



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل



مذكرة مُقدّمة لنيل شهادة اللسانس في علم الاجتماع

علاقات العمل ودورها في الأداء الوظيفي
علاقات العمل ودورها في الأداء الوظيفي
داخل المؤسسة

إشراف الأستاذ الفاضل:

❖ بن عيسى رابح

إعداد الطالبتين:

*غادة فايذة

*لكحل ثريا

الموسم الجامعي: 1434 - 1435 هـ / 2013 - 2014 م

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع و أخذ بأيدينا الى ما يحبه و يرضاه
و نسأله عز وجل ان يجعله في ميزان الحسنات خالصا لوجهه الكريم

انه لمن واجب الشكر و العفاف و الجميل ان نشكر على كل من ساهم من قريب او بعيد
في انجاز هذه المذكرة على رأسهم الأستاذ الفاضل بن محيسى راجح الذي لم يبخل علينا
لا بوقته و لا نصائحه القيمة كما نسدي معظم الشكر الى كل عمال الإدارة و موظفي
قسم المالية و المحاسبة خاصة السيد بوضياف سليمان و شوتلة العيد على كل التسهيلات
و المساعدات التي قدمها لنا.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام من بداية مشوارنا الدراسي إلى نهايته
على متابعتهم لنا و انه لفضل عظيم من الله سبحانه و تعالى أن التقيناهم و سخرهم لنا نام
لأن نكون عند حسن الظن بنا.

كما نشكر على مجهودات الطاقم الإداري بالجامعة و إلى كل عمال المكتبة الجامعية.
و في الأخير نقول ان لمن دواعي سرورنا ان نتقدم بمرّة مجددا و نضعها بين أيدي
كل من أراد المعرفة للاستفادة منها و لو جزء بسيط

فايزة و ثريا



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله المستحق الحمد حمدا طيبا مباركا فيه على
السموات والأرض وما بينهما . وعلى اللهم وبارك على صفوة الخلق نبينا محمد و على
اله و صحبه و سلم تسليما كثيرا حق قدره و مقداره العظيم و بعد:

امدي ثمرة أعمالني و مجسوداتي إلى أختلي و أعظم من في الوجود سيدنا محمد عليه
أفضل الصلاة و السلام و إلى التي مصما قلبك لن أوفيقا مقما أمي الصنونة ... إلى قدوتي
في الحياة و الذي مصما عبرتي لن أوفيه حقه أبوي رحمه الله إلى أنوار حياتي إخوتي:

محمد الرحمن , مسعود , إسماعيل , حسين , عبد الحميد .

إلى بسمة حياتي أخواتي : نصيرة , صليحة , عائشة , حياة .

إلى البراعم الصغار : أريج , هيف , يوسف , انس , رباب .

إلى جدتي الغالية حفظها الله إلى أخوالي و خالاتي , إلى عمي العزيز

إلى أعمى و أوفى صديقة و التي قاسمتني هذا العمل المتواضع فائزة خادمة و لكل
عائلتها الكريمة .

إلى كافة زملائي و زميلاتي في الحياة الجامعية و اخى بالذکر : بشري , عمير , مريم
, حسناء , حورية , الزهرة , ابتسام .

كل جيراني و جاراتي و خاصة خالتي حدة و عمتي خيرة و عمي حمودة و إلى كل الذين
مخرفتهم و لم أتمكن من ذكرهم إليهم امدي جميع أعمالني الصالحة .

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا ولولا أن هدانا الله والسلام على سيدنا محمد
صلى الله

عليه وسلم خير من اختاره لرسالته واجتهابه.

و على اله و صحبه و التابعين و كل من اهتدى بهداه. أما بعد...

اهدي هذا العمل المتواضع إلى أئمتي ما أمك في هذه الدنيا والداري العزيزين و
أتمنى لهما طوال العمر إلى الكتكوتة انتصار و إخوتي وصيبة ,عمار ,سمية ,حسنة, و إلى
كل الأقارب من بعيد أو قريب.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة و على رأسهم الأستاذ
الفاضل * بن عيسى رابع* و إلى موظفي قسم المالية و المحاسبة و خاصة بضيافة سليمان
* شوتلة العيد*

إلى أئمتي و شريكتي في العمل * ثريا* و كل عائلتها الكريمة .

إلى صديقتي الوفيّة أحلام و ابنها محمد.

إلى كل الأساتذة الكرام من بداية المشوار إلى نهايته.

إلى أصدقائي و زملائي الأعماء في الدراسة و كل من يعرفني.

إلى كل من يتصفح من بعدي

اهدي هذا العمل

فايزة

الفهرس

شكر و تقدير

الإهداء

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

05	الإشكالية.....
06	الفرضيات.....
06	تحديد المفاهيم.....
08	المقاربة المنهجية.....
10	أهمية وأسباب اختيار الموضوع.....
11	أهداف الدراسة.....
11	الدراسات السابقة.....
13	صعوبات الدراسة.....

الفصل الثاني: أساسيات حول علاقات العمل

16	تمهيد.....
17	مفهوم علاقات العمل.....
19	مراحل تطور علاقات العمل.....
20	أطراف علاقات العمل.....
22	دور أطراف العمل في تنظيم علاقات العمل.....
24	خصائص علاقات العمل.....
25	الجوانب الاجتماعية والجوانب القانونية لعلاقات العمل.....
31	أهداف علاقات العمل.....
32	مشاكل علاقات العمل.....
35	خلاصة.....

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

37	تمهيد.....
38	مفهوم الأداء الوظيفي.....
39	محددات الأداء الوظيفي.....
41	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
43	مشكلات الأداء الوظيفي.....
44	تقييم الأداء
44	مفهومه.....
45	الأهمية والأهداف.....
48	طرق تقييم الأداء
51	العوامل المؤثرة على الأداء.....
57	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: الجانب الميداني

60	تمهيد.....
60	مجالات الدراسة.....
61	تحليل الهيكل التنظيمي.....
64	بناء وتحليل جداول البيانات الشخصية للمبحوثين.....
69	تحليل بيانات الفرضية الأولى.....
79	تحليل بيانات الفرضية الثانية.....
86	نتائج الفرضية الأولى.....
87	نتائج الفرضية الثانية.....
88	نتائج البحث.....
90	خاتمة.....

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	توزيع المبحوثين حسب تغير السن	01
65	توزيع المبحوثين حسب تغير الجنس	02
65	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	03
66	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
67	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	05
68	توزيع المبحوثين حسب الخبرة	06
69	توزيع المبحوثين حسب تناسب الوظيفة	07
69	توزيع المبحوثين حسب الأجر	08
70	توزيع المبحوثين حسب حرية التعبير في المؤسسة	09
70	توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من العلاوات	10
71	توزيع المبحوثين حسب فرص الترقية	11
71	توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من فرص التدريب	12
72	توزيع المبحوثين حسب المشاركة في اتخاذ القرار	13
72	توزيع المبحوثين حسب وعيهم بهدف المؤسسة	14

73	توزيع المبحوثين حسب نسبة التغيب	15
73	توزيع المبحوثين حسب تلقيهم المساعدة من زملاء العمل عند مواجهة الصعوبات	16
74	يوضح العلاقة بين المبحوثين في العمل	17
74	يبين مدى تواصل العلاقة بين المبحوثين خارج المؤسسة	18
75	يبين مواجهة المبحوثين لنزاعات في العمل	19
75	يبين مدى إحساس المبحوثين بتشكيلهم لفريق عمل ناجح	20
76	يبين الصداقة ودعمها لأداء المبحوثين	21
77	يبين تبادل التهئة بين المبحوثين في المناسبات العائلية	22
77	يبين جو العمل بالنسبة للمبحوثين	23
78	يبين أولوية صداقة العمل عن الصداقات الأخرى بالنسبة للمبحوثين	24
78	يبين تأثير العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للمبحوثين	25
79	يبين توزيع المبحوثين حسب تأثير المستوى التعليمي على مستوى الأداء	26
80	توزيع المبحوثين حسب تنافس الزملاء في الأداء	27
80	توزيع المبحوثين حسب مستوى أداء العامل	28
81	توزيع المبحوثين حسب الرضا عن الأداء	29
81	توزيع المبحوثين حسب المكافأة على حسن الأداء	30

82	توزيع المبحوثين حسب الشعور بالثقة في حسن الأداء	31
82	توزيع المبحوثين حسب تناسب ظروف العمل	32
83	توزيع المبحوثين حسب الأولويات التي تهتم بها الإدارة	33
84	توزيع المبحوثين حسب موافقتهم على نظام تقييم الأداء	34
84	توزيع المبحوثين حسب اقتراحاتهم اتجاه نشاطات المؤسسة	35

مقدمة

مما لا شك فيه أن الحضارات القديمة التي لا تزال شواهدنا قائمة إلى يومنا هذا، لم تقم من العدم ، وإنما كانت نتيجة عمل مضمّن مارسه الإنسان منذ القدم. فإذا كانت جذور العلاقات في القانون المدني تمتد إلى القانون الروماني، فإن علاقات العمل الفردية منها والجماعية، لم تعرف تنظيمات ولا تعريفات خاصة بها مثل سابقاتها، بل تمتد جذورها إلى عهد العبودية، حيث كانت تنعدم فيها أية صورة وأي شكل من أشكال أية علاقة قانونية بين العبد والسيد، بل كان يعمل لسيدته ويخضع له خضوعًا تامًا دون أي مقابل ليتمتع بحقوقه التي يعرفها اليوم العامل "الحديث". وبقية الأمور على هذا الوضع حقبة طويلة من الزمن دون أن يعرف عالم الشغل أعرافًا وضوابط تنظمه وتحكم جوانبه، وذلك إلى غاية مجيء الديانة المسيحية التي لعبت دورًا هامًا في القضاء على العبودية في أول الأمر، لتفتح بعدها الثورة الفرنسية المجال واسعًا أمام الليبرالية بإقرار مجموعة من المبادئ في مجال علاقات العمل تضمنتها مختلف القوانين الاجتماعية فيما بعد، فزادها قيام الثورة الصناعية تطورًا وانتشارًا بظهور وانتشار أشكال المؤسسات الأولى، مما أدى إلى اتساع نطاق مجال علاقات العمل، أصبحت فيها وضوابطها غير قادرة على مواكبة هذا التطور في عالم الشغل، خاصة ما يتعلق منها بضرورة توفير حماية كافية للعمال والأجراء ضد كل ما كان يلحق بهم من إجحاف بحقوقهم ومساعدتهم كطرف ضعيف في كل علاقة مهنية على لمستخدمين. كل ذلك يستلزم تدخل الدولة بسن تشريعات عمالية، تسمى قوانين العمل أو القوانين التي تضبط علاقات العمل الرسمية وتحدد واجبات العامل أو الموظف وتملي حقوقه باعتباره أهم عنصر أو مورد، فالاهتمام به يزداد بشكل كبير كي ترفع وتحسن المؤسسة من مستوى الأداء الوظيفي، الذي يتضمن جودة الأداء وحسن تنفيذه والخبرة الفنية والتفاعل وغيرها والسعي نحو الاستجابة بكل حرص وفعالية. فالأداء الفعال والجيد ما هو إلا نتيجة لهذا الاهتمام وما يحولنا في هذه الدراسة إلى الإطلاع على واقع علاقات العمل في المؤسسة وذلك بتحديد دورها في الأداء الوظيفي للفرد والمؤسسة ولقد تطرقنا لهذا الموضوع من خلال أربعة فصول تشمل جانبين نظري وميداني ففي الفصل الأول تناولنا الإطار المنهجي للدراسة حيث عرضنا فيه تحديد إشكالية الدراسة، وصياغتها وبعض المفاهيم ثم النظر إلى أهمية الموضوع وأسباب اختياره وكذا أهداف الدراسة وعرض لبعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء البحث.

وفي الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى أساسيات حول علاقات العمل، وذلك من خلال مراحل تطورها، أطرافها ودور هذه الأطراف في تنظيم هذه العلاقة بالإضافة إلى خصائصها وبعض جوانبها خاصة الاجتماعية منها والقانونية، وكذا أهدافها، مشاكلها.

وفي الفصل الثالث تناولنا فيه دراسة مفصلة حول الأداء الوظيفي بما فيه محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، مشكلاته بالإضافة إلى تقييم الأداء، أهميته وأهدافه، طرق تقييمه، العوامل المؤثرة عليه.

وفي الفصل الرابع والخاص بالجانب الميداني تناولنا فيه لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز وكذا المنهجية المتبعة بدءاً بالعينة وطريقة اختيارها ومجالات الدراسة ويليها عرض الجداول الخاصة بالفرضيات وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية وبعدها قمنا بتحليل النتائج لكلتا الفرضيتين بالإضافة إلى الاستنتاج العام وأخيراً الخاتمة.

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- تحديد المفاهيم
- 4- المقاربة المنهجية
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- أهداف الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- صعوبات الدراسة

1- الإشكالية:

إن الإنسان منذ الفجر الأول للبشرية وعيشه على هذه الأرض، لم ينقطع أبدا عن التعلم، وتوسع وترسخ هذا الفعل الإنساني حين اكتشف العمل، حيث اعتبر هذا الأخير كظاهرة إنسانية لصيقة بوجوده، لما يوفره من إشباع للحاجات من مأكّل، ملبس، ... وتحقيق للذات، فالعمل يعتبر أساس كل ثروة وتقدم، فلولا وجوده وتطوره لما وجد الإنسان وتطور، حتى غدا هذا العالم، عالم حضارة العمل. و توسع إدراك الإنسان للأشياء المحيطة به و اندمج كلية معها، فدخل في عملية تأثير وتأثر منقطعة النظير. ولأن بيئة العمل الإنساني لم تكن أبدا بيئة خالية نقية صافية، يسودها السلام والوئام، إنما كانت مكانا للقاء المباشر بين رأس المال والعمل، أي من يملك وسائل الإنتاج و من لا يملك شيئا، سوى قوة عمله ولكل هدف يسعى إليه، ومن خلال هذه العلاقة بين أهداف العمال وأصحاب العمل ظهرت علاقات العمل التي تتشكل ضمن سوق العمل من خلال الممثلين الجماعيين فيما بينهم فهي صيغ للعلاقات بين أصحاب العمل و بين العمال "أو بين المنظمات التي تمثل العمال كالتقابات والمنظمات التي تمثل أصحاب العمل"، وكذلك بين هذه الأطراف "العمال أصحاب العمل والحكومة (الدولة)" والهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه المنظمات هو الدفاع عن حقوق العمال كتوفير ظروف عمل أفضل وأجور أعلى، أما منظمات أصحاب العمل فتسعى لتحقيق أهداف من وراء تأدية العمال لواجباتهم وعادة ما يتم توثيق علاقة العمل من خلال وثيقة تصاغ وفقا لنصوص "قانون العمل" هدفها ضبط أطراف علاقات العمل لبلوغ أهداف هذه الأطراف وخاصة أصحاب العمل عن طريق أداء العمال لعملهم الذي هو جهد سواء كان عضلي أو فكري قاموا ببذله لإنجاز أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبنية على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة.

و يتمحور موضوع دراستنا عن علاقات العمل و دورها في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة و التي تتضمن بين بنيتها مجموعة من العلاقات التي تربط بين أفرادها، والتي يمكن أن تلعب دورا في الأداء الوظيفي.

ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل لعلاقات العمل داخل المؤسسة دور أساسي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؟

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلين فرعيين:

- هل لعلاقات العمل الرسمية الجيدة دور إيجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- هل لعلاقات العمل الغير رسمية دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

2-الفرضيات:

2-1-الفرضية العامة:

- لعلاقات العمل داخل المؤسسة دور أساسي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- لعلاقات العمل الرسمية الجيدة دور إيجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- لعلاقات العمل الغير رسمية دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

3-تحديد المفاهيم:

***مفهوم الأداء:** يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الجهد والأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

***المفهوم الإجرائي:** يعبر عن مدى فاعلية الفرد في تحقيق وظائفه داخل المنظمة.

***مفهوم الأداء الوظيفي:** هو المقياس الرئيسي التابع الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه، ويصلح كوسيلة للحكم على فاعلية الأفراد".²

وهو درجة التثقيف وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية".³

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000، ص209.

² طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص58.

³ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص215.

***المفهوم الإجرائي:** من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي يعبر عن إشباع الفرد للمهام المخولة داخل الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

***العمل:** هو الطاقة أو الجهد الحركي الذي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معينة¹.

***أما المفهوم الإجرائي:** فهو الجهد الذي يبذله الإنسان سواء كان فكري أو جسدي داخل المؤسسة مقابل تحقيق منفعة ما.

***العامل:** هو أي فرد يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية ويعمل لقاء أجره في خدمة صاحب عمل وتحت سلطة أو إشرافه².

***أما المفهوم الإجرائي:** هو الشخص الذي يقوم بأعمال معينة في إطار التنظيم مقابل أجر يتلقاه من صاحب العمل.

***علاقات العمل:** هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام، وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال بعضهم بعض، وبينهم رؤساءهم أو مديريهم، وكذا علاقتهم بالمنشأة "المؤسسة" التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت "المؤسسات" ونقابات العمال، وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية³.

وهناك علاقات عمل رسمية، وعلاقات عمل غير رسمية

***علاقات العمل الرسمية:** هي كل القوانين والالتزامات والأوامر التي تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، أو بين العمال فيما بينهم، وتكون في شكل التزامات فردية وأخرى جماعية، والتي من خلالها يمكن أن يتم قياس أداء العامل، سواء كان جيد أو سيء، كما يتم من خلالها ضبط أداء الأفراد والعمال داخل المؤسسة، وكذلك المخلفات المهنية، وتحديد كل خلل في الأداء الوظيفي، ومسؤولية كل فرد داخل هذه المؤسسة.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1987، ص448.

² نفس المرجع، ص448.

³ أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص238.

*علاقات العمل الغير رسمية: هي كل التفاعلات والارتباطات التي تكون بين العمال فيما بينهم، وبين إدارة المؤسسة وعمالها، وتكون تلقائية وبدون قوانين تحكم هذه العلاقات والتعاملات، وهذه العلاقات لا تحددها إدارة المؤسسة.

*المؤسسة: كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج¹.

4- المقاربة المنهجية:

*المناهج المستعملة وتقنيات البحث:

إن الدراسة الميدانية لأي بحث تتطلب مناهج تعتمد عليها وتقنيات لجمع البيانات ولهذا فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من التقنيات والمناهج وهي كالآتي:

*المناهج المستعملة:

ينبغي على الباحث أن يتصور بحثه بالتفكير في الوسائل التي يستعملها في كل مرحلة من مراحلها "منهجية"².

وحسب التعريف فإن لكل بحث منهج علمي يتبعه الباحث للوصول إلى الحقائق وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المناهج التالية:

1- المنهج التاريخي: يقول دوركايم: "إن شرح مؤسسة ما هو بالفعل تبيان عناصر تأليفها المختلفة مع أسبابها وعللها ولكن كيف السبيل إلى اكتشاف هذه الأسباب إن لم نرجع إلى الوقت الذي أصبحت فيه فاعلة أي إلى الوقت الذي أوجدت هذه الأسباب فيه، الأحداث التي نحاول فهمها والحال في هذا الوقت هو وراءنا، فلنكن نعرف كيف ولد كل عنصر من هذه العناصر ليس لدينا سوى طريقة واحدة

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص1

² موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي، ط2، القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص96.

³ إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته، ط1، دار الشروق، عمال، الأردن، 2009، ص141.

وهي أن نلاحظه خلال الآونة التي ولد فيها بالذات وأن نتابع سير تكوينه، والحال أن هذا في الماضي ولا يمكننا بالتالي أن نعرفه إلا بواسطة التاريخ".³

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج التاريخي وذلك لتتبع التطور التاريخي لعلاقات العمل والأداء الوظيفي لمعرفة التغيرات التي طرأت عليها كما تطرقنا لنشأة المديرية الجهوية لسونلغاز بغارداية.

2- المنهج الوصفي: الذي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو حدث معين بطريقة نوعية أو كمية، رقمية في فترة زمنية معينة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة".²

3- المنهج الإحصائي: هو الطريقة التي تهدف إلى إخضاع الظاهرة المدروسة للتحليل وذلك باستعمال لغة الأرقام وكذلك تسمح هذه الظاهرة بإظهار العلاقة بين المتغيرات وتوضيحها وكذا تفادي الأحكام الذاتية والتوصل لنتائج موضوعية وعلمية من خلال التعامل مع الأرقام والتي تتحول لنسب مئوية في الجدول الإحصائي ثم تحليلها ووفق هذا المنهج تمت عملية جمع البيانات والمعطيات ثم تفرغها في جداول بسيطة ومركبة قصد إيجاد علاقات رياضية، ومقارنتها للوصول إلى نتائج.

*تقنيات البحث:

1- الملاحظة: لا يكاد يخلو أي بحث سوسولوجي من هذه الأداة (الملاحظة) فهي تساعد الباحث في فك الغموض عن مجال الدراسة (العينة) وعلى الموضوع وذلك من خلال الزيارات الاستطلاعية التي يقوم بها، فالملاحظة "هي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكات".³

2- الاستمارة: بالإضافة إلى تقنية الملاحظة استعنا بتقنية الاستمارة والتي تعتبر أداة للحصول على الحقائق وجمع المعلومات بصفة محددة ورسمية، "يتم فيها طرح الشفوي للأسئلة وتسجيل الإجابات وهذا

² محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص46.

³ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص206.

³ إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمنهج البحث العلمي، ط2، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1994، ص65.

يتطلب من الباحث وقتاً وتدخلًا أكثر وكذلك الشأن للذين يقومون بتقديم الاستمارة³. ويستحسن اللجوء إلى هذه الأداة في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم مما يسمح لهم فهم الأسئلة المطروحة دون تدخل الباحث، فالاستمارة هي: الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث كما تفرض عليه التقييد بموضوع البحث المراد إجراؤه وعدم الخروج عن مضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية.

وتم بناء الاستمارة على ثلاث محاور:¹

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية يضم 6 أسئلة .

المحور الثاني: يتمثل في 20 سؤال حول علاقات العمل.

المحور الثالث: تتمثل في 11 سؤال حول الأداء الوظيفي.

5- أهمية الموضوع و أسباب الاختيار:

من المتفق عليه أن كل بحث علمي هو عملية البحث عن المجهول، والأسباب الذاتية والموضوعية وهي التي تدفع الباحث لخوض معركة البحث العلمي لتجعله يتساءل عن الشيء الذي يبحث عنه ويريد دراسته وعلى أساس هذه النظرة كان اختيارنا لموضوع "علاقات العمل ودورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي"، لما لهذا الأخير من أهمية في كل المؤسسات بصفة عامة والعامل بصفة خاصة، ولتدقيق أكثر إن اختيارنا لهذا الموضوع كانت له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

أ- الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام بالمواضيع التي تهتم بالعنصر البشري في المؤسسة.

- محاولة التعمق في دراسة علاقات العمل بصفة عامة وتحسن في مستوى الأداء بصفة خاصة.

ب- الأسباب الذاتية:

² أنظر الملاحق

- الرغبة الشخصية في الكشف عن الأوضاع المهنية التي يعيشها العمال داخل مؤسسة سونلغاز والتي تؤثر بشكل أو بآخر على أدائه الوظيفي.

- محاولة التمييز بين المصطلحات المتناهية التي تخص علاقات العمل في المؤسسة.

- كون الموضوع يدخل إطار تخصصنا السوسولوجي بصفة خاصة.

- الاهتمام بعلاقات العمل وخاصة الاجتماعية منها ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين.

- تسليط الضوء على مستوى أداء الموظف الذي هو مكلف بتقديم أحسن الخدمات للمواطنين.

6-الهدف من الدراسة:

إن لكل دراسة هدف تريد تحقيقه والوصول من خلاله إلى نتائج عملية لتفسير القوانين التي تحكم الظاهرة المدروسة وتكشف عن أسباب وجودها وفعاليتها العناصر التي تتدخل في مسارها، وعلى هذا الأساس وحتى تكشف هذه الدراسة الصفة الموضوعية وجب توفر هدفين أحدهما علمي وآخر عملي:

*الهدف العلمي من هذه الدراسة هو الرغبة في التزود بالمعرفة وتنمية ملكات فكرية والقدرات العقلية والتدريب على عملية البحث حتى يتسنى للباحث الخوض في أبحاث ذات أهمية أكبر وكذلك زيادة القدرة العلمية على التحليل السوسولوجي التنظيمي.

*الهدف العملي من دراسة دور علاقات العمل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية المتمثلة في شركة سونلغاز بغرداية هو محاولة تشخيص واقع علاقات العمل.

محاولة إبراز أهمية علاقات العمل الاجتماعية ودرجة الاستفادة منها في العملية التسييرية بصفة عامة وعملية تحسين مستوى الأداء الوظيفي بصفة خاصة.

7- الدراسات السابقة: تلعب الدراسات السابقة دور حيوي فهي توفر لنا المعلومات النظرية لعلاقات

العمل التي تبنى على أساسها أفكارنا كما تمدنا بالخطة المنهجية التي نتبعها في أطوار بحثنا، إضافة لهذا تمكنا من مقارنة النتائج التي توصلنا إليها مع نتائج هذه الدراسات و من بين هذه الدراسات:

*الدراسة الأولى: قام بها لحسن بونعام

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية (snvi) 1996-1997 وحملت عنوان "علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية" وكان محور هذه الدراسة ينصب حول علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ومدى أثرها على الإنتاجية، وتمثلت إشكالياتها في : ماهي حقيقة العلاقات التي تحكم العاملين كقوة محركة والمؤسسات الاقتصادية كوعاء لهذه العلاقة . وما طبيعة أثرها على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية؟ إذا كانت لهذه العلاقة آثارا على الإنتاجية فكيف يمكن قياس هذا الأثر والتحكم فيه؟

أما الفرضيات فتمثلت فيما يلي:

-علاقات العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الموجودة ولكنها غير معتمدة بصورة أوسع ،وهذا ما يؤثر سلبا على مواقف وسلوكات العمال ومنه على إنتاجية العمل حيث يتدهور الإنتاج كما ونوعا.

-إن علاقات العمل هي متغير أساسي ضمن متغيرات عدة تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة.

المنهج المستخدم: للإجابة على إشكالية البحث إثبات صحة الفرضيات المتبناة اختار الباحث المنهج الوصفي والمنهج التاريخي في الجزء النظري أما الجانب الميداني (التطبيقي) استعمل المنهج التحليلي لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

النتائج:

-إن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر قد تأثرت بعدة عوامل ترجع لمراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية مرحلة التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي،مرحلة استقلالية المؤسسات التشريعات الجديدة للعمل كلها علاقات العمل وعلى سير وتطور المؤسسة.

-شهدت المؤسسة تراجع كبير في حجم الإنتاج وهذا نتيجة تدهور علاقات العمل بالمؤسسة.

-علاقات العمل:التغيب ،حوادث العمل،الإضراب،النزاعات الفردية والجماعية في العمل انعكس سلبا على إنتاجية المؤسسة".¹

*الدراسة الثانية:قامت بها غريب منية

دراسة حالة مركب أسميدال عنابة سنة 2006-2007 تحمل عنوان علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائر ،أما الإشكالية فتتمثل في:ما العلاقة الموجودة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وتمثلت فرضية الدراسة في إبراز علاقات العمل والتعلم الثقافي و باعتبارهم ركيزة أساسية في عملية الإنتاج وفعالية إنتاجية المؤسسة.

المنهج المستخدم: اختارت الباحثة منهجا وصفيا في الجانب النظري أما الجانب الميداني فاستعملت المنهج التحليلي لفحص النتائج المتحصل عليها .

نتائج الدراسة:

-هناك تحسن ملحوظ في علاقات العمل يصاحبه أو يقابله تطور في مستوى التعلم الثقافي لدى العاملين بالمؤسسة وهذا راجع لأسباب عدة منها الحرية في إيصال انشغالات واقتراحات العمال للإدارة خاصة في مجال حوادث العمل والأخطار المهنية،التطبيق الفعلي والواقعي لعلاقات العمل رقم11/90.

-الأجر يعتبر حافز مادي قوي في تحسين علاقات العمل وتحقيق مستوى من الرضا والتعلم لدى العمال.

-توجد علاقة وطيدة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية".²

¹ لحسن بونعام، علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، الجزائر 1996-1997.

² منية غريب، علاقات العمل والتعلم الثقافي، المؤسسة الصناعية الجزائرية الدراسة الميدانية بمركب أسميدال عنابة ،رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع،الجزائر 2006-2007.

8- صعوبات الدراسة:

بالرغم من التعاون والمساعدات التي قدمت لنا من طرف عمال مؤسسة سونلغاز للوسط بغرداية إلا أنه لا يمكن لأي بحث أن يخلو من الصعاب وأهمها:

1- عدم توفر الوقت وذلك لانشغالنا بإنجاز البحوث التطبيقية والامتحانات.

2- الاضطرار للتنقل للحصول على المصادر والمراجع وصعوبة ذلك نتيجة الظروف الأمنية الأخيرة بالمنطقة.

3- تحفظ بعض الموظفين وعدم إدلائهم بمعلومات تفيد البحث.

4- صعوبة الحصول على تصريح من المؤسسة لإنجاز البحث.

5- تحفظ المسؤولين من منحنا الملاحق الخاصة بالدراسة وهذا راجع لسرية المؤسسة.

الجانب النظري

- تمهيد

1. مفهوم علاقات العمل
 2. مراحل تطور علاقات العمل
 3. أطراف علاقات العمل
 4. دور أطراف العمل في تنظيم علاقات العمل
 5. خصائص علاقات العمل
 6. الجوانب الاجتماعية والجوانب القانونية لعلاقات العمل
 7. أهداف علاقات العمل
 8. مشاكل علاقات العمل
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإنسان كائن حي يمتاز عن غيره من الكائنات الحية الأخرى بميزة التفكير المنطقي وضرورة الاختلاط والتعامل مع الآخرين، لاستحالة العيش بانعزال عنهم، كذلك العامل في المؤسسة يستوجب عليه الاختلاط مع الآخرين والتعامل معهم لاستحالة العمل بمفرده، فتعامله معهم يتطلب منه الاتصال بهم وهذا يشكل وجود علاقات مختلفة، إن وجود الأفراد العاملين في مكان واحد لمزاولة نشاطهم العملي، و من شأنه أن يؤدي إلى ظهور علاقات عمل فيما بينهم تشمل جميع مستويات العمل من الإدارة والعاملين، هذه العلاقات هي ميدان العلاقات الصناعية و سنتطرق في هذا الفصل لعلاقات العمل باعتبارها ضرورة لسيرورة العمل على أحسن وجه، و ذلك من خلال إبراز مفاهيمها لبعض الكتاب، مراحل تطورها، أطرافها، خصائصها، و جوانبها الاجتماعية، القانونية بالإضافة إلى أهدافها و مشاكلها.

1- مفهوم علاقات العمل:

لقد قام بتعريف علاقات العمل الكثير من الكتاب كل حسب وجهة نظره، محاولين تحديد مفهوما علميا لها، ويرجع هذا الاختلاف إلى حداثة هذه العلاقات، حيث أنها لم تحرز الاهتمام والتطور إلا بعد الحرب العالمية الأولى، رغم أن اصطلاحها كان معروفا قديما، فمن هؤلاء الكتاب من وصفها بأنها: تنظيم وممارسة العلاقات التي تنشأ بين أصحاب العمل والعاملين معهم في منشأة صناعية معينة أو صناعة معينة أو في كافة الصناعات".¹

يعرف المشرع الجزائري علاقة العمل بأنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل أجر، وتنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي أو غير كتابي وتنتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده القانون، والاتفاقيات الجماعية وعقد العمل".²

هناك تعريف آخر لعلاقة العمل مغاير للتعريف الأول لكنه يكمله من ناحية أنه يحدد لنا العناصر الفاعلة في علاقات العمل أو الأطراف المشاركة فيها، وهذا من وجهة نظر أحمد زكي بدوي الذي يرى بأن "علاقات العمل هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبين رؤسائهم أو مديريهم، وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة".³

- كما يمكن إعطاء تعريف آخر لعلاقات العمل يصب دائما في منحى التعريفين السابقين من ناحية توضيح طبيعتها والأطراف التي تتدخل في تشكيلها، " نستطيع القول فعلا أن علاقات العمل في طبيعتها هي جماعية تعتمد بالأساس على تدخل ثلاث مجموعات ممثلة في:

1-العمال ونقاباتهم.

2-أصحاب العمل وتنظيماتهم المهنية.

3-الدولة

¹ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص 93.

² انظر المادة 8 قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أبريل 1990.

³ أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 238.

(باختلاف مستوى مكان العمل ونظام الدولة) " ¹.

- وقد حدد أيضا مفهوم علاقات العمل في الموسوعة العلمية العربية " :بأنها تلك الطريقة التي يتعامل بها أصحاب العمل والعمال، وقيم نظام العلاقات الصناعية التقاليد والقواعد التي تحكم هذه العملية، وتسمى هذه العملية في بعض الأقطار (علاقات العمل) " ².

- كما يعرفها علي غربي " بأنها تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع للتأثير المتبادل بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه " ³.

- أما لينا بوقومولوا فقد استعملت العلاقات الإنسانية للتعبير عن علاقات العمل، حيث ترى بأن "علاقات العمل تكون مستعملة بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية، أو بواسطة تشريع الدولة بينما مصطلح العلاقات الإنسانية تكون معينة بالعوامل الأخلاقية، والنفسية بدلا من العوامل القانونية " ⁴.

نستنتج من هذا أنه إذا كانت العلاقة بين صاحب العمل والعمالين وبينهم جيدة فإن هذا يمكن المؤسسة من وضع سياسات رشيدة مما يوصلها إلى تحقيق أكبر قدر من التفاهم، والثقة والترابط بين الأطراف، مما ينعكس إيجابيات على علاقات المؤسسة مع محيطها الخارجي، وذلك عن طريق رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين ومستوى رضاهم عن العمل مما يحسن مستوى الأداء لديهم.

وتهتم علاقات العمل بطريقة اندماج الفرد مع الجماعة ضمن محيط العمل، والمشاكل التي تعترضه أثناء العمل، كما تهتم بالنظم التي يخضع لها هذا الفرد، كما تهتم بطبيعة العلاقات بين الإدارة والنقابات العمالية، ويكون التركيز في علاقات العمل على العلاقات الإنسانية التي ترتبط بالعمالين مع بعضهم البعض خلال العمل الإنتاجي.

¹ Dimitri woiss ,**Les relation du travail**, dumod, Paris ,1978, p 3.

² الموسوعة العربية العلمية، ط 2، مؤسسة آمال الموسوعة للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية.

³ علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة الدكتوراه، معهد علم الاجتماع جامعة القاهرة، 1989.

⁴ نور الدين محمد بومار، التكنولوجيا و علاقات العمل ، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه جامعة القاهرة، 1991 .

2-مراحل تطور علاقات العمل:

إن ظهور العلاقات العامة كان نتيجة للأبحاث والدراسات التي قام بها علماء النفس الصناعي وعلماء الاجتماع الصناعي بالإضافة لعلماء الإدارة، والتي أثبتت أن العمل في مناخ المؤسسة الصناعية يؤدي إلى ظهور مواقف مختلفة، وهنا تظهر ضرورة العمل على تكييف أدوار الفرد مع المواقف الجديدة.

ترجع النشأة الأولى لعلاقات العمل إلى أواخر القرن 19 حيث شهد هذا القرن ظهور الحركة النقابية في عدد من الدول الصناعية، وأدت الظروف السيئة التي كان يعاني منها الأفراد العاملون و التي أثرت على نفسيتهم وحاجتهم لجهة معينة تتولى توحيد كلمتهم والدفاع على مصالحهم، والتي تتمثل في التنظيمات النقابية التي تعد قوة ذات تأثير على مستوى المؤسسة، حيث أصبح مسؤولي المؤسسات يعملون على أن تسود العلاقات الصناعية الإيجابية، وبدل الجهود المضنية لتقليل النزاعات في العمل بين النقابة و أصحاب المؤسسات وإدارتها، حيث أن هناك نزاعات حول الخدمات العمالية والأجور وساعات العمل وغيرها، وفي ظل هذه الظروف تسعى المؤسسة إلى العمل على تقليل الآثار السلبية لهذه النزاعات إلى أدنى حد ممكن، فمن غير مصلحتها تعمق هذه النزاعات، لأن ذلك يؤدي إلى شل حركة العمل في المؤسسة، ونتيجة لهذا التطور فقد اضطرت النقابات الحرفية لفتح العضوية أمام العمال الأقل مهارة، وساعد هذا على التعديل في علاقات العمل، فبعد أن كانت هذه العلاقات تركز على حماية الإدارة ضد النقابات فقد تغيرت وأصبحت تتجه نحو العمل على تنظيم العلاقات بين النقابات و الإدارة".¹

لقد شهد مفهوم علاقات العمل تطورا ملحوظا واتسع نطاق نشاطها في أواخر القرن الماضي، حيث أنه بعد أن اقتصر مفهومها على تهيئة أنسب للأساليب الإنتاجية لتحقيق أقصى درجات الكفاية الإنتاجية، كتحقيق أسباب الأمن الصناعي والوقاية والتقليل من حوادث العمل، اتسع ليشمل هذا المفهوم كل ما يتعلق بتحسين الكفاية الإنتاجية من جهة، و الاهتمام بالعنصر البشري من جهة أخرى، و بهذا فإن علاقات العمل في وقتنا الحاضر تهتم بكل من العلاقات الجماعية نتيجة التفاعل بين الأفراد العاملين وبحالة العامل كفرد في هذه الجماعات، وغايتها الوحيدة هي تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال

¹إسماعيل سفر، تاريخ الوقائع والأفكار الاقتصادية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، مطبعة، حلب، 1987، ص28.

تحديث الإدارات والأقسام المختصة لتنفيذ كافة الأنشطة، من اختيار للعمال وتعيينهم وتدريبهم بما يوافق المواصفات اللازمة للإنتاج، كما تهتم بتحفيز الأفراد".¹

3- أطراف علاقات العمل:

يمكن تحديد الأطراف المعنية بعلاقات العمل في ثلاثة أطراف

1. الحكومة المتمثلة في السلطات العامة خصوصا إدارة العمل.
2. صاحب العمل (المديرية) أو منظمات أصحاب العمل.
3. العمال (العاملون) و منظمات العمال.

هذه الأطراف الثلاثة متكاملة فيما بينها و لا يمكن لأي طرف أن يستغني عن الطرفين الآخرين، و ذلك بغض النظر عن النظم الاقتصادية أو السياسية، أو الاجتماعية القائمة.

الطرف الأول (الحكومة): قد تكون الحكومة متمثلة في السلطات العامة طرف مباشرة في تنظيم علاقات العمل، و ذلك عندما يفرض التشريع إجراء المفاوضات الجماعية بشأن إبرام الاتفاقيات الجماعية بإشراك أو بإشراف ممثل حكومي مثلا. أو عندما يضع لها المشرع الأسس و الأطراف اللازمة لها، كإقرار الحرية النقابية و إجراء المفاوضات، و الاتفاقيات الجماعية، بل و قد يشجع عليها و يدعمها و يدعو إليها، و قد يفرضها فرضا أو يفرض الإجراءات، و الشكليات و المضامين العامة لها لتحقيق ودعم الاستقرار المهني و الاقتصادي".²

الطرف الثاني (العمال و منظمات العمل): أساسهم الطرف المباشر الأول في هذه العلاقة.

أولا: العامل أو الأجير : ويعتبر عاملا كل من يؤدي عملا لقاء أجر، و يكون تابعا في عمله للإدارة و توجيه الجهة التي يعمل لحسابها .

و العامل بمفهوم عام لا يمكن أن يكون إلا شخصا طبيعيا، حيث أن الالتزام الذي يتعهد به، لا يمكن أن يقوم به الشخص المعنوي، و هو أيضا كل شخص وصل سن العمل دون الأخذ بعين الاعتبار

¹ إسماعيل سفر، مرجع سابق ، ص 29.

² KORCHLIN, (H.FRANCOIS) L'aspect juridique des relations de travail, PARIS,1972.

طبيعية عمله المهني و جنسه أو الاعتراد بتبعيته لمؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات مادامت العقود مستقلة عن بعضها البعض.

ثانيا: **منظمات العمال:** و هي الطرف الأخر المهم في هذه العلاقات، و تتمثل في تكتلات عمالية، و هي أصلا وليدة الثورة الصناعية، حيث نشأت وحدات صناعية كبيرة نستخدم يد عاملة مكثفة، يصحبها تجمعات كبيرة للعمال ينظمون أنفسهم في منظمات غير رسمية تملك من مقاومات القدرة الذاتية، ما يمكنها من تحقيق أهدافها، وإثبات فعاليتها لخدمة و حماية أعضائها و صيانة حقوق العمال و مصالحهم و رفع الكفاية الإنتاجية .

فهناك منظمات عمالية رسمية معترف بها، متمثلة في نقابات العمال و لجان المشاركة. وهناك تجمعات عمالية غير رسمية تشكل الجماعات والمنظمات العمالية الغير الرسمية، و كلاهما يلعب دور في حماية وترقية شؤون العمال وأعضائها.

فالنقابات أو هيئاتها و ممثلوها يدخلون في مساومات ومفاوضات مع أصحاب العمل، أو منظماتهم لتثبيت و تحديد شروط و ظروف تشغيل العمال".¹

الطرف الثالث: صاحب العمل أو منظمات أصحاب العمل:

تتبع صفة صاحب العمل، أو منظمات أصحاب العمل في علاقة العمل المتمثلة في الطرف المقابل للعامل أو الأجير أو منظمات العمال.

أولا: صاحب العمل: اعتمادا على عنصر التبعية فصاحب العمل هو أي شخص طبيعي، أو معنوي يستخدم أجورا أو أكثر مقابل أجر.

إن صاحب العمل هو أيضا معني مباشرة بتنظيم علاقات العمل مع العمال بشأن شروط و ظروف العمل الخاصة بالأجور و أوقات العمل و الراحة والإجازات . و القواعد العامة المتعلقة بظروف العمل، شروط السلامة، و الصيانة، حماية العمال في أماكن العمل وهم المستفيدون بالدرجة القصوى من تنظيم هذه العلاقة و استقرارها على أسس متينة ثابتة ليسود الاطمئنان لديهم في مجال نشاطهم الاقتصادي و ليتضاعف و يتحسن الإنتاج بسببه.

¹ أحمد زكي بدوي، العلاقات الصناعية(تطورها أهميتها وأطرافها)، القاهرة، 1977، ص65.

ثانيا: **منظمات أصحاب العمل:** بالنسبة لمنظمات أصحاب العمل، فإنها تأسست أصلا كهيئات تمثل مصالح أصحاب العمل الاقتصادية بصفة عامة.

و تختلف منظمات أصحاب العمل على أنها لا تخرج عن فئتين أساسيتين :

أ- **الاتحادات أو الجمعيات الحرفية أو الصناعية:** وتتميز هذه الاتحادات و الجمعيات بكونها منظمات، يتم في الغالب تكوينها و الانضمام إليها بصفة اختيارية، و هي تقابل النقابات العمالية و يمكن إحمال الأهداف العامة لمنظمات أصحاب العمل فيما يلي :

1- حماية مصالح أعضائها.

2- منع المنافسة غير عادلة بين الأعضاء.

ب- **الغرف التجارية أو الصناعية:** وتتميز بكونها منظمات تمثيلية أمام الحكومة، والجهات المختلفة للتعبير عن الآراء المشتركة للأعضاء في السياسة الاقتصادية، و المطالبة بإصدار التشريعات المفيدة للصناعة¹.

4- **دور أطراف العمل في تنظيم علاقات العمل:**

الطرف الأول: دور الحكومة:

اقتصرت السلطات العامة في تنظيم علاقات العمل أول الأمر على اقتراح القوانين ذات الصلة بالعمل، و الإشراف على تنفيذ أحكامها، و القيام ببعض الأنشطة المحدودة.

و لكن حدث بعد ذلك تحول كبير في التكبر الاجتماعي، كان من نتائجه أن التزمت السلطات العامة بأن تضع سياسة جماعية، و كان من النتائج المباشرة لهذا التحول كذلك أن تحسنت ظروف العمل، و أوضاع العمال بعد تدخل السلطات العامة.

كما تلعب الحكومة دورا هاما في تهيئة المناخ و الإطار العام لهذا النظم من أجل:

- تنمية علاقات العمل السليمة لتشجع، و تحفز على زيادة الإنتاج و تأمين السلم الاجتماعي.

¹ أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص66.

- رسم وتطوير السياسة العامة لشؤون العاملين، بالاشتراك مع الطرفين الآخرين فيما يتصل بتشريعات العمل، و سياسة الأجور و إستراتيجية التدريب المهني، و برنامج زيادة فرص العمالة.
- الضمان والسهر على تطبيق قوانين و تشريعات المحافظة على حقوق العمال، و تأدية الخدمات الوفائية و التحسينية لتجنب الأخطار، و الأمراض المهنية.
- القيام بالدراسات و الابحاث الخاصة بالمنازعات العمالية للتعرف على أسبابها، و مدى انتشارها، و اقتراح السبل المؤدية إلى استقرار علاقات العمل، و تدعيم الإنتاج".¹

الطرف الثاني: دور صاحب العمل و منظمات أصحاب العمل:

- تتلور المهمة الأساسية لصاحب العمل في حشد، و تنظيم و سائل الإنتاج بهدف التنمية، و الريح و حماية رأس المال، إلا أن الفرد العامل داخل المؤسسة يخضع إلى نظم لها أكبر الأثر على حياته اليومية، و شعوره بالرضا، و عدمه و ينعكس في المؤسسة مختلف النظم التي تؤثر تأثيرا مباشرا على علاقات العمل.
- فتشريع العمل، و الإجراءات المنفذة له، و اتفاقيات العمل الجماعية، و قرارات الإدارة، و سياسة إدارة شؤون العاملين المتبعة في المؤسسة، و سلطة الإشراف عن طريق الرؤساء المباشرين و ما ينتج عن كل ذلك، من علاقات كل هذه الأمور تنعكس على العاملين، و على الإنتاجية، و على أسلوب علاقات العمل. من هذا المنطلق فمسؤولية صاحب العمل مهمة جدا في اعتماد أسلوب علاقات العمل يؤدي في مجموعة إلى علاقات أفضل .

و هناك أسئلة أخرى تطرح في هذا المجال أهمها:

- مدى اتفاق و جهات نظر الإدارة و العمال و ممثلهم في تفهمهم لعلاقات العمل.
- مدى استقلالية كل من إدارة المؤسسة و ممثلي العمال في اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى اللجوء إلى أطراف خارجية.
- مدى استطاعة صاحب العمل التعرف على مشاكل العمل و العمال المحتملة في بداية أمرها و إيجاد الحل المناسب لها".¹

¹ أحمد زكي بدوي، الخدمة الاجتماعية للعمال، دار الفكر، القاهرة، 1968، ص62.

5- خصائص علاقات العمل:

إن أهم ما يميز علاقة العمل عن غيرها من العلاقات الأخرى، وتبعاً للتغيرات و التحولات التي عرفتتها المؤسسات الاقتصادية، يمكن إيجازه فيما يلي:

-علاقات إنسانية اجتماعية، لأن لها قواعد معينة من قبل الدولة بصفتها الاجتماعية، ولأنها تربط بين العمال وأرباب العمل في مجال النشاط المهني والاقتصادي.

-علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها، لأنها تتكون بإرادة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية، وتهدف إلى تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والاتفاقية الجماعية . كما يتفق فقهاء قانون العمل، على أن علاقات العمل تتخذ بصورة مضطربة صبغة جماعية مؤداها أن العلاقة القائمة بين رب العمل والعمال لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب، بل تخضع أيضاً لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العمالية وخاصة النقابات من جهة (ومنظمات أرباب العمل من جهة أخرى، وما تسفر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة وحل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق التوفيق و التحكيم، أو عن طريق استخدام النقابات لحق الإضراب".²

-علاقات اقتصادية: تقوم بالتنظيم والإنتاج لإشباع حاجات الناس الطبيعية والاقتصادية.

-علاقات لها مردود فردي وجماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل، مما تكون له آثار ايجابية على الإنتاج كما ونوعاً.

وانطلاقاً من تعريف المشرع الجزائري لقانون العمل " بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تنظم أحكام عقد العمل، هذا الأمر يقودنا إلى تعريف عقد العمل بأنه ذلك العقد الذي يتعهد بمقتضاه عامل بأن يشتغل تحت إدارة صاحب العمل وإشرافه مقابل أجر".³

إن علاقة العمل المرتبطة بهذا القانون (قانون علاقات العمل) تتركز على خاصيتين هما:

أ -التبعية: إن قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص لحساب غيره وتحت إدارة وإشراف هذا الغير، ويشترط أن يكون العامل خاضعاً في عمله لإدارة صاحب العمل، ويعبر عنه بقيام رابطة التبعية بين العامل ورب العمل حتى يمكن توافر معنى علاقة العمل.

¹ أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 63.

² أحمد حسن البرعي، علاقات العمل الجماعية (النقابات)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972، ص 1.

³ إبراهيم زكي أخنوخ، شرح قانون العمل الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 3.

إذن فالمقصود بالعمل التابع هو ذلك العمل الذي يتم تحت إشراف وتوجيه ورقابة من يتم لحسابه العمل، بحيث يكون العامل في أدائه لعمله في مركز التابع لصاحب العمل، إلا أنه يشترط لخضوع العمل التابع لقانون علاقات العمل أن يكون مأجوراً، بحيث إذا كان تبرعاً (غير مأجور) فإنه يخضع للقواعد العامة في العقد والالتزام (الواردة في القانون المدني).

ب - الأجر: قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل إنسان يقوم به مقابل أجر، وعلى ذلك فإن العمل الذي يتم بدون مقابل من القائم به أو على سبيل التبرع، لا يدخل في إطار العلاقات التي يحكمها قانون العمل ولو كان الالتزام قانوني. ومتى توافر المقابل اعتبرت العلاقة "علاقة عمل" مهما كانت صورته نقدية أو عينية. وفي تحديد مدلول المقابل لا ينظر إلى رب العمل بل إلى العامل، فالجمعيات الخيرية التي لا تسعى إلى الربح يخضع العاملون فيها لقانون العمل لأن المقابل يشترط فقط بالنسبة للعامل وليس لرب العمل".¹

6- الجوانب الاجتماعية والجوانب القانونية لعلاقات العمل:

6-1- الجوانب الاجتماعية لعلاقات العمل:

تتمثل الجوانب الاجتماعية لعلاقات العمل من خلال قيام الأفراد بالعمل سوياً داخل مجموعات محددة، ويتأثر الفرد بالجماعة من خلال اعتقاده بأنه لا يمكن تحقيق أهدافه وإشباع بعض حاجته إلا بمساعدة الآخرين، فمجموعات العمل هذه تؤثر في إدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده في العمل، هذا من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع هذه الجماعات، فهذا الفرد يقوم بالاتصال مع زملائه ويدخل في العلاقات معهم، ومن جهتهم يقومون بالاستماع ويتفاعلون معه، ونتيجة لهذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات، ويستفيد من المعلومات التي تؤثر على مشاعره وسلوكه، وإن تأثير الجماعة على المعتقدات وتصرفات الفرد من خلال السيطرة والانتقاء والتفسير الكثير للمعلومات عن الواقع المحيط به، فهي تتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الفرد لتكوين مدركاته ومفاهيمه عن محيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتتقي ما يجب أن يعمل الفرد وتفسر له المعلومات

¹ همام محمد محمود زهران، قانون العمل (عقد العمل الفردي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 12.

التي يتلقاها، و تحاول توجيه آراءه نحو آراء الجماعة وهذا ينتج عنه تحكم الجماعة في تشكيل الواقع الاجتماعي الذي يتصرف وفقه الفرد".¹

وقد ارجع بورتر الأسباب او بالأحرى الأهداف التي تسعى الجماعة لتحقيقها من خلال محاولاتها للتأثير على سلوك الفرد كما يلي:

1- تشكيل سلوك الفرد و السيطرة على ما يتعلمه: تعمل الجماعة على تحديد ما يتعلمه الافراد عن الواقع المحيط به، من خلال المعلومات المدعومات التي تصدره و ذلك لتوفيرها لخبراتها و للفرد ليكتسب معلومات و مفاهيم تحرص الجماعة على ان يتعلمها في وقت قصير من مفاهيمها خلال خبرته النظرية، و التقييم للرؤساء، و المفاهيم المتعلقة بالعمل، و متطلباته و السلوك المسموح به و غير المسموح به.

2- تحديد سلوك الأفراد في بعض الجوانب التي تخفض سلوك الجماعة و تماسكها: حيث تسعى جماعات العمل إلى وضع معايير محددة لسلوك أعضائها والعلاقات فيما بينهم إذ يحقق لها هذا إمكانية التنبؤ المسبق بسلوك بعضهم، وتتعلق هذه المعايير بجوانب السلوك التي تحفظ وجود الجماعة و تحقق تماسكها الداخلي و بالتالي يمكنها مواجهة أي تهديدات خارجية فمثلا يتم تحديد طرق أداء العمل أو مستويات الإنتاج التي لا ينبغي تخطيها.

3- تحقيق قدر من التمايز الداخلي في الجماعات: رغم تحديد جماعة العمل لسلوكيات أعضائها العمل إلا أنها تسعى لتحقيق اختلاف في المواقع و الأدوار لأعضائها.

كما تستخدم جماعات العمل أساليب وأدوات عديدة لتأثير على مفاهيم الأفراد و سلوكهم و يمكن إيجاز هذه الأدوات فيما يلي:

***المدعومات الاجتماعية:** و يتمثل هذا الأسلوب في الثواب العقاب و الذي عن طريقه تستطيع الجماعة تشكيل سلوك الأفراد بفتح قنوات التفاعلات الاجتماعية عن بعض الأفراد و غلقها بالنسبة

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983، ص 203.

للبعض الآخر، ومن خلال عبارات الثناء و التشجيع أو عبارات السخرية، و التوبيخ يصدرها الأفراد اتجاه بعضهم البعض، بالإضافة إلى منح تسهيلات لعمل بعض الأفراد و تصعيبها لآخرين، و كل هذا له تأثير على سلوك الفرد.

***التحكم في إعطاء المعلومات للفرد:** باعتبار الجماعة مصدر للمعلومات عن الواقع المحيط بالفرد، فإنها تستطيع توفير كمية كبيرة من المعلومات، فضلا عن هذا تقوم الجماعة بإعطاء الفرد معلومات مفسرة من قبل أعضائها فهي لا تنقل إليه معلومات مجردة، و إنما معلومات منتقاة و مفسرة لتشكيل سلوكه اتجاه بقية أعضاء الجماعة".¹

***توفير نماذج للاقتداء:** تؤثر الجماعة على افرادها من خلال قيام بعض الذين لهم نفوذ و مكانة جيدة، بالتصرف بأسلوب معين هدف بقية الأعضاء للاقتداء بهم، و هو يعد من احد مصادر التعلم الافراد. وهناك بعض العوامل التي تؤثر على علاقات الفرد بالجماعة و هي كما يلي:

***درجة تماسك الجماعة:** بحيث انه كلما زادت قوة الروابط بين الأعضاء جماعة ما، كلما زادت قدرة هذه الجماعة على فرد قواعد السلوكية على الأفراد تشير دراسات(فيستنجر)إلى زيادة علاقات الصداقة بين الأعضاء (قوة التماسك) تزداد قدرة الجماعات على فرض قواعد السلوكية على الاعضاء .

***درجة الاتفاق على المعايير:** و يتأثر تقبل الفرد لرأي الجماعة بعدد الممثلين لهذا الرأي، حيث أكدت التجارب على ان تأثير الجماعة على تحويل الفرد، و أيضا وجدت هذه التجارب على انه كلما زاد عدد الموالين لرأي الفرد ضد الاغلبية الضاغطة كلما زادت قدرته على مقاومة قواعد الجماعة.

***درجة وضوح الواقع الذي تستمد اليه قواعد الجماعة:** و يزداد تأثير الجماعة على الافراد في حالات اسناد رأي الجماعة لواقع موضوعي صحيح.

***الثواب و العقاب المرتبطين بالخضوع للجماعة:** إذ كلما زادت قدرة الجماعة على مكافئة الافراد الذين يؤذون و يؤيدون رأيها كلما زادت منفعة هذه المكافئة لديهم، كلما زادت فعالية الضغوط التي تمارسها الجماعة على الأفراد لتقبل قواعد الجماعة، و نفس الشيء بالنسبة للعقاب .

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص204.

*تقدير الفرد لقدرة الجماعة على الحكم السليم : كلما زادت ثقة الفرد في الجماعة على اصدار احكام سليمة و صحيحة ، كلما كانت استعداداته اكبر لقبول رأي الجماعة طالما ان هذا الرأي يتصل بالميدان الذي تتميز فيه الجماعة بالخبرة و المعرفة .

*الخصائص الشخصية للفرد و مكانة الفرد في الجماعة : باختلاف الصفات الشخصية لكل فرد يؤثر على مدى قبول الشخص للجماعة ، كما كان الفرد حديثا في الجماعة كلما كان تأثير الجماعة عليه أكثر لتوحيد سلوكه مع أفرادها".¹

6-2 الجوانب القانونية لعلاقات العمل :

تحتل الجوانب القانونية المعاصرة أهمية بالغة من خلال تحديد و توجيه علاقات العمل من طرف الدولة ضمن أطر قانونية، و تنظيمية محددة تفرض على أصحاب العمل و العمال على حد سواء، و هذا لضمان الاستقرار في علاقات العمل و ابتعادها عن المنازعات و الخلافات، و نجد أن علاقة العمل تقوم على أساس تعاقدية من منطلق حرية العمل و حرية التعاقد، حيث أن انعقاد هذه العلاقة يتم بإبرام عقد عمل وفق شروط و أحكام معينة، و كان تنظيمه خاضعا للقانون المدني و رغم اشتراك عقد العمل في جوانب معينة مع بعض العقود الأخرى (عقد الوكالة و المقاولة)، إلا انه يتميز عن غيره من العقود باستقلالية كيانه القانوني و تميزه بمواصفات و معايير خاصة به، مما أدى إلى ظهور عدة تعاريف له، و يمكن القول بانه حسب قانون العمل الجزائري الذي ينص على ما يلي: (تنشأ علاقة العمل بعقد مكتوب أو غير مكتوب، و تقوم هذه العلاقة على حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما و تنشأ عنها كافة الحقوق و الاستلزامات المحددة في القوانين و النظم و الاتفاقيات الجماعية)².

ومن هنا نستنتج أن العلاقة تنشأ من خلال اتفاق يلتزم بموجبه شخص او عدة أشخاص بفعل او عدم فعل شيء ما لحساب شخص آخر مقابل أجر معين.

¹أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص305.

²سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل(علاقات العمل الفردية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص79.

6-2-1 مراحل انعقاد علاقة العمل:

هناك مرحلتين أساسيتين تمر بهما علاقة العمل هما : المرحلة التجريبية و مرحلة الترسيم وهما كما يلي :

أ: المرحلة التجريبية هي المرحلة التي يتم فيها إخضاع العامل الجديد للتجربة عند توظيفه لأول مرة ووضعه تحت الملاحظة لتأكيد من مدى قدرته و كفاءته و استعدادده لمزاولة العمل الموكل له، و مدة تجريبه لا تتعدى 6 أشهر كما يمكن تمديد هذه إلى 12 أشهر لمناصب العمل ذات التأهل العالي، و تعتبر هذه الفترة كتمهيد للتعاقد النهائي، و يكون نهائي بعد إثبات العامل لكفاءته و قدرته، و يمكن لصاحب العمل في حالة عجز العامل عن الأداء الحسن للعمل المطلوب أن يمدد له الفترة أولاً و إذا عجز ثانية يمكن له فسخ العقد دون إخطار مسبق و دون تعويض، و بإمكانه اتخاذ هذا الإجراء حتى قبل انتهاء فترة التجريب الأولى لمعرفته بعدم قدرة العامل على مواصلة العمل، بالإضافة إلى أن العامل من جهته له الحرية في الانسحاب إذا رأى ذلك مناسباً له خلال فترة التجريب الأولى (كعدم ملائمة ظروف العمل له).

كما يتمتع العمل خلال هذه الفترة ببعض الحقوق و الامتيازات و يخضع لبعض الواجبات هي نفسها يتمتع بها و يخضع العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة، و تاريخ هذه الفترة في حساب الاقدمية.

ب-مرحلة الترسيم: بعد احراز العامل على نتائج ايجابية في مدة التجريب و إثباته لقدراته العلمية و العملية على اداء الوظيفة التي تدرب عليها، يتم تحويل عقد العمل المؤقت الذي ابرمه مع صاحب العمل الى نهائي يتوفر على كافة عناصر عقود العمل التي يخضع لها باقي العمال الآخرين، و يصبح العامل في هذه المرحلة يتمتع بكافة الحقوق و الامتيازات و يتحمل الواجبات التي حرم منها في المرحلة التجريبية، كحق الانتخاب و الاستيداع و غيرها، و لا بد من الاشارة الى انه في حالة عدم نجاح العامل خلال التجربة فيمكن عدم فسخ عمله وإنما إنزاله مستوى وظيفي أقل من الذي لم يثبت كفاءته فيه.

2-2-6-2 سريان علاقة العمل:

يقصد به متابعة التطورات و الحالات و الاوضاع المختلفة التي يمر بها العامل أثناء قيامه بالعمل، مند إثبات عقد العمل وصولاً إلى انتهاء علاقة العمل، فالعامل يكون مهما كانت حالته في وضعيتين هما كمايلي:

أ-وضعية العمل الفعلي: و هي الوضعية المنطقية لأي علاقة عمل لان الهدف من وجود العامل في المؤسسة هو اداة لدور معين و تلقيه لأجر معين لقاء عمله ذلك, إي التنقيذ العيني للالتزام كما تقتضيه طبيعة عقد العمل، و ينتج عن ذلك وجود حقوق معينة للعامل على صاحب العمل مثل: ممارسة الحق النقابي، التفاوض الجماعي، الضمان الاجتماعي، التعاقد، الترقية، الوقاية الصحية، و الأمن و طب العمل، الراحة، المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل و تسويتها، اللجوء إلى الإضراب، احترام السلامة البدنية و المعنوية و كرامة العامل و الحماية و من اي تمييز لشغل عمل غير المنصب القائم على اهليته و استحقاقه التكوين المهني و الترقية في العمل و الخدمات الاجتماعية و كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطاً نوعياً.

إلى جانب هذه الحقوق يستوجب على العامل ان يلتزم بالواجبات المنوطة به و التي يمكن ايجازها فيما يلي:

أداء الواجبات المرتبطة بمنصب العمل بأقصى قدراته المساهمة في تحسين التنظيم، و الإنتاجية و تنفيذ التعليمات التي تصدرها السلطة، و أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية، و الأمن وفق التشريع، و التنظيم و ضرورة قبول انواع الرقابة الطبية الداخلية و الخارجية التي يباشرها المستخدم في إطار طب العمل، و المشاركة في أعمال التكوين، و تحسين المستوى، و تحديد المعارف التي يقوم بها المستخدم لتحسين التسيير، و أن لا يفضوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات و التكنولوجيا و اساليب الصنع و طرق التنظيم بصفة عامة، و أن يراعوا كافة الالتزامات الناجمة عن عقد العمل، كما ان لصاحب العمل مجموعة من الحقوق و الواجبات تتمثل في: حق المستخدم في سلطة الإدارة، و الانضباط، و حقه في اقالة العامل في حالة اقترافه لخطأ فادح مع مراعاة التنظيم و القوانين السارية المفعول، و من واجباته تسليم وثيقة التعيين و ترسيم العامل ووضع القانون الداخلي و عدم عرقلة المجال النقابي و

احترام العامل و منحہ اجرته و يتم الاتفاق على الحقوق و الواجبات هذه من خلال الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

ب-وضعية انتهاء علاقة العمل:

هناك بعض الحالات قبل انتهاء علاقة العمل هو و الخدمة الوطنية و عند القيام بحملة انتخابية عامة و عند ممارسة حق الاضراب او انتهاء العطل المرضية و بالتالي فيمكن في هذه الحالات اعادة العامل الى منصبه.

اما في حالة انتهاء علاقة العمل فتكون عن طريق ما يلي:

*-الغاء الشرعي لعلاقة العمل: و يكون هذا اذا كانت هذه العلاقة غير مطابقة لترتيبات القانون المعمول به و يبقى الاجر من حق العامل.

*-و ايضا تنتهي علاقة العمل عند انتهاء من مدة العقد و بالتالي فلا بد من اشعار العامل في اسبوعين مسبقا قبل تاريخ نهاية العقد".¹

و أخيرا يمكن القول ان لعلاقات العمل جوانب اجتماعية و قانونية، لا بد من اخذها بعين الاعتبار لترسيخ هذه العلاقة على مستوى المؤسسة ككل، و توحيد اهداف المؤسسة تفاديا لحصول اي اختلاف قد ينشا ما بين العمال او بين المسؤولين او بين العمال و المسؤولين.

7-اهداف علاقات العمل:

يعتقد البعض أن الهدف من علاقة العمل هو العمل على تحصيل أكبر قدر ممكن من الانتاج و بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن الهدف الحقيقي يمكن ايجازه في تحقيق اعلى درجة من التفاهم و الثقة بين جميع العاملين الذين يسعون الى تحقيق هدف مشترك و يساهمون في تحقيق الانتاجية بحيث ان هذا التفاهم ينعكس على الانتاجية و يمكن حصر اهداف علاقات العمل فيما يلي :

*خلق روح التعاون بين الافراد و المؤسسة و بين الافراد بعضهم ببعض.

* مساعدة ادارة العلاقات العامة بجلب عمال و موظفين ممتازين و هذا لتكسب المؤسسة سمعة جيدة.

¹الجريدة الرسمية للجمهورية/العدد 17، المواد5، 6، 7من قانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990.

* تدعيم الاتصال ما بين مختلف المستويات.

* تقليل و تخفيض نسبة دوران العمل مما يؤدي الى انخفاض تكاليف التدريب و زيادة خبرة الافراد.

* رفع الكفاءة الانتاجية للعامل بتوفير الظروف المادية و المعنوية.

* رفع الروح المعنوية للموظفين مما يساعد على زيادة انتاجيتهم دون الزيادة في التكاليف

* زيادة الوعي الفردي و الجماعي وذلك بتثقيفهم و ارشدهم¹.

كل هذه الأهداف تسعى من خلالها المؤسسة الى تحقيق انتاجية عالية و تطالب الادارة العمال بتحقيق الخطط الإنتاجية المرسومة، و الوصول إلى فعلها ان توفر للعاملين ما يحتاجونه من مستلزمات، و وسائل لإشباع حاجاتهم المادية و المعنوية، و المقابل عندما يطالب الأفراد برفع مستويات الأجر، و بترقية الخدمات فيجب عليهم من جهتهم تقديم مستويات اداء مناسبة تحقق الإنتاجية اللازمة، وبالتالي تحقيق أهداف كل من الفرد و الجماعة و بذلك تحقيق الهدف الجماعي (تحقيق اعلى انتاجية) .

8-مشاكل علاقات العمل:

تؤثر علاقة الفرد بمحيط عمله تأثيرا مباشرا على نفسيته مما ينعكس على سلوكياته و علاقته مع الآخرين، فالإدارة السيئة مثلا و ظروف العمل غير السليمة تشكل مصدرا لتدهور علاقات العمل في المؤسسة يمكن ابراز اهم مشاكل علاقات العمل و التي يكون الانسان العامل الاساسي في حدوثها كما يلي:

8-1-مشاكل متعلقة بالعلاقات مع الادارة :

لا شك في أن للمدير اثرا كبيرا و دورا اساسيا في سلوك الافراد العاملين و أدائهم الوظيفي، لكن تضخم و كبر حجم المؤسسات خلق مزيد من المستويات التنظيمية مما ادى الى توسع الهوة بين المديرين و العمال و صعوبة الاتصال بينهم و التأخير في وصول المعلومات للجهة المعينة و بالشكل الصحيح ، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات و تقديم الاقتراحات من قبل المرؤوسين قد تخلق حالة نفسية سيئة لدى

¹موسى اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات و مفاهيم حديثة)، ط1 ،دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ص112.

بعض الرؤساء عديمي الكفاءة الفعلية، حيث ينظر لهذه الاقتراحات بانها تهديدا مباشرا لمصالحهم مما يضطرهم الى تأخيرها او عدم رفعها للمستويات الاعلى.

هذا مما يؤثر على درجة ولاء الفرد او الجماعة للمؤسسة أو ثقتهم بتا، حيث أن الولاء يعبر عن شعور الفرد للانتماء للمؤسسة عن طريق تفاعله لتحقيق الهدف المشترك و هنا تبرز ضرورة تطابق اهداف المؤسسة و أهداف العاملين، و مشكلة الولاء في الواقع هي مشكلة توازن بين استقلالية الفرد و تواكله من جهة، وبين حاجة الفرد لاستقلالية وحاجات العمل من جهة أخرى، من هنا يتضح أن علاقة المدير بالعمال تشكل أحد أسباب تدهور علاقات العمل إذا لم يحسن المدير تجسديها، فإعطائها العاملين فرصة لإبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يخلق أجواء عمل جيدة ويعمل على توطيد الصلات بين الرؤساء والمرؤوسين، لكن في ظل غياب هذا تصبح بيئة العمل كلها مصدرا لتدهور علاقات العمل".¹

8-2 مشاكل متعلقة بالعلاقة مع الرئيس المباشر(المشرف):

نظر للأهمية البالغة لدور الرئيس المباشر في سلوك الأفراد العاملين مما ينعكس على أدائهم الفردي والأداء الجماعي في المؤسسة، فالعاملون الذين يشرف عليهم مدير متسلط وغير متعاون ولا يسمح لهم بحرية المشاركة في صنع القرارات يولد لديهم حالة من التوتر والاستياء تؤثر مباشرة على علاقتهم بهذا الرئيس و على علاقتهم فيما بينهم، وعلى روح العمل الجماعي مما يخفض من مدى رضاهم عن العمل مما ينعكس سلبا على أدائهم، وهذا على عكس الأفراد الذين يتولى الإشراف عليهم رئيس يحترمهم ويتعاون معهم وتكون لهم فرص أكثر في اتخاذ القرارات المناسبة.

8-3-3 مشاكل متعلقة بالعلاقة مع زملاء العمل(الأفراد فيما بينهم):

ان عدم التوافق والتكيف بين الافراد العاملين يمثل أهم مشاكل علاقات العمل، فعدم التوافق هو الدليل الفعلي على عدم سير الامور على يرام في المؤسسة، ويرجع عدم وجود توافق فيما بين الافراد الى ما يلي:
1- قد تمنع اللوائح والقوانين من ممارسة الافراد لحريتهم وتحد من سلوكياتهم، فرغم أهميتها لتنظيم سير العمل إلا أن التشدد فيها و النظر إليها على أنها غاية في حد ذاتها يخلق حالة من الاستياء لدى العامل مما ينعكس على علاقته مع زملاء عمله و على أدائه الفردي.

¹إسماعيل سفر، مرجع سابق، ص261.

2. إن عدم إشباع حاجات الأفراد المختلفة و خاصة المادية منها (الحاجات الفسيولوجية) ولد لديه سلوكا خارقا ومخلا بالأوضاع الاجتماعية، حيث يؤدي هذا السلوك الفردي إلى سوء التوافق بينه وبين زملائه.

3. إن التغير السريع في التقدم الآلي وانتشار المكنينة في وسائل الإنتاج مع ثبات أساليب الحيات الاجتماعية وأساليب التعامل الإنساني، ولد لدى العامل حالة من الشعور بالخوف وعدم الاستقرار على مركزه المهني، مما جعله غير قادر على إبراز كفاءته وقدرته ومن ثم عدم توافقه مع زملائه.

4. انعدام إتباع الأساليب السليمة في الاختيار والتوجيه والتعيين يؤدي إلى ظهور حالة من عدم التكيف بين الفرد و عمله، وهذا ما يؤثر على علاقته بالآخرين.

إذن " فعدم قدرة الفرد على تكوين دور اجتماعي له في بيئة العمل يجعله أكثر توتر من الفرد الذي حقق دورا اجتماعيا مع زملائه في العمل".¹

وهناك مشاكل أخرى تؤثر على علاقات العمل لا بد من ذكرها وهي كما يلي:

1. عدم تطور الوظيفة: إن وجود الفرد باستمرار في وظيفة واحد وعدم إحداث أي تطوير عليها يشكل مصدر قلق الأفراد العاملين ويصاحبه شعور الفرد بعدم الطمأنينة على مستقبله الوظيفي مما يؤثر على الفرد فيجعله في حالة توتر وقلق لا حدود له مما ينعكس سلبا على سلوكياته في العمل.

2. مشكلة السأم كانعكاسات الحالة الشخصية أو المواقف الاجتماعية حيث أن طبيعة الأعمال والعلاقات تساعد على خلق مثل هذه الحالات النفسية، والتي بدورها تخلق حالة الملل لدى الفرد مما يؤثر مباشرة على سلوكياته ويفقده فرصة الإبداع و تساوي بين العامل الفني و أي عامل آخر في كفاءته وقدرته ، وهذا يخلق تهديدا لاستقرار العمال وشعورهم بعدم أهميتهم مما يخلق جواً مكهرباً".²

¹ إسماعيل سفر، مرجع سابق، ص 262.

² رشيد واضح ، علاقات العمل، ط 1، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005 ، ص 64.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تقدم من شروحات في هذا الفصل حول علاقات العمل و تطرقنا اليه من مفهوم علاقات العمل أطرافها و دور هذه ذلك الأطراف في تنظيم هذه العلاقات، و كذلك خصائصها الجوانب الاجتماعية و الجوانب القانونية أهداف و مشاكل علاقات العمل.

كل هذه المشاكل تشكل أرضية خصبة لبروز مجموعة من الظواهر السلبية التي تؤدي إلى إحداث اضطراب في المؤسسة ، وتتمثل في نزاعات عمل مختلفة الأشكال ، قد تتطور لتصبح في شكل اضطرابات، أو غيابات متكررة ، أو سرعة ف دوران العمل ، أو على شكل تزايد في حوادث العمل كلها من شأنها أن توصل المؤسسة إلى مستوى تدهور يشل كل نشاطها.

- تمهيد

1. الأداء الوظيفي

1-محددات الأداء الوظيفي

2-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

3-مشكلات الأداء الوظيفي

2. تقييم الاداء

1-المفهوم

2-الأهمية والأهداف

3-طرق تقييم الأداء

4-العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة و قد اجمع المفكرون إن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة و إعطاء العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى اسما أهدافها و بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة و فعالية عالية، و ذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا و بأقل تكلفة، فال مورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات، و بالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فان كان أدائهم جيد فعال، أكيد يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق و يضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها و يعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات لان عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كلا في مجال نشاطه فيحافظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط و الرقي في الأعمال .

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه، معرفة محدداته، أبعاده، كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية و كذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية و الحديثة.

1 . الأداء الوظيفي:

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين".⁽¹⁾

في هذه الحالة يكون الجهد المبذول لكن الأداء منخفض فنجده يعبر عن مدى إشباع المتطلبات

الخاصة بإتمام العمل المطلوب و مدى تحقيقه للنتائج المطروحة كما انه يختلف عن الجهد.

سيزالاقبي (1991) : إن الأداء الوظيفي يعين مجموعة من السلوكيات ذات علاقة المعبرة عن قيام

الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته".⁽²⁾ بمعنى إن الأداء يتضمن جودة الأداء وحسن تنفيذه و الخبرة

الفنية والتفاعل و غيرها و السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فعالية.

يتغير مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعملية من حيث كمية وجودة

العمل من طرفه و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مدرسين ،

مهندسين".³

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة، 1994، ص209.

² محمد عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية ، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 125.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص.123

1-2 محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة التفاعل العملية و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به و يمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدرات و إدراك الدور و المهام و يعني هذا أن الأداء موقف معين يمكن أن ينظر إليه انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد القدرات و إدراك الدور إن تحدد مستوى الأداء يتطلب معرفة العوامل المتحكمة في ذلك و مدى فعاليتها و التفاعل فيما بينها و من أهم هذه المحددات ما يلي :

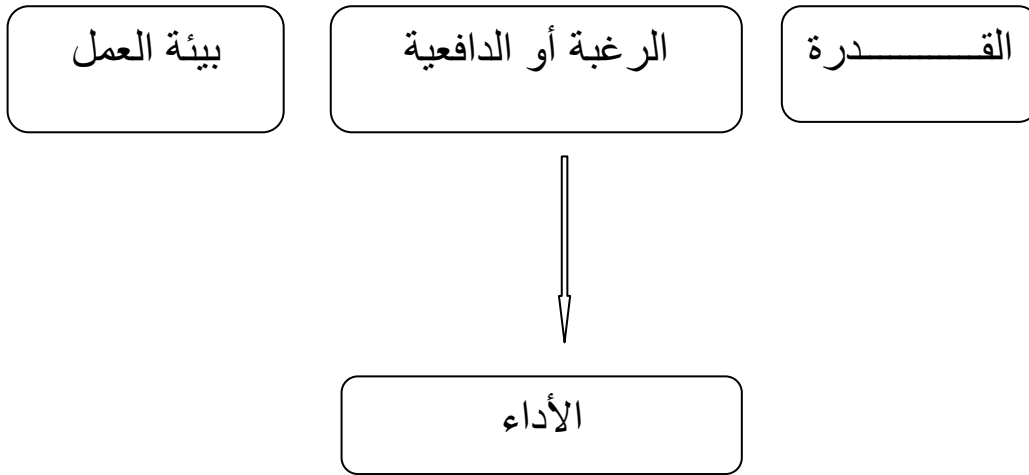
1. **الجهد المبذول:** من ابرز الصور التي نلمسها داخل المنظمة والتي ما مدى حماس الأفراد لا داء العمل بدقة و فعالية كبيرة.

ب. **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها الأداء وظيفة أو مهامه هذه القدرات يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم، التدريب الخبرات و المهارات و المعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل"

ج. **إدراك الدور:** و هو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به ويتم عن طريق استقبال المعلومات و تنظيمها و تفسيرها، و تكوين مفاهيم و معاني خاصة.

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود الحد الأدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء، إذ أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة تكون لديهم قدرات متفوقة لكنهم لا يفهمون أدوارهم لذلك فآدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فانه لن يكون موجهها في الطريق الصحيح و هناك احتمال آخر هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أيضا أدائه منخفضا و بطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مكون آخر¹ و يبين الشكل التالي محددات الأداء :

الشكل رقم (01) محددات الأداء



المصدر: رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 216.

¹ رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 216.

1-3 العوامل المؤثرة في الأداء:

يتحدد مستوى الأداء الفردي لتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، فهي متعدد فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية¹. ومن أهم العوامل:

1-العوامل الداخلية: تتمثل بصفة عامة في ظروف العمل المادية والحوافز بأنواعها وكذا تحديد نوع

عملية الاتصال إضافة إلى أساليب القيادة المتبعة في المؤسسة.

أ-ظروف العمل المادية: جو العمل وما يحيط به من شروط كالتهدية، الحرارة، الإضاءة،...الخ).

ب- الحوافز: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية عاملا فعالا لدفع العامل للارتقاء بأدائه وتقديم

الأفضل بشرط أن تناسب هذه الحوافز و احتياجاتهم.

ج-عملية الاتصال: تعني بها مدى مساهمة نوعية العملية الاتصالية في أداء العامل من خلال

التفاوت في المهارات الاتصالية.

د-نمط القيادة: تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء

الجماعة"².

¹ محمد عبد المسلم الصليبي، مرجع سابق، ص125.

² عبد الغفار حنفي ومحمد فريد صحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991، ص414.

2-العوامل الخارجية:ويمكن حصر العوامل الخارجية في الجوانب الاقتصادية التكنولوجية، السياسية والاجتماعية.

أ-العوامل الاقتصادية:يلعب المحيط الاقتصادي دور مهما في التأثير على المؤسسة، وذلك من

خلال التأثير على أداء الأفراد بداخلها ويتمثل تأثير في وفرة الموارد المادية والمالية وكذا درجة

المنافسة في السوق... فمثلا الأزمة المالية العالمية كأوضح مثال من خلال تأثيرها على المؤسسات

ومن ثم على أداء الأفراد في اغلب أنحاء العالم".¹ فتوفر الموارد الأولية والإمكانيات المادية والمالية

للعامل فيعمل على زيادة ورفع مستوى الأداء كما أن نقص هذه الموارد وافتقارها إلى الجودة يؤثر

سلبا على أداء الأفراد ما يسبب انحراف في الأداء الفعلي على الأداء المخطط له.

ب-العوامل التكنولوجية: تؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدم في المؤسسة والتي تؤثر بدورها

على أداء العامل بها حيث"إن التكنولوجيا أصبحت هي العنصر الأساسي المعاون على اتخاذ

القرارات وتحقيق الأهداف والتفوق والقدرة على المنافسة".²

ج-العوامل السياسية:تتمثل في كل المعطيات وأوجه تدخل الدولة سواء كان مباشر أو غير مباشر في

الميدان وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تخص كل من الأجور، الضمان الاجتماعي، العطل

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص270.

² صابر حسن الغنام وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، 66.

مدفوعة الأجر حق الإضراب... الخ يوما إلى ذلك من القوانين المفروضة من طرف الدولة فالعوامل السياسية تتضح من خلال تدخل الدولة في المنظمات.

د-العوامل الاجتماعية: تشمل بالخصوص في المستوى الثقافي وكذا المعيشي لأفراد والتي غالبا ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة فالمستوى المعيشي الجيد والظروف الاجتماعية الملائمة كلها عوامل تؤدي إلى زيادة الأداء ، كلما كان المستوى عاليا كلما زاد الاهتمام بتأدية واجبات العمل على أحسن ما يرام.

1-4مشكلات الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء العمل الموظف

وقد تؤخذ هذه العوامل كالاعتبار لأنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار:

- تأثير العوامل الفسيولوجية على الموظف: الحرارة، الرطوبة إضافة إلى ذلك الحظ والصدفة، يمكن أن تكون عائق على الأداء .
- تصارع متطلبات الوظيفة على وقت الفرد.
- عدم كفاية تسهيلات العمل والتركيبات والتحضيرات السياسات المحددة تؤثر على الوظيفة".¹
- نقص التدريب ومسار التوجه الخاص للجهود يكون سبب يعيق أداء الإدارة مسؤوليات لتفادي معوقات الأداء يتمثل فيما يلي:

¹ رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 212.

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير نسبة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى ابعد حد ممكن.

2-تقييم الأداء:

1-1 مفهوم تقييم الأداء:

تعرف عملية تقييم الأداء على إنها تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وانه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد وأثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترة زمنية محددة ومعروفة".¹

ويقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعني قياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقلاً، إذ انه يشتمل على عملية منظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل، ويعرف آخرون تقييم الأداء بأنه عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل إذ أن تقييم الأداء من شأنه التأثير على مستوى أداء العامل مستقبلاً".²

إن عملية تقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، إن تقييم الأداء على انه عملية يتم بموجبها تقدير جهوي العاملين منصف وعادل لتجزي

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص123.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص138.

مكفئتهم بقدر ما يعلمون وينتجون وذلك استنتاج إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به".¹

2-2 أهمية وأهداف تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

1-2-2 أهمية تقييم الأداء:

- 1- رفع معنويات العاملين : إن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون إن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة و أن الهدف الأساسي هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم".²
- 2- يعمل على تحسين إدراك الفرد وخاصة بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالتقييم.
- 3- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذي يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 4- تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العامل ودفعه للإبداع في العمل.
- 5- يتبع فرصة للعاملين بتطوير أدائهم.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1988، ص285.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص88.

6- استمرار الرقابة والإشراف إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارة تتبع

منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بالسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج

تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد لمواعيد وبذلك استمرارية الرقابة والإشراف.

7- دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، منح العلاوات كما تعتبر

معيارا هاما لإيجاد نظام الحوافز والمكافآت والعلاوات، كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى

الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

8- يمكن أن تؤدي نتائج التقييم إلى إجراء تعديلات في الرواتب وأجور العاملين".¹

2-2-2 أهداف عملية التقييم:

حسب كمال بربر تقدم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

أ- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والإستفاء.

ب- هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم في الواقع إن

معظم المؤسسات هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى".²

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص484.

² منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص339.

كما تختلف أهداف تقييم الأداء باختلاف المنظمات والسياسات المتبعة فيها ومن أبرزها مايلي:

1- تستند كأساس لمنح العلاوات الدورية وإجراء الترقيات باختيار الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لترقيتهم.

2- تجنب معضلة المحسوبية بواسطة الأسس التي تقوم على أساسها، منح الزيادة في الأجور والترقية.

3- يحفز الأفراد لتحسين أدائهم للحصول على تقديرات وامتيازات.

4- تعطي معلومات عن المستوى أداء العاملين مما يسهل قياس الكفاءة الإنتاجية.

5- يساعد العمال على التعرف بأهداف عملهم والمهام المكلفون بها.

6- تحقيق العدالة بين العمال فيما بينهم وبين الرئيس والمرؤوس.

7- اكتشاف الكفاءات والعمل على تطويرها.

8- يسهل عمل الإدارة من خلال إلقاء الضوء على سياستها الخاصة بالترقية والتدريب وغيرها من

العمليات".¹

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 484.

2-3 طرق تقييم الأداء:

هناك عدة طرق لتقييم الأداء.

أولاً: الطرق التقليدية: تعتمد على السمات الشخصية للمرؤوسين اعتمادها على الأهداف الممكن

قياسها ومن بين هذه الطرق نجد:

أ- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم كل

رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ.

ولا يتم الاعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى

قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم وهذه الطريقة سهلة وبسيطة لكنها تعاني من المشاكل التقليدية

لتقييم الأداء، ومن عيوبها أنها عرضة لتأثير الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل أما مميزاتها أنها تتميز

بالبساطة وسهولة الاستخدام.¹

ب- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الموظف

هنا وفق معايير محدد مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون، وتحدد

الدرجات على أساس (1...5) أو (1...3) حيث تمثل الرقم (1) أقل درجة في التقييم، (5) أو

(3) اعلي درجة.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص، وما

يعاب على هذه الطريقة أن هذه الصفحات تأخذ درجات متساوية مع بعضها البعض في الوزن

¹ احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 421.

أو القيمة، لا يربط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم وقد لا ترتبط الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها ومن مميزاتهما أنها تعتمد بعض الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبة بالأداء الفعال ففي بعض المنظمات يقوم مصممي نظام تقييم الأداء بوضع هذه الصفات اعتماداً على نظرتهم الذاتية".¹

ج- طريقة الوقائع الحرجة: تتم هذه الطريقة باشتراك مجموعة من المختصين في مجال الموارد البشرية

واستبعاد احتمال التقييم على أسس بحثه.

ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى السلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة الطريقة بعدم التحيز الشخصي وعند التصورات الذهنية للقائم على عملية التقييم وتساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، ومن عيوبها تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيههم وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيههم بنجاحهم وإخفائهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.

د- طريقة الاختيار الإجباري: وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث

يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي ايجابية أو سلبية توفر

المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي

¹ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للطباعة، عمان، الأردن، 2000، ص 84.

يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم العبارات بعملية التقييم.

ثانيا: الطرق الحديثة:

1- مقياس التدرج الأساسي السلوكي: يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث انه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقر من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال من مقياس التدرج البياني ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه لصفاته وسلوكه في العمل بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة لسلوك كان يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع السلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم".¹

ب - مقياس الملاحظات السلوكية: لا يختلف هذا المقاييس من المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين برتبهم على خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل.

ج- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف من الطرف الشائعة وحديثة الاستخدام، تستخدم كأسلوب لقياس الأداء بالاتفاق بين العامل والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التي ينبغي على العامل تحقيقها في فترة زمنية محددة وقياس أداء الموظف بناء على نسبة إنجاز هذه الأهداف تتميز بأنها تولي اهتمامها الرئيسي لأداء المستقبلي وتهدف إلى تنمية قدرات الفرد وهي تتركز على نواحي سلوك محدد في عمل الفرد وتحاشي الاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه

¹ نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص 84.

إلا أن من أخطاء هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم به الطرق الأخرى على تقييم بعد الأداء كما يعاب تركيزها على الفرد أكثر من الجماعة".¹

2-6 العوامل المؤثرة على تقييم الأداء:

تنقسم العوامل المؤثرة على تقييم الأداء إلى عوامل إيجابية و هي العوامل التي تدفع الرؤساء إلى الاستفادة من عملية تقييم الأداء الوظيفي، عوامل سلبية و هي التي تحد من الاستفادة الممكنة من عملية تقييم الأداء.

2-6-1 العوامل الإيجابية:

تتعلق العوامل الإيجابية الدافعة إلى الاستفادة من عملية تقييم الأداء بتوفر عدة عناصر في كل من عملية تقييم الأداء نفسها ممثلة في نماذج تقييم الأداء الوظيفي، و توفر بعض الصفات في القائمين بعملية التقييم، و توفر الدعم اللازم بعملية تقييم الأداء من قبل الإدارة العليا بالمنظمة و يمكن تقسيمها إلى عوامل خاصة بالمقوم، و عوامل خاصة بعملية التقييم نفسها.

¹ عبد الغفار حنفي، تنظيم إدارة الأعمال، ط1، المكتب العربي الجديد، بيروت، لبنان، 1996، ص265.

1-العوامل الخاصة بالمقوم:

1-تدريب القائمين عل التقييم: يعد التدريب على نظام التقييم مسألة هامة، فلن تحقق أي نظام تقييم أهدافه المرجوة منه ما لم يظم بتطبيقه، رؤساء يفهمونه بصورة جيدة و يلمون بأحكامه و إجراءاته و يتدبرون كذلك على كيفية تقييم الرؤوسين و المقدرة على التفريق بين الموظفين المنجزين و غير المنجزين".¹

2-إشراك الموظفين في عملية التقييم: إن انتهاج الإدارة العليا للمنظمة السياسية إشراك الرؤوسين في مختلف مراحل عملية تقييم الأداء يساعد الموظفين على فهم مختلف مراحل عملية التقييم، كما أن إشراك الرؤوسين في عملية التقييم لا بد أن يصاحبه شرح للهدف من عملية التقييم، مما يقلل من مقاومة الموظفين لتقييم الأداء الوظيفي.

3-مساندة و دعم الإدارة العليا: تعد مساندة و دعم الإدارة العليا من أهم العوامل المساعدة على نجاح عملية تقييم الأداء. حيث أنه لا يتصور نجاح أو استمرار عملية تقييم الأداء بدون وجود التخطيط السليم لمختلف مراحل التقييم، و لا بد أن يصاحب هذا التخطيط قيام الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المساعدة على نجاح عملية التقييم.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص199.

ب-العوامل الخاصة بالتقييم:

1-الاهتمام بشكل و بطريقة إخراج نماذج التقييم: إن وجود نماذج لتقييم الأداء بشكل جيد يعد من العوامل المساعدة على قبول عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن وضوح العبارات في هذه النماذج، و عدم إمكانية تأويلها يؤدي إلى الابتعاد على اللبس و سوء فهم العبارات مما يساعد على إنجاح عملية التقييم".¹

2-دقة المعايير المستخدمة في التقييم: من المهم لكفالة موضوعية تقييم الأداء تحديد معيار التقييم وفقا لأس عامة محددة و معلنة مسبقا، و الحرص على أن تكون هذه المعايير قادرة على قياس العمل المراد قياسه، و يفترض أن تكون ذات معنى للأشخاص الذين يجرى تقييم أدائهم و أن تكون ذات صلة بأهداف الأفراد و المنظمة.

3-علانية نتائج التقييم: يعد من قبيل تحفيز الموظفين إطلاعهم على نتائج تقييم الأداء الخاص بهم سواء كانت هذه النتائج جيدة أم سيئة فعندما يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه المتميز فإنه يصبح دافعا له لتقديم الأفضل في المستقبل. أما من لم يكن أداءه مرضيا فإن إطلاعهم على نتائج تقييم الأداء الخاصة به قد تدفعه لتغيير الفكرة عنه و بالتالي تقدم له أداء أفضل لإقناع رئيسه بتحسين أدائه".²

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص56.

² حنا نصر الله، مرجع سابق، ص176.

2-6-2 العوامل السلبية:

و تتمثل العوامل السلبية في العديد من المشكلات التي يمكن تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، و القسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

أ- مشاكل أنظمة التقييم:

- 1- عدم دقة معايير التقييم، و عدم قدرتها على التعبير على الأداء.
- 2- عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في أسلوب التقييم.
- 3- عدم دقة درجات القياس (ممتاز، جيد، متوسط....) في التمييز بين العاملين.
- 4- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعنى التقرير.
- 5- استخدام عبارات و ألفاظ غير واضحة محددة المعنى.
- 6- عدم توزيع الأهمية بالنسبة لعناصر التقييم توزيعها سليما، فعالين ما تكون موزعة بالتساوي مع أن هذه العناصر تختلف من حيث أهميتها اختلافا كبيرا¹.

ب- مشاكل المديرين القائمين بالتقييم: يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم ومن أهمها:

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 285.

1-ميل المدير إلى التعمير: وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام و الكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب و معايير الأداء بنفس القيمة.

2-عدم فهم معايير التقييم:معايير مثل المبادأة و التعاون و قد تكون غامضة في معناها.

3-عدم فهم مقياس التقييم: فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز و جيد جدا و مقبول و متوسط و ضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ و ماهي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.

4-التساهل، أو التشدد، أو التوسط:يميل بعض المديرين لإعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة. و يعتبر ذلك نوع من عدم الدقة.

5-التحيز الشخصي:ميل بعض المديرين على التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين

وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس أو التشابه في الصفات أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين".¹

6-خطأ الحداثة:عن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة مثل شهر أو سنة، لذلك يجب أن يمثل التقييم وسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم ذكره بسهولة، أي يقيم السلوك الحديث للفرد لكن ذلك قد لا يمثل سلوك

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص285.

الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه".¹

7- **عدم وضوح معايير تقييم الأداء:** يعتبر عدم وضوح معايير الأداء من أهم مشاكل تقييم الأداء، حيث يؤدي إلى تعدد التفسيرات بين المشرفين عن تقييم الأداء حول الصفات محل التقييم مثل جودة العمل أو الابتكار أو القدرة على تحمل المسؤولية و الإنتاجية".²

8- **اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير:** رغم قلة المنظمات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير و التي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقييمه إلا أن هناك منظمات تأخذ بنظام السرية النسبية.

¹ مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص110.

² علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2002، ص118.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي و الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه و محدداته ، أبعاده ، كما القينا الضوء بشيء من التفصيل على عملية تقييم الأداء و التي يوصي القيام بإجراءاتها للمختصين دورا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل و انعكاسها على مستوى أدائه لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء و الحكم على الفرد و محاولة تحسين أدائه و تحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه .

و من خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية و الإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي و الذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي و الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها و في عالمنا اليوم .

الجانب الميداني

- تمهيد
- مدخل عام لشركة سونلغاز (غرداية)
- مجال الدراسة
- تحليل الجداول

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني من أهم خطوات البحث والتي تعد صلب الموضوع الذي نحن في صدد تناوله فهو يثبت صحة فرضيات البحث، والذي تناولنا فيه لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز ثم تحليل الجداول وفي الأخير نتائج الفرضيات والاستنتاج العام.

I. مجالات الدراسة :

نظرا لان موضوع الذي اخترناه لدراسة علاقات العمل ودورها في الأداء الوظيفي في المؤسسة، يقتضي دراسة حالة معينة من المؤسسات الجزائرية. فهذه الحالة تتضمن ثلاث مجالات وهي كالاتي:

أولا-المجال المكاني:

هي المديرية الجهوية للتوزيع كانت في السابق عبارة عن مندوبة تابعة لمديرية الأغواط وفي سنة 1996 أصبحت تابعة جهويا لورقلة وفي الوقت الحالي هي أكثر استقلال وهي لأن مديرية جهوية بحد ذاتها تابعة مباشرة إلى المديرية العامة للبلدية تعتبر مؤسسة تجارية تقوم بشراء الكهرباء والغاز وبيعه كما تعمل على توصيل الكهرباء والغاز إلى كامل تراب الولاية (ولاية غرداية) ¹.

ثانيا-المجال الزمني:

يعد المجال الزمني ابتداء من (15أفريل - 15ماي) وهي المدة التي كنا نقوم فيها ببحثنا الميداني وهذا لجمع المعلومات والإطلاع على بعض الوثائق عن المؤسسة والتعرف على مختلف المصالح و الأقسام بها. أما الفترة الأخيرة من دراستنا بالمؤسسة، فقد خصصت لتوزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين بالمؤسسة، والتي تم توزيعها وجمعها في مدة 5 أيام.

¹ مصلحة شؤون العاملين للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

ثالثاً: المجال البشري (العينة):

قمنا في بحثنا هذا باختيارنا العينة العشوائية "البسيطة" والتي تضم 60 موظفاً من مجتمعه أصله 367 وهذه العينة العشوائية (البسيطة) وهي أبسط أنواع العينات ويقصد بها أنها لا تختار على أساس مقصود وإنما تختار بحيث يكون كل فرد من أفراد البحث فرصة الاختيار في العينة وهذا ما يعرف بتكافؤ الفرص أو تساوي الاحتمالات¹.
 وتم ذلك بتوزيع 65 إستمارة على مستوى الأقسام نسبة 100% وتم استرجاع 60 إستمارة.

*تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بغرداية:

يتكون هذا الهيكل من:

***المدير الجهوي:** الممثل الرئيسي والرسمي للمؤسسة يقوم بالتوقيع والختتم على كل الوثائق الصادرة الواردة للمؤسسة

***الأمانة العامة:** تقوم بتنظيم أجندة المدير من مواعيد واجتماعات كما تقوم بمعالجة البريد الصادر الوارد، وتعتبر حافظة أسرار المدير.

***المكلف بالأعمال القضائية:** يعتبر منصب جديد ويحمل به محامي ومساعدته يقوم بالتكفل بنزاعات المؤسسة الصادر الوارد، وتعتبر حافظة أسرار المدير.

***المكلف بالإعلام الآلي:** لم يكن موجود من قبل كانت مصلحة تسيير الأنظمة المعلوماتية فقط، ولكن بعد إعادة تأهيل المؤسسة سونلغاز، أصبحت هذه المصلحة في طريقها للخصوصية لذلك كان لابد من المكلف بالإعلام الآلي يحل محل هذه المصلحة الحيوية.

***المكلف بالأمن:** هذا المنصب يكمل عمل مصلحة الوقاية والأمن حيث يندرج تحت إطار التقليل من حوادث العمل في المؤسسة

¹ إبراهيم عبد الرحمان رجب، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية، 2003، 279.

***المكلف بالأمن الداخلي:** تعتبر مصلحة حيوية وحساسة في المؤسسة لأن النظام عندهم قد يكلف حياة إنسان، من مهامها: ضبط وتسيير الأمن في العمل، تقوم بتوعية وتحسيس العمال بالمخاطر التي قد تحدث خلال العمل عن طريق (توزيع ملصقات.....)

***قسم العلاقات التجارية:** يهتم بعلاقة المؤسسة مع زبائنها سواء الزبائن الجدد ام القدم.

***قسم الدراسات والإنشاء والأعمال (كهرباء، غاز):** يتكون من شعبين هما:

1. **شعبة الدراسات:** تضم فوجين:

➤ فوج الدراسات الكهرباء

➤ فوج الدراسات الغاز

يقوم كل فوج بوضع مخطط حسب المعطيات الواردة في ملف الزبون الجديد تم تسلم هذه المخططات من شعبة القياسات والمراقبة ثم تقوم هذا المقاول وتخص على امن العمال والزبون ، كما تعمل على إرشاد العمال طوال فترة الإشغال تقوم مصلحة الدراسات والإشغال (الإنشاء والأعمال) بإصدار إعلان عن إنهاء الإشغال وترسل به إلى مصلحة التسيير".¹

***قسم استغلال الغاز:** تعتبر هذه المصلحة المالكة للغاز فهي التي تقوم بإعطاء السادن لتوصيل الغاز لزبون الجديد، وهم المسلون عن الإعطاب التي تحدث لشبكة الغاز.

***قسم استغلال الكهرباء:** وهو القسم المالك لشبكة الكهرباء فهو القسم الذي يعطي الإذن بتوصيل الغاز لزبون الجديد، وهو المسؤول عن الأعطاب التي تحدث لشبكة الكهرباء.

***قسم الموارد البشرية:** هو المسؤول عن شؤون العاملين من ملف إداري إلى الأجور، والمستحقات، التكوين، الخبرة... الخ.

¹ القرار رقم 474 المؤرخ في 16 ما 2005 الذي ينصص على تنظيم المدي-رية العامة للتوزيع بالوسط.

*قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يقوم هذا القسم بتسيير مل أنظمة المعلوماتية في المؤسسة (نظام تسيير

الزبائن، نظام تسيير المنشآت، نظام تسيير المخزونات.....).

وتقوم بطباعة فواتير الضغط والتوتر المنخفض وطباعة جداول أجور العمال وهي مصلحة قابلة للتخصص انه سيصبح في القطاع الخاص في المستقبل القريب.

*شعبة الوسائل العامة: هي المسؤولة عن توفير تجهيزات المكتب بأكملها وتوفيرها أدوات العمل التي تستعملها في الأشغال .

*قسم المحاسبة و المالية: يقوم هذا القسم بمعالجة الفواتير الصادرة من سونلغاز لجميع الزبائن ، كما يقوم

بمعالجة وضعية المؤسسة في الحساب البنكي، والحساب البريدي.

–مهام ومسؤوليات سونلغاز: توزيع الكهرباء على الزبائن:

- يجب أن تعمل على إرضاء الزبون بأي شكل
- العمل أن يكون العامل والزبون في مأمن من مخاطر هاتين الطاقتين
- تشارك بفعالية في الاقتصاد الوطني بفضل الأرباح السنوية التي تحققها
- تطوير جميع هياكلها حتى تكون قادرة على المنافسة العالمية

–قيم ومبادئ سونلغاز: لكي تحقق المؤسسة أهدافها سمت القيم التالية:

- تقديم أحسن الخدمات في إطار البحث عن سعادة الزبون.
- البحث عن الجودة والنوعية في كل ممتلكات العمل.
- تعيين الدخل باستعمال أحسن المصادر .
- مشاركة كل فرد بمسؤولية في تكملة الأشغال العينة.
- مراعاة الأخلاقيات في إدماج القرار، الأمانة و الإخلاص، التضامن، الإنصاف في العلاقات".¹

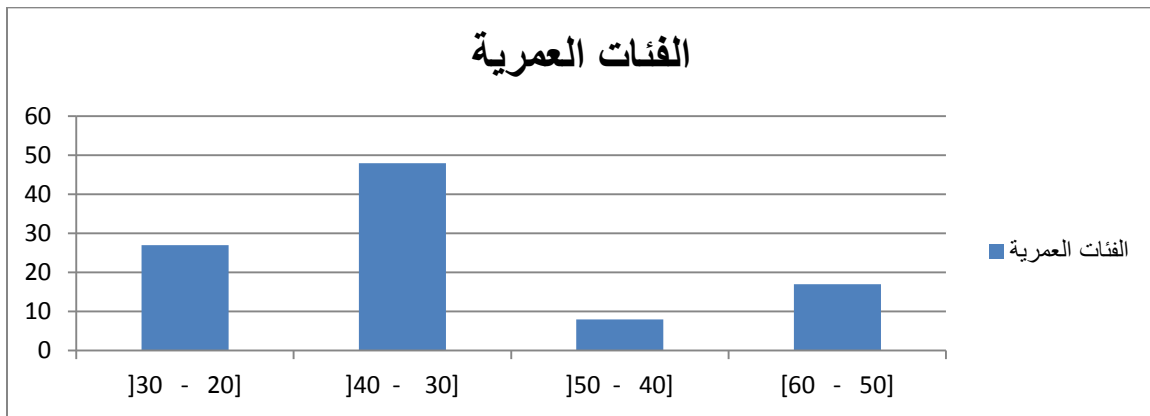
¹ فوزي غرابية، نعيم دهمش وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص43.

1- عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1-1 بناء وتحليل جداول البيانات الشخصية للمبحوثين:

الجدول 01: يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
27	16]30 - 20]
48	29]40 - 30]
8	5]50 - 40]
17	10]60 - 50]
%100	60	المجموع



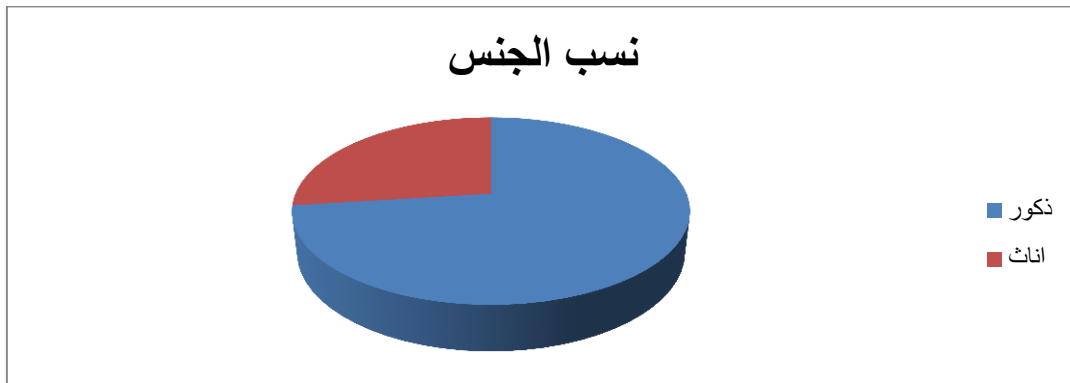
التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول انه 48% من المبحوثين يتراوح سنهم]40.30] و 27% يتراوح سنهم ما بين]30.20] مقابل 8% من العمال يتراوح سنهم ما بين]50.40] و 7% يتراوح سنهم ما بين]60.50].

نلاحظ أن نسبة 75% من المبحوثين ما بين]40.20] و التي تمثل عنصر الشباب و كثير نسبيا و ذلك راجع إلى طبيعة التوظيف في المؤسسة تحتاج إلى فئة الشباب أكثر من الكهول .

الجدول 02: يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

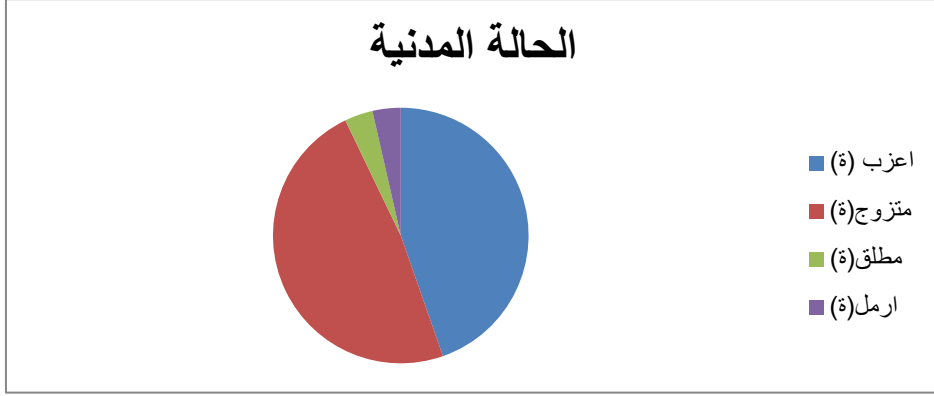
النسبة %	التكرار	الجنس
73	44	ذكر
27	16	أنثى
%100	60	المجموع



التحليل: يتبين لنا من خلال الجدول رقم 02 ان أعلى نسبة من العينة المقدرة بنسبة 73% من الجنس يمثلها الذكور و تليها نسبة 27% تمثل نسبة الإناث على طبيعة مهام المؤسسة سونلغاز التي تبدوا مهامها تخص الرجال أكثر مقارنة بالنساء.

الجدول 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
25	15	أعزب (عزباء)
72	43	متزوج (ة)
2	1	مطلق (ة)
2	1	أرمل (ة)
%100	60	المجموع

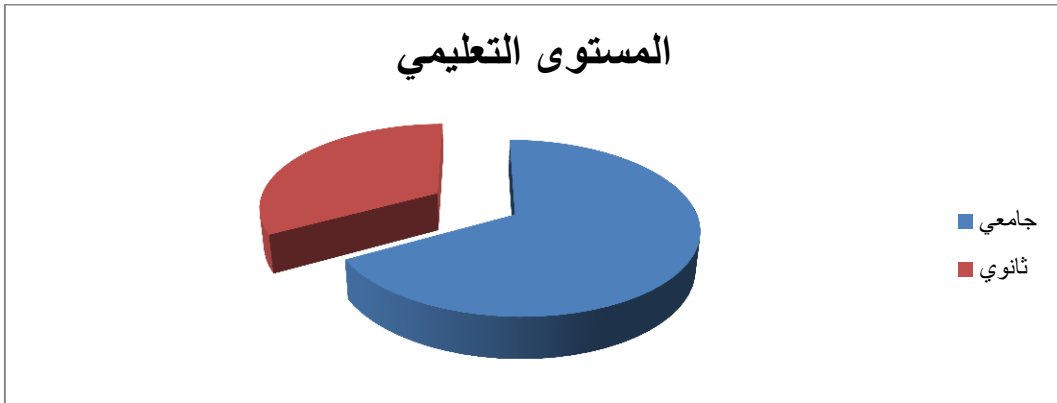


تحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة هي 72% هم فئة المتزوجين ونجد نسبة 25% أعزب. و نسبة 2% كأقل نسبة تمثل فئة المطلقين والأرامل. نلاحظ من خلال نسب الجداول أن فئة المتزوجين تفوق نسبة العزاب وهذا راجع إلى انعكاس الاستقرار في العمل و زيادة في الأجور على الاستقرار الاجتماعي.

الجدول 04: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
67	40	جامعي
33	20	ثانوي
100%	60	المجموع

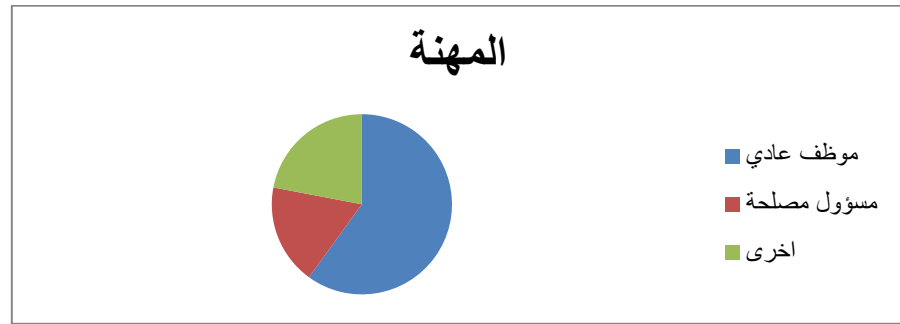


تحليل: من خلال الجدول أعلاه يتضح انه من 60 عامل هناك 67% من المستوى الجامعي و 33% من المستوى الثانوي أما المتوسط و الابتدائي غير موجود 0%.

نلاحظ أن 67% من المستوى الجامعي هي أكثر نسبة و السبب راجع إلى الحاجة إلى إطارات تضبط علاقات العمل في المؤسسة تكون ذات كفاءة عالية في الدراسة و بالإضافة إلى تطلع المؤسسة إلى خبرة في العمل وأداء أفضل.

الجدول 05: يبين توزيع الباحثين حسب الوظيفة.

المهنة	التكرار	النسبة%
موظف عادي	36	60
مسؤول مصلحة	11	18
أخرى	13	22
المجموع	60	100%



تحليل: من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من الموظفين عادي و 22% تمثل مناصب أخرى و 18% تمثل مسؤول المصلحة.

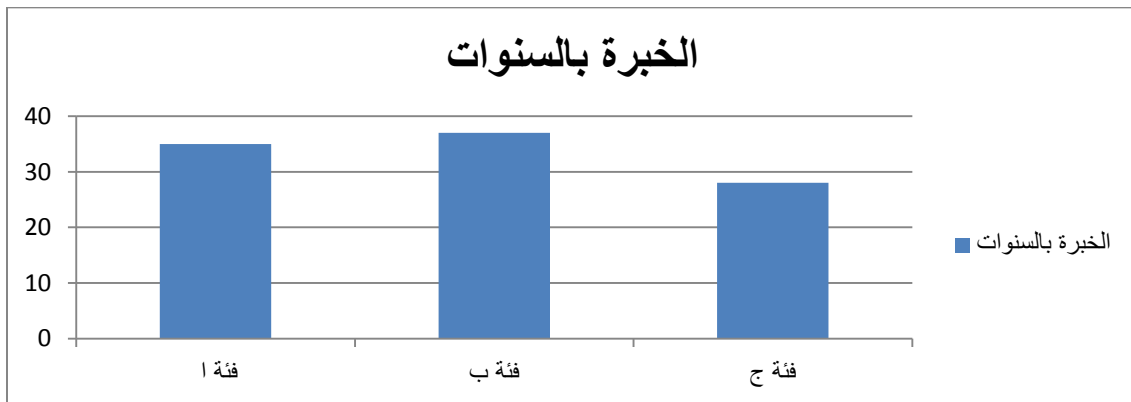
نفسر أن الموظفين العاديين هم أكثر نسبة و يرجع هذا الارتفاع لرغبة الموظفين في الزيادة و تحسين مستواهم الوظيفي و العمل على ترقية مناصبهم.

أما المناصب الأخرى فتحتاج إلى أداء أحسن في عملهم للحصول على ترقية في مناصبهم .

أيضا دخول العامل في المؤسسة يكون بتدرج من خلال المناصب التي يشغلها فالأداء الوظيفي للعامل و الانضباط هو السبب الوحيد لترقيته و بالتالي يكون له استقرار في المنصب و الولاء الوظيفي للمؤسسة.

الجدول 06: يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة .

الخبرة بالسنوات	التكرار	النسبة %
فئة أ [1 - 5]	21	35
فئة ب [5 - 10]	22	37
فئة ج [10 - فأكثر]	17	28
المجموع	60	%100



تحليل: من خلال الجدول انه من بين 60 مبحوث 37% منهم تتراوح خبرتهم ما بين [10-5] و 35% تتراوح خبرتهم ما بين [5-1] مقابل 28% خبرتهم تتراوح ما بين [10- فأكثر].

نلاحظ أن النسبة 72% من ذوي الخبرة ما بين [1-10] و هذا راجع إلى مناصبهم الوظيفية و ذلك لان اغلب المبحوثين هم موظفون عاديين و المناصب مسئولية المصالح يشغلها ذوي الخبرة طويلة المدى.

2-1 تحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول 07 : يبين توزيع المبحوثين حسب تناسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة %
تناسب (نعم)	47	78
لا تناسب (لا)	16	27
المجموع	60	100%

التحليل:

نلاحظ نسبة 78% من المبحوثين تناسبهم الوظيفة التي يشغلونها أما 27% فتمثل نسبة العمال الذين لا تناسبهم وظيفتهم.

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين تناسبهم الوظيفة التي يشغلونها و هذا راجع لسياسة التوظيف حسب تخصص كل عامل.

الجدول 08: يبين توزيع المبحوثين حسب الأجر.

الأجر	التكرار	النسبة %
يكفي (نعم)	31	52
لا يكفي (لا)	29	48
المجموع	60	100%

التحليل:

- نلاحظ نسبة 52% من المبحوثين يكفيهم أجرهم أما 48% لا يكفيهم الأجر.

وهذا التقارب في النسب يرجع إلى انه رغم الزيادة في الأجر تقابلها زيادة في المتطلبات.

الجدول 09: يبين حرية التعبير بالنسبة لمبحوثين في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	حرية التعبير في المؤسسة
52	31	مسموحة (نعم)
48	29	غير مسموحة (لا)
%100	60	المجموع

تحليل:

يظهر الجدول نسبة 52% من العمال يتمتعون بحرية التعبير في المؤسسة، و48% نسبة العمال الذين يرون تقييد في التعبير عن آرائهم في المؤسسة.

حسب الأغلبية توجد حرية تعبير في المؤسسة وهذا ما يعطي العامل مشاركة أكثر و الفرص بإدلاء بآراء و مشاركة في التسيير و هذا ما يعطيه روح الانتماء و الولاء لمؤسسة. نسبة 48% ترجع لطبيعة المنصب.

الجدول 10: يبين توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من العلاوات

النسبة %	التكرار	الاستفادة من العلاوات
48	29	نعم
52	31	لا
%100	60	المجموع

تحليل:

الجدول يوضح أن نسبة 58% من المبحوثين لا يستفيدون من العلاوات و 48% يستفيدون و يرجع هذا التقارب في النسبة إلى قانون العمل الذي يعطي الأولوية في العلاوات لمستحقيها و هذا حسب التميز بدرجة عالية و متفوقة من الأداء .

الجدول 11: يبين توزيع المبحوثين حسب فرص الترقية.

فرص الترقية	التكرار	النسبة %
تحصلت (نعم)	23	38
لم أتحصل (لا)	37	62
المجموع	60	100%

تحليل :

يوضح الجدول أن نسبة 62% من المبحوثين المتحصلين على فرص الترقية و 38% من المبحوثين لا يحصلون على ترقية و هذا التفاوت في النسبة راجع إلى أن أعلى نسبة في المؤسسة من عمال لم يستفيدوا من فرص ترقية و هذا لان الترقية ترجع لسنوات الخبرة

الجدول 12: يبين توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من فرص التدريب.

فرص التدريب	التكرار	النسبة %
استفدت (نعم)	33	55
لم استفد (لا)	27	45
المجموع	60	100%

تحليل :

يوضح الجدول أن 55% من المبحوثين المستفيدين من فرص التدريب و 45% غير مستفيدين من فرص التدريب و يرجع هذا التقارب في النسب إلى أن سياسة التوظيف حسب طبيعة المنصب فبعضها يحتاج إلى فترات تدريب و البعض الأخر لا يحتاج إلى فترات تدريب.

الجدول 13: يبين توزيع المبحوثين حسب المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرار	التكرار	النسبة %
نعم	39	65
لا	21	25
المجموع	60	%100

تحليل:

يوضح الجدول أن نسبة 65% من المبحوثين يشاركون الإدارة في اتخاذ القرار و 25% لا يشاركون في اتخاذ القرار .

من خلال الجدول و حسب أغلبية العمال 65% و مشاركتهم في اتخاذ القرار يرجع إلى حرية التعبير في المؤسسة و علاقة الجيدة بين المسؤولية و المرؤوسين .

الجدول 14: يبين نسبة التغيب لدى المبحوثين.

الوعي بهدف المؤسسة	التكرار	النسبة %
نعم	46	77
لا	14	23
المجموع	60	%100

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول يتضح أن نسبة 77% تمثل أغلبية المبحوثين الذين يعون بهدف المؤسسة تقابلها نسبة 23% منهم لا يعون بهدف المؤسسة .

حسب نسبة أغلبية العمال 77% فأفهم يعون بهدف المؤسسة و هذا راجع لان أغلبية العمال من ذوي المستوى التعليمي العالي. الذي يعرف نقاط القوة وسعي لبلوغ الأهداف المرجوة.

الجدول 15: يبين نسبة التغيب لدى المبحوثين.

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

التحليل :

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 70% من العمال لا يتغيبون ونسبة 30% يتغيبون عن عملهم.

و من خلال هذا يتضح أن أغلبية عمال المؤسسة لا يتغيبون و هذا ما ينعكس على تطبيقهم لاتفاقيات العمل الجماعية و شروط عقد العمل بينما ارجع المتغيبون 30% أسباب غيابهم لبعد المسكن و أسباب أخرى و لم يرجعوا سبب غيابهم لعدم ارتياحهم أو ظروف العمل مما يؤكد الجو المناسب لعمل داخل المؤسسة .

الجدول 16: يبين نسبة المبحوثين و تلقيهم المساعدة من زملاء العمل عند مواجهة الصعوبات في العمل.

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

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن 75% تمثل نسبة العمال الذين يتلقون المساعدة من زملائهم في العمل عند مواجهة الصعوبات, و 25% تمثل نسبة العمال الذين لا يتلقون مساعدة من زملائهم عند مواجهة صعوبات في العمل.

من خلال هذا يتبين أن العلاقات في العمل تغلبها روح التعاون و المساعدة بين العمال.

الجدول 17: يبين نوع العلاقات بين المبحوثين في العمل.

العلاقة بالزملاء	التكرار	النسبة%
جيدة	27	45
حسنة	27	45
متوسطة	6	10
المجموع	60	100%

التحليل :

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 45% تميز العلاقة الجيدة و الحسنة بين العمال في الوسط العملي , و نسبة 10% علاقة متوسطة بين العمال . فالغالبية 90% تجمع بين أداء العمال فالعلاقة الجيدة و الحسنة التي تربطهم ببعض و هذا يرجع إلى جو العمل السائد و مناسب لأداء جيد.

الجدول 18: يبين تواصل العلاقة بين المبحوثين خارج المؤسسة.

العلاقة خارج المؤسسة	التكرار	النسبة%
متواصلة (نعم)	35	58
غير متواصلة (لا)	25	42
المجموع	60	100%

تحليل:

من خلال الجدول نسبة 58% يؤكدون تواصل العلاقة بين الباحثين خارج المؤسسة بينما نسبة 42% ينفون ذلك.

نسبة الأغلبية التي تؤكد تواصل العلاقة بين العمال خارج مكان العمل هذا راجع الى طبيعتها الوطيدة و الجيدة التي تنعكس على صورة المؤسسة الخارجية .

الجدول 19: يبين مواجهة الباحثين للنزاعات في العمل .

النسبة%	التكرار	مواجهة النزاعات
37	22	نعم
63	38	لا
100%	60	المجموع

تحليل:

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 77% تمثل نفي مواجهة النزاعات في العمل و 37% تؤكد عدم مواجهة نزاعات في العمل .

حسب نسبة أغلبية 63% التي تنفي وجود نزاعات في العمل هذا يوضح وجود استقرار في العمل و انضباط في أداء العاملين.

الجدول 20: يبين احساس الباحثين مدى تشكيلهم فريق عمل ناجح.

النسبة%	التكرار	فريق العمل (ناجح)
78	47	نعم
22	13	لا
100%	60	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 78% تمثل العمال الذين يحسون أنهم يشكلون فريق عمل ناجح و نسبة 22% من العمال لا يحسون بذلك .

فأما غالبية العمال 78% يؤكدون بناءهم لفريق عمل ناجح مع زملائهم في العمل و هذا يرجع إلى روح الجماعة و التماسك و الاتحاد بين العمال الذي يدعم المؤسسة في بلوغ أهدافها و زيارة المردود الوظيفي.

الجدول 21: يبين الصداقة و دعمها للمبحوثين.

النسبة%	التكرار	الصداقة في العمل دعم للأداء
77	46	نعم
23	14	لا
100%	60	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 77% من العمال يحسون أن الصداقة في العمل تدعم الأداء بينما نسبة 23% يحسون عكس ذلك.

من خلال هذا يتبين أن غالبية العمال يعتبرون الصداقة في المؤسسة دعم للأداء الجيد و ذلك يرجع لإحساسهم بالراحة النفسية و الاطمئنان و مساندة الصديق تحفزهم و تدعم أداءهم.

الجدول 22: يبين تبادل التهئة بين المبحوثين في المناسبات العائلية

النسبة %	التكرار	تهئة الزملاء في المناسبات العائلية
83	50	نعم
17	10	لا
%100	60	المجموع

التحليل :

يبين الجدول نسبة 83% من العمال يلتقون التهئة من زملائهم في العمل في المناسبة العائلية بينما نسبة 17% لا يلتقون تهئة من زملائهم في العمل.

مما سبق غالبية العمال يتبادلون التهئة في المناسبات العائلية و هذا يعكس الطبيعة الجيدة لعلاقات العمل الغير رسمية في المؤسسة و مشاركة العمال لبعضهم البعض الأفراح و هذا يقوي تماسكهم و يزكي روح المجاملة و ثناء في العمل .

الجدول 23: يبين جو العمل بين المبحوثين.

النسبة %	التكرار	جو العمل (عائلي)
67	40	نعم
33	20	لا
%100	60	المجموع

التحليل :

يبين الجدول نسبة 67% من العمال الذين يعتبرون أن الجو في العمل مع الوقت أصبح جو عائلي بينما نسبة 33% تنفي ذلك.

من خلال هذا و حسب النسبة الغالبة فالجو في العمل أصبح عائلي يسوده الاحترام و المحبة و التضامن و ذلك راجع لان الوقت الذي يقضيه العامل مع أصدقائه في العمل أكثر من الوقت الذي يقضيه مع أفراد عائلته الحقيقية و هذا ما يجعل أداء العمل واجب عائلي بعد ما كان واجب عملي.

الجدول 24: يبين أولوية صداقة العمل عن الصداقات الأخرى بالنسبة للمبحوثين.

النسبة %	التكرار	مساندة الأصدقاء في العمل
75	45	نعم
25	15	لا
%100	60	المجموع

التحليل :

يتضح من خلال جدول نسبة 75% من العمال صرحوا أن صديقهم في العمل هو أول من يخفف عنهم الشعور بالقلق و الاستياء و التعب بينما نسبة 25% ترى عكس ذلك. من خلال ما سبق و حسب رأي غالبية العمال فالصداقة في هذه المؤسسة تعتبر دعم معنويا للعمال و حافزا يخفف عنهم التعب و الضغط و كذا يدعم أداءهم.

الجدول 25: يبين تأثير العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي لمبحوثين

النسبة %	التكرار	تأثير العلاقات الاجتماعية على الأداء
87	52	إيجابا
13	8	سلبا
%100	60	المجموع

التحليل :

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 87% من العمال أكدوا أن التأثير بين علاقات العمل و الأداء الوظيفي لهم هو تأثير ايجابي بينما نسبة 13% ترى أن التأثير سلبي.

و حسب الأغلبية الكبيرة رأي العمال فأن العلاقات الاجتماعية تؤثر إيجابا في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال و ذلك حسب تصريحاتهم بأنها دعم معنوي , راحة نفسية تجعل العامل يحس بالطمأنينة و تخفف من ضغط العمل , كما أنها تساعد على أداء جيد و ذلك باستعانة من ذوي الخبرة الطويلة بتوجيهاتهم و اقتراحاتهم.

3-1 تحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول 26: يبين توزيع المبحوثين حسب التأثير المستوى التعليمي على مستوى الأداء.

النسبة %	التكرار	تأثير المستوى التعليمي
33	20	نعم
67	40	لا
100%	60	المجموع

التحليل:

الجدول يوضع أن نسبة 67% من المبحوثين أن مستواهم التعليمي لا يقف حائلا في رفع مستوى أدائهم الوظيفي و 33% مستواهم التعليمي لا يؤثر سلبا على أدائهم وهذا التفاوت الكبير في النسب راجع إلى أن عالية المبحوثين إطارات جامعية.

الجدول 27: توزيع المبحوثين حسب تنافس الزملاء في الأداء

النسبة %	التكرار	المنافسة مع الزملاء
13	8	نعم
32	19	لا
55	33	أحيانا
%100	60	المجموع

تحليل:

يوضح الجدول أن نسبة 55% يرون انه أحيانا يتنافسون مع الزملاء في الأداء 32% لا يتنافسون و 13 يتنافسون مع زملائهم في الأداء و يرجع هذا التقارب في النسب إلى أن غالبية المبحوثين لا يتنافسون في العمل بمعنى أن المؤسسة لا تقدم حوافز مادية و معنوية للعمال تدفع بالعمال للمنافسة .

الجدول 28: توزيع المبحوثين حسب مستوى أداء العامل في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	مستوى الأداء العامل
50	30	جيد
42	25	متوسط
8	5	ضعيف
%100	60	المجموع

تحليل:

يوضح الجدول أن نسبة 50% مستوى أدائهم جيد و 42% مستوى أدائهم متوسط و 8% مستوى أدائهم ضعيف وهذا التفاوت في النسب راجع للمستويات التعليمية المختلفة للموظفين كالمعرفة والمهارة إلا أن الأداء في المؤسسة يعتبر جيد وهذا حسب أغلبية العمال.

الجدول 29: توزيع المبحوثين حسب الرضي عن الأداء.

النسبة %	التكرار	الرضي عن الأداء
50	30	راض تماما
35	21	راض إلى حد ما
15	9	قليلا
%100	60	المجموع

تحليل:

يوضح الجدول أن نسبة 50% راض تماما عن أدائه داخل المؤسسة و35% إلى حد ما في أدائه و15% راضي عن أدائه .

و السبب راجع إلى ظروف العمل المادية والمعنوية داخل المؤسسة

الجدول 30: توزيع المبحوثين حسب المكافئة على حسن الأداء.

النسبة %	التكرار	المكافأة
42	25	نعم
58	35	لا
%100	60	المجموع

تحليل:

الجدول يوضح أن النسبة 58% أنهم لا يكافئون على حسن أدائهم و42% أنهم يكافئون

على حسن أدائهم وهذا راجع أن المؤسسة تقوم بالحوافز والترقية للعمال

وهذا حسب قانون العمل بالمؤسسة الذي ينص على الترقية حسب الخبرة والمؤسسة أغلبها

شباب وبالتالي خبرتهم قصيرة.

الجدول 31 : توزيع المبحوثين حسب الشعور بالثقة في حسن الأداء.

النسبة %	التكرار	الشعور بالثقة
77	46	نعم
5	3	لا
18	11	أحيانا
%100	60	المجموع

تحليل:

يوضح الجدول أن النسبة 77% أنهم يشعرون بالثقة لحسن أدائهم ونسبة 18 % يشعرون بالثقة في بعض الأحيان و5 لا يشعرون بالثقة.

ونجد أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالثقة لحسن أدائهم وهذا طبيعي لإحساس العامل بالثقة عند إحساسه بحسن الداء وشعوره بالانتماء وهذا يدل على ثقة العامل في المؤسسة.

الجدول 32: يبين توزيع المبحوثين حسب تناسب ظروف العمل.

النسبة %	التكرار	ظروف العمل (مناسبة)
40	24	نعم
60	36	لا
%100	60	المجموع

تحليل:

الجدول يوضح أن النسبة 60% من العمال لا تناسبهم ظروف العمل لأداء العمل المطلوب داخل المؤسسة بينما 40% تناسبهم ظروف عمل المؤسسة حسب أغلبية العمال فهم يرون أن المؤسسة لا توفر لهم ظروف عمل مناسبة الأداء العمل المطلوب وهذا راجع لان المؤسسة

حديثة الأنجاز وبعيدة نوعا ما عن وسط المدينة وهذا ما يؤدي إلى صعوبة التنقل وخاصة أوقات الصباح و فترات الراحة فيضطر العمال لشراء الغداء.

الجدول 33 : يبين توزيع المبحوثين الأولويات التي تهم بها الإدارة لرفع من مستوى أداء العامل

أولويات الإدارة	التكرار	النسبة %
الرقابة المستمرة	10	17
ظروف العمل	36	60
الأجر	12	20
المجموع	60	%100

تحليل:

يوضح الجدول أن نسبة 60% أن ظروف العمل تؤدي لرفع من مستوى أداء العامل و20% التي تهم بالأجر لرفع من مستوى الأداء و17% القيام بالرقابة المستمرة لتحسين أو الرفع من مستوى أداء العامل.

جلب أكبر نسبة 60% التي تقترح تحسين ظروف العمل من الأولويات التي تهم بها الإدارة فان العمال يرغبون في ظروف عمل أفضل تحسبهم بالراحة في العمل لأجل أداء أفضل. فتدهور ظروف العمل يعزز من العلاقات الاجتماعية في العمل, فمثلا صعوبة المواصلات توطد العلاقات بين العمال أصحاب السيارات الخاصة و من لا يملك سيارة فيتنقلون برفقة بعضهم البعض.

الجدول 34: يبين توزيع المبحوثين حسب نظام تقييم الأداء لتحسين مستوى الأداء المتدني

النسبة %	التكرار	تقييم الأداء
68	41	موافق
32	19	غير موافق
%100	60	المجموع

تحليل:

الجدول يوضح أن 68% من المبحوثين يوافقون على أن نظام التقييم يعتبر حافزا في تحسين مستوى الأداء المتدني للعاملين و 32% لا يوافقون على هذا النظام .

نلاحظ حسب رأي الأغلبية فأن نظام تقييم الأداء يعتبر ضروري لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لعاملين و هذا راجع لاعتبارات أن الوقاية ضرورية لضبط علاقات العمل و التزامات كل عامل

الجدول 35: يبين توزيع المبحوثين حسب اقتراحاتهم اتجاه نشاطات المؤسسة

النسبة %	التكرار	الاقتراح
33	20	مكافأة
47	28	تشجيع التعاون
20	12	التدريب
%100	60	المجموع

التحليل:

يتضح من خلال الجدول نسبة 47 % من العمال يقترحون تشجيع التعاون و التكامل فيما بينهم لرفع أداءهم و 33% يقترحون الحرص على التدريب في بداية التوظيف .

و هذا التفاوت راجع إلى تطلعات و الرأي الخاص فمنهم من يقترح مكافأة لإنجازاته إلا إن الأغلبية تسعى إلى جو اجتماعي يسوده التعاون و التكامل و التضامن لأداء أفضل وبلوغ أهداف المؤسسة.

نتائج الفرضية الأولى:

- نستنتج من طرحنا للفرضية الأولى التي وضعناها في هذا المجال للإجابة عن الإشكالية المطروحة وهي ها لعلاقات العمل دور في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؟

- ورأينا أن الفرضية التي مفادها لعلاقات العمل دور في تحسين الأداء الوظيفي.

وبعد دراستنا لهذه الفرضية وتحليل نتائج البحث وجدنا أن لعلاقات العمل الرسمية دور في تحسين الأداء الوظيفي نجدها بمثابة الممرات التي يتحرك فيها العمال ويتفاعلون فيما بينهم وهي همزة وصل بين الرئيس ومرؤوسيه والعامل الذي هو في أسفل السلم الإداري مع مدير المؤسسة، وهي تحافظ على نظام وكيان قائم بذاته. من خلال معرفة كل عامل أو موظف حقوقه وواجباته اتجاه عمله .

- ونجد أن علاقات العمل الرسمية تبعث في نفس العامل الانضباط والتحكم في الوقت وسرعة التنفيذ والتقييد بالأوامر التي يلقيها المسؤول المباشر للعامل البسيط، وتخلق جو من الديناميكية والتناسق في الوظائف والأدوار التي بدورها تؤدي إلى الأداء الجيد وتحسين المستوى، وتؤدي والتناسق في الوظائف والأدوار التي بدورها تؤدي إلى الأداء الجيد وتحسين المستوى، وتؤدي إلى الأداء المتوقع ، والتحسين من الأداء الفعلي للعامل.

نتائج الفرضية الثانية:

لعلاقات العمل الغير رسمية دور في تحسين الأداء الوظيفي

- نستنتج من خلال دراستنا لهذه الفرضية ومدى تطابقها في الواقع الميداني والمعاش، أنه هناك دور كبير تحدثه العلاقات الغير رسمية وتساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعامل. فنجد العامل عندما يفصل في العلاقات الإنسانية الحميمة مع العمال أو الزملاء أو المسؤول المباشر تولد لديه صداقات مع الزملاء، وهذه الأخيرة بدورها تفتح للعامل الحوار والمبادرة والتعاون في أداء الوظائف، وظهور جو مناسب يساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاج وإتقان العمل ونبذ التحاسد والمركزية في العمل والاعتزاز ولدى العامل والضيق والتضجر من العمل والمؤسسة.

فعندما يكون العامل في علاقات صداقة مع الزملاء يمكن من خلال حوارهم معهم، حل مشاكله واقتراح بعض الحلول التي قد تساهم في حل مشاكل العمل أي يكون محفوا بزملائه في العمل الذين يقدمون له النصح والإرشاد في حل مشاغل الحياة.

- كما تساعد أيضا في إقحام العامل ومشاركته في اتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة .

- كما تساعد في نبذ الفرقة والانطواء والعزلة لدى العامل و التي تنعكس عن الأداء، فيصبح أداءه شيء لا يرقى إلى ما خطط له .

فالعلاقات الغير رسمية(الاجتماعية) هي لب وجوهر سر الأداء الجيد للعامل.

فهي إذا كانت جيدة تنعكس إيجابا على أداءه، وإن كانت غير جيدة فهي تخرب كل أداء خطط له وجدد له، فيصبح الأداء الفعلي للعامل ليس هو الأداء المتوقع وبالتالي تخسر هذه المؤسسة، بإخفاقات عماله وأدائهم السيء للأعمال الموكلة إليهم

الاستنتاج العام:

إن الإشكالية المطروحة في هذه لدراسة والتي مفادها هل لعلاقات العمل دور أساسي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؟

وانبثقت عن هذه الإشكالية الفرضيتين التاليتين:

الأولى: لعلاقات العمل الرسمية الجيدة دور إيجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

الثانية: لعلاقات العمل الغير رسمية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

وبعد الدراسة والنتائج المتوصل إليها نظريا وميدانيا تبين لنا أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين علاقات العمل بنوعيتها وبين تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعامل.

إن العلاقات الرسمية هي التي تحدد لنا الإطار المنهجي والأسلوب الأمثل في أداء الوظائف داخل المؤسسة وهي التي يمكن أن تضبط لنا مجمل القوانين واللوائح والأمور التي يتلقاها الأفراد داخل هذه المؤسسة، سواء كانت من إدارة المؤسسة إلى العمال أو بين العمال فيما بينهم حسب التخصصات والمهام الموكلة إلى كل عامل، وهي مهمة لا يمكن الاستغناء عنها في العملية الإنتاجية داخل هذه المؤسسة، كما لا يمكن إهمال الجانب الجوهري في هذه العلاقة، وهي العلاقات الإنسانية لأنها هي لب التعامل، فبتحسنها يتحسن مستوى الأداء وبفقدانها نفقد العامل وروح التعامل والمثابرة والتضامن الذي لا بد منه في المؤسسة.

ومن المدارس التي تطرقت إلى هذه العلاقة هي مدرسة العلاقات الإنسانية فأسمها ارتبط باسم العالم التون مايو لذي نشر أفكار المدرسة نجاحه في سلسلة من الدراسات التي أجراها في الفترة ما بين (1527-1932) .

وقد أكدت هذه الدراسة على ضرورة النظر إلى العوامل التي تثرثر في إنتاجية العما من منظور جديد.

وعلى الإدارة أن لا تتجاهل وجود التنظيم غير الرسمي وما يتضمن من قيم واتجاهات وعليه فينبغي عليها أن تحقق اتساق وانسجاما بين الأهداف الخاصة لهذه المنظمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم ككل.

خاتمة

من خلال دراستنا اتضح لنا أن لعلاقات العمل داخل المؤسسة دور أساسي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، فعلاقات العمل الرسمية الجيدة و التي من خلالها تضبط سلوك العمال و توضح ما عليهم من واجبات و ما لهم من حقوق في مكان العمل، و هذا الأداء وظيفتهم على أحسن وجه كما أن علاقات العمل الغير رسمية و ما تنعكس على جو العمل من إيجاب نحو رفع معنويات العامل و إحساسه بالراحة و الطمأنينة، روح التعاون و التضامن بين أفراد الجماعة، حيث من خلال كل هذا يخلق جو ملائم و مناسب لأداء أفضل للعامل و وصول المؤسسة لمكانة و الصورة الجيدة المرجوة.

إن موضوع علاقات العمل و دورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة موضوع في غاية الأهمية، لكون المؤسسة ماهي إلا جماعة من أفراد متفاعلين فيما بينهم تربطهم علاقات مهنية و اجتماعية لكن على الرغم من ذلك لم يعنى موضوع علاقات العمل بدراسة سوسولوجية معمقة، خاصة مع خصوصية المؤسسة الجزائرية موظفيها، لذا ينبغي على الباحثين و الدارسين في علم الاجتماع الاهتمام به و الإلمام بجوانبه و ما له من أهمية بالغة النسبة لعامل على وجه الخصوص و المؤسسة على وجه العموم .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم زكي أحنوخ، شرح قانون العمل الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1972.
- 2- إبراهيم عبد الرحمان رجب، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 3- إبراهيم وهبي فهد، كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة وإدارتها، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1999.
- 4- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته، ط1، دار الشرق، عمان، الأردن، 2009.
- 5- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، ط2، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1994.
- 6- أحمد حسن البرعي، علاقات العمل الجماعية (النقابية)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1972.
- 7- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1990.
- 8- أحمد زكي بدوي، الخدمة الاجتماعية للعمال، دار الفكر، القاهرة، 1968.
- 9- أحمد زكي بدوي، العلاقات الصناعية (تطورها، أهميتها، وأطرافها)، القاهرة، 1977.
- 10- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 11- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 12- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 13- إسماعيل سفر، تاريخ الوقائع والأفكار الاقتصادية، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، مطبعة حلب، 1987.
- 14- أحمد زكي بدوي، معجم العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1978.
- 15- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 16- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.
- 17- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
- 18- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000.

- 19- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، القاهرة، 1994.
- 20- رشيد واضح، علاقات العمل، ط1، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005.
- 21- سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل(علاقات العمل الفردية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 22- صابر حسن الغنام وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1988.
- 24- طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 25- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 26- عبد الغفار حنفي ومحمد فريد صحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991
- 27- عبد الغفار حنفي، تنظيم إدارة الأعمال، ط1، المكتب العربي الجديد، بيروت، لبنان، 1996.
- 28- عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع ، ط1، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2002.
- 29- علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة الدكتوراه، معهد علم الاجتماع جامعة القاهرة، 1989.
- 30- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2002 .
- 31- فوزي غرايية، نعيم دهمش وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008.
- 32- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 33- محمد عبد المسام الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، ط1، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 34- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- 35- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة .

- 36- مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 37 - مورييس أنجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي، ط2، القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- 38- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات و مفاهيم حديثة)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.
- 39- ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 40- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الصفاء للطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 41- نور الدين محمد بومار، التكنولوجيا و علاقات العمل ، دراسة تطبيقية ،رسالة دكتوراه جامعة القاهرة، 1991 .
- 42- همام محمد محمود زهران، قانون العمل(عقد العمل الفردي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003،
- 43- الموسوعة العربية العلمية ، ط 2 ،مؤسسة آمال الموسوعة للنشر و التوزيع ،المملكة العربية السعودية.

الرسائل الجامعية:

- 1- منية غريب، علاقات العمل والتعلم الثقافي، المؤسسة الصناعية الجزائرية الدراسة الميدانية بمركب أسميدال عنابة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، الجزائر 2006-2007.
- 2- لحسن بونعام، علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، الجزائر 1996-1997.

المجلة:

- 1-الجريدة الرسمية للجمهورية/العدد17، المواد5، 6، 7، 8 من قانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 1-Dimitri woiss ,Les relation du travail, dumod, Paris ,1978.
- 2- KORCHLIN, (H.FRANCOIS) L'aspect juridique des relations de travail, PARIS,1972.

الملاحق

1- استمارة البحث

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان

علاقات العمل ودورها في الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في مديرية التوزيع للوسط سونلغاز غرداية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الليسانس علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ل.م.د بعنوان علاقات العمل ودورها في الأداء الوظيفي ونظرا لأنكم تمثلون عينة من مجتمع الدراسة يسرنا نحن أصحاب المذكرة أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على كل الأسئلة بكل صدق ودقة. وفي الأخير نشكر لكم تجاوبكم وحسن تعاونكم معنا مسبقا وتقديركم لأهمية البحث العلمي. من أجل الإجابة ضع علامة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم.

الموسم الدراسي: 2013-2014

I. البيانات الشخصية:

1- السن:

2-الجنس: ذكر أنثى

3-الحالة الاجتماعية : أعزب (عزباء) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

4-المستوى : جامعي ثانوي متوسط ابتدائي

5-المهنة: موظف عادي مسؤول مصلحة آخر

6-الخبرة: (مدتها).....

II. علاقات العمل:

7-هل الوظيفة التي تشغلها تناسبك؟

لا نعم

8-هل يكفيك الأجر الذي تحصل عليه؟

لا نعم

9-هل يسمح لك بالتعبير على آرائك في المؤسسة؟

لا نعم

10-هل تستفيد من العلاوات؟

لا نعم

11-هل تحصلت على فرص الترقية؟

لا نعم

12-هل استفدت من فرص التدريب؟

نعم لا

13-هل تشارك في اتخاذ القرار؟

نعم لا

14-هل أنت واعي بهدف المؤسسة؟

نعم لا

15-هل أنت تتغيب؟

نعم لا

16- إذا كانت إجابتك نعم، ما هي الظروف التي تدفعك للغياب؟

صعوبة العمل بعد المسكن عدم الارتياح سبب آخر

17-عند مواجهتك لصعوبات هل تتلقى مساعدة من زملائك في العمل؟

نعم لا

18-هل علاقتك بزملائك في العمل؟

جيدة حسنة متوسطة

19-هل تتواصل هذه العلاقة خارج المؤسسة؟

نعم لا

20-هل تواجه نزاعات في العمل؟

نعم لا

21- هل تحس أنك وزملائك في العمل تشكلون فريق عمل ناجح؟

نعم لا

22- هل تحس أن علاقتك مع أصدقاء العمل تدعم أداؤك؟

نعم لا

23- هل تتلقى تهنئة من زملائك في العمل في مناسبات عائلية؟

نعم لا

24- هل ترى أن الجو في العمل مع الوقت أصبح جو عائلي بالنسبة لك؟

نعم لا

25- هل صديقك في العمل هو أول من يخفف عنك شعورك بالقلق والاستياء والتعب؟

نعم لا

26- هل ترى أن العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تؤثر على الأداء الوظيفي؟

إيجابا سلبا

لماذا.....

III. الأداء الوظيفي:

27- هل مستواك التعليمي يقف حائلا في رفع مستوى أداؤك الوظيفي؟

نعم لا

28- هل تتنافس مع زملائك في الأداء؟

نعم لا أحيانا

29- كيف ترى مستوى أداؤك في المؤسسة؟

جيد متوسط ضعيف

30- هل أنت راض عن أدائك؟

راض تماما راض إلى حد قليلا

31- هل يكافئك مسؤولك على حسن أدائك؟

نعم لا

32- ما طبيعة المكافئة؟

إجازة ترقية مكافآت أخرى

33- هل تشعر بثقة عند تحقيق الهدف من حسن أدائك؟

نعم لا أحيانا

34- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل المطلوب لكل عامل؟

نعم لا

35- لرفع مستوى أدائك ما هي الأولويات التي يجب أن تهتم بها الإدارة؟

الرقابة المستمرة ظروف العمل الأجر

36- يمثل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين ذوي المستوى المتدني لتحسين أدائهم؟

موافق غير موافق

37- ماذا تقترح لتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟

مكافئة للإنجازات التي يحققها العاملون تشجيع التعاون والتكامل بين العاملين الحرص على التدريب

الملحق رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لوسط غرداية

