء: أوصله إليه، تَأَدَّى للأمر: أخذ أدواته واستعدله، تَأَدَّى للأمر: قضَى، و تَأَدَّى إلى فلان: توصل، تَأَدَّى له الأمر: تيسر و هَيأ، و تَأَدَّى الدين: قضَى، و تَأَدَّى الرجل: قضى دينه، يقال تَأَدَّى إلى دائته وله من دينه: حلَّص، استأدَّاه عليه: استدعاه، و استأدَّاه فلان مالا: صادره و أخذ منه، الأداء: التَأَدِّيَّة، و الأداء: التلاوة.<sup>1</sup>

2-2-اصطلاحاً: هناك عدّة تعاريف نذكر منها:

تعريف محمد أنور سلطان: "الأداء يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و الذي بالتالي يشير إلى درجة إتمام و تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>2</sup>.

عرفه المرسي بأنه: "وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه الى جانب ما يوفره من معلومات اضافية عن سلوك الفرد في العمل و جديته وفقاً لطريقة محددة و التعرف على هذا الأداء و التأكد من انجازه يتطلب عملية تقييم له تتم في ضوء المعيار المحدد"<sup>3</sup>.

يرى علي السلمى بأنه: "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يلبيه الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني"<sup>4</sup>.

في حين عرفه كل من **wiersema** و **Robinset** " بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"<sup>5</sup>.

و يعرف كود (1984) الأداء على أنه: "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته". أمّا ولسن و وسترن فقد عرف الأداء على أنه: "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> المعجم الوسيط: مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط 4، 2005، ص 104

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 219.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 344.

<sup>4</sup> علي السلمى: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص 267.

<sup>5</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 38

<sup>6</sup> حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص 90.

أما وسيلة حمداوي فترى أن مفهوم الأداء: " يعبر على المستوى الذي يحققه الفرد للعامل عند قيامه بعمله، من حيث تأدية وجودة العمل المقدم من طرفه، فالأداء المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، مهندسين" <sup>1</sup>.

عرف أيضا من طرف عاشور: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله" <sup>2</sup>.

أما توماس جلبرت (Thomas Gilbert) فقد أشار في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء. ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها. كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس <sup>3</sup>.

أما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي في هذه الدراسة فهو يعني كل جهد عضلي أو فكري يقوم به العامل داخل أو خارج المؤسسة، حيث يقوم بتنفيذ المهام، الواجبات والمسؤوليات المنوطة به لتحقيق الأهداف المسطرة.

### 3- تقييم الأداء:

عرفه عبد الغفار حنفي بأنه: " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جيدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)" <sup>4</sup>.

فتقييم الأداء عملية شاملة تعني كل أفراد المنظمة مهما كان موقفهم في الهيكل التنظيمي. ومهما كانت اختصاصاتهم، وهذا مرهون بكمية الجهد المبذول من طرف كل فرد منهم حتى ينال التقدم الذي يريجه والدرجة التي يصبو إليها في المنظمة.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 12.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 50

<sup>3</sup> عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي و آخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط 1، 2002، ص 361.

أما راندال (1974) فيرى أنه: " الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، وإعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة من و حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل"<sup>1</sup>.

ويرى منصور أن تقييم الأداء الوظيفي: " هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقسيم أداء العامل لعمله و مسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنصوص بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في المستقبل"<sup>2</sup>.

ويقصد بتقييم الأداء: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية و تحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق ترقيته لوظيفة أخرى أعلى"<sup>3</sup>.

يلاحظ أن هذا المفهوم الخاص بتقييم الأداء قد ركز على نقطتين:

-الأولى: أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية ثانية.

-الثانية: أن التقييم يشتمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

كما قصد به أيضا بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته، و ما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"<sup>4</sup>.

وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف، ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم و التي تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب و توجيه للعاملين، و تغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص 225.

<sup>2</sup> ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي: علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 76.

<sup>3</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم إجتمع الإتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ط 2، 2010، ص 92.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء: الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

ويعرف الدكتور كامل بربير تقييم الأداء: "بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل"<sup>1</sup>. وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
  - تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
  - لمساعدة في تخطيط القوى العاملة.
  - المساعدة في تحديد مكافئة الفرد.
- أمّا التعريف الإجرائي لتقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير الجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة، و ذلك بالاعتماد على معدلات وطرق للتقييم من أجل مكافئتهم أو تحسين مستواهم و تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة.

#### 4- المؤسسة

تعريف العربي دحموش: " منظمة إقتصادية تستعمل الوسائل البشرية ، والمادية الموضوعة تحت تصرفها قصد إنتاج سلع و خدمات مخصصة للسوق أو البيع"<sup>2</sup>.

عرفها Rolbins: " بأنها كيان إجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية راشدة له حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة و مستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف، أو أهداف مشتركة". ومن هذا التعريف نجد أن :

**1-1- المنظمة كيان إجتماعي:** أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون معا ويتفاعلون بصورة شبه مستمرة ومنتظمة نوعا ما، أي تربطهم علاقات تتصف بالإستمرارية، وإما كون هذا النظام مفتوح فهذا يعني أن المنظمة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها.<sup>3</sup>

**1-2- التنسيق الواعي:** نظرا لأن هذا النظام يضم مجموعة أفراد لديهم أدوار وتطلعات وتوقعات ورغبات، لذا ينبغي التوفيق وتحقيق الإنسجام والتناغم بين هؤلاء الأفراد منعا لتبديد الجهود والموارد ولضمان انجاز الأعمال.

<sup>1</sup> نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2014، ص 338.

<sup>2</sup> العربي دحموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، فسنطينة، 2001، ص 03.

<sup>3</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف الإدارة)، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 1، 2006، ص 16.

1-3- لهذا النظام حدود شبه معروفة تميز من ينتمي له، ومن لا ينتمي إليه، علما بأن هذه الحدود هلامية، ويمكن أن تتغير من حين لآخر.

1-4- وأخيرا فإن أي منظمة تنشأ لتحقيق شيء ما وهو ما نسميه بالأهداف التي يعجز الفرد عن تحقيقها بكفاءة أكبر بواسطة الجهد الجماعي.

في حين عرفها جاك لوبستين J.Lobestien: "بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل".

أمّا M.Truchy فقد عرفها بأنها: "الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"<sup>1</sup>.

عرفت أيضا بأنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و إجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"<sup>2</sup>.

هذا التعريف يشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية هذا النشاط والأهداف، كما أن التعريف يبرز استقلالية المؤسسة حالياً، أي لها شخصية اعتبارية مستقلة، وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة أو لتعدد وحداتها.

وبناء على هذه التعاريف يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للمؤسسة هي بناء اقتصادي و إجتماعي تحكمه مجموعة من القوانين، الأنشطة، الضوابط، من أجل تحقيق أهداف معينة.

#### سادسا- الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة اعترافاً بجهود الباحثين والمختصين و تقديراً لما قدموه من مساهمات فكرية. وتحقيقاً لمبدأ التراكم في العلم فعلى الباحث قبل قيامه بأي دراسة ، أن يعتبر أن دراسته ما هي إلا حلقة متصلة من محاولات بحثية سابقة، حيث تسمح له هذه الدراسات بتأسيس نظري ومنهجي لموضوع بحثه، إضافة إلى أنها

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998 ص 28.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية: مرجع سابق ، ص 29.

تسمح له أيضا بالتعرف على الموضوعات التي عالجها الباحثون في الدراسات السابقة حتى لا يعرج عليها في دراسته الحالية تجنباً للتكرار.

كما أنّ هذه الدراسات تمكنه من الإستعانة بنتائجها من أجل بناء مسلمات بحثه أو استعمالها كفروض ينطلق منها، أو مقارنة النتائج التي توصل إليها بالنتائج السابقة. ونستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة مست أو ارتبطت بأحد متغيرات الدراسة الحالية و قد قسمناها إلى دراسات جزائرية، عربية.

### 1-الدراسات الجزائرية

#### 2-1-دراسات تخص متغير علاقات العمل

-الدراسة الأولى: تحت عنوان العمل و علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة<sup>1</sup>، وهي أطروحة معدة من طرف أنور مقراني لنيل شهادة دكتوراه علوم قسم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، السنة الجامعية 2010/2011. هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الفضاء الإنتاجي للمؤسسة الخاصة، بناء على تعريف مفهومي العمل و علاقات العمل لدى الفئات السوسيو مهنية (عمال التنفيذ، أعوان التحكم، الإطارات)، حيث سعى الباحث إلى التعرف على الدلالات التي تحملها علاقات العمل الجديدة المقترحة من قبل المؤسسة الخاصة. إضافة إلى تقديم محصلة تحليلية للبنية السوسيو إقتصادية للتطور في الجزائر.

انطلقت الدراسات من عدة تساؤلات:

- ✓ كيف هي صورة العمل و علاقات العمل لدى مختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة؟
  - ✓ ما التأثير الذي تمارسه خصائصها في تكوين هذه الصورة؟
  - ✓ كيف تستطيع الظواهر الاجتماعية المترافقة مع مفهومي العمل و علاقات العمل أن تشكل الهويات المهنية في المؤسسة؟
  - ✓ ما هي معايير العلاقات الفردية و الجماعية التي ترجع إليها الفئات السوسيو مهنية كي تؤسس لتبادلتهما الاجتماعية و تعيش في ظل أشكال جماعية و مؤسساتية؟
- استخدم الباحث عينة تتكون من 230 عامل مقسمين كما يلي:

<sup>1</sup> مقراني أنور: العمل و علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2، غير منشورة، السنة الجامعية 2010/2011.



- 08 إشارات وهو ما يشكل 66.66% من المجموع الكلي لهذه الفئة.
  - 98 عون تحكم و هو ما يشكل 72.05% من المجموع الكلي لهذه الفئة.
  - 124 عامل تنفيذ و هو ما يشكل نسبة 71.26% من المجموع الكلي لهذه الفئة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و المزاوجة بين التحليل الكيفي للمعطيات المجمعة من خلال المقابلة الموجهة، و التحليل الكمي للبيانات التي جاءت عن طريق الإستمارة.
- و قد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:
- ✓ أنّ جو العمل الذي تحاول إدارة المؤسسة قبولته من أجل ضبط الأفراد و الجماعات بحسب ما يتوافق مع الأهداف التي ترسمها، حيث يكشف عمال التنفيذ عن تشاؤمهم حيال هذا الجو، ذلك أن حالة السلم المزيف الذي يسود المؤسسة لا يؤثر على انكفاء العامل الإنساني عن ممارسته ضغوطاته احتجاجية، ولكنه في المقابل يدل على هدر إنساني لنظام علاقات عمل بين العامل والمؤسسة، حيث تخسر هذه الأخيرة المهارات التي تتشكل خلال المدة التي يقضيها العامل في التنظيم.
  - ✓ النزعة العلائقية الفردية بين المستخدمين الذين يلجؤون للحلول الفردية التي تغلف النزاع في الحدود الضيقة مع المسؤول المباشر.
  - ✓ عدم التجانس بسبب المرجعية التعليمية و التكوينية بين قطبين رئيسيين.
  - ✓ تسيير النزاع حيث يتم غلقه في الحدود التي تسمح بمعالجته ضمن الأطر الفردية التي ترجح الحوار و المصالحة مع المسؤول المباشر.
  - ✓ أغلب الباحثين عرفوا فترة بطالة، و يعترفون بدورهم المهني الذي تم في أكثر من مؤسسة خصوصا لدى العاملات الإناث.
  - ✓ معايير الإنتقاء التي اعتمدت لأجل توظيفهم، فهي مرتبطة بالرصيد العلائقي الإجتماعي الذي يتكون اشتراطات التكوين المهني، القرابة و الولاء.
  - ✓ تماثل المستخدمين بطوعية كبيرة مع ما يتطلبه التنظيم من انضباط و احترام لقواعد العمل.
  - ✓ فيما يخص الإتصال والإعلام، حيث تحسب المؤسسة الخاصة قوة نظامها الاتصالي الذي استطاع أن يحدد قنوات تمرير رسائله لجميع المستخدمين في جميع المستويات المهنية.

-تقييم وتوظيف الدراسة

ساهمت هذه الدراسة في ضبط أكثر لمفهوم علاقات العمل بالنسبة للباحثة بسبب اختلاف التأصيل العلمي له، كما استفدنا من عبارات الإستمارة، إضافة إلى بعض أدوات التحليل الميداني.

كما أعطتنا الدراسة نظرة حول طبيعة ونوعية علاقات العمل التي كانت سائدة في الجزائر بدءا من العهد العثماني مرورا بالعهد الكولونيالي، وصولا إلى المرحلة التي نعيشها حاليا وهي خصوصية المؤسسات والإنتتاح على السوق العالمية.

-الدراسة الثانية: تحت عنوان "علاقة العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظلّ الخصوصية"<sup>1</sup> وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الإجتماع تنظيم و عمل، معدة من قبل قروي رفيق، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2010/2009.

سعت هذه الدراسة لتشخيص واقع علاقات العمل بعد حدوث الآثار الكاملة للتعاقد بين مختلف الأطراف(العمال، النقابة، أرباب العمل) من خلال معرفة طبيعة الصراعات العمالية التي تنشأ في ظل الإندماج الكامل للمؤسسة الإقتصادية في مرحلة الخصوصية.

أثارت هذه الدراسة تساؤلا محوريا مؤداه: ما هي طبيعة علاقات العمل التي تميز المؤسسة في إطار الخصوصية؟

واندرجت تحته تساؤلات فرعية كما يلي:

-ماهي طبيعة العلاقات المهنية و الإجتماعية السائدة، وظروف العمل وانعكاساتها على نوعية الإنشغالات العمالية في ظل الخصوصية؟

- ما هي أشكال الصراعات العمالية التي يلجأ العمال لممارستها في ظل الخصوصية؟

- ما هي طبيعة المطالب العمالية، وكيف يتم التعبير عنها في ظل الخصوصية؟

- ما هو الدور الذي تلعبه النقابة في الدفاع عن مصالح العمال في ظل الخصوصية؟

استخدم الباحث عينة تتكون من 147 عمال موزعة كما يلي:

- 17 إطارا

<sup>1</sup> قروي رفيق: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية: دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دكتوراه العلوم في علم الإجتماع تنظيم و عمل، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2010/2009.

- 58 أعوان تحكم

- 72 أعوان تنفيذ

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و ذلك من أجل تتبع مواصفات الظاهرة، مجال الدراسة من حيث المطالب العمالية و كيفية التعامل معها من طرف الإدارة أو اصحاب العمل، إضافة إلى التحليل المعتمد من طرفه من أجل معرفة الإنعكاسات التي أحدثتها تحول المؤسسة العمومية الاقتصادية نحو الخصوصية على علاقات العمل. الإعتقاد على المنهج الإحصائي الذي ييسر الحصول على المعلومات والبيانات الكمية حول موضوع الدراسة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات كالملاحظة، المقابلة الحرة، الوثائق والسجلات، الإستمارة.

وقد تمخضت الدراسة عن مجموعة من النتائج تتمثل في:

✓ رفض المقترحات العمالية بشأن أحقيتهم في تشكيل شركة أجراء، والشروط التعجيزية التي تعرضوا لها بالتواطؤ المفوض من طرفي مسؤولي المجتمع "Enajuc" و الوصاية، ويعد ذلك بداية للإنسداد الحقيقي على مستوى المؤسسة، حيث تولدت مشاعر عدم الثقة بين العمال ومسؤولي المجتمع، ناهيك عما خلفه ذلك من الإحباط والخوف على مستقبلهم المهني و القلق على مصير المؤسسة المجهول.

✓ المؤسسة في ظل الخصوصية تعرضت إلى أشكال متعددة من الصراعات الفردية، بدءاً من الشكاوي والتظلمات إلى التغيب عن العمل. أما عن العقوبات فقد ثبت أن إدارة المؤسسة محمول لها تطبيق بنود القانون الداخلي والإتفاقية الجماعية الخاصة بالردع وتسلط العقوبات لتمكين الشرعية، ولكن نفس إدارة المؤسسة ليس لها صلاحيات للفصل، إلا بالرجوع إلى صاحب المؤسسة.

✓ ملف خصوصية مؤسسة نقاوس، أزعج مصالح عليا في الدولة، بدءاً بوزارة المساهمات وترقية الإستثمارات، مجلس مساهمات الدولة، الأمانة العامة للمركزية النقابية، وأزعج حتى المديرية العامة للمجمع "Enajuc"، لأنّ الأمر كان على ما يبدو من بدايته أمراً محسوماً بضرورة خصوصية المؤسسة وتدخل القوة العمومية.

✓ حضور وفعالية الفرع النقابي على مستوى المؤسسة، بدءاً من بداية الإضراب في فيفري 2007 لم يقابله حرصاً بنفس الدرجة للمركزية النقابية، رغم اعتراضها على قرار الخصوصية و تحذيراتها للوزارة الوصية من خطورة مثل هذه القرارات على مستوى المؤسسة و المجتمع المحلي.

✓ تمثلت المطالب المرفوعة في بداية الإضراب المؤطر من طرف الفرع النقابي، في الرفض الكلي لقرار خوصصة المؤسسة، وانتقلت المطالب فيما بعد إلى التشديد على ضرورة محاسبة المتواطئين من مسؤولي المجمع "Enajuc" في بيع المؤسسة.

### ✓ تقييم وتوظيف الدراسة

تشارك هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في دراستها لموضوع علاقات العمل بطريقة سوسولوجية محضة، رغم اعتماد هذه الدراسة على مؤشر واحد للدراسة وهو الصراع العمالي داخل التنظيم، حيث حصرت علاقات العمل في الصراع بين العمال ومساندة فرعهم النقابي من جهة، والهيئة المستخدمة (الإدارة) من جهة أخرى، حيث تجلّى الصراع في مجموعة من المطالب المهنية والإجتماعية التي يسعى العمال للمطالبة بتبليتها على أرض الواقع.

لقد تمت الاستفادة من بعض عبارات الإستمارة، وأساليب التحليل التي اعتمدها الباحث، إضافة إلى الاستفادة من الجانب النظري من حيث تشخيص الآثار التي خلفتها الخوصصة على المؤسسات الجزائرية.

–الدراسة الثالثة: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية<sup>1</sup>، رسالة معدة من غريب منية لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الدراسية 2007/2006.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية تقوم على دراسة التحولات التي مرت بها المؤسسة الصناعية، والحياة المهنية والإجتماعية للعمال والتي عرفت تذبذبا في مستوى علاقات العمل، كما هدفت إلى دراسة مستوى التعلم الثقافي للعمال الذين لا يزالون متمسكين بثقافتهم التقليدية الريفية التي تحدث لهم الإغتراب في أماكن العمل. أثارت هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا مؤداه: ما العلاقة الموجودة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وقد كانت فرضية البحث كالتالي: "توجد علاقة قوية بين علاقات العمل والتعلم الثقافي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" حيث تم تحليل هذه الفرضية إلى المؤشرات التالية:

✓ المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

✓ دور التنظيم النقابي في علاقات العمل.

✓ التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على علاقات العمل داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>غريب منية: علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الإجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2007/2006.

✓ الإتصال ودوره في تحسين علاقات العمل بين الأطراف داخل المؤسسة، الصراع أو النزاع (الطبيعة النزاعية لعلاقات العمل).

✓ تقنين النزاعات في شكل مفاوضات واتفاقيات منظمة بين أرباب العمل والعمال أو من يمثلهم (النقابة) من شأنه تحسين وتطوير علاقات العمل.

أما المؤشرات الخاصة بالمتغير الثاني: "التعلم الثقافي":

✓ طبيعة الطبقة العاملة في حد ذاتها (المستوى العلمي والأخلاقي والإجتماعي للعمال).

✓ الأمن و الإستقرار في العمل.

✓ النظام السياسي الإجتماعي السائد في البلد يفرض كمية ومدى التفاعل بين التعلم الثقافي و علاقات العمل.

✓ الرضا في العمل يؤدي إلى زيادة التعلم الثقافي لدى العمال.

✓ تقسيم العمل و التخصص فيه.

✓ التدريب، التكوين في العمل.

استخدمت الباحثة عينة تتكون من 40 مفردة موزعة كما يلي:

— 05 إشارات سامية.

— 28 إشارات متوسطة.

— 07 نقايين.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي تتحرى فيه التحليل والتفسير واهتمت بتشخيص الظروف والأوضاع التي كانت وراء نشأة وتطور علاقات العمل ومضامين التعلم الثقافي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. إضافة إلى الإعتماد، الإستمرار، المقابلة المقننة، الملاحظة، الوثائق والسجلات.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1. تحسن ملحوظ في علاقات العمل يصاحبه، تطور في مستوى التعلم الثقافي لدى العاملين بالمؤسسة.
2. الحرية في اىصال انشغالات و اقتراحات العمال للإدارة خاصة في مجال حوادث العمل والأخطار المهنية، مما يسهل عملية الإتصال بينهم.
3. قلة حدوث اضطرابات مسجلة أو خلافات بين أطراف علاقات العمل في فترة الشراكة مقارنة مع الفترة السابقة.
4. التصنيف الفعلي و الواقعي لقانون علاقات العمل رقم (11/90)، ومختلف التشريعات العمالية الأخرى.

5. ظهور وتفشي قيم ومعايير حديثة للتعلم الثقافي لدى العمال بالمركب لم تكن موجودة في المرحلة السابقة للشراكة، أهمها ثقافة الزمن، الانضباط والصرامة، نقابة العمل، ثقافة المؤسسة، تحديد المسؤوليات والمهام... إلخ

#### -تقييم وتوظيف الدراسة

رغم أن الباحثة في دراستها ركزت على الجانب القانوني لعلاقات العمل أكثر من الجانب السوسولوجي فهي باعتقادنا لم تمنح الدراسة زاوية وبعد سوسولوجي ومع ذلك فقد استفدنا منها في بعض عبارات الإستمارة، إضافة إلى تحديد مؤشرات الدراسة الراهنة.

كما استفدنا نظريا من خلال تطرق الباحثة إلى المراحل السوسيو تاريخية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية بدءا من مرحلة التسيير الذاتي إلى مرحلة استقلالية المؤسسات، إلا أنها أهملت مرحلة مهمة جدا في حياة المؤسسة وهي مرحلة الخصخصة وافتتاح السوق التي تعتبر آخر المحطات التي تعرفها المؤسسات الجزائرية اليوم.

-الدراسة الرابعة: العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع دراسة سوسولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي و التسيير الإشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري معدة من طرف علي غربي وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع.

وقد شملت الدراسة مؤسستين صناعيتين بالشرق الجزائري للمؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية بقسنطينة سوناكوم (Sonacome)، والمؤسسة الثانية، المؤسسة الوطنية للدقيق والعجائن بسكيكدة (Sompac).

وتمحورت الدراسة حول معرفة العلاقة بين التسيير الإشتراكي للمؤسسات وبين ندرة أو كثرة الصراعات الصناعية وبخاصة الإضرابات العمالية، وذلك بالتركيز على بعدين على أهمية بالغة في حياة التنظيم الصناعي بالجزائر. يتمثل أولهما في البعد الصراعى، كتعبير عن توتر العلاقات الصناعية والمتمثل في الإضراب عن العمل. أما البعد الثاني فهو بعد الديمقراطية الصناعية والمتجسد في نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات كتعبير عن استقرار وتوازن المصنع والصناعة عموما.

انطلق الباحث من تساؤل مفاده: هل أن الديمقراطية الصناعية المتمثلة في التسيير الإشتراكي للمؤسسات تعمل على توازن و استقرار المصنع و بالتالي تحقيق أهدافه؟، أم هذا النظام يزيد من توتر العلاقات الصناعية و يزيك ميكانيزمات الصراع ليزيد من حدوث الإضرابات العمالية و تكرارها على مستوى المؤسسة خصوصا؟

✓ استخدم الباحث المنهج المقارن في كون الدراسة الميدانية تشمل مؤسستين صناعيتين من اجل معرفة حالة الإضرابات العمالية في الصناعة خلال فترتين تاريخيتين، والوقوف على مدى مساهمة قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات في التأثير على حجم الإضرابات من حيث الزيادة و النقصان.

✓ المنهج التاريخي: إذ أفاد الباحث في تتبع منحى ظاهرة الإضرابات الصناعية كإحدى المظاهر الملموسة للصراع الصناعي، كما يساعد في الكشف عن المراحل التطورية التي مرت بها التنظيمات العمالية وكذلك تجربة التسيير الإشتراكي للمؤسسات.

✓ المنهج الوصفي: لجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها واصدار تعليمات بشأن الظاهرة البحثية والتي تتمثل في الصراع الصناعي، وبخاصة الإضرابات العمالية منه وعلاقتها بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات.

✓ المنهج الإحصائي: اعتمد الباحث بدرجة ثانوية على المنهج المقارن، يتمثل في الإستعانة بالبيانات الإحصائية والسجلات الرسمية و تقارير المصنع التي جمعها الباحث من ميدان الدراسة.

لقد أتاح التصور النظري الذي انطلقت منه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

✓ إبراز أهمية الصراع من أجل القوة والنفوذ، ومن تم الكشف عن ملائمة هذا التصور والذي يعتبر الصراع الخصامي من أجل كسب مزيد من السلطة هو السبب الحقيقي وراء قيام صراعات صناعية ومنها الإضرابات العمالية بوصفها إحدى المظاهر الملموسة للصراع الصناعي.

✓ عدم وجود عدالة في سياسة الترقيات المتبعة بالمؤسسة الصناعية، فهي لا تخضع لأسس واضحة، وإنما تسودها المحسوبية و الوساطة والقراية، وبالتالي تدخل العوامل الذاتية كمحددات لفرص تحقيق الترقية.

✓ نمو التعقيدات البيروقراطية كمرادف للخلل الوظيفي، مع زيادة الإهتمام بالعوامل التقنية على حساب الجوانب الإنسانية.

✓ إنَّ التوحد والتكامل مع المؤسسة الصناعية لا يعني توفر مستوى عال من الرضا عن العمل والتكيف مع السياسة الصناعية المتبعة، وإنما مرده إلى قوة الروابط الإنسانية التي تحكم العمال كأفراد - العلاقات غير الرسمية و كذلك عدم وجود بدائل للإختيار أمام العامل.

✓ قصور قنوات الإتصال وبخاصة منها الإتصال الهابط الذي يمكن اعتباره أحد الأبعاد الرئيسية للديمقراطية الصناعية على مستوى المؤسسة الصناعية.

✓ إنَّ قصور قنوات الإتصال بالإضافة إلى الدور الهزيل الذي تقوم به النقابة باعتبارها البديل لقنوات الإتصال، يساعد على تراكم العوامل الثانوية والشكلية لتفجير صراعات إضافية كان بالإمكان تفاديها.



✓ الإختلافات الكبيرة في الدخول و الإمتيازات و ظروف العمل الأخرى إلى جانب الإرتفاع في المعيشة، مقابل النقص الشديد في الخدمات الإجتماعية، كالسكن والنقل والعلاج... الخ تساعد على خلق جو مضطرب و عدم استقرار جماعات العمل فتكون بذلك ذات أثر سلبي على تحسين مستوى الكفاءة التقنية والسياسية وهذا ما يتعارض وأسس التسيير الإشتراكي للمؤسسات.

### -تقييم وتوظيف الدراسة

استفدنا من هذه الدراسة في ضبط أكثر لمفهوم العلاقات الصناعية في المؤسسة الجزائرية، رغم تركيزها على البعد الصراعى كتعبير عن توتر العلاقات الذي يتجلى أساسا في الإضراب، إضافة إلى بعد الديموقراطية الذي يعبر عن الإستقرار و التوازن.

لقد أعطتنا هذه الدراسة لمحة حول نوعية العلاقات الصناعية، ابان نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات ونوعية علاقات العمل السائدة آنذاك.

لقد استفدنا من هذه الدراسة أيضا في بعض عبارات الإستمارة و أدوات جمع البيانات.

### 2-2-الدراسة العربية

-دراسة إحسان محمد الحسن: التنظيم غير الرسمي في الصناعة : استهدفت الدراسة التعرف على ماهية التنظيم غير الرسمي و اسباب نشوء هذا التنظيم ضمن التنظيمات الرسمية في المصنع، وأهم الوظائف التي يمكن لهذا التنظيم أن يؤديها ضمن التنظيمات الرسمية، كما استخدم الباحث منهج المسح الإجتماعي في إجراءات دراسته للحصول على النتائج.

ويرى أيضا أن التنظيم البيروقراطي و نظام التكنولوجيا هما اللذان يحددان طبيعة العلاقات الإجتماعية الرسمية للعامل، وأن هذه العلاقات غالبا ما تفشل في تحقيق طموحات و سد حاجات العمال، و حل مشكلاتهم المادية و الإجتماعية.

وأوضح الباحث أن العلاقات الإجتماعية غير الرسمية لا تظهر بسبب النوازع والهواء الطبيعية عند العامل، ولا بسبب ميله إلى عدم الطاعة، بل تظهر نتيجة لطبيعة الدور الإجتماعي الذي يشغله، ونتيجة لطبيعة شخصيته والعوامل الذاتية و الموضوعية المؤثرة فيها<sup>1</sup>.

كما ركز على أهم أسباب نشوء العلاقات الإجتماعية غير الرسمية، فاستنتج أن هذه العلاقات تتكون نتيجة لوجود العلاقات الإجتماعية الرسمية التي لا يرتاح إليها أغلب العمال. فضلا عن ذلك فقد تنشأ خلال العمل

<sup>1</sup>صباح أحمد محمد النجار: العلاقات السوسيومترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 36.

و التفاعل الرسمي دوافع الجذب غير الرسمي بين العمال، فتظهر نتيجة لذلك اللامبالاة والعدوانية والتعصب إزاء الإدارة الصناعيّة.

ويرى أنّ العلاقات الإجتماعية غير الرسمية عندما تمنح الوقت الكافي لكي تنضج وتتطور فإنها سرعان ما تصبح علاقات مستقرة وثابتة، علما أن الجماعات الإجتماعية غير الرسمية هي وليدة العلاقات الإجتماعية الرسميّة، فالعلاقات الإجتماعية الرسميّة دائما تتحول إلى علاقات غير رسميّة أو جماعات لها تركيب و قيادة وأحكام متعارف عليها.

وتبقى العلاقات الإجتماعية نظاما إجتماعيا كافيا كقوة مؤثرة في المصنع لها القدرة في تحديد علاقات العمل بين الإدارة و العمال.

\*تقييم وتوظيف الدراسة: تتشارك الدراسة الجارية مع الدراسة الراهنة في تناولها للعلاقات الإجتماعية الرسميّة وغير الرسميّة و تأثيرها على تفاعل الأفراد داخل التنظيم.

## 2-3-دراسات تخص متغير الأداء الوظيفي

-الدراسة الأولى: العلاقات الإنسانية و تأثيرها على الأداء. رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع من إعداد الطالبة وحدي نبيلة، جامعة الجزائر2، السنة الجامعية 2010/2011.<sup>1</sup>

حاولت هذه الدراسة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجتمع العمل أي على مستوى الإدارة الجامعية لمعرفة التفاعلات بين الأطراف الفاعلة على مستوى المؤسسة الجامعية.

انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مؤداه: ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العمال؟ وقد تفرعت منه أسئلة فرعية:

-هل تحفيز العمال يؤدي إلى تحسين الأداء؟

-هل للإتصال بين العمال تأثير على الأداء؟

-كيف يمكن أن تساهم القيادة الرشيدة في حث العمال على الأداء؟

-استخدمت الباحثة عينة حصصية مكونة من 770 فردا من مجموع 1540 فرد يعملون بجامعة الجزائر.

<sup>1</sup> وحدي نبيلة: العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2010/2011.

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه.

- كما اعتمدت الباحثة على الملاحظة البسيطة، الإستجواب (الإستمارة) و قد استخلصت الباحثة مجموعة من النتائج:


✓ التحفيز بجميع أشكاله و ألوانه يحدث شحنة حرارية لدى العمال للإضطلاع بمهامهم حيث لاحظت الباحثة أن أداء العمال و تفانيهم في وظائفهم مرتبط إرتباطا وثيقا بالتحفيز التي يتحصلون عليها سواء كانت مادية أو معنوية أو هما معا.

✓ دور روح الإتصال بين العمّال في تفعيل الأداء كونها تضمن تنسيقا و تناغما، فالإتصال عملية تساهم مساهمة فعالة في التواصل بين مختلف المصالح و ضمان التنسيق لأداء الوظائف و المهام، و من ثمة يكون الأداء في أحسن مستوياته.

✓ القيادة الرشيدة التي تصقل التحفيزات و تفعل روح الإتصال العمودي و الأفقي، حيث تعمل القيادة على حسن توزيع المهام و تسيير شؤون المؤسسة، و تسهل القيام بالأعمال و المهام و بالتالي يتحقق الأداء الحسن.

#### \*تقييم وتوظيف الدراسة

تشارك هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في متغيرين إثنين رغم تركيزنا على المتغير الثاني في دراستنا، حيث استفدنا من هذه الدراسة في ضبط أكثر للفصل النظري المتعلق بالأداء الوظيفي، رغم أن الدراسة اهتمت بأداء العاملين في المجال الإداري و اختارت الفضاء الجامعي مرجعا لها.



**الفصل الثاني: المقاربة النظرية لعلاقات العهل في  
المنظمة  
تهديد  
أولاً: النظريات الكلاسيكية  
ثانياً: النظريات السلوكية  
ثالثاً: النظريات الحديثة  
خلاصة**

## تمهيد

تعتبر علاقات العمل موضوعاً جوهرياً للتحليل في نظرية المنظمة، فلقد ذهبت الدراسات التنظيمية في بحثها إلى جوانب متعددة من أجل الإحاطة بالأبعاد والجوانب المكونة لهذا الموضوع، حيث عملت على جعل علاقات العمل تتجاوز المسائل التنظيمية لتصل إلى أثارها في المجتمع، الاقتصاد، الثقافة... وغيرها.

لقد تباينت وجهات النظر حول مفهوم علاقات العمل عند الباحثين و المنظرين، فقد اعتبرت علاقات فردية، علاقات جماعية، علاقات اجتماعية و إنسانية، ولذا تعددت التسميات والمصطلحات، هذا إن دل فإنما يدل على اختلاف الرؤى و التصورات حول الموضوع من الأساس.

سنحاول في هذا الفصل رسم صورة من المقاربات التحليلية التي حاولت نظريات المنظمة إعطائها لعلاقات العمل، و سوف نأخذ بالمنحى التاريخي، الفلسفي، الايدولوجي لتطور نظريات المنظمة بدءاً من النظريات الكلاسيكية و السلوكية ، و انتهاءاً بالنظريات الحديثة.

### أولاً- النظريات الكلاسيكية

حددت النظريات الكلاسيكية لمفهوم المنظمة مسارا شبه جامد على مستوى العلاقات الرسمية، حيث اعتبرت المنظمة هيكلًا يضم جملة من المكونات بأي حال تتعدى الهيكل التنظيمي، نطاق الإشراف، القوة أو السلطة، تحديد الأهداف، العلاقات... الخ<sup>1</sup>.

غير أن لكل تلك المكونات علاقة وتأثيرا مباشرا على مستوى العلاقات بين العناصر البشرية المنتمية للمنظمة، هذا رغم أن تركيز الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في دراسة المنظمات كان على الجانب التنظيمي بمستوياته التقني والإداري، إلا أنها لم تهمل العلاقات المهنية (علاقات العمل) مع أنها لم تكن الموضوع الرئيسي و المباشر لها.

#### أ. النظرية البيروقراطية

لم يكن اهتمام النظرية البيروقراطية بالعلاقات المهنية (علاقات العمل) بالقدر الذي كانت توليه للجانب التنظيمي، و البحث عن الحلول للمشاكل التنظيمية و التي تجعل من المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

**1-1- ماكس فيبر** : يعتبر ماكس فيبر رائد هذه النظرية وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الكبيرة و الأجهزة الحكومية، وقد برر اهتمامه بهذه النظرية بالقول أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الثقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية<sup>2</sup>.

البيروقراطية في مفهومها اللغوي مشتقة من مقطعين ذو أصل لاتيني وتعني في الفرنسية الحديثة كلمة "بيرو" منضدة الكتابة أو المكتب وثانيها هي كلمة "قراطية" ومعناها الحكم أو السلطة، والكلمة في مجموعها تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب. تستخدم الكلمة في المفهوم العلمي لتعني نوعا معينا من أنواع التنظيم يخضع فيه الأفراد للقواعد و القوانين المكتوبة و يعتمد على مجموعة من المبادئ، أهمها توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات و تسلسل السلطات من أجل تحسين فعالية المنظمة، و زيادة قدرتها على أداء الأعمال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عصمان بوبكر: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة (مقاربة تحليلية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 26، جوان 2012، ص 301.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 56.

<sup>3</sup> حسان الجليلي: التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 1، 2008، ص 28.

وقد تركزت نظرية ماكس فيبر على السُّلطة حيث أن التنظيم البيروقراطي عنده يستند إلى مفهوم الشرعية ، لأن أي تنظيم بيروقراطي لكي يؤدي وظائفه، و يقوم بدوره بصورة متماسكة لا بد أن يستند إلى الشرعية وهي قناعة و إيمان أعضاء التنظيم بشرعيته.

وقد وضع ماكس فيبر ثلاثة أنماط للسُّلطة يمكن عرضها فيما يلي:

1. السُّلطة الروحية : وتقوم على وجود شخص أو تنظيم إداري يتمتع بخصائص نادرة تجعل الأفراد يرغبون في طاعته فالإيمان بالعقل، و أعمال هذا الشخص أو التنظيم تشكل مصدر للطاعة المطلقة مثل طاعة الأنبياء، و الرسل و طاعة الكنيسة أو المعبد كتنظيم في الجماعات الدينية، ومن ذلك طاعة القادة السياسيين و الوطنيين، فهؤلاء القادة تشكل رؤيتهم للتاريخ مصدرا شبه روحي يليهم أفراد مجتمعاتهم و يقودهم إلى طاعتهم و إلى تقديسهم في بعض الأحيان.

2. السُّلطة التقليدية : يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السُّلطة، و كان هذا النموذج واضحا في عهد الإقطاع، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد و قداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوض في الأرض، و هو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره<sup>1</sup>.

3. السُّلطة القانونية : في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة و سيادة القانون، و هذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي، و تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة و التسيير. و يقوم النموذج البيروقراطي على خصائص أساسية فيما يلي:

✓ توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة، و تتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي، سلطة و مسؤولية محددة، و توجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة و التدريب في إدارة البيروقراطية.

✓ تحديد العمل المطلوب و تعريف واجباته تعريفا دقيقا و توزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز.

✓ تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة و محددة سلفا و هي مؤهلاتهم و خصائصهم الفنية التي تطابق العمل و صلاحيتهم للقيام بأعباءه<sup>2</sup>.

✓ تدريب الموظفين تدريبا فنيا دقيقا على أعباء و وظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم.

<sup>1</sup> فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 11.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 114.



✓ الإرتباط الدائم بين الموظف و البيروقراطية و استقراره في مهنته، و صعوده السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية و الجدارة.

✓ إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد و إجراءات و تعليمات تتميز بالشمول و العمومية تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة، و تكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين به.

✓ وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل و جزئياته يستند إليه الموظفون، و لا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان مستند يعززها.

✓ قيام العلاقات بين العاملين، و بينهم و بين الجمهور على أساس موضوعي، و لا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف لقاءه الأداء.

**1-2 - ميرتون** : أخذ التصور الديمقراطي للمنظمة عدة نماذج منها نموذج ميرتون الذي يتضح اهتمامه بعلاقات العمل، من خلال تأكيده على جعل السلوك صالحا و رشيدا إعتماذا على مبدأ الرقابة الهادف إلى فرض إلتزام الأعضاء بالسلوك المهني الممكن الإعتماذ عليه لضمان تنميط السلوك، و قد اتصف نموذج ميرتون بالنموذج الآلي للسلوك الذي لا يتم تحقيقه إلا بتحديد إجراءات رسمية نمطية لقواعد يتم العمل تبعها لها.

لقد تضمن نموذج مجموعة من القضايا نرسم في مجموعها وجهة نظر محددة للتنظيم، فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم. و تتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد و المستمر لثبات السلوك داخل التنظيم، و هذا يعني بطبيعة الحال تحديد المسؤولية و الإختصاص، أمّا ضمان ثبات السلوك و التنبؤ به يتطلبان أيضا متابعة تنفيذ هذه الإجراءات<sup>1</sup>.

لقد رتب ميرتون على ذلك ثلاثة نتائج، أمّا النتيجة الأولى فتشير إلى تناقض أو تضائل العلاقات الشخصية، لأن التنظيم البيروقراطي في حد ذاته مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار، ذلك لأن الموظف يتفاعل مع الآخرين في التنظيم باعتباره ممثلا، أو شاعلا لوضع إجتماعي يتضمن حقوقا و واجبات.

أمّا النتيجة الثانية فتشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده و معايير ذلك أن هذه القواعد توضع في الأصل لكي تضمن تحقيق أهداف معينة تنطوي على قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم<sup>2</sup>.

أمّا النتيجة الأخيرة التي توصل إليها، و هي نتيجة مرتبطة بالنتيجتين السابقتين و تتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط2، 1977، ص 84.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق: ص 90.

**1-3- سلزنيك :** لقد انطلق سلزنيك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، و هذا الغرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة، بحيث يتخذ التفويض طابعا نظاميا، و يترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، و اكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات و معالجتها.

إن تفويض السلطة يؤدي أيضا إلى زيادة نمو الوحدات و الأقسام الفرعية في التنظيم، مما يترتب عليه تنوع اهتمامات و مصالح هذه الأقسام الفرعية و لكي يؤدي التنظيم وظائفه، ينبغي على هذه الأقسام أن تتعهد و تلتزم بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

#### - النقد الموجه للنظرية البيروقراطية

و هكذا فإن ما يمكن استخلاصه هو أن النظرية البيروقراطية التي عاجلت ظاهرة التنظيم بكيفية سعت من خلالها ، إلى تحقيق الإنسجام الضروري لتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها المنظمات التي اعتبرتها نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات السائدة، معتبرة في نفس الوقت الإنسان مثل الآلة ينجز ما يرمح له من مهام و لم تتعامل مع علاقات العمل في مضامينها المختلفة، بل اهتمت بتخطيط و ضبط و تحديد الخطوات المهنية التي ينبغي على الأعضاء الإلتزام بها و الإنصياع إليها، ضمن مبادئها التي لم تتعد مطلب الرقابة، تفويض السلطة، و الحد من العلاقات الشخصية ضمن الأطر الرسمية.

**ب/ حركة الإدارة العلمية:** دائما ضمن التصور النظري الكلاسيكي، و على وقع نقد الطرح النظري البيروقراطي و أمام معطيات عدة نتجت عن التوسع الإقتصادي و التطور التكنولوجي، بات من الضروري البحث عن كفاءات تسمح بتطوير الإنتاجية، و معالجة ما تولد عن تلك المعطيات من مشكلات فرضها واقع تعكسه متغيرات اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية، فتولت حركة الإدارة العلمية كتوجه علمي مهمة البحث في هذا المجال.

و رغم أن حركة الإدارة العلمية كتصور نظري في حقل التنظيم و المنظمات قامت على مرتكزات فلسفية إلا أنها لم تتناول علاقات العمل كموضوع بل عاجلتها ضمن بحثها عن رفع مستوى الأداء الإنتاجي، و توفير السبل الإرشادية اعتمادا على تقييم العمل كإجراء تنظيمي، كذلك من خلال وضع أسس علمية لتقييم أداء العامل تبعا لدراسة الوقت و الحالة.

1-2- فريدريك تايلور: رغم أن تايلور كان مدركاً لأهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج، إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية كما فعل مع الجانب الفني أو التقني، و لم يعطه الإهتمام اللازم من البحث و التحليل<sup>1</sup>.

لقد كانت الفكرة الرئيسيّة التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية، أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق أسلوب علمي قوامه:

✓ التخصص.

✓ التدريب الفني.

✓ تحليل العمل إلى جزئياته مع دراسة كل جزئية على حدة حتى تتمدد حركاتها الأساسية و الزمن الذي يستغرقه أداؤها.

✓ تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات، و تحرك العامل لأداء أعماله.

✓ تقرير الأجور الأساسية و الإضافية بناء على نوع العمل المطلوب و مستويات أدائه، و الزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

و على ضوء التجارب التي قام بها، ذكر مجموعة من المبادئ الواجب على المديرين إتباعها أثناء تأديتهم لعملهم و هذه المبادئ هي:

✓ يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، و يجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

✓ يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل و يجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة و السليمة.

✓ يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال، و تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف و الأجور و التعيين، و يضطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

✓ يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور و الحوافز، و هي ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل، و يمكن دفعه للأداء من خلالها<sup>2</sup>.

2-2- فرانك و ليليان جيلبرت : لم يعرا الأبعاد الإجتماعية في علاقات العمل أدنى إهتمام صريح، حيث قاما بدراسة تأثير الحركة و الزمن على أداء العاملين، حيث قاما ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله، و وقت كل حركة، فتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجهم أو اختصاره، أو يمكن إعادة تركيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق: ص 128.

إن الدور الذي لعبه جيلبرت و زوجته ليليان في هذا المجال، كان له رد فعل إيجابي لدى المديرين و المشرفين، حيث غرس فيهم روح الديمقراطية و الحوار الديمقراطي الحر الذي يدفع إلى الابتكار و بعث روح التحديد.

2-3- هنري غانت Henry gantt (1861\_1919): لقد عدّل غانت نظرية تايلور القائمة على "نظام إنتاج الوحدات" و استبدله بنظام آخر يعتمد مفهومه على "نظام أجر المهمة و المكافأة"، و ذلك باستخدام تقنيات علمية أخرى تساعد الإدارة العلمية على الإنتشار. و يعتقد غانت أن هذا النظام يرفع من الحوافز المادية عند العمال، و من أشهر تلك التقنيات المتبعة ما سمي بخريطة غانت، و هي عبارة عن رسم أو جداول تبين و تحدد للعامل المهام الواجب إنجازها و الآلات التي يمكن إستخدامها، استند نظامه على الفكرة التالية:

تحديد أهداف الإنتاج، و في حالة تحقيق العامل للهدف يعطي مكافأة إضافية على أجره اليومي، أمّا في الحالة السلبية، يعطى العامل أجره اليومي فقط، مع الملاحظة أن المديرين يستفيدون بدورهم من المكافآت، إذا ما تحققت الأهداف المحددة على شكل علاوات مخصصة لذلك<sup>1</sup>.

#### - النقد الموجه لحركة الإدارة العلمية

على الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية و الإجتماعية، و أثرها في النشاط الإداري، و نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير و يؤثر فيها كما يشاء، و إهمالها للحوافز المعنوية، و تجريدتها من العواطف و المشاعر الإنسانية... و على الرغم من كل ذلك، فقد كان لأفكار تايلور أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة و عظم تأثيرها في الإنتاج، و لا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة<sup>2</sup>.

ج/ نظرية التقسيمات الإدارية: ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم، و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها، و ذلك بتحقيق أهداف التنظيم، و تحديد الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

و من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية، و الإلتزام بمبدأ وحدة الرئاسة الذي يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر و يرفع إليه التقارير و مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا.

<sup>1</sup> خليل موسى: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط2، 2011، ص 26.

<sup>2</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 59.

3-1- هنري فايول: لقد أطلق فايول مبادئه الإدارية الأربعة عشر الشهيرة و التي اعتبر تطبيقها معيار المديرين الناجحين، و هي على الشكل التالي:

1. تقسيم العمل: أي التخصصية في تنظيم و تنفيذ الأعمال.
2. السلطة: تعني حق المديرين بإصدار الأوامر لإنجاز النشاطات.
3. الانضباط: يستلزم احترام أفراد المؤسسة للقواعد و العقود التي تدير المؤسسة.
4. وحدة الأمر أو القيادة: تعني تلقي الأفراد للأوامر من رئيس واحد من دون سواه.
5. وحدة التوجيه: و يدل هذا المبدأ على إيجاد رئاسة واحدة و خطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد.
6. الخضوع للمصلحة العامة: و هذا يتطلب التعاون و التضحية و تنمية روح العمل الجماعي، و وحدة العمل الإدارية و التنظيمية، و هذا يؤدي إلى تفضيل مصلحة المجموع على المصلحة الخاصة، و على الإدارة التوفيق بينهما.
7. مكافأة الأفراد: تعويض الأفراد و مكافأهم بشكل عادل يوفر رضى العمال و أصحاب العمل، و يناسب مستوى المعيشة و سوق العمل و وضع المؤسسة.
8. المركزية: و يقصد بهذا تمركز السلطة و القرار بالإدارة الأعلى هرمياً بما يحقق مصلحة المؤسسة.
9. سلسلة تدرج السلطة: أي تسلسل السلطات و الرتب الوظيفية من الأعلى إلى الأدنى في السلم الهرمي و عدم خروج الأفراد عن هذا الخط في تنفيذ و تحقيق الانتقال الإداري<sup>1</sup>.
10. الترتيب و النظام: و يستند هذا المبدأ إلى تقسيم الموارد في المؤسسة إلى قسمين: موارد بشرية و موارد مادية، و التنسيق بينهما لتسهيل عمل و أنشطة المؤسسة.
11. المساواة: يؤكد المبدأ جذب و تحضير الأفراد العاملين و الإخلاص و التفاني في العمل عن طريق العدل و المساواة في التصرف معهم و تحقيق الأهداف و رعاية حقوقهم و الإهتمام بهم.
12. الاستقرار الوظيفي: و هو المبدأ الذي يفسر المرونة مع الموظفين و العمال، كونهم بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع الوظيفة و شروط العمل فيها، و هذا ما يقلل معدلات دوران العمل و يخفض تكاليفه.

<sup>1</sup> خليل موسى: مرجع سابق ص 28.

13. المبادرة الشخصية و الابتكار: يسمح هذا المبدأ للمديرين بدفع موظفيهم إلى المبادرة في التعبير و تقديم المقترحات و الإبداع في الخطط و ابتكار الأفكار و الإجراءات لتطوير مفاهيم العمل و ممارساته.

14. شعور الانتماء للمؤسسة و روح التعاون: و يبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين و تنمية ارتباطهم و انتمائهم للمؤسسة و ثقافتها و إدراكية العمل كفريق، لأن ذلك يحقق النتائج المرجوة للمؤسسة و العاملين فيها.

لقد حدد فايول هذه المبادئ و التي من بينها ما تعلق بصفة مباشرة بعلاقات العمل كمكافأة الأفراد، التدرج في السلطة، الرقابة، السلطة... إلخ. دون أن يقصد ذلك لأن هدفه كان التأكيد على الجانب الإداري محصورا في الأنشطة الإدارية المذكورة سابقا، و التي سماها بالعناصر الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر... إلخ.

لذلك يمكن القول أنه صاغ إطارا فكريا أكد في محتواه على النشاط الإداري بصفة عامة و الإدارة العليا بصفة خاصة دون أن تكون علاقات العمل مجالا صريحا لإهتمامه.

3-2- جيمس موني و رالف رايلي : ألفا كتابا بعنوان "إلى الأمام يا صناعة"، استعرضا فيه علم التنظيم و تطوره، و بعد دراسة مستفيضة، توصلا إلى الإقتناع بأن كل تنظيم سليم إنما يقوم على نظام من العلاقات بين الرئيس و المرؤوس مرتبة بشكل هرمي "تدرج وظيفي" و لكنهما لم يشيرا إلى الجانب الإنساني في التنظيم أو إلى ملامحه الإجتماعية و النفسية، و قد تعرف موني و رايلي على مبادئ التنظيم السليم الأربعة التالية:

1. مبدأ التدرج الهرمي : و هو ما يتعلق بالعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين من حيث تقسيم العمل و تحديد الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة<sup>1</sup>.

2. المبدأ الوظيفي : و يرى موني أن الفارق في التخصص الوظيفي بين المديرين من المرتبة نفسها (المستوى) الإدارية يعود إلى الاختلاف في طبيعة مهام كل منهم أي الإختلافات في تخصصاتهم.

3. مبدأ التنسيق : يعتبر موني و رايلي أن التنسيق أهم معالم الإدارة حيث أنه ترتيب منظم للجهود العاملة من أجل تحقيق عمل مشترك.

4. مبدأ الشورى و التنفيذ : و هو يتعلق بالفارق الجذري بين الإستشارة و التنفيذ، فالجهة الإستشارية تقدم الرأي و النصيحة و الإرشاد في أمور مختلفة إلا أنها لا تملك حق إصدار الأوامر، و أما الجهة التنفيذية فهي التي لها حق

<sup>1</sup> محمد كامل المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 107.

اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر، و هي المعنية برقابة الآخرين و الإشراف عليهم في تنفيذها و معاقبتهم إذا فشلوا في ذلك.

#### –النقد الموجه لنظرية التقسيمات الإدارية

و عليه فإنّ نظرية التقسيمات الإدارية التي اهتم روادها بالجوانب الإدارية للمنظمات لم تعالج مسألة علاقات العمل كموضوع من موضوعات المنظمة أو كظاهرة منظّمة، بل شملتها ضمن ما طرحه أبرز روادها من مبادئ إدارية بهدف التقيد و الإلتزام بها إلى تحقيق الأهداف بشكل أمثل<sup>1</sup>.

#### ثانيا- النظريات السلوكية

جاءت هذه النظرية كرد فعل على النظريات التقليدية التي اهتمت بقضايا تنظيمية آلية، و لم تعني بالجانب الإنساني و الوظيفي للتنظيم.

أ. مدرسة العلاقات الإنسانية : تعتبر دراسة مايو و فريقه بداية مميزة لجميع الدراسات التي عاجلت الجانب الإنساني معتمدة على التجربة كآلية للتعامل العلمي مع المتغيرات المادية في العمل، فتوصل مايو و فريقه(روتلز، ديكسون، وارنر) إلى الكشف عن عوامل غير مادية لها أثرها في العملية الإنتاجية، دفع نحو التعمق في البحث الذي أظهر الجانب الاجتماعي المؤثر في علاقات العمل و الإنتاج<sup>2</sup>. و هنا بدأ الكشف عن علاقات مهنية ضمن علاقات جديدة تنشأ بين أعضاء المنظمة على اعتبار أنها تشكل نظاما اجتماعيا و أن العامل كطرف في العلاقة المهنية ما هو إلا كائن اجتماعي له من الحاجات و الرغبات و الميول و الإتجاهات و المشاعر ما يؤثر في أدائه.

لقد ركزت هذه النظرية على مجموعة من الأبعاد نلخصها فيما يلي :

✓ ركزت في دراستها على أن المنظمة هي عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية أيضا و ليست بناء اقتصاديا

✓ ركزت على الشكل غير الرسمي للمنظمة باعتباره جزء من طبيعة الاجتماع و الطبيعة البشرية.

✓ الإهتمام بالقادة من حيث الإختبار و الإعداد و التدريب، لضمان التكامل بين أشكال التنظيم.

✓ ركزت هذه النظرية على الرجل الإقتصادي بدل الرجل الإقتصادي و لا يمكن النظر إلى العامل على أساس أن تعظيم الربح و الحاجة للعمل هي أشياء أصلية في طبعه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عصمان بوبكر: مرجع سابق، ص 307.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط : المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 91.

<sup>3</sup> صالح بن نوار : مرجع سابق، ص 153.



✓ إن إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائياً.  
 ✓ إن تجاهل التنظيمات غير الرسمية و ما يسودها من قيم و معايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الإتصال بين قمة التنظيم و قاعدته، لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة معينة من الإتساق و الإنسجام بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي، و من هنا تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم ككل بطريقة فعّالة.

4-1- روثلسبرجر و وليم ديكسون : كانا ضمن فريق مايو أثناء الدراسات الأولى، حيث نشرا عام 1939 كتابا بعنوان "الإدارة و العامل" عرضا فيه صلة أفكارهما بمدرسة العلاقات الإنسانية و كذا النتائج الأولية التي نشرت بعد عام 1932. من خلال هذا العرض حاول الباحثان وضع تصور جديد لكيفية دراسة المصنع كتنظيم إجتماعي و ذلك عن طريق دراسته.

- في المقام الأول: المصنع و بناءاته و عملياته التنظيمية و نوعية العلاقات و القواعد التي تحدد السلوك و الأفعال و الأدوار المهنية و الوظيفية و الواقعية.

- في المقام الثاني: دراسة المصنع في ضوء نتائج نظرية العلاقات الإنسانية، باعتباره أيضا يتكون من مجموعة من التنظيمات غير الرسمية التي تؤثر في شبكة العلاقات الإجتماعية و علاقات العمل الرسمي، و تؤثر عموما على نوعية الإنتاج و فعالية الإدارة و إنجازها للأهداف العامة للمصنع.

و من هذا المنطلق، فقد تصور روثلسبرجر أن للمصنع أو المؤسسة الصناعية وظيفتان أساسيتان:

أ. الوظيفة الاقتصادية: و التي تهم على العموم بالعائد الإقتصادي أو تحقيق الأهداف الإقتصادية التي وضعت مسبقا من قبل الإدارة أو أصحاب رؤوس الأموال و كذا السعي إلى تحقيق أعلى قدر من الأرباح و الفعالية المهنية و التقنية.

ب. الوظيفة الإجتماعية: و تظهر من خلال تحقيق الرضا العام بين أفراد المؤسسة أصبح ينظر إليها على أنها تنظيم إجتماعي يعمل على إشباع حاجات الأفراد و الجماعات الذين يعملون فيه و تحقيق نوع من تأكيد الذات الفردية.

في النهاية توصل الباحث إلى أن الفصل بين الوظيفتين داخل المؤسسة لا يمكن تحقيقه بسبب التداخل بينهما و تأثيرهما في بعضهما البعض. و عليه فمدرسة العلاقات الإنسانية أولت لعلاقات العمل اهتماما واسعا و أكثر وضوحا و استهدافا، فقد درست تطوير المنظمات إنطلاقا من فكرة الجماعات غير الرسمية، و أثر سلوك الأفراد، و وظيفة التفاعل الإجتماعي.

ب/ مدرسة الفلسفة الإدارية: تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن لكل مدير فلسفته الخاصة التي تؤثر على سلوكه و تصبغ تصرفاته بصبغة معينة، فالفلسفة التي يعتنقها المدير تعتبر عاملاً أساسياً في تحديد سلوكه الإداري و بالتالي سلوكه التنظيمي.<sup>1</sup>

**5-1- نظرية ماك جريجور X et Y :** يعتبر ماك جريجور هو واضع هاتين النظريتين، حيث انتقد من خلال النظرية الأولى (X) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرهما إلى العنصر البشري و طريقة تعاملها معه، أما نظريته الثانية (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح و الإنساني مع العنصر البشري، وقد كان أول من دعى إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة، و أهداف الفرد العامل حيث تتلخص نظريته في: **أولاً: نظرية (X) :** لخص ماك جريجور في نظريته أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي:

1. الإنسان يكره العمل، و يحاول تجنبه و الإبتعاد عنه إذا استطاع ذلك و بالتالي لا بد من إجباره.
2. الإنسان طموحه قليل، فهو لا يبحث إلا عن الأمان و الإستقرار في العمل و لا يجب تحمل المسؤولية.
3. الحافز المادي و العقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل و الإنتاج.
4. الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

**ثانياً: نظرية (Y) :** أكد في نظرية (Y) على التكامل بين أهداف الفرد و أهداف المنشأة و كتب يقول إن تطبيق نظرية (Y) سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين، و سيعزز انتمائهم، و بالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي، و من أبرز أفكار ماك جريجور التي تتضمنها نظرية (Y) مايلي:

- ✓ عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه و كيف يحفزه على العمل و يثير فيه الدافعية.
- ✓ الحافز المادي و العقاب لا يحفزان على العمل، بل المعاملة الحسنة و الإقناع و الترغيب هي أدوات تحفيز العمال، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية و ليس المادية فقط.
- ✓ الإنسان يحب عمله و يبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً.
- ✓ الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه و تحقيق طموحه.
- ✓ المرؤوسون يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات، و يحبون الشعور بالحرية و يرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم.

<sup>1</sup> محمد كامل المغربي: مرجع سابق، ص 118

✓ إذا اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة و فرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية. مما سبق نفهم أن ماك جريجور قصد في نظريته (Y) أن تكون المنشأة مكان عمل محب للنفس، و إشعاره أن وجوده و عمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية و المعنوية و النفسية و الإجتماعية، و أن مستقبله الوظيفي، و مستقبل أسرته مرتبط بها.

**5-2- باك Bakke**: حدد أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي : أن النظام الذي يحكمه، و الموارد البشرية و المادية و الطبيعية، و الأنشطة التي تتم في إطاره، و مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق و الوحدة بين أجزائه، و التي تتمثل في عملية الإنصهار أو التلاحم بين الفرد و التنظيم.

و يرى باك أنه يمكن للقيادة أن تحقق هذا الانصهار عن طريق تسيير إندماج أعضاء التنظيم في العمل و حل مشاكلهم و توجيههم، و هذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد و متطلبات التنظيم، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم إلى تحقيق أهدافه.

لقد أفرزت المدرسة السلوكية أفكارا هامة ساعدت على فهم جوانب أساسية مثل: الدافعية و القدرة على القيادة و أهمية العوائد التي يحصل عليها العمال نتيجة أدائهم الفعال، إضافة إلى موضوع الإعتماد أو التكامل أو في الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين و كذا الشعور بالإنتماء إلى المنظمة.<sup>1</sup>

**ثالثا- النظريات الحديثة**: جاءت النظرية الحديثة للتنظيم محددة أسسا جديدة تعتبر خلالها المنظمة نظاما إجتماعيا هادفا يقوم على أساس إتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف و كذا المؤشرات التي تتفاعل معها و سبل تحقيق تلك الأهداف.<sup>2</sup>

**6-1- هيرت سيمون و نظرية إتخاذ القرار**: فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لإتخاذ القرار، و أن جوهر التسيير هو إتخاذ القرار و على المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف.

فالقرار الجيد في نظر سيمون: "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة، بل هو ذلك الذي يجوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض و الإبداع".<sup>3</sup>

و قد ذهب أنصار هذه المدرسة إلى دراسة آلية إتخاذ القرار، و نقد نظرية العقلانية المطلقة، بحكم أن الفرد مقيد بالوضعية التي هو فيها، و المعلومات المحصل عليها، و أن قدرته على التحليل و جمع البدائل محدودة.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> جارت مورغان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، مكتبة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 57.

<sup>3</sup> يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 184.

أ. نظرية Z: استمدت مقوماتها الفلسفية و الفكرية انطلاقا من دور البناء الاجتماعي الثقافي و التربوي للمجتمع الياباني خاصة أنها ركزت على عامل الثقة، المهارة والمودة مع التأكيد على الجانب الإنساني، معمقة المفاهيم في ميدان العمل.

ويمكن تحديد أربعة خصائص للإدارة اليابانية و هي:

1. اتخاذ القرارات بصورة جماعية: فخلافا لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا، ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع، و اتخاذ القرارات اللازمة بشأها.<sup>1</sup>

2. التوظيف مدى الحياة : أغلب الموظفين و العاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى الحياة، كما و أن مراتبهم تعطى لهم على أساس سنين الخبرة. فمرتبهم تتضاعف كل 15 عاما، كما و أنهم يصلون إلى سن التقاعد عندما يبلغون 55 عاما، و عندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ 45 سنة.

3. التعليم و التدريب المستمران: يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالا أو مدراء التعليم المتواصل و التدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة، فالتعليم و التدريب المتواصل سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني، و الذي ينسجم زيادة في الإنتاج و تقدم في نوعية المنتج.

4. الإدارة الأبوية: إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية و إعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشعروا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلم الإدارية حتى يصلوا إلى القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان، فالفرد يتعلم في الجامعة.

ومن أبرز سمات الإدارة الأبوية التعامل الأبوي للمدير مع عماله و موظفيه فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه حتى أنه يساهم في حل مشاكلهم العائلية.

<sup>1</sup> بن حمود سكيبة: مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص 57 .

6-2- ميشال كروزيه و مقاربة التحليل الإستراتيجي: تنطلق مقاربة التحليل الإستراتيجي من مبادئ تختلف عن تلك التي انطلقت منها سابقا، فلا بد هنا من الإشارة مع كروزيه 1970 بأنه لا توجد نظرية من التي تم سردها تطرقت إلى مشاكل السّلطة داخل التنظيم، فبالنسبة إليه فإن وجهة النظر الوحيدة التي يمكن أن تسمح بإدماج النظريات المختلفة للتنظيم و تجاوزها، هي وجهة نظر علاقات السّلطة<sup>1</sup>.

إن أصالة طرح كروزيه تكمن في تسليط الضوء، على علاقات القوة التي تنتج داخل التنظيم، و التي يرى أن القوة و النفوذ و عملية البحث عنها هي التي تحرك الفاعلين، و بالتالي يعتبر النفوذ العنصر الأساسي الذي يتشكل لأجله التنظيم.

1- كروزيه و الظاهرة البيروقراطية: انطلقت دراساته بدراسة ظاهرة البيروقراطية إلا أنه ابتعد عن البعد الأساسي للتحليل الفيري الذي مثل البيروقراطية كسيرورة عامة لعقلنة النشاطات الإجتماعية، و درس اميريقيا باتولوجية التنظيمات البيروقراطية و استخلص في دراسته خصائص التنظيمات البيروقراطية:

1. توسع القواعد اللأشخصية، و هذه الأخيرة تحدد مختلف السلوكات داخل التنظيم.
2. مركزية القرارات: قوة اتخاذ القرار تتركز في مستوى معين.
3. عزل كل فئة تسلسلية في التنظيم و هذا من جراء وجود الخاصيتين السابقتين.
4. نمو علاقات قوة موازية، و هذا من جراء وجود مصادر اللأيقين، فهذه الأخيرة تستمر في وجودها، و تعطي علاقات قوة موازية أين تتشكل ظواهر التبعية و الصراع.

#### ب- مسلمات التحليل الإستراتيجي

- المسلمة الأولى: الأفراد لا يقبلون أن يعاملوا كوسائل في خدمة أهداف التنظيم، فلكل غاياته، و أهدافه الخاصة.

- المسلمة الثانية: الحرية النسبية للفاعلين، أو كل فاعل لديه هامش من الحرية و الإستقلالية، فهذه الإستقلالية تسج ضمن لعبة النفوذ، فالذي يحفز الفاعلين هو بحثهم عن القوة و النفوذ على حساب الآخرين، فالقوة تمثل العنصر الجوهرى لديناميكية الفعل الإجتماعي و هذا ما يشكل التنظيمات<sup>2</sup>.

- المسلمة الثالثة: استراتيجيات الفاعلين تبقى عقلانية، إلا أنها عقلانية محدودة، فإذا أخذنا في الحسبان استراتيجيات الآخرين و الضغوطات المختلفة للمحيط، فلا يوجد فاعل لديه الوقت الكافي و الوسائل اللازمة

<sup>1</sup> ابراهيم بو الفلفل : الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2001 / 2000، ص 72.

<sup>2</sup> Philippe Bernouse la sociologies des organisations, 5 émé,ed ; du seuil, Paris 1990. Pp 129-133.

لإيجاد الحل العقلاني الوحيد، و هذا من أجل تحقيق الأهداف، فتقف استراتيجية الأفراد عند حلول مؤقتة و الأقل ضررا.

### ج- مفاهيم التحليل الإستراتيجي

هناك ثلاث مفاهيم يتم فصل حولها التحليل الإستراتيجي و هي النفوذ، اللأيقين، نسق الفعل الملموس والتي تعتبر أدوات التحليل:

1. النفوذ: إنّ طرح مشكل النفوذ كمشكل أساسي للتنظيم يعتبر كثورة صغيرة في عامل تصورات التنظيم. فبعدها كان يتصور التنظيم على أنه عالم يسوده الوفاق و التفاهم، استبدل بتصور مغاير ينظر إلى الحياة اليومية داخل التنظيم على أنها مبنية على صراعات النفوذ، فالأفراد و الجماعات يختلفون من حيث تكوينهم، ووظائفهم الخاصة التي لا تتلاقى مع الآخر.

و النفوذ لا يتأثر فقط من السلطة الرسمية للتنظيم التي تفرض عن طريق الهرم التسلسلي للتنظيم و لكن هناك أربع مصادر للنفوذ داخل التنظيم و التي ترتبط بمنطقة اللأيقين:

✓ الكفاءة: و هي المتعلقة بتخصص معين بحيث لا يمكن الإستغناء عنه، فالخبير هو الذي بإمكانه حل المشكلات اليومية التي يتلقاها التنظيم، و بالتالي فإن موقعه يكون أحسن في حالة التفاوض سواء كان ذلك مع الأفراد أو التنظيم.

✓ التحكم في العلاقات التي تربط التنظيم مع المحيط سواء كانوا أفرادا أو تنظيمات و التي تساعد (هذه العلاقات) في استقرار حياة المؤسسة.<sup>1</sup>

✓ التحكم في المعلومات و الإتصالات داخل التنظيم.

✓ معرفة استعمال قواعد التنظيم بصفة جيدة.

2. منطقة اللأيقين: كل تنظيم معرض لمجموعة مختلفة من التغيرات المفاجئة التي تأتي من المحيط مثل التغيير التقني للإنتاج، و الإتصالات، توسع السوق... إلخ و التي تطلق عليها اللأيقينات التي لا يمكن أن نتحكم فيها أو نعرفها مسبقا.

فالفاعلون يستغلون هذه اللأيقينات لصالح حساباتهم الخاصة، فكل هو لا يقيني بالنسبة للمشاكل التي يتعرض لها التنظيم هي مصدر النفوذ بالنسبة للفاعلين، فالعلاقات بين الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو جماعات تدخل في مجال غير متكافئ للنفوذ.

<sup>1</sup> بوالفلل ابراهيم: مرجع سابق، ص 66.

منطقة اللّائقين المحددة بواسطة مصادر النفوذ هي التي تدخل ضمن لعبة الفاعلين لتعظيم سلطتهم و استقلاليتهم، و بالتالي فإنّ اللّائقين يتموقع في علاقات النفوذ.

فالنّفوذ هو ذلك الهامش من الحرية للأفراد، و الجماعات فيما بينهم و الذي يقضي إلى إمكانية رفض الفرض أو تفاوضه فيما يطلب منه الآخر، و هذا لا يتأتى إلا إذا شكل الفرد منطقة اللّائقين الخاصة به، و التي يتفاوض من خلالها و بواسطتها مع الآخر، بحيث أن الآخر لا يتحكم فيها و لا يعرفها مسبقا، نظرا إلى أنّ الفاعل يحاول دائما أن يجعل سلوكه غير مدرك مسبقا.

3. النسق الملموس للفاعل: إن النسق الملموس للفاعل عند كروزيه و فريد بارك هو ظاهرة ملموسة و بالإمكان الكشف عنها إمبيريقيا فهو ليس نسق مجرد، بل هو نسق مبني و ليس طبيعي.

إن هذا النسق مجدد بواسطة سلوكيات الفاعلين و علاقات النفوذ، فهو يبين لنا الكيفية التي يعدل بها الفاعلون العلاقات و القواعد التي يسير من خلالها التنظيم، و التحالفات التي يشكلونها، و هذا انطلاقا من منطقتهم الخاص. و بالتالي فالنسق الملموس للفاعل هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنتج بين أعضاء التنظيم "حل المشكلات اليومية التي يواجهونها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق: ص 67

## خلاصة

إنَّ القراءة المتأنية للقضايا التنظيمية التي عالجتها نظريات المنظمة في مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل بمختلف محطاتها التاريخية توضح أنَّها لم تولي اهتماما كبيرا لعلاقات العمل بل تطرقت إليه كجزئية من الجزئيات التي تقوم عليها مكونات المنظمة، وذلك باعتبار هذه الأخيرة كيان إجتماعي تنشأ داخله تفاعلات، و تبادلات فيما بينها حيث تضيفي هذه التبادلات صفة العلائقية.

في حين أنَّ النظريات الحديثة أعطت اهتماما لعلاقات العمل، فقد ركزت نظرية Z على المهارة، الثقة و الإستماع إلى وجهات نظر الآخرين، إضافة للعلاقات الإنسانية. أمَّا كروزيه فركز على القوة والنفوذ و أهميتها في التنظيمات.

وعليه يمكن القول أنه رغم تركيز معظم الدراسات على الجانب التنظيمي في علاقات العمل و إهمال الأبعاد الإنسانية و الإجتماعية إلا أنَّها لاتزال مجالا خصبا وغنيا للبحث حيث تعتبر من أهم العوامل المحددة لنجاح أي منظمة.



## الفصل الثالث: البعد القانوني لعلاقات العمل

تهديد

أولاً: نشأة علاقات العمل

ثانياً: العوامل المساعدة على تطور علاقات العمل

ثالثاً: إثبات علاقة العمل

رابعاً: مراحل إنعقاد علاقة العمل في تشريع العمل الجزائري

خامساً: آثار علاقة العمل

سادساً: انحلال (إنهاء) علاقة العمل

خلاصة

تمهيد

إنّ الليبرالية الفردية التي سادت في النصف الأول من القرن 19 م، و التي نتج عنها قيام الثورة الصناعية، تعتبر نقطة الإنطلاق لتأريخ علاقات العمل و التشريعات العمالية، خاصة بعد المشاكل و الصعوبات التي نتجت عنها على المستويات الاقتصادية، الإجتماعية و المهنيّة... إلخ و التي أثرت بشكل مباشر على الطبقة الشغيلة. لقد كانت العلاقات قبل هذا التاريخ علاقات بسيطة و واضحة الحدود بين العامل و صاحب العمل، لكن إنتشار التكنولوجيا و ظهور الآلات، و التخصص في العمل، إضافة إلى توسع نطاق المصنع، قلل من الدور الذي كان يلعبه العمال، مما أدى إلى حدوث صدمات عنيفة بينهم وبين بائعي العمل، و ذلك نتيجة الظروف السيئة التي كانوا يعملون بها (ضعف الأجور و الرواتب، إنعدام شروط الأمن، عدم وجود حماية إجتماعية، كثرة النزاعات...)، لذا كان لزاما تنظيم هذه العلاقة و ترشيدها، و تحديد حقوق و واجبات كل طرف، و هذا طبعا لم يتم إلا بعد صدور مجموعة من القوانين، اللوائح و التشريعات التي عملت على تحسين هذه العلاقة، تحديدها و وضعها في إطارها القانوني.

إنّ متابعة السيرورة التاريخية لتطور علاقات العمل، يدعونا إلى القيام برحلة تاريخية في الماضي، أين نتعرف على شكل هذه العلاقات في الحضارات السابقة و نظرة الشعوب لها. حيث تطورت من علاقات فردية إلى علاقات جماعية، كما أنّها تمتاز بالتغير و التبدل المستمر، فهي بالتالي تتماشى بخط مستقيم مع تطور النظم الإجتماعية، الاقتصادية، السياسية للمجتمع الإنساني.

لهذا سوف نتناول في هذا الفصل نشأة علاقات العمل، و العوامل التي ساعدت على تطورها، سبل إثباتها، مراحل إنعقادها، حقوق و واجبات كل طرف، و أخيرا طرق و أسباب إنحلال هذه العلاقة بين الطرفين.

أولاً- نشأة علاقات العمل

إن فكرة علاقة العمل أزليّة ، ظهرت مع ظهور الإنسان و تطورت مع نشأته و تطوره، لهذا اتخذت علاقة العمل هذه عدة أشكال وصور منذ الحضارات القديمة إلى الحضارات الحديثة، الأمر الذي أثر على قيمة العمل و تقريره ضيقاً و اتساعاً، احتقاراً و تقديساً، و هو ما تجدر الإشارة إليه، والبحث عنه لمعرفة مفهوم علاقة العمل عبر الحضارات المتتالية القديمة، الوسطى ثم الحديثة ، لبيان مفهومها وطبيعتها في كل مرحلة.<sup>1</sup>

عرفت مصر علاقة العمل في عهود الحضارات الأولى عند قيام صناعة الأجر والإسمنت و الزجاج، إلى جانب صناعة النسيج، كما عرفت الحضارة البابلية هذه العلاقة عند اهتمامها بالصيد أكثر من الزراعة، كما تعتبر من الحضارات القليلة القديمة التي كانت تحدد فيها الأجور من قبل الدولة إلى جانب تحديد الأسعار، وذلك بمقتضى قوانين الملك حمورابي. أمّا الحضارة الفينيقية التي يعود تاريخها إلى القرن 28 قبل الميلاد، فقد نشط أهلها في الصناعة والتجارة الخارجية، واشتهروا بصناعة الزجاج والمعادن والأسلحة... أمّا اليهود فيعتبرون من الشعوب الأكثر إقبالا على العمل، حيث عملوا في النشاط الفلاحي بتربية المواشي وزراعة الكروم والزيتون، كما كانت العلاقات الإجتماعية عندهم تقوم على ثلاث ركائز أساسية هي: الملكية، الأسرة، الدين.<sup>2</sup>

أمّا الحضارة الرومانية فقد عرفت ازدهارا إقتصاديا وماديا، حيث كان العمل ينجز من طرف العبيد، ويستبعد كل علاقة مهنيّة مع الأسياد، وقد اشتهر أشرف الرومان بحب العمل الفلاحي واحتقار الأعمال اليدوية الأخرى، فكانوا يقضون أغلب أوقاتهم في أراضيهم . أمّا الصناعة فقد نشأت في البيوت وهي بالأساس موجهة للإستهلاك العائلي، وتوسعت فيما بعد كي تشمل الصناعات المنجمية، الخشب، الأثاث، الأسلحة... ولم تنل التجارة ما نالته الصناعة، إذ كانوا يعتبرونها عمل غير شريف تهدف إلى الثراء بأرخص الأثمان و البيع بأرفعها.

في المقابل، يلاحظ حلول نظرة جديدة نحو العمل جاءت بها الديانة المسيحية، تقوم على خلق ضوابط تحكم العمل وتنظم علاقاته، مثلما بيّنه القس Saint Paul عندما قال بمبدأ إجبارية العمل "إن الذي لا يعمل لا يأكل".

1 رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع و الطباعة، الجزائر، 2002، ص 10

2 نفس المرجع: ص 12.

و بصفة عامة فإن مفهوم علاقة العمل في بعض الحضارات القديمة، لم يكن واضحاً ولا مقدرًا حق تقديره، رغم قيام الحضارات على العمل، إذ لم تعرف قيمة العمل إلا بمجيء الديانات السماوية.<sup>1</sup>

أمّا في الحضارة الإسلامية فقد ورد مصطلح العمل، وما يدل على علاقاته ومعناه في حوالي ثلاث وستين آية قرآنية، اقترن فيها العمل بالإيمان، إذ يقصد بلفظة العمل عمل الدنيا والدين معاً. فالعمل الديني دون إيمان يعتبر جموداً وهروباً، فلم يكتف القرآن الكريم بالحث على العمل والسعي الدائب لاكتساب القوت بمختلف الطرق المشروعة، بل جعل من العمل درجات من حيث الجزاء في إتيانه والإخلاص فيه.

أمّا في السنة النبوية، فقد احتل العمل مكانة هامة في أقوال الرسول "صلعم"، فقد أشادت بالعمل وحثت عليه مبشرة القائمين به جزاءً عند الله. كما سارت جمهرة الأنظمة والعلماء على نفس المنهج، مشجعة بذلك على العمل والنشاط.<sup>2</sup>

لقد عرفت القرون الوسطى نظام الإقطاع، يملك فيه الأسياد مساحات زراعية واسعة يستغلون فيها الرقيق أو الأبقان، حيث يقيم هؤلاء في هذه الأرض، ولا يغادرونها إلا بموافقة السيد، إذ كان من أهم واجباتهم أثناء استغلال الأراضي دفع مجموعة من الضرائب والإيجارات للدولة، وبعضها للسيد المالك. وما يلاحظ على هذا النظام أنه كان يقوم على الولاء المتبادل بين السيد والعبد، فيدافعون عنه كلما تعرضوا لاعتداء خارجي، ويحميهم من جهته ويمنح لهم نوعاً من الحرية في ممارسة بعض النشاطات الخاصة بهم. ويتكون المدن وازدهارها أخذ نظام الطوائف المهنية أو الحرفية ( حيث تعنى هذه الأخيرة منظمة عمالية تمارس حرفة معينة كحرفة التجارة و الحدادة و الغزل و الحياكة و الصناعة... إلخ و ممارسة الحرفة تحت إشراف و رقابة الطائفة و قادتها) مكانة هامة في النظام الصناعي البدائي والحرفي في ذلك الوقت.

إنّ للطائفة الحرفية هدفين أساسيين أولهما أنّها تريد تحقيق المساواة بين أسياد ومعلمي الحرفة الواحدة، كما اهتمت بتنظيم أساليب وضع الإنتاج كتحديد مواصفات الأدوات المستخدمة في الإنتاج وعدد الصناع والصبيان الذين يمارسون الحرفة وعدد ساعات العمل ومستويات الأجور. والهدف الثاني يتجسد في محافظتها على وضعها الإقتصادي في المجتمع. وتحقيقاً لهذا الهدف فرض عليها اتخاذ بعض الإجراءات المهمة التي من شأنها أن تقلل كمية الإنتاج، كإعطاء العامل الواحد حق إنتاج السلعة بأكملها وعدم التخصص في عملية إنتاجية واحدة.<sup>3</sup>

1 نفس المرجع: ص 13

2 نفس المرجع: ص 20

3 إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 48.

إنّ الصانع في نظام الطائفة الحرفية لم يكن جزءاً من العملية الإنتاجية المتخصصة التي يلمسها التي المرء في نظام المصنع الحديث، فالعلاقات الإجتماعية للعمل في هذا النظام لا تعتمد على العملية الإنتاجية بقدر ما تعتمد على تركيب وقيم المنظمة الحرفية، ذلك أن سمعة ومثالة الحرفة تتحددان بطبيعة نوعية العمل المنجز ومدى الإلتزام بقوانين ونظم الحرفة وبالمركز الوظيفي الذي يحتله الصانع في المنظمة الحرفية. إضافة إلى أن أنماط علاقات العمل كعلاقة السلطة بالصانع تعتمد بصورة مباشرة على البناء الإجتماعي الرسمي للطائفة الحرفية.<sup>1</sup>

بدأ نظام الطوائف الحرفية بالإتحلال منذ بداية القرن 16 م، حيث أخذ نظام المصنع يحل تدريجياً محل نظام الطوائف الحرفية، و يعود الإتحلال إلى عدّة عوامل من أهمها:

أ- كثرة العوائق التي وضعها المعلمون أمام الصانع ليحولوا دون تدرجهم ليصبحوا معلمين، مما أدى الى تدمير هؤلاء الصانع ووقفهم ضد المعلمين، فقد أدى هذا الصراع بينهم إلى تدخل سلطات المدن في شؤون الطائفة مما أضعفها، وأفقدتها لبعض صلاحيتها.<sup>2</sup>

ب- كثرة الصراع وحدته بين الطوائف الحرفية مع غيرها من الجماعات الصناعية الأخرى، كالصناع الذين لا ينتمون إلى الطوائف الحرفية، والصناع الريفيين ورهبان الأديرة وغيرهم من الصناع، وقد تمكنت هذه الفئات من التأثير على الدولة للتدخل في شؤون الطوائف.

ج- كثرة الصراعات بين الطوائف الحرفية أنفسهم، حيث أخذوا يشغلون صناعات لا ينتمون إلى الطائفة، وذلك من أجل زيادة ثروتهم، فأخذت تبرز فئة من المعلمين الأثرياء أخذوا يسيطرون على الطائفة مما أدى إلى قيام منازعات بينهم، خاصة أن الأثرياء منهم لم يكن يهتمون بتحسين الإنتاج، ممّا أفقد الطائفة دعامة مهمة في استقرار النظام الطائفي.

د- قيام بعض الحرفيين بالعمل في التجارة بدلاً من الصناعة نظراً لوفرة الأموال لديهم، وعدم رغبتهم في العمل اليدوي لما فيه من تعب ومشقة.

وظل الأمر على هذه الحال إلى نهاية القرن 18م، و قيام الثورة الفرنسية سنة 1789، هذه الثورة التي أتت بمفهوم علاقات العمل، يرتبط فيها العمل بالفلسفة والمبادئ التي قامت عليها الثورة<sup>3</sup>، والتي تركز أساساً على مبدأ سلطان الإرادة وحرية التصرفات القانونية والتعاقدية في إبرام هذه العلاقات. غير أن هذه المبادئ التي

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 51.

<sup>2</sup> محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 59.

<sup>3</sup> رشيد واضح: مرجع سابق، ص ص 15 17.

أقرتها لاسيما حرية الإنسان وحرية العمل التي تضمنها القانون المسمى بـ «loi d'allande» المؤرخ في 2 و 17 مارس 1791 الذي ينص على أنه " يحق فيه لكل شخص و بكل حرية أن يمارس أي عمل أو أية مهنة يريد..."، عرفت تدهورا في الأوضاع لأن هذه الطلاقة في التمتع بهذه الحرية تتعارض مع وجود التجمعات المهنية. وبصدور "la chappelier" المؤرخ في 14 و 17 جوان 1791 ضيقت النطاق على العمال والمستخدمين وإنشاء علاقة عمل فردية وبشروط معقولة، وهو الأمر الذي نادى به الإقتصاديون الغربيون في قوانينهم فيما بعد، خاصة آدم سميث في مؤلفه "ثروة الأمم" ومبدأ "دعه يعمل دعه يمر"، هذا المبدأ الذي قيد من سلطة القانون في تنظيم علاقات الأفراد والأشخاص المعنوية، ولا يدع مجالاً لتدخل القاضي إلا في المنازعة. غير أنه بقيام الثورة الصناعية أخذت العلاقات المهنية تتوتر بين العمال والمستخدمين أصحاب العمل لانعدام التوازن الإقتصادي بينهم، إذ أصبحوا في ظل الحرية المطلقة للعمل والتعاقد يخضعون لضغوطات الحاجة الإقتصادية والإجتماعية، فساءت أحوالهم وضعف حجم عرض العمل، مما أدى إلى انخفاض رهيب في الأجور والضمانات المالية والإجتماعية وضعف الإستقرار في العلاقات المهنية، غير أن نضج الوعي السياسي لديهم وإدراكهم لخطورة هذه الأوضاع أخذوا يتجمعون في شكل تجمعات ونقابات سرية وعملانية للمطالبة بتحسين أوضاعهم. حيث صدر قانون 25 ماي 1864 الذي اعترف بحق الإضراب، وقانون 19 مارس 1874 الذي ينظم عمل النساء والأطفال و ينشئ مفتشية العمل. ثم قانون 1884 الذي يعترف بحرية التنظيمات المهنية، وتسمح للعمال وأصحاب العمل على حد سواء بإنشاء نقابات.

#### ثانيا- العوامل المساعدة على تطوّر علاقات العمل:

إنّ التطور الذي شهده النظام الإقتصادي و الإجتماعي في شتى مجالاته و العمليّات المصاحبة لهذا التطور وتشابكها أدّى إلى ضرورة البحث والتفكير لإيجاد الحلول لمسايرة هذا التطور، ومحاولة وضع ضوابط تساعد كل الأطراف، لأن الإفراط في اعتماد مبدأ سلطان وقوة الإدارة وحرصها على إبرام علاقات العمل أدّى إلى إحفاف كبير وهدر لحقوق العمال مما زاد في سوء أحوالهم المادية و الإجتماعية، ودفعهم للدخول في صراع مرير مع أصحاب العمل من أجل الدفاع عن حقوقهم و تحسين أوضاعهم، و هذه الأسباب كانت بمثابة الدافع المباشر لتدخل الدولة لتنظيم العلاقات بين العمال و أصحاب العمل من جهة، والعمل على صيانة الحقوق المكتسبة والبحث عن إعادة نوع من التوازن الإقتصادي من جهة أخرى، أي العمل على التخفيف من حدة الصراع من أجل تحقيق أهداف كل الأطراف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان ، الأردن، ط1، 2011، ص 406

### 1- العوامل السياسية و الاقتصادية المساعدة على تطور علاقات العمل

إن تدخل الدولة في وضع قواعد قانونية في مختلف المجالات التي تتناولها علاقات العمل كان له الأثر الحسن في الطبقة العمالية، خاصة إن تمكنت هذه الأخيرة من أن تصبح قوة مؤثرة في الأحداث، و في صنع السياسة العامة والاجتماعية في مجال التوظيف وقطاع الشغل، حيث أصبحت هذه التجمعات العمالية بدورها تشارك بصفة مباشرة في صنع القوانين لتحقيق مطالبها.

هذا ولم يكن تدخل الدولة فقط من أجل رفع الظلم الذي كان يمارسه أصحاب العمل على الطبقة العمالية. بل هناك عوامل أخرى تتمثل في تخوف الحكومات من زحف الطبقات العمالية نحو السلطة لاسيما بعد أن بدأت هذه الأخيرة في تنظيم نفسها وتنسيق جهودها ومنهج عملها. لقد سارعت الحكومات والأحزاب الحاكمة لحماية نفسها وذلك بوضع قواعد قانونية وتنظيمية أملا في إعادة التوازن بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج وتلك المالكة لقوة العمل، بهدف منح هذه الأخيرة بعض الحقوق، وهو ما يفسر الطابع الإلزامي لبعض الإجراءات التي أقرتها النصوص القانونية مثل: حماية الأجور، توفير الأمن والوقاية في أماكن العمل...إلخ.

أ- إتجاه الدولة نحو التوجيه و التخطيط الإقتصادي: اتجهت الدولة نحو التخطيط الإقتصادي و تأمين بعض المؤسسات الصناعية الكبرى التي تحتوي على أكثر عدد من اليد العاملة. و هو ما أدى إلى تحولها من دور الحكم الذي يسهر على تطبيق القانون والتدخل عند حدوث النزاعات بين العمال وأصحاب العمل. الأمر الذي أدى إلى تحول الكثير من علاقات العمل من الطابع التعاقدية إلى الطابع القانوني و التنظيمي.

ب- تخوف النظم الرأسمالية من تأثير المدّ الاشتراكي: هذه الأفكار الاشتراكية التي بدأت تعرف انتشار واسع بعد نجاح الثورة البلشفية 1917، واعتماد المناهج الاشتراكية في التنظيم الإقتصادي كالتخطيط واشتراك العمال بصفة مباشرة في إدارة واستغلال وسائل الإنتاج، ومنحهم صلاحيات واسعة جعلتهم المسيرين والمستفيدين من مختلف الممتلكات الموضوعة تحت تصرفهم.

ومن هذا يظهر أن تدخل الدولة في تنظيم علاقات العمل قد تحكمت فيه عدة عوامل سياسية و إقتصادية مباشرة و غير مباشرة، مما جعل أحكام قانون العمل و العلاقات المتمخضة عنها تتطور بسرعة كبيرة من بلد إلى آخر، نظرا للتأثيرات المتفاوتة في كل دولة، و نظرا لمدى اهتمام كل دولة بالطبقة العمالية من مختلف الجوانب الإقتصادية و الإجتماعية و المهنية.

2- العوامل الإجتماعية و المهنية: لقد لعبت الطبقة العمالية دورا هاما في تطوير قوانين العمل مند البداية، بحيث كان للضغوط التي مارسوها على أصحاب العمل والدولة عبر مختلف المراحل عن طريق الإضرابات و غيرها كان

لها أثر مباشر على تدخل الدولة لوضع هذه القوانين حيث تحولت مطالب العمال بصورة مستمرة من المطالب التقليدية إلى المطالب الإجتماعية الحديثة.

أ- المطالب الأساسية التقليدية: فيما يتعلق بهذه المطالب فقد انحصرت في بادئ الأمر بصفة خاصة في:

- 1- حماية الأجر و المحافظة على القدرة الشرائية و العمل على تجسيدها باستمرار.
- 2- ضمان استمرار الدخل بنفس المستوى في حالة تخفيض مدة العمل أو المرحلة الأولى لفقد منصب العمل.
- 3- حماية العمال عن طريق الرقابة ضد التسريح الفردي أو الجماعي التعسفي، وضد الفسخ الإفرادي لعقود العمل.

4- العمل على تحسين ظروف العمل سواء من حيث مدة العمل اليومية، أو إيجاد تنظيمات عملية لصالح العمال مثل العمل التناوبي، و تقسيم العمل، و توفير النقل و السكن و الترقية المهنية و المادية...إلخ.

وهذه المطالب شكلت أرضية الإنطلاق نحو مطالب أكثر تطورا وحساسية تتمثل على وجه الخصوص في المطالبة بتحسين ظروف العمل في شتى المجالات، وضرورة وضع مخططات واضحة في مجال التشغيل و التكوين، والعمل المتواصل لخلق مناصب العمل لا سيما في المناطق التي تعاني ضعف التشغيل و انتشار البطالة.

ب- المطالب الإجتماعية الحديثة: لقد انتقلت مطالب العمال مع مرور الزمن إلى المطالبة بالمشاركة في التسيير ووضع القرار على مستوى المؤسسة التي يعملون بها بغض النظر عن طبيعتها القانونية، وذلك عن طريق اعتماد أساليب تسيير تمكن العمال من المشاركة الفعلية، كأسلوب التسيير الذاتي، هذا المطلب لم يبق محصورا في المؤسسة المستخدمة فقط، بل تجاوز ذلك إلى المؤسسات العليا للدولة، بل وحتى على المستوى الدولي حيث أصبح العمال يطالبون بأحسن تقسيم للعمل لاسيما بعد بروز ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات، وهذا كله من أجل إرساء علاقات عمل ذات طابع إنساني محركة لمعنويات العامل من أجل تحسين أداؤه، الأمر الذي نتج عنه حتمية الإعتراف بالحق في التكوين المستمر للعامل في مختلف التخصصات و في مختلف الدول.

وهنا نرى أن المطالب السابقة وغيرها تميزت بطابع التحرك الجماعي للعمال، حيث ثبت لهم أن المواجهة الفردية لا يمكن لها أن تتحقق لهم أهدافهم ولا تأخذ مصالحهم، فهذه التحركات كان لها تأثير مباشر على قواعد قانون و علاقات العمل القائمة بينهم و بين الإدارة المستخدمة لهم في المؤسسة، لتتحول فيما بعد إلى نصوص قانونية وتنظيمية و تتطور مع التطور السياسي الاقتصادي لمستوى ظروف العمال أو بمكانتهم في النسيج الإجتماعي و الإقتصادي.



### 3- العوامل الفقهية و الدولية

لقد بينت آراء الفقهاء والخبراء و الدارسين في مجال علاقات العمل مساوى النظم القانونية التي تحكم هذه الأخيرة، ودرجة عدم تكافئ الحقوق والإلتزامات بين كل من العمّال وأصحاب العمل، وذلك من أجل أن تعطي دفعا جديدا لتطور تنظيم علاقات العمل بتصحيح هذه الأوضاع وتقديم الحلول المناسبة لها، إذ كان لدور المنظمات الدولية المختصة كمنظمة العمل الدولية أثر كبير في تطوير وتوسيع دائرة تنظيم علاقات العمل عن طريق التوصيات والإتفاقيات الدولية قصد تقنين بعض الجوانب المهنية وفرض احترامها على الدول المشاركة فيها بعد تصديقها على هذه المعاهدات، إلى جانب حسن استغلال الدراسات والأبحاث التي تعدها هذه المنظمات في معالجة وتنظيم القضايا المطروحة و بالتالي المساهمة في توحيد القوانين والنظم المعمول بها في مجال تنظيم علاقات العمل.<sup>1</sup> و عليه يتضح أن التطور المستمر لقانون العمل، لم يأت نتيجة عامل واحد بل كان نتيجة لعدة عوامل مختلفة الأهداف و الأبعاد اجتمعت من أجل صياغة قانون عمل حديث يراعي العلاقات الإنسانية قبل أي اعتبار ويستجيب لمتطلبات الحياة الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية المعاصرة.<sup>2</sup>

#### ثالثا- إثبات علاقة العمل

يمكن إثبات علاقة العمل أو عقد العمل بأية وسيلة كانت، هذا ما تنص عليه كافة النصوص القانونية الخاصة بتنظيم علاقات العمل، وبهذه القاعدة العامة فإن طرق ووسائل إثبات عقد أو علاقة العمل تختلف عن أحكام الإثبات المعمول بها في المعاملات و العلاقات و الإلتزامات المدنية والتجارية الأخرى، وذلك نظرا لإختلاف وسائل انعقاد هذه العلاقة والتي كما بينها من قبل تتم بعقد مكتوب أو غير مكتوب، و تعتبر قائمة بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر.

ونستخلص مما تقدم أنّ إثبات علاقة العمل، تتم بالنظر إلى الأداة التي تمت بها هذه العلاقة، فإذا تمت بمقتضى عقد مكتوب\*، فإن أداة الإثبات تكون بالرجوع إلى وثيقة ذلك العقد سواء كانت الأصلية أو نسخة مطابقة لها. أما في الحالات التي لا يكون فيها عقد العمل مكتوبا، يمكن اللجوء إلى وسائل الإثبات المختلفة دون استثناء كالبنية، والقرائن، و اليمين، أو الشهود إلى غير ذلك من الوسائل.<sup>3</sup> وبالإضافة إلى كل ما سبق، فإنّ الميدان العملي غالبا ما يقدم لنا أدوات ووسائل إثبات قاطعة من بينها ملف العامل الذي يحتفظ به صاحب العمل وما

<sup>1</sup> رشيد واضح: مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> أونيس عبد المجيد أونيس: مرجع سابق، ص 409.

\*أنظر المادة 10 من قانون 11/90 التي تنص على أنه: "يمكن إثبات عقد العمل أو علاقته بأية وسيلة كانت".

<sup>3</sup> أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية) الجزائر، ج 2، 2002، ص 86.

يحتويه من وثائق مختلفة إلى جانب إمكانية اللجوء إلى بعض المصالح والإدارات التي لها علاقات بأصحاب العمل مثل مصالح الضرائب والضمان الإجتماعي، التي يلتزم صاحب العمل بدفع الاقتطاعات من المرتبات و الأجر كل شهر. كما يمكن إثبات هذه العلاقة بواسطة قسيمة الأجر التي يلتزم صاحب العمل بتقديمها شهريا إلى العامل.<sup>1</sup> إلا أن كل هذه الوسائل يمكن أن لا تكون لها فعالية في إثبات هذه العلاقة في الحالات التي تتم فيها علاقة العمل بين الطرفين بصفة شفوية وخاصة في حالات العمل المؤقت، الذي كثيرا ما لا يقوم فيه صاحب العمل بالتصريح لمصالح الضمان الاجتماعي، وعدم دفعه للأقساط المستحقة لها، ولمصالح الضرائب، وهي حالات كثيرة الوقوع في بعض القطاعات كالعمل الموسمي في الأرياف مثلا.

#### رابعا- مراحل انعقاد علاقة العمل في تشريع العمل الجزائري

لقد تبين المشرع الجزائري مفهوم علاقة العمل على غرار بقية التشريعات العمالية المعاصرة على أن هذه العلاقة تختلف من حيث إجراءات ومراحل انعقادها وإبرامها عن بقية العلاقات الأخرى، وذلك وفق أساليب وأدوات خاصة تضمن إمكانية إثبات هذه العلاقة. وتم علاقة العمل عادة بمرحتين أساسيتين هما:<sup>2</sup>

**1- المرحلة التجريبية:** هي المرحلة التي يوضع فيها العمل الجديد تحت الملاحظة في فترة تدريبية و تجريبية للتأكد من مدى استعدادة و كفاءته وقدرته على أداء العمل الموكل إليه. وهو ما تؤكد المادة 18 من قانون 11/90 التي تنص على أنه: « يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 6 أشهر. كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي. وتحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي». وتعتبر فترة التجربة فترة تمهيدية سابقة للتعاقد النهائي، يحدد من مقتضاها تثبيت العامل في منصبه أو تمديد لها إلى مدة أقل أو مساوية للفترة الأولى. فإن لم يثبت العامل صلاحيته وقدرته على أداء العمل المكلف به، يمكن لصاحب العمل أن يفسخ العقد\* دون إخطار مسبق و دون تعويض. وهو الحق المعترف به قانونا لكل من العامل وصاحب العمل على السواء، فكل عامل يتم توظيفه يجب إخضاعه إلى مرحلة تجريبية مهما كانت طبيعة العمل، وتكون هذه الفترة قابلة للتجديد يتمتع فيها العامل المحرب بنفس الحقوق و الواجبات التي يتمتع بها غيره من العمال\*\*.

1 نفس المرجع السابق: ص 88.

2 رشيد واضح: مرجع سابق، ص 93.

\* انظر المادة 20 من قانون 11/90.

\*\* انظر المادة 19 من قانون 11/90 "يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل ماثلة، و يخضع لنفس الواجبات..."

2- مرحلة التثبيت: هي المرحلة التي تؤكد مدى مطابقة مؤهلات العامل و مهاراته المهنية لشغل منصب عمله، ليتحول بذلك عقد العمل من عقد مؤقت إلى عقد نهائي يتمتع فيه العامل بكافة الحقوق التي يتمتع بها غيره من العمال الآخرين، فيصبح العقد محصنا من أية سلطة ومن أي تعسف. بما يحمي حقوق العامل ووفق ما كرسته المادة 63 من قانون علاقات العمل التي لا يمكن بموجبها تعديل شروط عقد العمل وطبيعته إلا بناء على الإرادة المشتركة للعامل والمستخدم.<sup>1</sup>

غير أن عجز العامل عن إثبات قدراته و خبراته المهنية في منصب معين خلال فترة التجربة، لا ينتج عن هذا العجز فسخ العقد، إنما يثبت للعامل في منصب عمل أقل درجة و مستوى عن المنصب الأول وفق ما يتناسب مع قدراته ومستواه المهني كل ذلك وفق ما تنص عليه النصوص التنظيمية والإتفاقيات الجماعية المعمول بها في القطاع. **خامسا- آثار علاقة العمل**

تعتبر علاقة العمل من العلاقات التي تنشأ آثار مباشرة بمجرد استكمال إجراءات إبرامها وفق الشروط والأحكام المنصوص عليها في القوانين و النظم المعمول بها، بحكم طبيعتها وغاياتها المتمثلة في ضبط وتحديد ما يترتب عنها من حقوق والتزامات على أطرافها. أي العامل وصاحب العمل، حيث تشكل التزامات كل منها حقوق للطرف الثاني، والعكس صحيح سواء كان مصدر الإلتزام القانون أو العقد.

### 1- حقوق العامل:

1-1- الحق في الأجر: يعتبر الأجر من أهم الحقوق الأساسية المعترف بها للعمال<sup>2</sup>، حيث وضع المشرع الجزائري مبادئ أساسية لحماية الأجر و هي:

✓ الدفع المنتظم للأجر.

✓ امتياز الأجور على بقية الديون.

✓ منع الحجز عن الكتلة الأجرية.

✓ البطالان القانوني لكل تنازل كلي أو جزئي للأجر من قبل العامل حيث تنص المادة 80 من قانون علاقات العمل الجزائري رقم 11/90 على أنه " للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب و نتائج العمل" و هو المبدأ نفسه الموجود في المادة 113 من القانون الأساسي العام للعامل الجزائري رقم 12/78 التي تؤكد على حق دفع الأجر المنتظم في حين جاء دستور 1996 حاليا من الإشارة إلى

<sup>1</sup> رشيد واضح: مرجع سابق، ص 95 .

<sup>2</sup> بن عزوز بن صابر: نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري و المقارن، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 81.

الأسس التي يجب أن تقوم عليها سياسة الأجور، حيث أصبحت السياسة المستخدمة تتكفل بنفسها بتسيير علاقات العمل، وتنظيم سياسة الأجور بعد ما كان ذلك من اختصاص الحكومة<sup>1</sup>.

تتكون أجرة العمل من العناصر التالية:

**1-1-أ-** المرتب: ويشتمل على كل من: الأجر الأساسي أو القاعدي المبني على التصنيف المهني في المؤسسة، و مختلف التعويضات، و العلاقات المرتبطة بالإنتاجية، و نتائج العمل المقررة لتحفيز العمال من أجل زيادة الإنتاج و الإنتاجية<sup>2</sup>.

**1-1-ب-** الدخل المتناسب مع نتائج العمل: و هو يستند على المردودية، و تحقيق الأرباح.

**1-1-ج-** من حيث الحماية: على غرار المبادئ السائدة في تشريعات العمل، فإن تشريع العمل الجزائري الجديد يسطح حماية على أجرة العمل، و ذلك بإقرار القواعد الأساسية التالية: الدفع المنتظم للأجر، أفضلية الدفع على جميع ديون المستخدم، حظر الاعتراض على الدفع و منع حجزه و اقتطاعه.

**1-2-** الحق في الحماية: لقد بسط الدستور\* حماية خاصة على العامل بهدف رعايته الكافية لأداء مهامه بصورة فعالة، ذلك أن الحق في الحماية قد أصبح من أهم خصائص تشريعات العمل في الوقت الحاضر سواء في القطاع العام أو الخاص، نظرا لما يشكله ذلك من دعم للإنتاج و الإنتاجية.

و الواقع أن حق العامل بالمؤسسة في الحماية يأخذ المظهر و الصور التالية: الحق في الحماية المهنية والصحية و الإجتماعية.

**1-2-أ-** الحماية المهنية: يترتب على قيام علاقة العمل حماية مهنية للعامل بالمؤسسة حيث يتمتع بحقه في الأمن و الترقية و التكوين المهني.

• فالعامل يقوم بمهامه بعيدا عما يخل بأمنه من كل أشكال الإهانة و التهديد و الضغط، مع ضمان التعويض عما يلحق به من الأضرار المادية و المعنوية.

• كما يتمتع العامل بالحق في الترقية المهنية\*\* عن طريق الترفيع داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي للمهنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غريب منية: مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم النشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، ص 19\_20.

\* حيث تنص المادة 55 من الدستور على أنه: "لكل المواطنين الحق في العمل".

\*\* انظر المادة 6 من القانون المتعلق بعلاقة العمل، و المادة 61 منه.

وإذا كانت الترقية حقا للعامل، فإنها مشروطة بتوافر المنصب الشاغر، واستحقاق و أهلية العامل\*، وفي ذلك دعم للفعالية الاقتصادية للمؤسسات و التي يجب أن يتم الحرص عليها من خلال التصنيف المهني ومقاييس العمل بالمؤسسة المدرجة بالإتفاقيات الجماعية\*\*.

● وللعامل أيضا الحق في التكوين المهني، بل من الواجب عليه ذلك باعتباره وسيلة ممتازة لرفع المردودية و اكتساب الخبرات و المعارف الحديثة دعما لمبدأ المتاجرة و المنافسة و ذلك بتحسين مستوى اليد العاملة سواء في إطار التكوين المستمر أو بأحد مراكز التكوين.

**1-2-ب- الحماية الصحية:** نظرا لأهميتها القصوى بالنسبة إلى طرفي علاقة العمل، فإن الدستور، قد جعل من الحماية و الرعاية الصحية حقا أساسيا، و تجسيدا لذلك، فقد عمد المشرع إلى وضع الأسس والترتيبات التي من شأنها حماية صحة العامل بالحفاظ على قدراته البدنية و المعنوية ضمانا لزيادة فعاليته و ذلك من خلال تأسيس طب العمل و تحديد المدة القانونية للعمل و النص على التمتع بالعطل و الراحات.

● **طب العمل:** يهدف طب العمل إلى الحيلولة دون تعرض العامل لأي وهن بدني أو ذهني و حمايته من الأمراض المهنية و حوادث العمل وهو ما يأتي خاصة عن طريق:

✓ وقاية صحة العمال بواسطة الفحوص التي تتولاها مصالح طب العمل بالمؤسسة.

✓ مراقبة أماكن العمل من حيث توفر شروط النظافة والأمن ووسائل الإسعاف.

✓ تحسين ظروف العمل بما ينعكس إيجابيا على صحة العامل.<sup>1</sup>

✓ حماية البيئة و المحيط الطبيعي.

● **المدة القانونية للعمل:** لما كانت المدة القانونية للعمل تتحدد تبعا للمعطيات العامة القائمة في كل بلد ومستوى التنمية به. و نظرا لأثر تلك المدة على صحة العامل، فإن المشرع قد تدخل لإقامة توازن بين جملة من الاعتبارات. حماية صحة العامل و متطلباته الاجتماعية، استفادة المؤسسة من قدراته... إلخ، ولذلك فإن المدة القانونية للعمل تقوم على الأسس و المبادئ الرئيسية التالية:

— أسبوع العمل: و يقدر بـ 40 ساعة.

— أيام العمل: و هي لا تقل عن 5 أيام.

\* أنظر المادة 120 من القانون المتعلق بعلاقات العمل

\*\* أنظر المادة 61 " تتجسد الترقية داخل السلم التأهيلي أو داخل الترتيب المهني و تكون حسب المناصب المتوفرة و تبعا لاهلية العامل و استحقاقه"

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص ص 24، 25.

— ساعات العمل اليومي: و يجب أن لا تتجاوز 12 ساعة.

— نظام العمل: تنظيم العمل المستمر و العمل الليلي والتناوبي وتقليص اللّجوء إلى العمل الإضافي، حيث يجب أن يكتسي اللّجوء إليه طابعا استثنائيا.

• **الراحة:** حفاظا على صحة العامل، نص المشرع على تمتع العامل، إضافة إلى العطل المرضية و إجازات الأعياد، براحة أسبوعية، و أخرى سنوية باعتبارها ضرورية للعامل من حيث تجديد قواه الجسمانية، و في هذا تنمية للإنتاج.

و نظرا لأهمية الموضوع، فقد نص الدستور صراحة على حق العامل في الراحة كما تدخل المشرع ليضع القواعد الأساسية في هذا المجال سواء من حيث مدة العطلة أو مدى إلزاميتها.

• **المدة:** إذا كانت مدة الراحة الأسبوعية هي عبارة عن يوم كامل على الأقل فإن قياس العطلة السنوية يقوم على أساس يومين و نصف في كل شهر عامل دون أن تتعدى المدة الإجمالية 30 يوما تقويميا من سنة العمل الواحدة.

• **الإلزام:** لما له من أثر على صحة العامل، فإن التمتع بالراحة و العطلة ليس حقا فقط، بل هو أيضا إلتزاما يقع احترامه على كل من العامل و المستخدم و لذلك فإنه:

✓ لا يجوز تعويض العطلة بأجر، إذ يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية مماثلة لها.

✓ لا يجوز التنازل عنها، حيث أن كل تنازل من العامل عن كل عطلة أو عن بعضها يعد باطلا و عديم الأثر.

✓ لا يجوز إرجاؤها إلا في حالات استثنائية (الضرورة الإقتصادية).

**1-2-ج- الحماية الإجتماعية:** سعي وراء إضفاء و تدعيم الطابع الإجتماعي للعمل، فقط بسط المشرع حمايته على العامل باعتباره عضوا في المجتمع من حيث تلبية حاجياته الإجتماعية هو و أسرته، لأداء مهمته بالشكل المرضي، و هو ما يتجلى خاصة من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية و تأسيس الضمان الاجتماعي.

• **الخدمات الإجتماعية:** تسهيلا للحياة اليومية للعامل و أسرته، تتكفل المؤسسة المستخدمة بتقديم خدمات إجتماعية في مجالات: الصحة و السكن، و الثقافة و التسلية... إلخ

و على غرار الوضع السابق، فإنّ تسير الخدمات الاجتماعية في ظل النظام الحالي عادة ما يستند إلى ممثلي العمال عن طريق لجنة المشاركة أو المستخدم بموجب اتفاقية ترم بينهما.<sup>1</sup>

1 نفس المرجع: ص ص 26-27.

الحقيقة أن سياسة الخدمات الاجتماعية يجب أن توجه لتطوير مردودية القطاع العام ونجاعته تحمیل المؤسسة لأعباء إضافية.

● **الضمان الإجتماعي:** حماية للعامل، نص المشرع\* على الأخذ بالضمان الإجتماعي، طبقا للمنظومة التشريعية القائمة سواء في مجال التأمينات الاجتماعية أو التقاعد أو حوادث العمل و الأمراض المهنية.

● **التأمين على البطالة:** يعتبر هذا النوع من التأمين حديث العهد في الجزائر، إذ لم يؤسس إلا في ماي 1994، بمقتضى المرسوم التشريعي 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994، و الذي أحدث التأمين على البطالة لفائدة الأجراء الذين قد يفقدوا عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية، إما في إطار التقليل من عدد العمال أو إنهاء نشاط المستخدم.

و في هذا الشأن هناك نوعين من الشروط يجب توافرها في المترشح للإستفادة من أدايات أو من التكفل الناتج عن البطالة من قبل الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، والتي تنقسم إلى شروط أساسية و شروط تكميلية حيث تتلخص جملة الشروط الأساسية فيما يلي:

- أن يكون منخرطا في الضمان الاجتماعي مدة إجمالية قدرها ثلاث سنوات على الأقل.  
- أن يكون عوناً مئباً في الهيئة المستخدمة قبل التسريح لسبب إقتصادي.  
- أن يكون منخرطاً و يكون قد سدد اشتراكاته بانتظام في نظام التأمين عن البطالة منذ 6 أشهر قبل إنهاء علاقة العمل.

أما فيما يتعلق بالشروط التكميلية فهي<sup>1</sup>:

✓ أن لا يكون قد رفض عملاً أو تكويناً أو تحويل قصد شغل منصب.  
✓ أن لا يكون مستفيداً من دخل ناتج عن أي نشاط مهني.  
✓ أن يرد اسمه في قائمة العمال الذين هم محل تسريح في إطار التقليل من عدد العمال، أو إنهاء نشاط صاحب العمل، تحمل تأشيرة مفتش العمل المختص إقليمياً.  
✓ أن يكون مسجلاً كطالب للعمل لدى المصالح المختصة في الإدارة العمومية المكلفة بالتشغيل منذ 3 أشهر على الأقل.

\* انظر المادة 5 من القانون المتعلق بعلاقات العمل.

<sup>1</sup> أونيس عبد المجيد أونيس: مرجع سابق، ص 439، 440.

**1-3- الحق في التقاعد:** اعتبرت المادة 3 من قانون 83|12 المتعلق بالتقاعد، أن التقاعد هو حق مالي وشخصي يستفيد منه العامل مدى حياته، على أن تتوفر فيه شروط معينة، حيث تخضع هذه الشروط في تحديدها لمجموعة عوامل اقتصادية، إجتماعية، و سياسية لدى كل دولة وقد تختلف هذه العوامل في الدولة ذاتها، من زمن لآخر بحسب المتغيرات الدولية و الإقليمية.<sup>1</sup>

ويحتوي معاش التقاعد حسب التنظيم المعمول به حاليا على:

- معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل بالذات و يضاف إليه زيادة عن الزوج المكفول.  
- معاش منقول يتضمن (معاش إلى الزوج الباقي على قيد الحياة، معاش إلى الأبناء القصر أي إلى أبناء العامل المتوفى، معاش للأصول).

و تتمثل شروط الاستفادة من معاش التقاعد في وجوب بلوغ العامل سن التقاعد المحدد أساسا في 60 سنة للرجال، و 55 سنة للمرأة، بالإضافة إلى قضاء المدة القانونية بـ 15 سنة على الأقل.<sup>2</sup>

**1-4- الحق النقابي:** لقد كرس الدستور الحق النقابي حينما جعله مطلقا بأن نص على أن " الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين". و بالإستناد إلى المبادئ العامة الواردة بالدستور والنصوص القانونية الأخرى، فإن الأمر اقتضى إصدار القانون المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي رقم 90|14 بتاريخ 2 جوان 1990، تحقيقا للأهداف التالية:

✓ ترسيخ ممارسة الحريات الأساسية في عالم الشغل.

✓ الحث على التمثيل الحقيقي و الديمقراطي للمتعاملين الإجتماعيين.

✓ تعزيز أسس الحوار و تنظيم مشاركة النقابة في المؤسسة المستخدمة.

و من تم فقد جاء القانون الجديد المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، مقرا للمبادئ الأساسية الآتية:

• الحرية في إنشاء المنظمات النقابية، بما يترتب عنها الأخذ بالتعددية النقابية، ذلك أن المادة الثانية من القانون رقم 90/14 تنص على أنه: "يحق للعمال الأجراء، من جهة، والمستخدمين من جهة أخرى، الذين ينتمون إلى المهنة

<sup>1</sup> قويدر ميمونة: نظام التقاعد في ظل الإصلاحات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الثاني حول الظروف الإقتصادية للمؤسسة وأثرها على علاقات العمل

في التشريع الجزائري، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيغل، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2010، ص 180

<sup>2</sup> غريب منية: مرجع سابق، ص 133.



الواحدة أو الفرع الواحد أو قطاع النشاط الواحد، أن يكونوا منظمات نقابية للدفاع عن مصالحهم المادية و المعنوية<sup>1</sup>.

• مساهمة المنظمات النقابية التي لها الصفة التمثيلية للعمال، و ذلك بالتفاوض الجماعي داخل المؤسسة و المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل و تسويتها.

وعلى كل فإنه، يمكن كما تشير المادة 5 منه، لأي منظمة نقابية تمثيلية أن تنشئ هيكلًا نقابيًا طبقًا لقانونها الأساسي، إذا ضمت ثلاثين منخرطًا على الأقل في أية مؤسسة.

**1-5- المشاركة في التسيير:** كنتيجة للتطورات الحاصلة في مختلف بلدان العالم بسبب ما توصلت إليه الدراسات و التجارب الميدانية، فيما يتعلق بدور الفرد العامل في التسيير و المشاركة، إذ وجد جوا من العلاقات الإنسانية يساعده و يرتاح له، و بالتالي يرفع من معنوياته و يزيد عزيمته، فيجعل منه فردًا صالحًا منتجًا، موجهًا و مسيرًا يعمل في كل ما يوسع من أجل تحقيق أهدافه التي لا تتعد عن أهداف صاحب العمل أو المؤسسة التي يعمل فيها. وفيما يتعلق بحالة الجزائر فقد عرف التنظيم الإقتصادي العمالي عبر مراحل التطور الذي عرفته مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، نموذجين للمشاركة العمالية في تسيير المؤسسات الاقتصادية المستخدمة الأول هو نظام المشاركة الإستشارية التي أقرها قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات سنة 1971، بواسطة مجالس العمال في المؤسسات، والوحدات الإنتاجية المنتجة لمدة ثلاث سنوات، إذ لم تكن الاختصاصات المخولة للعمال بمقتضى هذا القانون ذات فعالية وتمكنهم من المشاركة الحقيقية في تسيير شؤون المؤسسات، وبالتالي لم يتمكنوا من المشاركة في صنع أهم القرارات الحاسمة والأساسية في حياة ونشاط المؤسسة.

أما القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية فقد رفع نسبيًا من مستوى وفعالية المؤسسة العمالية في تسيير شؤون المؤسسات الاقتصادية، و ذلك بتمثيل العمال في مجالس إدارة المؤسسة بعضوية من العمال بحكم القانون، يتمتعان بنفس صلاحيات الأعضاء الآخرين فيما يتعلق بالتصويت على القرارات الهامة في المؤسسة، و يشاركون على قدم المساواة مع أعضاء آخرين في كافة الأعمال والقرارات، حيث يعتبر مجلس الإدارة هو الجهاز المسير الذي يتعلق بالمساهمة في نتائج المؤسسة، فإن القوانين الجزائرية الاقتصادية منها و العمالية قد تضمنها بما يتلاءم و طبيعة كل مرحلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي: مرجع سابق، ص 29-30.

<sup>2</sup> أو نيس عبد المجيد أونيس: مرجع سابق، ص 442.

وعليه نجد أن المراحل الأولى انطلقت من المفهوم الاجتماعي والسياسي للأجور، واعتبرت من خلال ذلك المساهمة في أرباح المؤسسة جزءا من الأجر، و لم تكن مرتبطة كثيرا بدرجة المردودية الاقتصادية للعامل، أما القوانين الاقتصادية والعمالية الحالية، فقد ربطت الاستفادة من نتائج المؤسسة بمستوى المردودية الفردية والجماعية للعمال.

**1-6- الحق في الإضراب:** الذي لم يكن معترف به من قبل، إلا لعمال القطاع الخاص، تم توسيع هذا الحق ابتداء من قرار دستور 1989 إلى كافة العمال في كلا القطاعين باستثناء الفئات العمالية في بعض القطاعات الإستراتيجية من حيث أمن و تمويل المجتمع. بمختلف الإحتياجات الاقتصادية والأمنية، حيث أصبح لكل العمال الحق في الإضراب بعد استنفاد كل الطرق الممكنة لتسوية النزاعات وذلك وفقا للنصوص والشروط المحددة في القانون، حيث يقرر اللجوء إلى الإضراب بإرادة كل عامل عن طريق الإقتراع السري وتكون الموافقة بأغلبية العمال المجتمعين في جمعية عامة تضم نصف عدد العمال الذين تتكون منهم جماعة العمل المعتاد بعد إعلام صاحب العمل قصد إعلامهم بنقاط الخلاف المستمر والبت في احتمال التوقف الجماعي عن العمل المتفق عليه<sup>1</sup>.

يجب إعلام المستخدم ويمكن سماعه بناء على طلبه، ثم يشرع في الإضراب المتفق عليه لدى انتهاء آجال الإشعار المسبق له، والذي يمكن تحديد مدته عن طريق التفاوض الجماعي، أي في الإتفاقيات الجماعية. في كل الحالات فإن مدة الإشعار المسبق للإضراب لا يمكن أن تقل عن 8 أيام ابتداء من تاريخ إيداعه لدى المستخدم، كما يجب إعلام مفتشية العمل المختصة محليا بذلك.

**1-6- الحق في التفاوض الجماعي:** يسمح التفاوض الجماعي\* للعمال بمباشرة مناقشات مع المستخدم بقصد إبرام اتفاقيات أو اتفاقات جماعية. و يهدف التفاوض الجماعي إلى تحديد شروط العمل و الأجر، شروط التوظيف، وتنفيذ العقد وانقطاعه، و يتعين على المستخدم عند طلب العمال، أن يباشر المناقشات المطلوبة منه.<sup>2</sup> وتتم هذه المناقشات بواسطة لجان التفاوض المتساوية الأعضاء أي المكونة من عدد مساو من ممثلي العمال النقابيين و من المستخدمين، و ينبغي أن يكونوا مفوضين بكيفية قانونية من قبل الجهات التي يمثلونها، و يتم تعيينهم من قبل طرفي التفاوض.

أغريب منية: مرجع سابق، ص 136.

\* انظر المادة 5 من قانون 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

<sup>2</sup> الطيب بلولة، جمال.ح. بلولة: انقطاع علاقة العمل، ترجمة محمد بوزة، منشورات بيرتي، الجزائر، 2007، ص، 50، 54.

### 1-7- الحق في المشاركة في الوقاية و تسوية النزاعات في العمل

عندما لا تلبى مطالب العمال حول ظروف العمل و الأجر، و لم تتوصل المفاوضات المباشرة إلى حل مقبول من الجانبين بسبب المواقف المتصلبة لكلا الطرفين، و يصبح النزاع لا مفر منه. و يمكن أن يؤدي إلى إضراب و أحيانا إلى منع العمال من الإلتحاق بمكان عملهم من قبل المستخدم.

و يهدف القانون من خلال مباشرة إجراءات المصالحة أو الوساطة إلى الوقاية من النزاعات الفردية والجماعية في العمل قبل اللجوء إلى الإضراب، بحيث في حالة النزاع يعقد المستخدمون و ممثلوا العمال اجتماعات بقصد الوصول إلى تسوية ودية لفك الخصام القائم بينهم. و في حالة فشل إجراء المصالحة، يمكن أن يلجأ طرفا النزاع إلى وساطة، و في نهاية الأمر، وإن لم يجدوا أي حل إلى التحكيم.

**2- إلتزامات العمال:** تتمثل أهم الإلتزامات التي يجب على العامل التقيد بها داخل المؤسسة في القيام بالمهام المرتبطة بمنصب العمل، و تنفيذ التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية.

**2-1- القيام بالمهام المرتبطة بمنصب العمل:** يجب على العمال قبل كل شئ أن يؤدوا بأقصى ما لديهم من قدرات الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم و يعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يصنعه المستخدم، و أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم و الإنتاجية، و على كل، فإن التقيد يمثل هذا الإلتزام، إنما يقتضي القيام به بصفة مستمرة و منتظمة و شخصية طبقا لما ورد في عقد العمل.<sup>1</sup>

**2-2- الخضوع للسلطة الرئاسية:** بغض النظر عن مدى و أساس السلطة الرئاسية، فإن معطيات الإدارة المعاصرة، سواء العامة أو الخاصة، و ما تستلزمه من تنظيم تقتضي إقامة سلم متدرج و مترابط بين العمال من أبسطهم إلى المدير العام الذي يمارس السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة حيث يجب على العمال أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم في أثناء ممارسته العادية لسلطاته في التسيير.

**2-3- واجب احترام أنواع المراقبة التي وضعها المستخدم:** العمال هم المعنيون الأوائل بأنواع المراقبة التي يحق للمستخدم أن ينظمها و التي يمكن أن تتمثل في المراقبات التالية:

مراقبات الدخول، مراقبات المواظبة، المراقبات الطبية، مراقبات الخروج، المراقبات المفروضة في الآونة الأخيرة لإعتبارات تتعلق بأمن المؤسسة\*.

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص 34

\* يمكن اعتبار عدم مراعاة تدابير الأمن كإدخال مثلا أشخاص غرباء إلى المؤسسة دون الترخيص المسبق للمسؤول المكلف بالأمن، كخطأ جسيم

2-4- واجب الإمتناع عن المنافسة غير المشروعة: يعد الوفاء واجب مستمر على العامل، بحيث لا ينبغي عليه أن يحدث سلوكه صراع مع مصالح المؤسسة التي تشغله. وقد جعل المشرع من ذلك سببا حقيقيا و جديا للتسريح<sup>1</sup>.

و يمكن التذكير بهذا المبدأ في عقد العمل أو النظام الداخلي أو الاتفاقية الجماعية، و حسب الحالات المقررة بموجب القانون، لا يمكن أن تكون للعمال مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو زبونة إلا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم. فلا يحق لهم أن ينافسوا المستخدم في مجال نشاطه، كما لا يمكن لهم أن يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات و التكنولوجيا و أساليب الصنع و طرق التنظيم، و يمتد منع إفشاء المعلومات إلى الوثائق الداخلية الخاصة بالهئية المستخدمة، إلا إذا فرضه القانون أو طلبته سلطته السلمية. و تتجسد هذه القاعدة بالإلتزام و الإمتناع عن ممارسة منافسة غير مشروعة ضد المستخدم. و يمكن أن يمتد هذا المنع إلى ما بعد انتهاء عقد العمل لمدة محددة.

2-5- عدم إفشاء أسرار العمل: تنفق التشريعات العمالية على ضرورة إلتزام العامل بحفظ أسرار العمل، أو المعلومات و الوثائق التي يطلع عليها أثناء تنفيذه للعمل و عدم تمكين الغير من الإطلاع عليها أو حيازتها، من بينها قانون علاقات العمل الذي نص في مادته السابعة فقرة على أنه: "لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية و أساليب الصنع و طرق التنظيم، و بصفة عامة مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالمهنة المستخدمة، إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها السلطة السلمية ". لذلك فإن هذا الإلتزام نتيجة طبيعية لمبدأ حسن النية الواجب توافره في علاقات العمل، لاسيما بالنسبة للمهنة الصناعية و التجارية التي يؤدي إفشاء أسرارها إلى إلحاق أضرار جسيمة بصاحب العمل، وهو ما أشار إليه أيضا القانون المدني الذي تضمن بعض الأحكام و المبادئ المؤكدة على السر المهني<sup>2</sup>. وعليه فإن أهمية هذا الإلتزام الذي يشمل جميع مستويات العمل و مجالاته وأنواعه، تنطلق من ارتباط هذه الأسرار بمصالح صاحب العمل و كذلك الأشخاص الذين تتعلق بهم تلك الأسرار بمصالح صاحب العمل و كذلك الأشخاص الذين تتعلق بهم تلك الأسرار بحكم العلم بوسائل و أساليب العمل الإنتاج، حيث يمتد أثره حتى بعد انتهاء علاقة العمل.

<sup>1</sup> الطيب بلولة، جمال، ح، بلولة: مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية و الجماعية، دار الريحانة للكتاب، حصور للنشر و التوزيع، 2006، ص 84.

### 3- حقوق و إلتزامات صاحب العمل

لا يختلف صاحب العمل عن العامل باعتباره الطرف الثاني في علاقة العمل فيما يخص التمتع بالحقوق و التقيد بالالتزامات التي تفرضها هذه العلاقة، و باعتبارها علاقة ملزمة للجانبين و مزدوجة، حيث تمثل التزامات العامل حقوق لصاحب العمل و العكس صحيح، إذ تمثل حقوق العامل التزامات على صاحب العمل، إلا أنه و بالإضافة إلى هذه الحقوق و الإلتزامات فإن لصاحب العمل عدة حقوق أو صلاحيات أو امتيازات إضافية يتمتع بها و تتمثل أساسا في:

- صلاحيات صاحب العمل كطرف في العلاقة.
- صلاحيات التنظيم و الإدارة.
- صلاحيات التأديب بالإضافة إلى مختلف الصلاحيات المقررة في القوانين و النظم والاتفاقيات الجماعية المعمول بها<sup>1</sup>.

ففيما يخص صلاحية الإدارة و التنظيم (وضع النظام الداخلي للمؤسسة) نقصد بها سلطة وصلاحية كافة الإجراءات و التصرفات، و وضع التنظيمات المناسبة قصد تنظيم العمل داخل المؤسسة سواء كانت بصفة منفردة أو بالتشاور مع الهيئات النقابية و ممثلي العمال بما يضمن تحقيق الاستمرارية والانضباط والنظام داخل أماكن العمل وذلك حتى يتمكن كل طرف من أداء مهامه في ظروف مناسبة.

أما صلاحية التأديب فهي التي تمكن صاحب العمل من اتخاذ كافة الإجراءات التأديبية الضرورية و اللزمة ضد العامل الذي يرتكب خطأ مهني أثناء أدائه لعمله أو يخالف بأي تصرف من تصرفاته النظام المعمول به في المؤسسة مكان العمل.

### سادسا- انحلال (إنهاء) علاقة العمل

لقد أخذ المشرع بجميع الأسباب التي تشكل حالات انحلال علاقة العمل السارية في المنظمة التقليدية، سواء في قانون الوظيفة العمومية، أو قانون العمل، و كذا القانون الأساسي العام للعامل.

و من تم فإن تلك الحالات تترد أحيانا إلى إرادة طرفي علاقة العمل (العامل أو المؤسسة المستخدمة)، بينما تعود أحيانا أخرى إلى أسباب خارجة عن إرادة الطرفين، وهو ما ذهبت إليه المادة 66 من قانون العمل حينما نصت على أن: "تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:"

✓ البطلان أو الإلغاء القانوني.

<sup>1</sup>أهمية سليمان: مرجع سابق، ص 183.

✓ انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحدودة.

✓ الإستقالة.

✓ العزل.

✓ العجز الكامل عن العمل، كما ورد تحديده في التشريع.

✓ التسريح للتقليص من عدد العمال.

✓ إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.

✓ التقاعد.

✓ الوفاة.

قسم الدكتور محمد الصغير بعلي أسباب إنهاء علاقة العمل إلى الحالات الإرادية و الحالات اللاإرادية حيث سنقوم باستعراضها:

**1-الحالات الإرادية:** نظرا للطبيعة التعاقدية لعلاقة العمل، و نظرا لكونها تقوم على عقد تبادلي ملزم للجانبين، فإن انحلالها يمكن أن يرتد إلى إرادة الطرفين (العامل و المستخدم) لدى اتفاقهما، كما يمكنه أن يتم بالإرادة المنفردة لأحدهما، وذلك بالاجوء إلى الإستقالة أو التسريح طبقا للمبادئ والقواعد العامة السائدة في هذا المجال<sup>1</sup>.

**1-1- بالنسبة للعامل:** يمكن للعامل أن يلجأ إلى فسخ عقد العمل بتقديم استقالة كتابية، ليغادر منصب عمله بعد فترة اشعار مسبق و فقا للشروط التي تحددها الإتفاقيات أو الإتفاقيات الجماعية.

**1-2- بالنسبة للمستخدم:** كما تنحل علاقة العمل أيضا بتصرف إرادي صادر منه، شريطة أن لا يطغى الاعتبار الجماعي على مبدأ المتاجرة الذي أصبح يسود القطاع العام و يهيمن عليه.

إن إرادة المستخدم في إنهاء علاقة العمل ليست مطلقة، وإنما هي مقيدة من حيث السبب الذي يُبنى عليه قرار التسريح، الذي يكون مشروعا سواء تمثل ذلك في :

✓ ارتكاب خطأ جسيم من قبل العامل، في حالة التسريح التأديبي.

✓ وجود اعتبارات اقتصادية جدية، في حالة التسريح لأسباب إقتصادية.

<sup>1</sup>محمد الصغير بعلي: مرجع سابق، ص 43 \_ 46.

2- الحالات اللاإرادية: كما هو الشأن في النظام السابق، فإن الأسباب التي تنحل بموجبها علاقة العمل لا إراديا إنما تعود إلى عامل أساسي هو الزمن بجانب حالة البطلان المطلق أو الإلغاء القانوني، و هو ما يمكن رده إلى حالة القوة القاهرة.

2-1- فعلاقة العمل تنحل قانونيا بقيام حالة أو وضع قانوني بأن تصبح العلاقة باطلة مطلقا أو ملغاة قانونيا لقيامها على أسس غير سليمة لوجود العامل في مركز لا يسمح له بمواصلة العمل.

و إذا كانت القاعدة العامة أن إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة من شأنه أن يقضي على علاقة العمل، فإن التشريع العمالي الجديد أورد حكما خاصا بموجب المادة 74 من القانون رقم 90-11 و التي تنصّ على أنه: "إذا حدث تغيير في الوضعية القانونية للهيئة المستخدمة، تبقى جميع علاقات العمل المعمول بها قائمة بين المستخدم الجديد و العمّال".

2-2- كما تنهى علاقة العمل بحدوث ووجود واقعة مادية يفسخ لها العقد لإستحالة التنفيذ مطلقا، وذلك خاصة في حالات العقود المحددة المدة، العجز الكامل عن العمل، التقاعد، الوفاة\*

\* انظر المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 1994/10/26

## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل البعد القانوني لعلاقات العمل، حيث تترك هذه الأخيرة آثار متنوعة ومختلفة على الحياة العملية، المهنية والاجتماعية للعامل، فهي تنشأ بمجرد استكمال إجراءات إبرامها وفق الشروط و الأحكام المنصوص عليها في القوانين، والنظم المعمول بها، بحكم طبيعتها، غاياتها المتمثلة في ضبط وتحديد ما يترتب عنها من حقوق وإلتزامات لكل الأطراف، أي العامل، صاحب العمل، والهيئة المستخدمة، حيث تشكل إلتزامات أطراف أخرى حقوق للطرف الأخر و العكس صحيح سواء كان مصدر الإلتزام عقد العمل أو القانون. و عليه فقد عملت التشريعات العمالية على تحديد حقوق وواجبات كل طرف، حيث لا تترك أي مجال للتأويل أو الإجتهاد، كما عملت على بيان أسباب إنحلال هذه العلاقة سواء كانت إرادة طرفا العلاقة أو لأسباب خارجة عنهما.



**الفصل الرابع: مراحل تطور تسيير المؤسسة الجزائرية**

**تهييد**

**أولاً: مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات**

**ثانياً: مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات**

**ثالثاً: مرحلة القانون الأساسي للعمل 90/78**

**رابعاً: مرحلة الإصلاحات**

**أ. إعادة الهيكلة العضوية و الهالية**

**ب. إستقلالية المؤسسات**

**خامساً: مرحلة الخصخصة و التوجه نحو إقتصاد السوق**

**خلاصة**

## تمهيد

لقد خرجت الجزائر بعد حرب مدمرة دامت أكثر من سبع سنوات ونصف بحالة جد مزرية بفعل التدمير المنهج للبنى و الهياكل الاقتصادية الإجتماعية و الثقافية. فقد ترتبت عن هذه الأوضاع آلاف الأرامل و أبناء الشهداء دون معيل. إضافة إلى قيام الجيش الفرنسي ببناء المحتشدات لعزل السكان و منعهم من دعم الثورة، أمّا الأشد تأثيراً فهي إرغام آلاف الفلاحين على ترك أراضيهم و ممتلكاتهم و إجبارهم على العيش في المحتشدات أو التروح إلى ضواحي المدن. لقد كان من العواقب الوخيمة لتروح الفلاحين انتشار أحزمة من الأكواخ القصديرية، حيث كانت هذه الأخيرة الملاذ لآلاف اليد العاملة الرخيصة للعمل في المؤسسات الاقتصادية للمعمرين.

لقد عملت الرأسمالية الصناعية الفرنسية على تدعيم الفوارق الطبقية بين فئات المجتمع الجزائري، وقد ظهر هذا جلياً من خلال الممارسات التمييزية التي فرضت على العمالة المحلية، في حين استفادت العمالة الآتية من فرنسا و باقي الدول الأوروبية من امتيازات إجتماعية و إقتصادية كالتعليم، الصحة، و السكن.

لقد كانت الدخول الفردية للجزائريين من أضعف الدخول في العالم وهذا ما جاء في التقرير الذي قدمه ألفين ماسبيبول مستشار الدولة الفرنسية عام 1954 قائلاً: "ففي الجزائر هناك أكثر من ستة ملايين فرد لا يتجاوز دخلهم السنوي 200 فرنك جديد، أي ما لا يزيد عن 40 دولاراً بأسعار تلك الفترة... و يضيف، ومن ثم كانت تلك المعدلات من اضعف مستويات الدخول في العالم".<sup>1</sup>

أمّا على المستوى المالي فقد كان احتياط صرف البنك المركزي الجزائري عشية الاستقلال لا يتجاوز معيشة ثلاثة أيام لثمانية ملايين جزائري، بسبب قيام المعمرين بإفراغ الخزينة العمومية، و اختلاس الأموال و تهريبها لخارج البلاد كما قاموا بتعطيل أغلب الآلات الصناعية و الزراعية و إحراق آلاف الأوراق و المستندات بعد يقينهم بمغادرتهم النهائية للجزائر.

لقد كانت الأمية متفشية في أوساط الجزائريين إذ تجاوزت 90% بسبب السياسة الفرنسية التي عملت على تجهيل الشعب و إفقاره دينياً، ثقافياً، و روحياً حيث منعت فتح المدارس و تعليم اللغة العربية، ماعدا تعليم بعض الفئات للإستفادة منها في بعض الوظائف الإدارية أو للتخاطب مع السكان المحليين.

<sup>1</sup> يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 6

لقد كان على مسؤولي جزائر الإستقلال آنذاك العمل وبسرعة للخروج من الأزمات المتعددة التي كانت تتخبط فيها البلاد. فمن الناحية الاجتماعية و الثقافية فقد تم استدعاء مئات الكفاءات العربية من مصر، العراق، سوريا... إلخ لسد العجز في التعليم.

أما من الناحية الإقتصادية، فقد أخذت المؤسسات الوطنية العمومية النصيب الأكبر من عملية الإصلاحات باعتبارها العمود الفقري للتنمية، وبما يتناسب و الإيدلوجية السياسية ، الإقتصادية، الإجتماعية المتبناة آنذاك.

لقد مرت المؤسسات الجزائرية بتحولات عميقة في هياكلها، وتمخض عن هذه الإصلاحات نتائج ايجابية وسلبية أثرت على علاقات العمل وأساليب الإنتاج. وسوف نستعرض في هذا الفصل مختلف التجارب التسييرية التي مرت بها المؤسسات بدءا من مرحلة التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي، إعادة الهيكلة العضوية والمالية، استقلالية المؤسسات ، وانتهاء بمرحلة الخصخصة و اقتصاد السوق.

أولاً- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات

عند إعلان استقلال الجزائر في 1962 لجأ المعمرون الفرنسيون إلى مغادرة الأراضي الزراعية المحتلة، والمصانع والمؤسسات المختلفة بعد تدمير أو تعطيل أغلب الآلات الزراعية والصناعية، وحرق الوثائق والمستندات. وقد أدى هروبهم بصفة جماعية إلى ترك فراغ كبير في المجالين الزراعي والصناعي وإلى تعطل دورة الإنتاج التي كان المعمرون يبتكرون فيها عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>. ومهما يكن فقد تحرك الفلاحون الجزائريون مع بعض الشرائح الإجتماعية إلى امتلاك المزارع المهجورة، وبعض المؤسسات الصناعية المعطلة. وقد كان التحرك التلقائي للفلاحين نتيجة للوعي السائد بأن هذه الممتلكات إنما هي ملك للشعب استلبت منه بالقوة، ونتيجة للإعتقاد بأن الأرض لمن يخدمها. إن الأملاك التي تركها الأوروبيين والتي كانت شاغرة، نظمت لأول مرة بموجب مرسوم مؤرخ في 24 أوت 1962.

ثم بعد ذلك مراسيم 22 أكتوبر 1962 الخاص بالمؤسسات الزراعية، ثم مرسوم 23 نوفمبر 1962 الخاص بالمؤسسات الصناعية، ومع اتساع الحركة أوجب إيجاد نظام أكثر دقة، وأدى لصدور مراسيم 18 و22 مارس 1963 الشهيرة التي أسست المؤسسات المسيرة ذاتيا<sup>2</sup>. والتي جاءت من أجل حماية السائبة من النهب، وبالتالي أزاحت الغموض عن نوع التسيير والنظام الذي ستتبعه الجزائر معلنة تبني فكرة الاشتراكية بدل النظام الحر الرأسمالي.

**1- معالم نظام التسيير الذاتي الصناعي:** يعرف التسيير الذاتي في ظل التجربة الجزائرية بأنه : "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها"<sup>3</sup>. ويقوم التسيير الذاتي على مبادئ رئيسية هي:

- ✓ تحقيق الإستقلال الإقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.
- ✓ تحقيق الإستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها ذاتيا وفق القوانين المسطرة.
- ✓ توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 229.

<sup>2</sup> أحمد محيو: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 1996، ص 471.

<sup>3</sup> محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980، ص 121

لقد اعتمد التسيير الذاتي على هياكل و تنظيمات تميزت بإحداث هيئات ترعى مهمة التسيير داخل المؤسسات هي الجمعية العامة، مجالس العمال، لجنة التسيير وهيئة المدير، وعلى هذا الأساس فقد تم تحديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي عن طريق الهيئات المتخصصة التالية:

● **الجمعية العامة للعمال:** وتضم هذه الجمعية العمال الدائمين في المؤسسة شريطة أن يكونوا حاملين الجنسية الجزائرية، وأن تزيد أعمارهم عن 18 سنة، و تعقد الجمعية العامة اجتماعاتها مرة في كل ثلاثة أشهر بناء على طلب من مجلس العمال أو لجنة التسيير. وتعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا داخل المؤسسة حيث تتكفل هذه الجمعية بمهام الخطط التنموية، والبرامج السنوية للإنتاج، بالإضافة إلى ذلك تتولى مهمة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات، كما تكون مكلفة بانتخاب مجلس العمال<sup>1</sup>.

● **مجلس العمال:** الذي ينتخب من بين أعضاء الجمعية العمومية... يجتمع مرة على الأقل كل شهر بناء على قرار لجنة الإدارة. وهو يقرر كل ما يتعلق بمشتريات ومبيعات المعدات والقروض المتوسطة والطويلة الأجل واستخدام أعضاء جدد دائمين، كما ينتخب لجنة الإدارة ويراجع أعمالها<sup>2</sup>.

● **لجنة التسيير:** وتضم من ثلاثة إلى أحد عشر عضوا منتخبا. كما يشترط أن يكون ثلثي عدد أعضائها من عمال الإنتاج. حيث يتولى هؤلاء مهمة تعيين رئيسا لمدة سنة. وتتركز أنشطة لجنة التسيير في تأمين كل وظائف التسيير داخل المؤسسة من خلال دراسة الخطط التنموية وفقا للبرامج السنوية، كما تدرس القوانين المحددة لتنظيم العمل، وتضع الحسابات في نهاية كل خطة، وتنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج. و تجتمع لجنة التسيير مرة على الأقل في الشهر أو أكثر إذا تطلبت مصلحة المؤسسة ذلك، ويتولى رئيس لجنة التسيير مسؤولية القيادة ويرأس الجلسات التي تعقدها لجنة التسيير.

**المدير:** يحدد المرسوم المدير بأنه يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة، فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية والمالية، ويؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني، ويقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال التي تتوافق مع القوانين المرسومة، ويعين المدير من طرف الوزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 6

<sup>2</sup> مغنية الأزرق: نشوء الطبقات في الجزائر، دراسة في الإستعمار و التغيير الإجتماعي- السياسي، ترجمة كرم سمير، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت،

لبنان، ط1، 1980، ص 105.

<sup>3</sup> يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 7.

وهكذا فقد تضمن التسيير الذاتي باعتباره تنظيماً اجتماعياً واقتصادياً العديد من التناقضات خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتياً، فالمعروف أن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدوداً فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق.

لقد تجلّى التردد في قانون التسيير الذاتي الذي أعطى صلاحية حق الفيتو للمدير في بعض الأحوال مما أدى إلى ظهور المدير لسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال خاصة، وأن المدير و مجلس الإدارة يراقبان الحالة المالية و عملية التسويق. و قد أدى بروز المديرين لسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات و احتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال والى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات، وعرقلة نشاط العمال بل وتأخير في رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإدارة مما ترتب عنه شل نشاط مجالس العمال<sup>1</sup>

وفي هذا السياق تقول **مغنية الأزرق** أنه في إحدى الحلقات الدراسية التي عقدت في مارس 1964 وصف العمال من قبل المدير بأنهم أميون لا يستطيع المرء أن يفعل أي شئ لهم، فلأنهم لم يخدمهم الحظ ليكونوا رؤساء مجالس إدارة فإنهم يذيقونك الأمرين". بل إن بعض المديرين حدد الخطوط الفاصلة بصورة أكثر حدة بأن قال: "لأن العمال هم ضد الدولة فهم ضدنا"، إضافة إلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات، وعرقلة نشاط العمال بل وتأخير في رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة مما ترتب عنه شل نشاط مجالس العمال.<sup>2</sup>

إن تعدد هيئات التسيير الذاتي ( الجمعية العامة، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير) أدى إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة، ففي هذا الصدد كتبت الباحثة **جوليت Juliette** تقول: "لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي الصناعي إلى ملاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم و قوتهم من جماعات خارجية و الجيش ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال".<sup>3</sup>

## 2 - سياسة التحول نحو القطاع العام (شركات وطنية):

لعل من أهم الأسباب التي جعلت الدولة تفكر في تأسيس "شركات وطنية" تحل محل المؤسسات المسيرة ذاتياً هو تلك الصعوبات و العراقيل التي واجهت تلك المؤسسات و التي حالت دون توسع هذا القطاع، و يمكن تلخيص تلك الصعوبات في النقاط التالية:

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 230

<sup>2</sup> مغنية الأزرق: مرجع سابق، ص 109.

<sup>3</sup> يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 9.

✓ لقد تشكل القطاع المسير ذاتيا من عدة وحدات حرفية صغيرة، حيث دلت الإحصائيات بأن 36% من المؤسسات التابعة له كانت تشغل أقل من 10 عمال و أن 85% منها كانت تشغل أقل من 50 عاملا.

✓ لقد عانى هذا القطاع من نقص الإطارات و اليد العاملة المدربة، ذلك أن الجزائريين ظلوا غير قادرين على تسيير هذه الوحدات إثر رحيل المعمرين بعد الإستقلال مباشرة.

✓ كان هذا القطاع مهددا بسبب قلة الموارد المالية، فقد ظل العمال يعملون بدون مكافئات في انتظار بيع السلع المنتجة، مع العلم أن البنوك الخاصة قد رفضت مساعدة هذا القطاع.

✓ نقص الوعي بالنسبة للطبقة العاملة مما صعب من مهمة إحداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية والاقتصادية خلال هذه الفترة.<sup>1</sup>

نظريا فإن الشركة الوطنية هي شركة رؤوس أموال يحكمها القانون التجاري، و لكن السمة الأصلية لها هي ملكية مؤسسة ما للدولة، في الوقت الذي يحفظ لها شكل الشركة الخاضعة للقانون الخاص. و قد احتلت هذه الشركات مكانة خاصة في الإقتصاد الجزائري لأنها تضمن تدخل الدولة خصوصا بعد ائتيار أسلوب التسيير الذاتي.<sup>2</sup>

والجدير بالذكر أن التوسع في قطاع الدولة على حساب القطاعات الأخرى كان يفعل حركة التأمينات المتتالية، خاصة في قطاع الصناعات الثقيلة وقطاع الحروقات (تأميم شركة سوناطراك)، غير أن ذلك لا يعني عدم وجود بعض العراقيل التي أثرت بدون شك على هذه السياسة، لا سيما تلك المتعلقة بنقص العمالة المدربة (الفنيين، المهندسين، عمال مهرة...).

و بمجرد أن تم وضع المخطط الثلاثي الأول (1967-1969) حتى أعيد صياغة مفهوم جديد للعلاقات الصناعية، يقوم أساسا على فكرة المشاركة في إطار مؤسسات وطنية تسيير تسييرا مركزيا من طرف الدولة، وقد بررت الحكومة هذا التصرف بأنه يهدف إلى صياغة نظام جديد الغرض منه تحقيق إعادة التوازن بين مختلف الفئات الاجتماعية وتوسيع المشاركة لتكون الدولة في النهاية هي الممثل الرئيسي للعمال. وقد وضعت أسس هذه المشاركة ضمن مشروع المخطط الرباعي (1970-1973) الذي شكل بداية الطريق نحو تطبيق التسيير الإشتراكي للمؤسسات الجزائرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق: ص 10.

<sup>2</sup> أحمد محيو: مرجع سابق، ص 454.

<sup>3</sup> يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 12.

## ثانيا- مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات

بدأت هذه المرحلة من الناحية السياسية والقانونية بصدر ميثاق التسيير الإشتراكي في 16 نوفمبر 1971، و هي عبارة عن تجربة أصبحت بموجبها كل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية اشتراكية أو في طريقها نحو الإشتراكية، حيث جاء في الميثاق الوطني أن الإشتراكية هي اختيار الشعب الذي لا رجعة فيه<sup>1</sup>.

يعتبر قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات فاتحة قوانين العمل في الجزائر، يعمل على تحقيق المساواة بين العمال في الحقوق و الواجبات، ويجعل حتى العامل "منتجا ومسيرا" في آن واحد. إذ نصّ في المادة السابعة منه على أن "عمال المؤسسة الإشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة". غير أن الهدف منه لم يكن إقامة نظام قانوني خاص بتنظيم علاقات العمل، بل كان الهدف منه تكريس نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الاقتصادية، و هو نفس الغرض الذي صدر من أجله القانون المتعلق بعلاقات العمل الجماعية في القطاع الخاص<sup>2</sup>.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية في المجتمع الإشتراكي كشكل أعلى من أشكال اشتراكية وسائل الإنتاج، وتعمل على الربط بين المصلحة العامة للمجتمع والمؤسسة، لأن المبادئ التي تحكم المؤسسة في الاقتصاد الإشتراكي هي نفسها في كل الدول التي أخذت بهذا النظام. حيث يتوقف التسيير الحسن فيها على تجهيزات و جهود كل عامل فيها، وتنظيم و تنسيق العمل فيها يتم في كل المستويات<sup>3</sup>.

كان من بين أهداف نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات، هو إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في التسيير من أجل إحداث تغيير في بنية السلطة واتخاذ القرارات، بحيث تضمن تلك القوانين مشاركة فعلية للعمال في اتخاذ القرارات المصيرية على مستوى المؤسسات<sup>4</sup>.

بالإضافة إلى ذلك يهدف نظام التسيير الإشتراكي إلى تغيير الروابط و العلاقات الإجتماعية التي كانت سائدة من قبل، أي أنه يسعى إلى تحويل العامل من صفة العامل الأجير الذي لا يتمتع بأية امتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت<sup>5</sup>. وتتوزع السلطة وفقا لهذا النظام على مجموعة من الهيئات و التي يمكن حصرها في:

<sup>1</sup> صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989، ص 33.

<sup>2</sup> رشيد واضح: مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup> Ahmed Bouyakoub. la gestion de l'entre prise industrielle publique en Algérie. Alger . 1988 p 308

<sup>4</sup> هشام بوخفاف: وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على اداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع علاقات عامة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/ 2011. ص 120.

<sup>5</sup> يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 14.



- مجلس العمال: يتكون عن طريق الانتخابات بشروط: عدد أعضائه من 7 إلى 25 حسب حجم المؤسسة<sup>1</sup>.
- اللجان الدائمة: — الشؤون الاقتصادية و المالية (3 — 5 أعضاء).  
— لجنة شؤون المستخدمين والتكوين (3 — 5 أعضاء).  
— لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية (3 — 5 أعضاء).  
— لجنة الشؤون التأديبية (3 — 5 أعضاء).  
— لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن (3 — 5 أعضاء) من بينهم طبيب.
- مجلس الإدارة: ممثلين في مجلس العمال، المدير (و هو رئيسه)، و نواب المدير.  
من خلال مفهوم وهياكل التسيير في المؤسسات يتضح توجيهه نحو مشاركة العمال في مختلف الوظائف الإدارية، سواء على المستوى المتوسط أو الطويل المدى أو على مستوى التسيير اليومي حسب اختصاصات الهياكل التي يشارك فيها العمال.

**1-تقييم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:** لقد كشفت الحقائق بأن مفهوم المشاركة في ظل التسيير الإشتراكي قد سادته الكثير من الغموض من الناحية الإجرائية، و ذلك بسبب تعارض مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة. و قد ظهر هذا الموقف من خلال تدخلها في تعيين المدير العام، و مدير الوحدة، بالإضافة إلى باقي الإطارات العليا التي تقوم بمهام التسيير، مما يدعم نفوذها أمام الهيئات المنتخبة.

ففي هذا السياق رأى الباحث بن أشنهو أن هناك عاملين أساسيين ساعدا على تعميق حدة الخلاف بين جماعات العمل هما: نظام المركزية و نظام الوصاية.<sup>2</sup>

❖ **نظام المركزية:** و يشير هذا النظام إلى أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عملية تنمية نشاطها بشكل سريع يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حد، و ذلك عن طريق مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية، مما أدى إلى ظهور استياء عميق لدى جماعات العمل. و انتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات مثل: الرشوة، المحسوبية، والكسب غير المشروع و غيرها.

❖ **نظام الوصاية:** و يشير هذا النظام إلى أن المدير العام لأي مؤسسة يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي، ويكون مسؤولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته المحددة التي يكلف بها بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 163.

<sup>2</sup>يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 18، 19.

والواقع أنّ المشكل الأوّل الذي ظلّ مطروحا على مستوى المؤسسات الصناعية هو مشكل تباعد مراكز إتخاذ القرار بين الإدارة الإقليمية والوحدة الإنتاجية، حيث تسبب هذا الوضع في تفاقم المشاكل المهنية داخل المؤسسات خاصة إذا علمنا بأن هذه الوحدات هي المسؤول المباشر عن المشاكل اليومية المطروحة ذات الطابع الاجتماعي والإقتصادي مثل الإنتاج، المستخدمون، التدريب...إلخ.

أمّا المشكل الثاني، هو عدم فعالية نسق الإتصال على مستوى تنظيمات العمل نظرا لإهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الإتصال وهو الإتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل. وفي المقابل لا تهتم بالنوع الثاني أي الإتصال الصاعد لأنّه يمثل بالنسبة إليها عبأ متزايدا يجب التخلص منه.

وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين بأن ضعف نسق الإتصال داخل تنظيمات العمل الجزائرية يرجع إلى سببين رئيسيين أحدهما شخصي والآخر موضوعي.

• **السبب الشخصي:** معناه بأن ضعف نسق الإتصال داخل التنظيم يرتبط بتفكير الجماعة التي تتلقى الرسائل أو المستقبل لها. فالرؤساء عادة ما يرغبون في تدعيم شبكات الاتصال مع زملاء العمل اللذين يتشاهون معهم في السلم الوظيفي سواء عن طريق الهاتف أو الفاكس أو غيرها من وسائل الإتصال الأخرى. وفي المقابل فإنّهم لا يرغبون في تلقي المعلومات من جماعات العمل الأخرى التي تشغل قاعدة التنظيم على اعتبار أنّهم أقل منهم رتبة في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى كونهم أقل خبرة بمجالات الإشراف والتسيير.

• **السبب الموضوعي:** فيعني أن ضعف نسق الإتصال له صلة مباشرة بتباعد الورش والوحدات الإنتاجية عن بعضها البعض. خاصة إذا كان هذا التنظيم كبير الحجم أي يتكون من مجموعة من المديرات والأقسام والوحدات، و تضم عدد كبير من اليد العاملة. وقد يصبح الأمر أكثر تعقيدا إذا كانت هذه التنظيمات تعمل وفق نظام الثلاثة نوبات.

خلاصة القول، لقد اتضح لنا أنّ مفهوم المشاركة له تأثير مباشر وفّعال على اتجاهات وميولات جماعات العمل تجاه التنظيم الذي ينتمون إليه. بمعنى أنّه كلّما أحست هذه الجماعات بعدم قدرتها على المشاركة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى عدم إحساسها بعدم فعالية نسق الإتصال، فإنه من المتوقع أن يؤدي هذا الوضع إلى زيادة نسبية احتمالات حدوث النزاعات بين جماعات العمل المشاركة في هذا التنظيم ومطالبتها بتغيير ظروف العمل السائدة فيها.

4-مظاهر علاقات العمل في ظل التسيير الإشتراكي: يسعى الباحث إلى تحليل بعض مظاهر علاقات العمل داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال مرحلة التسيير الإشتراكي، مركزا على المؤشرات الكمية التي تساعدنا على التعرف بوضوح على طبيعة علاقات العمل التي كانت سائدة خلال تطبيق قوانين التسيير الإشتراكي للمؤسسات خلال السبعينيات.<sup>1</sup>

4-1- المظاهر الفردية: بالرغم من أن العديد من التقارير المقدمة من طرف اللجان قد أشارت إلى تحسن العلاقات الفردية في إطار هذا النظام. إلا أن ذلك لا يعني أن إدارة المؤسسات قد تمكنت فائيا من التغلب على المشكلات السوسيو مهنية. لقد تم تسجيل زيادة في عدد حالات عدم الانضباط داخل تنظيمات العمل مما ترتب عنه زيادة حالات الفصل، حيث أكدت التقارير نفسها بأنه ضمن 25 لجنة من لجان التأديب كانت أسباب الفصل خلال نفس السنة أي سنة 1977 كالتالي:

✓ 70% بسبب ترك العمل.

✓ 12% ناجمة عن الغيابات المتكررة.

✓ 6% بسبب رفض العمل.

✓ 6% المشاجرة و استخدام وسائل العنف.

✓ 2% بسبب عدم الإلتزام بقواعد التسيير.

✓ 2% لأسباب أخرى.

من جهة ثانية، فقد بينت دراسة أجريت لحساب المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOME عام 1978، بأن معدلات التغيب داخل هذه المؤسسة هي في ارتفاع مستمر، حيث ارتفع هذا المعدل من 5.5% خلال عام 1975 ليصل إلى 9% خلال عام 1979.

وفي هذا الصدد لاحظ الباحث بأن معدلات التغيب تبدو أكثر ارتفاعا على مستوى الوحدات الإنتاجية مقارنة بالوحدات الأخرى. كما لاحظ أن هذا الإرتفاع قد يبدو أكثر وضوحا على مستوى اليد العاملة التي تباشر عمليات الإنتاج مقارنة باليد العاملة غير المباشرة أي التي تباشر الأعمال الإدارية.

4-2-المظاهر الجماعية: على الرغم من تأكيد نصوص التسيير الإشتراكي على ضرورة تحقيق المزيد من التعاون والتنسيق بين مختلف التنظيمات قصد الوصول إلى إقامة علاقات إجتماعية جيدة داخل محيط العمل، لقد رأَت

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 20-21

جماعات العمل أن تلك القوانين قد حدثت من حرية الطبقة العاملة من خلال إجراءاتها البيروقراطية. بحيث منعتهم من التعبير وإبداء الرأي، و حتى حقهم في الإضراب تعبيرا عن عدم تحقيق مطالبهم أو رفضهم لطريقة تنظيم العمل.<sup>1</sup> فقد وضحت المادة 61 من الدستور الصادرة بتاريخ 22 فبراير 1976 هذه العلاقة على النحو التالي: "تنظم علاقات العمل في القطاع الإشتراكي عن طريق الإجراءات القانونية، وتسوى طبقا للأشكال الإشتراكية للتسيير، أما بالنسبة للقطاع الخاص، فإن حق الإضراب قد تم الإعتراف به، ويجري تنفيذه وفقا للقانون". وبناء عليه فإن إرادة منع الإضراب في القطاع العام قد تم تبريرها في نصوص التسيير الإشتراكي الذي أشار إلى أن: "جميع حقوق العمال في إطار هذا النظام الجديد في التسيير هي محفوظة من قبل المؤسسة أو الوحدة". لقد قامت وزارة العمل والتكوين المهني بتقصي الحقائق حول أسباب حدوث بعض مظاهر الصراع داخل تنظيمات العمل. و منها الإضرابات بصفة خاصة خلال 1978، حيث توصلت إلى ترتيب أسباب هذه الصراعات على الشكل التالي:

جدول رقم(02): يبين أسباب الصراع في ظل التسيير الإشتراكي:

أسباب الصراع	عدد الإضرابات	%
الأجور و ملاحقاتها	38.4	21
تأخر أو عدم دفع الأجور	30	14
ظروف عمل عامة	15	07
فصل فردي أو جماعي	05.7	20.8
ممارسة الحق النقابي	03.2	14.6
علاقات مهنية سرية	01.5	08

المصدر: يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية مرجع سابق، ص 24 في ضوء ما سبق توصل الباحث إلى نتيجة هامة مفادها: أنه أمام فشل تجربة التسيير الإشتراكي في تحقيق طموحات ورغبات جماعات العمل، فإن ردود أفعالها قد تبلورت في عدة أشكال من المقاومة تعبيرا عن مواقفها المعارضة لعلاقات العمل السائدة في المؤسسات الصناعية، ومطالبة في الوقت ذاته بإدخال تغييرات جذرية عليها بما يخدم الأهداف الإقتصادية للعمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق: ص ص 23، 24

## ثالثا- مرحلة القانون الأساسي للعامل 90/78

يهدف القانون الأساسي العام للعامل إلى وضع الأسس والقواعد التي تنظم كافة علاقات العمل في كافة قطاعات النشاط، ليحكم الفئات العمالية على اختلاف أصنافها ودرجاتها وقطاعاتها، وهو ما تنصّ عليه المادة الأولى منه، باستثناء العمّال الذين يشتغلون لحسابهم الخاص، ثم أعقبته مجموعة من القوانين الأساسية النموذجية الخاصة بكل مؤسسة مستخدمة تناولت تنظيم عدة مسائل تتعلق بالعمل، فتمكن هذا القانون من توحيد النظام القانوني المطبق على علاقات العمل مهما كان النشاط أو القطاع الذي ينتمي إليه العامل، فيصبح بذلك مطابقا لمبادئ الاشتراكية التي تضمنها كل من الدستور و الميثاق الوطني لسنة 1976.<sup>1</sup>

وما يؤخذ على القانون الأساسي العام للعامل من حيث البنية أنه يشبه كثيرا قانونا أساسيا في الوظيفة العامة، دون إهمال لمقتضيات ومستلزمات القطاع الاقتصادي مثلما هو عليه الحال في القطاع الخاص لتحديد مناصب العمل وربط الأجر بالإنتاج، وتوزيع مدة العمل مع إمكانية الانتقال من مؤسسة لأخرى.

أمّا من حيث الموضوع، فقد اهتم بالعامل والعمل في آن واحد. ومن ثم فهو يشكل نظاما مزدوجا ووسطا بين كل من نظام الوظيفة العمالية ذات الهياكل المغلقة، ونظام الوظيفة العامة ذات الهياكل المفتوحة. إنّ هدف القانون الأساسي العام للعامل يتمثل فيما يلي:

- ✓ تقديم الخدمات الاجتماعية لتحسين حالة العمال من النواحي الثقافية و الإجتماعية والصحية والترفيهية.
- ✓ يساعد على استقرار العامل ورفع معنوياته، لكي يجعل رغبته في العمل تزداد وبالتالي يزيد الإنتاج.<sup>2</sup>
- ✓ تنمية بعض الخدمات الإجتماعية الموجودة مثل: المطعم، النقل، الصحة...إلخ.
- ✓ الإهتمام بالعامل وحمايته من العجز والمرض ليبقى مستفيدا من المسكن وغيره من الخدمات الأخرى عند حصوله على التقاعد.
- ✓ من خلال هذه الأهداف، نستنتج أن القانون الأساسي للعامل، يركز على تحقيق العدالة الاجتماعية لكل عامل مهما كانت صفته، وذلك من أجل خلق روح الإبداع، والعمل بجد و رضا العامل واستقراره في منصبه لرفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

<sup>1</sup> رشيد واضح: مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> غريب مونية: مرجع سابق، ص 216.

رابعاً- مرحلة الإصلاحات

مع التطورات التي عاشتها المؤسسة الجزائرية، المتميزة بالضخامة و التعقيد و العراقيل التي شهدها نظام التسيير الإشتراكي. وصلت المؤسسة الإشتراكية إلى نقطة كان فيها إتخاذ إجراءات وحلول للخروج من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت عبر سنين. وكانت هذه الإجراءات التي صدرت في بداية الثمانينات، وطُبقت ابتداء من الخطة الخماسية الأولى 1980-1984، تدعى بإعادة الهيكلة العضوية والمالية، التي استمرت في نهاية الثمانينات<sup>1</sup>.

1-إعادة الهيكلة

1-1- أسباب إعادة الهيكلة: تكمن أهم الأسباب التي دعت إلى إعادة الهيكلة فيما يلي:

- ✓ كبر حجم المؤسسة و سوء تحكمها في التكنولوجيا، و تزايد لجوئها إلى المساعدة الأجنبية، الأمر الذي صعب على الإدارة مراقبتها و تسييرها.
- ✓ عدم التخصص الذي جعل المؤسسات تخرج أحيانا عن طبيعتها بسبب سوء اختيار المشاريع و الإستثمارات<sup>2</sup>.
- ✓ اعتماد المؤسسات على خزينة الدولة التي عرفت أول عجز لها عام 1983.
- ✓ ضعف نظام التوجيه الاقتصادي و ثقله وإفراطه في الضغط على المؤسسة، خلق نوعا من سوء التنسيق بين الهيئات المركزية و إدارات المؤسسات.
- ✓ سوء الفهم و سوء التطبيق الصحيح للتسيير جعل المؤسسات تتجه إلى تلبية الحاجات الإجتماعية للعمال.
- ✓ ضعف وصعوبة المراقبة المالية والتسيير سواء من طرف إدارة المؤسسة أو من الهيئات المركزية، وانعدام المتابعة الحقيقية لنشاط المؤسسة من طرف لجان العمال.

1-2- أهداف إعادة الهيكلة: و قد تمثلت أهداف إعادة الهيكلة في:

- ✓ تحسين ظروف تسيير الإقتصاد الوطني و ضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية<sup>3</sup>.
- ✓ تدعيم فعالية المؤسسات العمومية، و ذلك بالتحكم في جهاز الإنتاج و الرشاد في استغلال الموارد البشرية و المادية.
- ✓ خلق توازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني.
- ✓ زيادة إنتاجية المؤسسات العمومية والوصول إلى توازن مالي.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 170.

<sup>2</sup> حنان تغيرة: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/ 2013، ص 182.

<sup>3</sup> Abdelhamid Brahimi :l'économ Algérienne, Dahlab, Alger, 1991 p 32 .

✓ القضاء على ظاهرة البيروقراطية والتدخلات الخارجية في مجال نشاطها.

✓ القضاء على التمرکز الكبير للهياكل، والتخفيض من معدلات البطالة.

أمّا الدكتور عبد اللطيف بن أشنهو فقد حددها بما يلي:

✓ إنّ الهدف الأوّل لإعادة الهيكلة هو زيادة فعالية أداة الإنتاج والنقل والتسويق. ويتعلق الأمر في نفس الوقت بزيادة معدل استعمال طاقات الإنتاج. وزيادة إنتاجية العمل للوصول إلى تخفيض تكلفة الإنتاج المرتبطة بمهدين المعيارين، وإلى زيادة إنتاج المؤسسات.<sup>1</sup>

✓ يجب أن تساعد إعادة هيكلة المؤسسات بشكل عام في دعم الإدارة المخططة للإقتصاد. كما يجب أن تكون فكرة الجهة المسؤولة واضحة على مختلف وظائف المؤسسة خاصة وظيفة الإستثمارات الجديدة.

✓ يقوم الهدف الثالث على زيادة مراقبة الدولة على التجارة الخارجية، وتجارة العملة عن طريق تنظيم أفضل للقرارات فيما يتعلق باستيراد وتصدير السلع والخدمات وفيما يتعلق بالتوزيع الداخلي للمنتجات والخدمات سواء للقطاع العام أو للقطاع الخاص. كما يجب أن يعطي اهتمام خاص للتحكم في أسواق المنتجات الضرورية للمستهلك و للوحدات الإنتاجية في إطار مخطط.

✓ يجب أن تتوفى إعادة الهيكلة تطبيقا وعميقا أفضل للتسيير الإشتراكي للمؤسسات.

✓ إنّ إعادة هيكلة مؤسسات الصناعة و التجارة يجب أن تكون الفرصة لإقامة وسائل التسيير اللّازمة من أجل نموذج استهلاكي للأسر.

### 1-3- مراحل إعادة الهيكلة:

✓ فصل الأنشطة التي لا تدخل في إطار المهمة الأساسية للمؤسسة.

✓ تطوير الأنشطة الأساسية التي هي نواة المؤسسة.<sup>2</sup>

✓ تطبيق مبدأ التخصص و الفصل بين الوظائف، وتحويل الأنشطة بناء على مخطط معد من المعنيين.

وقد تمت عملية إعادة الهيكلة على مرحلتين:

1-3-أ- إعادة الهيكلة العضوية: و كان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة

الحجم و أكثر تخصصا و كفاءة، و لقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية

<sup>1</sup> عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1982)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 207.

<sup>2</sup> ساكري دليّة: تنظيم السلطة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 82.

والحلية 526 مؤسسة. و كان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة و الثانية إلى 120 مؤسسة، و قد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني الذي بيّنه الجدول التالي:<sup>1</sup>

جدول رقم(03): يبين معدل زيادة الإنتاج الوطني بين الفترة 1981-1983

السنوات	1981	1982	1983
مقدار الزيادة	%2.4	%4.3	%7.3

المصدر: بن عنتر بن عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية مرجع سابق، ص 07.

و يتوقع أن ترتفع إنتاجية القطاع العام إرتفاعا ملحوظا بعد التطبيق الكامل لإستقلالية المؤسسات، و تزداد بذلك الطاقة الإنتاجية للمؤسسات العامة بنسب كبيرة.

**1-3-ب-إعادة الهيكلة المالية:** و تعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار، و تنويح لإعادة الهيكلة العضوية، و كان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال و تصفية الدم بين المؤسسات.

**1-4- نتائج إعادة الهيكلة:** إن تقييم تجربة إعادة الهيكلة والحكم على مدى نجاحها أو فشلها لا يمكن أن يتم إلا من خلال معرفة النتائج التي حققتها ميدانيا، حيث ستحاول تقييم تلك النتائج من الناحية الاجتماعية، ثم من الناحية الاقتصادية.

**1-4-أ- من الناحية الاجتماعية:** من النتائج الإيجابية التي ترتبت عن إعادة الهيكلة ذلك التأثير الإيجابي المتمثل في تجسيد فكرة التوازن الجهوي، حيث لم تعد المراكز الصناعية حكرا على المدن الكبرى، بل إن إنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم عبر كامل التراب الوطني عجل بفك العزلة على العديد من المناطق من جهة، كما ساهم في توفير بعض فرص العمل لسكان تلك المناطق من جهة ثانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، جامعة محمد خيضر، العدد 2، بسكرة، 2002، ص 7.

<sup>2</sup> يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 28، 29.



ومع ذلك، فإن إعادة الهيكلة لم تحقق ما كان متوقعا منها أي تحسين المردودية ومنه تحقيق الربح، بل على العكس من ذلك ظلت تلك المؤسسات تعاني من العجز بسبب ضعف التسيير الراجع إلى غياب الإطارات المسيرة المؤهلة مما أدت إلى غلق البعض منها.

أمّا على مستوى علاقات العمل، فقد شهدت هذه المرحلة توترات واضطرابات إجتماعية خطيرة عبّرت من خلالها هذه الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية، وأمام استمرار تدهور الأوضاع الإجتماعية للطبقة العاملة في العديد من المؤسسات الصناعيّة الخاضعة لإعادة الهيكلة، فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين رفض العمل والتغيب أحيانا واللجوء إلى إضراب أحيانا أخرى.

**1-4-ب- من الناحية الإقتصادية:** بالرغم من التأثير الإيجابي لإعادة الهيكلة والمتمثلة في توفير فرص العمل في بعض المناطق إلا نسب التشغيل قد ظلت في تباطؤ داخل القطاع الصناعي مقارنة بارتفاعها في قطاع الإدارة.

كما ساهم نقص الإطارات التقنية المتخصصة بدوره في ضعف المردودية الإنتاجية في مقابل ضخامة الجهاز الإداري الذي أصبح غير قادر على التحكم في التسيير واتخاذ القرارات.

خلاصة القول لقد تم تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير نسبيا دون أن يتم هئية الظروف الملائمة لإنطلاقته على أسس صلبة مثل: الإطارات، والمقرات، والتجهيزات اللاّزمة بالإضافة إلى حرمان المؤسسات من مشاريع الإستثمار والبحث العلمي.

## 2- استقلالية المؤسسات

لم تحقق الإصلاحات الهيكلية و التغيرات التنظيمية التي مست المؤسسات العامة الإقتصادية في بداية الثمانينيات أهدافها المرجوة بل زاد سوء تسييرها من طرف أشخاص غير مؤهلين<sup>1</sup>. إذ غالبا ما يختارون على أساس معايير سياسية فقط. في ظل هذه الظروف بادرت الحكومة في 28 ديسمبر 1987 إلى اتخاذ سلسلة من الإصلاحات تتعلق بتنظيم الإقتصاد الوطني، وقد عرف هذا الإصلاح الجديد باسم "استقلالية المؤسسات"، ويقوم نظام الإستقلالية حسب ما ورد في الميثاق الوطني 1986 على هدف رئيسي مفاده "تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية بصفة شاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير"

<sup>1</sup> سعيد أوكيل و آخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 58.

ويشير مفهوم الإستقلالية إلى: "حرية تصرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها<sup>1</sup> في تسيير مهامها، وأنشطتها المختلفة وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية وفقا لقوانين وقواعد تخصصها".

إنّ تنفيذ ما جاء في الإصلاح الاقتصادي الجديد (استقلالية المؤسسات) المتمثل في القانون رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988 المتضمن في القانون التوجيهي للمؤسسة الإقتصادية العمومية، يعتبر إذن من أهم المتطلبات الضرورية للقيام بالمهام الإقتصادية الأساسية بنجاح تام و بأقل التكاليف.

وتنشأ المؤسسات، بموجب هذا القانون بمبادرة من الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات، وذلك من خلال مساهمتها في صناديق المساهمة.<sup>2</sup>

كما تنقسم المؤسسات بموجب هذا القانون إلى:

- شركات ذات المسؤولية المحدودة (أغلبها مؤسسات محلية).

- شركات أسهم (مساهمة) أغلبها مؤسسات وطنية.

وتتشكل هيئات المؤسسة الإقتصادية مما يلي:

- جمعية عمومية: المساهمون، ممثلو العمال، و المعنيين بقوة القانون.

- مجلس الإدارة: و يتراوح عدد أعضائها بين 7 و 12 عضوا موزعين كما يلي:

أ- عضوان يعينان بقوة القانون يمثلان العمال.

ب- باقي الأعضاء يمثلون مختلف المساهمين تعينهم الجمعية العامة.

● الهيئة التنفيذية: (المدير و نوابه...)

● مكتب الدراسة و الأبحاث.

● مجلس المراقبة و يتكون مما يلي.

- عضو بقوة القانون يمثل العمال المنتخبين.

- ثلاثة أعضاء ممثلين تعينهم أو تحددهم في وظائفهم الجمعية العامة العادية، وعند الإقتضاء وعلاوة على ذلك، عضو بقوة القانون تعينه الدولة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 19.

<sup>2</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص 51، 52.

أما فيما يخص علاقات العمل، فإن نظام الإستقلالية قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية<sup>1</sup>. وبموجب قوانين الإستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل: التوظيف، التكوين، الترقية والتأديب، غير أن ذلك لا يعني حسب وجهة نظر المشرعين منحها سلطة ممارسة بعض أساليب القهر على الأفراد داخل التنظيم بقصد إخضاعهم لسيطرتها. بل أن هذا التنظيم يسمح بإدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور وفقا لسياسات التوظيف، ثم ربطها بالأهداف الإنتاجية المختلفة على مستوى الوحدة أو المؤسسة. إضافة إلى ذلك جعلت استقلالية المؤسسة علاقات العمل بدورها تخضع لإستقلالية أطراف العمل (أرباب العمل وممثلي العمال) أي تنظيم هذه العلاقة<sup>2</sup>، ومعالجة مختلف القضايا والمشكلات المطروحة بما في ذلك نزاعات العمل أصبحت تخضع للإتفاقيات الجماعية المبرمة بين الطرفين.

## 2-1- قانون علاقات العمل 11/90

عرفت سنة 1990 صدور نصوص قانونية متعلقة بتنظيم علاقات العمل على أساس مبدأ التعاقد بموجب القانون 11/90 واعتماد الإتفاقيات الجماعية للعمل في إطار تنظيمي جديد لعلاقات العمل بدلا من النصوص التنظيمية، كما صدرت بشأنها قوانين أخرى ذات طابع تنظيمي منها:

✓ القانون 02/90 المتعلق بتسوية منازعات العمل الجماعية وممارسة حق الإضراب المؤرخ في 90/02/06<sup>3</sup>.

✓ قانون 04/90 المتعلق بتسوية المنازعات الفردية الصادر بنقس التاريخ.

✓ القانون 14/90 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي بتاريخ 90/06/02 في ظل التعددية النقابية.

لقد أصبحت علاقات العمل تقوم أساسا على حرية الإدارة في التعاقد بناء على عقود رضائية، ضمن حدود وإطار الحكام العامة التي تضعها السلطة العامة قصد ضمان الاستقرار في الوظائف والمساواة في الحقوق والالتزامات و حماية العمال من تعسف أصحاب العمل.

2-2- نتائج استقلالية المؤسسات: يمكن التعرف على نتائج الإستقلالية من خلال تحليل بعض المؤشرات التي أجراها الديوان الوطني للإحصائيات O.N.S حول وضعية المؤسسات الصناعية خلال الثلاثي الأول من سنة 1989، حيث أكدت نتائج هذا التحقيق على وجود:

✓ عجز واضح في المستخدمين المؤطرين على مستوى المؤسسات المحلية.

<sup>1</sup> يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو إقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 160.

<sup>3</sup> رشيد واضح: مرجع سابق، ص 36.

✓ تأخر الإجراءات القانونية المدعمة للإستقلالية، و هذا ما حرم تلك المؤسسات من التنفيذ الفعلي للقوانين الجديدة التي منحتها حق التصرف في ممتلكاتها بكل حرية.<sup>1</sup>

✓ عدم وضع الآليات الإقتصادية للجهاز المالي للمؤسسات.

و هكذا جاءت عملية تقييم مشروع استقلالية المؤسسات العمومية لتشير إلى فشل هذا النظام في تحقيق الأهداف المرجوة منه، أي فشله في تحسين المردودية الإنتاجية من جهة، وكذا عدم تمكنه من تحقيق النتائج المالية المسطرة.

#### خامسا- مرحلة الخصخصة والإتجاه نحو إقتصاد السوق

لقد جاء الحديث عن الخصخصة مرتبطا بتبني النظام الإقتصادي الجديد المتمثل في إقتصاد السوق بداية التسعينات، ولقد جاء هذا التوجه كنتيجة لعاملين، الأول يتمثل في وضعية الإقتصاد الوطني والثاني في برامج المؤسسات المالية الدولية، ولقد أحدثت الإصلاحات الإقتصادية الهادفة لإرساء قواعد إقتصاد السوق، إلى تحويل وتحريك مفاهيم وعناصر الإنتاج والمتمثلة أساسا في العمل كقوة منتجة تتمثل في الأشخاص الطالبين للعمل ورأس المال لتمويل عمل الإنتاج.<sup>2</sup>

عرف المشرع الجزائري الخصخصة بأنها تعني: "التحويل من الملكية العامة للدولة لصالح أشخاص معنويين، أو طبيعيين تابعين للقطاع الخاص، وهذا التحويل في الملكية يعني كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية أو جزء منها أو في تحويل تسيير المؤسسات إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، بواسطة صيغ تعاقدية تحدد فيها كفاءات تحويل التسيير و ممارسته و شروطه"<sup>3</sup>.

كما عرفت أيضا بأنها: "مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الإعتماد الأكبر على آليات السوق، ومبادرات القطاع الخاص، والمنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الإجتماعية"<sup>4</sup>.

**3-1- أسباب الخصخصة:** إن عملية الخصخصة تدرج ضمن الإصلاحات التي باشرتها الجزائر، فقد تم إدراجها في برنامج التعديل الهيكلي، الذي تم التفاوض حوله مع صندوق النقد الدولي، فهي لم تكن وليدة الصدفة، بل يمكن القول أنها ظهرت لأول مرة في بداية الثمانينات. فقد كانت نابعة من أسباب جعلتها تختار الخصخصة لمعالجة المؤسسة العمومية، وهذا نظرا للوضعية المزرية التي آلت إليها ويمكن أن نلخص أسباب الخصخصة في مجموعة من العوامل:

<sup>1</sup> يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 33

<sup>2</sup> عادل غزالي: أثر القيم الإجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 120.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 48، السنة 1995.

<sup>4</sup> إيهاب الدسوقي: التخصيص و الإصلاح الإقتصادي في الدول النامية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 13.

- ✓ اعتماد الجزائر على مصدر واحد للعملة الصعبة، مما جعل الإقتصاد مرهون بارتفاع وانخفاض أسعار البترول.
- ✓ فشل القطاع العام في تنويع صادراته، وكذلك فشله في إحلال الإنتاج الوطني محل الإستيراد لتلبية حاجيات الإستهلاك من السلع والخدمات.
- ✓ الصعوبات المالية، حيث كانت أغلب المؤسسات الجزائرية تعاني من عجز مالي، مما أدى إلى زيادة المستحقات المالية للقطاع العمومي، إضافة إلى عدم وجود نظام أسعار متناسق وعدم تكيف النظام الجبائي، أدى هذا إلى زيادة هامة في تكاليف الإنتاج مما زاد من تعاضم وفقدان التوازن في الهيكل المالي للمؤسسات.<sup>1</sup>
- ✓ مشكلة المديونية: أصبحت مشكلة المديونية صفة لاصقة بالدول النامية ومنها الجزائر على وجه التحديد، حيث برزت أزمة المديونية مند بداية السبعينات وأخذت هذه الديون في الارتفاع حتى وصلت إلى حدود 32 مليار دولار سنة 1998.
- ✓ سياسات التصحيح التي انتهجتها الجزائر بمساعدة بل بشروط من صندوق النقد الدولي، وهذا بسبب الضائقة المالية التي مرت بها الجزائر، و أصبحت هذه السياسات من الخيارات التي لا مفر منها، وخاصة مع بروز التكتلات الاقتصادية والمالية والدولية والإقليمية. ومن بين بنود سياسات التصحيح هو الالتزام بضرورة فتح المجال الواسع لإمكانية خصخصة أو فتح رأسمال المؤسسات التي تمتلكها الدولة.
- 3-2- أهداف الخصوصية : إن لهذه العملية أهداف نقسمها إلى<sup>2</sup> :
  - ✓ التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية.
  - ✓ فرض انضباط و جدية في استغلال المؤسسة باللامركزية والمراقبة التي يفرضها الشركاء.
  - ✓ تحسين مردودية المؤسسات والتخفيف من عبء المديونية العمومية.
  - ✓ تعميق ثقافة المؤسسة بتشجيع روح الإبداع.
  - ✓ تحسين إنتاجية عوامل الإنتاج و خاصة إنتاجية العامل البشري.
  - ✓ كما تهدف إلى الديمقراطية وعدم الاحتكار في كل المجالات وتجديد الإدارة التي ظلّت جامدة في الماضي، وذلك بمؤهلات جديدة لمسؤولي التسيير من أجل:

<sup>1</sup> محمد زوزي: تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2009 ،ص، 193، 194

<sup>2</sup> الطيب داودي، ماني عبد الحق: تقييم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث، ص 16.

• تحقيق مستويات عالية من الأداء.

• التخفيض من دور الدولة في الإقتصاد.

• تدعيم المنافسة في السوق.

• تشجيع المبادرة الخاصة قصد إنشاء مؤسسات صغيرة تكون مهمتها المساهمة في زيادة الإنتاج الوطني، و امتصاص اليد العاملة المعطلة و المسرحة نتيجة الخصخصة...إلخ.

**3-3- طرق الخصخصة:** وما يميز هذا الإصلاح عن باقي الإصلاحات الأخرى هو تعدد الطرق والتقنيات بسبب اختلاف الوضعية الفعلية للمؤسسات، ولكل طريقة مزاياها وحدودها تتلاءم مع صنف من المؤسسات، دون الأخرى، وذلك وفقا لطبيعة المؤسسة المزمع خصصتها.<sup>1</sup>

### 3-4- تقنيات خصخصة الملكية العامة

**3-4-أ- العرض العام للأسهم (جزئيا أو كلياً):** هو بيع جزء أو كل أسهم الدولة في المؤسسة العمومية الاقتصادية للجمهور. وهذه الطريقة تعرف باسم "الإكتتاب العام"، والبيع الجزئي للأسهم الغرض منه هو رغبة الحكومة في الاحتفاظ بالمراقبة الجزئية للمؤسسة المزمع خصصتها.

**3-4-ب- العرض الخاص للأسهم:** و الفرق مع التقنية الأولى هو أن المشتركين في هذه التقنية يكونون معروفين حيث أن كامل أو جزء من أسهم المؤسسة يباع لفئة معينة من المستثمرين. وهو ما يعرف "بالإكتتاب الخاص". ويكون تحديد المستثمرين من قبل الدولة إما عن طريق المنافسة بالمزاد العلني أو من خلال التفاوض المباشر مع شخص أو أشخاص وطنيين أو أجانب.

**3-4-ج- بيع أصول المؤسسة:** و تتمثل في تحويل أو انتقال عناصر الأصول إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين كبيع استثمارات منقولة (معدات، محلات، أو حصص في السوق)، وذلك عن طريق البيع المباشر أو المزاد العلني.

**3-4-د- إصدار أسهم جديدة (الاستثمار الخاص الجديد):** تتمثل هذه التقنية في زيادة رأسمال المؤسسة العمومية، و هذا من أجل إعادة الاعتبار لها أو توسيعها، لذلك تقوم الدولة بفتح المجال للقطاع الخاص المحلي أو الأجنبي بإصدار أسهم جديدة تساعد على التقليل من حصة الدولة في المؤسسة، وتعتبر هذه العملية أحسن وسيلة لزيادة رأسمال المؤسسة التي تحتاج إلى أموال من أجل الإستثمار في النشاط لاسيما أن المؤسسة سوق تعمل في محيط ثقافة المنافسة، لذلك تسعى إلى احتلال مكانة في السوق الوطنية وحتى الدولية إن أمكن ذلك، وبإمكان أيضا المؤسسة أن تستفيد

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق: ص ص 148، 149

وفق هذه التقنية من الخيرات المتراكمة للمؤسسات الأخرى المساهمة. فبفضل هذه التقنية تحل مشكلة السيولة والتكنولوجيا وربما حتى الإدارة.

**3-4-هـ- بيع الأصول للمسيرين و المستخدمين:** فعندما يتكرر بيع الأسهم في البورصة، تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين: إما للبيع للمسيرين أو المستخدمين أو التصفية، وتعتبر إذن الخوصصة وفق هذه التقنية الإختيار الأفضل لها عندما تكون غير قابلة للبيع بالنسبة للدولة، لأن التصفية تعتبر مكلفة أكثر بالنسبة للحكومة والعمال في نفس الوقت والمساهمة العمالية تبعث نوع من الحافز نحو تنشيط إنتاجيتهم لأنهم سوق يشعرون بخطورة الوضع في حالة تحقيق معدلات منخفضة من الأرباح. ولكي يكون تطبيق هذه التقنية ناجح يجب أن يكون هناك:

✓ فريق تسيير كفى و ملتزم.

✓ مجموعة عمالية متجانسة و مستقرة و متحفزة.

✓ ظروف مالية مقبولة.

والكثير من المؤسسات في الجزائر تم خوصصتها وفق هذه التقنية، نظرا لكثافة العمال بها، وأعطى القانون الحق للعمال في المشاركة في تملك المؤسسة القابلة للخوصصة.

**3-4-و- المساهمة الشاملة أو التوزيع المجاني لأسهم المؤسسات:** و هي تقنية محدودة التطبيق في الجزائر، وتنص على منح كوبونات استثمار، والتي تعطي بعد مدة حق الحيازة بعد تحويلها إلى أسهم في المؤسسة المخوصصة. الهدف من وراء هذه العملية هو العمل على إشراك الجمهور في عملية الخوصصة، وهو يعتبر عامل أساسي للنجاح في ذلك.

**3-5- تقنيات خوصصة التسيير:** وتبقى في هذه الحالة الدولة المالك الوحيد لرأسمال المؤسسة بـ 10% لكن الخوصصة تمس جانب التسيير أي إدخال المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص ويتم ذلك عن طريق تأجير المؤسسة مقابل مبلغ ثابت تحصل عليه الدولة وهو ما يسمى عقد الإيجار وقد يتم عن طريق تولي القطاع الخاص بإدارة المؤسسة على أن يتقاسم الربح الصافي مع الدولة. وهو ما يسمى تعبد الإدارة و فيه يلتزم المتعاقد بأداء خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الدولة.<sup>1</sup>

**3-5-أ- عقود التأجير:** وهي عقود يتم إبرامها بين المؤسسات العمومية من جهة و الخواص من جهة أخرى. وذلك بتأجير الأصول و وسائل الخوصصة مقابل الاستئجار الذي يدفع للدولة وفق شروط يتم الإتفاق عليها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع : ص150

<sup>2</sup> محالد حامد: مرجع سابق، ص 213، 214.

**3-5-ب- عقود الإدارة:** يقوم المتعاقد بموجب هذا الشكل بإدارة الشركة العمومية أي حوصصة تسييرها مقابل أتعاب محددة ويتحصل المستأجر بحق الإشراف الكامل على المؤسسة والتمتع بسلطة إدارتها بما يمكنه من ممارسة نشاطه. ويستمد المدير المتعاقد أو الشركة المتعاقدة سلطته من العقد نفسه، ويتعين عليه إدارة عمليات الشركة في حدود أحكام العقد.

**3-6- علاقات العمل في ظل الحوصصة و إقتصاد السوق:** تتخذ العلاقات التي تسود المؤسسة الخاصة تعبيرين لدى العمّال:

**3-6-أ- سلوك الاندماج والخضوع للتنظيم الصناعي الخاص و المشاركة في مشاريع المؤسسة بصورة شكلية، وهو ما يعبر عن سيادة العامل الصناعي الفردي المنعزل الذي لم يطور مع أقرانه العمال موقفا جماعيا بهدف التغيير.**

**3-6-ب- السلوك النزاعي لأجل تحقيق مطالب العمال المادية خاصة الأجور، و ما تشير إليه التقارير الرسمية من أن القطاع الخاص لم يحترم توجيهات الدولة فيما يخص الأجور<sup>1</sup>.**

إنّ لجوء العامل الفردي إلى الحركة الاحتجاجية للتعبير عن تأزم علاقاته، نجد تفسيره في أن هذا العامل يقيم وضعيته المهنية والاجتماعية بالمقارنة مع وضعية كامل المؤسسة العمومية، فهذا الأخير محل تمجيد، و تمثل بالنسبة له النموذج المثالي في تسيير قوة العمل، وبالتالي فتوجه العامل نحو الإضراب كأداة تعبيرية يبين بوضوح استفادته من علاقات القوى القائمة في المجتمع بين المؤسسة الخاصة وأجهزة الدولة (الوزارة، الحزب، النقابة)، والتي تقف في صالحه.

لقد بقيت المطالب الأجرية من الأسباب الأساسية للإضرابات حيث مثلت نسبتها 65.24% خلال الفترة (1993-2002).

لكن المطالب الجديدة التي ظهرت بشكل بارز في هذه الفترة، المطالب المرتبطة بالعلاقات المهنية (التفاوض الجماعي، التمثيل النقابي، الحق النقابي) التي مثلت نسبة 11.82% من عدد الإضرابات خلال الفترة المتكررة. أما تسريح العمال و التنديد بالإطارات فمثلت نسبة 10.5% خلال هذه الفترة. هذه المطالب النوعية التي لا تكاد تذكر قبل سنة 1988 كما جاء في دراسة جابي عبد الناصر أصبحت تشكل في مجموعها نسبة 22.32% من أسباب الإضراب و يحمل ذلك دلالة واضحة، تتمثل في أن هذا التحول قد غير من طبيعة علاقات العمل لأن العامل فقد الحماية التي كان يتمتع بها في ظل الفترة السابقة، وخاصة في مجال التشغيل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>أنور مقراني: مرجع سابق، ص 352.

<sup>2</sup>خالد حامد: مرجع سابق، ص 258.



من حيث المستوى القانوني لعلاقات العمل تشير دراسة أعدها المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي سنة 1998 إلى أن المؤسسات الاقتصادية العمومية كانت الأكثر نزوعاً إلى تطبيق قوانين 1990 مقارنة بالقطاع الخاص<sup>1</sup>. ففي الوقت الذي ارتفع عدد الإتفاقيات الجماعية المبرمة في المؤسسات بين سنوات 1990 و1992، من 05 إلى 253 إتفاقية في نهاية 1992، إلا أنه سجل وتيرة متباطئة سنة 1996 (155 إتفاقية)، وسنة 1997 (157 إتفاقية). وهذه النسب العالية في التوجه إلى تطبيق الإطار التشريعي من علاقات العمل يتمركز بالخصوص في قطاع الصناعة والخدمات، حيث سجلت سنة 1997 إنتكاسة حقيقية بالنسبة للقطاع الخاص الذي لم يسجل سوى (03) إتفاقيات منها اثنتين في قطاع الفلاحة.

**3-7- نتائج وآثار الخوصصة:** إن سياسة الخوصصة أو الإصلاحات الاقتصادية لوصفة صندوق النقد الدولي قد تولدت عنها بعض الآثار السلبية كما يلي:

**3-7-أ- تسريح العمّال وحل المؤسسات العمومية:** ومن النتائج التي أعقبت الخوصصة تسريح عدد كبير من العمّال حيث تم تسريح أكثر من (260) ألف عامل خلال سنة 1995، وهي نفس الفترة التي انطلق خلالها برنامج التعديل الهيكلي. الموقع عليه من صندوق النقد الدولي. حيث تشير حصيلة تم إعدادها من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة إلى بعض الإجراءات المتعلقة بحل المؤسسات العمومية و تسريح العمال، حيث تم حل حوالي 800 مؤسسة مند عام 1994 إلى غاية 1998، ومنذ صدور المراسيم التشريعية 94/10 و 94/11 المتعلقة بتسريح العمال، إذ بلغ عدد المسرحين 1995 حوالي 37539 ألف عامل، أحيل من ضمنهم 27826 ألف عامل على صندوق التأمينات على البطالة أي بمعدل 74.4% كما أحيل عدد آخر من العمّال على صندوق التقاعد المسبق والمقدر بحوالي 9173 ألف عامل إلى حوالي 4.9 مليون عامل، والباقي يعانون البطالة.

أمّا بالنسبة للمؤسسة العمومية فقد تم حل 815 مؤسسة عمومية و محلية، كما بيعت للعمال مؤسسات أخرى يقدر عددها 1697 مؤسسة، وتم تخصيص ما نسبته 30% من النسيج الصناعي والجدول الموالي يوضح لنا توزيع المؤسسات وفقاً لأنشطتها خلال سنة 1998.

<sup>1</sup>أنور مقراني: مرجع سابق، ص 353.

جدول رقم(04): توزيع المؤسسات وفق أنشطتها سنة 1998.

القطاعات	مؤسسات اقتصادية	مؤسسات عمومية	مؤسسات عمومية محلية	مؤسسات خاصة	المجموع
الصناعة	60		383	/—	443
البناء والأشغال العمومية والسكن	54		195	/—	249
الخدمات	15		83	/—	98
الفلاحة	05		18	02	25
المجموع	134		679	02	815

المصدر: الهاشمي لوكيا و آخرون، القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)، مرجع سابق، ص 94.

ويلاحظ من خلال الجدول توزيع المؤسسات المحلية و وفقا لطبيعة أنشطتها أن القطاع الصناعي يأتي في المرتبة الأولى، ثم يليه قطاع البناء و الأشغال العمومية، ثم قطاع الخدمات و تحتل الفلاحة المرتبة الأخيرة. و بلغة الأرقام فإن القطاع الصناعي سجل أكبر نسبة من عمليات حل المؤسسات منها 86% مؤسسات عمومية محلية ثم يليه قطاع البناء والأشغال العمومية و السكن بنسبة 30% من المؤسسات المنحلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهاشمي لوكيا و آخرون: القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية) ، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص ص 93، 94.

جدول رقم (05) : يوضح انتشار البطالة بين فئات الشباب.

السنوات (فئات السن)	1989	1991
أقل من 20 سنة	%60	%50
20 _ 25	%31	%41
25 _ 30	%17	%23
أكبر من 30	%08	%06

المصدر: الهاشمي لوكيا و آخرون ، القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية)، نفس المرجع السابق، ص 95.

نجد أن معدل البطالة ارتفعت بوتيرة سريعة جدا بحيث بلغت 1.5 مليون فرد سنة 1994، ثم انتقلت إلى 2.107 مليون فرد و بذلك ارتفعت النسبة من 15% إلى 17% سنة 1985 لتصل 22% سنة 1988. وانتقلت النسبة إلى 24.4% سنة 1994 ثم وصلت إلى 1997، ويوجد من ضمن هؤلاء البطالين حوالي 83% من فئات الشباب الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، كما يوجد ما يقارب 63.5% للذين يتراوح سنهم ما بين 16 و 19 سنة، كما يوجد حوالي 55.9% يتراوح سنهم ما بين أفراد المجتمع بصفة عامة، و بين فئات الشباب بصفة خاصة.

3-7-ب- من حيث نزاعات العمل:

جدول رقم (06) : تطور نزاعات العمل الفردية (1996-1999).

السنوات	1996	1997	1998	1999
طبيعة القطاع				
القطاع العام	28169	30425	30102	32011
القطاع الخاص	14449	13622	11869	16137
المجموع	42618	44047	41971	48148

المصدر: خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو إقتصادية في الجزائر مرجع سابق، ص 188. يتبين من الجدول أعلاه أن نزاعات العمل الفردية خلال الفترة المشار إليها قد أصبحت تحتل حيزا معتبرا من نزاعات العمل مما يدل على تدهور الحالة الاجتماعية والمهنية للعمال، وكذا إلى انتهاك تشريعات العمل من طرف المستخدم

الخاص أو العام. لأن هذه النزاعات تدور في مجملها حول تنفيذ علاقات العمل (عقد العمل) لعدم التزام صاحب العمل بتنفيذه (عدم دفع الأجور و ملحقاتها...)، و قد بلغت نزاعات العمل الفردية أعلى معدل لها سنة 1999 بـ 48148 نزاعا، و يمكن تفسير ذلك بتدهور وضعية المؤسسات الاقتصادية التي تعاني من وضع مالي و اقتصادي صعب، مما ترتب عنه عدم قدرة رب العمل الوفاء بالتزاماته اتجاه العمال.<sup>1</sup>

أما من حيث الطبيعة القانونية، فإن نزاعات القطاع العام تشكل في المتوسط نسبة 66.40% خلال الفترة 1996-1999، و يبدو ذلك منطقيا إذا راعينا الأهمية التي يحتلها القطاع العام في مجال التشغيل، وكذا الأزمة التي تعاني منها المؤسسات العمومية، أما القطاع الخاص كما جاء في تصريح مفتش العمل بوزارة العمل فإن المستخدم الخاص أكثر اختراقا لتشريعات العمل (عدم التصريح بالعمال، الأجور، العطل...).

**3-7-ج - الإحالة على البطالة:** لقد تم إنشاء منحة تعرف باسم منحة التأمين على البطالة تهدف إلى حماية العمال الذين يفقدون مناصب عملهم لأسباب اقتصادية (تقليص عدد العمال، التسريح الجماعي للعمل).<sup>2</sup> لكن يبقى هذا الإجراء ظرفيا لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعالج مشكل تسريح العمال، لأن مدة سريان هذه المنحة لا تتجاوز 36 شهرا كحد أقصى، كما جاء في المادة الثالثة من المرسوم التشريعي (11/94) فضلا عن أن قيمتها تتناقض بمرور مدة التكفل، لأنها تطبق على أساس الأجر المرجعي للعامل بالنسب التنازلية التالية:

100% من قيمة الأجر المرجعي خلال الربع الأول من مدة التكفل.

80% من قيمة الأجر المرجعي خلال الربع الثاني من مدة التكفل.

60% من قيمة الأجر المرجعي خلال الربع الثالث من مدة التكفل.

50% من قيمة الأجر المرجعي خلال الربع الأخير من مدة التكفل.

لذلك فإن مدة الاستفادة من هذه المنحة محدودة (لا تتجاوز 3 سنوات في أفضل الحالات)، والجدول التالي يوضح عدد المستفيدين منها.

<sup>1</sup> خالد حامد: مرجع سابق، ص 188

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق: ص 224

جدول رقم(07): عدد المستفيدين من منحة البطالة (1995-1999).

عدد الملفات المودعة	عدد الملفات المقبولة	عدد العمال المستفيدين	المدة المتوسطة للاستفادة	عدد العمال الذين انتهت استفادتهم
191562	175604	168433	24 شهرا	59975

المصدر: خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو إقتصادية في الجزائر مرجع سابق، ص 225  
 يتبين من الجدول أعلاه أن عدد العمال الذين استفادوا من منحة البطالة منذ 1995 إلى غاية جوان 1999 بلغ :  
 168433 عاملا لمدة متوسطة لا تتجاوز سنتين أما عدد العمال الذين انتهت مدة استفادتهم فبلغ عددهم 59975 أي  
 نسبة 39.11% من العمال المستفيدين، أي أنهم أصبحوا دون مورد رزق. أما النسبة المتبقية فإن مدة استفادتها  
 ستنتقضي بعد سنة 2001. و بذلك ينضموا إلى صفوف البطالين أو يحالوا على التقاعد المسبق، بعد أن قضوا أعز  
 سنوات أعمارهم عمالا في مؤسسات عمومية.

جدول رقم (08): يوضح مدى تفشي البطالة وفقا للمستويات التعليمية.

السنوات (المستوى التعليمي)	1985	1989	1991
ابتدائي	43.3%	27.9%	24.8%
متوسط	28.6%	34.4%	29.8%
ثانوي	06.5%	14.9%	25.5%
جامعي	0.6%	02.8%	05.8%
غير مصرح به	21%	20.1%	14.1%

المصدر: الهاشمي لوكيا و آخرون: القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد (التجربة الجزائرية) مرجع سابق، ص 95

إنّ رصد البطالة وفقا للمستوى التعليمي، يمكن أن يعطينا صورة واقعية عن مدى تفشي وتنامي البطالة في أوساط فئات الشباب المتعلمين، و يتضح من الجدول ارتفاع المتعلمين عن العمل وفق المستوى الابتدائي بشكل أكبر إذ تبلغ النسبة 43.3% خلال سنة 1985 ثم تنخفض إلى 27.9% في عام 1989 لترتفع قليلا إلى 24.8% سنة 1991.

أمّا المستوى الثانوي فقد بلغت النسبة 06.5% سنة 1985 و 14.9% سنة 1989 ثم ترتفع خلال سنة 1991 إلى 25.5% وبالنسبة للمستوى الجامعي تصل النسبة إلى 0.6% سنة 1985، ثم ترتفع قليلا إلى 2.8% سنة 1989 ثم تنتقل النسبة إلى 5.8% سنة 1991.<sup>1</sup>

أمّا بالنسبة للأفراد غير المصرح بهم فتصل النسبة إلى 21% سنة 1985 ثم تنخفض قليلا إلى 20.1% سنة 1989 إلى 14.1% سنة 1991.

وهكذا تعكس لنا هذه الأرقام التطورات في انتشار البطالة بين الأوساط التعليمية مدى التحولات التي تعرض لها الاقتصاد الوطني خلال العقدين الأخيرين، ولا سيما خلال عقد التسعينات والتي تمثلت أساسا في الإصلاحات الهيكلية والركود الاقتصادي، ومن ثمة تقلص الدور الإستيعابي للأيدي العاملة وهو الأمر الذي صاحب بالضرورة سياسة الإصلاحات الاقتصادية.

1 الهاشمي لوكيا وآخرون: ص96.

## خلاصة

إنّ الدراسة التحليلية للإصلاحات الإقتصادية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية، منذ الإستقلال يجلبنا إلى الكمّ الهائل من التسميات و الشعارات التي اتخذتها هذه الإصلاحات وإلى تعدد الحجج والبراهين المقدمة للقيام بها، والتي تتفق جملها على النهوض بالإقتصاد الوطني وتحقيق التنمية.

لقد كان هناك نوع من الطوباوية في هذه الإصلاحات حيث لم ينظر إلى الإقتصاد الوطني بطريقة استشرافية مستقبلية، بل عملت الدولة على القيام بترقيعات قصد التخفيف من حدة الضغوطات الداخلية المتمثلة في نسبة البطالة العالية لدى الفئات العمالية، ورغبة العمال في الحصول على حرية أكثر في التسيير وامتلاك وسائل الإنتاج، أما الخارجية فتمثلت في التطورات الإقتصادية المتسارعة، إضافة إلى الضغوطات العالمية بين المعسكرين الشرقي والغربي آنذاك.

لقد أغفلت هذه الإصلاحات أهمية الرأسمال البشري ودوره في عملية الإنتاج، كما ساهمت المركزية الشديدة وكبر حجم المؤسسات في عديد المشاكل، و عدم قدرة الفئات المهنية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وإيصال انشغالاتها إلى المراكز الأعلى درجة.

أما من الناحية القانونية والميثاقية، فقد عرفت علاقات العمل إصدار عدة تشريعات تمثل القانون الأساسي للموظف 90/78، قانون 11/90 الذي كرس عدّة حقوق وواجبات لأطراف العلاقة.

إنّ هذه الإصلاحات رغم تعددها لم تف بالغرض المسطر وهو الرفع من مستوى المؤسسات وزيادة تنافسيتها، فقد أدّت السياسات الإرتجالية إلى ظهور عمالة زائدة غير منتجة أثرت بشكل سلبي على الإقتصاد الوطني، واستنزفت خزينة الدولة التي أصبحت شبه فارغة غداة انهيار أسعار البترول، وظهور الأزمة المالية العالمية، مما أدّى بالحكومة إلى القيام بتدابير تقشفية لتقليل من حدة الأزمة التي كانت تعصف بالبلاد.

لقد ألفت الاضطرابات السياسية والأمنية التي كانت تعيشها الجزائر بظلالها على جميع المستويات الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية... إلخ. فاضطرت البلاد تحت رحمة البنك العالمي وصندوق النقد الدولي إلى القبول بإعادة جدولة ديونها، والخضوع إلى برامج إقتصادية كانت نتائجها تصفية المؤسسات العاجزة وخصوصتها، تخفيض قيمة الدينار، ارتفاع أسعار المواد الإستهلاكية.

إنّ الإفتتاح المتزايد الذي عرفته السوق الوطنية على الاستثمار الوطني والأجنبي وتكريس شعار كل شيء قابل للخصوصية. فقد ظل القطاع العام لعقود طويلة هو المالك الوحيد لرأسمال ووسائل الإنتاج، لذلك ارتفعت الأصوات

مطالبة بمنح القطاع الخاص حق الإستثمار في قطاعات ظلت حكرا على القطاعات العمومية، كالإستثمار في قطاع المحروقات، الغاز، البناء، و المواد الصيدلانية.

رغم هذا التوجه الليبرالي إلا أنّ البلاد كثيرا ما خسرت فرص جذب الإستثمارات الأجنبية خاصة العربية منها هذه الأخيرة حققت نجاحات عالمية كالتجارب القطرية، الإماراتية، السعودية، وذلك بسبب العراقيل البيروقراطية المنفرة للإستثمار، إضافة إلى عوامل مرتبطة بالتاريخ الإستعماري و مناطق النفوذ حيث ترى هذه الدول أنّ الجزائر سوق كبيرة لمنتجاتها من المستحيل التخلي عنه.

إنّ تداخل الصلاحيات بين عدة هيئات عمومية كالمجلس الوطني لمساهمات الدولة، مجلس الخوصصة، حيث تمثلت مهامها في تحديد المؤسسات العمومية الواجب تصفيتها وعرضها للخوصصة، وتلك المؤسسات التي يمكن إنقاذها بدعمها ماليا وبشريا (الإطارات ذات الكفاءة العالية، المسيرين الجيدين)، إنّ عدم تحديد المهام الموكلة لكل هيئة أثر على عمل الهيئتين و لم تحقق النتائج المرجوة. وعليه نطرح التساؤل التالي: ماهي الأساليب الناجعة التي تعتمد عليها هذه الهيئات لتحقيق توازن بين خوصصة المؤسسات العاجزة من جهة، و الإحتفاظ بمناصب العمل من جهة أخرى؟



## الفصل الخامس: دراسة نظرية للآداء الوظيفي

تهديد

أولاً: محددات الآداء الوظيفي

ثانياً: عناصر الآداء الوظيفي

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الآداء الوظيفي

رابعاً: أبعاد الآداء الوظيفي

خامساً: تقييم الآداء الوظيفي

سادساً: تكنولوجيا الآداء البشري

سابعاً: إجراءات تحسين الآداء الوظيفي

خلاصة

## تمهيد

لقد أخذ موضوع الأداء الوظيفي حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين، المفكرين، و أصحاب القرار، كما أجريت حوله العديد من البحوث والدراسات آملا في إيجاد حلول للمشاكل المرتبطة به، باعتباره أهم وسيلة لتحقيق أهداف العمل المسطرة داخل المنظمات ،لذا نجد المسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية يولون أهمية قصوى له، فهم يدركون أن أداء منظماتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها، كما يعبر عن مستوى التطور الحضاري و التكنولوجي لكل من البلدان المتقدمة و النامية على السواء.

لقد تزايد الإهتمام في العقود الأخيرة بالرأسمال البشري داخل المنظمات من خلال إدراك الرؤساء أنه من المحددات الأساسية للإنتاجية، فالفرد هو الذي يخطط، ينسق، يتخذ القرارات، ينفذ و يتابع سير العمل، و عليه تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال ما يحدثه من نتائج ، فإذا كان أداء الأفراد فعالا فإن ذلك يعطي للمؤسسة قوة و وتيرة تنافسية جيدة مع محيطها الخارجي ، و العكس صحيح إذا كان أداء الفرد متدني و ضعيف فإن ذلك سوف يؤثر على السير الحسن للمؤسسة و على أدائها بشكل عام.

إن النظرة للأداء و عملية تقييمه تختلف من منظمة إلى أخرى تبعا للرسالة التي تحملها، ثقافتها التنظيمية و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

و عليه سوف نتناول في هذا الفصل الأفكار النظرية المرتبطة بالأداء و عملية تقييمه، لنخلص إلى طرق تحسينه داخل المنظمة.

### أولاً- محددات الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و يعني هذا أنّ الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج للعلاقة التي حددها vroom و التي تتفاعل بثلاث عناصر محددة وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور (المهام)}.$$

أ/ الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسميّة و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب/ أمّا القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ج/ و يشير إدراك الدور أو المهام إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.<sup>1</sup>

كما قدم الباحثان بورتير و لولر (poteretlowler) نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي. و الذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاث عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، و القدرات و الخصائص الفردية، و إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

فالجهد يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، و بمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول، أمّا قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أمّا إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد و تصوراته عن السلوك و النشاطات التي يتكون منها عمله و الطريقة التي يمارس بها دوره في المنظمة.<sup>2</sup>

و يتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين و المنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح، و ذلك للأسباب التالية:

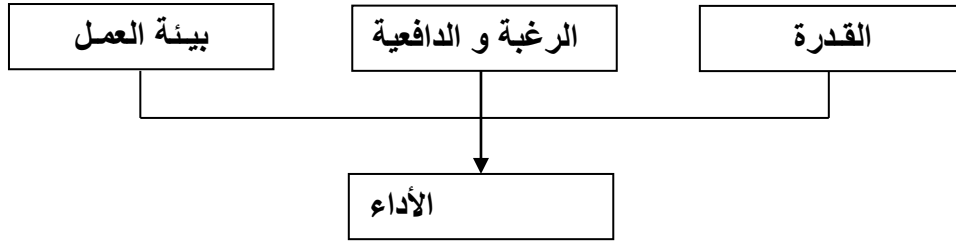
أ. إنّ محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

ب. إنّ محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

ت. تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء.

<sup>1</sup> راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 210

<sup>2</sup> حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 52، 53



الشكل رقم (1): محددات الأداء

المصدر: أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار الكتب، القاهرة، 2002، ص146

### ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي

هناك ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي كما حددها موسى و الصباغ و هي:

1-العامل: بما لديه من معرفة و مهارة و قيم و اتجاهات و دوافع خاصة للعمل.

2-الوظيفة: من ناحية متطلباتها و تحدياتها.

3-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، و الإشراف، ووفرة الموارد، و الأنظمة و الهيكل التنظيمي.

و بشكل أكثر تحديدا، توجد عدّة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء و هي:

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

ب. نوعية العمل: و تشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء.

ج. كمية العمل: و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.

د. المثابرة و الوثوق: و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في مواعيدها، و مدى الحاجة للإشراف والتوجيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسين الحراشنة: مرجع سابق، ص 92،93

### ثالثاً- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي و تحدد مستوى الأداء الفردي للموظف، و أن أهم هذه العوامل:

1. المناخ التنظيمي: يعرف المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، نمط القيادة و طبيعة الهيكل التنظيمي و التشريعات المعمول بها و الحوافز و المفاهيم الإدراكية و خصائص البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم و غيرها من العوامل.

و تبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب، بشكل إيجابي مثل: التحفيز، و الرضا الوظيفي لدى العاملين و كذلك يرفع من مستوى الأداء في المنظمة.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية و الإجتماعية للعاملين داخل المنظمة بشكل إيجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم و صحي. بالإضافة إلى تأثيره على سلوك و كفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء و المرؤوسين على كافة المستويات، و يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة.

2. الروح المعنوية لدى الموظف: إن مواقف الموظفين و اتجاهاتهم و ميولهم نحو مؤسساتهم التي يعملون بها حظيت بقدر كبير من اهتمام الباحثين بل و زاد الإهتمام في مواقف الموظفين بعد أن اتضح أن الروح المعنوية للموظفين تؤثر و بشكل كبير على الأداء الوظيفي. و قد خلصت الكثير من الدراسات على أن القيادات الإدارية لها تأثير و بشكل كبير على معنويات الموظفين سلباً أو إيجاباً ، و هذا ينعكس سلباً أو إيجاباً على الأداء الوظيفي و هي علاقة طردية.

و إذا نجحت المؤسسة في اختيار العاملين، و عملت على خلق روح معنوية قوية لديهم(روح الفريق) فإن ذلك يكفل الرضا الوظيفي، و حفظ النظام و إطاعة الأوامر و القوانين و اللوائح و الضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها، كما يكفل الإحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك و الأداء الوظيفي. و تعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الإنسانية مثل سلامة الإشراف و أيضاً على عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفاءات بالوظائف و التدريب و الأجور و الترقية و الخدمات.

3. المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور: إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالإجتهد و المثابرة و مدى المهارة التي يملكها كل موظف، و جدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات و الإستفادة منها،

كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف و لا ينظر لجملة الصعوبات و الإحباطات التي تكون ناتجة في عمله، بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل، فإذا كان هناك ثمة نظرية للاداء في العمل فلا بد أن يعمل بها، بل يحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السائحة فيعمل و يتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل.<sup>1</sup>

4. **التنظيم الرسمي:** يؤثر التنظيم الرسمي في أداء الموارد البشرية، إما بتحسين أدائهم، أو بالتقليل منه، و التنظيم الرسمي يستند أساسا على المركز الرسمي لشاغل الوظيفة، و يهتم بتحديد وحداته الإدارية المختلفة التي تعبر عنها الخرائط الرسمية، و تعطي فكرة واضحة عن أجهزة التنظيم الرئيسية، و المعاونة و مستوياتها، فتحدد مدى الترابط بين هذه الأجهزة، و توضح خطوط السّطة و مستوياتها و حدود المسؤولية، كما تحدد أهداف التنظيم. و حدود و اختصاص قاداته، و نطاق إشرافهم، و قنوات الإتصال الرسميّة.<sup>2</sup>

5. **التنظيم غير الرسمي:** ينشأ التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة بطريقة تلقائية نتيجة للتفاعل التلقائي الذي يحدث بين الأفراد فهو شبكة من العلاقات الشخصية و الإجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي، و التي ترتبط بأداء الأعمال و إنجاز المهام في المؤسسة.<sup>3</sup>

و يتكون التنظيم غير الرسمي من جماعات غير رسمية و هي الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي بين مجموعة من الأشخاص، يقوم أعضائها بأداء أدوار محددة بغرض تحقيق غايات معينة، تتوفر هذه الجماعة على قوانين تحكم سلوكات أعضائها، و تنظم العلاقات القائمة بينهم، و هم يتفوقون على مجموعة من الآراء و المعتقدات و القيم التي تدعم قواعد السلوك و تحكم ألوان النشاط الذي يمارسه أعضائها.

6. **النقابات العمالية:** يكمن دور النقابات العمالية في الدفاع عن حقوق و مصالح الموارد البشرية، و في تنمية وعيهم، و مساعدتهم في إيجاد الحلول للنزاعات التي تنشأ بينهم و بين المؤسسة، فهي تملك من التأثير الكبير في توجيه جهود هذه الموارد من خلال العمل على تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الفرد، كما قد يكون تأثيرها سلبيا على مستوى الأداء، خاصة إذا تعارضت الأهداف النقابية مع أهداف التنظيم و كان هناك تضارب في المصالح.

<sup>1</sup> محمد حسين الحراشنة: مرجع سابق، ص 95

<sup>2</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 216.

<sup>3</sup> علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 188.

7. احتياجات الأفراد: تعتبر الحاجة و الرغبة دافعان يحركان المورد البشري، و يدفعانه إلى اختيار نمط سلوكي معين أو نوع من التصرفات، فالفرد يعطي قيمة للدخل الذي يحصل عليه، و الدافعية هنا بسبب الحاجة إلى الأمان و الإستمرار، هذه الحاجة الإنسانية تنقسم إلى حاجات أساسية و هي الحاجات الفيزيولوجية مثل الحاجة إلى الطعام و الشراب و المأوى، أمّا داخل التنظيمات فتتمثل هذه التنظيمات في الإهتمام بالراتب بشكل أساسي لأنه هو السبيل الأوحد لتحقيق الحاجات الفيزيولوجية<sup>1</sup>.

رابعاً- أبعاد الأداء الوظيفي:

إنّ الأداء موضوع واسع و له أبعاد عدة تشمل مايلي:

أ. مستوى الوحدة أو التحليل:

✓ مستوى المجتمع (المستوى المجتمعي)

✓ مستوى التنظيم (المؤسسة)

✓ الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة<sup>2</sup>

✓ الفرد (الأداء الوظيفي).

ب. مقاييس الأداء: و هي تلك العناصر الفاعلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، و هذه المعايير قد

تشمل واحداً أو أكثر مما يلي :

✓ الإنتاجية

✓ الفعالية

✓ الكفاءة

✓ النوعية

✓ تحقيق الربح

✓ رضا الموظفون

✓ رضا الزبائن

✓ التجديد و الابتكار

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 117

<sup>2</sup> عبد البارى ابراهيم درة: مرجع سابق، ص 15، 16،

ج. قياس الأداء: والمقاييس هنا قد تكون موضوعية، كمية، أو ذاتية.

د. الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطة أو قصره قد يكون إطار الإهتمام أو القياس.

هـ. مجال الإهتمام و التركيز في الأداء : وهنا يكون مجال الإهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه و تطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح و التطوير.

### خامسا - تقييم الأداء الوظيفي

#### 1. تحديد معنى المصطلحات تقييم، قياس، تقويم

نتيجة لإنتشار عملية قياس و تقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء) بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

و يقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الإستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

1. قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية و يطلق على هذه العملية بالقياس.<sup>1</sup>  
2. تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

3. تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقويم.  
إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه و تقويمه و هي ما يعبر عنها باللغة الفرنسية بكلمة: appreciation و في اللغة الإنجليزية بكلمة appraisals، أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد و قياس و إدارة العاملين في المنظمة، و هي تشمل على ثلاث مكونات أساسية هي:

1. الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.  
2. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة، و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين و تطوير الأداء.<sup>2</sup>  
و عليه فكلمة تقييم التي استخدمت في هذه الدراسة هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس، تقييم، تقويم).

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 198

<sup>2</sup> سعاد بعجي: تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ماجستير علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006/2007 ص 6.



## 2. تعريف تقييم الأداء

هناك تعريفات متعددة لعملية تقييم الأداء، تختلف بين الباحثين والمختصين و الدارسين بإختلاف النظر إليها من حيث المضمون و الهدف منها.

عرفه درة بأنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين و سلوكهم و تقييمها أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً".<sup>1</sup>

أمّا محمد عبد الغني فيرى أنه: " قياس مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي تسند إليهم و الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة ".<sup>2</sup>

في حين عرفه آخر: " تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل و مستوى أدائه لواجباته و درجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، و سلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، أو هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة و تصرفاته مع من يعملون معه في جماعة العمل".<sup>3</sup>

أمّا برنوطي فترى أنه: "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه وتنفيذ العملية لتحديد ما اذا كان الأداء جيد أم لا وفي أية مجالات هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه".<sup>4</sup>

## 3. أهمية تقييم الأداء: تتجلى الأهمية الكبرى التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال العناصر التالية:

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** ففعالية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء بصفة دورية أو سنوية لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها، و حاجتها الفعلية للقوى البشرية و هذا من شأنه تحديد سياسات استقطاب القوى البشرية و حسن اختيارها و تعبئتها و تدريبها و تطويرها و استثمار قدراتها بكل فعالية.

✓ **تحسين الأداء و تطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره، فعملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى العاملين لديها فضلاً على أن هذا من

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص270

<sup>2</sup> محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الأداء، معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 1996، ص29

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص56

<sup>4</sup> سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص411

شأنه تحفيز العمال لإستثمار مواطن القوى في المسار الوظيفي و تطويره بالشكل الأنسب. أما عن مواطن الضعف فتسعى الإدارة مع هؤلاء لممارسة سبل التطوير من خلال اعتماد سياسة تدريبية واضحة و كفيلة بمعالجة هذا النقص و تداركه و عدم تراكمه على مستوى العمل.

✓ تحديد الإحتياجات التدريبية: فالأرجح و بدون منازع أن التقييم السليم لأداء العمال من شأنه المساهمة في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها هذا التحسين و التطوير<sup>1</sup>.

✓ وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت: فالتقييم العادل للأداء من شأنه أن يوضح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلباته و واجبات العمل بدقة، و في هذا الصدد فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العمال تعتمد الجهد الفعلي المبذول، و العمل المنجز هذا ما يعزز مصداقية العدالة في توزيع الحوافز و المكافآت سواء بإعطائها أو بالحرمان منها وفقا لطبيعة المنظمة و فلسفتها بشأن الثواب و العقاب و أسس استخدامه.

✓ إنجاز عملية النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا في التعرف على حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من جهة، و يمكن الإدارة من نقل و ترقية العمال ذوي الكفاءات العلمية مراكز تابعة أخرى تنسجم و قدراتهم و قابليتهم في الأداء.

#### 4. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي: المنظمة، المدير، الفرد العامل نوجزها فيما يلي:

##### ● بالنسبة للمنظمة

- أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي من العاملين اتجاه المنظمة.
- ب. رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- ث. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص،

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي: مرجع سابق، ص 200

● بالنسبة للمديرين

أ. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.

ب. دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم، و إمكاناتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

● على مستوى الفرد العامل

زيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، و يدفعهم للعمل باجتهاد و جدية و إخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام و تقدير رؤسائهم معنويا و مكافئتهم ماليا.

حسب بوبر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1-هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء.

2- هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.<sup>1</sup>

ويرى سيزلافي و والاس أن أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي تكمن في الأغراض التالية:

أ- قرارات الترقية و النقل و الفصل من الخدمة.

ب-التغذية العكسية للموظفين حول رأس المنظمة في أدائهم.

<sup>1</sup> نوري منير: مرجع سابق، ص339

ج. تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد و الوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.

ح. قرارات المكافآت و الترقيات

خ. معايير لتقوم فعالية قرارات الإختيار و التعيين و التدريب و التطوير.

د. تحديد الإحتياجات التدريبية و التطويرية للعاملين و لكل الأقسام في المنظمة.

ذ. توفر معلومات ضرورية لجدولة الأعمال و الموازنة و تخطيط القوى البشرية.<sup>1</sup>

### 5. من يقوم بعملية التقييم

يبدو من المهم تحديد الجهة المؤهلة لتقرر مدى كفاءة الموظفين في القيام بالمهام الموكلة إليهم، وهناك عدة بدائل في هذا الصدد نذكرها حسب ترتيبها من حيث مدى الأخذ بها من قبل منظمات الأعمال المختلفة.

❖ **تقييم الرئيس المباشر:** من الطبيعي أن يقوم الرئيس أو المسؤول المباشر بعملية التقييم كونه الشخص الأكثر معرفة بعمل الموظف، و تأخذ أغلب الممارسات بهذا الأسلوب مع إعطاء المسؤول الذي يلي المسؤول المباشر نسبة معينة من التقييم، كأن يعطي الرئيس المباشر وزن 90% من الدرجة و 10% للرئيس الأعلى.

❖ **تقييم الزملاء:** تأخذ بعض منظمات الأعمال أسلوب تعطي فيه أدوار للأطراف الأخرى ذات العلاقة بعمل المرؤوسين، ووفقاً لهذا المنطق تعطي نسبته من التقييم للزملاء كونهم على علم بعمل زملائهم و ينعكس عليهم مدى التعاون أو عدم التعاون.

❖ **التقييم من خلال اللجان:** يعني هذا الأسلوب أن تتم عملية التقييم من قبل فئة من الرؤساء ذوي العلاقة بعمل الموظف مثل: الرئيس المباشر، و الرئيس الأعلى منه، و ممثل إدارة الموارد البشرية بحيث يقومون مجتمعين بعملية التقييم مما يكون أقرب للعدالة و الحيولة دون احتكار قرار التقييم بيد شخص واحد.

❖ **التقييم الذاتي:** يمكن أن يكون للموظف الذي يتم تقييمه دوراً في عملية التقييم بحيث يطلب إليه أن يقيم نفسه بداية، و يقدم ذلك التقييم للرئيس المباشر الذي يناقشه في تقرير التقييم قبل أن يعتمده بالموافقة أو التعديل، و من شأن هذا الأسلوب أن ينمي مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظف، و يملي عليه الحرص المسبق على العمل بجد لأنه يعرف بأنه سيتم مناقشته فيما سيقدمه من تقرير تقييم الأداء باعتباره أول من يبدأ بعملية التقييم.

<sup>1</sup> سيزلافي أندرو دي و مارك جي والاس: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 381

- ❖ تقييم الرئيس من قبل المرؤوسين: يتم وفق هذا الأسلوب تقييم الرؤساء من قبل جميع مرؤوسيهم نظرا لكون القدرة على القيادة تعتمد بدرجة ما على حسن التعامل مع المرؤوسين و القدرة على التأثير فيهم.
- ❖ التقييم بدرجة 360 درجة: كما توحى التسمية يعتمد التقييم على ضرورة مشاركة كافة الأطراف التي لها علاقة بعمل الموظف في عملية التقييم، حيث يشارك في عملية تقييم الموظف الرئيس المباشر و زملاء الموظف و مرؤوسيه و المراجعون ممن يتعاملون معه.

## 6. زمن تقييم الأداء

يرى أحمد ماهر أن هذا الموضوع يتضمن سؤالين هما كالآتي:

السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنويا؟ و الإجابة هنا كالآتي:

1. مرة واحدة سنويا، و يتبع ذلك جميع المنظمات.
2. مرتين سنويا، و يتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.
3. أكثر من مرتين سنويا، و يتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات.

و السؤال الثاني: متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟

و الغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، و إن كان ذلك بعيدا، لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل، و النادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، و هنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، و إن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتا طويلا.<sup>1</sup>

## 7. معدلات الأداء

معدل الأداء عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.

و لمعدلات الأداء ثلاث أنواع هي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 292.

- المعدلات الكميّة: و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء.<sup>1</sup>
- المعدلات النوعيّة: و تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان. و غالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب أن يتجاوزها الفرد.
- المعدلات الكميّة النوعيّة: وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الإتقان.

### 8. قياس الأداء

أ. المعرفة بالعمل: يتضمن هذا البعد المجالات التالية:

- ✓ معرفة متطلبات أداء المهام الموكلة إليه.<sup>2</sup>
- ✓ معرفة إجراءات تأدية المهام الموكلة إليه.
- ✓ معرفة مكان و زمان المعلومات ذات العلاقة بعمله.
- ✓ معرفة سياسات المنظمة العاملة.
- ✓ معرفة أهداف و تطلعات المنظمة.

ب. وجوب العمل :

- ✓ القدرة على أداء المهام الموكلة إليه بدقة.
- ✓ إتباع الإجراءات التصحيحية في أداء مهامه.
- ✓ الإهتمام بجيئات العمل و تفصيلاته.
- ✓ امتلاك المهارات اللازمة لأداء مهامه بدون أخطاء.

ج. الإنتاجية :

- ✓ القيام بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي.
- ✓ استخدام الوقت بشكل كفى في إنجاز المهام الموكلة إليه.
- ✓ إنتاج مخرجات عمل منسقة و متجانسة.

<sup>1</sup> محمد حسين الجراحشة: مرجع سابق، ص 107، 108

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق: ص 109، 110

د. تخطيط و تنظيم العمل:

- ✓ القدرة على أداء المهام الموكلة إليه بدون الحاجة إلى التذكير المستمر من قبل المشرفين عليه.
- ✓ القدرة على التركيز في أداء المهام الموكلة إليه.
- ✓ القدرة على حل المشكلات و المعوقات التي تعترض أدائه للمهام.

ه. علاقات العمل:

- ✓ القدرة على إكمال المهام الموكلة إليه و تحقيق الهدف منها حسب الجدول الزمني لها.
- ✓ القدرة على المحافظة على الوقت و استغلاله بشكل منتج.

ثامنا- طرق التقييم: من المتفق عليه في هذا المجال هو أنه لا يوجد طريقة معينة أفضل من غيرها من الطرق المتاحة لتقييم الأداء الوظيفي، و لا توجد كذلك طريقة متكاملة من كل الجوانب، و فيما يلي أهم الطرق المستخدمة للتقييم:

1. طريقة قوائم المراجعة: إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات و السلوكيات و كذلك المواصفات المطلوبة للعمل، و على المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، و يكون تأشير المقيم إما نعم أو لا. و عند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها. و من عيوب هذه الطريقة كلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من التصنيفات وفقا للأعمال الموحدة لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر. ووفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل فيها ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا و بالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات<sup>1</sup>.

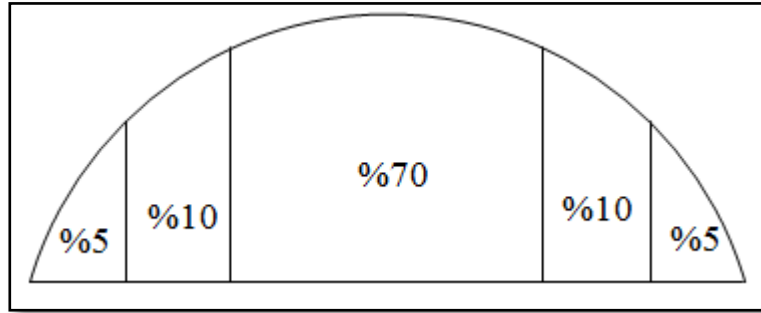
		يعمل بولاء للمنظمة
		يتطوع لمساعدة زملائه
		يعرف عمله و ما يلزمه
		يرتكب أخطاء في عمله

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص

شكل رقم (2) نموذج مراجعة تقييم : المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص 245 .

و نظرا لكون قوائم المراجعة تنظم وفقا لطبيعة العمل، فإن هذا يستلزم تنظيم عدة قوائم مما يؤدي إلى تضييع الوقت في هذه العملية.

2. طريقة التوزيع الإجمالي : حيث يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط، بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى كأن يتم التوزيع حسب النسب المعينة في الشكل التالي:



الشكل رقم (3): طريقة التوزيع الإجمالي. المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 141

إلا أن من أهم عيوب هذه الطريقة عدالة التقييم، فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد العاملين أدنى مما يستحقون تماشيا مع النسب المطلوبة من الإدارة تطبيقها.<sup>1</sup>

3. طريقة المقالة (التقرير) : تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير، وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا و مختصرًا، أو تفصيليًا يشمل على وصف الأعمال و المهام التي قام بها الفرد، و نقاط قوته و ضعفه في العمل، و رأي المقوم فيه، و يختلف طول التقرير من مقوم إلى آخر، و من منظمة إلى أخرى.

و من مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقومين يركزون على عوامل أو عناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما أن أسلوب المقوم في الكتابة يمكن أن يؤثر في

<sup>1</sup> محمد صالح فالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص140



التقويم، إذ قد يحصل الفرد على تقويم غير مناسب نتيجة ضعف لغة المقوم و أسلوب كتابته.<sup>1</sup> ويمكن القول بأن طريقة المقالة يمكن أن تكون فاعلة أكثر إذا ما استخدمت من طرف آخر لقياس الأداء.

4. المقارنة الزوجية : و يعتبر هذا الأسلوب هو الأدق في طريقة الترتيب و تقتضي مقارنة كل موظف في المجموعة لكل فرد آخر في المجموعة على حدى و هكذا حتى تتم مقارنة كل فرد من المجموعة مع كافة أفراد المجموعة، و يحدد الترتيب النهائي لكل فرد بعدد المرات التي تم تقييمه فيها بأنه الأفضل من الآخرين.<sup>2</sup>

الترتيب	عدد المقارنات التي فاز بها	
4	4	أ
6	2	ب
1	7	ج
2	6	د
7	1	هـ
3	5	و
5	3	ن
4	4	ي

الشكل رقم (4): يبين طريقة المقارنة في التقييم.

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 92.

5. قائمة معايير التقييم : عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير و تحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد و يتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص128

<sup>2</sup> موسى خليل: مرجع سابق، ص204

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 230.

الإسم : ..... اللقب : ..... التاريخ :

.....

حدد درجة كل من توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسيك.

الدرجة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
	05	05	25	35	35	كمية العمل: و تمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف المادية.
	10	15	20	25	25	جودة العمل: الدقة و الكفاءة و مطابقة المعايير المتعارف عليها.
	06	09	12	15	15	المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، و الإعتبارات المؤثرة فيه.
	06	09	12	15	15	التعاون: القدرة و الرغبة في العمل مع الوكلاء و الرؤساء و المرؤوسين.
	01	04	07	10	10	المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية و المبادرة بأفكار بناءة

الشكل رقم (5) : يوضح قائمة معايير التقييم

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 297.

6. طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق وأكثرها شيوعا، و قياس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد..... حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 من 20 كأعلى قيمة، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة. و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح

بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز أو التشتت، و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.<sup>1</sup>

و رغم بساطة هذه الطريقة و سهولتها إلا أنها يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم، و قد لا ترتبط بعض الخصائص المدرجة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

7. طريقة الإدارة بالأهداف: طورت عن طريق العالم الإداري بيتر دوركر في أوساط الخمسينات، و هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

1. تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

2. اشتراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف.

3. وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.<sup>2</sup>

4. تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

إذن وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتمديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين الأداء.

8. الوقائع الجوهرية: تعتمد هذه الطريقة على تحديد الوقائع ذات التأثير الجوهرية أو الإستراتيجي على نجاح أو فشل العمل. و يكون لسلوك الموظف في أدائه لتلك المهام و تصرفه ضمن تلك الوقائع الأساسية تأثير مباشر للنجاح أو الإخفاق في أداء العمل.<sup>3</sup>

عاشرا- مشكلات تقييم الأداء

هناك عدد من الأخطاء أو أوجه الضعف و بعض من هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى، و من هذه الأخطاء ما يلي:

1. تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، و بالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص306

<sup>2</sup> رواية حسن: مرجع سابق، ص 221.

<sup>3</sup> خليل موسى: مرجع سابق، ص206

من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد التقدير نفسه الذي يعطى لكل العوامل أي درجات متساوية لكل العوامل، و هنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة و التي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

2. الميل للتساهل أو التشدد : يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، معنى ذلك يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمؤوسيتهم إذ ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم الأمر الذي يقلل من قيمته ويكون سببا في نشوب التراعات الشخصية للفرد القائم بالتقييم.

3. الإتجاه الوسط في التقدير : يعارض بعض القائمين على التقييم أن يقوموا بكفاءة مؤوسيتهم عند نهاية المقياس المدرج فإن المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تلمي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير غالبا ما يكون السبب في هذا الإتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر المعلومات الكافية للتقدير وعدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة.<sup>1</sup>

4. التحيز: إن شعور المشرف اتجاه كل شخص من مؤوسيتهم سواء كان ذلك الشعور بالولاء أم الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

5. التأثيرات التنظيمية : بجانب الإعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أن التأثيرات الخاصة بالكفاءة تتوقف حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة بصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الإستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة.

6. أخطاء الحدائة: من الملاحظ أن عملية التقييم تتم كل سنة في اغلب الأحوال ويكون التقييم في موعد معين كل عام و قد يتأثر التقييم بعنصر الوقت، وبالطبع فإن العمال يعرفون ذلك تماما، و هنا يبادر العمال إلى تحسين الأداء و هذا التحسين المؤقت يحدث قبيل أو مع وقت تقييم الأداء بحيث يؤدي هذا التحسين المؤقت إلى زيادة تقييم أداء هذا العامل.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى فإنه قد تحدث ظروف قد تؤدي إلى إنتاجية عامل ممتاز في هذا الوقت فيؤثر ذلك ويؤدي إلى تدني تقييم الأداء بالنسبة له. والحل الأمثل الذي تتبعه الشركات الصناعية هو التقييم على فترات أربع كل عام ويكون التقييم النهائي هو متوسط هذه التقديرات.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009، ص233

<sup>2</sup> محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي و المهني، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص344

## 11. استخدامات نتائج تقييم الأداء

و نتائج تقييم الأداء لا يقتصر استخدامها لمعرفة المجددين من الموظفين لمكافأهم بالترقيات أو بمنحهم العلاوات الدورية، و لا على معرفة المقصرين منهم لحرمانهم منها، بل يتعداه إلى العديد من المجالات الوظيفية التي يمكن أن يسهم في تطويرها و حسن أدائها، و من هذه المجالات مايلي:

أ. اختبار مدى علمية سياسات أساليب الإختيار و التعيين فمن خلال تقييم أداء الموظفين الجدد و الوقوف و الوقوف على كمية و نوعية نتائجهم و أدائهم و معرفة التقديرات التي حصلوا عليها في تقارير تقييم الأداء، يمكن التأكد من مدى دقة عملية الإختيار، و بالتالي تحديد الموقف منها إما بالسلب أو الإيجاب<sup>1</sup>.

ب. تقوية اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين فحين يطالب الرؤساء بتقييم مرؤوسيههم و يعرضوا أنفسهم لإنتقادات زملائهم و بالتالي يشعروا بالحرج و ربما بتأنيب الضمير لما أحدثه خطأهم من أضرار. و قد يدفعهم ذلك إلى تسجيل الملاحظات عنهم و مناقشتهم حولها بين الحين و الآخر مما يزيد من التفاهم و التعاون بينهم.

ج. تمديد احتياجات الموظفين من التدريب و من تم قياس البرامج التدريبية و تستخدم تقارير قياس الكفاءة و الأداء في تشخيص نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين، و بالتالي معرفة المجالات التي تنقصهم فيها الكفاءة، و في ضوء ذلك يتقرر مدى حاجتهم إلى التدريب و نوع البرنامج التدريبي الذي يلائمهم و مدته و مكاتته.

كما تستخدم هذه التقارير في تقييم التدريب ذاته، حيث يمكن معرفة مدى فعالية البرامج التدريبية التي شارك فيها الموظفون من خلال مقارنة التقارير المرفوعة عنهم قبل التدريب و بعده و مدى التغيير الذي تعرضوا له بسبب هذه البرامج و معرفة هذه المسائل من شأنها أيضا أن تحدد مواقف الإدارة من سياساتها و برامجها الحالية فتدعمها و تطورها في ضوء نتائجها.

د. تقويم نوع الحوافز التي تقدم للموظفين و معرفة مستحقيها فالموظف الجيد يحتاج دائما إلى اهتمام و رعاية الإدارة لتحفيزه على الإستمرار و المضاعفة من جهده و عطائه، و الموظف الضعيف هو أيضا يحتاج إلى تشجيع الإدارة لملافة ضعفه و رفع مستواه، و لكن الأسلوب المتبع مع الموظف الأول لا ينبغي استعماله مع الموظف الثاني. فقد يحفز المجددون بترقيتهم أو بمنحهم العلاوة الدورية أو بإعطائهم مكافئة مادية أو تقديم كتاب شكر لهم،

<sup>1</sup> عامر حضير الكيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط2، ص 192\_193.

بينما يحفز المقصرون من خلال تدريبهم أو تحسين ظروف عملهم، أو بإشعارهم بأسلوب أو آخر برغبة الإدارة في تطوير لذاتهم و اللحاق بزملائهم، و إلا فإن الحوافز السلبية يمكن أن تكون هي السبيل الأفضل. هـ. هناك استخدامات عديدة أخرى يمكن أن تكون فيها تقارير قياس الكفاءة و تقييم الأداء فائدة و أهمية. و من هذه مثلا استخدامهما في توصيف الوظائف و معرفة مؤهلات من يشغلها، و في تحديد مستقبل الترقيات و وضع الخطط المستقبلية لإحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

### سادسا- حركة تكنولوجيا الأداء البشري

#### أولاً: تطور حقل تكنولوجيا الأداء

تستمد حركة تكنولوجيا الأداء البشري جذورها من كثير من حقول المعرفة و التخصصات، و نماذجها الفكرية و نظرياتها و أساليبها و تدخلاتها ذات الطبيعة الترابطية المتعددة، و على هذا الأساس فإن هذا الحقل ينمو بصفة مستمرة و تكثر فيه بالتالي النماذج الفكرية و التقنيات و التدخلات بحيث يصعب على باحث واحد الإلمام بها جميعا أو حتى بعضها.<sup>1</sup>

و حركة تكنولوجيا الأداء البشري حركة ذات بعدين البعد النظري الذي يحتوي على العديد من النظريات و البعد التطبيقي الميداني الذي يشمل الكثير من التقنيات و التدخلات. هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الأداء البشري كان و ما يزال يحتل مكانة مرموقة ضمن المفاهيم الجوهرية التي تجمعها مختلف العلوم و التخصصات التالية:

**1-1: علم نفس التعلم:** بدأ تعلم الإنسان منذ اليوم الأول من ولادته إلى أن يتوفاه الله، فيتعلم بالتالي حقائق عن نفسه، و عن الآخرين و عن البيئة المحيطة به، كما يتعلم مهارات جديدة و إتجاهات و عادات، و لقد عالج العديد من المفكرين كيف يتعلم الإنسان لكن أفكارهم لم تكن دقيقة بالشكل اللائق، و مع بداية القرن العشرين، بدأ علماء النفس في دراسة كيفية تعلم الإنسان بإتباع منهج علمي فخرجوا بنظريات عديدة ، و عرف هؤلاء التعلم على أنه تغير نسبي في السلوك يحدث نتيجة التمرين و هو في شكله المبسط الإستفادة من الخبرة، و هو عملية تطويرية ما يعني أن ما تكتسبه من معلومات و مهارات و إتجاهات هو محصلة تراكمية لخبراتنا الحياتية و عملية تفاعلية. ما يعني أن التعلم ناتج عن تفاعل الفرد مع البيئة من حوله، و ذلك إما عن طريق العمل و الحركة، أو عن

<sup>1</sup> عبد البارى ابراهيم درة: مرجع سابق، ص 36، 37

طريق المشاهدة و التمييز و الإدراك، و حرص بالتالي هؤلاء العلماء على دراسة تحسين كفاية التعلم، و الدافعية للعمل و السلوك الإجماعي و الشخصي.

هذه المواضيع و غيرها تمت معالجتها بطرق عديدة، فتولدت نظريات و مدارس كل منها إلى التعلم من منظور خاص، و من هذه المدارس و النظريات نجد:

أ. المدرسة السلوكية: حيث اهتم أصحابها بالسلوك الظاهر للمتدرب أو المتعلم ووضعوا نماذجهم التعليمية على أساس التجارب التي أجروها على دراسة سلوك الحيوانات و الناس تحت تأثير شروط و ظروف محددة مسبقا، و من أشهر نظرياتها: نظرية الإشراف الإجرائي لسكنر.

ب. المدرسة العقلية (المعرفية الإدراكية): و في نظر هذه النظرية أن الفرد مجرد عضوية سلبية تتلقى المتغيرات و المعلومات و تستجيب لها على نحو آلي، بل هو معالج واع و فعال للمعلومات يقوم بإستقبالها و استعابها و تحليلها و تنظيمها و دمجها.

ت. المدرسة الإنسانية الكلية: و حسب هذه الأخيرة فإن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر و لا على بناء العقلية فقط و إنما على كيانه و شخصيته الفردية و الإجتماعية.

ث. مدرسة تعلم الكبار: و تعتبر هذه المدرسة أن الكبار الناضجين كالمديرين يتعلمون بطريقة مختلفة عن تعلم الأطفال فهم يمتلكون القدرة على التفكير النقدي المستقل و يميلون مع ذلك إلى معالجة مشكلات واقعية و يتوقعون نتائج سريعة و لديهم حساسية شديدة إتجاه اللوم و النقد.

1-2: حركة تصميم الأنظمة التعليمية: لقد ساهمت إسهامات ب. ف سكنر و الآخرين أمثال توماس ف. جلبرت (thomas F. Gilbert) إسهاما واضحا و فعالا في وضع أسس تصميم الأنظمة التعليمية بشكل منهجي كما يظهر ذلك في التعليم المبرمج، و تحليل المهام و الأهداف السلوكية و التقييم الذي يقيس مدى الأهداف.

1-3: نظرية النظم: تطرقت هذه النظرية إلى النقاط الرئيسية التالية:

1. النظام: و هو مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة تشكل و حدة متشابكة.
2. النظام المفتوح: له علاقات متفاعلة مع بيئة النظام و يتبادل معها معلومات و طاقة و مواد.
3. الحدود: هي الخطوط الفاصلة بين النظام و بيئته.

4. الأنظمة الفرعية المترابطة: تتكون المنظمة من أنظمة فرعية مثل: النظام الفرعي الفني، نظام المعلومات الفرعي، النظام الفرعي الإنساني، و النظام الفرعي الإقتصادي المالي.
5. المدخلات و العمليات و المخرجات: إن أي نظام يتكون من مدخلات ترد من البيئة على شكل موارد بشرية و غير بشرية، و من عمليات تجري داخل النظام، و من مخرجات تصب في البيئة على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات.
6. الأنتروبيا العكسية: إن النظام المفتوح يتلقى باستمرار مدخلات من بيئته فلا يميل بالتالي إلى الإنحطاط و التدهور، و يجب أن تزيد هذه المدخلات عن حاجة النظام إلى تشغيل عملياته بالإضافة إلى المدخلات التي ينتجها.
7. التوازن الديناميكي: إن على أي نظام مفتوح و لكي يحيا و ينمو، أن يحقق حالة معينة يستورد خلالها مدخلات من البيئة تمكنه من إنتاج مخرجاته و تساعده على تشغيل عملياته و يطلق علماء الأنظمة على هذه الحالة اسم "التوازن الديناميكي" ذلك أن النظام يحاول دائما أن يكون في حالة توازن مع ظروف بيئته المتغيرة، ثم إن هذا التوازن ليس جامدا بل في حالة حركة.
8. التغذية الراجعة: لكي يحقق أي نظام مفتوح حالة التوازن الديناميكي، فإن عليه أن يكون لديه نوع من التغذية الراجعة، وهي نوع من المعلومات تعلمنا ما إن كان النظام في حالة توازن ديناميكي و أنه ليس عرضة للهلاك.<sup>1</sup>
9. التمايز و التعقد: يميل النظام المفتوح إلى تمايز و تعقد مستمر في عملياته، ذلك أن النظام المفتوح عندما يزداد تخصصا في عناصره و تعقدا في هيكله، فالأنظمة الفرعية فيه تميل إلى النمو و التخصص و تكوين خصائص متطورة تتناسب و المطالب التي تفرضها عليها البيئة.
10. الكلية و التكامل: إن خاصية التمايز تفرض علينا أن ننظر إلى النظام ككل، و إلى اعتباره أكثر من أكبر مجموع أجزائه، كما أن ميل تلك الأجزاء إلى التخصص و التعقد في العمليات يجعل النظام شيئا جديدا موحدا و مختلفا عن كل جزء من أجزائه و يصبح النظام شيئا كليا بتكامل وحداته، فالتكامل إذن هو عملية توحيد الأنظمة الفرعية لكي يؤدي النظام مهمته.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 43، 44



11. الأهداف: تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف معينة، فهي تمارس أنشطة متوجهة نحو مرام معينة، و لمعظم الأنظمة المفتوحة أو المنظمات أهداف متعددة يمكن حرها في أهداف تتعلق بالمجتمع، أهداف تتعلق بالمنتجات، أهداف تتعلق بالنظام، أهداف تتعلق بالمنتجات.

12. التعددية في تحقيق الأهداف و القيام بالعمليات: تستطيع الأنظمة المفتوحة أن تصل إلى النتائج المرغوب فيها مثل التوازن الديناميكي بطرق متعددة ووسائل كثيرة، و بعبارة أخرى ليس ثمة أسلوب أمثل واحد لإدارة مؤسسة أو لتحقيق هدف معين.

13. البيئة الخارجية : و هي العنصر الذي يحيط بالنظام المفتوح و يتبادل معه المعلومات و الموارد و هي تؤثر فيه و تتأثر به.

1-4: حركة تنمية المنظمات أو التطوير التنظيمي: يمكن النظر إلى تنمية المنظمات من منظورين: منظور كونه حركة فكرية إدارية حديثة ظهرت بعد الخمسينيات من القرن الماضي، و تتناول وسائل مواجهة التنظيمات للتغيرات الكثيرة المتلاحقة في المجتمع، و منظور عملي يتعلق بالخطة العملية التي تتبعها المنظمات لتجديد نفسها، و رفع كفاءتها و فعاليتها. لقد استفاد الباحثون و الممارسون في تكنولوجيا الأداء البشري من تنمية المنظمات من الزوايا التالية:

1. زاوية إدارة المنظمات : فمديرو المنظمات يمكن أن يستفيدوا من البحوث و الدراسات التي رسختها حركة تنمية المنظمات فيما يتعلق بحضارة و ثقافة المنظمة، و كيفية إدارتها و تغييرها، ذلك أن حضارة المنظمة التي هي عبارة عن المبادئ و المفاهيم و الأدوات و القيم و الافتراضات التي تحدد هوية المنظمة يمكن أن تدعم الأداء في المنظمة بتهيئة المناخ الداعم لها.

2. زاوية إيجاد و تكوين منظمات متجددة متكيفة: إن من مجالات إهتمام حركة تنمية المنظمات و تكنولوجياها إعادة تنظيم المنظمات، فالهياكل التنظيمية المتكررة المرنة يمكن أن تدعم أداء العاملين، و من ثم فإن آدائهم يمكن أن يساعد في إيجاد منظمات متجددة متكيفة، و المنظمات التي تتمتع بالمرونة و التكيف هي أقدر من غيرها على الإستجابة إلى أساليب تكنولوجيا الأداء البشري في التغيير، و المنظمات غير المرنة تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، أو إدخال أدوات و تكنولوجيايات جديدة أو إعادة تنظيم العمل.

3. زاوية إدارة الموارد البشرية: إن توجه تنمية المنظمات توجه نحو الموارد البشرية في المنظمات، فهي تعمل على تطوير أنظمة تعزز إنتماء العاملين مما يساعد على جذب و تحفيز و إبقاء عاملين متميزين في آدائهم.

4. زاوية إدخال التغيرات في المنظمات: إن المحور الرئيسي في أبحاث و ممارسات حركة تنمية المنظمات هو التغيير و إدخاله في المنظمات. و الواقع أن إدخال تغييرات إيجابية دائمة في إنتاجية العاملين و كفاءتهم في الأداء هو هدف أساسي في أية محاولة لتحسين الأداء.

### 1-5: النظرية الاقتصادية

مما سبق رأينا أن توجه حركة تنمية المنظمات كان توجهها إنسانيا يركز على الموارد البشرية و على تقنيات تنمية الأفراد و المجموعات الصغيرة و إدخال التغيرات في المنظمات، و الواقع أن حركة تكنولوجيا الأداء البشري ذات توجه كمي، و يحاول علماءها و مارسوها أن يقوموا بعمليات التحليل و التصميم و التقييم الدقيقة المبنية على وقائع علمية واقعية.

و من النظريات الاقتصادية التي استمد منها حقل تكنولوجيا الأداء البشري جذوره مايلي:

1. نظرية الموارد النادرة : هذه النظرية هي الأساس الذي يقوم عليه علم الاقتصاد، و بموجب هذه النظرية فإن لكل شيء حدودا ، فالنقود و الموارد الأولية و الوقت و الأرض كلها نادرة أو محدودة، و هذه القدرة هي التي تدفع الإنسان لأن يتخذ خيارات مدروسة أو عقلانية حول الموارد المتاحة لتحقيق أكبر عائد أو فائدة أو ربح.
2. نظرية الموارد المتجددة: فتوجه هذه النظرية توجه مستقبلي بعيد المدى و الإنسان باستخدام قدراته يحرص باستمرار على إيجاد موارد جديدة، و تطوير و تنمية المتوفرة لديه. و من الواضح أن الإنسان في القرن العشرين قد اعتمد على التكنولوجيا القائمة على العمليات أكثر من التكنولوجيا القائمة على الإنتاج.
3. نظرية رأس المال البشري: كان تركيز علماء الاقتصاد في القرن التاسع عشر على الموارد المادية كالأرض و المواد الخام و التكنولوجيا و العمال، حيث ذهب أحد المفكرين إلى القول أن التعليم و التدريب و النفقات التي تنفق على الصحة و التنقيف كلها تضيف معاني إلى كيان الإنسان استثمارا في رأس مال جديد هو رأس المال البشري.

### 1-6- حقول معرفية حديثة مثل الأنظمة التحليلية و الهندسة المعرفية و تكنولوجيا المعلومات:

إن تصميم الأنظمة التعليمية كأساس من الأسس التي قامت عليها حركة تكنولوجيا الأداء البشري، و هو عملية كبرى تتكون من عمليات فرعية ثلاثة تتمثل في وضع أهداف دقيقة مفيدة و التخطيط لداخل تحقق تلك الأهداف، و تقييم ذلك كله، و يمكن أن يطلق على هذه العمليات اسم التحليل، و التركيب و التقييم فالتحليل عملية أساسية في هذا النظام لأنه كان محور اهتمام أئمة تكنولوجيا الأداء البشري و من هؤلاء جوهارلس الذي

صاغ مصطلح ما عرف باسم التحليل القبلي الختامي، فلقد أدرك أن تحليل المشكلة التعليمية كثيرا ما يأتي متأخرا، ولذلك فقد دفع بالتحليل ليكون أولا أو في المقدمة قبل تصميم أي برنامج تعليمي، أما توماس ف، جبلت فقد وضع معالم أساسية عن الأداء و كيفية تحليله، ومن ثم وضع إطار التقدير تأثير تكنولوجيا الأداء البشري بما يتجاوز التغيير في السلوك، ولقد عرف نموذجه الفكري بنموذج هندسة السلوك، و حدد فيه ستة مظاهر يمكن التعامل معها لتحسين الأداء هي : المعلومات، و الأدوات، و الحوافز، و المعرفة، و القدرة، و الدوافع. و بطريقة أو أخرى فإن نموذجه قام بدور رئيسي في تحليل و تقييم الأداء في استخدام جيرمي رملمر أدوات تحليل دقيقة منتظمة في تحليل الهياكل التنظيمية حيث أثبتت أن أداء الأفراد يتأثر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أن أداء يؤثر على ذلك الهيكل.

أما عن الهندسة المعرفية فإنها حقل معرفي حديث يستمد جذوره من نظريات و تقنيات علم النفس المعرفي الإدراكي و الحقل الأخرى ذات العلاقة التي تضع أسس تصميم العلاقة بين الإنسان و الآلة، و قد بين هذا الحقل أن لابد من إعادة تكيف علم النفس التعلم عندما نواجه مشكلة تقديم المعرفة بواسطة أدوات جديدة، لأن جوهر الهندسة المعرفية هو بحث العلاقة الترابطية بين الإنسان و الآلة.<sup>1</sup>

أما عن تكنولوجيا المعلومات فإنها أثرت بشكل واضح في حركة تكنولوجيا الأداء البشري، و لا شك أن المعلومات الضخمة التي تعززها التكنولوجيا الحديثة تتطلب أداءا مميزا مما وضع نظام التعليم و التدريب التقليديين في حالة أزمة، كما أثر بشكل واضح على تصميم العمال و الهياكل التنظيمية.

ثانيا: أبرز رواد حركة تكنولوجيا الأداء البشري

بعد أن تعرفنا على جذور حركة تكنولوجيا الأداء البشري، سنقوم باستعراض النظريات أو المفاهيم أو الأفكار أو التدخلات الرئيسية التي أنجزها عدد من أبرز رواد و قادة حركة تكنولوجيا الأداء البشري، و من أبرز رواد هذه الحركة الفكرية نذكر:

**1-2 - ب.ف.سكنر (B.F.Shinner) 1990 – 1904 و سوزان.م. ماركل (Susan.M.arkl) :** لقد

أجرى سكنر بحوثه النفسية في فرع من فروع علم النفس، و هو علم النفس السلوكي، و قدم و زملاؤه عددا من المفاهيم التي ترمي إلى تحسين استراتيجيات التعليم و التربية بتطبيق مبادئ علم النفس السلوكي، ثم تبين نماذجهم الفكرية المدربون في الصناعة في الولايات المتحدة، و أسهمت تلك النماذج الفكرية إسهاما كبيرا في تطوير حقل تحسين الأداء و تكنولوجيا الأداء البشري.

<sup>1</sup>المرجع السابق: ص60

و الواقع أن الفضل يعود إليه في تطوير التعليم المبرمج و الآلات التعليمية و يقوم التعليم المبرمج على تقييم الموضوع الدراسي أو المهمة المراد تعلمها إلى مجموعة من الأفكار، أو الخطوات المرتبة ترتيباً منطقياً. تهدف في مجملها إلى تحقيق أهداف تعليمية محددة، و تعرض هذه المهمة أو الموضوع على الطالب أو المتدرب إما على شكل مادة مكتوبة أو مسموعة أو مرئية عن طريق كتاب، أو آلة، أو جهاز معين و ينتقل الطالب /المتدرب في عمله من خطوة إلى أخرى انتقالاً تدريجياً، يعطي نهايتها تغذية راجعة فورية، لإخباره عن صحة استجابته أو خطأها. أما الآلات التعليمية فهي أجهزة أوتوماتيكية أو ذات تحكم ذاتي تقدم معلومة ما، و تعطي للمتعلم فرصة لأن يستجيب لها، كما تزوده بتغذية راجعة عن مدى دقة استجابته، و الواقع أن الآلات التعليمية كانت مستخدمة في الولايات المتحدة منذ عام 1809 ثم حسنها عالم النفس سيدني برسي Sidnney Pressey عام 1928 و لكن الفضل يعود إلى سكنر في إدخال المواد التعليمية التي تستخدم في تلك الآلات.

تعتبر سوزان ماركل تلميذة لـ سكنر في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة، و قد عملت في مع أستاذها في الفترة 1956 إلى 1960 في تطوير الآلات و المواد التعليمية. كتبت ماركل أغلب مؤلفاتها و أعمالها حول التعليم المبرمج و البرامج التعليمية و البرمجة الخطية، و البرمجة الداخلية، و البرمجة المائيتيكية التي تستخدم في التعليم المهني الذي يعتمد على الآلات و التجهيزات المحاكية، و البرمجة المتسلسلة التحدائية التي صممت لتكون الإستجابة لكل مثير متتابعة تهيئ المسرح لاستجابة تالية و تعزز في نفس الوقت الإستجابة السابقة.

و علينا أن لا ننسى عندما يذكر تعبير "التعليم المبرمج" هذه الأيام فإن الذهن ينصرف إلى الكمبيوتر. فالتدريب القائم على الكمبيوتر و الأقراص المدججة و استخدامات الأنترنت كلها ذات جذور متغلغلة في التعليم المبرمج، و هذا كله يبين فضل سكنر و تلميذته سوزان ماركل.

**2-2- توماس جلبرت:** يعتبر جلبرت بحق أبا لحركة تكنولوجيا الأداء البشري " ذلك لأنه وضع أسس هذا الحقل بإتباع المنهج العلمي المحدد الدقيق المنتظم في تحليل الأداء، و عناصر تحسينه، و هو من المؤسسين للجمعية الدولية لتحسين الأداء" كما أنه ارتبط مهنياً بزعميين من زعماء الحركة و هما روبرت ميجر و جوهارلس كما تأثر بأعمال فرديريك تايلور و ب.ف. سكنر، و يعتبر كتابه المعنون "الكفاءة الإنسانية: هندسة الأداء ذي القيمة" الذي أصدره عام 1978. و من أهم المفاهيم التي أدخلها جلبرت إلى الحركة مايلي:

1. كثيراً ما يخلط بين السلوك و الأداء، و الإنجازات، فالإنجازات حسب رأي جلبرت هي المخرجات التي يريد مدير أي مؤسسة أن تتحقق نتيجة لسلوك العاملين معه، و التفاعل بين السلوك و الإنجاز هو ما يسميه بالأداء.

2. إن غياب الدعم لأداء العاملين في بيئة العمل هي العائق الرئيسي لأدائهم المثالي، و ليس النقص في المعرفة أو المهارة.
  3. ضع إنسانا ذا أداء جيد في نظام سيء، و سترى أن النظام هو الذي سيكون له السيطرة و الغلبة في افساد الأداء الجيد.
  4. إن العاملين ذوي الأداء الممتاز هم الأعوان الحقيقيون لإدخال التغيير في المؤسسة.
  5. كثيرا ما يعتبر الأداء العادي لأية مجموعة صغيرة في مؤسسة هو الأداء المتوقع، و سيؤدي هذا الوضع إلى قيام منظمة عادية متوسطة الأداء.
  6. إذا أصاب التدهور أداء الأفراد فالتوقع أن يؤدي ذلك إلى مقاومة أي تحسين في الأداء بالمؤسسة.
  7. يمكن تحسين الأداء و الإستمرار فيه إذا لقي الدعم من بيئة المنظمة.
  8. يعتبر التدريب أحد دعائم الأداء.
  9. على إدارة المؤسسات أن تتعلم كيف يمكنها أن تستخدم العناصر التالية في تحسين الاداء بشكل كبير، المعلومات، و التوقعات، و التغذية الراجعة و الأدوات و تصميم العمليات و الحوافز.
- 2-3- ديل.م. برثور:** هو أستاذ علم النفس في جامعة ميتشجان في كلامازو، و له إسهامات كبيرة في تطبيق مبادئ علم النفس في تحسين الأداء، و تنصب مجالات اهتماماته على كيفية حدوث التعليم في بيئات المدرسة و العمل، و قد طور العديد من معينات التعليم، و البرامج، و العديد من النماذج الفكرية التي تحدد الفرص في المؤسسات، و عالج المزج بين القوى الإجتماعية و الحضارة الثقافية لتحسين الأداء. و فيما يلي خلاصة لمفاهيمه:
- ✓ السلوك هو نتاج التفاعل بين الفرد و بيئته.
  - ✓ يتأثر السلوك بالمواقف أو السياق الذي يوجد فيه.
  - ✓ يتطلب تعلم المفاهيم و الأفكار تفاعلا مباشرا بين الأفراد.
  - ✓ يستمر الأداء إذا تمخض عليه شيء ذو قيمة لمن يقوم به.
  - ✓ يتطلب الأداء الذكي تغذية راجحة.
  - ✓ للأداء جانبان الأنشطة و المنتجات و تسهم الأنشطة في احدثت الكلفة و تسهم المنتجات/ النتائج في إضفاء القيمة على المال.

✓ هناك سبعة متغيرات رئيسية تؤثر على أداء المنظمات و تحدد في نفس الوقت عناصر منتجاتنا و هذه المتغيرات هي: الرسالة، المدخلات، نظام معالجة العمليات و المدخلات، التغذية الراجعة الداخلية، المخرجات، النظام المتلقي، التغذية الراجعة الخارجية.<sup>1</sup>

2-4- روبرت ميجر (Robert Mager): لقد أحدث ميجر ثورة في مجال تحديد الأهداف التعليمية، فقد مد عالم تصميم النظام التعليمي إلى أفق ما على المتعلمين أن يؤديه نتيجة لعملية التعليم و جذب الإنتباه إلى وجوب الإهتمام بالأداء المرغوب فيه، و إلى تطوير الأهداف التي تمهد الطريق إلى ذلك الأداء.

2-5- رواد آخرون: لقد زخر حقل تكنولوجيا الأداء البشري برواد و مفكرين و ممارسين آخرين، أثروا الحقل بنظراتهم و نماذجهم الفكرية و تدخلاتهم و تقنياتهم و منهم:

✓ دونالد توسي وزميله ستيفاني جاكسون: وهما صاحبا النموذج الفكري مراجعة روابط عناصر المنظمة و واقع المنظمة.

✓ روجر كوفمان: و هو صاحب النموذج الفكري التالي تدقيق تقدير الاحتياجات.

✓ ريتشارد ا. سوانسون: ونموذجه الفكري هو نظام تقييم الأداء و التعلم و الرضى.

✓ روجرم. إديسون: وهو صاحب النموذج الفكري المعنون بنظام هندسة الأداء.

✓ داني لانجدون: ونموذجه الفكري هو لغة العمل التي توثي أكلها.

سابعاً- إدارة الأداء

1. مفهوم إدارة الأداء: من التعريفات التي أوردها الباحثون في هذا الشأن مايلي:

يرى ديزلر أن إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه و تدريب و تقييم و تحفيز العاملين الأداء الفعال.

إن إدارة الأداء هي منهج متكامل تندمج فيه المفاهيم التالية:

✓ تحقيق الأهداف.

✓ تقييم الأداء.

✓ تطوير الأداء سواء على المستوى الجزئي أو الكلي.

<sup>1</sup> المرجع السابق: ص 63، 64

و ذلك بهدف التأكد على أن أداء العاملين يدعم و يأتي في سياق الأهداف الإستراتيجية المنظمة، و عليه يمكن القول أن إدارة الأداء تشمل قيام المدير بممارسات عديدة منها:

✓ تحديد أهداف العاملين و أهداف العمل ككل.

✓ تطوير قدرات العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف.

✓ تقييم و مكافأة جهودات العاملين في الإطار الذي تساهم فيه هذه الجهودات في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

أما هلال فيعرف إدارة الأداء بأنها الجهود المبذولة من قبل المؤسسات، و التي تهدف إلى تخطيط و تنظيم و توجيه الأداء الفردي و الجماعي و وضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه. و بناء على هذا فإن إدارة الأداء الوظيفي تتكون من أربعة عناصر رئيسية، و هذه العناصر هي<sup>2</sup>:

أ- تخطيط الأداء: و يقصد به الوصول إلى الأهداف بطرق منظمة و مرسومة حسب الإمكانيات و الطاقات المتاحة.

ب- تنظيم الأداء: و يقصد به تنظيم العمل بحيث يتم تحديد المساحة لكل موظف مسموح له الحركة بها بحيث تكون مكملة لعمل موظف آخر لا متعارضة مع عمل الآخرين.

ج- توجيه الأداء: و يهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري مع الأطراف ذات العلاقة.

د- تقييم الأداء: و هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء الأفراد أثناء العمل، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و نتائجه.

مما سبق يتضح أن إدارة الأداء هي مفهوم أوسع من عملية تقييم الأداء، فهي تبدأ بتحديد الأهداف و المهام و الواجبات المطلوب من العامل آدائها، و ذلك بمشاركة الرؤساء و المشرفين، ثم بعد ذلك دعم العاملين بالمهارات و المعارف و القدرات التي تؤهلهم لتنفيذ و إنجاز هذه الأهداف، و ذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ككل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص39.

<sup>2</sup> حسين محمد الخراشنة: مرجع سابق، ص 100.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 39.

2. أهمية إدارة الأداء: أهمية إدارة الأداء تنبع من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

أ. إنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمنهج إدارة الجودة الشاملة، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.

ب. تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة و أفضل من وظائف أخرى كالحوافز و التدريب و الإتصالات و غيرها.

ج. تركز عملية إدارة الأداء على الدمج و التكامل بين:

✓ تحديد الأهداف.

✓ تقييم الأداء.

✓ تطوير العاملين.

د. إنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث أثبتت التجارب و الدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يؤدي بنتائج سلبية على الإنتاج و إنتاجية العامل.

هـ. إن إدارة الأداء كعملية لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي، حيث أن جهود كل عامل يجب أن يكون موجهاً نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.  
و. لا يدخل في عملية إدارة الأداء مايلي:

✓ إنها ليست هيئة أو تنظيم لتحفيز العاملين للعمل بشكل أفضل.

✓ إنها ليست عملية تستخدم وقت اللزوم خاصة عند ظهور معوقات الأداء.

✓ أنها ليست عملية تتعلق بإيجاد أو ملء نموذج مرة كل عام.

3. إسهامات إدارة الأداء: هناك مزايا عديدة مرتبطة بتطبيق نظام إدارة الأداء، نظام إدارة الأداء يمكن أن يقدم الإسهامات الهامة التالية:

❖ زيادة الدافع و الحافز على الأداء : تلقى تغذية راجعة عن أداء الفرد تزيد الدافع للأداء المستقبلي، معرفة كيفية أداء الفرد و نجاحه في الماضي يقدم الدافع لإنجازات مستقبلية.

❖ زيادة التقدير الذاتي: تلقى تغذية راجعة عن أداء الفرد يشبع حاجة بشرية للإدراك و التقدير في العمل هذا بدوره من شأنه أن يزيد التقدير الذاتي.

❖ اكتساب المدير رؤية و معرفة: عن المرؤوسين و المشرفين المباشرين و المديرين الآخرين المسؤولين عن التقدير ليكتسبوا رؤية جديدة عن الشخص الذي يتم تقديره.



توضح أهمية معرفة موظفيك الذي يجب الإهتمام بها من قبل مركز مستويات الإدارة فلقد نظمت الحكومة في المملكة المتحدة منظمة لتحديد مستويات الإدارة و جوانب القيادة، و أدركت أن تطوير علاقات منتجة مع الزملاء يؤكد كفاءة للمديرين و اكتساب رؤية جديدة عن أداء الفرد و شخصيته و بدوره سيساعد المديرين على بناء علاقة أفضل مع هذا الشخص، و أيضا يكتسب المشرفون منهم أكثر لإسهام كل فرد للمنظمة، و يعتبر هذا مفيدا للمشرفين المباشرين بالإضافة للمشرفين الذين يتغيروا.

❖ **توضيح و تحديد العمل و معايير:** وظيفة الشخص الذي يتم تقديره ربما تتحدد و تتوضح أكثر، بمعنى آخر يكتسب الموظفون منهم أفضل السلوكيات و النتائج المطلوبة من موقعهم المحدد. يكتسب الموظفون أيضا فهم أفضل عما هو مطلوب ليصبحوا ذات أداء أفضل.

❖ **تحسين الرؤية الذاتية و التطور:** من المحتمل أن يطور المشاركون في هذا النظام فهما أفضل لأنفسهم، و نوع أنشطة التطور التي تعتبر ذات قيمة لهم عندما داخل المنظمة المشاركون في هذا النظام يكتسبوا أيضا فهما أفضل لقوتهم في النظام الذي يمكن أن يساعدهم على تحديد مساهمهم المستقبلي المهني بشكل أفضل.

❖ **الأعمال الإدارية تكون أكثر عدالة و ملائمة:** تقدم أنظمة إدارة الأداء معلومات صالحة عن الأداء التي يمكن أن تستخدم للأعمال الإدارية مثل: الزيادات (العلاوات) الخاصة، الترقيات و الإنتقالات.

بصفة عامة يساعد نظام إدارة الأداء على ضمان أن المكافآت توزع على أساس عادل بدورها مثل: القرارات المعتمدة على نظام إدارة أداء جيد تؤدي إلى علاقات شخصية جيدة و ثقة جيدة بين المشرفين و المرؤوسين مثل: نظام إدارة الأداء الجيد يمكن أن يساعد على الإعتماد على العمر كأساس للقرارات و يعتبر هذا هام خاصة بالنسبة للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، و أوروبا و عديد من الدول الأخرى حول العالم<sup>1</sup>.

❖ **وضع الأهداف التنظيمية:** تتضح أهداف الوحدة و المنظمة و يفهم الموظفون الصلة بين عمل تفعله و نجاح المنظمة، و يساهم هذا في الإتصال لفاعلية المنظمة و الوحدة و عن كيفية ارتباط أهداف المنظمة بالموظفين كما يمكن أن تساعد أنظمة إدارة الأداء على تحسين قبول الموظفين للأهداف الواسعة.

❖ **زيادة كفاءة الموظفين:** إسهام آخر هام هو تحسين أداء الموظفين، بالإضافة هناك أساس ثابت لمساعدة الموظفين على أن يصبحوا أكثر نجاحا بتأسيس خطط تطويرية.

<sup>1</sup> هرمان أجنيس: إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص24

❖ هناك حماية أفضل بالقوانين: يمكن أن تساعد البيانات التي يتم تجميعها من خلال إدارة الأداء و نظامها على توثيق التوافق مع القوانين مثل: المعاملة المتساوية بين كل من الموظفين بدون اعتبار للنوع و العرق. عندما لا توجد أنظمة إدارة الأداء فمن المحتمل أن توجد التقديرات العرقية للأداء و ينتج عنها التعرض أكثر لنقد المنظمة.

❖ المقارنة بشكل أفضل و أكثر بين الأداء الجيد و الضعيف للموظف: تسمح أنظمة الأداء بتمديد أسرع للموظف الجيد و الضعيف أيضا و تجبر المشرفين على مواجهة و التعامل مع مشكلات الأداء على أساس واقعي.<sup>1</sup>

❖ تفهم المشرفين عن الأداء بوضوح أكثر: تسمح أنظمة إدارة الأداء للمديرين أن يتصلوا بمرؤوسيههم و يوصلوا لهم أحكامهم على الأداء. لهذا فهناك اعتبار أكبر لكيفية مناقشة المديرين لتوقعات الأداء و تقديم تغذية مرتدة. كلا من التقييم و التوجيه لأداء الآخرين توضح كجوانب أساسية للمديرين من جانب مركز مستويات الإدارة. عندما يمتلك المدربون هذه الكفاءات يتلقى المرؤوسون معلومات مفيدة عن رؤية المشرفين لأدائهم.

4. إدارة الأداء عملية متكاملة : يمكن ملاحظة و إدراك هذا التكامل من خلال:

أ-إن أي عمل ناجح في أي منظمة لا يأتي من فراغ و لا يأتي نتيجة مجهود فردي، لكنه يكون نتيجة تكامل و تعاون و مشاركة أطراف متعددة، و إذا كان مفهوم عملية إدارة الأداء يعني التكامل من حيث المراحل التالية:

✓ مرحلة تحديد الأهداف و الإستراتيجيات التنظيمية.

✓ مرحلة توفير المهارات و المعارف و القدرات لكل عامل.

✓ مرحلة تقييم الأداء.

✓ مرحلة تحسين و تطوير الأداء.

✓ مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمنظمة.

فإن لكل مرحلة أطرافها الذين يقع عليهم القيام بها، و الجدول التالي يوضح الفئات المشاركة في إدارة الأداء.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق:ص25

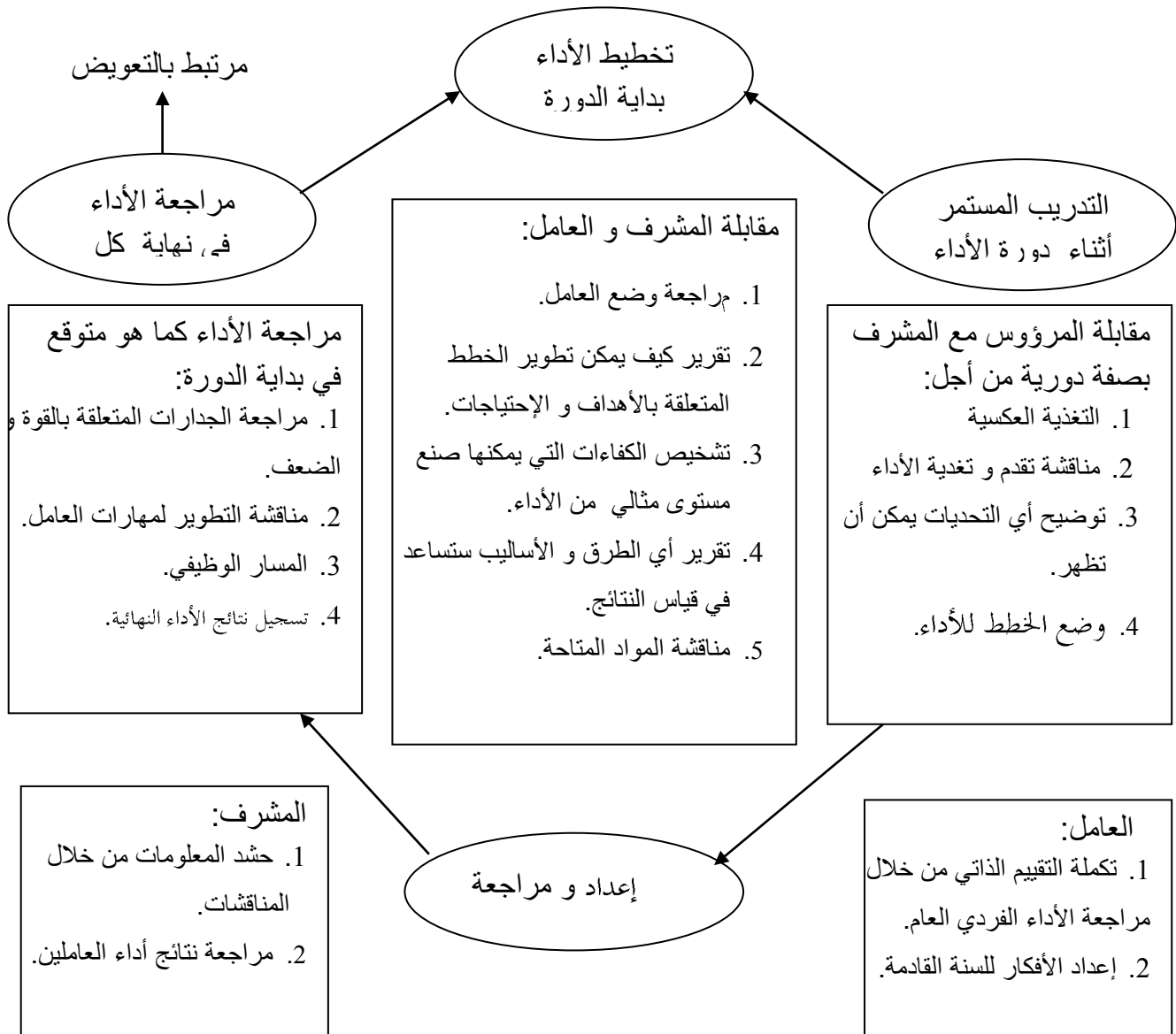


شكل رقم (6): الفئات المشاركة في الأداء

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء،

الأصول المنهجية و التطبيقات العملية. مرجع سابق 45

ب- كما يرى أحد الكتاب أن إدارة الأداء يمثل دورة كاملة، و يوضح الشكل التالي دورة الأداء:



الشكل (7): دورة الأداء

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، الأصول المنهجية و التطبيقات العملية مرجع

سابق ص 46

ج. كما يرى أحد الباحثين Bob Baledino أن هناك خمسة مبادئ متكاملة لإدارة أداء الشركات و هي:

المبدأ الأول: تأسيس مكتب أو تنظيم معنى لإدارة الشركة.

المبدأ الثاني: بناء إستراتيجية حديثة قائمة على الإتصال.

المبدأ الثالث: بناء إستراتيجية إدارية متقدمة و مستمرة.

المبدأ الرابع : تحسين الأداء، و يمكن من استخدام مفهوم ستة سيجما.

المبدأ الخامس :إدارة الأداء من خلال التعاون المتبادل مع تكنولوجيا المعلومات.

د. هذا بالإضافة إلى أن عملية إدارة الأداء تتكامل مع عمليات و مفاهيم أخرى داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة و من هذه المفاهيم:

✓ تقييم الأداء، التدريب، نظم التحفيز و المكافآت.

✓ إدارة الجودة الشاملة.

✓ منهج التحسين المستمر و حلقات الجودة.

✓ الإدارة بالأهداف و النتائج.

✓ تكنولوجيا المعلومات.

✓ منهج ستة سيجما.

✓ تقارير الأداء و تقارير التغذية المرتدة.

✓ أسلوب قياس الأداء المتوازن.

5. مقومات عملية إدارة الأداء : لكي تتم عملية إدارة الاداء على النحو الذي يساهم في تحقيق أهدافها، فإنها

تحتاج إلى مقومات عديدة، و من خلال استقراء البحوث الميدانية و الدراسات التطبيقية التي تمت في الشركات

الأمريكية و دول أوروبا، يمكن القول بأن هذه المقومات تتمثل في :

أ. بناء نظام فعال لتقييم الأداء على مؤشرات و مقاييس موضوعية و عادلة لقياس أداء العاملين مثل: الإدارة

بالأهداف، أسلوب قياس الأداء المتوازن.

ب. أثبتت إحدى الدراسات نجاح التطبيق في ظل توافر أربعة عوامل هي:

الأول : وجود خطة للأداء.

الثاني :التغذية المرتدة للأداء.

الثالث : تطوير أداء العاملين.

الرابع : تقييم فعال للأداء.

ج. أن 70% من 50 شركة من أكثر الشركات تقدما في 2006 في الولايات المتحدة الأمريكية أضفت بنجاح

منهج إدارة الأداء اعتمادا على وجود تكنولوجيا متقدمة للمعلومات و نظم فعالة للإتصالات.

د. مشاركة العاملين في وضع نظم و مقاييس الأداء و أيضا في اقتراح نظم التحفيز مع التركيز على أهمية التقييم الذاتي للأداء.

ه. تحتاج عملية تقييم و إدارة الأداء إلى تدريب المشرفين و المديرين في مستوى خط الإشراف الأول، مع حفز جميع الأطراف نحو امكانية إدارة الأداء.

و. تجنب التطبيقات النظرية لعملية إدارة الأداء.

ز. المراجعة المستمرة لدورة إدارة الأداء من خلال مشاركة الأطراف في ذلك مثل: الإدارة العليا و الإشرافية و العاملين و إدارة الموارد البشرية.

ح. رأت نسبة 44% من مديري بعض الشركات الأوروبية أن وجود برنامج للحوافز يدعم إدارة الأداء، كما يمكن استخدام الحوافز غير النقدية لتغيير سلوك الأفراد أفضل من استخدام الحوافز النقدية، و الحوافز غير النقدية تشمل: التشجيع، المكافآت، إعادة الترتيب.

و خلاصة القول أن عملية إدارة الأداء سوف تتم بكفاءة عندما تتظافر جميع الجهود داخل المنظمة، ر من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية الموارد المستخدمة، و نوعية الإشراف، و نوعية التدريب و ظروف العمل...إلخ.

ثامنا: إجراءات تحسين الأداء: إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء و إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال 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 و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، و هل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، و من هذه الأسباب الدوافع و القابليات، و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز، إضافة إلى المتغيرات

الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابًا كتنوع الموارد المستخدمة، و نوعية الإشراف، و نوعية التدريب و ظروف العمل...إلخ.

إنَّ غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

✓ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : تكمل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلة الأداء ووضع الحلول لها. و التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة و الأراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

✓ الإتصالات المباشرة: إنَّ الإتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء و لا بد من تحديد محتوى الإتصال و أسلوب و أنماط الإتصال المناسبة.

و لتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي :

أ. تحسين الموظف: و هو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق:

✓ التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله و اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها<sup>1</sup>.

✓ التركيز على بين ما يرغب الفرد و بين ما يؤديه باعتبار وجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل ممتاز.

✓ الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب. تحسين الوظيفة: إنَّ التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد و نفوره منها، و بالتالي فإنَّ تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للإستمرار في عمله و أدائه بالمستوى المرغوب، و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف و إزالة الملل، و هذا يعطي منفعة للموظف.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص ص 157-158.

## خلاصة

لقد تناولنا في هذا الفصل الأداء الوظيفي من محددات، عناصر، عوامل مؤثرة فيه، إضافة إلى إدارة الأداء و حركته البشرية، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء و أسهبا في تفصيلها باعتبارها تمثل جوهر العملية الأدائية في المنظمة، كما أكدنا على ضرورة إجرائه من قبل مختصين في المجال لما له من أثر محوري على كفاءة الفرد في المنظمة التي يعمل بها.

عند عملية التقييم لا بد من عدم إغفال الجوانب الإنسانية في هذه العملية سواء تعلق الأمر بالأهداف الإجتماعية التي تجعل الفرد يشعر بأنه عضو فعال في الجماعة، هذه الأخيرة تقدر جهوده و تعترف بوجوده، و تتمسك به، أو ما تعلق الأمر بالأهداف النفسية التي تتمثل في تحقيق رغبات و آمال، و طموحات العامل، و أخيرا الأهداف الإقتصادية و المادية الخاصة بالمنظمة و الفرد على السواء.



**الفصل السادس: عرض و تحليل و تفسير بيانات الدراسة  
و مناقشة النتائج**

**تهديد**

**أولاً: مجالات الدراسة**

**ثانياً: عينة الدراسة و مواصفاتها**

**ثالثاً: منهج الدراسة**

**رابعاً: أدوات جمع البيانات**

**خامساً: عرض و تحليل بيانات الدراسة و تفسير النتائج**

**خاتمة**

## تمهيد

بعد تحديد الإشكالية والتطرق إلى متغيراتها في الفصول السابقة، واستكمالاً للخطوات البحثية، سوف نستعرض في هذا الجزء مجالات الدراسة (المكانية، الزمانية، البشرية) ثم تصميم العينة، المنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات التي تم جمعها أثناء الدراسة الميدانية، وتفسيرها، وهذا بعد تبويبها في جداول وصفية تحليلية انطلاقاً من فروض الدراسة وجملة من المؤشرات التي تساعد على قياس الظاهرة كمياً وإحصائياً، وهذا بغرض الوصول إلى نتائج علمية واضحة ودقيقة.

أولاً- مجالات الدراسة

### 1-1- المجال المكاني للدراسة

أ- التعريف بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة - مديرية التوزيع جيجل-

تقع مديرية التوزيع بجيجل للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز وسط مدينة جيجل يحدّها من الشرق مقر بلدية جيجل، و من الشمال البحر الأبيض المتوسط، من الجنوب مقر مديرية الضرائب و مقر الخطوط الجوية الجزائرية، ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه.

#### ب- مهام المديرية

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والإقتصادية والمالية المطابقة لهدفها والمتواجدة على كامل تراب الولاية .
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والإهتمام بكل الوسائل الجديدة لإستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الإجتماعي مثل: البحوث والإستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.
- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية .
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق المحلي ومحاولة توزيعه على كافة تراب جميع بلديات الولاية.
- إضافة إلى المهام التقنية والتسيرية المشار إليها أعلاه نجد:
- ✓ المساهمة في إعداد سياسة المديرية العامة في مجال:
- الخدمات المقدمة للزبائن.
- تطوير المبيعات.
- تغطية أو استرجاع الديون.
- تجسيد السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبة تطبيقها.

- إرضاء في أحسن الظروف للزبون، من حيث التكلفة وتوصيل للزبائن التوتّر المرغوب (منخفض، متوسط، عالي) وتوفير النصح والمساندة.
  - ضمان التسيير والقيادة لإستغلال وصيانة وتطوير الشبكات والمنشآت الملحقه.
  - إعداد ووضع حيز التنفيذ والتطوير للإنشاء والصيانة والإستغلال الجيد للإنجازات.
  - تحضير برامج الأشغال التي لها علاقة بهذه المهام و ضمان التحكم في تنفيذها.
  - ضمان تسيير وتنمية وتدريب الموارد البشرية وتحديد الإمكانيات والتكاليف اللازمة لذلك.
  - ضمان أمن الأفراد والممتلكات التي هي في علاقة مع التوزيع.
  - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي.
  - المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية
  - ج- أهداف مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بجيجل:-
  - ضمان توزيع عمومي للغاز يأخذ بعين الإعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
  - ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة وفقا للسياسة المتبناة من طرف الدولة .
  - تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
  - محاولة تقليص الديون.
  - تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.
- يحتوي قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بجيجل- على مصلحتين رئيسيتين، و فرع مكلف بالنشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وهي:
- 1- وظائف و مهام مصلحة إدارة الموظفين :** من المهام الرئيسية لهذه المصلحة مايلي:
- التكفل بتحضير وإصدار رواتب العمال وكلّ العناصر المتعلقة بنشاطهم وكذا الشكاوي.
  - التكفل بالتسيير الإداري للموظفين(الملف الإداري ،الملف المعلوماتي)
  - تحضير وتنفيذ كل العناصر المتعلقة بفعل يدخل في تسيير وتنمية الحياة العملية للموظفين.

- السهر على تطبيق القواعد المعمول بها في تسيير الموظفين(النظام الداخلي للمؤسسة، بنود الاتفاقية الجماعية والمناشير، والمذكرات التطبيقية).
  - التنسيق مع الهيئات الخارجية مثل: الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية، الصندوق الوطني للمعاشات، مديرية الضرائب و التعاضدية العامة لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية.
  - التنسيق مع طب العمل التابع للمؤسسة في مجال المتابعة الطبية و الخضوع لمختلف الفحوصات الطبية المقررة طبق لأحكام القانون 07/88 المؤرخ في 26 جانفي 1988 و المتعلق بالصحة و الأمن و طب العمل(فحوصات التشغيل، فحوصات دورية، الفحوصات التي تجرى عند انتهاء عطلة مرضية أو حادث عمل، فحوصات المراقبة عند استئناف العمل).
  - تحرير الرزنامات و الإحصائيات الشهرية، الثلاثية، السداسية، و السنوية في مجال تسيير الموارد البشرية على سبيل المثال: التشغيل، التعيين، التحويل، الترقيات، دخول و خروج العمال(إعادة الإدماج، الإحالة على الإستيداع، الإحالة على التقاعد، الإحالة على المرض الطويل، الإحالة على العجز) و كل فعل يدخل في حركة العمال داخل المؤسسة.
  - تحرير الميزانية، و عقد التسيير السنوي.
- 2-وظائف ومهام مصلحة التكوين:** يعتبر التكوين المهني من الإستثمارات ذات الأولوية في مؤسسة سونلغاز ويشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين لتقوم و تطوير الموارد البشرية لرفع مستوى التأهيل و الكفاءة لمتطلبات التطور التقني و التكنولوجي و التسيير، لهذا تم خلق مصلحة الموارد البشرية مهامها الرئيسية تكمن فيما يلي.
- القيام بدراسات قصد البحث عن الاحتياجات و النقائص في مجال تكوين الموظفين.
  - تلبية حاجيات المديرية من يد عاملة مؤهلة بما يتماشى و حرف المؤسسة.
  - ضمان رفع مستوى المعارف الأساسية لصالح العمال.
  - تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف و التحكم اللازم مع تحديث تقنيات التكنولوجيا الضرورية لتطوير المؤسسة.
  - تطوير الثقافة العلمية الإجتماعية و الإقتصادية للمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المديرية.
  - تسهيل و تحضير الترقية الداخلية للعمال.

- القيام بدراسات من أجل عرض مشاريع خطة التكوين، الترقية، التمهين، و كذا مشاريع عقد التكوين و التمهين وفقا للتشريع المعمول به و أحكام الاتفاقية الجماعية.
- تحرير الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز و كذا المعاهد الخارجية و متابعتها.
- تحدد عمليات التكوين المنظمة من طرف سونلغاز كما يلي:
  - ✓ **تكوين مهني متخصص:** ترمي هذه العملية إلى اكتساب العامل أو المتربص (شبه أجير) مؤهلات مهنية لشغل منصب عمل معين أو وظيفة داخل المؤسسة.
  - ✓ **التربص المهني:** ترمي هذه العملية إلى تكيف دائم للعامل في منصب عمله بمافيه الجانب اللغوي (عربية، فرنسية، الإنجليزية) لتحسين قدراته و السماح له بمعرفة التطورات التقنية و التكنولوجية و التسيير
  - ✓ **الأبجدية الوظيفية:** ترمي هذه العملية لاكتساب العامل القدرة على القراءة و الكتابة و إجراء عمليات حسابية ابتدائية و كذا المفردات و المعارف الأساسية المرتبطة بمنصب عمله و محيطه المهني.
  - ✓ **التكيف المهني للعمال الجدد:** يتمثل في إعطاء العمال الجدد عمليات التعليم و الإعلام من اجل تحضيرهم لشغل منصب في أحسن الظروف.
  - ✓ **الدروس بالمراسلة:** تعتبر وسيلة تعليم من بعيد، توضع تحت تصرف العامل للسماح له بالاشتراك في عملية تكوين أو متابعة عملية تكوين لرفع المستوى.
  - ✓ **التمهين:** هي عملية موجهة للشباب لتمكينهم من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما . وهذه المعاهد التكوينية تتم على مستوى معاهد مؤسسة سونلغاز.
- 3- **وظائف و مهام فرع تنمية و تطوير الموارد البشرية:** تتجسد مهام هذا الفرع تحت إشراف رئيس قسم الموارد البشرية فيما يلي:
  - القيام بتحضير مخطط التشغيل الداخلي و الخارجي القصير، المتوسط، و البعيد المدى اعتمادا على الهيكل التنظيمي لما يحتويه من مناصب شاغرة.
  - المشاركة في مختلف المخططات الخاصة بالموارد البشرية.
  - التكفل بتحضير و معالجة عمليات التقييم و التنقيط الدورية للموظفين.
  - التكفل بعملية التشغيل أو التوظيف، و تكون بناء على عقد السير المبرم بين مديرية التوزيع بجيجل و المديرية العامة لشركة التوزيع بالشرق، طبقا لمخطط التشغيل حيث يقوم هذا الفرع بالتنسيق مع رئيس قسم الموارد

البشرية، ابتداءً من الإعلان عن المناصب الشاغرة إلى تنقية و اختيار المرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة حيث يتم هذه العملية حسب الخطوات التالية:

- تقديم طلب خطي أو المقابلة الشخصية حتى تتاح الفرصة للمختصين أو المسؤولين للتأكد من توفر بعض الشروط الأساسية لدى المترشح مثل: الجنس، العمر، الجنسية، مكان الإقامة، المستوى التعليمي، و غيرها من المعلومات التي يتم على أساسها قبول أو عدم قبول المترشح.

- تلي هذه الخطوة مقابلات أخرى في حالة قبول المترشح قبولاً مبدئياً الهدف منها دراسة جوانب متعددة من شخصية الفرد كالمظهر العام، و اللياقة و السلوك و التعرف على خبراته السابقة، و طبيعة تكوينه النفسي و الغرض من هذه الدراسة هو قياس الخصائص الذاتية لديه كالاتزان الانفعالي، و التكيف العاطفي، و الثقة بالنفس و الأمانة و التعاون، و غيرها من الصفات التي تساعد على التنبؤ بسلوكه المهني و علاقته بالعمل مستقبلاً.

- كما يتم إجراء امتحان مهني في المؤسسة و اختبار الأداء الذي يحدد مقدرة الفرد و كفاءته في أداء عمل معين حيث يكشف و يقيس المستوى، و القدرة على الاستيعاب أو الابتكار وهذا يساهم في التنبؤ بمدى المردودية و النجاح في العمل مستقبلاً كما يحدد طبيعة الأعمال التي تناسب كل فرد.

- تلي هذه الخطوة الإمتحان السيكو تقني يتم في أحد مراكز الانتقاء الخاصة بالشركة و بعده يأتي فحص طبي بمركز طب العمل الخاص بسونلغاز للتأكد من صحة و سلامة المترشح.

وبعدها يتم تنصيب لجنة تتكون من رؤساء الأقسام يرأسها مدير الوحدة من خلالها يتم انتقاء المرشحين الناجحين و تتم عملية التشغيل و تنصيب الموظفين.

**1-2- المجال الزمني للدراسة:** تقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقتة الدراسة من بدايتها إلى نهاية البحث وقد مرت بثلاث مراحل:

- **مرحلة الاستطلاع:** بدأت في سبتمبر 2013 من خلال الإطلاع على الرسائل، و الكتب التي تناولت الموضوع المراد دراسته.

- **مرحلة جمع الأدبيات حول الموضوع:** حيث تم العمل على جمع الدراسات السابقة و مختلف المراجع والأدبيات التي تساعدنا في تحديد الجوانب المتعددة لموضوع الدراسة، حيث لاقينا مشقة في جمعها، وقد استمرت الدراسة النظرية من شهر جانفي 2014 حتى بداية 2015.

–مرحلة الدراسة الميدانية: بعد الحصول على الموافقة النهائية من طرف المؤسسة المستقبلية ثم السماح لنا بإجراء الدراسة الميدانية، وبعد تصميم الاستمارة /تحكيمها وتعديلها ثم توزيعها على عينة من المبحوثين داخل المؤسسة من أجل تجريبها ومدى ملائمتها مع تصورات وأفكار المبحوثين، وذلك في شهر مارس 2015. وقد تم جمع الإستمارات في وقت قياسي، وذلك نظرا للمرونة التي أبدتها المبحوثين.

أمّا عملية تحليل البيانات وتفسيرها فقد استمرت من بداية أفريل إلى منتصف ماي 2015.

**1-3- المجال البشري للدراسة:** ويقصد به جميع مفردات البحث التي لها علاقة بجمع البيانات حول الموضوع المراد دراسته، وقد شملت دراستنا مجموعة العمال والموظفين في مؤسسة سونلغاز جيجل.

ثانياً- عينة الدراسة ومواصفاتها:

لعلّ من أهم المشاكل التي تعترض الباحث هو اختيار العينة، وأنّ اختيار هذه الأخيرة على جانب كبير من الأهمية، لأن عليها تتوقف أمور كثيرة منها نتائج بحثه. وتعرّف العينة بأنها: " نموذج يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات مجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل الوحدات"<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية التطبيقية، حيث أن مجتمع البحث مقسم إلى فئات مهنيّة، واعتبرنا كل فئة كطبقة، فأخذنا من كل فئة نسبة معينة (45%) تتوافق وحجم الفئة حيث يقدر عمال المؤسسة بـ 173 عامل موزعين كما يلي:

✓ إطار.

✓ مهارة.

✓ تنفيذ.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص 137.



جدول رقم(09): يبين حجم الفئات المهنية للمؤسسة وتمثيل كل منها في العينة

عدد أفراد العينة	عدد مجتمع البحث	الفئات المهنية
28	63	إطارات
40	90	مهارة
9	20	تنفيذ
77	173	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إحصائيات المؤسسة.

### ثالثا- منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة"<sup>1</sup>. ويهدف المنهج العلمي لتحقيق هدفين أساسيين:

- ✓ إقرار المعرفة العلمية، وإتباع الفضول العلمي لتحقيق فهمنا للظاهرة المدروسة وإضافة معارف جديدة.
- ✓ كشف جوانب المشكلة القائمة والتنبؤات ووضع أنسب الحلول<sup>2</sup>.

و قد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر أسلوبا من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية<sup>3</sup>.

وعليه فدراستنا الراهنة تهدف إلى الكشف عن واقع علاقات العمل في المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

-محاولة التعرف على وضعية علاقات العمل من خلال مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية، وذلك برصد كيمي أو كمي لهذه التحولات في البناء التنظيمي.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2007، ص42.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2007، ص25.

<sup>3</sup> محمد عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي: القواعد والمناهج والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، 1999، ص40.

-تتبع التراث السوسولوجي المتعلق بمشكلة البحث التي تدور حول علاقات العمل، وذلك عن طريق عرض المقاربات النظرية المرتبطة بالموضوع، ومحاولة تفسيرها وتحليلها.

#### رابعاً- أدوات جمع البيانات:

إنّ البحث الإجتماعي مهما كانت صفته لا يخلو من أدوات لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة حيث تعرف بأنّها: " مجموعة من الوسائل والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام وإنجاز البحث حول موضوع محدد ومشكلة معينة"<sup>1</sup>. وعليه اعتمدنا في دراستنا الحالية على مجموعة من الأدوات وهي:

**1-2-الإستمارة:** " قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث"<sup>2</sup>.

ويقوم بناء الإستمارة على: " أساس أسئلة مغلقة ومفتوحة من التحليل المفهومي بإحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة ومن أنواع الإجابات"<sup>3</sup>.

وقد قمنا بعرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا مجموعة من الملاحظات حول مدى ملائمة أسئلة الإستمارة لموضوع الدراسة. وقد تم تحكيم الإستمارة من طرف الأساتذة الآتية أسمائهم:

-عيشور نادية	أستاذة التعليم العالي	جامعة سطيف-2-
-فضيلة سيساوي	أستاذة محاضرة-أ-	جامعة جيجل
-كعواش عبد الرؤوف	أستاذ محاضر-ب-	جامعة جيجل
-ياحي عبد المالك	أستاذ محاضر-ب-	جامعة تيارت

وبعد إجراء التعديلات وحذف بعض العبارات، تم تطبيق الإستمارة على عينة تجريبية تقدر بـ10 مبحوثين. بعد ذلك تم توزيع الإستمارة في شكلها النهائي على 77 مبحوث وقد تضمنت الإستمارة 41 سؤالاً تنوعت بين الأسئلة المغلقة، المفتوحة، وتضمنت 3 محاور :

<sup>1</sup> ميلود سفاري، الطاهر سعود: المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، مخبر علم الاجتماع و الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 180.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 165.

<sup>3</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2004، ص

- المحور الأول: محور البيانات الشخصية ويتضمن 7 أسئلة.
- المحور الثاني: ويتعلق بالبيانات الخاصة بطبيعة علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، ويتضمن 13 سؤالاً.
- المحور الثالث: ويتعلق بالبيانات المتعلقة بنوعية الإتصالات التنظيمية داخل المؤسسة ويحتوي على 21 سؤالاً.

## 2-2-المقابلة:

تعرف على أنها: " وسيلة شفوية عادة مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات، يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى"<sup>1</sup>.

و قد استخدمنا في دراستنا نوعين من المقابلة:

\*مقابلة مقننة: " وتعني الإتصال المباشر بين المقابل أو الباحث والمبحوث، حيث يستعين الباحث في هذا النوع من المقابلة بالأوراق الإستبائية التي تعتبر الدليل أو الموجه للمقابلة منذ بدايتها"<sup>2</sup>.

وقد شملت بعض ممثلي العمال (النقابة) و بعض إطارات المؤسسة.

\*مقابلات غير مقننة: "إن المقابلة غير الرسمية تعتمد على الإستمارة الإستبائية المعروفة، بل أنها تبني وتوجه وفق أسئلة عامة ورئيسية تدور في ذهن الباحث والتي تعلق بصورة مباشرة بموضوع البحث"<sup>3</sup>.

وقد تمت تلقائياً مع بعض عمال المهارة، التنفيذ، إضافة إلى إطاريين وكانت الأسئلة شفوية وكتابية.

## 2-3- الملاحظة:

تعرف على أنها: "كل ملاحظة منهجية تؤدي إلى الكشف عن دقائق الظواهر المدروسة وعن العلاقات بين عناصرها وبينها و بين الظواهر الأخرى"<sup>4</sup>.

وقد اعتمدنا على الملاحظة المباشرة عند زيارتنا لمقر المؤسسة حيث ساعدتنا على فهم جو العمل السائد من خلال ملاحظة سلوكيات العمال ومدى تفاعلهم مع بعضهم البعض.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غني: مناهج و أساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 102.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: مبادئ في منهجية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، مخبر علم الإجتماع و الإتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 182.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق: ص 183.

<sup>4</sup> رجاء وحيد دويداري البحث العلمي أساسيته النظرية و ممارسته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، دار الفكر دمشق سوريا، ط1، 2000، ص319.

2-4- الوثائق والسجلات: استعانت الدراسة ببعض الوثائق والسجلات من أجل الحصول على معلومات متعلقة بالمؤسسة والموظفين وتمثلت في:

- ✓ المجال البشري، والمجال الجغرافي للمؤسسة.
- ✓ وثائق متعلقة بلمحة تاريخية عن المؤسسة.
- ✓ وثائق متعلقة بالهيكل التنظيمية للمؤسسة.

## 2-5- أساليب التحليل

اعتمدنا في دراستنا على أسلوبين للتحليل وهما:

\*الأسلوب الكمي: حيث قمنا بتكميم الإجابات التي تحصلنا عليها في الاستمارة، ثم حساب نسبها المؤوية وتمثيلها في جداول بسيطة ومركبة.

\*الأسلوب الكيفي: حيث قمنا بتحليل الإحصاءات الموجودة داخل الجداول والتعبير عنها بشكل يربطها بفرضيات الدراسة، هذه الأخيرة ستوضع للإختبار لتأكيد صدقها أو نفيها.

في هذا الجزء تم تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد الأسباب التي دفعتنا لإختيار عينة الدراسة، المنهج، ثم أدوات جمع البيانات، حيث حاولنا إعطاء موضوع دراستنا بعدا تطبيقيا قابلا للتكميم، ومحاولة تفسيره وتحليله في جداول وهذا ما سيتم عمله في هذا الفصل.

خامسا- عرض و تحليل بيانات الدراسة و تفسير النتائج:

1- عرض و تحليل بيانات الدراسة:

الجدول رقم (10): يبين توزيع الباحثين حسب الجنس و الفئات المهنية

الجنس	الفئات المهنية	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
ذكر	22	<u>78.58%</u>	21	<u>77.78%</u>	50
أنتى	06	21.42%	19	22.22%	27
المجموع	28	100%	40	100%	77

من خلال الشواهد الكمية يتضح لنا غلبة فئة الذكور، حيث تقدر نسبتهم بـ 64.94% فقد قدرت نسبة الإطارات 78.58 ثم عمال المهارات بـ 52.5% وعمال التنفيذ بـ 77.78%، ويعود ارتفاع هذه النسبة إلى مجموعة من الاعتبارات نذكرها:

- طبيعة ونوعية العمل المؤدى، خاصة عمال المهارة والتنفيذ حيث تتطلب وظيفتهم معرفة تقنية و تطبيقية وبذل مجهود عضلي، كما يكتسي عملهم مخاطرة فيما يتعلق بإصلاح أعطاب الكهرباء و الغاز.
- طبيعة المجتمع الجيلي المحافظ الذي تلعب فيه العادات، العرف، والتقاليد بعدا جوهريا من خلال الأفكار المتعلقة بمخالطة النساء للرجال، أما الأشد تأثيرا فهي الخلوة بالرجال في أماكن العمل، خاصة وأننا قلنا أن معظم عمال المهارة والتنفيذ يخرجون في مهمات ميدانية للقيام بالإصلاحات.
- أما نسبة الإناث فتقدر بـ 35.06% حيث تشكل المهارة أعلى نسبة بـ 47.5% و ترجع زيادة الإناث في المقرات الإدارية إلى دخولهن عالم الشغل في السنوات الأخيرة، حيث تشير التقارير إلى زيادة مطردة في أعدادهن حيث اكتسحن عديد القطاعات سواء مجال التعليم، أو القطاعات الخدمية الأخرى في ظل التحولات الاقتصادية و الإجتماعية التي شهدتها البلاد، من ارتفاع لتكاليف المعيشة وضعف القدرة الشرائية لعموم الشعب .
- كما أصبح العمل المكتبي من الأعمال التي أصبحت تضطلع بها المرأة على حساب الأعمال الأخرى، خاصة تلك التي تتطلب تنقلات و جهود عضلية.

- تغيير نظرة المجتمع للمرأة العاملة و اعتبارها عنصرا هاما في عملية التنمية خاصة و أننا نعيش زمن العولمة ودعوات المساواة بين الرجل و المرأة.
- كما أن عائق الخدمة الوطنية بالنسبة للرجل الذي يعد حاجزا لحصوله على منصب عمل(رغم القرار الأخير للوزير الأول الذي أصدر مرسوم تنفيذي يقوم على عدم إظهار شهادة الخدمة الوطنية كإحدى الشروط لقبول ملف التوظيف).

الجدول رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب السن والحالة العائلية

السن / الحالة العائلية	25 -	31 -	36 -	41 -	46 - 50	المجموع
	30	35	40	45		
أعزب	80%	40.47%	26.92%	20%	25%	33.76%
	04	11	07	03	01	26
متزوج	20%	55.55%	73.07%	66.66%	75%	62.33%
	01	15	19	10	03	48
مطلق	/	3.70%	/	/	/	1.29%
	/	01	/	/	/	01
أرمل	/	/	/	13.33%	/	2.59%
	/	/	/	02	/	02
المجموع	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	05	27	26	15	04	77

من خلال اللّغة الرقمية لهذا الجدول يتضح لنا:

62.33% من المبحوثين من فئة المتزوجين.

33.76% من مجموع المبحوثين من فئة العزاب.

2.59% من مجموع المبحوثين من فئة الأرامل.

1.29% من مجموع المبحوثين من فئة المطلقين.

وعليه نجد أن الفئة العمرية من 36 إلى 40 تشكل فيها فئة المتزوجين 73.07% تليها الفئة العمرية من 31 إلى 35 بـ 55.55%، ومنه فالإستقرار العائلي له انعكاس على الإلتزان النفسي و العقلي للفرد .فلطالما اعتبر الزواج صمام أمان لتماسك الأمم ووحدهما عبر تاريخ البشرية ، فهو إضافة لتحقيقه مقاصد الشريعة السّماوية من حفظ للنسل و عفاف للنفس فهو يمنع كذلك المجتمعات من الإتهيار الأخلاقي و اختلاط الأنساب. و بما أن أغلبية المتزوجين ذو مستوى ثقافي وعلمي يمكنهم من إدراك المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، فهم قد كونوا عائلات، وبالتالي فهم مستقرؤون جيدون للنتائج السلبية للطلاق، وما ينجر عن ذلك من تفكك للأسرة وانحراف الأبناء، إضافة إلى الأعباء المادية التي أصبح يكلفها ، خاصة مع قانون الأسرة الجديد. إنّ عدم الإستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم استقرار في الحياة العمليّة و المهنيّة وما ينتج عن ذلك من فردانيّة و أنانية في التفكير والسلوك، و اللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية، وبالبنسبة للعامل الجزائري لا يمكن فصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية فهو ينقل مشكلاته وهمومه للعمل، و العكس صحيح باعتبار مكان العمل أحد الفضاءات المحبذة ل طرح الإنشغالات اليوميّة.

كما أن فئة المتزوجين تتعامل بتأن وحنكة مع مشكلات العمل، وتحاول إيجاد الحلول الكفيلة من أجل الصالح العام للأفراد والمؤسسة على السواء.

كما لوحظ وجود نسبة معتبرة من فئة العزاب بين سنوات 31 إلى 35 بنسبة 40.47%، كذلك من 36 إلى 40 بنسبة 26.92%، وهذا يدعو إلى الإستغراب فعلا، فمؤسسة سونلغاز معروفة بإرتفاع الأجور فيها مقارنة مع المناصب الإدارية الأخرى في الوظيف العمومي، فهناك أجور مرتفعة، مزايا مادية تتمثل في المردودية، العلاوات، التعويضات، إضافة إلى الأرباح التي توزع على العمّال كل سنة بالتوازي مع أرباح المؤسسة.

وباعتقادنا أن وجود هذه النسبة من العزاب لا يعود إلى الأجر وملحقاته بقدر ما يعود إلى طريقة تفكير هذه الفئة، خاصة سكان عاصمة الولاية وما جاورها الذين يتميزون بطريقة تفكير متحررة حيث يؤمنون بإرتفاع سنّ الزواج للتحسين معا.

الجدول رقم (12): يبين مكان إقامة الباحثين حسب الفئات المهنية

مكان الإقامة	إطار	مهارة	تنفيذ	المجموع
داخل مدينة جيجل	71.43%	62.50%	66.66%	66.23%
	20	25	6	51
خارج مدينة جيجل	28.57%	37.50%	33.33%	33.77%
	8	15	3	26
المجموع	100%	100%	100%	100%
	28	40	9	77

توضح لنا اللغة 66.23%، وقد أخذت الإطارات النسبة الأكبر بـ 71.43% تليها التنفيذ بـ 66.66% ثم المهارة بـ 62.50% فالتقرب من مكان العمل يخلق انضباطا ووعي مهني للعمال ويقلل فرص الغياب كما ينمي روح المسؤولية. فيما يقطن 33.75% من الباحثين خارج المدينة و بالأخص في الجهة الشرقية كقاوس، الأمير عبد القادر، تاسوست، الطاهير، و الجهة الغربية كالعوانة، زيامة منصورية،... إلخ

الجدول رقم (13): يبين الأصل الجغرافي للباحثين حسب الفئات المهنية

الأصل الجغرافي	إطار	مهارة	تنفيذ	المجموع
ريف	78.57%	82.5%	77.77%	80.51%
	22	33	7	62
شبه حضري	10.71%	10%	11.11%	10.38%
	3	4	1	8
حضري	10.71%	7.5%	11.11%	9.09%
	3	3	1	7
المجموع	100%	100%	100%	100%
	28	40	9	77



من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أن 80.51 % من الباحثين ينحدرون من أصول ريفية، فالوطن الأصلي يؤثر على إجابات الباحثين و كذلك نظرهم للعمل والإلتزام به. فالبيئة لها تأثير على ثقافة ، شخصية، سلوكيات و تصرفات الفرد وطبيعة العلاقات التي سوف يشكّلها مع الآخرين، و قد شكلت فئة المهارة أكبر الفئات الريفية بـ 82.5% ثم الإطارات بـ 78.57% تليها التنفيذ بـ 77.77%. والمعروف عن ولاية جيجل أنّها منطقة جبلية بإمتياز، وبالتالي فأغلب الباحثين ينحدرون من الريف، ويمتاز سكان هذه الأخيرة بتماسكهم وارتباطهم القوي وخصوعهم لمنطق الجهوية والعشائرية في تعاملاتهم.

10.38% ينحدرون من أصول شبه حضرية، تليها نسبة 9.09% من الباحثين ينحدرون من أصول حضرية، و بالتالي فعملية الإستقطاب والتشغيل لم تمسّهم كثيرا مقارنة مع الأصول الريفية.

الجدول رقم (14): يبيّن المستوى التعليمي للباحثين حسب الفئات المهنية

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطار	الفئات المهنية المستوى التعليمي
/	/	/	/	أمي
/	/	/	/	إبتدائي
05.19%	/	10%	/	متوسط
4		4		
36.36%	88.89%	47.50%	03.57%	ثانوي
28	8	19	1	
58.44%	11.11%	42.50%	96.43%	جامعي
45	1	17	27	
100%	100%	100%	100%	المجموع
77	9	40	28	

من خلال تحليل معطيات الجدول، يتضح لنا إرتفاع نسبة الجامعيين بـ 58.44% وقد استقطبت الإطارات أكبر نسبة بـ 96.43% و هذا يدلّ على إتجاه المؤسسة نحو الإستثمار في الرأسمال البشري الذي يمتلك المعارف

و المهارات النظرية والتطبيقية، إضافة إلى اعتبارها الفئة المعنية أكثر بعملية التوظيف داخل المؤسسة، خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة مؤسسة وطنية و دولية بإمكانها الإستثمار في خارج البلاد، و هذا بدوره يحتاج إلى إطارات يمتلكون ملكات وقدرات علمية متخصصة، تمكنهم من مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية اللازمة لضمان تنافسية للمؤسسة. لأن اقتصاديات اليوم مبنية على المعرفة و استخدام الذكاء البشري.

أما نسبة الثانويين فتقدر بـ 36.36% وقد استقطبتها فئة التنفيذ بـ 88.89% هذه الأخيرة تهتم أكثر بالأمر التقني أكثر من التسييرية، و ذلك يعود إلى طبيعة عملها المتمثل في إصلاح الأعطاب، مدّ القنوات، وتزويد الزبائن بالطاقة. كما نلاحظ في هذا الجدول تناقص فئة العمال ذو المستوى المتوسط من جل الفئات المهنية حيث تقدر نسبتهم بـ 5.19%، و هؤلاء يمتلكون تأهيلا تقنيا و تسييريا إكتسبوه بالخبرة و الأقدمية يمكنهم من تغطية ضعف تعليمهم.

الجدول رقم (15): يبين توزيع الباحثين حسب الأقدمية في العمل

الفئات المهنية الأقدمية	إطار	مهارة	تنفيذ	المجموع
أقل من 5 سنوات	17.85%	17.5%	<u>33.33%</u>	19.48%
	5	7	3	15
5 — 10	<u>71.42%</u>	<u>40%</u>	22.22%	<u>49.33%</u>
	20	16	2	38
11 — 15	3.57%	10%	/	6.49%
	1	4		5
16 — 20	3.57%	12.5%	22.2%	10.38%
	1	5	2	8
21 — 25	3.57%	12.5%	22.22%	10.38%
	1	5	2	8

3.89%	/	7.5%	/	26-30
3		3		
100%	100%	100%	100%	المجموع
77	9	40	28	

من خلال التحليل الإحصائي للجدول الرقمي الذي يوضح الأقدمية في العمل، نلاحظ أن نسبة 49.33% من الباحثين تتراوح مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات حيث شكلت الإطارات أكبر نسبة بـ 71.42%، أما أقل من 5 سنوات فتمثل نسبة 19.48%، و هذا يدل على اعتماد المؤسسة على الطاقات الشابة و الديناميكية القادرة على العطاء و الإبداع، من خلال إحالة العمال القدامى على التقاعد، واتباع سياسة الحكومة القائمة على إمتصاص البطالة بين خريجي الجامعات، كما أن هذه الفئة تتميز بتبلور مواقفها، ترسخ اتجاهاتها، وتصوراتها نحو العمل، و بالتالي ضحك نفس جديد داخل المؤسسة و ضمان تنافسيتها الوطنية والدولية، باعتبار المؤسسات اليوم تتحمل المسؤولية الكبرى في عملية التنمية.

كما تتساوى سنوات الأقدمية من 16 إلى 20 و حتى 21 إلى 25 سنة بنسبة تقدر بـ 10.38% و هذا يدل على وجود فئة ذات رصيد معرفي وخبرات، ولها قوة فاعلة و مؤثرة داخل المؤسسة، حيث تتميز هذه الأخيرة بالرزانة في العمل، و عدم التسرع، و القدرة الكبيرة على فهم المنصب و التحكم فيه. و هذا ما لمسناه من خلال مقابلاتنا بالإطارات الشابة ذات الخبرة القصيرة حيث أكدوا على الدور الجوهري الذي تلعبه هذه الفئة (الكهول) من خلال الدعم الذي تلقوه من طرفهم في بداياتهم الأولى في المؤسسة، إضافة إلى توجيههم و إرشادهم أثناء القيام بالعمل و تقديم النصح و المشورة لهم.

الجدول رقم (16): يبيّن مدى وجود تضامن بين زملاء العمل

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطار	الفئات المهنية الإحتمالات
<u>%84.6</u> 88	<u>%93.33</u> 14	<u>%86.27</u> 44	<u>%78.94</u> 30	نعم
0.96% 1	/	1.96% 1	/	لا
14.42% 15	6.67% 1	11.76% 6	21.05% 8	أحيانا
100% 104	100% 15	100% 51	100% 38	المجموع

ملاحظة: إنّ عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أنّ كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

من خلال اللّغة الرقمية للجدول يتبين لنا أنّ 84.6% من أفراد مجتمع البحث أكدوا وجود تضامن بينهم وبين زملائهم في العمل حيث تعددت أوجه هذا التضامن، وقد أكدت هذه النسبة فئة المهارة بـ 86.27% تلتها الإطارات بـ 78.94%، في حين أنّ 14.42% من أفراد مجتمع البحث يرون أنّ التضامن بينهم ليس دائما بل يكون أحيانا.

الجدول رقم 16-1: أوجه التضامن في حالة الإجابة بنعم

الإحتمالات في حالة الإجابة بنعم	إطار	مهارة	تنفيذ	المجموع
يقوم بالتنستر عليك أثناء غيابك	2 %6.66	3 %6.81	1 %7.14	6 %6.81
يقوم بمعاونتك	13 %43.33	23 %52.27	5 %35.71	41 %46.59
يقدم لك الدعم المادي	3 %10	1 %2.27	3 %21.42	7 %7.95
يقدم لك الدعم المعنوي	12 %40	17 %38.36	5 %35.71	34 %38.63
أخرى تذكر	/	/	/	/
المجموع	30 %100	44 %100	14 %100	88 %84.6

يتضح لنا وجود تضامن بين العمال حيث تنوعت صور هذا التضامن، بين تقديم المساعدة أثناء القيام بالعمل بنسبة 46.59% خاصة أننا لاحظنا كثرة الأعباء المهنية داخل المؤسسة من خلال الحضور القوي للزبائن سواء للشكوى، طلبات إصلاح الأعطاب، تسديد الفواتير... إلخ، تليها تقديم الدعم المعنوي للزملاء بنسبة 38.63%. فلطالما لعبت كلمات التشجيع أثرها القوي في هز النفوس و جلب الهمم، والتاريخ الإنساني عبر مراحلها حافل بنماذج لأفراد و لأمم استنهضت وزادت عزائمها بسبب خطابات تشجيع أو كلمات مفحمة. وعليه فكلمات التشجيع، الإعراف بالجميل والكلام الطيب له أثر كبير على نفسية العمال و يقوي روح الأخوة و التفاهم بينهم، كما يعمل على إقامة ترابطات و تفاعلات بين مختلف الأطراف العلاقة، خاصة إذا عرفنا أن المديرية تتميز بجو شديد من الصرامة.

كما لاحظنا من خلال تحليلنا، انخفاض نسب تقديم الدعم المادي، و التستر أثناء الغياب عن العمل بنسبة متقاربة بـ 7.95% و 6.81% على التوالي، و هذا يعود إلى وجود رؤية واحدة بين العمال حول أهمية التضامن المعنوي، فالعمال لا ييغون دعماً مادياً بقدر ما ييغون دعماً يزيد من إحساسهم بأهميتهم و أنهم ليسوا مجرد أرقام داخل التنظيم.

و فيما يخص التستر أثناء الغياب، فالعامل قبل بدئه لعمله يجب عليه أن يقوم بإمضاء كشف الحضور عند المسؤول المباشر صباحاً و مساءً و بالتالي لا مجال للإمضاء زميل مكان آخر.

الجدول رقم (17): يبين كيفية التصرف حيال تعرض زميل لمشكلة في عمله

الفئات المهنية الإحتمالات	إطار	مهارة	تنفيذ	المجموع
مساعده على حل مشكلة	<u>61.11%</u> 22	<u>65.11%</u> 28	<u>58.33%</u> 7	<u>62.63%</u> 57
توجيهه لعمل الصحيح	38.89% 14	30.23% 13	<u>41.67%</u> 5	35.16% 32
لا تهتم بالمشكلة	/	4.66% 2	/	2.19% 2
المجموع	100% 36	100% 43	100% 12	100% 91

ملاحظة: إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من اختيار.

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول الرقمي يتضح لنا أن 62.63% من أفراد مجتمع البحث يقومون بمساعدة زملائهم أثناء وجود مشاكل في العمل، و هذا يدل على وجود روح الأخوة و التضامن التي يحاولون غرسها في فضائهم العمالي خاصة و أن بيئة العمل غير مريحة لتقديم أفضل الأعمال و إنجاز المهام.

أما نسبة 35.16% من عينة الدراسة، فهم إضافة إلى تقديم المساعدة يوجهون زملائهم إلى الحل السليم للمشاكل الموجودة في المؤسسة، وهذا ما شاهدناه من خلال مقابلاتنا للمبحوثين سواء شباب أو ذوي الخبرة

حيث أكدت الطاقات الشابة أن زملائهم من ذوي الخبرة يساعدهم في الوصول للحلول للمشاكل التي تعترضهم، دون الرجوع إلى المسؤول المباشر ، كما أكدّ ذوي الخبرة أنهم لا ييخلون بالنصائح و الإرشادات للعمال الأقل رصيّد معرفي، و بالتالي نرى وجود مؤشرات لتفاعل و ترابطات علائقية بين العمال .

الجدول رقم (18): يبين مدى وجود تفاهم بين المبحوثين حسب الفئات المهنية

المهنية الإحتمالات	الفئات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
نعم	35.71%	30%	77.7%	37.66%	29
لا	3.57%	5%	/	3.89%	3
أحيانا	60.71%	65%	22.2%	58.44%	45
المجموع	100%	100%	100%	100%	77

من خلال تحليل الجدول يتبين لنا أن 58.44% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أنّ التفاهم مع زملاء العمل يكون في بعض الأحيان وقد عبر عن ذلك المهارة بـ 65% ثمّ الإطارات بـ 60.71% و ذلك يعود حسب إستجواباتنا للبعض إلى إختلاف الرؤى والطموحات و نظرة كل طرف لمفهوم العمل، و الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها داخل المؤسسة. في حين أكدّ 37.66% من المبحوثين أنّ التفاهم يغلب على علاقاتهم داخل الفضاء العمالي و قد عبر عنها فئة التنفيذ بـ 77.77%.

أمّا 3.89% من المبحوثين أكدوا عدم وجود أي نوع من التفاهم بينهم وبين زملائهم في المؤسسة. وذلك يعود حسبهم إلى إختلاف الرؤى ، الصراعات، القيم وكذا المناهج و الأدوار التي يحتلوها في التنظيم.

الجدول رقم 18-1: يبين أطراف التفاهم في حالة الاجابة بنعم

الإحتمالات في حالة الاجابة بنعم	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
بين الإطارات فقط	8	2	/	10 %34.48
بين العمال فقط	/	6	6	12 %.41.37
كلاهما معا	2	4	1	7 %24.13
المجموع	10	12	7	29 %100

41.37% من الباحثين يرون أن أوجه التفاهم موجود بين العمال فقط وقد أكدتها فئة التنفيذ بنسبة 85.71% وذلك يعود حسبنا الى تقارب المستوى التعليمي (المستوى الثانوي) و التقني لهذه الفئة، تم تليها المهارة بنسبة 50%.

34.48% من أفراد مجتمع البحث يرون أن التفاهم موجود بين إطارات المؤسسة وهذا ما لمسناه في نسب الإطارات بـ 80% وذلك يرجع إلى تقارب المستويات التعليمية بإعتبارهم متحصلين على شهادات جامعية و بالتالي فطريقة التفكير و تمثلات العمل تكون متقاربة.

24.13% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن التفاهم موجود بين طرفي الفئة المهنية وذلك يعود الى توحيد الرؤى حول العمل على تحقيق المطالب لكل الفئات المهنية.



الجدول رقم (19): يبين أسباب التفاهم حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية الإحتمالات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
نفس الجهة	%14.89 7	%12.5 5	%14.28 2	%13.86 14
نفس الجليل	%10.63 5	%15 6	/	%10.89 11
نفس المستوى التعليمي	<b>%6.38</b> 3	%5 2	<b>%42.85</b> 6	%10.89 11
تجمعهم المصلحة المشتركة	%27.65 13	%22.5 9	%21.42 3	%24.75 25
يعملون في مصلحة واحدة	<b>%34.04</b> 16	<b>%42.5</b> 17	%14.28 2	%34.65 35
تربطهم علاقة قرابة	%6.38 3	%2.5 1	%7.14 1	%4.95 5
المجموع	%100 47	%100 40	%100 14	%100 101

ملاحظة: إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول، نلاحظ أن 34.65% من المبحوثين يرون أن هذا التفاهم يعود إلى كونهم يعملون في مصلحة واحدة، و بالتالي فالتفاعل يكون يومي و التفاهم يأخذ بعدا علائقيا و يزيد من توحيد الرؤى و التوجهات و الأهداف. وقد عبرت كل من فئة المهارة عن ذلك بـ 42.5% تليها الإطارات بنسبة 34.04%

24.75% من أفراد مجتمع البحث يرون أن المصلحة المشتركة التي ينشدها العمال كرجبتهم في الحصول على الإمتيازات و المزايا تجعل سبل التفاهم قائما بينهم.

في حين إعتبر 13.86% من المبحوثين أن الجهة التي ينتمون لها تثبت أسس التفاهم و التواصل بينهم من خلال الأصل الجغرافي والبعد العشائري الذي ينتمون إليه.

كما تساوت نسب التفاهم بسبب المستوى التعليمي، و الجيل و ذلك بنسبة 10,89%، و قد أكدتها فئة التنفيذ بنسبة 42.85%، خاصة و أن جلهم ذو مستوى ثانوي يتناسب و مؤهلاتهم النظرية و التطبيقية.

الجدول رقم (20): يبين نوعية العلاقة بين زملاء العمل

الفئات المهنية الإحتمالات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
التعاون	46.51%	55.55%	38.46%	49.50%
	20	25	5	50
الإنسجام	34.88%	33.33%	38.46%	34.65%
	15	15	5	35
الحيادية	9.30%	2.22%	15.38%	6.93%
	04	1	2	7
التوتر	2.32%	4.44%	7.68%	3.96%
	01	2	1	4
المصلحة	2.32%	/	/	0.99%
	01	/	/	1
التنافس	2.32%	4.44%	/	2.97%
	1	2	/	3
الصراع	2.32%	/	/	0.99%
	1	/	/	1
المجموع	100%	100%	100%	100%
	43	45	13	101

**ملاحظة:** إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

49.50% من المبحوثين أكدوا أن التعاون هو السمة البارزة في تعاملاتهم مع زملائهم. فطالما زاد التعاون في تماسك الجماعة وتفاعلها من خلال مساعدة الأفراد لبعضهم البعض أو تبادل المشورة و المعلومات لأجل تحقيق الأهداف المشتركة. فالتعاون يسمح بتحقيق الحاجيات النفسية و الإجتماعية للفرد التي لا يستطيع تحقيقها بمفرده. و قد أكدت المهارة هذه العلاقة ب 55.55% تلتها الإطارات ب 46.51%.

34.65% من المبحوثين أكدوا أن الإنسجام في العلاقة مع زملائهم هو ما يميزهم. فالتوافق النفسي، الإجتماعي الأخلاقي، و العلمي ينمي العلاقة بين العاملين ويقرب من التصورات ويوحد التوجهات العماليّة. 6.93% أكدوا وجود نوع من الحيادية في التعامل مع زملائهم في العمل. وتمتاز التنظيمات على اختلاف مستوياتها بوجود فئات انعزالية غير مبالية هدفها الأداء المهني للمهنة دون الدخول في تفاعلات مع الفئات الأخرى.

3.96% أكدوا أن التوتر يغلب على تصرفاتهم و تعاملاتهم مع زملائهم. والمعروف أن العلاقات الإجتماعية بين الأفراد داخل البناء التنظيمي لا تقتصر على علاقات الودّ، الأخوة والصدقة بل تسمح بظهور علاقات إجتماعية أخرى كالتوتر و الصراع وهذا ما عبرت عنه فئة التنفيذ ب 7.68% و المهارة ب 4.44%.

2.97% من المبحوثين يرون أن التنافس هو إحدى سمات العلاقة التي تربطهم بزملائهم، وتعد هذه العلاقة من الأمور الجيدة في التنظيم لأنها تسمح بالإبداع و الابتكار، و محاولة كل فاعل إجتماعي إثبات نفسه وقدراته للحصول على رضى مسؤوله.

الجدول رقم (21): يبيّن مدى وجود مشاكل بين الفئات المهنية

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
10.38% 8	/	12.5% 5	10.71% 3	نعم
<b>89.61%</b> 69	<b>100%</b> 9	<b>87.5%</b> 35	<b>89.28%</b> 25	لا
100% 77	100% 9	100% 40	100% 28	المجموع

من خلال الشواهد الكمية نلاحظ أن: 89.61% من المبحوثين أكدوا عدم وجود مشاكل بينهم و بين الفئات المهنية الأخرى. و هذا يعود بإعتقادنا إلى الطبيعة التضامنية و التعاونية بين المبحوثين في حين أكد 10.38% من أفراد مجتمع البحث و وجود مشاكل بينهم تمثلت في مشاكل شخصية و نعرات جهوية حسب إعتراف عدد من الذين أجرينا معهم مقابلات.

الجدول رقم (22): يبيّن مدى حصول نزاعات عمل داخل المؤسسة

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
76.62% 59	77.77% 7	75% 30	78.57% 22	نعم
23.37% 18	22.22% 2	25% 10	21.42% 06	لا
100% 77	100% 9	100% 40	100% 28	المجموع

من خلال الإحصائيات المبينة لنا في الجدول نلاحظ أن ما نسبته 76.62% من أفراد العينة أكدوا وجود نزاعات عمل حدثت داخل المؤسسة و عند قيامنا بمقابلات مع ممثلي الفرع النقابي وإطارات باعتبارهم شهدوا

هذه النزاعات، أولًا نزاع جماعي حدث سنة 2005، و تمحورت أسبابه حول الوقاية الصحية و الأمن داخل المؤسسة.

حيث كان العمال يعانون من نقص فادح في معدات ووسائل العمل التي تضمن أمنهم و سلامتهم، عدم توفر أماكن لتغيير ملابس العمل، عدم توفر خزائن فردية لوضع الملابس وأدوات العمال الشخصية، عدم توفر التدفئة اللازمة شتاء والتبريد صيفا داخل المؤسسة. حيث قام العمال بتقديم عرائض للفرع النقابي الذي بدوره قام بطلب إجراء اجتماع طارئ مع إدارة المؤسسة واتفق الطرفان على تحديد موعد لهذا الاجتماع وأمام تماطل هيئة المؤسسة في تلبية المطالب قام الفرع النقابي بنشر مذكرة إعلامية ودعا العمال إلى حضور جمعية عامة من أجل تبيان الحقائق وعدم تقيد المؤسسة بتنفيذ المطالب المرفوعة.

أثناء الاجتماع تبادل أطراف العلاقة النقاش وتطرقوا للمطالب المرفوعة وأعطى الفرع النقابي مهلة 10 أيام لإدارة المؤسسة لتنفيذ وعودها قبل اللجوء إلى خيار الإضراب.

قبل إنهاء مدة المهلة التي حددها الفرع النقابي دعت إدارة المؤسسة هذا الأخير للإجتماع وقامت بتطبيق الإتفاق و المطالب المرفوعة وقد تم فضّ التراع وعمّ الرضا جميع العمال.

ثانيا: نزاع جماعي سنة 2011 وكانت أسبابه تعود إلى:

-تدني أجور العاملين حيث لا تتماشى مع متطلباتهم و احتياجاتهم مقارنة مع ارتفاع الأسعار في السوق الوطنية.  
-عدم الأخذ بعين الإعتبار مراجعة نظام التعويضات الموجودة بالإتفاقية الجماعية لأكثر من حوالي 06 سنوات فيما يخص مبلغ كل تعويضة.

بعد رفع شكاوي جماعة العمل إلى التنظيم النقابي التمثيلي للمؤسسة تم انعقاد اجتماع بين هذه الأخيرة و الإدارة وطرح الإنشغالات على مدير الوحدة الذي أكد أن القضية المطروحة من صلاحيات و سلطات المديرية العامة. وبعد انقضاء مدة المهلة التي حددها التنظيم النقابي للقيام بإضراب و المتمثلة في 08 أيام. و بعد عدم الإستجابة للمطالب تم الشروع في الإضراب وفقا للنصوص التي نص عليها القانون.

بعد 03 أيام من الإضراب و الضغط على المديرية تم الإستجابة من طرف هذه الأخيرة حيث تم عقد اجتماع من أجل التفاوض و طرح الممثلون النقابيون مطالب وانشغالات العمّال حيث تضمنت التعويضات و العلاوات المرتبطة بالخدمة، المروددية، التكوين، شروط العمل..... الخ

انتهى الإجتماع الأوّل دون التوصل الى نتيجة ملموسة وقبل اختتام الإجتماع تم تحديد موعد اخر لإستئناف المفاوضات من أجل إعطاء فرصة للتشاور خارج الإجتماع لجميع الأطراف(الأمين العام للنقابة بالنسبة للتنظيم النقابي، الرئيس المدير العام للمؤسسة).

عند العودة إلى المرحلة الثانية من المفاوضات، اجتمع جميع الأطراف من أجل التشاور و الخروج بمقترحات، حيث عرض أعضاء اللّجنة (طرف المؤسسة) مقترحات جديدة تمثلت في زيادة في الأجر بنسبة 20%، و زيادة في نظام التعويضات بنسبة 10%، و علّلوا ذلك بالظروف المالية للمؤسسة، لكن أعضاء اللّجنة الآخرين (طرف النقابة) رفضوا ذلك و اقترحوا زيادة في الأجر لا تقل عن 40%، و زيادة في نظام التعويضات لا تقل عن 30%، و في النهاية اتفق الجميع على هذا المقترح بأثر رجعي ابتداءً من 01 جانفي 2011 على أن يعرضوا ذلك على مجلس الإدارة للموافقة.

بعد أن تم عرض الإتفاق الأولي على مجلس الإدارة قبل الموافقة، تم تعيين لجنة مشتركة للقيام بتحرير شبكة الأجر، و كذا المبالغ الخاصة بنظام التعويضات الجديدة لعرضها على المدير العام للإمضاء عليها. بعد أن تم الإتفاق بين أطراف النزاع قام التنظيم النقابي بنشر إعلان الإتفاق عن طريق مذكرة إعلامية، تتضمن نتائج الإتفاق و مطالبتهم بالتوقف عن الإضراب و استئناف العمل، و هذا ما حدث.

أمّا 23.66% من المبحوثين أكدوا عدم حدوث نزاعات داخل المؤسسة، ومن خلال اطلاعنا على سنوات خبرتهم اتضح لنا أنّها تقل عن 05 سنوات مما يعني عدم توظيفهم في تلك الفترة التي حدث فيها النزاع.

الجدول رقم (23): يبين الأطراف التي تقوم بإعادة الأمور إلى نصابها أثناء حدوث نزاع

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
/	/	/	/	العمال
11.68% 9	22.22% 2	10% 4	10.71% 3	رؤساء العمال
<u>76.62%</u> 59	<u>77.77%</u> 7	<u>80%</u> 32	<u>71.42%</u> 20	النقابة
11.68% 9	/	10% 4	17.85% 5	الإدارة العليا
100% 77	100% 9	100% 40	100% 28	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن 76.61% من المبحوثين أكدوا أن الفرع النقابي التابع للمؤسسة هو الذي يقوم بفضّ النزاعات التي تحدث، و هذا يعود حسبهم إلى قوته ، فعاليته و نشاطه الدائم في الدفاع عن الحقوق و الإنشغالات المرفوعة من طرف الفئات المهنية، وهذا ما أكدته فئة المهارة ب 80% تليها الإطارات بنسبة 71.42% من خلال عمل الفرع على تحقيق المطالب المتعلقة بتحسين ظروف العمل، الوقاية و الأمن لهاته الفئات وهذا ما تم فعلا. كما تشكّل النقابة حلقة وصل بين الإدارة العليا و العمّال، من خلال مشاركتها في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالصالح العام للعمّال و المؤسسة على السواء. خاصة أمام عدم قدرة الفئات المهنية على المشاركة في إتخاذ القرارات إمّا لمركزها الوظيفي المتدني أو عدم تمتعها بشبكة من العلاقات الإجتماعية. وقد تساوت نظرة 11.68% من المبحوثين على التوالي إلى اعتبار كل من الإدارة العليا ورؤساء العمال من يقومون بإعادة الأمور إلى مجراها الطبيعي عند حدوث النزاع، بالنظر الى الهزار التي يحتلوها داخل البناء التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم (24): يبين كيفية تصرف المبحوث عند حدوث نزاع بين العمّال

الفئات المهنيّة الإحتمالات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
فض النزاع	20	28	5	53
النقابة	3	2	1	6
المسؤول المباشر	1	3	/	4
لا تبالي	4	7	3	14
المجموع	28	40	9	77

تبين لنا اللّغة الرقمية للجدول أن 68.83% من مجموع المبحوثين أكدّوا أنهم يقومون بفض النزاع إذا حدث بين مجموعة من العمّال، و هذا يؤكد على روح التضامن و التّعاون التي يحاول العمال غرسها في بعضهم البعض، خاصة و أن النّظام الداخلي للمؤسسة يمنع حدوث نزاعات شخصية بين العمّال، و يعاقب كل من يقوم بمخالفته. كما يدلّ على مدى وجود تماسك بين أعضاء الجماعة و وجود أساليب ضبط معتمدة بينهم يرجعون إليها. 18.18% من المبحوثين لا يباليون و لا يكلفون أنفسهم عناء الصلح الودّي بين طرفي النزاع، فمهمتهم هو أداء المهنة دون الحاجة إلى إقامة علاقات و تفاعلات مع الأطراف الأخرى، وهذا يدلّ على وجود فئة انعزالية داخل المؤسسة.

7.79% من المبحوثين أكدّوا أن النقابة هي التي تقوم بفض النزاع بين العمال وهذا يعود إلى الفعالية التي تتمتع بها.

5.19% من أفراد المجتمع الكلي يرون أنهم يحيلونها إلى المسؤول المباشر باعتباره يمثل سلطة هرميّة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وله قوة و كاريزما تمكّنه من فض النزاع.



الجدول رقم (25): يبيّن أسباب النزاع داخل المؤسسة

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنيّة الإحتمالات
/	/	/	/	إختلاف المستوى التعليمي
%25.97 20	%33.33 3	%35 14	%10.71 3	النعرات الجهوية
%1.29 1	/	/	%3.57 1	الفوارق الكبيرة في الأجر
%1.29 1	/	/	%3.57 1	تعارض المصالح
%3.89 3	/	%2.5 1	%7.14 2	إختلاف الأجيال
<b>%67.53</b> 52	<b>%66.66</b> 6	<b>%62.5</b> 25	<b>%75</b> 21	طموح لشغل مناصب رئاسية
%100 77	%100 9	%100 40	%100 28	المجموع

من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أنّ:

- 67.53% من المبحوثين يرون أنّ الطموح لشغل مناصب رئاسية هو من أهم أسباب حدوث نزاعات داخل المؤسسة، خاصة و أنّ معظمهم يتمتعون بمستوى تعليمي متقارب سواء فئة الإطارات أو عمال المهارة، هذه الأخيرة يتمتع معظم أفرادها بمستويات جامعية، لكن حسبهم لم يتحصلوا على مناصب تتناسب و مؤهلاتهم العلمية و المعرفية في هذه المؤسسة بسبب فتح هذه الأخيرة لمناصب أقل من مستواهم التعليمي، مما إضطرهم إلى قبول هذه الوظائف تحت إلحاح الحاجة و الهروب من شبخ البطالة.

■ 25.97% من أفراد مجتمع البحث يرون أن النزعات الجهوية و العشائرية تدلّي بدلوها في حدوث النزاعات، بما أن معظم المبحوثين ينحدرون من أصول ريفيّة ، حيث تلعب القبيلة و العرش دورها في إحداث التوترات و الصراعات.

■ 3.88% من المبحوثين أكدوا أن إختلاف الأجيال و طريقة التفكير خاصة بين الشباب و الكهول، هذه الأخيرة ترى نفسها أجدر من فئة الشباب لأنها تمتلك الخبرة و المعارف النظرية و التطبيقية في عملها، فهم قضوا سنوات شبابهم و كهولتهم في هذه المؤسسة و قدموا الكثير، في حين ترى فئة الشباب أنّهم الأحسن بإعتبارهم يمتلكون معارف و مهارات متجددة، و متحكمون جيدون بالتكنولوجيا التي لا يمتلكها فئة الكهول. ومنه يمكن اعتبار هذا الصراع متجدد في المخيال الإجتماعي للمجتمع الجزائري.

الجدول رقم (26): يبيّن مدى تأثير النزاع على الدافعية للعمل حسب الفئات المهنيّة

الفئات المهنيّة	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
الإحتمالات				
نعم	89.28%	77.5%	77.77%	81.81%
	25	31	7	63
لا	10.71%	22.5%	22.22%	18.18%
	3	9	2	14
المجموع	100%	100%	100%	100%
	28	40	9	77

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول تبين أن:

■ 81.81% من المبحوثين أكدوا أن النزاع يؤثر بشكل كبير على المردودية و الدافعية للعمل، و ذلك يعود حسبهم إلى تراكم الأعمال بعد إنتهاء النزاعات، خاصة و أن المؤسسة محل الدراسة تشهد حركية وديناميكية كبيرة للزبائن لتقدم الشكاوي ، طلبات إصلاح الأعطاب، دفع الفواتير، التزود بالطاقة. و حسب المبحوثين فإنّ كثرة النزاع يؤثر على عملهم و يزيد من الأعباء المهنيّة في حالة التوقف عن العمل أثناء النزاع، حيث يضطرون إلى تقديم الحد الأدنى من الخدمات عند حدوث النزاعات الجماعية خاصة، و عند إنتهاؤها تزداد هذه الأعباء بشكل كبير و بالتالي فهم لا يجذبونها و يرونها ذات تأثير سلبي على أدائهم.

■ في حين يرى ما نسبته 18.18% من المبحوثين أنّ هذه التزاغات لا تؤثر على دافعتهم و عند سؤالنا لبعض العمّال عن سبب ذلك أخبرنا أحدهم أنه تعود عليها، وعلى الأعباء المترتبة عنها و بالتالي لا فرق لديه عند حدوث نزاع أو لا.

الجدول رقم (27): يبيّن النظرة للتزاغ داخل المؤسسة حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
الإحتمالات				
يجب تجنبها لأنها ضارة	75%	72.5%	66.66%	72.72%
	21	29	6	56
مفيدة إلى حد ما	3.57%	10%	22.22%	9.09%
	1	4	2	7
ضرورية في بعض الأحيان	21.42%	17.5%	11.11%	18.18%
	6	7	1	14
أخرى تذكر	/	/	/	/
المجموع	100%	100%	100%	100%
	28	40	9	77

■ 72.72% من أفراد المجتمع الكلي يفضلون تجنب التزاغات في العمل لأنها حسبهم تؤثر على دافعتهم للعمل، كما تحدث بلبلة داخل المؤسسة خاصة، و أنّهم يعانون من الأعباء المهنية التي لا تنتهي و بالتالي فالتزاغات لها أثر سلبي أكثر من إيجابي. وهذا ما عبرت عنه فئة الإطارات بنسبة 75% تلتها المهارة بنسبة 72.5%.

■ 18.18% من المبحوثين إعتبروا التزاغات ضرورية في بعض الأحيان لأن بواسطتها إستطاعوا تحقيق العديد من المطالب المهنية و الإجتماعية التي لولا التزاغات لما استطاعوا تحقيقها.

■ 9.07% و هي فئة ضئيلة من المبحوثين يرون أنّها مفيدة إلى حد ما، و ذلك دليل حسبهم على أنّ هناك حركة داخل المؤسسة و أنّ العمال مدركون للأوضاع التي يعيشونها داخل البناء التنظيمي.

الجدول رقم (28): يبين كيفية تصرف المبحوث عند تعرضه لتعسف في الترقية

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
%3.19 3	/	%4.34 2	%2.63 1	الإضراب عن العمل
%7.44 7	/ /	%8.69 4	%7.89 3	التغيب عن العمل
%14.89 14	%20 2	%10.86 5	%18.42 7	نشر البلبلة داخل المؤسسة
<b>%53.19</b> 50	<b>%50</b> 5	<b>%54.34</b> 25	<b>%52.63</b> 20	تقديم شكوى للمسؤول الأعلى
%19.14 18	%20 2	%21.73 10	%15.78 6	التباطؤ في العمل
%2.12 2	%10 1	/	%2.63 1	أخرى تذكر: الصبر
%100 94	%100 10	%100 46	%100 38	المجموع

ملاحظة: إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

- 53.19% من المبحوثين أوضحوا أنهم يقومون بتقديم شكوى مكتوبة للمسؤول المباشر، هذا الأخير يقوم برفع تقرير إلى الإدارة العليا للنظر في الأمر.
- 19.14% أكدوا أنهم يتباطؤون في العمل عند إحساسهم بالظلم في الترقية، و قد أكدت هذه النسبة فئة المهارة ب 21.73% خاصة و أن معظمهم يمتلكون خبرة مهنية.

- 14.89% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أنهم ينشرون البلبلة و الشائعات داخل المؤسسة رغم علمهم بمنع ذلك و بالعقوبات التي تسلط عليهم، و قد أكد لنا بعض المبحوثين أنهم لا يبالون، وهم يعتبرونه كنوع من التخفيف عن غضبهم و إحباطهم جراء الأوضاع السائدة في المؤسسة.
- 7.44% من أفراد المجتمع الكلي أوضحوا أنهم يتغيبون عن العمل كرد فعل عن إحباطهم وعدم رضاهم، رغم علمهم بالخصومات من الأجر، المردودية الفردية بسبب عدم تريرهم المقنع للغياب.
- 3.19% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أنهم يضربون عن العمل رغم علمهم بالعقوبات التأديبية التي تسلط عليهم خاصة أن الإضراب يمنع في المؤسسة دون إخطار الإدارة العليا بذلك بسبب تأثيره السلبي على مناخ العمل ونشره للفوضى و البلبلة داخل المؤسسة.
- 2.12% من المبحوثين يعتمدون على قيمة الصبر كحل وحيد للتعبير عن إحباطهم.

الجدول رقم (29): يبين ظروف العمل السائدة في المؤسسة

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
/	/	/	/	ممتازة
14 %15.73	2 %15.38	7 %17.0	5 %14.28	حسنة
75 <b>%84.26</b>	11 <b>%84.62</b>	34 <b>%82.9</b>	30 <b>%85.71</b>	سيئة
/	/	/	/	سيئة جدا
89 %100	13 %100	41 %100	35 %100	المجموع

من خلال اللغة الرقمية للجدول يتضح أن:

84.26% من المبحوثين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة سيئة و أرجعوا ذلك لعدة أسباب.

15.73% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن الظروف المهنية في المؤسسة حسنة، مقارنة مع ظروف العمل في مؤسسات أخرى و هذا يعود برأيهم إلى عمل المؤسسة على خلق مناخ إجتماعي جيد ، و قد أوضح لنا أن احد الإطارات في مقابلتنا له أن المؤسسة تقوم بتشديد مقر جديد لها في المدخل الشرقي للولاية، حيث يتكون من عدة طوابق و بالتالي سوف يتخلص الجميع سواء كانوا موظفين أو زبائن من ضيق المكان و إنعدام الراحة.

الجدول رقم 29-1: يبين نوعية ظروف العمل السائدة في المؤسسة في حالة الاجابة بنعم

الإحتمالات في حالة الإجابة بنعم	إطارات	مهارة	تنفيذ	الجموع
محيط العمل غير ملائم	<u>53.3%</u> 16	<u>58.82%</u> 20	<u>54.54%</u> 6	<u>56%</u> 42
مشاكل في الإتصال	23.3% 7	29.41% 10	<u>45.45%</u> 5	29.33% 22
عدم الإستقلالية في العمل	13.3% 4	5.88% 2	/	8% 6
مشاكل تتعلق بالمحيط	3.3% 1	2.94% 1	/	<u>2.67%</u> 2
تدهور العلاقة مع الزملاء	6.6% 2	2.94% 1	/	4% 3
مشاكل شخصية	/	/	/	/
الجموع	100% 30	100% 34	100% 11	100% 75

ملاحظة: إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

■ 56% من المبحوثين يرون أن محيط العمل غير ملائم و لا يساعدهم على القيام بعملهم في جو مريح، فمن خلال ملاحظتنا لاحظنا صغر حجم المؤسسة مقارنة مع الكم الهائل من الزبائن الوافدين إليها فمند ولوج مدخل المؤسسة نجد ضيق المكان حيث لا نستطيع حتى الوقوف، إضافة إلى قلة التدفئة داخل المؤسسة و هذا ما لمسناه عندما أجرينا البحث في شهر مارس و التي تميّز ببرودة الجو آنذاك.

■ أمّا عمال المهارة و التنفيذ و الذين يقومون بالأعمال التقنية كإصلاح أعطاب الكهرباء و الغاز ومدّ القنوات، فلا مكان يمكنون فيه، بل هم يقفون خارج المؤسسة تحت الأمطار شتاء و الحرارة صيفا بسبب قدم المبنى الذي هم تابعين إليه و عدم صلاحيته للمكوث فيه.

■ أمّا فيما يخصّ الإتصالات، فقد عبر كل من فئة المهارة بنسبة 29.41% و فئة التنفيذ ب 45.45% بأنهم يعانون من نقص المعلومة و انعدامها، في أغلب الأحيان خاصة الإتصالات العمودية و المعلومات التي تصلهم في أغلب الأحيان تتعلق إما بمراسيم تنفيذية، عقوبات إدارية، أو توجيهات إضافة إلى عدم القدرة على توصيل الإنشغالات بسبب ضعف الإتصالات الصاعدة، و هذا يعود حسبهم إلى ضعف مركزهم الوظيفي داخل البناء التنظيمي، مقارنة مع فئة الإطارات.

■ 8% منهم أنهم يعانون من عدم الإستقلالية في العمل بسبب تدخل المسؤول في كل كبيرة و صغيرة حسبهم، و فرضه لرقابة لصيقة، و هذا يعود حسبهم إلى قلة خبرتهم داخل المؤسسة، مما يجعلهم أكثر مراقبة من زملائهم الآخرين و قد عبر فئة الإطارات عنه بـ 13.3% ذلك ثم عمال المهارة بـ 5.88%.

■ 3.37% عبروا عن سوء العلاقة مع زملائهم داخل العمل و هذا يعود حسبهم إلى أسباب متعددة خاصة الشخصية منها و قد عبر عنها فئة الإطارات بـ 5.51% ثم عمال المهارة بـ 2,43%.

الجدول رقم (30). يبين إمكانية انتقال المبحوث للعمل في مؤسسة أخرى

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
<u>%58.44</u> 45	<u>%66.66</u> 6	<u>%55</u> 22	<u>%60.71</u> 17	نعم
%41.55 32	%33.33 3	%45 18	%39.28 11	لا
%100 77	%100 9	%100 40	%100 28	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي يتبين لنا أن 58.44% من أفراد عينة الدراسة يرون أنهم سينتقلون من المؤسسة الحالية إلى مؤسسة أخرى إذا سُنحت لهم الفرصة، و عند مقابلتنا مع بعض العمال الذين يرغبون في التغيير أكدوا لنا أن العمل الذي يقومون به لا يتناسب مع مؤهلاتهم خاصة فئة عمال المهارة الذين يمتلك معظمهم شهادات جامعية لكنهم يعملون عمل أقل من مؤهلاتهم العلمية.

- شعورهم بعدم العدالة في الترقيات خاصة الإطارات ذات الخبرة و الأقدمية حيث قدرت النسبة ب 60.71% حيث يرون أن المؤسسة لا تحقق طموحاتهم التي رسموها لمستقبلهم الوظيفي، إضافة إلى الطبيعة البشرية المحبة للتغيير و التجديد.
- أما 41.55% من المبحوثين أكدوا أنهم لن ينتقلوا من مؤسستهم الحالية لإعتبارات عديدة.



الجدول رقم 30-1-: يبين أسباب عدم الانتقال للعمل في مؤسسة أخرى في حالة الإجابة بلا

الإحتمالات في حالة الإجابة بنعم	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
عدم القدرة على التكيف في المؤسسة	18.18%	27.27%	/	21.87%
	2	5		7
الأقدمية في العمل	54.54%	55.55%	66.66%	56.25%
	6	10	2	18
لا تستطيع الإستغناء عن الزملاء	27.27%	16.66%	33.33%	21.87%
	3	3	1	7
قلة التفاعلات في المؤسسة	/	/	/	/
المجموع	100%	100%	100%	100%
	11	18	3	32

56.25% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن أقدميتهم في المؤسسة تجعلهم متمسكين بمناصب عملهم خاصة و أننا نعلم أن سوق الوظائف الإدارية في الجزائر يعاني من تشبع وبالتالي فرص التغيير ضئيلة. كما أن ولائهم للمؤسسة واضح للعيان من خلال الأقدمية التي يتمتعون بها و قد لمسنا هذه الرؤية عند فئة الإناث خاصة و أن هذه الأخيرة تمتاز بسهولة الإرضاء و لتقبلها للأوضاع المهنية مقارنة بالرجل.

21.87% من المبحوثين يرون عدم قدرتهم على التكيف في مؤسسة أخرى، خاصة فهم طريقة العمل، سياسة المؤسسة، توجهاتها، ورسالتها التنظيمية التي تحملها تجعلهم لا يحبذون فكرة الانتقال.

21.87% من المبحوثين ترى أنها لا يمكنها الإستغناء عن زملائها في العمل، خاصة و أنها أقامت علاقات وطيدة مع الفئات الأخرى، فالإنتقال يعني إعادة بناء علاقات صداقة و زمالة من جديد هم في غنى عنها حسبها.

الجدول رقم (31): يبيّن مفهوم العمل بالنسبة للفئات المهنيّة

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنيّة الإحتمالات
<u>25.2%</u> 32	<u>31.25%</u> 5	<u>28.26%</u> 13	<u>22.58%</u> 14	عبادة
7.25% 9	/	2.52% 3	9.67% 6	شرف
<u>39.5%</u> 49	<u>37.5%</u> 6	<u>39.13%</u> 18	<u>40.32%</u> 25	وسيلة لكسب العيش
8.87% 11	6.25% 1	6.52% 3	11.29% 7	إكتساب خبرات مهنية
18.54% 23	25% 4	19.56% 9	16.12% 10	وسيلة لتحقيق الذات
/	/	/	/	أخرى تذكر: ...
100% 124	100% 16	100% 46	100% 62	المجموع

ملاحظة: إنّ عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

من خلال اللغة الرقمية للجدول نلاحظ أن نظرة المبحوثين لمفهوم العمل باعتباره ظاهرة إنسانية قد تنوعت و تعدّدت مدلولاتها حيث:

■ 39.5% من المبحوثين يرون أن العمل يعتبر بالدرجة الأولى وسيلة لكسب العيش و تلبية الحاجات، خاصة و أن معظمهم أرباب أسر و تنتظرهم مطالب إجتماعية و إقتصادية. وهذا يدفعنا إلى الرجوع الى سلم تدرج الحاجات لماسلو حيث تعتبر الحاجات الفيزيولوجية من أقوى دوافع الإنسان التي تعمل للحفاظ على حياته كالحاجة للطعام و الشراب و ترتبط بهذه الحاجات الأساسية بالحاجات المادية التي تعمل على إشباعها مثل الحاجة للأجر الذي يعد أساسياً لإشباع الحاجات الفيزيولوجية.

- 25.80% منهم يرون أنّ العمل عبادة، فجميع الأديان حثت على العمل، و الدين الإسلامي على غرار الديانات السماوية حث على العمل، و امتدح العامل و بشره بالجزاء و الثواب عند الله، كما ذم البطالة و البطالين و دعاهم إلى كسب الرزق بالطرق المشروعة، إضافة إلى نظرة المجتمع للإنسان العامل و إعتبره المثل الأعلى الذي يحتذى به.
- 18.54% من المبحوثين يرون أن العمل وسيلة لتحقيق الذات، و هذا يدعوا إلى العودة إلى سلم الحاجات لماسلو الذي يضع تحقيق الذات و كسب الإحترام في أعلى سلمه الهرمي، فالمكانة الإجتماعية التي يحققها الفرد داخل و خارج التنظيم تعتبر أعلى درجات تحقيق الذات بالنسبة له.
- 8.87% من المبحوثين أنفسهم يرون أن العمل وسيلة لإكتساب خبرات جديدة تدفعهم لتحسين مهاراتهم من أجل الحصول على إمتيازات يرغبون في تحقيقها كتطوير مسارهم المهني من أجل الترقية و كسب ثقة المسؤول داخل المؤسسة.
- 7.25% و هي أضعف نسبة، فيرى مفرداتها أن العمل شرف و يحملونه على عاتقهم، و نجد هذا التفكير يجمله فئة الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم (32): يبيّن العوامل التي تؤثر على الدافعية للعمل حسب الفئات المهنية

الإحتمالات	الفئات المهنية	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
بيئة العمل الجيدة	67.85%	25%	66.66%	45.45%	19 10 6 35
جماعة العمل	/	12.5%	/	6.49%	5 5
الترقية	21.42%	/	/	7.79%	6 6
ثقة الرئيس بك	/	5%	/	2.59%	2 2
وضوح المهام	/	/	/	/	/
سياسة الأجور	/	/	/	/	/
المشاركة في إتخاذ القرار	10.71%	57.5%	33.33%	37.66%	3 23 3 29
المجموع	100%	100%	100%	100%	28 40 9 77

- 45.45% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أنّ بيئة العمل الجيدة لها تأثير كبير على دافعيتهم للعمل خاصة وأننا قلنا أنّنا أن المؤسسة محل الدراسة تعاني من الضيق الشديد للمكان إضافة الى قدم معدات العمل.
- 37.66% من المبحوثين أكدوا أن المشاركة في إتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة تزيد من دافعيتهم للعمل وتجعلهم يشعرون بأهميتهم و أنّهم كيان إجتماعي له حضور داخل البناء التنظيمي.
- 7.79% من أفراد المجتمع الكلي للبحث يرون أن الترقية تزيد من دافعيتهم للعمل وتقدم أقصى ما عندهم من أداء فهي تعتبر بمثابة إقرار بقدراتهم و اعترافا بمهاراتهم و تشجيعا لأدائهم.

■ 6.49% من الباحثين يرون أن جماعة العمل تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على مستوى دافعيّتهم للعمل داخل المؤسسة. فجماعة الرفاق الجيدة تعد بمثابة مسكّن للضغوط المهنيّة و الإجتماعية، حيث لا يمكن إغفال عدم الإنسجام مع الجماعة على الرضا عن العمل بالنسبة للعامل.

الجدول رقم (33): يبيّن مدى الشعور بالفخر أثناء العمل حسب الفئات المهنيّة

الفئات المهنيّة الإحتمالات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
نعم	25 %89.28	32 %80	8 %88.88	65 %84.41
لا	3 %10.71	7 %17.5	1 %11.11	11 %14.28
أحيانا	/	1 %2.5	/	1 %1.29
المجموع	28 %100	40 %100	9 %100	77 %100

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه تبين أنّ 84.41% من أفراد مجتمع البحث يشعرون بالفخر في العمل الذي يؤدونه وقد تعددت المبررات.

14.28% من الباحثين أكدوا أنّهم أن العمل الذي يؤدونه لا يشعروهم بالفخر، و من خلال مقابلتنا لأحد العمّال غير الراضين عن عملهم أكد لنا أن هذا العمل لا يتناسب و مؤهلاته العلمية خاصة و أنه متحصل على شهادة جامعية كغيره من فئة الإطارات، لكن بسبب الحاجة و الهروب من شبح البطالة اضطر إلى قبول منصب عامل مهارة لتحسين الأوضاع المهنيّة و الإجتماعية حسب.

1.29% من الباحثين يرون أنّهم يشعرون أحيانا بالفخر و ذلك حسب طبيعة العمل الذي يؤدونه، علاقتهم مع زملائهم و المحيط الذي يعملون فيه.

الجدول رقم 33-1:- يبين أسباب الشعور بالفخر أثناء العمل في حالة الإجابة بنعم

الإحتمالات في حالة الإجابة بنعم	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
يحقق ذاتك في العمل	<u>76%</u> 19	<u>75%</u> 24	<u>62.5%</u> 5	<u>73.84%</u> 48
تناسب و المؤهلات	12% 3	12.5% 4	/	10.76% 7
تلقى التشجيع من مسؤولك	4% 1	/	/	1.53% 1
تحب هذا العمل	8% 2	12.5% 4	37.5% 3	13.84% 9
المجموع	100% 25	100% 32	100% 8	100% 65

من خلال الجدول يتضح لنا أن:

- 73.84% من الباحثين يرون أن عملهم يحقق ذاهم ، و هذا ما يدعونا إلى العودة إلى سلم الحاجات لماسلو حيث تأتي حاجات تحقيق الذات في قمة التسلسل الهرمي و أعلى مراتب الإشباع التي يسعى الفرد لتحقيقها، فالوظيفة التي يقوم بها الفرد تحقق له مكانة إجتماعية داخل و خارج التنظيم خاصة فيما يخص فرص الترقية، العلاقات الرسمية و غير الرسمية مع الفئات المهنية، أهمية الوظيفة مقارنة مع الوظائف الإدارية الأخرى.
- أكد 13.84% من مجموع الباحثين أكدوا أنهم يحبون العمل الذي يقومون به و لا يشعرون بالملل، مقارنة مع وظائف أخرى في الوظيف العمومي، و قد دعم هذه النسبة فئة الذكور أكثر من الإناث و يمكن تفسير ذلك ب إلى الطبيعة النفسية و الإجتماعية للرجال الذين يفضلون الوظائف الإدارية أكثر من مناصب التعليم التي تجدها المرأة.
- 10.76% يرون أنها تناسب و مؤهلاتهم العلمية خاصة أصحاب الشهادات الجامعية، و هذا ما إستوقفنا عند حساب المستوى التعليمي للباحثين الذي يمتاز معظمهم بإمتلاكهم لشهادات علمية عالية.

- 1.53% من الفئة البحثية أكدت أن تلقي التشجيع من المسؤول الأعلى درجة يجعلهم يشعرون بالفخر، خاصة وان هذا التشجيع يزيد فرصهم في الترقية والحصول على العلاوات.
- 2,59% من المبحوثين يرون أنهم على درجة أحيانا بالفخر و ذلك حسب طبيعة العمل الذي يؤديه، علاقتهم مع زملائهم و المحيط الذي يعملون فيه.

الجدول رقم (34): يبين الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء

الجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
74.02% 57	66.66% 6	82.5% 33	64.28% 18	كمية العمل المؤدى
2.59% 2	/	/	7.14% 2	المعرفة بطبيعة العمل
5.19% 4		/	14.28% 4	التعاون مع الزملاء
6.49% 5	11.11% 1	5% 2	7.14% 2	نوعية العمل المؤدى
11.68% 9	22.22% 2	12.5% 5	7.14% 2	الخبرة المهنية
100% 77	100% 9	100% 40	100% 28	الجموع

- 74.02% من المبحوثين يرون أن المسؤولين أثناء عملية تقييمهم للعمال يعتمدون على كمية العمل الذي أدوه زملائهم بغض النظر عن نوعية العمل هل كان متقنا أم رديئا.
- 11.68% من مجموع أفراد العينة يرون أن لخبرتهم المهنية و الرصيد المعرفي الذي اكتسبوه مع الوقت له دور كبير في عملية تقييمهم، فكلما زادت معرفتهم بعملهم زادت درجة تقييمهم.

- 6.49% من الباحثين يرون أن مسؤوليهم يقيمونهم على أساس نوعية عملهم الذي يؤدونه.
- 5.19% من الباحثين يرون أن تعاونهم مع زملائهم أثناء العمل و تقديم المساعدة لبعضهم البعض يجعلهم يحصلون على تقييم جيد من طرف مسؤوليهم.
- في حين أن 2.59% من أفراد مجتمع البحث و هي أصغر نسبة ترى أن مسؤولهم يقومونهم على أساس معرفتهم بطبيعة العمل الذي ينجزونه.

الجدول رقم(35): يبين مدى تطبيق الباحثين للقوانين أثناء القيام بالعمل

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطار	الفئات المهنية الاحتمالات
<b>%90.90</b> 70	<b>%77.77</b> 7	<b>%95</b> 38	<b>%89.28</b> 25	نعم
%9.09 7	%22.22 2	%5 2	%10.71 3	لا
<b>%100</b> 77	<b>%100</b> 9	<b>%100</b> 40	<b>%100</b> 28	المجموع

من خلال القراءة الرقمية للمعطيات الإحصائية يتضح لنا:

- 90.90% من الباحثين يقومون بتطبيق القوانين وأطر العمل أثناء القيام بعملهم وذلك يعود إلى المراقبة الذاتية التي يطبقونها على أنفسهم، الضمير المهني الحي، قوة الوازع الديني، إضافة إلى تحليهم بروح المسؤولية اتجاه العمل وقد تقاربت نسب كل من فئة المهارة بـ 95% تليها 89.28% ثم أعوان التنفيذ بـ 77.77%.
- 9.09% من أفراد مجتمع البحث أوضحوا عدم الإعتماد على القوانين كمرجع في عملهم وقد اختلفت الآراء و التصورات بين استخدامهم المرونة في عملهم و بين اعتبارها كإحدى المعوقات التنظيمية و قد عبر التنفيذ عن ذلك بـ 22.22%



الجدول رقم (36): يبين الهدف الذي يسعى إليه المبحوث أثناء القيام بالعمل

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
10.28% 11	7.14% 1	9.09% 5	13.15% 5	إمتلاك معرفة أفضل من زملائك
<b>50.46%</b> 54	<b>64.08%</b> 9	<b>45.45%</b> 25	<b>52.63%</b> 20	تطوير المسار المهني
23.36% 25	21.42% 3	29.09% 16	15.78% 6	الحصول على ترقية
4.67% 5	/	3.63% 2	7.89% 3	ثقة المسؤول المباشر
11.21% 12	7.14% 1	12.73% 7	10.52% 4	إحترام الزملاء
/	/	/	/	أخرى تذكر
100% 107	100% 14	100% 55	100% 38	المجموع

ملاحظة: إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

- 50.46% من المبحوثين أكدوا أن تطوير مسارهم المهني يحتل جدول أولوياتهم خلال قيامهم بالعمل، فتطويره يعني حسبهم الحصول على علاوات، مردودية، فرص للتكوين من أجل الحصول على ترقية.
- 23.36% من المبحوثين أكدوا أن الحصول على ترقية يعتبر من بين الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، فإنجاز عمل جيد يرضي المسؤول المباشر هو هدف أسنى يسعى إليه كل عامل .
- 11.21% من المبحوثين أن الحصول على إحترام و تقدير زملاء العمل من بين أهداف عملهم داخل المؤسسة، و هذا يوضح عملهم على إقامة علاقات رسمية و غير رسمية و طيدة مع زملائهم دون الأخذ باعتبارات أخرى.

■ 10.28% أكدوا أن إمتلاك المعارف و المهارات أفضل من زملائهم يكون أحد أهداف عملهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (37): يبين مدى إعطاء الفئات المهنية أهمية لعملية تقييم الأداء

الفئات المهنية الإحتمالات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
نعم	65 %86.66	77 %98.71	19 %86.36	161 %92
لا	8 %10.66	/	3 %13.63	11 %6.28
أحيانا	2 %2.66	1 %1.28	/	2 %1.71
المجموع	75 %100	78 %100	22 %100	175 %100

ملاحظة: إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول يتبين أن:

92% من أفراد المجتمع الكلي للبحث يعطون أهمية لعملية تقييم الأداء الذي تقوم بها المؤسسة  
6.29% من المبحوثين لا يولون أهمية لعملية تقييم الأداء لأنها لايقوم على أسس و معايير موضوعية حسبهم،  
فالعلاقات الشخصية و الجهوية تظهر بقوة في عملية التقييم حسبهم وهذا ما عبّر عنه أحد عمال التنفيذ في مقابلتنا  
له بقوله: " بالطبع هو يعرفو مليح و زيد راهو من العرش ديالو".

1.71% من المبحوثين يولون أهمية لعملية التقييم في بعض الأحيان

الجدول رقم 37-1:- يبيّن أهمية عملية تقييم الأداء في حالة الإجابة بنعم

الإحتمالات في حالة الإجابة بنعم	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
علاوة المردودية	40%	45.45%	31.57%	41.61%
26	35	6	67	
الترقية	26.15%	29.87%	31.57%	28.57%
17	23	6	46	
التكوين	30.76%	18.18%	26.31%	24.22%
20	14	5	39	
ثقة المسؤول المباشر	3.07%	6.49%	10.52%	5.59%
2	5	2	9	
المجموع	100%	100%	100%	100%
65	77	19	161	

ملاحظة: إنّ عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

من خلال اللغة الرقمية للجدول نلاحظ أن:

41.61% من المبحوثين يرون أنهم يهتمون بعملية تقييم الأداء داخل المؤسسة و هذا يعود حسبهم إلى علاوة المردودية التي يقوم بها المسؤول المباشر باحتسابها ، فالمؤسسة تقوم بتقييم سنوي عن المردودية الجماعية، إذا كانت النتائج جيدة. كما أن هناك تقييم ثلاثي عن المردودية الفردية، و يكون كل ثلاثة أشهر، حيث يقيم كل فرد كل ثلاثة أشهر من طرف سلطته السلمية.

28.57% من المبحوثين أكدوا أنهم يهتمون بعملية التقييم لأنها تدخل في حصولهم على الترقية، حيث أكد لنا أحد الإطارات أن الترقية في المؤسسة تقوم على مجموعة من الحصص تمنح سنويا حسب الإستحقاق و بعد توفّي المترشح للشروط التي تتمثل في الأقدمية لاتقل عن 3 سنوات بالنسبة للإطارات و المهارة المرتبين في الرتبة 13 فما

فوق. أمّا بالنسبة لأعوان التنفيذ فالأفدية في الرتبة لاتقل عن سنتين و يكون المترشحون لهم علامات سنوية ب12.50 فما فوق.

■ 22.24% من المبحوثين أقروا بإهتمامهم بعملية التكوين لأنها تدخل في تقييمهم من أجل الحصول على الترقية و تطوير مساهمهم المهني. تقوم المؤسسة محل الدراسة بتكوين موظفيها في معاهد للتكوين، أولاً معهدين تقنيين في البلدة، عين مليلة و معهد للتسيير في بن عكنون في العاصمة.

■ 5.59% يرون أن ثقة المسؤول المباشر من بين أولوياتهم لأن علاوة المردودية، التكوين لها دخل كبير في الحصول على ثقة المسؤول المباشر للحصول عليها.

الجدول رقم (38): يبين الوسيلة المفضلة لطرح الإنشغالات حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
وسيلة كتابية	23	32	5	60
وسيلة شفوية	5	8	4	17
المجموع	28	40	9	77

■ 77.92% من المبحوثين يرون أن الوسيلة المفضلة لطرح إنشغالاتهم هي الوسيلة الكتابية عن طريق تقارير ترفع لمسؤوليهم، إضافة إلى إعتبارها وسيلة موثقة و محفوظة يمكن الرجوع إليها مستقبلاً، كما أنها وسيلة حماية عند التعرض لمشاكل و الضغوطات من طرف المسؤول المباشر و أكثر مصداقية.

■ 22.07% من المبحوثين يفضلون الوسيلة الشفهية لطرح إنشغالاتهم، حيث يكونون في علاقات و نقاش مفتوح مع رؤسائهم، و بالتالي يخلقون توازن بين مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم حسبهم.

■ طرح انشغالات بصورة شفوية يرتقي بهم حسبهم إلى درجة التواصل و الإنسجام مع رؤسائهم، و بالتالي يؤمنون الدعم الإجتماعي داخل التنظيم.

■ الوسيلة الكتابية حسبهم تحتاج إلى مهارات خاصة حتى يتم الوصول إلى التطابق في المعنى المراد توصيله، و هذا ما لا يملكونه.

الجدول رقم (39): يبين الأوقات المفضلة لطرح الإنشغالات حسب الفئات المهنية

الإحتمالات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
أثناء الإجتماعات	22	31	9	62
أثناء القيام بالعمل	7	9	3	19
خارج المؤسسة	/	1	/	1
أوقات الراحة	2	2	/	4
في المطعم	/	/	/	/
عن طريق الهاتف	/	1	/	1
المجموع	31	44	12	87

ملاحظة: إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

توضح لنا اللّغة الرقمية لهذا الجدول أن:

■ 71.26% من المبحوثين يرون أنّ الإجتماعات من الأوقات المفضلة لطرح جميع الإنشغالات، سواء المهنية أو الإجتماعية منها، فعادة ما يؤدي تفاعل أفراد الجماعة إلى إتخاذ قرارات أكثر صدقا و إنضباطا، و نضجا و أقرب إلى الموضوعية.

■ و تعتبر الإجتماعات مظهرا من مظاهر الديمقراطية و العمل الجماعي و سيادة القانون و روح الجماعة، ففي الإجتماع تكون سلطة إتخاذ القرار و طرح الإنشغالات في يد الأعضاء المجتمعين، و لا يحتكر هذه السلّطة أي

- شخص مهما بلغ مركزه و قدراته، و تحكم هذه الإجتماعات قواعد و أطر معينة هدفها تمكين الأفراد من التعبير عن آرائهم و إنشغالهم دون مقاطعة أي طرف.
- و عليه يرى الباحثين أن هذه الإجتماعات تؤدي إلى الوصول إلى الحلول للمشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة، كما أن مشاركة أعضاء المؤسسة فيها تزيد من رفع الروح المعنوية لهؤلاء، لأن إتاحة الفرصة لهم يزيد من شعورهم بالإنتماء و الولاء لمؤسستهم.
  - تتيح الإجتماعات الفرصة للأفراد من مختلف المستويات التعليمية و المهنيّة للتعبير عن تصوراتهم و نظرتهم للأمور، و بالتالي التقليل من التنافس و الصراع، مما يؤدي إلى زيادة تفاعل و فهم كل طرف لآخر.
  - الإجتماعات عادة ما تمثل وجهات نظر متعددة، لذلك فإن الإنشغالات و القرارات التي تطرح أو تتخذ عادة ما تكون فيها مراعاة لصالح الجماعة، و بعيدة عن التحيز الشخصي و المصلحة الفردية.
  - أما نسبة 21.83% من الباحثين، يرون أن الإنشغالات المهنيّة و الإجتماعيّة يمكن طرحها أثناء القيام بالعمل، حيث يعتقدون أنه الفضاء الأمثل لتبادل الآراء و الأفكار، حيث لاحظنا أنه هناك سلاسة و مرونة لإنتقال الموظفين بين المكاتب، مما يمكنهم من طرح إنشغالهم بحرية، و هذا ما يؤكد وجود علاقات رسمية و غير رسمية بين زملاء العمل.

الجدول رقم (40): يبين نوعية المعلومات التي تسعى الفئات المهنية للحصول عليها

الإحتمالات	الفئات المهنية	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
الأحور	2	7.14%	7.5%	22.22%	9.07%
فترات الترقية	8	28.57%	5%	/	12.98%
حل النزاعات الموجودة في المؤسسة	/	/	/	/	/
قرار إداري	/	/	57.5%	44.44%	35.06%
إنتاجية المؤسسة	18	64.28%	30%	33.33%	42.85%
أخرى تذكر	/	/	/	/	/
المجموع	28	100%	100%	100%	100%

من خلال اللغة الرقمية للجدول نلاحظ أن:

■ 42.85% من الباحثين يرون أنهم يسعون للحصول على معلومات تتعلق بإنتاجية المؤسسة، و هذا يعود حسبهم إلى المنفعة المادية التي سوف يحصلون عليها، كلما كانت الإنتاجية و الأرباح عالية، و بالتالي فالإمتيازات المادية حاضرة بقوة لديهم.

■ 35.06% من مجموع الباحثين يرون أن القرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة العليا من أهم المعلومات التي يسعون للحصول إليها، و قد عبرت نسبة المهارة بما نسبة 57.5%، و فئة التنفيذ بما نسبته 44.44% و هذا يعود حسبهم إلى عدم قدرتهم على إتخاذ القرارات أو طرح المبادرات بسبب السلم الوظيفي الذي ينتمون إليه، و بالتالي فهم يستفسرون عن القرارات الصادرة عن السلطة العليا.

■ 12.98% من الباحثين، يرون أنهم يستفسرون عن فترات الترقية التي تقوم بها المؤسسة، خاصة العاملين ذوي الخبرة و الأقدمية.

■ 9.07% من الباحثين يرون أنهم يستفسرون عن موضوع الأجر، و هل هناك إمكانية للزيادة خاصة مع إرتفاع الأسعار في السوق الوطنية، و عدم تلبية للمطالب الإجتماعية و الإقتصادية للعاملين.

الجدول رقم (41): يبين مدى سعي الفئات المهنية لتقديم الإقتراحات

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
14.28%	11.11%	10%	21.42%	دائما
11	1	4	6	
<b>61.03%</b>	<b>66.66%</b>	<b>65%</b>	<b>53.57%</b>	أحيانا
47	6	26	15	
24.67%	22.22%	25%	25%	مطلقا
19	2	10	7	
100%	100%	100%	100%	المجموع
77	9	40	28	

توضح لنا اللغة الرقمية لهذا الجدول أن:

■ 61.03% من الباحثين أكدوا أنهم يقومون في بعض الأحيان بتقديم إقتراحات و مبادرات لصالح المؤسسة، و قد أكدت فئة التنفيذ وذلك بنسبة 66.66% حيث أنهم قدموا إقتراحات من أجل تحسين ظروف العمل و توفير الوسائل اللازمة للعمل، لأن هذا من شأنه زيادة الدافعية للعمل خاصة أن ظروف العمل يمكن وصفها بالسيئة حسبهم، تليها فئة المهارة بما نسبته 65%.

■ 24.67% من الباحثين يرون أنهم لا يقدمون أي مقترحات للإدارة و ذلك يعود حسبهم إلى ضعف سلمهم الهرمي داخل المؤسسة، و هذا يعود حسبها إلى أن الإدارة العليا و الوصاية هي التي تقوم بمهمة اتخاذ القرارات .

■ 14.28% من الباحثين أكدوا أنهم يقدمون الإقتراحات، و هذا ما أكده فئة الكهول و ذوي الخبرة بإعتبارهم يمتلكون أقدمية و تجربة تمكنهم من الإلمام بواقع المؤسسة و ما تحتاجه من افكار، تصورات لتحسين الأوضاع.



الجدول رقم (42): يبين مدى فتح مجال المناقشة بين زملاء العمل

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
20 %25.95	2 %22.22	9 %22.5	9 %32.14	دائما
56 <b>%72.72</b>	7 <b>%77.77</b>	30 <b>%75</b>	19 <b>%67.85</b>	أحيانا
1 %1.29	/	1 %2.5	/	مطلقا
77 %100	9 %100	40 %100	28 %100	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن نسبة 72.72% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا وجود مجال للمناقشة و الحوار مع زملائهم من الفئات المهنية الأخرى، حيث دعم هذا الرأي فئة عمال التنفيذ بنسبة 77.77% ثم فئة المهارة بنسبة 75% و يليها فئة الإطارات بـ 67.85%.

أما 25.95% من الباحثين فيرون أن مجال الحوار و التشاور مع زملاء العمل يكون مفتوحا أحيانا و ليس دائما و ذلك يعود حسبهم إلى الظروف و الأوضاع التي تجعلهم يتناقشون مع بعضهم البعض.

و عليه يمكن تفسير إرتفاع نسبة المناقشة و التفاعل مع الفاعلين الإجتماعيين داخل الفضاء العمالي إلى صغر حجم المؤسسة محل الدراسة حيث أن المؤسسة تمتاز بصغر حجمها مما يسمح للموظفين بالإنتقال بحرية بين المكاتب و طرح إنشغالهم فيما يسمى بالجماعات غير الرسمية للعمال.

أما فئة الباحثين الذين يرون أن مجال النقاش يفتح أحيانا، فهذا يعود حسبنا إلى ضعف تواصلهم مع أطراف الجماعة و الإنعزالية التي يتخذونها في عملهم.

الجدول رقم (43): يبيّن مدى وجود علاقة بالإدارة حسب الفئات المهنية

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
%36.36 28	%33.33 3	%35 14	%39.28 11	نعم
<u>%63.63</u> 49	<u>%66.66</u> 6	<u>%65</u> 26	<u>%60.71</u> 17	لا
%100 77	%100 9	%100 40	%100 28	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية للجدول تبين أن:

63.63% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أنهم لا توجد لهم علاقة مباشرة بالإدارة وقد أرجعوا ذلك لضعف مستواهم التعليمي، عدم وجود نفوذ لديهم داخل البناء التنظيمي.

36.36% من المبحوثين أكدوا وجود صلة قوية لهم بالإدارة وقد أرجعوا ذلك لأسباب عديدة.

الجدول رقم 43-1- يبين مدى وجود علاقة بالإدارة في حالة الاجابة بنعم

الإحتمالات في حالة الإجابة بنعم	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
باعتبارك المسؤول المباشر	3	2	/	5
شبكة العلاقات الإجتماعية	2	6	2	10
قرابتك بأحد المسؤولين	/	/	/	/
خبرتك المهنية	4	6	/	10
قوة شخصيتك	2	/	1	3
المجموع	11	14	3	28

من خلال القراءة الرقمية يتضح لنا:

- 35.71% من المبحوثين يرون أن خبرتهم المهنية التي يتمتعون بها تسمح له بالإتصال بالإدارة
- في حين أكدت نفس النسبة المقدرة بـ 35.71% من المبحوثين أن لديهم علاقة بالإدارة، من شبكة العلاقات الإجتماعية و غير الرسمية التي كونوها.
- أمّا 10.71% أكدوا أنّ قوة شخصيتهم و الكاريزما التي يتمتعون بها سمحت بالتفاعل و التواصل مع الإدارة .

الجدول رقم (44): يبين مدى قيام الإدارة بالإستشارة أثناء القيام بتغييرات داخل المؤسسة

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
16.87% 13	11.11% 1	15% 6	21.42% 6	نعم
83.11% 64	88.88% 8	85% 34	78.57% 22	لا
100% 77	100% 9	100% 40	100% 28	المجموع

من خلال تحليل معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن:

81.11% من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تقوم بإستشارتهم أثناء القيام بتغييرات تتعلق بالمؤسسة، حيث عبر عن هذا الرأي فئة التنفيذ بنسبة 88.88%، ثم المهارة بـ 85% و إنتهاء بالإطارات بـ 78.57%. في حين عبّر 16.87% من أفراد عينة البحث أن الإدارة تستشيرهم أثناء القيام بتغييرات داخل المؤسسة، و قد عبر عن ذلك فئة الإطارات بـ 21.42% ويرجع ذلك الى مركزهم الوظيفي مقارنة بالفئات المهنية الأخرى. و عليه يمكن تفسير إرتفاع نسبة عدم إستشارة الإدارة لعمالها أن القرارات المتخذة أو التغييرات المعتمدة تقوم بها الوصاية أو المدير العام للمؤسسة و ذلك تبعاً لأهمية التغيير المعتمد. أما فيما يخص فئة المبحوثين الذين تقوم الإدارة بإستشارتهم، فهم حسب مقابلاتنا مع بعضهم لديهم علاقات وطيدة مع الإدارة العليا للمؤسسة، و هم حسبهم حتى و لو لم يتمكنوا من إتخاذ قرارات أو القيام بتغييرات إلا أن علاقتهم القوية بالإدارة تسمح لهم بالإطلاع على مختلف التغييرات المعتمدة.

الجدول رقم(45): يبيّن مدى التعاون مع الزملاء

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات	المهنية الإحتمالات
<u>%80.51</u> 62	<u>%77.77</u> 7	<u>%80</u> 32	<u>%82.14</u> 23	نعم	
%14.28 11	%22.22 2	%12.5 5	%14.28 4	لا	
%5.19 4	/	%7.5 3	%3.57 1	أحيانا	
%100 77	%100 9	%100 40	%100 28	المجموع	

من خلال المعطيات الرقمية للجدول يتضح أن:

80.51% أكدوا أنهم يفضلون التعاون مع زملائهم في العمل

14.28% من الباحثين أكدوا أنهم يحبذون العمل مع زملائهم في العمل

5.19% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أنهم يتعاونون مع زملائهم في العمل حسب طبيعة العمل.

الجدول رقم 45-1:- يبيّن التعاون مع الزملاء في حالة الاجابة بنعم

الإحتمالات في حالة الإجابة بنعم	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
بعض الأهمية للكفاءة المهنية	/	%3.12	/	%1.61 1
مستعد لمساعدة زملائه	<u>%82.60</u> 19	<u>%46.87</u> 15	<u>%85.71</u> 6	<u>%64.51</u> 40
له القدرة في حل المشكلات	%4.34 1	/	/	%1.61 1
متفتح و يستمع لوجهات نظر الآخرين	%8.69 2	%18.75 6	/	%12.9 8
يعطي أهمية كبيرة للصدقة	%4.34 1	%31.25 10	%14.28 1	%19.35 12
المجموع	%100 23	%100 32	%100 7	%100 62

من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للجدول تبين أن:

- 64.51% من أفراد مجتمع البحث فضلوا زميل عمل، يقدم المساعدة لزملائه الآخرين، حيث أنهم غلبوا منطق التضامن و التعاون على حساب الكفاءة المهنية.
- 19.35% من مجموع الباحثين اعتبروا زميل العمل الذي يعطي أهمية و أولوية للصدقة جدير بالإعتماد عليه و معاونته.
- 12.9% من الباحثين أكدوا أن زميل العمل الذي يصغي لمختلف وجهات النظر زميل جدير بالمعاونة

الجدول رقم (46). يبين مدى إستمرار العلاقة مع الزملاء خارج العمل

الفئات المهنية الإحتمالات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
نعم	24 %85.71	31 %77.5	7 %77.77	62 %80.51
لا	4 %14.28	9 %22.5	2 %22.22	15 %19.48
المجموع	28 %100	40 100%	9 100%	77 %100

من خلال اللّغة الرقمية للجدول يتضح لنا أن:

80.51% من أفراد مجتمع البحث تستمر علاقتهم بالفئات المهنية الأخرى خارج فضاء العمل وقد تعددت أوجه هذه العلاقة.

19.48% من المبحوثين أكدوا انقطاع العلاقة مع زملائهم بمجرد انتهاء ساعات العمل

الجدول رقم 46-1: يبين نوعية العلاقة مع الزملاء في حالة الإجابة بنعم

الإحتمالات في حالة الإجابة بنعم	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
زمالة	9	9	2	20
صداقة	13	22	5	40
قراية	2	/	/	2
المجموع	24	31	7	62

من خلال اللّغة الإحصائية للجدول نجد أنّ:

- 64.51% من الباحثين أكدوا أن الصداقة التي تجمعهم خاصة وأن معظمهم يقطنون بعاصمة الولاية فالتقرب الجغرافي يجعل إمكانية التفاعل قوية.
- 32.25% من أفراد المجتمع الكلي للبحث، أكدوا أن الزمالة في العمل و التفاعل اليومي تجعلهم يستمرون في علاقاتهم خارج العمل.
- 3.22% من الباحثين أكدوا علاقات القراية التي تجمعهم تجعلهم يستمرون مع بعضهم وقد عبرت فئة الإناث عن ذلك.



الجدول رقم (47): يبين صفة العلاقة مع إطارات المؤسسة

المجموع	تنفيذ	مهارة	إطارات	الفئات المهنية الإحتمالات
12.98% 10	11.11% 1	10% 4	17.85% 5	ممتازة
<b>80.51%</b> 62	<b>55.55%</b> 5	<b>85%</b> 34	<b>82.14%</b> 23	حسنة
3.89% 3	22.22% 2	2.5% 1	/	سيئة
2.59% 2	11.11% 1	2.5% 1	/	سيئة جدا
100% 77	100% 9	100% 40	100% 28	المجموع

- 80.51% من إجمالي الباحثين أكدوا أن العلاقات التي تربطهم مع إطارات المؤسسة حسنة، و قد أكدت فئة المهارة هذه العلاقة و ذلك بنسبة 85%.
- 12.98% من الباحثين أكدوا أنها علاقات ممتازة.
- 3.89% من إجمالي الباحثين أكدوا أن العلاقات سيئة، و هذا يعود حسبهم إلى النظرة الدونية التي ينظر بها الإطارات لعمال التنفيذ، بإعتبارهم أقل كفاءة علمية و مهنية منهم. وهذا ما عبرت عنه بـ 22.22%.
- 2.59% من الباحثين إعتبروها سيئة جدا و قد تعددت وجهات نظرهم حول أسباب سوء العلاقة كالمشاكل الشخصية و النعرات الجهوية.

الجدول رقم (48): يبين مواصفات العلاقة مع المسؤول المباشر

الاحتمالات	الفئات المهنية	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
مسؤول يسهر على تطوير علاقات العمل بين مختلف الأطراف	25	38	8	71	<u>34.80%</u>
مسؤول يحترم القوانين و أطر العمل	4	5	5	14	6.86%
مسؤول له كفاءة مهنية و تسييرية جيدة	6	7	/	13	6.37%
مسؤول يسعى إلى تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة	10	16	6	32	<u>15.68%</u>
مسؤول يأخذ بأراء فرق العمل أثناء اتخاذ قرارات مهمة	19	32	8	59	<u>28.92%</u>
مسؤول يفرق بين الكفاءة المهنية و العلاقات الشخصية	3	4	/	7	3.43%
مسؤول يقلل من مراقبتك أثناء القيام بعملك	4	3	1	8	3.92%
المجموع	71	105	28	204	100%

ملاحظة: إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول إتضح لنا أن:

- 34.80% من المبحوثين أكدوا أنهم يفضلون مواصفات مسؤول يعمل على تطوير علاقات العمل مع مختلف الأطراف و ذلك من خلال ربط صلات وثيقة معهم، و تكوين علاقات إجتماعية، إتصالات صاعدة و نازلة داخل البناء التنظيمي.
- 28.92% من المبحوثين يرون أن المسؤول الذي يعمل على بأراء الفرق عند إتخاذ القرار جدير بالعمل معه لأنه لا يقصي أي طرف على حساب الآخر، خاصة و أن عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تمتاز بالصعوبة، و عدم قدرة جميع الأطراف العمل على طرحها و إتخاذها.
- 15.68% من المبحوثين أكدوا أن المسؤول الذي يضع نصب عينه تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة من أجل زيادة الأرباح مسؤول جدير بتقديره و إحترامه.
- 6.37% من المبحوثين أكدوا أن المسؤول الذي يتمتع بكفاءة مهنية تسيرية جيدة ، مسؤول كفاء و قادر على حل المشاكل و الأزمات التي تقع فيها المؤسسة.
- 6.86% من المبحوثين أكدوا أن إحترام القوانين من طرف المسؤول و العمل على تطبيقها على جميع الأطراف

الجدول رقم (49): يبين مدى وجود ضغوطات من طرف المسؤول المباشر

المهنية الإحتمالات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
نعم	3	/	2	5
لا	25	40	7	72
المجموع	28	40	9	77
	10.71%	100%	22.22%	6.49%
	89.28%	100%	77.77%	93.50%
	100%	100%	100%	100%

من خلال اللغة الرقمية للمعطيات نلاحظ أن:

- 93.50% من المبحوثين أكدوا أنهم لا توجد عليهم ضغوطات من طرف المسؤول المباشر عليهم، و ذلك يعود حسبهم إلى إحترام كل طرف للحقوق و الواجبات المترتبة عليه، إضافة إلى تطبيق الأطر و القوانين الموضوعة في المؤسسة. وهذا ما أكدته فئة المهارة بـ 100% تليها الإطارات بـ 89.28%.

- 6.49% من مجموع الباحثين يرون أنهم يتعرضون لضغوطات من قبل مسؤوليهم، و هي بإعتقادنا حالات فردية معزولة لا ترتقي لإعتبارها ضغوطات عمل.

الجدول رقم 49-1: يبين مدى وجود ضغوطات من طرف المسؤول المباشر

الإحتمالات في حالة الاجابة بنعم	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
التسلط	2 %.66	/	1 %50	3 %60
قلة الاحترام	1 %33.33	/	1 %50	2 %40
المجموع	3 %100	/	2 %100	5 %100

من خلال المعطيات المبينة في الجدول يتضح أن:

- 60% أكدوا تعرضهم للتسلط من مسؤولهم المباشر وذلك بتكليفهم بمهام فوق طاقتهم وإمكانياتهم.
- 40% أكدوا أن هناك قلة احترام من قبل المسؤول المباشر ونظرة دونية لهم.

الجدول رقم (50): يبين الإقتراحات لتحسين العلاقة بين العمّال و الإدارة داخل المؤسسة

الفئات المهنيّة الإحتمالات	إطارات	مهارة	تنفيذ	المجموع
تحسين ظروف العمل	16.32%	39.39%	31.81%	29.92%
	8	26	7	41
تحسين سبل الإتصال	30.61%	27.27%	22.72%	27.73%
	15	18	5	38
التقييم على أساس نوعية العمل	24.48%	24.24%	27.27%	24.81%
	12	16	6	34
العدالة في الترقيات	28.57%	9.09%	18.18%	17.51%
	14	6	4	24
المجموع	100%	100%	100%	100%
	49	66	22	137

ملاحظة: إن عدد المبحوثين لا يساوي مجموع الإجابات المبين في الجدول، ذلك أن كل مبحوث تركنا له حرية الإجابة على أكثر من إختيار.

من خلال تحليل اللّغة الرقمية للمعطيات الإحصائية نجد أنّ:

✓ 29.92% من المبحوثين يرون أن تحسين ظروف العمل، و ذلك بتوفير جميع الإمكانيات التي تسمح للعامل، بتأدية مهامه بشكل جيد، فتحقيق الإدارة لهذا الشرط من شأنه حسبه إعطاء نفس جديد للعلاقة القائمة بين الطرفين، حيث أنهم سيقدمون أكثر ما لديهم من طاقات من أجل الصالح العام للمؤسسة.

✓ 27.73% يرون أن تحسين العملية الإتصالية من خلال تفعيل الإتصالات العمودية أي من أعلى إلى أسفل، إضافة إلى تطبيق سياسة الباب المفتوح من قبل الإدارة لإستقبال إنشغالات العمال، و ذلك من خلال تنظيم إجتماعات دورية لطرح المشاكل و إيجاد الحلول لها.

✓ 24.81% من المبحوثين يرون ضرورة تقييم عمال المؤسسة على أساس نوعية العمل المؤدى، فبدل الإعتماد على الكم، إضافة إلى الإعتماد على الكفاءة المهنية بدل الشهادة.

✓ 17.51% من المبحوثين يرون ضرورة إعتداد الإدارة على الكفاءة في الترقيات و الشفافية عند القيام بعملية الترقية.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: و التي مفادها: لطبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة، و قد حاولنا الكشف عن طبيعة هذه العلاقة، و قد توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ 84.6% من المبحوثين أكدوا وجود تضامن مع زملائهم أثناء العمل، و إن إختلفت أوجه التضامن داخل المؤسسة.

✓ 62.63% من المبحوثين أكدوا أنهم يقدمون المساعدة لزميلهم أثناء وقوعه في مشكلة سواء تنظيمية أو إدارية خاصة من الفئات ذوي الخبرة و التجربة.

✓ 49.50% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن التعاون هو السمة البارزة في علاقتهم مع زملائهم في العمل.

✓ 89.61% من المجتمع الكلي للبحث أقرروا بعدم وجود مشاكل مع الفئات المهنية الأخرى.

✓ 76.62% من أفراد عينة البحث أقرروا بحدوث نزاعات جماعية داخل المؤسسة.

✓ 76.61% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن النقابة هي التي ترجع الأمور إلى مجراها عند حدوث نزاعات جماعية بين أطراف العلاقة في المؤسسة، و هذا يدل على قوة و فعالية الفرع النقابي.

✓ 81.8% من أفراد العينة أكدوا أن النزاعات في العمل لها تأثير سلبي على إنجاز المهام و الوظائف.

✓ 72.72% من أفراد العينة يعملون على تجنب النزاعات داخل المؤسسة.

و عليه نجد أن هناك طبيعة نزاعية لعلاقات العمل داخل المؤسسة، و هناك تأثير على أداء العاملين داخلها و عليه فالفرضية الجزئية الأولى محققة.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: و التي مفادها : لنوعية الإتصالات السائدة في المؤسسة تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، و قد توصلنا للنتائج التالية:

■ 87.26% أفراد مجتمع البحث أقرروا أن ظروف العمل غير جيدة داخل المؤسسة، و أن محيط العمل غير ملائم، و مشاكل في عملية الإتصال من بين أهم الأسباب.

■ 58.43% من أفراد عينة الدراسة يرغبون في تغيير أماكن عملهم و دوراتهم المهني.

- 45.45% من المجتمع الكلي للدراسة أقرّوا أن نسبة العمل الجيدة من أهم العوامل التي تؤثر على دافعيّتهم للعمل.
  - 84.41% من أفراد العينة يشعرون بالفخر أثناء قيامهم بعملهم حيث تعددت أوجه هذا الفخر.
  - 50.46% أكدّوا أنّ تطوير المسار المهني و زيادة المعارف و المهارات من بين أهم الأهداف التي يريدون تحقيقها في عملهم.
  - 97.13% من أفراد عينة الدراسة أكدوا إعطاء أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء الذي تقوم به المؤسسة.
  - 77.92% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الوسيلة الكتابية هي الطريقة المفضلة لطرح الإنشغالات و المطالب العمالية.
  - 61.03% من أفراد المجتمع الكلي أقرّوا أنّهم يقدمون أحيانا و ليس دائما إقتراحات و مبادرات للصالح العام للمؤسسة.
  - 72.72% أكدوا أنّهم يتناقشون و يتحاورون مع زملائهم أثناء العمل.
  - 63.6% من أفراد العينة أكدوا أنه ليس لهم علاقة مباشرة بالإدارة.
  - 34.80% من افراد مجتمع البحث أكدوا أنّهم يفضلون مسؤول يعمل على تطوير العلاقات مع مختلف الأطراف.
- و عليه نجد أنّ هناك إتصالات متنوعة داخل المؤسسة محل الدراسة، و أن لها تأثير على أداء العاملين، و عليه فالفرضية الثانية محققة.

### 3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

رغم أن نتائج الدراسة الحالية ترتبط بعدد العوامل كالتصور النظري للموضوع، البيئة المدروسة، الإطار الزمني و المكاني، الإجراءات المهنية المتبعة، إلا أن ذلك لا يلغي أهمية المقارنة بين هذه الدراسات.

رغم محدودية دراستنا، إلا أننا توصلنا إلى عدد من النتائج التي تقترب في جزء قريب منها من الدراسات السابقة، ففي دراسة مقراني أنور حول العمل و علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، حيث أكدت عند دراسة الظروف المهنية عن تماثل المستخدمين بطواعية كبيرة لما يتطلبه التنظيم من إنضباط و إحترام لقواعد العمل. و هذا ما يتوافق مع دراستنا حول تطبيق معظم أفراد البحث للقوانين و اللوائح التنظيمية، و النظام الداخلي للمؤسسة عند تسيير أعمالهم.

أما دراسة رفيق قروي فقد أكدّ على قوة و فعالية النقابة على مستوى الجمع خاصة عند عملية خوصصته، من خلال دفاعه عن حقوق العمال خاصة الحفاظ على مناصب العمل، و هذا ما يتوافق مع دراستنا من جانب الدور الكبير الذي يلعبه الفرع النقابي التابع للمؤسسة محل الدراسة في الدفاع عن حقوق العمال والحصول على مكتسبات خاصة عند حدوث نزاعات عمل جماعية، حيث إستطاع هذا الفرع الحصول على عديد الإمتيازات و المطالب الإجتماعية و المهنية متمثلة في زيادة الأجور، التعويضات، العلاوات، إضافة إلى الوقاية و الأمن داخل أماكن العمل.

أما دراسة غريب منية و التي أكدت على قلة حدوث نزاعات و إضطرابات عمل مسجلة خاصة في فترة الشراكة مع الشريك الأجنبي، و هذا ما يتوافق مع دراستنا الميدانية حول إنخفاض نسبة الإضرابات داخل المؤسسة، خاصة بعد تلبية مطالب العمال، حيث كان آخر إضراب سنة 2011.

أما دراسة علي غربي فقد أكدّ على قصور قنوات الإتصال و خاصة الهابط منها و الذي يمكن إعتبره أحد الأبعاد الرئيسيّة للديموقراطية الصناعية، و هذا ما لمناه في بحثنا حول ضعف الإتصال العمودي (النازل) أي من الإدارة إلى العمال، خاصة فيما يتعلق بإتخاذ القرارات و القيام بإستشارة عند القيام بتغيرات تتعلق بالمؤسسة.

في حين إعتبر إحسان محمد الحسن أنّ العلاقات الإجتماعية غير الرسمية يخلقها العمال مع بعضهم البعض بسبب عدم إرتياحهم للعلاقات الإجتماعية الرسميّة، فهم يخلقون ما يسمى بالصدّاقة و الزمالة داخل و خارج أماكن العمل، و هذا ما أكدته دراستنا حول إرتباط مجموع العمال بعلاقات صدّاقة و زمالة ببعضهم البعض بسبب مجموعة من الخصائص كالتقرب الجغرافي، الإلتواء الجهوي، و التقارب في السن و المستوى التعليمي.

أمّا نبيلة وحدي فقد أكدت على دور الإتصال في تفعيل الأداء كونه يضمن تناغما و تنسيقا، كما يساهم في التواصل بين مختلف المصالح، و يضمن التنسيق بين الوظائف و المهام، و هذا ما يتوافق مع دراستنا الميدانية حول أهميّة الإتصالات في رفع مستوى الدافعية للعمل و إنجاز المهام.

#### 4- النتائج العامة للدراسة:

معظم أفراد مجتمع البحث أقرّوا بوجود تضامن و تفاهم بينهم، و إن تعددت أوجه هذا التضامن داخل فضائهم العمالي:

- رغم الظروف المهنية و الإجتماعية التي يمر بها العمال إلا أنّ هناك إجماعا على تطبيق مختلف اللوائح و القوانين المرتبطة بالنظام الداخلي للمؤسسة.



- قلة النزاعات الجماعية و الإضرابات بسبب قوة و فعالية الفرع النقابي داخل المؤسسة الذي إستطاع كسب العديد من المطالب الإجتماعية و المهنية لصالح العمال.
- رغبة أفراد مجتمع الدراسة في تغيير أماكن عملهم، و هذا ما يسمى بالدوران المهني للوظيفة، بسبب عدم تحقيقهم لرغباتهم و أهدافهم داخل المؤسسة، أو تماشياً مع الطبيعة النفسية و الإجتماعية للفرد و حبه للتغيير و الإنتقال.
- بيئة العمل الجيدة و توفر ظروف عمل مريحة، لها أثر كبير على دافعية الأفراد نحو عملهم و إنجاز المهام.
- إعطاء الباحثين أهمية قصوى لعملية تقييم الأداء الذي تقوم به المؤسسة بسبب المزايا و القواعد المرتبطة بعملية التقييم.
- وجود إتصال جيد في نفس المستوى بين الفئات المهنية داخل المؤسسة.
- قصور في الإتصال الهابط (الإدارة و العمال) خاصة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة التي تقوم بها الإدارة و هذا يدل على عدم وجود ديمقراطية إدارية داخل المؤسسة.
- وجود علاقات إجتماعية غير رسمية بين فئات العمل داخل المؤسسة تمثلت في مفاهيم الصداقة و الزمالة.
- تطوير المسار المهني من أجل الحصول على إمتيازات من بين الأهداف التي يسعى الباحثين إلى تحقيقها أثناء القيام بعملهم.

إنّ تتبع المسار التاريخي لعلاقات العمل داخل المؤسسة الجزائرية، يحيلنا قانونيًا الى الكم الهائل من النظم، اللوائح و المراسيم التي تسنّ لترشيد و تحديد العلاقة بين مختلف الشركاء الجماعيين. إنّ نجاح أي مؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها لا يتعلق باستخدام المعارف و التكنولوجيا المتسارعة كما كان سائدا عند التaylorية و أنصارها ، بل يرتبط ارتباطا سوسيولوجيا بالتفاعلات و الترابطات العلائقية التي تحدث بين الفئات المهنية داخل الفضاء العمالي.

لقد شهدت المؤسسة الجزائرية تحولات عميقة و جذرية من حيث تطور علاقات العمل داخلها و سن قوانين تضمن حقوق وواجبات كل طرف في العلاقة مثل قانون 90/78 و قانون 11/90 و قد هدفت هذه الإصلاحات إلى تأهيل المؤسسات و الرفع من إنتاجيتها و ضمان تنافسيتها الوطنية و الدولية.

لقد عملت هذه الدراسة للكشف عن مدى التأثير الذي تحدثه علاقات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين من حيث الكشف عن مدى الطبيعة التضامنية و النزاعية التي تحدثها هذه العلاقات من حيث متغيرات التضامن، قيم التفاهم ، النزاعات التي تحدث و طرق تسويتها بين أطراف العلاقة.

لقد بيّنت المعالجة الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية صدقها من حيث سيادة الإتصالات الأفقية بين المستويات العمالية و العمودية متمثلة في الأوامر، التوجيهات في مقابل ضعف الإتصالات الصاعدة حيث تتم وفق هراكية تنظيمية.

إنّ الإهتمام بتفعيل الإتصالات الصاعدة و تحسين بيئة العمل لها دور فعال في تحسين الأداء و إنجاز المهام بالنسبة للعامل فالأداء ليس مجرد جهد عضلي أو فكري يقوم به الفرد لتحقيق أهداف مسطرة من قبل التنظيم بل يتجاوز إلى العدالة و المساواة في الترقّيات و احتساب الكفاءة أثناء عملية التقييم و البعد عن الجهوية في التعامل بين الموظفين.

و خلاصة لما تم عرضه من تحليل للمعطيات الميدانية و تحليلها و مناقشة النتائج الجزئية و العامة للدراسة وربطها بالتراث النظري لمتغيرات الدراسة من أجل فهمها و إعطائها معنى يرتبط بالواقع التنظيمي و السوسيولوجي المتعلق بإشكالية الدراسة فقد قدمنا مجموعة من المقترحات لتطوير علاقات العمل داخل المؤسسة و تحسين أداء الموظفين وذلك من خلال :

• عمل الإدارة على فتح أبوابها أمام العمال للتعبير عن انشغالهم، وطموحاتهم إضافة على العمل على إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار باعتبارهم رأسمال بشري مهم داخل التنظيم وليسوا مجرد أرقام تقوم بأداء المهنة.

• العمل على تعزيز سبل الإتصال في اتجاهاته المختلفة ومدّ تلك القنوات و تفعيلها.

## خاتمة

---

- الإعتقاد على الموضوعية و الشفافية في عملية التقييم الترقية و التكوين، مما يزيد من رضا الجماعة، ويقلل من فرص الدوران المهني وما يكلفه هذا الأخير من أموال باهظة و خسائر للوقت في حالة البحث عن موظفين جدد و القيام بمسابقات توظيف جديدة.
- الإستفادة من الخبرات المهنية و العلمية دون الإستهانة بأي طرف.
- العمل على التخلص من التكتلات و الجهوية التي من شأنها إحداث صراعات بين العمّال، التنظيم في غنى عنه.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً - الكتب باللغة العربية

1. ابراهيم بلوط : المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005
2. إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1982 .
3. إحسان محمد الحسن: النظرية الإجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط2، 2010.
4. إحسان محمد الحسن: علم الإجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005.
5. احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار الكتب ،القاهرة، 2002
6. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
7. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
8. أحمد محيو: محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 1996
9. أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية) الجزائر، ج2، 2000.
10. أونيس عبد المحيد أونيس: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان ، الأردن، ط1، 2011.
11. إيهاب الدسوقي: التخصصية و الإصلاح الإقتصادي في الدول النامية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
12. بشاينة سعد: ندوة المؤسسة الإقتصادية و المجتمع، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.
13. بشير هديفي: الوجيه في شرح قانون العمل لعلاقات العمل الفردية و الجماعية، دار الريحانة للكتاب، جصور للنشر و التوزيع، 2006.
14. بلقاسم سلاطينية، حسان الجليلي، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2007 .
15. بن حمود سكينية: مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2012
16. بوخريسة بو بكر: اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
17. جارت مورغان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الأصبحي، مكتبة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2005

## قائمة المراجع

18. جلال الدين عبد الخالق: طريقة العمل مع الحالات الفردية (خدمة الفرد) نظريات و تطبيقات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
19. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
20. حسان الجيلاني: التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2008،
21. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف الإدارة)، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، 2006.
22. حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001
23. خالد عبد الرحمن الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003
24. خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو إقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،
25. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007
26. خليل موسى: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط2، 2011
27. خواجة عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر.
28. راوية حسن: ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 .
29. رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غني: مناهج و أساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000
30. رجاء وحيد دويداري البحث العلمي أساسيته النظرية وممارسته العملية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، دار الفكر دمشق سوريا، ط1، 2000.
31. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ط1، 2007
32. رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع و الطباعة، الجزائر، 2002،
33. زاهد محمد ديري: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
34. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007.

## قائمة المراجع

35. سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
36. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
37. السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط2، 1977.
38. السيد عبد العاطي السيد، عبد الله محمد عبد الرحمن: محاضرات في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزراطية، الإسكندرية.
39. سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء: الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009.
40. سيزلافي أندرو دي و مارك جي والاس: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
41. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ط2، 2012.
42. صالح بن نوار: مبادئ في منهجية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، مخبر علم الاجتماع و الإتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
43. صباح أحمد محمد النجار: العلاقات السوسيو مترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
44. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
45. صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1989.
46. طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
47. الطيب بلولة، جمال.ح. بلولة: انقطاع علاقة العمل، ترجمة محمد بوزة، منشورات بيرتي، الجزائر، 2007.
48. عامر خضير الكببسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط2.
49. عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999.
50. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.

## قائمة المراجع

51. عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
52. عبد الغفار حنفي و آخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002.
53. عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962، 1982)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
54. عبد المطلب عامر: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، ط1، 2011.
55. عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
56. العربي دخموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، 2001 .
57. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998.
58. علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002.
59. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
60. عنصر العياشي: سوسيولوجيا الديمقراطية و التمرد بالجزائر، مركز البحوث العربية، دار الأمين ، القاهرة، ط1، 1999.
61. غريب محمد سيد أحمد: علم الاجتماع و دراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
62. فاروق مداس: التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
63. محمد السويدي: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1980.
64. محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم النشر و التوزيع، عنابة، الجزائر
65. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004،
66. محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي و المهني، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2010.
67. محمد صالح فالخ: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
68. محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات إدارة الأداء، معايير و تطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر، 1996.
69. محمد عبيدات و آخرون: منهجية البحث العلمي: القواعد و المناهج و التطبيقات، دار وائل للطباعة و النشر، ط2، 1999.



70. محمد كامل المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007
71. محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010 .
72. مراد زعيمي: علم الاجتماع: رؤية نقدية ، مخبر علم الاجتماع الإتصال، قسنطينة، الجزائر ، 2004.
73. مراد نعموني: مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2014.
74. مروان عبد المجيد ابراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2000.
75. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
76. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
77. مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
78. معن خليل العمر: البناء الاجتماعي أنساقه و نظمه، دار الشروق للنشر، عمان ، الأردن، 1999.
79. مغنية الأزرق: نشوء الطبقات في الجزائر، دراسة في الإستعمار و التغيير الاجتماعي- السياسي، ترجمة كرم سمير، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1980.
80. موريس أنجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبية للنشر الجزائر، ط2، 2004 .
81. ميلود سفاري، الطاهر سعود: المدخل إلى المنهجية في علم الاجتماع، مخبر علم الاجتماع و الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007،
82. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
83. ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
84. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
85. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014.
86. الهاشمي لوكيا وآخرون: القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد(التجربة الجزائرية) ،مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2010
87. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

88. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004 .
89. يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
90. يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة،
91. يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دارهومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013.

### ثانيا- الرسائل و الأطروحات والأعمال العلمية

1. ابراهيم بو الفلفل : الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2000/ 2001.
2. حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003
3. حنان تغيزة: علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2013-2014.
4. ساكري دليلة: تنظيم السلطة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006
5. سعاد بعجي: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة ماجستير علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2006/ 2007.
6. عادل غزالي: أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2006/ 2007
7. علي غربي: العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، القاهرة، 1989.
8. غريب منية: علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007.
9. قروي رفيق: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية: دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة باجي مختار، عنابة، السنة الجامعية 2009/2010.

10. محمد زوزي: تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/،، 1942010
11. مقراني أنور، العمل و علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2، غير منشورة، السنة الجامعية 2010/2011.
12. ناصر سعدي ضيف الله الغبيوي: علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
13. هشام بوخناف: وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على اداء المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع علاقات عامة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2011.
14. وحدي نبيلة: العلاقات الانسانية وتأثيرها على الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر السنة الجامعية /2010-2011.

### ثالثا- المجالات:

1. بلقاسم سلاطينية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2004، العدد 5.
2. بن عنتر عبد الرحمن: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، العدد 2
3. رفيق قروي: في سوسيولوجيا علاقات العمل، مجلة الآداب و العلوم الإجتماعية، العدد 15، السداسي الأول، سطيف.
4. الطيب داودي، ماني عبد الحق: تقييم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث.
5. عصمان بوبكر: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة (مقاربة تحليلية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2012، العدد 26.

### رابعاً- المعاجم و القواميس باللغة العربية:

1. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
2. عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر و التوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان ، الأردن ، 2006.
3. المعجم الوسيط : مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة، ط4، 2004.

### خامساً- المعاجم و القواميس باللغة الفرنسية:

1. Madelein Crawitz. lexque des sciences sociales , Edition Dalloz paris, Septième Edition,

### سادساً- الكتب باللغة الفرنسية:

1. Abdelhamid Brahim: l'économ Algérienne, Dahlab, Alger, 1999
2. Ahmed Bouyakoub. Lagestion de lentreprise industrielle puplique en Algérie. Alger .1988
3. Philippe Bernouse, la sociologies des organisations, 5 émé, ed ; du seuil, Paris 1990.

### سابعاً- المراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد48، السنة 1995
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد17، المؤرخة في 23 أفريل 1990، قانون علاقات العمل 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990

## قائمة المراجع

---

### ثامنا- المنتقيات:

1. فويدر ميمونة: نظام التقاعد في ظل الاصلاحات الاقتصادية الجزائرية، المنتدى الثاني حول الظروف الاقتصادية للمؤسسة وأثرها على علاقات العمل في التشريع الجزائري، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2010.

### ثامنا- المواقع الإلكترونية:

1. arabistyKa.uv.edu.p//social.dialogue/wp-content/.../12/6czarzysty

**الملاحق**

جامعة محمد لمين دباغين. سطيف 2  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## استمارة بحث

السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته :

بغرض انجاز مذكرة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان "علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية" نرجو من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بكل عناية للعلم أن المعلومات لا تستخدم إلا لغرض علمي وفي الأخير نشكركم على تعاونكم

الطالبة : بن أوصيف مريم

ملاحظة : ضع علامة (x) في المكان المناسب

### I-البيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن:
- 3-مكان الإقامة:
- 4-الأصل الجغرافي: ريف  شبة حضري  حضري
- 5-المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 6-الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  5 الى 10 سنوات  11 الى 15 سنة  16 الى 20 سنة
- 21 الى 25 سنة  26 الى 30 سنة
- 7-الحالة العائلية: أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

## II- طبيعة علاقات العمل السائدة وتأثيرها على الاداء الوظيفي

- 8- هل يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم  لا  أحيانا
- \*إذا كانت الإجابة نعم فيما تمثل أوجه هذا التضامن؟
- 1- يقوم بالتستر عليك اثناء غيابك  2- يقوم بمعاونتك اثناء قيامك بعملك
- 4- يقدم لك الدعم المادي  5- يقدم الدعم المعنوي  6- أخرى تذكر:.....
- 9- في حال تعرض زميلك لمشكلة اثناء قيامه بعمله كيف تتصرف حيال ذلك؟
- 1- مساعدته على حل المشكلة  2- توجيهه للحل الصحيح
- 3- لا تهتم بالمشكلة  4- أخرى تذكر:.....
- 10- هل تعتقد أن التفاهم موجود بين العاملين داخل المؤسسة؟ نعم  لا  أحيانا
- \* في حالة الإجابة بنعم يوجد: 1- بين الإطارات فقط  2- بين العمال فقط  3- كلاهما معا
- 11- هذا التفاهم حسبك يعود إلى كونهم من: 1- نفس الجهة  2- نفس الجيل
- 3- نفس المستوى التعليمي  4- تجمعهم المصلحة المشتركة  5- يعملون في مصلحة واحدة
- 6- تربطهم علاقات قرابة
- 12- هل علاقتك بزملائك في العمل يسودها؟ التعاون  الانسجام  الحيادية  التوتر
- الثقة  المصلحة  التنافس  الصراع
- 13- هل توجد مشاكل بينك و بين زملائك في العمل؟ نعم  لا
- \* في حالة الإجابة بنعم كيف يتم الاتصال معهم اثناء العمل؟ بشكل مباشر  بشكل غير مباشر
- 14- هل حصل و إن شهدت المؤسسة نزاعات عمل؟ نعم  لا  أحيانا
- في حالة الاجابة بنعم كم استمر النزاع؟.....
- 15- عند حدوث نزاع داخل المؤسسة من يقوم بإعادة الأمور إلى نصابها؟
- 1- العمال  2- رؤساء العمال  3- النقابة  4- الإدارة العليا
- 16- في حالة حدوث نزاع بين مجموعة من العمال في المؤسسة هل؟
- 1- تقوم بفض النزاع  2- تخبر المسؤول المباشر  3 لا تبالي  4- تخبر النقابة
- 17- حسب رأيك، هل يعود النزاع الذي يحدث في المؤسسة إلى:
- 1- اختلاف المستوى التعليمي بين طرفي النزاع  2- النعرات الجهوية  3- الفوارق الكبيرة في الأجور
- 4- تعارض المصالح  5- اختلاف الأجيال  6- طموح لشغل مناصب رئاسية
- 7- أخرى تذكر:.....
- 18- هل تعتقد أن النزاع يؤثر على الدافعية للعمل داخل المؤسسة؟ نعم  لا
- 19- كيف تنظر إلى النزاعات في المؤسسة؟
- 1- يجب تجنبها لأنها ضارة و غير مفيدة  2- مفيدة الى حد ما
- 3- ضرورية في بعض الأحيان لأنها تسمح بمعالجة بعض المشاكل  4- أخرى تذكر:.....



- 20- كيف يتصرف العامل في حالة تعرضه الى تعسف في الترقية؟
- 1- الإضراب عن العمل  2- تخريب الآلات  3- التغيب عن العمل
- 4- نشر البلبلة داخل المؤسسة  5- تقديم شكوى للمسؤول الأعلى  6- التباطؤ في العمل
- 7- أخرى تذكر:.....

### III- طبيعة الاتصالات التنظيمية

21- كيف ترى ظروف العمل السائدة في المؤسسة؟

- ممتازة  حسنة  سيئة  سيئة جدا

● إذا كانت سيئة فذلك يعود إلى:

- 1- مشاكل في الاتصال  2- محيط العمل غير ملائم  3- عدم الاستقلالية في العمل
- 4- مشاكل شخصية  5- مشاكل تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة  6- مشاكل مالية
- 7- أخرى تذكر:.....

22- إذا أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى فهل تنتقل للعمل بها؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ"لا" فذلك يعود إلى:

- 1- عدم قدرتك على التكيف في مؤسسة أخرى  2- الأقدمية في العمل داخل المؤسسة الحالية
- 3- لا تستطيع الاستغناء عن زملائك  4- مرتبط بعقد مع المؤسسة الحالية
- 5- قلة النزاعات في المؤسسة

- 23- ما مفهوم العمل بالنسبة لك؟ 1- عبادة  2- شرف  3- وسيلة لكسب العيش الكريم
- 4- اكتساب خبرات مهنية  5- وسيلة لتحقيق الذات

24- برأيك ما هي العوامل التي تؤثر على الدافعية للعمل؟

- 1- بيئة العمل الجيدة  2- جاعة العمل  3- الترقية  4- ثقة الرئيس بك
- 5- وضوح المهام  6- سياسة الأجور  7- المشاركة في اتخاذ القرار

25- هل تشعرك العمل الذي تقوم به بالفخر؟ نعم  لا  أحيانا

\* في حالة الإجابة بنعم فذلك يعود إلى أنه:

- 1- يحقق ذاتك في العمل  2- يتناسب و مؤهلاتك
- 3- تلقي التشجيع من مسؤولك  4- تحب هذا العمل

26- في رأيك، على أي أساس تتم عملية تقييم أدائك داخل المؤسسة؟

- 1- كمية العمل المؤدى  2- المعرفة بطبيعة العمل
- 3- التعاون مع الزملاء  4- نوعية العمل المؤدى
- 5- الخبرة المهنية

27- هل تقدم على تطبيق القوانين والأطر المعمول بها أثناء القيام بعملك؟ نعم  لا

• إذا كانت الإجابة "لا" فذلك يعود حسبك إلى:

1- الاعتماد على المرونة في التسيير  2- لا تساعد على القيام بالعمل بشكل

3- لا توجد أسباب  4- أخرى تذكر:.....

264- بالنسبة لك، ما هو الهدف الذي تسعى لتحقيقه أثناء قيامك بالعمل؟

1- امتلاك معرفة أفضل من زملائك  2- تطوير المسار المهني

3- الحصول على ترقية  4- ثقة المسؤول المباشر

5- احترام الزملاء  6- أخرى تذكر:.....

27- هل تعطي أهمية لعملية تقييم الأداء الذي تقوم به المؤسسة؟ نعم  لا  أحيانا

• إذا كانت الإجابة نعم فذلك يعود حسبك إلى:

3 علاوة المدروية  2- الترقية  3- التكوين  4- ثقة المسؤول المباشر

4- أخرى تذكر ...

28- ماهي الوسيلة المفضلة ل طرح الانشغالات؟ 1-وسيلة كتابية  2-وسيلة شفوية

ما الأوقات المفضلة ل طرح الانشغالات؟

1-أثناء الاجتماعات  2-أثناء القيام بالعمل  3-خارج المؤسسة

4-أوقات الراحة  5-في المطعم  6-عن طريق الهاتف

39- ما هي المعلومات التي تسعى للحصول عليها هل تتعلق بـ:

1-الأجور  2-فترات الترقية  3-حل النزاعات الموجودة في المؤسسة

4- قرار إداري  5-إنتاجية المؤسسة  6-أخرى اذكر...

40-هل تسعى لتقديم الاقتراحات والمبادرات لصالح المؤسسة؟

دائماً  أحيانا  مطلقاً

41-هل يتم فتح مجال النقاش بينك وبين زملائك في العمل؟

دائماً  أحيانا  مطلقاً

42-هل لك علاقة مباشرة مع الإدارة؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يعود إلى:

1-باعتبارك المسؤول المباشر  2-شبكة العلاقات الاجتماعية  3-قربانك بأحد المسؤولين

4-خبرتك المهنية  5-قوة شخصيتك

44-هل تقوم الإدارة باستشارتكم أثناء القيام بتغييرات تتعلق بالمؤسسة؟ نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة لا فذلك يعود إلى:

1- السلم الإداري البسيط  2- عدم التمتع بالنفوذ داخل المؤسسة  3- كثرة النزاعات مع المسؤولين  4- أخرى تذكر:.....

45- هل تفضل التعاون مع زملائك في العمل؟ نعم  لا  أحيانا

\*في حالة الإجابة بنعم هل تفضل زميل؟

1- يعطى أهمية للكفاءة المهنية  2- مستعد لمساعدة زملائه أثناء المصاعب

3- له قدرة على حل المشكلات التنظيمية  4- متفتح ويستمع لوجهات نظر الآخرين

5- يعطى أهمية كبيرة للصدقة  6- يسعى لتسيير مساره المهني بشكل جيد

46- هل تستمر علاقتك بزملائك خارج إطار العمل؟ نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة "نعم" فما نوع هذه العلاقة؟ زمالة  صداقة  قرابة

47- كيف تصف علاقتك مع إدارات المؤسسة؟

ممتازة  حسنة  سيئة  سيئة جدا

48- كيف تصف علاقتك بمسؤولك المباشر؟

1- مسؤول يعمل على تطوير علاقات العمل مع مختلف الأطراف

2- مسؤول يحترم القوانين وأطر العمل

3- مسؤول له كفاءة مهنية وتسييرية جيدة

4- مسؤول يسعى لتحقيق نتائج أفضل المؤسسة

5- مسؤول يأخذ بآراء فرق العمل أثناء اتخاذ قرارات مهمة

6- مسؤول يفرق بين الكفاءة المهنية والعلاقات الشخصية

7- مسؤول يقلل من مراقبتك أثناء القيام بعملك

49- هل توجد ضغوطات عليك من طرف مسؤولك المباشر؟ نعم  لا

\*في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه

الضغوطات؟.....

50- ماذا تقترح لتحسين العلاقة بين العمال والإدارة داخل المؤسسة؟.....

.....

الملحق رقم(2): دليل مقابلة مع أحد إطارات المؤسسة

1\_ كيف يتم معرفة الموظفين الذين بتغييرون عن عملهم؟

2- هل توجد مشاكل بينك وبين زملائك في العمل؟ إذا كانت الإجابة نعم فيما تتمثل؟

4- هل حدثت نزاعات عمل في المؤسسة؟ إذا كانت الإجابة نعم؟ تاريخ حدوثها و أسبابها؟

5- كيف تتم عملية التقييم عن المردودية داخل المؤسسة؟

6- ماهي الشروط المتبعة في عملية الترقية داخل المؤسسة؟

الملحق رقم (3): دليل مقابلة مع أحد عمّال المهارة

- 1- هل تلقيت المساعد من طرف زملائك في العمل عند بداياتك الأولى في المؤسسة؟
- 2- هل تتستر على زميلك أثناء غيابه؟
- 3- هل توجد مشاكل بينك وبين زملائك في العمل؟ إذا كانت الإجابة نعم، فيما تتمثل؟
- 4- هل سبق وان حدثت نزاعات عمل في المؤسسة؟ تاريخ الحدوث و أسبابها؟

الملحق رقم (4): دليل مقابلة مع أحد عمال التنفيذ:

- 1- كيف تجد مناخ العمل داخل المؤسسة؟
- 2- هل تهتم بعملية التقييم التي تقوم بها المؤسسة؟
- 3- هل تقوم الإدارة العليا بإستشارتكم اثناء القيام بتغييرات تتعلق بالمؤسسة؟

الملحق رقم(5): الهيكل التنظيمي لجمع سونلغاز:

**Maison Mère**

الشركات الخيطة	الشركات المساهمة	شركات الأشغال	شركات الحرفة الرئيسية
TRANSMEX	SKS	ENERGA	GRTE
MEI	SKH	ETTERKIB	OS
SKMK	AEC	KAHRAKIB	GRTG
ELIT	NEAL	KANAGHAZ	GRTG
CAMEG	KAHRAMA	KAHRIF	SDC
FOSC	ALGESKO	SEIEG	SDE
SPAS	AETC		SDO
SAT INFO	SAFIR		SPE
CREDEG	BAOSEM		SKB
IFEG			SKD
SII			SKT
SMT			
MPV			
HMP			

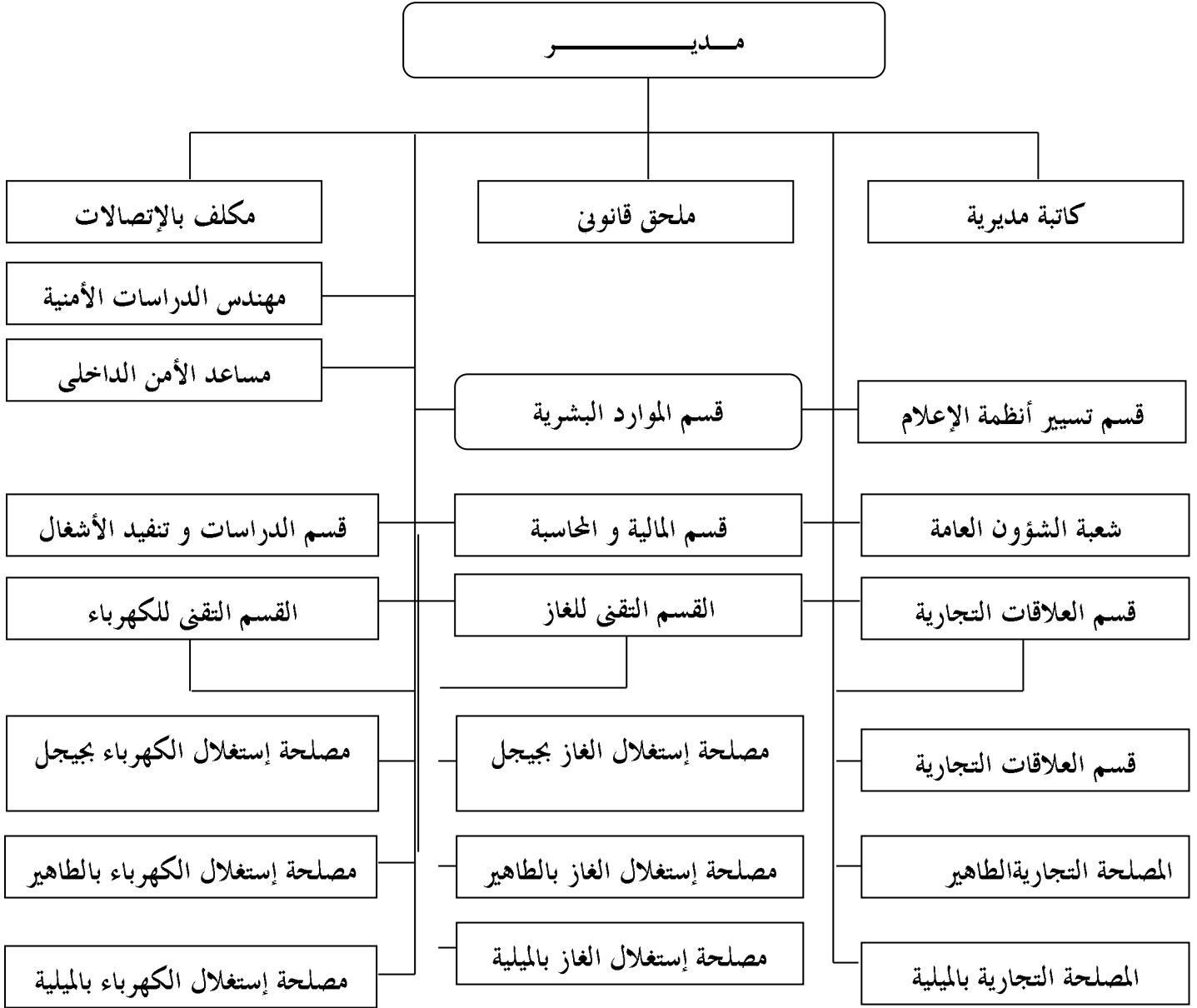
الملحق رقم (6): الهيكل التنظيمي لفرع شركة التوزيع بالشرق SDE

الرئيس المدير العام

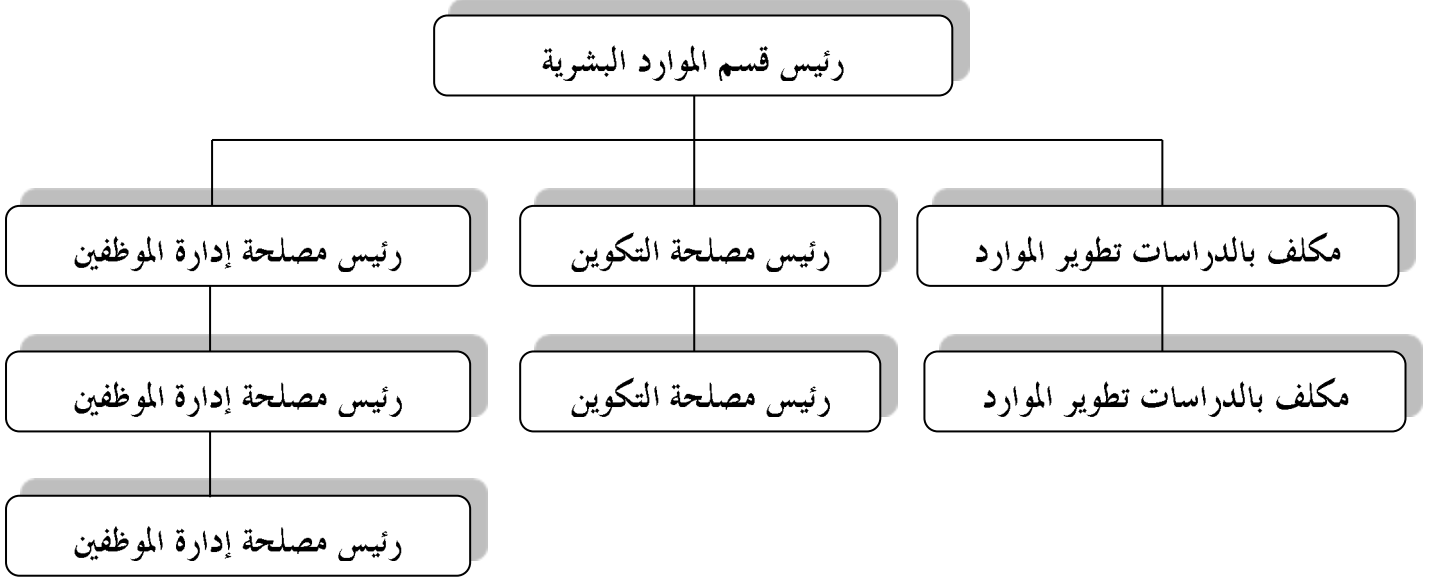




الملحق رقم (7): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بجيجل



الملحق رقم(8): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



## ملخص الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة الموسومة بعلاقات العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز جيجل، التطرق إلى الروابط الإجتماعية و التفاعلات التي تجمع كل من العامل و الهيئة المستخدمة، هذه الروابط تشتمل على مجموعة من التصورات، القيم، طرائق التفكير، حيث تسمح بتشكيل صور ذات معاني متمثلة في بيئة العمل، التضامن، نزاعات العمل، و أنساق الإتصالات السائدة داخل المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل داخل المؤسسة إنطلاقا من معرفة جو العمل، الظروف الإجتماعية و المهنية للعمل، نوعية السلطة، إلى الكشف عن الطبيعة التضامنية و النزاعية لعلاقات العمل، إضافة إلى محاولة الكشف عن الإتصالات المعتمدة داخل المؤسسة.

أما ميدانيا، فقد إعتمدنا على الإستمارة كأداة رئيسية، بالإضافة إلى الملاحظة و المقابلة كأدوات مساعدة لجمع البيانات. و قد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك طبيعة تضامنية و نزاعية لعلاقات العمل داخل المؤسسة، إضافة إلى تغلب الإتصالات بين نفس المستويات التنظيمية على أنماط الإتصالات الأخرى.

## Résumé de l'étude

Cette étude a but de marquer les relations de travail et leurs effets sur l'emploi dans l'institution algérienne, une étude sur le terrain de l'entreprise "Sonalgaz " de Jijel , pour aborder les liens sociaux et les interactions qui regroupent l'ensemble fonctionnaire et l'entreprise. Ces liens comprennent de perceptions, les valeurs, les modes de pensée, ou permettent de former des significations représentées dans l'environnement de travail, la solidarité, les conflits de travail et la cohérence de la communication au sein de l'organisation.

Cette étude vise à connaitre les signes par les relations de travail dans l'organisation d'après savoir l'ambiance du travail, les conditions sociaux et professionnels de travail, la qualité de l'alimentation, de détecter la solidarité et les conflits des relations de travail, en plus de tenter de détecter la communication utilisée au sein de l'organisation.

Sur Terrien, nous avons adopté la forme comme un outil principal, ainsi que, l'observation et l'entretien comme des outils pour aides à recueillir les données.

Cette étude a conclu, qu'il ya une solidarité et conflit de relations de travail. Au sein de l'organisation, ainsi que, la communication a surmontée entre les mêmes niveaux d'organisations sur d'autres modes de communications.