



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اكلي محند اولحاج -البويرة-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.



جامعة البويرة

قسم العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الموضوع

النزاعات العمالية وعلاقتها —————ها بالأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية العمومية للاسمنت GIKA بسورالغزلان -
افريل 2017

مذكرة لنيل شهادة الماستر2 في علم الاجتماع تنظيم و عمل

من اعداد الطالبتان:

تحت اشراف الأستاذة.

* د. قواجلية امال

*مغربي ابتسام.

*سلام فاطمة.

السنة الجامعية: 2016-2017

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبيا محمد
صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين.

ام ابــــعد:

نشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل فهو عز وجل أحق

بالشكر والحمد سبحانه وتعالى

لا يسعنا في هذا المقام الى ان ننسب الفضل لأصحابه،

فأخص بالذكر أستاذتنا المشرفة الدكتورة

"قواجبية أمال"

التي منحتنا الكثير من وقتها ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فلها

جزيل الشكر والعرفان بالجميل على تحملها وصبرها طيلة انجاز هذه الدراسة،

فألف شكر.

ونتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل.

إهداء

إلى...

والدي الكريمين: وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيرا (الاسراء24)
إلى من أوصاني بهما الله في كتابه الى أعلي ما أملاك الى التي
حملتني وهنا ووضعتني وهنا، وأرضعتني عذب الحنان،
صفاء الحب وخالص العطاء

أمي الحبيبة رحمها الله

إلى الذي صبر من أجلى دعمني وساندني إلى من
علمني معنى التحدي والنجاح والعزيمة والإرادة

إلى أبي الغالي

* إلى زوجة أبي الغالية مباركة حفظها الله

إلى إخوتي: فتيحة، صليحة، سمية.

إلى اخواتي: عبد الرحمان، سفيان، مراد، كمال، علي.

إلى أختي فضيلة وزوجها رفيق اللذان ساعدان

كثيرا في مشواري الدراسي

الى كل من اقتسم معهم تفاصيل الحياة خاصة جدي وجدتي

إلى عمي وزوجته الغالية اللذان اعتبرهما بمثابة والديا حفظهما الله.

إلى عين البراءة: ماريا، حسام، امينة، يمينة، خولة، محمد، هيثم،

انفال، أمين حفظهم الله من كل سوء ووفقهم لكل خير

إلى كل أصدقائي وزميلاتي اللواتي قضيت معهن أجمل الأوقات.

إلى جميع أساتذة وطلبة علم الاجتماع تنظيم وعمل كل باسمه

فاطمة

إهداء

فاتحة كل خير و تمام كل نعمة

طلب الدنيا داء و طلب السلطان مرض و طلب العلم طب

اما بعد

الى اللذين يحملان مفتاح حبي , و سر رضى ربي عني , و توفيقه لي .

الى من لا سبيل الى النجاح بدونهما , الى اللذين عشت و أعني

لأحقق القليل من أفضالهما .

الى بلسم جروحي و شفاء دائي .

إلى القلب الكبير و الحلم الجميل , الى النور الذي اضيء به دربي .

الى من كانا سببا في وجودي .

الى اللذين مهما عبرت فلن أكفيهما أفضالهما.

الى الحبيبين أُمى و أبي .

الى سندي , فخري و اعتزازي اخواني الغاليين على قلبي

الى كل الاهل و الأقارب من قريب أو من بعيد .

الى كل من أحبهم قلبي و سعدت بوجودهم صديقاتي

الى كل من يتصفح هذه المذكرة .

الى كل من ساعدني من قريب أو بعيد و كل من ساندني .

شكرا أحبكم في الله أختكم في الله

"ابتسام"

فهرس المحتويات

	اهداء
	شكر و تقدير
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الجانب الأول: الإطار المنهجي والنظري للبحث. الفصل الأول: الجانب المنهجي والمقاربة النظرية.	
03	أسباب ودوافع اختيار الموضوع
04	اهداف الموضوع
04	أهمية الموضوع
05	الإشكالية
09	الفرضيات
09	تحديد المفاهيم والمصطلحات
14	الدراسات السابقة
18	منهج الدراسة
20	أدوات جمع البيانات
21	مجتمع البحث
22	المقاربة النظرية
الفصل الثاني: النزاع العمالي.	
31	تمهيد
32	أنواع النزاع في العمل وإجراءات تسويتها

34	أسباب النزاع العمالي
37	مصادر النزاع العمالي
41	مراحل النزاع العمالي
44	مظاهر النزاع العمالي
47	مقومات النزاع
48	اثر النزاع العمالي
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.	
54	تمهيد
55	أنواع الأداء الوظيفي
57	عناصر الأداء الوظيفي
58	أبعاد الأداء الوظيفي
58	محددات الأداء الوظيفي
60	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
64	أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي
66	معايير قياس الأداء الوظيفي
69	طرق تقييم الأداء
73	إجراءات تحسين مستوى الأداء
76	خلاصة الفصل
الجانب الثاني: الجانب الميداني للبحث.	
الفصل الرابع: تعريف بميدان البحث وخصائص العينة.	
78	تمهيد

79	التعريف بميدان البحث
90	خصائص العينة
الفصل الخامس: تحليل واستنتاج الفرضية الأولى.	
101	تمهيد
102	تحليل الفرضية الأولى
118	استنتاج الفرضية الأولى
الفصل السادس: تحليل واستنتاج الفرضية الثانية.	
121	تمهيد
122	تحليل الفرضية الثانية
142	استنتاج الفرضية الثانية
145	الاستنتاج العام
147	الخاتمة
149	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم	العنوان	ص
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	92
02	توزيع المبحوثين حسب السن	93
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	94
04	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	95
05	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	96
06	توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي	97
07	توزيع المبحوثين حسب السكن العائلي الحالي	98
08	توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة	99
09	توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف	100
10	توزيع المبحوثين حسب تغيير الوظيفة او عدم تغيير الوظيفة	101
11	يبين العلاقة بين طبيعة المشاكل والترقية منذ دخول المؤسسة	104
12	يبين علاقة بين أسباب النزاع ونظام الترقيات	106
13	يبين العلاقة بين وقوع النزاع وحدوث حساسية في حالة الترقية	107
14	يبين العلاقة بين طبيعة النزاع واهمال العامل وعدم ترقيته	109
15	يبين العلاقة بين الحوار مع الإدارة في حالة نشوب النزاع والارتقاء في منصب	111
16	يبين العلاقة بين حدوث النزاع بسبب الترقية ونظام الترقيات	113
17	يبين رد فعل العمل حول النزاعات وترقية العمل	114
18	يبين العلاقة بين حالة حدوث النزاع حول الترقية واهمال العامل وعدم ترقيته	116
19	يبين العلاقة بين النزاعات التي تحدث بسبب الترقية واهمال العمال وعدم ترقيتهم	117
20	يبين العلاقة بين ظروف العمل ورضا عن الأداء الوظيفي	124
21	يبين العلاقة بين ظروف العمل وبذل المجهود اثناء أداء العمل	125
22	يبين العلاقة بين بين ظروف العمل وتطوير النظام لعملية تقييم الأداء	126

128	يبين العلاقة بين ظروف العمل وطرق تقييم الأداء	23
129	يبين العلاقة بين الرضا على العمل ووضعية داخل المؤسسة والاعمال الإضافية	24
130	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل ووضعيته داخل المؤسسة واقتراح الأفكار مقترحات لتطوير الأداء	25
132	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل وتحفيز المجتهدين في أدائهم	26
133	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل ومساهمة الترقية في اقتراح الأفكار جديدة للأداء	27
135	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل والاعتبارات الواجب اخذها في الأداء	28
137	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل والتقييم المستمر للأداء	29
139	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل واقتناع برئيس لتقييم الأداء	30
140	يبين العلاقة بين طبيعة المشاكل والجهد المبذول	31
142	يبين العلاقة بين وقوع النزاع و الرضى عن الأداء الوظيفي	32

فهرس الأشكال

ص	العنوان	رقم
42	يبين مصادر النزاع	01
45	يبين مراحل النزاع (الصراع)	02
53	يبين اثار سلبية والايجابية للنزاع	03

مقدمة:

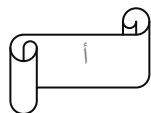
يعتبر العمل ظاهرة إنسانية بما يوفره من إشباع للحاجات من مأكل وملبس وتحقيقا للذات، فالعمل يعتبر أساس كل ثروة وتقدم، فلولا وجوده وتطوره لما وجد الإنسان وتطور في هذا العالم.

فالإنسان منذ وجوده لم ينقطع أبدا عن العمل باعتباره كائن اجتماعي يتأثر بالقيم والمعايير الراسخة في معاشه اليومي، وما يحمله من معتقدات وقيم يتجه بها نحو مجتمع يختلف عليه من ناحية الثقافات والتنظيم ألا وهو المؤسسة الصناعية التي تعتبر جزء صغير من المجتمع، قائم على نسيج من العلاقات الاجتماعية والمهنية، يربط أفراد و جماعات العمل بعضهم ببعض، فكل منهم مركزه ومكانته ودوره وأي تغيير أو تحول يحدث في أي ناحية من نواحي هذا النسيج يؤثر فيه، وفي العلاقات القائمة بين الأفراد أو جماعات العمل المتواجدة بداخلة، فينتج عنه ما يسمى بالنزاع.

فموضوع النزاع العمالي والأداء الوظيفي يعد من المسائل الجوهرية التي تستحق الاهتمام والبحث لكونها إحدى الإفرازات الطبيعية لعلاقات العمل .

فقد أثبتت النظريات الحديثة أن الاستقرار في العلاقات المهنية ينعكس إيجابا على أداء المورد البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية لأي مؤسسة.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن النزاعات أصبحت تميز كل التنظيمات الحديثة وخاصة الصناعية منها والتي تؤثر على جو العمل السائد، وعلى الأداء الوظيفي.



الفصل الأول: الجانب المنهجي والمقاربة النظرية.

1/ أسباب ودوافع اختيار الموضوع

2/ أهداف البحث.

3/ أهمية الموضوع

4/ الإشكالية

5/ الفرضيات

6/ تحديد المفاهيم

7/ الدراسات السابقة

8/ المنهج المتبع

9/ أدوات جمع البيانات

10/ مجتمع البحث

11/ المقاربة النظرية

1/ أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الأخرى عديدة نذكر منها.

• الأسباب الذاتية:

- السبب الأول الذي جعلنا نهتم بهذا الموضوع هو القرب من موقع الدراسة بحكم أننا من المنطقة، فنحن على صلة دائمة بالأحداث والتغيرات التي تطرأ على مستوى المؤسسة وهذا ما جعلنا نهتم بهذا الموضوع لمعرفة أسباب حدوث النزاعات.

- معرفة طبيعة النزاعات وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية العمومية للإسمنت.

• الأسباب الموضوعية:

- محاولة وصف وتحديد العلاقة بين النزاعات العمالية والأداء الوظيفي.
- اعتبار موضوع النزاع العمالي من المواضيع الحساسة في وقتنا الراهن التي اثارَت حولها نقاشات وجدالات حادة.

2/ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة " نزاعات العمالة وعلاقتها بأداء الوظيفي " إلى محاولة تحقيق

الأهداف التالية:

- التعرف على الأسباب الحقيقية للنزاعات العمالية داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على أنواع النزاعات وطرق تسويتها.
- محاولة خلق بيئة عمل خالية من النزاعات مما يؤدي إلى توفير مناخ ملائم داخل المؤسسة.
- السعي لإيجاد الطرق من اجل التخفيف من ظاهرة النزاع العمالي في مختلف المؤسسات.
- أهمية هذا الموضوع وما يحمله من عمليات اجتماعية متداخلة التي تؤدي إلى لفت الانتباه والاهتمام بها للتعرف على الأسباب الحقيقية و الواقعية لها.

3/ أهمية الدراسة: تظهر لنا أهمية والفائدة العلمية من القيام بهذه الدراسات في عدة

مجالات نذكر منها مايلي:

- ✓ محاولة إثراء الرصيد المعرفي بخصوص الموضوع.
- ✓ قد تكون هذه الدراسة سبب لإجراء العديد من الدراسات الأخرى على النزاع العمالي داخل المؤسسة.
- ✓ تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة وصفية تهدف إلى التعرف على العلاقة القائمة بين النزاع العمالي ومستوى الأداء في المؤسسة الجزائرية.

✓ محاولة معالجة بعض جوانب القصور والضعف لدى عمال مؤسسة الاسمنت (سور الغزلان) وزيادة رضاهم عن العمل.

4/ الإشكالية:

عرف العمل تطورات هامة عبر مختلف المراحل التاريخية الزمنية المتعاقبة ابتداء من العصور القديمة و ما جاء في القرون الوسطى لكونه شرط لازم لبقاء وتطور الأفراد و المجتمعات، فانطلق متخذاً صورة النشاط الفردي لسد الحاجيات الشخصية ، ثم تطور شيئاً فشيئاً ليصبح نشاطاً يلبي حاجيات الغير، الذي اتخذه بدوره عدة مشاكل ونظم تطورت بتطور المجتمعات ذاتها متأثراً في شكله ومضمونه بكل الظروف السياسية والاجتماعية و الاقتصادية السائدة.

فظاهرة العمل " قد شهدت على مدى تطور التاريخ البشري جملة من التحولات الهيكلية من فترة زمنية إلى أخرى لعل أهمها تجسد تحول الاقتصاد البشري من الارتكاز على العمل الزراعي وتربية الماشية في اقتصاد المجتمعات التقليدية إلى العمل الصناعي الذي أضحي قوام اقتصاد المجتمعات الحديثة ، حيث أصبح النشاط الزراعي ضمنها نشاطاً مصنعا في اغلب الحالات ¹.

وقد عرفت الصناعة بدورها تحولات و تغيرات كبيرة، لاسيما في العقود الأخيرة، حيث تغيرت طبيعة العمل الصناعي بتغير نمط الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات الحديثة، حيث انقسم المجتمع إلى طبقتين الأولى هم الأصحاب المصانع و المؤسسات

¹ عائشة، التايب. النوع وعلم اجتماع العمل. ط1. القاهرة : جميع حقوق الطبع والنشر، 2011، ص ص 19-20.

التجارية والصناعية ورؤوس الأموال (الطبقة البرجوازية)، والثانية طبقة العمال وهم العاملين في المصانع ، وغالبيتهم من النازحين من المناطق الريفية بحثا عن فرص العمل التي قامت بتوفيرها المصانع. وألزم ذلك الدول على التدخل للحد من سلبيات هذا التفاوت التي من شأنها حماية نظام العمل ، كإصدار تشريعات عمالية تتعلق بالضمان الاجتماعي .

أدت الثورة الصناعية إلى انتقال معظم السكان من العمل في الوظائف اليدوية في الزراعة إلى الوظائف الجديدة التي توفرت في القطاع الصناعي، والتي ترتب عليها تغيرات واسعة في بناء المجتمع أدت إلى توجه أعداد هائلة من العمال من الريف إلى المدن الصناعية للعمل بأجور زهيدة في الوظائف مرهقة أدت إلى تدني أحوال هذه الطبقة ، كل هذه التغيرات جعلت العلاقات المهنية تتوتر بين العمال و أصحاب العمل لانعدام التوازن الاقتصادي و الاجتماعي، الذي أدى إلى بروز العديد من النزاعات و الصراعات التي يعيشها العمال نتيجة لسوء المعاملة ، والاضطهاد، الاستغلال و ظروف العمل السيئة ، فظهرت بذلك الحاجة إلى التكتل وإنشاء الطبقات المدافعة عن مصالح العمال المهنية.

و الجزائر كدولة نامية تنتمي إلى دول العالم، عرفت مؤسساتها تحولات كبيرة ، فقد خرجت بعد الاستقلال ببنية اجتماعية واقتصادية ضعيفة ، تحتاج إلى تركيز وتكثيف جهود كبيرة خاصة في مجال تنظيم العمل والمؤسسات الصناعية ، إذ انتقلت من التسيير الذاتي بعد الاستقلال مباشرة إلى التجربة الاشتراكية، من خلال قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بحيث يضمن هذا القانون تكريس مبدأ المساواة بين العمال في الحقوق و الالتزامات،

والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأمام فشل المسؤولين في التحكم في أغلب المؤسسات الصناعية كبيرة الحجم لجأت الهيئات الرسمية إلى إجراء إصلاحات اقتصادية شاملة في مطلع الثمانينات ، بدأت بإعادة هيكلة المالية و العضوية للمؤسسات، بهدف منحها مزيدا من اللامركزية في تنظيم شؤونها، ومع ذلك فقد ظلت مؤسساتنا تعاني من العجز بسبب ضعف مردوديتها، وبقيت علاقات العمل على حالها من الاضطراب.

ومن اجل تنظيم فعال لعلاقات العمل لجأت الدولة إلى سياسة أخرى من الإصلاحات الاقتصادية عرفت باستقلالية المؤسسات كمرحلة ثانية من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات رقم (01/88) و المتعلق باستقلالية المؤسسات ، إلا أن هذه السياسة تعرضت للعديد من الصعوبات ، وأمام هذه الوضعية وجدت الدولة نفسها أمام مشروع الخوصصة الذي شمل العديد من المؤسسات الوطنية بشكل تدريجي .

وتبعا لهذه التحولات وما صاحبها من إصلاحات اقتصادية، أدت بالجزائر إلى إعادة النظر في العديد من القوانين التي تساعد على تكيف علاقات العمل وفقا لنمط الذي تسير إليه السياسة الاقتصادية الجديدة، وهذا لأن الإصلاحات الاقتصادية تبقى عديمة الفائدة، والنتيجة ما لم تصاحبها إصلاحات على مستوى علاقات العمل القائمة بين العمال وأصحاب العمل، خاصة وإن التحولات المتعاقبة والمذكورة سابقا، أثرت سلبا على المؤسسة الصناعية بشكل عام وعلى الحياة المهنية والاجتماعية بشكل خاص، حيث عرفت تذبذبا على مستوى العلاقات التي تربطهم بمؤسساتهم .

فبرزت العديد من الصراعات والنزاعات داخل هذه المؤسسات، والتي أدت إلى فشل في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة والمؤسسة،و أيضا إلى ضعف أداء العاملين وإشغالهم بهذه الصراعات والنزاعات.

فموضوع النزاعات العمالية شغل بال الكثير من المهتمين،ومن هذا المنطلق نجد أن النظرية الماركسية ترى بان النزاع مظهر من مظاهر الصراع بين العمال و أرباب العمل، وان النزاعات تحدث بسبب تعارض المصالح، فأرباب العمل يسعون للحفاظ على مصالحهم، والعمال كذلك يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم وبالتالي يؤدي إلى احتدام هذه النزاعات،أما النظرية التaylorية ترى بان النزاعات العمالية تؤثر على العامل والتنظيم معا. والنزاعات العمالية كذلك من الظواهر التي تنتش في مكان العمل ، والتي تعبر عن الأوضاع الاجتماعية أو النفسية الاجتماعية التي يعيشها العمال في ظل النظام القائم ، وأول من أشار إليها كارل ماركس حيث يقول:

" إن العمال هم الذين يخلقون بعملهم رأس المال، وهم أنفسهم أيضا الذين يخلقون بؤسهم المتزايد، ذلك أن رأس المال هذا يرتد ضدهم"¹، ويوسع الهوة بين العمال وأصحاب العمل ، ما يساهم في توسيع الخلاف داخل المصنع بسبب انقطاع العلاقات ، وقد يتحول هذا النزاع إلى شكل ظاهر يمكن ترجمته إلى ضعف وخلل في أداء العاملين .

¹ جورج، لوخار .الحركة النقابية في العالم. لبنان : منشورات عويدات، 1980،ص45.

فالظروف والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تساهم في تحديد أداء الأفراد بالمؤسسة، فالأداء هو "عملية تشير إلى كفاءة الأفراد وقدرتهم على الإنجاز، كما يشير إلى مهارات وفاعلية العاملين، وقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

ويرتبط الأداء باعتباره عملية نفسية اجتماعية بمختلف متغيرات المؤسسة وتحولاتها، ويتأثر بالعلاقات الاجتماعية للعاملين مع بعضهم أو مع أرباب العمل، كما يتأثر بحالات الصراع والنزاع داخل المؤسسة.

ومن هذا والمنطلق، فإننا سنحاول من خلال بحثنا هذا إيجاد العلاقة بين النزاعات

العمالية والأداء الوظيفي، انطلاقاً من التساؤل:

كيف تؤثر النزاعات العمالية على الأداء الوظيفي؟

¹ محمد، محمد إبراهيم. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص50.

5/ الفرضيات:

تشكل فروض الدراسة في أي بحث نقطة رئيسية وأولية إلى الميدان، لذلك يتطلب صياغتها صياغة دقيقة وعلمية في آن واحد، ومن أجل تجسيد أهداف الدراسة والأطروحات الواردة في المشكلة بحيث تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

للنزاعات العمالية دور هام في تفعيل الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية:

تعمل الترقية على خلق النزاع.

تؤثر ظروف العمل على أداء العاملين.

6/ تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1/ الصراع

لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك والخصام والصدمة.

اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع ومن هذه التعريفات.

- يعرف الصراع بأنه " شكل من أشكال التفاعل الرئيسي طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات وإن أدى ذلك إلى القضاء على أحد الأطراف".

- كما يعرف بأنه " العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط أو على وشك أن يحيط اهتماماته"⁽¹⁾.

- يعرف كوزر (cosser) الصراع بأنه " كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم..."⁽²⁾.

إجرائياً: ما هو إلا تعبير عن الاختلاف والتعارض أو عدم الاتفاق حول موضوع أو قضية معينة بين فردين أو أكثر داخل التنظيم، بحيث يرغب كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين.

6-2/ النزاع

لغة: يعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه «إعطاء أسباب وحقائق لتأييد أو معارضة شيء ما أو أنه "المناقشة" أو "المجادلة" أو السجال حول شيء ما أو بخصوصه"⁽³⁾.

اصطلاحاً: يعتبر النزاع المهني كل خلاف يقوم بين العمال من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل، أو إخلال أحدهما بالزام من الالتزامات المحددة في العقد أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي لما يسبب ضرراً للطرف الآخر⁽⁴⁾.

¹ محمود، سليمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4. الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص373.

² إبراهيم، عيسى عثمان. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008، ص98.

³ السيد، علوي. إدارة الصراعات الدولية: دراسات التعاون الدولي. القاهرة: الهيئة المصرية للشباب، 1988، ص256.

⁴ رشيد، أوسيلان. التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي والتقني، 1999، ص 78.

- كما يعرف على أنه " كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية، وعلاقات العمل وظروف وبنية العمل ولم تجد لها تسوية بين العاملين والجهات المستخدمة (1).
 أما إجرائيا يمكن تعريف النزاع هو كل خلاف وكل توتر يحدث بين العامل وإدارة المؤسسة ويكون عموما حول الظروف الاقتصادية أو الظروف الاجتماعية والتي تؤدي حتما إلى خلق النزاع.

6-3/ الخلاف:

لغة: يعني الخصام والشقاق يستعمل في هذه الحالة الموازة الكلمة الفرنسية (conflict) المشتقة من الفعل اللاتيني conflage والذي يعني الصدام أو الاسم اللاتيني الذي يعني الصدمة.

وعليه فإن الخلاف يعني النزاع أو التعارض بين المصالح والآراء والصراع حولا الحق (2).
 اصطلاحا: وقد جاء في القانون الجديد المتعلق بالوقاية من النزاعات في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب متضمنا تنظيم مجموعة من الأطر التشريعية لفض الخلافات والمتمثلة في المصالحة، الوساطة، التحكيم، الإضراب وهو كل أخير يلجأ إليه العمال في حالة فشل كل الطرق الأولى لفض الخلاف... (3).

¹ ناصر، قاسيمي. دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص121.

² محمد، عاطف غيث. معجم علم الاجتماع. مصر: الهيئة العامة للكتاب، 1979، ص82.

³ محمد، الصغير بعلي. تشريع العمل في الجزائر. الجزائر: مطبعة قالمة، ص ص 85-86.

أما إجرائيا: هو التناقض أو الاختلاف في وجهة نظر أو رأي شخص أو عدة أشخاص وقد يصل الخلاف النزاعي إلى حد الصراع سواء عن المكانة أو المصلحة الخاصة بحيث يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبته الطرف الآخر.

6-4/ مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه: "هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية"⁽¹⁾.

يعرف أيضا "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"⁽²⁾.

أما إجرائيا: هو ذلك النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له قصد تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

¹ عمر، معن خليل. معجم علم الاجتماع . عمان: دار الشروق 2000. ص 100)

² مزهودة ، عبد الملوك. " الأداء بين الكفاءة : مفهوم التقييم . مجلة العلوم الإنسانية ، العدد، (نوفمبر 2011)، ص86

6-4/ مفهوم تقييم الأداء:

يعرف بأنه: " الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء والفعالية والانجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس"⁽¹⁾.

يعرف كذلك بأنه: " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمال"²

أما إجرائيا: يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة الأساسية لأي مؤسسة لأنه يبين نقاط القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، والتي تتحدد من خلال طرق وأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

6-5 / المؤسسة: هناك عدة تعاريف أعطيت للمؤسسة ومن بينها:

- يعتبر تالكوت بارسونز "Talcott Parsons" ، "المؤسسة كتنظيم موجه أساسا نحو تحقيق هدف محدد ن و هو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة"⁽³⁾.

هناك من يعرف المؤسسة بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"⁽⁴⁾ .

⁽¹⁾ مصطفى، نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011 ، ص87

⁽²⁾ كامل، برير. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية، 2000، ص284

⁽³⁾ حسين ، عبد الحميد أحمد رشوان ، علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر 2004 ،

⁽⁴⁾ عائشة ، مخلوفي . " تحويل الشريك الأجنبي إلى منافس وردة الفعل العمالية " رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2008 ،

- كما تعرف أيضا " أنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف معينة"⁽¹⁾.

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع، فهي تعبر عن علاقة اجتماعية لأن العملية الإنتاجية تتم ضمن مجموعة من العناصر المادية(آلات و معدات، أجهزة) و العناصر البشرية (قوى عاملة)، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها

7/ الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل استعراضا للعديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع نزاعات العمل والأداء الوظيفي لدى العمال، والتي سوف نحاول عرضها وتقديمها مع محاولة الإلمام بكل جوانبها إن أمكن ذلك، سيتم عرض أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

• الدراسة الأولى

إن أهم دراسة قريبة من موضوعنا هي " نزاعات العمل في الجزائر"⁽²⁾

إعداد الطالب: براهيم رمضان.

الدرجة العلمية: رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر.

السنة الجامعية: 1988.

⁽¹⁾ عبد الله، محمود عبد الرحمان . سوسيولوجية التنظيم . الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 1987، ص13.

⁽²⁾ رمضان ، براهيمي " نزاعات العمل في الجزائر " . رسالة ماجستير، جامعة الجزائر. 1988.

إشكالية البحث:

ما هي طرق العمال في إبراز مطالبهم وتحسين ظروفهم؟

هل هي قائمة على أساس الحوار و التشاور مع الإدارة، أو على التوفيق عبر الهيئة النقابية أو مجلس العمال، أم عنيفة قائمة على الإضراب و التغيب و الانضباط و هل هي مكشوفة معلنة أم باطنية غير معلنة؟.

فروض البحث:

شروط العمل المادية والاجتماعية في الوحدة الصناعية قد تؤدي الى نشوب النزاع في العمل، ويتمثل الجانب المادي في الأجر، العلاوات والخدمات المقدمة، بينما يتمثل الجانب الاجتماعي في العلاقة السائدة بين العمال وأرباب العمل وتساهم ظروف العمل الاجتماعية الخارجية بدورها في نشوب النزاع عبر مؤشرات منها: السكن، الاستهلاك الغذائي.

غياب الإضراب في الوحدة الصناعية لا يعني غياب النزاع.

المنهج المتبع في الدراسة: استخدم الباحث في دراسة منهج دراسته حالة.

أدوات جمع البيانات: المقابلة، الملاحظة، الاستمارة.

النتائج المتوصل إليها:

إن ظاهرة علاقة العمل داخل الوحدة عبارة عن تعايش سلمي بينما باطنها عبارة عن

غليان ملئ بالمواقف المتناقضة.

إن غياب النزاع الظاهر والمكشوف في الوحدة لا يعني الاستقرار وانخفاض مقاومة العمال بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة سواء سلوك المتغيب والمتحرك وغير المنضبط.

إن شرعية نزاعات العمل أو عدم شرعيتها لم يكن العامل الجوهري في دخول أو امتناع العمال عن النزاع، كما الاعتراف بالإضراب لم يمنع العمال التخلي عن طريقة العنيفة قصد تحسين ظروفهم، والحفاظ على بعض الامتيازات كما أن انخفاض الإضرابات لم يشكل علامة للعمال للانطواء على الحقائق وعلى كتب المطالب للتعبير عن تحويل النزاع إلى صورة أخرى، وإن كان السعي وراء صحة المؤسسات والمصانع والحفاظ على السلم الاجتماعي قد يعني إخماد النيران في الأماكن التي تتسبب فيها الإضرابات وعرقلة العمال عبر إضرابهم.

• الدراسة الثانية:

فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-(1)
إعداد الطالب: موسى محمد أبو حطب.

الدرجة العلمية: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

.السنة الجامعية: 2009/2008.

(1) موسى، محمد وأبو حطب. "فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين". رسالة ماجستير، جامعة غزة.

تساؤل الإشكالية:

ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض، وأثره على تحسين

أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

فيما يتعلق بفاعلية نظام تقييم الأداء للعاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية

والمعتمدة على نظام تقييم الأداء، فإنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

❖ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التحليل الوظيفي وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

❖ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

❖ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أساليب التقييم المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم.

❖ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهنية نظام التقييم وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

المنهج المتبع في الدراسة: استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات: الاستمارة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الارتقاء بمستوى فاعلية نظام تقييم الأداء لدى العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة. والمؤسسات الصحية غير الحكومية بشكل عام من خلال ما يلي:

- ✚ التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.
- ✚ التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها
- ✚ التعرف على المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء واقتراح الحلول من منطلق.
- ✚ محاولة الباحث المساهمة في التطوير الإداري لجمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة خاصة والمؤسسات الصحية غير الحكومية عامة من خلال تقديم النتائج والتوصيات تزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول نظام تقييم الأداء من أجل تطوير البحث في مجال تقييم الأداء والعمل على تطبيقها.

✚ أن تكون نتائج البحث أساس لأبحاث أخرى يقوم بها باحثين أو جهات معينة

8/ المنهج المستخدم :

إن إتباع الباحث لمنهج الدراسة وتوظيفه يرتبط أساسا بطبيعة الموضوع، فالبحث هو الذي يفرض على الباحث نوع المنهج أو المناهج الملائمة لموضوع الدراسة، ولهذا يعتبر "المنهج العلمي" الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو النتائج بطريقة علمية دقيقة"⁽¹⁾.

⁽¹⁾ بالقاسم، سلطانية وحسان جبلاي. منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الهدى، 2004، ص35.

حيث يعتبر المنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع المعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، بحيث يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة فهو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما، فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات و معلومات دقيقة عنه ،"قالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا، و التعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا"⁽¹⁾.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه:"هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيق الاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتسميات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث"⁽²⁾

⁽¹⁾ عمار، الطيب كشرود. البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص290.

⁽²⁾ بشير، صابح الراشدي. مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

9/ أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة الظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها، هذا يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة لتحقيق الدقة فقد استعنا بأداة واحدة والتي تتمثل فيمايلي:

9-1/ الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة لجمع و تقصي المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة فهي " عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، و التي يتم إعدادها إعدادا محددًا، و ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية" ⁽¹⁾ .

وعليه فإن الاستبيان هو نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين، وفق توقعاته للموضوع المدروس، لأن أسئلة الاستبيان ترتبط بالفرضيات الموضوعية في الدراسات والتي ترتبط وتخدم أهداف البحث، وتهدف إلى الولوج إلى جوهر الظاهرة أو موضوع الدراسة.

¹ (محمد، شفيق. البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية. مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006،

ولقد قمنا أولاً بتجريب الاستمارة على بعض عمال المؤسسة قبل التطبيق النهائي لها وبعد ذلك قمنا بتعديل بعض الأسئلة أو تغييرها، وذلك باستعمال مفاهيم غير معقدة أو غير واضحة للمبحوث ومن ثم تطبيق الاستمارة في شكلها على أفراد العينة المختارة.

وقد احتوى الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على خمس محاور كما يلي:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية والذي يحتوي على 07 أسئلة.

✓ المحور الثاني: بيانات حول العمل والذي يحتوي على 03 أسئلة.

✓ المحور الثالث: بيانات متعلقة بظروف العمل والنزاعات العمالية والذي يحتوي على 03 أسئلة.

✓ المحور الرابع: بيانات متعلقة بالترقية ونزاعات العمل ويحتوي على 10 أسئلة

✓ المحور الخامس: بيانات حول الأداء الوظيفي وتقييمه والذي يحتوي على 15 سؤالاً.

10/ مجتمع البحث

تعد مرحلة تحديد طريقة اختيار مجتمع البحث من أهم المراحل البحث الميداني التطبيقي، خاصة إذا كان المجتمع صغيراً نوعاً ما مثلما هو عليه الحال في موضوعنا هذا والمتمثل في دراسة النزاعات العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وهناك عدة خطوات، وإجراءات لاختيار مجتمع البحث يجب معرفتها لعدم الوقوع في الأخطاء لأن الخطأ في تنفيذ هذه الإجراءات يؤثر حتماً في نوعية النتائج، ودقتها وهذه الإجراءات هي: ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ وائل، عبد الرحمان التل وعيسى محمد التل. البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط2. دار حامد للنشر و التوزيع، 2007، ص40.

- التعرف على مجتمع البحث الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة على أفرادهِ والذي سوف نعمل عليه نتائج البحث، وتحديدِه تحديدا واضحا ودقيقا أي تحديد المتغيرات المرتبطة بمشكلة البحث، وهذا يستلزم من الباحث معرفة المجتمع معرفة تامة، وأن يحيط بجميع الظروف التي يمكن أن تكون لها تأثير عليه.

- تحديد عدد أفراد مجتمع البحث وذلك يتطلب من الباحث إعداد قائمة بأسماء جميع هؤلاء الأفراد إذا لم تكن متوفرة أصلا مع التأكد من قدرته على الوصول إلى كل منهم. أن تكون وحدات المجتمع الأصلي فرصا متساوية في الاختيار، وكثيرا ما يقع الباحث في خطأ عدم استيفاء هذا الشرط في العينة التي تجتازها دون قصد منه.

وبالرجوع لموضوع دراستنا والمتمثل كما أسلفنا الذكر، وهو النزاعات العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان، حيث بلغ عدد العمال بالمؤسسة على مستوى الورشات المعنيين بالدراسة 130 عامل، وعليه قمنا بالاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث، وقد قمنا بتوزيع 130 استبيان و تم استرجاع 110 استمارة والتي تعتبر عينة بحثنا هذا.

11/ المقاربة النظرية:

تعتبر المقاربة النظرية المنطلق لجلب المعلومات ونقطة استدلال الباحث حول موضوعه وهي الضمان لاندماج بحثه في المجموعة العلمية، ولعل أصعب خطوة يصادفها الباحث هو تحديد هذا الآثار النظري تحديداً دقيقاً، بحيث يتمكن من جعل الإشكالية الميدانية ذات تأطير علمي موضوعي متخصص والنظرية السوسيولوجية هي مجموعة بناءات فكرية تأملية تجريدية نحاول من خلالها تفسير الواقع.

كما يمكن القول إن ملاحظة الظواهر وتتبعها على أرض الواقع يسمح بتطوير النظرية وتحديدها وإعادة توجيهها وسوف نتطرق إلى بعض النظريات التي رأينا إنها يمكنها أن تساعدنا في فهم مشكلة البحث.

+ النظرية الماركسية:

يشكل النزاع في العمل لدى "ماركس" مظهراً من مظاهر الصراع الطبقي الذي ينشأ بين العمال و أرباب العمل في البلدان الرأسمالية ، و هي عبارة عن ظاهرة متضمنة في طبيعة و سير المجتمع الرأسمالي طالما أنه قائم على نظام رأسمالي استغلالي و يرى "ماكس" في نزاعات العمل تعارضاً في المصالح بحيث تسعى البرجوازية من خلال مكانتها الحفاظ على مصالحها و الاستفادة منها بشكل مستمر بينما يحاول العمال في صراعهم الطبقي على حد تعبير "ماكس" تحسين مستوى معيشتهم إلى قلب وإزالة النظام الرأسمالي من خلال مكانتها و الحفاظ على مصالحها و الاستفادة منها بشكل مستمر ، بينما يحاول العمال في صراعهم

الطبقي -على حد تعبير - "ماركس" تحسين مستوى معيشتهم و إلى قلب النظام الرأسمالي و إقامة النظام الاشتراكي و من ثم النظام الشيوعي ، و في رأيه أنه سوق يقضي على المشاكل و النزاعات عند غياب الطرف الآخر (الرأسمالي) و لقد اعتبر ماركس أن كل انقلاب اجتماعي نتيجة لعوامل مادية و اقتصادية ، و حسب رأيه دائما أن الحل يكمن في جعل كل الصناعات و العقارات ملكا للعمال بالإضافة إلى السيطرة على وسائل الإنتاج و إدارة الشؤون السياسية و الاقتصادية .

و يرتبط موضوع "نزاعات العمل " ارتباط وثيقا بظاهرة النضال العمالي -حسب ماركس- بحيث في بداية توسع النظام الرأسمالي ظهرت ملامح تشتت الطبقة العاملة و عزل بين العمال ورب العمل، حتى يتسنى لهذا الأخير من موقع القوة أن يفرض شروط العمل على العامل الأعزل، و من هنا كان تكوين النقابات العمالية محرما و تجلى هذا في صورة واضحة عند رفض التفاوض بين العمال و رب العمل، و لهذا كان أن يثور العمال على هذه الأوضاع، و يرفضونها لأنهم أدركوا أنه لا سبيل في مواجهة أرباب العمل إلا بالتضامن و النضال.

وضمن هذا الإطار تشكل عام 1848 نهوض الطبقات الفقيرة في فرنسا والتي تأثرت كثيرا بأراء ونظريات " لويس بلان" الذي طالب الحكومة الفرنسية بتنظيم العلاقات العمالية وتشديد مصانع اشتراكية يديرها العمال⁽¹⁾.

⁽¹⁾ رمضان، براهيمي. مرجع سابق، ص ص 17-18.

ويرى "ماكس" أن تحسين أوضاع العمال المادية والمعنوية لا تأتي إلا من خلال تنظيم العمال في منظمات نقابية، تشارك في تحديد ظروف العمل وشروطه على كافة المستويات ولا يمكن للعمال من عمل شيء فعال إلا بوجود حد أدنى من التنظيم في إطار الرابطة التي تربط ظهور النقابات والنضال العمالي، ولقد اتخذ الصراع من أجل تفتح الحركة سببين هما:

1- **الطريق السياسي:** الذي عمل على توحيد الجهود المتفرقة بحيث يشير "برياس" بقوله:

كانت الأحزاب والمنظمات متفرقة بسبب الخلافات الإيديولوجية الماركسية والأرثوذكسية والماركسية الموضوعية حول كيفية أداء العمل.

2- **الطريق المهني:** الذي اتجه إلى تنظيم الكفاح ضد أرباب العمل قصد تحسين ظروف

الحياة بواسطة التفاوض المباشر مع رب العمل، النقابة.

ولا يرى "ماركس" المجتمع كنظام ثابت بل تعد خاصية التغير مسيطرة لا لعوامل البيئة

فحسب بل لكل البيئة الاجتماعية، ولهذا يرى "ألف" بقوله: أن النزاعات نتاج نسقي من بنية

المجتمع نفسه، و تشكل المؤسسة الصناعية النواة الأولى في الصراع الطبقي بين الطبقة

العاملة المحرومة و الطبقة البرجوازية المستغلة.

و لقد انطلق ماركس من دائرة الإنتاج أو علاقات الملكية بحيث يرى أن أساس وجود

الطبقة البرجوازية هو تراكم الثروة لأشخاص قلائل و زيادة رأس المال نفسه ، أما وجود رأس

المال فيعود أساسا إلى وجود الأجرية ، و لهذا يلح "ماركس" كثيرا على تشكيل الملكية

لوسائل الإنتاج في المؤسسة باعتبارها مصدر النزاعات بين الطبقتين و لأنها قاعدة للسلطة

الرأسمالية وجوهر النزاع الصناعي و أن الطبقة التي تملك وسائل الإنتاج ، تملك أيضا السلطات السياسية و الإيديولوجية و لهذا يرى "ماركس" بقوله: إن مكان الإنتاج - المؤسسة الصناعية الرأسمالية- يؤدي إلى بروز الاختلاف في المواقف و أساليب التفكير⁽¹⁾.

غير أن نظرية "ماركس" لا تخلو من تناقضات مثلا أن إسهام ماركس في إرجاع كل النزاعات الاجتماعية إلى نزاعات طبقية عبارة عن تبسيط تعسفي في فكر ماركس لأنها لا يمكن أن تظهر دائما في طابع واحد ، بالإضافة إلى أنه إذا كان يعتقد "ماركس" أن النزاع الطبقي سيؤدي حتما إلى الثورة فهذا يخالف الأمر الواقع ، نجد اليوم عدة مسالك لحل النزاعات فمثلا : إذا كان الإضراب تكتل العمال جريمة يعاقب القانون عليها في حل النزاعات فإن المجتمعات الصناعية الحديثة اتجهت اتجاها أخذ بواسطة حق استخدام الإضراب في إطار القوانين التي تنظمه و الاعتراف بحق تكتل النقابات للدفاع عن مصالحهم المادية و المعنوية و ذلك بعد معارضة طويلة و شديدة .

لقد عرفت نظرية ماركس حول الصراع الطبقي عدة استخدامات، يرى بعض الباحثين مثل "سورال" الذي نظر إلى النزاع على أنه ينعش و يجدد طاقة البيئة الاجتماعية و يدعم القوى المبدعة، بالإضافة إلى قول "كوزر" أنه بمحاولة القضاء على النزاعات ستؤدي إلى

⁽¹⁾ حسين، حريم. السلوك التنظيمي.الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع،2004، ص182.

ظهور اضطرابات و توترات في المصانع، اعتقادا أن النزاع حافظ هام في عملية التحديد التكنولوجي (1).

✚ المدرسة التيلورية:

تعود جذور التيلورية إلى القرن 20 الذي عرف تطورات تكنولوجية واقتصادية كبيرة التي أفرزت المصنع الحديث الذي يعتمد على تحقيق أهدافه وتكامل عناصره الثلاثة المتمثلة في المواد الأولية، الآلات، اليد العاملة وتقوم الإدارة بعملية التنسيق والتنظيم لبلوغ الأهداف. ونظرا للتطور الذي عرفه المصنع الحديث نتيجة زيادة أعداد العمال منقسمين الى مجموعات حيث تختص من كل واحدة بأداء جزء معين من العملية، الشيء الذي أدى الى تعقد العلاقة بين الأفراد المكونين للمصنع وأصبح من الضروري وجود إدارة قادرة على توجيه المصنع لتحقيق أهدافه بأساليب حديثة، وجعل سلوك العمال على درجة عالية من الرشد والعقلانية (2).

الشيء الذي دفع تايلور وضع أسس و نظام جديد للإدارة يستند فيه إلى سلطة العلم القائمة على دراسات الوقت و الحركة ، و قد رأى أن النتيجة المتوقعة من وراء ذلك حدوث ثورة عقلية ينتهي فيها الصراع بين العامل و الإدارة ، و يحل محل ذلك إعادة صياغة تنظيم العمل و الإشراف بما في ذلك الأفكار التي استقبلت في ذلك الوقت بحفاوة ، و التي تؤكد

(1) محمد، قاسم القريوتي. السلوك التنظيمي. ط5.الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 258-259

(2) محمد، علي محمد. علم الاجتماع التنظيمي: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. دار المعرفة الجامعية، 2000،

على الدور الوظيفي لرئيس العمال ، و لأهمية إنشاء قسم يختص بالبحث في أداء المهام ، يهتم بالدراسة التفصيلية للمهام بتقسيمها إلى وحدات و عناصر جزئية للتعرف على أفضل الطرق التي يجب على العمال إتباعها ، و طرق و اختيار العمال و تشجيعهم بما يحقق الربط بين أداء كل مهمة و بين قدراتهم و الحوافز المدفوعة لهم ، بما يؤدي في النهاية إلى تحديد الطرق العلمية و التي يتم حساب مقدار الأجر اليومي المناسب لكل عمل ، و بهذه الطريقة يتم الربط بين المكافأة الاقتصادية لكل فرد بشكل مباشر و بين انجاز العمل⁽¹⁾ على اعتبار أن ذلك هو الطريق الوحيد لإلزام العمال بالعمل ، و كان الافتراض وراء ذلك هنا هو أن العمال على خلاف الإدارة لديهم ذكاء محدود و يميلون إلى الكسل و مدفوعين إلى العمل بحكم حاجتهم لتحقيق الإشباع العاجل فقط⁽²⁾.

إن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها التaylorية من وراء إرساء قواعد حركة الإدارة العلمية هي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينهما.

لقد كان تايلور يرى أن الإدارة العلمية تنطوي في جوهرها على ثورة فكرية كاملة لها جانبان، الأول: يتعلق بالعمال وتتجه ثورتهم العقلية نحو واجبات العمل، العلاقة بين العمال

⁽¹⁾ محمد، محمود الجوهري. علم الاجتماع الصناعي والتنظيم. الأردن: دارا لمسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص

⁽²⁾ ميمة ، الدهان. نظريات الأعمال. الأردن: مطبعة الأعمال، 1992، ص152

وبعضهم البعض، العلاقة بين العمال والإدارة، والجانب الثاني يتعلق بالإدارة ويمثلها رؤساء العمال والملاحظين ومجلس الإدارة وأصحاب المشروع وتتجه ثورتهم الفكرية نحو واجباتهم تجاه زملائهم العاملين في الإدارة والعمال وأيضا اتجاه المشاكل اليومية التي تواجههم.

كما رأى تايلور أن الثورة الكبرى تحدث في الاتجاهات العقلية لكلا الفريقين أي العمال والإدارة طبقا للإدارة العلمية عندما ينسى كل منهما كيفية تقسيم الفائض بينهما باعتباره أهم شيء، وبدلا من ذلك يركز الجميع اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض الذي يحققه المشروع حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضروري حدوث النزاع⁽¹⁾.

ومنه نستنتج أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل حسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية.

ولذلك فقد فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل المنظمة ولعل أكبر دليل على ذلك ما حدث بالنسبة لفرديريك تايلور من تحقيقات ومساءلة من الكونغرس الأمريكي بعد أن قامت نقابات العاملين بمظاهرات احتجاج على فلسفة تايلور في تسيير المنظمات الصناعية واتهمته النقابات باحتقار إنسانية العامل وإهمال عواطفه ومشاعره.

⁽¹⁾ محمد، إسماعيل بلال. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005، ص

الفصل الثاني: النزاع العمالي

تمهيد

1/ أنواع النزاعات في العمل و إجراءات تسويتها

2/ أسباب نزاعات العمل

3/ مصادر نزاعات العمل

4/ مراحل النزاع العمالي

5/ مظاهر النزاع العمالي

6/ مقومات النزاع

7/ اثار النزاع العمالي

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر النزاعات العمالية من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها و تشابك خيوطها و ارتباط جوانبها الاقتصادية و الاجتماعية و الإنسانية ، و مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها و مواجهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها، فقد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور و القضايا مما يولد النزاع ، و يحدث هذا عندما يكون هناك عدم الاتفاق حول موضوع أو قضية معينة .

ولأجل فهم هذه الظاهرة بشكل علمي و أكاديمي لابد أن نتطرق الى أنواع النزاعات و أهم الأسباب و مصادر و العوامل المؤثرة في النزاع و بعض الآثار التي تنجم عن هذا النزا

1/ أنواع النزاعات: هناك نوعان من النزاعات العمالية وهي.

1-1/ نزاعات العمل الفردية:

إن تأسيس العلاقات الفردية في العمل بين العامل و صاحب العمل يجب أن تتم بوجود عقد كل طرف حر في إبرام هذه العلاقة ، دون أي ضغط أو قوة أو إجبار تطبيقاً لمبدأ حرية التعاقد⁽¹⁾.

يعرف النزاع الفردي في العمل على أنه كل خلاف يقوم بين العامل أو العامل المتدرب من جهة و صاحب العمل أو ممثله من جهة ثانية ، ذلك بسبب تنفيذ علاقة العمل لإخلال أحدهما بالالتزام من الالتزامات المحددة بسبب ضرراً للطرف الآخر⁽²⁾.

يعرف النزاع الفردي في العمل على أنه كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين (إذا لم يتم حل هذا الخلاف على مستوى الهيئة المستخدمة).

و نظراً لطبيعة المنازعات الفردية ، و ما قد ينشأ عنها من مضاعفات و إخلال باستقرار علاقات العمل الفردية و ما يترتب على ذلك من إخلال بالحقوق و الالتزامات المفروزة للطرفية ، فإن تشريعات العمل قد إحاطتها بعناية تنظيمية خاصة ، كما وضعت إجراءات تسوية متميزة قصد تسهيل معالجتها و تسويتها في مختلف المراحل التي تمر بها سواء على

¹)Bernard ,teussie. droit de travail, Paris : 1980 ,P89.

² (سليمان، أحمية. آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998، ص11.

مستوى الداخلي (أي داخل المؤسسة) أو المستوى الخارجي لرأي إجراءات التسوية الخارجية عن المؤسسة ، و المشرع الجزائري كغيره من التشريعات الأخرى قد أولى عناية خاصة لهذا النوع من النزاعات حيث يترجم ذلك الاهتمام في كونه ثاني نص قانوني وطني في مجال قانون العمل.

1-2/ نزاعات العمل الجماعية:

تعرف النزاعات الجماعية في العمل بأنها " تلك الخلافات التي تحدث بين مجموعة العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم ، من جهة و صاحب أو أصحاب العمل أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة ثانية ، حول تفسير أو تنفيذ قاعدة قانونية أو تنظيمية أو اتفاق أو اتفاقية جماعية ، تتعلق بشروط و أحكام و ظروف العمل أو بالمسائل الاجتماعية و المهنية و الاقتصادية المتعلقة بالعمل أو بأي أثر من آثار علاقة العمل الجماعية أو كما عرفها المشرع الجزائري: "...هي كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية و المهنية في علاقة العمل و الشروط العامة للعمل" (1).

ونظرا لما تحمله نزاعات العمل الجماعية من أهمية في تسيير العلاقات المهنية وما ينجم عنها من أضرار وأضرار اقتصادية واجتماعية في مصالح الطرفين، فقد أحيطت بعناية كبيرة من قبل التشريعات العمالية والاتفاقات الجماعية على السواء، حيث خصصت لها عدة أحكام وقواعد قصد الوقاية منها تارة،وقصد علاجها تارة أخرى،وذلك بهدف تقادي

(1) سليمان، أحمية. مرجع سابق، ص92.

بلوغه،درجة التعقيد التي تتسبب في اللجوء إلى الطرق العنيفة لغرض تسويتها أي اللجوء إلى الإضراب⁽¹⁾.

فالنزاع الجماعي إذن "هو كل خلاف يتناول مصلحة جماعية تهم عددا من العمال ينشأ بينهم و بين الهيئة المستخدمة .

لذلك يجب أن يمس هذا الخلاف الجماعي مجموعة من العمال سواء كانوا منظمين في نقابات أو غير منظمين ، يكون فيه المستخدم واحدا أو متعددا و أن يتمحور الخلاف حول الحقوق و المصالح الجماعية للعمال ، كتطبيق اتفاقية جماعية أو زيادة في الأجور أو التسريح الجماعي⁽²⁾ .

2/ أسباب النزاع العمالي

تعددت الأسباب و مصادر النزاع داخل المؤسسات و يمكن أن ينشأ النزاع في المؤسسات عادة نتيجة للأسباب التالية

2-1/ الإدراك: هو عنصر ضروري لحدوث قيام النزاع، بمعنى أنه لن يقع النزاع في حالة غفلة، غير أن درجة الإدراك تختلف من شخص لآخر حسب الأوضاع التي يتواجدون فيها والأهداف المسطرة من قبلهم،ومدى توافقها ومدى القدرة على الملاحظة والاستيعاب⁽³⁾.

¹ رشيد، واضح. منازعات العمل الفردية و الجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر. الجزائر: دار هومة للنشر، 2003، ص13.

² لفضل، رزيقة. "أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائري". رسالة ماستر، جامعة البويرة. ص ص13-14.

³ عدنان ، عابد. قانون العمل. بغداد: دار المعرفة، 1980، ص58

2-2/ التطلعات : عندما تتعارض تطلعات العاملين مع الواقع و عندما لا يشعر العمال بتحقيق حاجاتهم و طموحاتهم في العمل ، و حاجة العمل المتنوعة و من الممكن أن تشمل عدد لا نهائي من الحاجات المادية⁽¹⁾ .

2-3/ الاجور : أصبحت هذه الأخيرة بمثابة الرمز التقليدي للنزاع العمالي ، فالمشكلة الأساسية هي الخلاف بين مفهوم أصحاب الأعمال عن الأجر كتكلفة و مفهوم العمال عن الأجر كدخل ، فالخلاف غالبا ما يكون حول الأجر و قيمته⁽²⁾ .

2-4/ التأخر في دفع الأجور: تعني هذه الأخيرة أنها " عملية تماطل المؤسسة عن دفع مستحقات العمال نتيجة للعمل المبذول من طرف العمال ، و يكون هذا في غالب الأحيان نتيجة لوقوع المؤسسة في أزمة مالية ، تمتد من يومين إلى ثلاث أسابيع من تاريخ صرف الأجور .

2-5/ سوء استخدام السلطة : تكون عندما يسيء استخدام السلطة حينما لا يدري حدود سلطته أو أنه يدري و يتسلط على باقي العاملين⁽³⁾ .

2-6 / سوء التنظيم : تحدث هذه الأخيرة عندما تتعدد المستويات الإدارية في المؤسسات فنجد مدير إدارة و مدير عام يقومون كلهم بعمل واحد ، و لا يتطلب الأمر أن يتدخل في

⁽¹⁾ عبد المنعم، عبد الحي. دراسات في علم الاجتماع تنظيم وإدارة. مصر: دار مصطفى للنشر والتوزيع، ص331.

⁽²⁾ مصطفى، احمد. إدارة السلوك التنظيمي. المملكة العربية السعودية: مرامر للطباعة، 1993، ص353

⁽³⁾ أحمد، ماهر. صراعات العمل. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 90.

هذا العمل كل هذه المستويات الإدارية ، و يتم معه إلغاء دور باقي الأشخاص و التدخل في شؤونهم، و بذلك يظهر سوء التنظيم ، تضارب الاختصاصات و عدم التنسيق مما ينشأ معه النزاع ، و قد يرجع ذلك لعدم قيام المديرين بتفويض السلطة لعدم الثقة في مرؤوسيه⁽¹⁾.

2-7/ **التدخل النقابي:** أحيانا يؤدي تدخل النقابات لحل المشاكل بين المنظمة و العاملين بها ، إلى خلق و زيادة النزاع بين القادة و العاملين بها ، خاصة إذا كان تدخل النقابات بأسلوب غير موضوعي⁽²⁾.

2-8/**الدوافع الملحة لإشباع الحاجات الأساسية:** المقصود بها "العاملين أصحاب الأجر المنخفض والذين في حاجة ماسة لإشباع حاجاتهم الأساسية وحاجات أسرهم.

2-9/**تفسير القواعد و اللوائح :** يقصد بها" عدم لفهم القوانين و عدم الالتزام بالقواعد و السياسات و الإجراءات المعمول بها داخل التنظيم إلى نشوء النزاع بمختلف المستويات⁽³⁾. بالإضافة إلى الأسباب السابقة الذكر هناك من يرى أسباب أخرى منها ما هو فردي و جماعي و هي كمايلي: ⁽⁴⁾.

¹ سامح، عبد اللطيف. إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة. ط1. مصر: مؤسسة طيبة، 2010، ص 226.

² عاطف، جابر وطه عبد الرحيم. السلوك التنظيمي: مدخل سلوكي لتطوير القدرات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص 217.

³ عامر، عوض. السلوك التنظيمي. مصر: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2000، ص 149

⁴ (إسحاق، رحمانى. " النزاعات العمالية وأثارها على علاقات العمل ". رسالة ماستر. جامعة البويرة. 2012، ص 34.

*أما الفردية فهي:

- التباين و الاختلاف في قيم الأفراد و شخصياتهم و ثقافتهم.
- اختلاف الأهداف و تعارضها في أغلب الأحيان .
- الأنانية.
- عدم الرضا داخل المؤسسة .

*أما الجماعية فهي:

- محدودية الموارد المالية و ضرورة التشارك في اقتسامها.
- عدم وجود تقنين واضح للأدوار و المهام .
- التداخل في المسؤوليات و الصلاحيات.
- الاستقلالية بالنسبة للمؤسسات .

نستنتج في الأخير أن النزاعات العمالية تحدث بسبب الظروف الاقتصادية وأيضا هنا

كأسباب أخرى منها: الترقية، ظروف العمل، هذا ما جعل العمال يرفضون هذا التصرف

وبالتالي يخلق تصرفات غير مرغوبة فيها.

3/ مصادر النزاع العمالي:

هناك العديد من مصادر النزاع في المؤسسات، ومن هذه المصادر هناك ثلاث (03).

3-1/ تعارض الأهداف:

يتضمن تعارض الهدف الذي يعرف بالاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة ، و المعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الانجاز ، إنه من أكثر مصادر النزاع حدوثاً و هناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما : توجه الوقت و الهدف و العوائق التي تقف دون انجاز الهدف و ينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد) ، و الهدف (تكنولوجي ، اقتصادي و المرتبط بالسوق و العلمي) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر ، و عندما تتفاعل جماعتان متميزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجي . اقتصادي قصير المدى) و البحث (توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت ، و الهدف تلك مصدراً للنزاع إذا اعتبر انجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلاً دون انجاز جماعات أخرى لأهدافها ، ينشأ عن ذلك عوائق لانجاز الأهداف.

3-2/ متطلبات اتخاذ القرار.

يتعلق المصدر الثاني المحتمل للصراع بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة.

وهناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات هما:

- درجة الغموض في المهام .
- توفر الموارد.

تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات (1) فالمهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات ، كلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية ، و على هذا يمكن أن ينشأ نزاع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار و يحدث النزاع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة و التي تحتاجها كل منها لانجاز أهدافها و يتعين أن تقوم أي مؤسسة بتوزيع الموارد المالية و المعدات و الموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي نرى أنها كافية و عادلة ، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات كافيا و عادلا قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى غالبا ما تصاب الجماعة التي نرى أنها لا تتلقى قسطا من موارد المنظمة بالإحباط ، و تصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة و الجماعات الأخرى ، و قد يؤدي هذا إلى آثار سلبية مثل حجب المعلومات و السلوك المضطرب و نشاطات أخرى غير صحيحة.

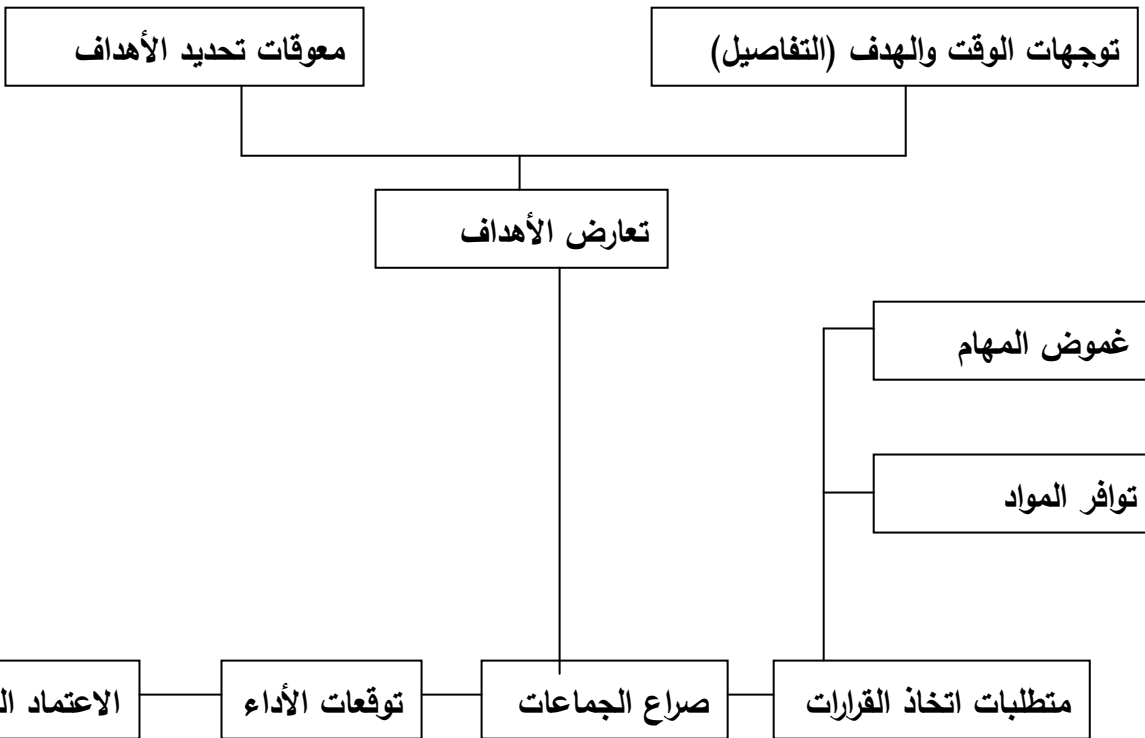
(1) إسحاق، رحمانى.مرجع سابق، ص 66

3-3/ توقعات الأداء:

يتعلق المصدر الثالث للصراع أو النزاع بالموقف الذي تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى ، فمثلا لا يتم تركيب الإطارات في السيارات في خط الإنتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكوابح⁽²⁾.

ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات وينتج عن طبيعة أنواع الاعتماد المتبادل تزايد احتمال النزاع بين الجماعات المتفاعلة.

الشكل (01): يبين مصادر النزاع



المصدر: اندروسيزلاقي، ومارك جي والاس . السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم. المملكة العربية السعودية:

معهد الإدارة العامة، 1991، ص 273.

² (منال، طلعت محمود. أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 256

4/ مراحل النزاع العمالي

تمر النزاعات العمالية في المؤسسات أحيانا بعدة مراحل، حيث تتميز كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والمميزات ويمكن تقسيم مراحل النزاع إلى خمس مراحل أساسية وهذا حسب نموذج بوندي **pondy**.

4-1/ مرحلة النزاع الكامن أو الخفي:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء النزاع ، و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف ، و وجود الحاجة إلى الاستقلالية في العمل ، أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في نشوء النزاع ⁽¹⁾.

4-2/مرحلة النزاع المدرك:

هذه المرحلة قائمة على بلورة الشخص لموضوع النزاع ،و ضرورة الاستجابة بشكل ما و ذلك بعد معرفة أهمية الخلاف بالنسبة للمصالحة ، و يتم الإدراك للنزاع و التنبؤ بتصاعده حيث تزداد حدة الانفعالات واستشعار التوتر الذي يشيع داخل المنظمة ، و التي تلعب

¹ سلامة، عبد العظيم حسن. اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن: دار البتراء للنشر والتوزيع، 2004،

المعلومة دورا هاما في تغذية صورته و مدركاته ، حيث تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات⁽¹⁾.

في هذه المرحلة يبدأ أطراف النزاع في إدراك وملاحظة وجود النزاع، وأيضا إدراك أطراف النزاع أهمية الخلافات والنزاعات بالنسبة لمصالحها.

4-3/ مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح ، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو جماعي ، المشجعة على الصراع ، و تكون الرؤية عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا⁽²⁾.

4-4/ مرحلة النزاع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن النزاع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى ، و يتم التعبير عن هذا النزاع بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية ، و قد يأخذ النزاع صورا أخرى مثل الانسحاب ، اللامبالاة ، أو أي وسائل دفاعية أخرى⁽³⁾.

¹ (محمد سمير ، فرج.إدارة الصراع طريقك من المواجهة الى التعاون: ندوة ضغوط العمل والصراعات. القاهرة: مركز إعادة القادة، 2006، ص3.

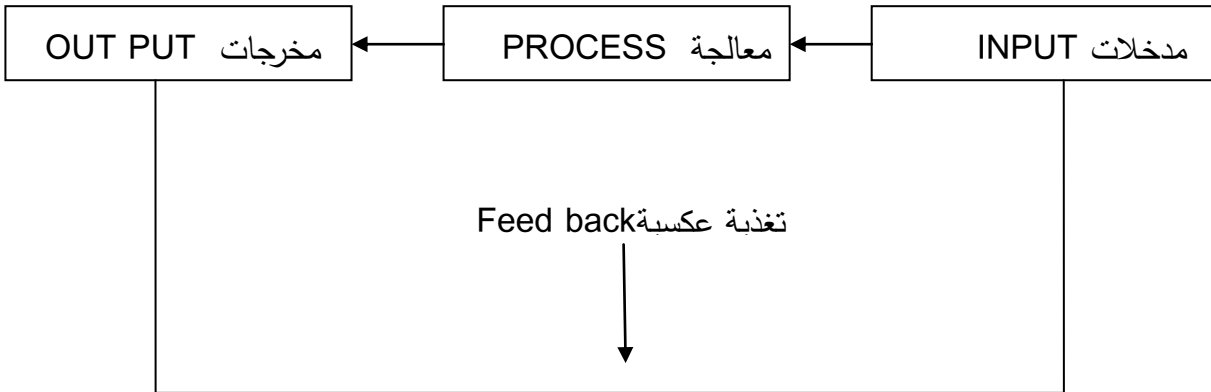
² (خليل، حسن الشماخ وخيضر كاظم محمود. نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة، 2000، ص 300

³ (نفس المرجع ، ص 376.

• مرحلة ما بعد النزاع العلني.

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة النزاع ، و على إدارة المؤسسة أن تواجه المواقف بشجاعة و محاولة التعرف على جذور لمشكلة و حلها ، و إذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد و الجماعات ، أما إذا حاولت الإدارة خنق النزاع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ، و لكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى ، و بالتأكيد يمر النزاع في المؤسسة عبر أطوار و سلاسل متعددة ، و لا يظهر فجأة دون أي مقدمات و إن كان النزاع يظهر أحيانا و كأنه قد نشأ من العدم ، و يمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية ، حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل التالي ⁽¹⁾

الشكل رقم (02): يبين مراحل النزاع العمالي.



المصدر: محمود ،سليمان العميان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3 . الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع

¹واصل، جميل المومني. المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. ط2.الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 50.

تتمثل مدخلات الصراع أو النزاع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف، حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها، ليدخلوا بذلك كمرحلة النزاع العلني الواضح والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة إما بالإضراب عن العمل على سبيل المثال وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة النزاع بجودة مؤقتة ولكنها تكون قد مهدت لنشوء النزاع من خلال خلق مدخلات جديدة لنشوء وتطوره.

5/ مظاهر النزاع العمالي:

هناك عدة طرق ومظاهر للنزاع العمالي التي قد يعتمدونها كوسيلة لحل النزاع ووسيلة لتحقيق بعض المطالب، ولهذا تعددت هذه المظاهر من بينها مايلي:

5-1/ الحد من الإنتاج :

تظهر بعدة كفيات " فإذا كانت تهدف إلى منع مصلحة التوجيه من وضع معايير الإنتاج فإن العمال يتوقفون عن العمل بمجرد رؤية المراقبين عليهم ، و تهدف إلى وضع إيقاع جماعي يكون أقل مما وضعت المؤسسة ، و مهما يكن فإن طريقة الحد من الإنتاج تتخذها جماعة محدودة تتأكد تجانسها ، فهي تعبر عن مظهر من مظاهر المقاومة و الدفاع ضد صاحب العمل أو المؤسسة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ رفيق، قروي. "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية". مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. عنابة، ص31.

و يرى " جون دانيال " في هذا الشأن بقوله " ان عمليات الكبح تتصل بالكسل الذي يمارس من طرف عدد من العمال مرتكزة مع معايير جماعية و معبرة عن سلاح ضد الطرق المفروضة من القمة ، و أخيرا كوسيلة ضغط أو كعنصر يمتلك تنظيم العمل عن جانب العمال الأجراء⁽¹⁾ .

5-2/التغيب : تعرف ظاهرة التغيب كظاهرة مرضية في المجتمع الصناعي ، و قد شغلت بال العديد من الباحثين و العلماء المختصين في ميدان علم الاجتماع الصناعي (السابق) و تنظيم العمل حاليا ، و قد شغلت حيزا لا بأس به نظرا لما تخلقه من آثار سلبية على المؤسسة أو عدم تفهمها للظاهرة و لأسبابها الحقيقية ، غير أنه و قبل أن نباشر في تحديد مفهوم التغيب ، يجب أن نشير لوجود فرق بين التغيب و الغياب .

فالغياب مفهوم يجرى توفر الإرادة في الانقطاع عن العمل ، و هو سبب خارجي عن إرادة الفرد ، أما التغيب فقد عرفها "سارجت فلورنس" أنه الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب إضراب العمال أو الإغلاق في مطاف مفهوم التغيب⁽²⁾ .

من خلال ما سبق فالتغيب قد ينشأ و يعبر عن أسباب مفتعلة أي غير قهرية و يعني القصور من جانب العمال في الحضور الى العمل ، و أداء عملهم كما هو مطلوب في فترات العمل.

¹ (سامية، بن مجبر. " أسباب نزاعات العمل وطرق تسويتها " رسالة ماستر، معهد علوم الاجتماع، 2011، ص 24.

² (محمد، رضا شنه. " استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" رسالة ماجستير، الجزائر، ص 67

5-3/التخريب: هو عنصر يندرج ضمن مظاهر النزاع ، و هذا الأخير سيشمل تحطيم

الآلات تخريبها و شل حركتها ، و قد أورد "بيار" تصنيفات للتخريب و منها.

✓التخريب بواسطة التوقف عن الإنتاج ، إضرابات ، عرقلة الإنتاج و تحطيمه.

✓تخريب عن طريق تباطؤ في العمل،الكبح، التخفيض الشديد عن جانب واحد لتوقيف

العمل دون رغبة وبلا ذوق، رفض العمل الصناعي، دوران العمل أو التسرب (1).

كما قسم الأنواع الثلاثة السابقة إلى أربعة أشكال و هم :

• التخريب الفعال: الذي يتطلب نشاطا أو فعلا من طرف العمال.

• التخريب الغير فعال: لا يقتضي نشاطه من طرف العمال مثل شل وظيفة آلة ما دون

مصلحة الصيانة.

• التخريب الهجومي: الذي لا يندرج في إطار إستراتيجية عمالية نزاعية ضد أرباب العمل

وهو يقدر بكل حرية من طرف العمال أو تمارس كابتزاز أو لجلب انتباه الرأي العام.

• التخريب الدفاعي: الذي يمكن أن يظهر كنتيجة لقرار من طرف أرباب العمل ضد

مصالح العمال، إلغاء حق مكتسب،وهو يبحث أساس عن إرجاء رب العمل عن القرار

المتخذ (2).

- الإضراب: " يعني الرفض الجماعي للعمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف

العمل،والإضراب مظهر تكتيكي للضغط وهو أسلوب لإعلام الآخرين أنه يوجد نزاع

(1) سامية، بن مجبر. مرجع سابق، ص ص24-25.

(2) رزيقة، فضل. مرجع سابق، ص53

وخلاف بين صاحب العمل والعمال وقد يكون الإضراب فردي يقوم به الفرد ويكون إما بالإضراب عن الطعام داخل المؤسسة أو عن العمل... الخ.

كما توجد وسائل أخرى للإنذار كالنشر أو التهديد بالإضراب و هي الوسائل الأساسية التي تلجأ إليها الاتحادات العمالية في المجتمعات العزوبية للضغط الاقتصادي لإنهاء الخلافات العمالية⁽¹⁾.

6/ مقومات النزاع العمالي:

يتطلب النزاع، العمالي توافر عنصرين حتى يمكن القول بوجود نزاع عمالي وهما:

6-1/ المصلحة الجماعية: حتى يعتبر النزاع عماليا" يجب أن يكون متعلق بالمصالح

الجماعية لمجموع العمال في المؤسسة أو المجموعة منهم ويكون النزاع مشتركا إذا كان يتعلق بشروط وظروف العمل كزيادة أجور أو تخفيض ساعات العمل".

وعليه فإن موضوع النزاع العمالي يتعلق بتطبيق العقد أو تفسيره أو ظروف العمل وشروطه.

6-2/ السمة الجماعية : لا يكفي بوجود النزاع العمالي توافر المصلحة المشتركة أو

الجماعية ، بل يجب أن يتوافر المقوم الثاني ، و هو السمة الجماعية ، و يراد بها كون

النزاع نشأ بين مجموعة من العمال ، أو النقابة من جهة و بين صاحب العمل كفرد أو نقابة

⁽¹⁾ عبد الغفار، الحنفي. أساسيات إدارة المنظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، مصر: الدار الجامعية، 2006

أو أصحاب العمل ، و تجدر الإشارة إلى أن الصفة الجماعية في النزاع العمالي لا تعد قائمة إلا إذا أثير بصفة جماعية و ليس بصفة شخصية فردية.

نستنتج أنه يعتبر النزاع جماعيا إذا تعلق بمصلحة جماعية أو بمصلحة مشتركة لعدد من العمال غير معنيين بذواتهم سواء تعلق النزاع بشروط العقد أو بظروف العمل أو تعلق بتغيير العقد أو تطبيقه⁽¹⁾.

7/ آثار النزاع العمالي:

للنزاع آثار ايجابية و أخرى سلبية.

7-1/ الآثار الايجابية :

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعرفون بالأثر الايجابي للنزاع في العمل عندما يقولون إن النزاع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المؤسسة، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، وعليه فالنزاع أو الصراع يفيد المنظمة(المؤسسة) على تشجيع المبادرة وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المؤسسة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الايجابية للصراع أو النزاع ما يلي⁽²⁾:

⁽¹⁾ رمضان، سيد محمود. الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 499-500

⁽²⁾ زهير، بوجمعة شلابي. الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط1. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 122-124.

- يولد النزاع الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية .
- يتضمن النزاع عادة بحثا عن حل لمشكلة،ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- النزاع من أنواع الاتصال ، و حل النزاع يفتح طرقا جديدة و دائمة الاتصال .
- يساعد النزاع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميولات العدوانية.
- يعمل على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

7-2/ الآثار السلبية : يرى أصحاب التقليديّة ضرورة تجنب النزاع ، و يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد و ينتج عنه ردود فعل سلبية ، و يخلق استقطابا في الإدراك و المشاعر و السلوك داخل المؤسسة ، و النزاع مهما كان مصدره فله أثر سلبي و يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المؤسسة و من الآثار السلبية للنزاع ما يلي :

- ✓ قد يدفع كل طرف من أطراف النزاع إلى التطرق في تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمؤسسة .
- ✓ يهدم المعنويات و يهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية⁽¹⁾.
- ✓ يعوق العمل التعاوني .
- ✓ انخفاض الإنتاجية و يعاني الأداء من الجمود.
- ✓ أنه مرض لصحة المؤسسة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية⁽²⁾.

¹ ناصر، دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية، 2004، ص135

² (نفس المرجع ، ص 124.

7-3/ آثار النزاع بين الجماعات: يحدث النزاع تغيرا سواء على مستوى الجماعة الواحدة

أو على مستوى الجماعات المتنازعة ونجد هذه التغيرات كما يلي (1):

التغيرات التي يحدثها النزاع داخل الجماعة الواحدة: وتظهر من خلال:

✓ تتزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة اتجاه أي تمديد خارجي.

✓ توجه المجموعة نحو أداء المهام والأنشطة بشكل جيد ومنسق.

✓ التركيز نحو أوتوقراطية القيادة ، حيث تضيف فرص المشاركة و تتزايد الحاجة الى القيادة

القوية و الحاسمة .

• التغيرات التي يحدثها النزاع على مستوى الجماعات المتصارعة: وهي كما يلي:

تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية ، حيث تعتبر الجماعة المنافسة عدوا و ينظر إليها نظرة
عدائية.

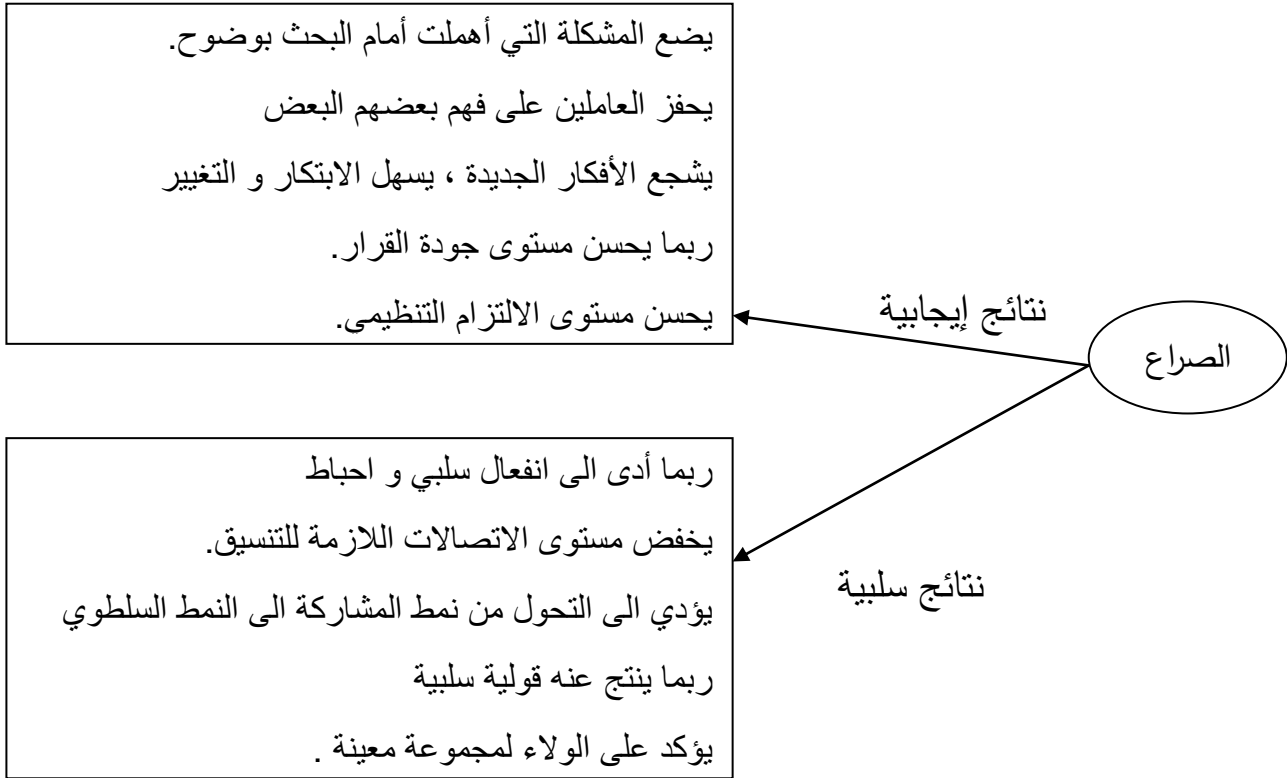
تفشي استخدام الصفات السلبية كالوقوف ضد الأقليات و الأفراد في حالة النزاعات البرلمانية
و السياسية.

ضعف الاتصال بين الجماعات، كلما تطور النزاع تناقص التفاعل والاتصال بين
الجماعات، علاوة على ذلك فإن التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن وتماسك
المجموعة بحيث يعتبر التآخي مع العدو سلوكا منحرفا.

(1) زاهد، محمد ديري. السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ص 292-293

الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى، تزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعة الأخرى، ولا تستخدم المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى فقط، بل لرصد النشاطات غير الشرعية التي يمكن أن تساعد في التأكيد على الصفات السلبية.

الشكل رقم(03) : يبين الآثار السلبية والايجابية للصراع.



الآثار السلبية و الايجابية للصراع.

المصدر: زهير، بوجمعة شلابي. الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011، ص 124.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حول النزاعات العمالية و ما تتضمن من أنواع و أسباب و مصادر و مراحل و كذلك التطرق إلى آثاره الايجابية و السلبية .

فيمكن القول بأن النزاع داخل المؤسسات يعتبر ظاهرة حتمية لا يمكن منعه من الحدوث نظرا لما تمثله هذه النزاعات بالمطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية للعامل وكذلك تحسين الأوضاع المهنية داخل المؤسسة والتي تتأثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على إنتاج المؤسسة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- أنواع الأداء الوظيفي.
- 2- عناصر الأداء
- 3- ابعاد الاداء.
- 4- محددات الأداء الوظيفي.
- 5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 6- أهمية واهداف تقييم الأداء الوظيفي.
- 7- معايير قياس الأداء الوظيفي.
- 8- طرق تقييم الأداء الوظيفي.
- 9- إجراءات تحسين مستوى الأداء.

خاتمة

تمهيد:

يقوم العاملون في أية مؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف تستقر سياسة المؤسسة عليها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالسنة للأفراد والمؤسسات على حد سواء.

فالمؤسسات تسعى دائما إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها، بحيث يلعب تقييم الأداء دورا هاما في التأثير من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم، تصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوب أدائهم، ومن معاملاتهم بين زملائهم ومرؤوسيهـم.

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب القوة والضعف، قصد تدعيم وتصحيح المهارات والسلوكيات باعتبارها حـجز الزاوية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى أنواع وعناصر ومحددات الأداء وطرق تقييم الأداء الوظيفي وإجراءات تحسين مستوى الأداء.

1-أنواع الأداء الوظيفي:

ويمكن تقسيم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم،ومن ثمة يمكن تقييم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة الى معيار الشمولية.

1-1/ حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-1-1/الأداء الداخلي:ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

***الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

***الأداء التقني:** ويمتثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

***الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-1-2/الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة

عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه

التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب،وهذا النوع من الأداء يفرض على

المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا ما تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها⁽¹⁾.

1-2/ حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

1-2-1/ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

1-2-2/ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، أداءه وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق⁽²⁾

⁽¹⁾ جلال الدين، بوعطيط. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة ماجستير. جامعة الجزائر، 2008، ص

⁽²⁾ ناصر، محمد العديلي. السلوك التنظيمي في الإدارة العامة. ط2، الرياض، 1985، ص ص 89-95

2- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي⁽¹⁾.

2-1/ المعرفة بمتطلبات العمل:

يشمل المعار العامة، المهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-2/ نوعية العمل:

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

2-3/ كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

2-4/ المثابرة والوثوق:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا المنطق للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

⁽¹⁾ محمود عبد الرحمن، وإبراهيم الشنطي. "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية". رسالة ماجستير، قسم ادارة الأعمال، 2006، ص 63.

3- أبعاد الأداء:

يمكن أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء و تتمثل في (1) .

3-1/ كمية الجهد: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

3-2/ الجهد المبذول: تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد.

3-3/ نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو التي يتم الوصول إلى حل قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

4/ محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء يتحدد بثلاثة عوامل أساسية فاعتبار أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهد الفرد والتي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام ويعني أن هذا الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من:

(1) محمد، سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية الجديدة ، 2003، ص220.

• الجهد المبذول من طرف الفرد.

• القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

• مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

4-1/ **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

4-2/ **القدرات**: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

4-3/ **إدراك الدور**: و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات⁽¹⁾.

فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداة منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه قدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا

⁽¹⁾ حسن، رواية. إدارة الموارد البشرية. مصر: كلية التجارة، 1999، ص 210.

الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات

الأداء وضعيف في مجال من مجالات أخرى.⁽¹⁾

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد x القدرات x إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد وإدراك الدور أو المهمة،

فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع الآخرين.

5- العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه،

وبالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، لأنها

حقيقة موجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد.

عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على

الوظيفة.

⁽¹⁾ احمد، السيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية. مصر: مكتبة انجلو مصرية، 2004، ص 125

نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف.

الظروف الفيزيائية كالحرارة والإضاءة، والضوضاء... الخ

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

1) توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

2) توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن (1).

وهناك أبحاث ودراسات أثبتت وجود مؤشرات أخرى نوجزها فيما يلي:

الإشراف: لقد أسفرت نتائج كثيرة من الأبحاث عن أن كثيرا من أسباب عدم رضى العمال ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، فمهمة الأشراف هي لتوجيه وقيادة مجموعة من العمال وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم الى الهدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف.

(1) حسن، رواية. مرجع سابق، ص ص 211-212.

ويتضمن ذلك تحفيز العمال على العمل، وبحث مطالبه ودراسة مشاكلهم والاستماع الى مقترحاتهم.

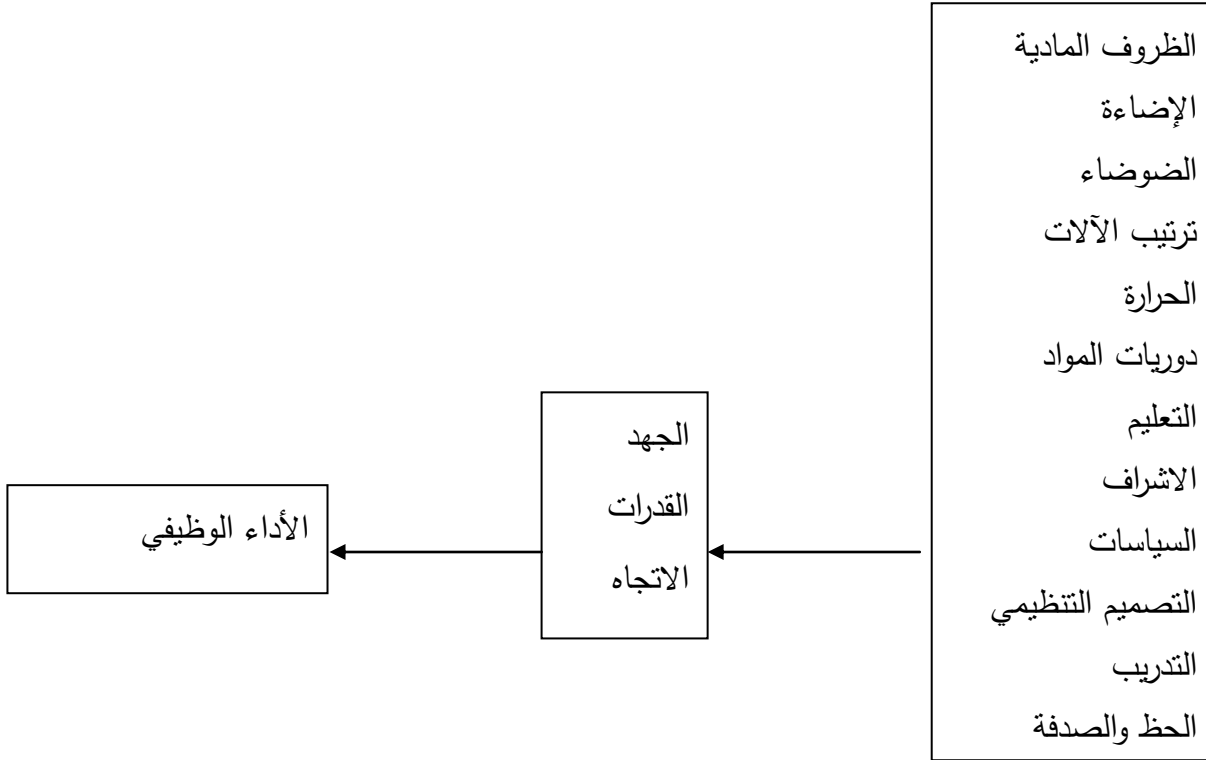
الحوافز: تعبر في أبسط معانيها عما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله، و التحاق العامل بالمؤسسة و بقاءه فيها، ليس في الواقع الا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها، فالحافز عبارة عن شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة، و من هنا نستنتج أن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد، و توجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة.

ظروف العمل المادية: هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية، والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء، الأتربة والتهوية... الخ.

ويضيف آخرون عامل البيئة الخارجية للمنظمة، إذ تؤثر على أداء العامل من خلال تحديات المنافسة والتحديات الاقتصادية⁽¹⁾.

⁽¹⁾ عادل، حسين. إدارة الأفراد. مصر: دار النهضة العربية، 1974، ص 184.

الشكل رقم (04): يبين العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي.



المصدر: حسن، روائية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مصر: كلية التجارة 1999، ص212.

6- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

6-1/ أهمية تقييم الأداء.

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- إن تقييم الأداء تمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية.
- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو مستوى المنشأة⁽¹⁾.
- كذلك يساعد على مايلي:
- توجيه العاملين في أداء أعماله.
- توجيه إشراف الإدارة العليا.
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط بما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.

➤ تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

⁽¹⁾ زهير، ثابت. كيف تقييم الأداء. مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص91.

ويمكن ذكر أهم الأسس التي يقوم عليها تقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم الأداء العاملين على نحو دقيق.
- رسم عملية تقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب وضوح المعايير، فعل سبيل المثال، فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد الذي يجب أن تكون محسوسة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها⁽¹⁾.
- يجب تغذية العاملين تغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل،
- إن الأهمية بالنسبة لعملية تقييم الأداء تكمن في إطار تقييم العادل والفعال والتي تمتد لآفاق متعددة من هذه الأهداف، ولذلك يعتمد عليها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز إليها في التطوير الهادف للأداء⁽²⁾.

6-2/ أهداف تقييم الأداء:

يشمل تقييم الأداء زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية⁽³⁾:

⁽¹⁾ خيضر، كاظم حمود. إدارة الموارد البشرية. ط2. الأردن: دار الميرة للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 152، 153.

⁽²⁾ خيضر، كاظم حمود. نفس المرجع، ص 91.

⁽³⁾ حسن، رواية. مرجع سابق، ص ص 238، 239.

➤ اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

➤ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور.

➤ تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

➤ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها.

➤ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

➤ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.

➤ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترفيه وغيرها.

7/ معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي

يتم قياس أداء العنصر البشري باستخدام معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي، والمعايير نوعان هما العناصر، ومعدلات الأداء.

فالعناصر تشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة من أمثلتها: الإخلاص والتفاني في

العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... إذن في ضوء مدى توفرها هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته. وللعناصر نوعان هما:

7-1/العناصر الملموسة: وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه، إذن من خلال عدة مرات الغياب، ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله، كما أنه يمكن قياس الدقة بمراجعة مثلا يمكن اكتشاف الأخطاء التي يقع فيها وبالتالي الحكم على مدى الدقة في عمله بشكل صحيح.

7-2/العناصر غير الملموسة: وتشمل الصفات الغير الملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكّن المقوم من ملاحظتها، ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات: الأمانة، الذكاء، الشخصية والتعاون. الخ.

يمكن القول إن عملية تحديد واختيار العناصر يقوم على النتائج المتوصل إليها عن طريق عملية تحليل الأعمال، والتي تبين وتوضح مهام ومسؤوليات كل عمل، مع تحديد مواصفات شاغله أو عاملة لذلك فنتائج التوظيف هي الأساس الذي عليه يتم اختيار العناصر التي سيتم قياس كفاءة الموظف بناء عليها⁽¹⁾.

⁽¹⁾ مصطفى، نجيب شاوش. مرجع سابق، ص ص 101-102

أما بالنسبة فيما يخص بمعدلات الأداء فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم ذلك لمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث كمية....

ولمعدلات الأداء ثلاث أنواع يمكن إيجازها على النحو التالي:

- **المعدلات الكمية:** والتي بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة. أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة منتج معين خلال ثماني ساعات (وهي ساعات العمل الرسمية في اليوم)، ويسمى هذا النوع من المعدلات للمعدل الزمني للإنتاج.
- **المعدلات النوعية:** وتعني هذه المعدلات وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء، أو الإنتاج المعيب الذي يجب ألا يتجاوزها الفرد. ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.
- **المعدلات الكمية والنوعية:** وهذا المعدل هو مزيج من المعدلين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان، ومثال ذلك إنتاج مئة وخمسين وحدة من منتج

معين خلال ساعات العمل الرسمية على ألا تتجاوز عدد الوحدات التالفة ثلاث وحدات⁽¹⁾.

وفيما يخص المعدل الأحسن والأفضل استخداما ن فذلك يعتمد على طبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي تقدمها كل مؤسسة من المؤسسات.

8/ طرق تقييم الأداء:

لتقييم أداء أفراد داخل المؤسسة(المنظمة)، هناك مجموعة من لذلك علينا أن نختار الطريقة التي نعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال وحجم المنظمة وطبيعة نوعية نشاطها، فأبرز هذه الطرق نجد:

أولا: الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء المرؤوسين ومن أهمها:

1/ **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء والأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية⁽²⁾.

(1) مصطفى ، نجيب شاوش. مرجع سابق،ص ص 102 - 103

(2) (وسيلة، حمداوي. إدارة الموارد البشرية . الجزائر: مديرية النشر لجامعة، 2004،ص.130.

2/ طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة، تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المراد تقييمها كبير جداً، ومن هي حسب عدد المجموعات الثنائية⁽¹⁾.

3/ طريقة التدرج:

وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تطبيقات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة الأداء، فقد تكوم هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، والأداء غير مرضي، والأداء المتميز. توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة سابقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين، إما أن يتسلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي⁽²⁾.

4/ طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد، ووفق الدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء⁽³⁾.

⁽¹⁾ كامل، بربر. مرجع سابق، ص 131

⁽²⁾ علي، محمد ربابعة. إدارة الموارد البشرية. الأردن دار النشر والتوزيع، 2003، ص 90.

⁽³⁾ سهلية، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. ط2. عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص 250.

5/ طريقة قوائم المراجعة:

يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتجد إدارة الموارد البشرية أهمية لكل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية. لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

6/ طريقة الاختيار الإجباري:

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب.

7/ طريقة المواقف الحرجة

يقوم المقيم حسب هذه النظرية بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

8 /طريقة المقالة:

تركز هذه الطريقة بكتابة تقارير تفصيلية من طرف الرئيس المباشر، يصف فيها جوانب القوة والضعف ومهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية⁽¹⁾.

⁽¹⁾ وسيلة، حمداوي. مرجع سابق، ص ص 131-132.

ثانيا: الطرق الحديثة.

لتفادي عيوب الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها مايلي:

1/ مقياس التدرج على الأساس السلوكي: ويعتمد هذا على الربط بين طريقتي التدرج

البياني والمواقف الحرجة ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك

مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك او الصفة، كما تم

توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه

بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

2/ مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة

فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب

حديث في الإدارة وتقييم الأداء.

ودرجة هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء فعال والتي تمثل مواقف جوهرية

لسلوكيات العمل، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمس

أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة) ومن ثم نجمع الدرجات التي يتحصل

عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل

3/ طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل

التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على

الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا⁽¹⁾.

9/ إجراءات تحسين مستوى الأداء.

أن واحدا من أهم الأهداف العملية في تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية⁽²⁾.

9-1/ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما ز أن الصراعات بين الإدارة و العاملين تمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، و من هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة ، و العمل فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة و نوعية الإشراف و نوعية التدريب و ظروف العمل... الخ.

⁽¹⁾ وسيلة، حمداوي. مرجع سابق، ص ص 132-133.

⁽²⁾ سهلية، محمد عباس. مرجع سابق، ص ص 157-158.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

9-2/ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل، وعدم السرية في كشف حقائق المعلومات حول الأداء المباشر إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

9-3/ الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مراحل نوجزها فيما يلي: (1).

• **تحسين الموظف(العامل):** وهو من أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة الى

تحسين الأداء وذلك عن طريق

➤ التركيز على مواطن القوة،و ما يجب عمله واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

(1) إبراهيم، محمد محاسنه. إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2013، ص ص 201 - 213.

➤ التركيز على بين ا يرغب الفرد وبينما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز مما يزيد من تحسين الأداء ككل.

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

• **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث يساهم محتويات الوظيفة، إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أدائه ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا باستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من زمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

خلاصة الفصل:

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على أنواع وعناصر الأداء ومحددات العوامل البيئية المؤثرة في الأداء وعلى عملية تقييم الأداء وأهميته بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة، ومدى تكامله مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

كما تعرفنا على طرق تقييم الأداء التقليدية و الحديثة ، و على أهمية تقييمها حتى نفعها كأداة في مواجهة التحديات ، ثم انتقلنا إلى معايير قياس الأداء كونها تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، و تحسين علاقات العمل ، فهي تساعد كذلك على تطوير الأداء الذاتي ، لذلك لابد أن يكون لكل مؤسسة وسيلة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، وأن تهتم بعمالها و تقابل أدائهم بمكافآت على انجاز العمل و الاستمرار فيه بشكل جيد و أيضا تم التطرق الى بعض الإجراءات لتحسين مستوى الأداء الوظيفي .

الفصل الرابع : التعريف بميدان البحث

1/ تمهيد .

2/التعريف بميدان البحث.

3/ لمحة تاريخية عن الشركة .

4/ التعريف بشركة الاسمنت.

5/ أهداف الشركة .

6/ دراسة الهيكل التنظيمي لمركب الاسمنت بسور الغزلان.

7/ خصائص العينة .

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى عرض أهم المفاهيم الخاصة بالمؤسسة ووظيفة التخزين فيها والتي من خلالها توصلنا إلى وظيفة التخزين التي تعتبر توفير الكمية اللازمة لمختلف إدارات ووحدات المؤسسة بالموصفات المطلوبة والوقت المناسب ثم بعدها تطرقنا إلى المخزونات داخل المؤسسة.

وسنحاول خلال هذا الفصل بتطبيق الجانب النظري في شكل تطبيقي وهذا بدراسة حالة عن تسيير المخزونات في المؤسسة الوطنية للإسمنت في سور الغزلان لان لها أهمية بالغة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية فهي تلبى جزء كبير من احتياجات الأفراد فيما يخص مادة الاسمنت.

1/ المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

تكتسب شركة الاسمنت بسور الغزلان أهمية بالغة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية فهي تلبي جزءا كبيرا من احتياجات المؤسسات على المستوى الوطني وكذا والأفراد فيما يخص مادة الاسمنت.

1-2/لمحة تاريخية عن المؤسسة.

لقد عرفت المؤسسة العديد من التطورات منذ نشأتها وعلى عدقمراحل.

• نشأة المؤسسة وتطورها⁽¹⁾

في إطار المخططات التنموية الاقتصادية الكبرى التي اتبعتها الجزائر في بداية سنة 1974م خاصة بعد ارتفاع سعر البترول الذي وصل الى 49 دولار للبرميل الواحد، تم إنشاء مؤسسات اقتصادية هامة من بينها المؤسسة الوطنية لمواد البناء ثم تم إخضاعها لقانون الصفقات العمومية المنشأة بمرسوم 82.145 وهي مؤسسة تجارية تخضع لأحكام القانون التجاري كما أنها مؤسسة اقتصادية هدفها إنتاج الاسمنت و تحقيق الربح.

ولقد مرت منذ إنشائها سنة 1980م بمرحلة سيطرت على السوق الوطني لحاجات السوق المتزايدة آنذاك، أما تسييرها فكان يتم من طرف وزارة الصناعات الخفيفة، فهي تحدد مختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط مثل: سياسة الأجور والرواتب، سياسة التسعيرة، التسويق... الخ.

¹ وثائق ومعلومات مقدمة من طرف شركة الاسمنت بسور الغزلان

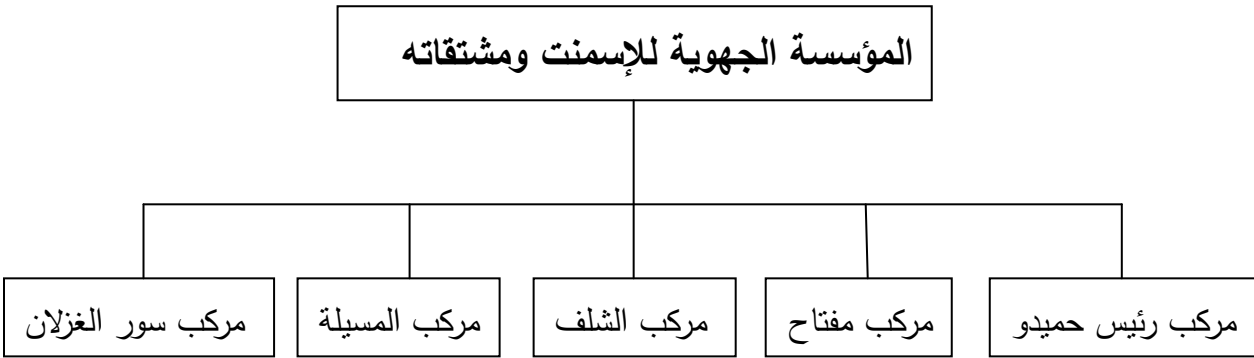
وقد كانت عبارة عن مؤسسة عمومية محلية تحت اسم الشركة الوطنية لمواد البناء، إلا أنها لم تدم طويلاً، فلقد صدر قرار بتقسيم المؤسسة إلى العديد من المؤسسات الفرعية وهذا سنة 1983م، وكل مؤسسة مختصة في إنتاج منتجات معينة، فهناك مؤسسات مختصة في إنتاج الرمل، وأخرى في إنتاج الاسمنت، وهذه الأخيرة تم تقسيمها إلى مؤسسات جهوية هي:

ERCO: المؤسسة الجهوية للإسمنت للغرب.

ERCE: المؤسسة الجهوية للإسمنت للشرق.

ERCC: المؤسسة الجهوية للإسمنت و مشتقاته للوسط وهي المؤسسة محل الدراسة.

وهذا مما يدل على الشكل رقم (5):



المصدر: وثيقة داخلية من مصلحة المستخدمين والتكوين لمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان

2- التعريف بالمؤسسة: (1)

تقع شركة الاسمنت على فج بكوش في الطريق الوطني رقم (5) وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 7 كلم، وعن مقر ولاية البويرة بحوالي 27 كلم، حيث تتربع على مساحة تقدر ب: 41 هكتار ففي تاريخ 1979/11/26 م تم إمضاء العقد الخاص بإنشائها، وإم إنشائها فقد كان في 1980/02/26 من قبل شركة دانماركية تدعى

وبداية انتاج الاسمنت كانت في 1983/10/20. وقد قدرت تكاليف الانجاز ب: 1.321.668.943 دج، علما أنها تأسست برأس مال قدره 246 مليون دينار وتصل قدرة إنتاجها من 3000 طن يوميا إلى 10.000 طن سنويا، حيث كانت تنتج هذه الشركة نوعين من الاسمنت 325 و 250 أما حاليا فهي تنتج نوع واحد وهو 325 وهو ذو جودة عالية، أما بالنسبة للطاقة البشرية فهي تشغل من العمال حوالي 590 ومن الإطارات حوالي 150 ونظام العمل في هذه الوحدة مقسم الى فرق تعمل كل فرقة 8 ساعات:

- فرقة تعمل من السادسة صباحا الى الثانية بعد الظهر.
- فرقة تعمل من الثانية بعد الظهر الى الثامنة ليلا.
- فرقة تعمل من الثامنة ليلا الى غاية السادسة صباحا.

¹ وثائق ومعلومات مقدمة من طرف شركة الاسمنت بسور الغزلان.

بينما تكون فرقة أخرى في عطلة لمدة ثلاث أيام، ثم تتناوب على العمل مع الفرق الأخرى، أما عمال الإدارة يعملون من الأحد إلى الخميس، وذلك من الساعة الثامنة صباحاً إلى الرابعة مساءً تتخللها فترة راحة.

تضم هذه الوحدة لإنتاج الاسمنت:

- محجرة لسحق المواد الأولية سعة 1000 طن /ساعة.
- تجنيس مسبق و خزن حجر الكلس سعة 3500 طن /ساعة.
- تجنيس مسبق و خزن الطين سعة 3000 طن /ساعة.
- مطاحن خام تركسيونيدان 4.6م قطر، 9.75م+2.08م سعة 2 * 140 طن/ساعة
- خزانات تجنيس سعة 2 * 8000 طن.
- فرن يون اكس الدوار بالتسخين المسبق ذو الأربعة طوابق الحلزونية الشكل قطرها 5.5م طولها 89م.
- خزانات حجر الكلس المحروق سعة 3 * 1500 طن /ساعة.
- خزانات الجبس سعة 1750 طن /ساعة.
- مطحن المواد الصناعية سعة 1000 طن /ساعة.
- خزانات الاسمنت سعة 4 * 8000 طن.
- معمل التغايف 5 * 100 طن/ ساعة.
- مخبر يحتوي على فاحص بالأشعة السينية وتجهيزات الإعلام الآلي.

- مخزن زيت الوقود سعة 5000م

- الهياكل المعدنية 4800 طن.

- الآليات: وزن المكائن 19500 طن.

3/أهداف الشركة: تلعب هذه المؤسسة دورا على المستوى الوطني ومن أهدافها مايلي:

* تلبي الحاجيات المتزايدة في مجال البناء من مادة الاسمنت.

* تساهم في القضاء على البطالة وهذا بتشغيل أكبر عدد ممكن من اليد العاملة.

* هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب على المادة الاسمنت.

* توزيع المداخل عن طريق علاقاتها الاقتصادية بالموردين والزبائن.

* تحقيق التوازن الجهوي حيث تعطي جزء كبير من احتياجات الوسط.

* انشاء مناصب شغل لكل طبقات المجتمع.

4/ دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة⁽¹⁾

يتطور ويتغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتنوع نشاطها، لذلك لابد من وجود هيكل

يلئم هذا التوسع وهذا ما لاحظناه في مؤسسة الاسمنت بحيث يتمشى هيكلها التنظيمي

وتوسع نشاطها، حيث سنحاول عرض الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة الاسمنت لسور

الغزلان مع شرح كل مديرية ودائرة.

1-المديرية العامة:

⁽¹⁾ انظر الهيكل الموجود صفحة (٤)

يوجد بها الرئيس المدير العام والأمانة والمدراء المركزيين ونواب المدراء وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة منها الدراسات القانونية، الإدارية والتقنية وأمانة كل مديرية فيها وهناك مصلحة المحيط حيث تهتم بالمواد المسموح استعمالها في الإنتاج.

2- مديرية الموارد البشرية:

تهتم بالعنصر البشري وتتضمن هذه الدائرة عدة مصالح:

* نيابة مصلحة الموارد البشرية:

تهتم بالوظائف التالية: التوظيف، الحضور، الغيابات، العطل، الاستقالات، ساعات العمل، بما فيها الساعات العادية والإضافية... الخ. ويوجد بهذه المصلحة ثلاث أقسام تتمثل في: قسم تسيير المستخدمين، قسماً لأجور والقسم الاجتماعي والذي يهتم بالناحية الاجتماعية للعمال من تعويضات العطل المرضية، الأدوية، حوادث العمل، التقاعد... الخ.

* مصلحة التكوين:

تهتم باستقبال الموظفين الجدد وتوجيههم الى مختلف المصالح للتعرف عليها، كما تقوم بتدريب اليد العاملة لجعلها أكثر كفاءة وقدرة على اداء العمل، وكذلك تنظيم وتسيير المترشحين من الطلبة الجامعيين.

3 مديرية العمليات.

تتمثل وظيفتها في الاطلاع على القوانين المتعلقة بالإنتاج و الصيانة وتتضمن:

- مصلحة المناهج:

يتمثل دورها وإصلاح مختلف الاعمال بتخطيط كيفية التدخل ومواقع التدخل ومراقبة العمال وانشاء تقارير مفصلة عن حالات المجموعات العملية.

- **مصلحة مراقبة النوعية:** وتتمثل مهمتها في متابعة استغلال المحجر، مراقبة جودة مسار الإنتاج ومراقبة استقبال المادة الأولية ودراسة إمكانية دخول منتج جديد، والقيام بدراسة مقارنة بين المخابر.

دائرة الإنتاج: يهتم بإنتاج وتتبع الإنتاج ويتكون من عدة مصالح نذكر منها:

مصلحة الصيانة العامة: مهمتها القيام بجمع اعمال الصيانة العامة.

دائرة الاسمنت ومشتقاتها: تهتم بصناعة الاسمنت منذ دخولها كمواد خامة الى غاية التحويل.

4 - مديرية الصيانة العامة: تهتم بصيانة المعدات والآلات التي يستعملها المصنع وتتكون

من نوعين: المراقبة قبل العطب وإصلاح العطب بعد دخولها

أ/ مصلحة الإعلام الآلي: هي مصلحة اعتمدت في البداية على الموظفين لهم إمكانيات

بسيطة في الاعلام الالي، وتتمثل أهميتها في عملية اختيار النوعية للات وارادتها وتوزيعها

على الاشخاص المعنيين وتبقى المسؤولية الأولى والأخيرة في صيانتها، وتحتوي على عدة

مناطق كل منطقة لها اعمال صيانة خاصة بها.

ب/ دائرة الميكانيك الصناعة: مهمتها الحفاظ على المعدات والتجهيزات في الشركة، وإعطاء

الصيانة لجميع المرافق وتتكون من:

1-ب/ مصلحة المنافع: تهتم بصيانة التجهيزات الخاصة وتوزيع مياه الشرب وخاصة

الاستعمالات الصناعية وكذا مضخات المياه وضغطات الهواء من حيث وقايتها ونظافتها.

2-ب/ مصلحة التسرب: تقوم بصيانة نشاطه الناقل للمواد الأولية من المحجر الى المصنع

والمادة نصف المصنعة للعملية الإنتاجية.

5-مساعدة الأمن: يشرف على عملية الحراسة ومختلف اعمال الصناعي وكذلك يشرف

عليها رئيس المصلحة من العمال المختصين في هذا الميدان ويتمثل دورها في المحافظة

على امن الشركة، والعمل عن طريق الحملات الاعلانية وتقديم النصائح والارشادات، كما

تعمل على توفير الألبسة والأحذية الصناعية والواقية.

6-مديرية التموين:

من خلال مهامها المتمثلة أساسا في اقتناء الموارد والسلع الضرورية للمؤسسة، ومختلف

ما يتعلق بالمقاولات والخدمات التي تحتاج إليها الوحدة وما يتطلبها بعقود الصفقات

سواء من الطرف الداخلي او الخارجي.

-التموين الخارجي:

يستورد مصنع الاسمنت مختلف احتياجات الغير متوفرة على المستوى الوطني من الات

ومعدات وبصفة مستمرة يراعي في العملية امتياز الشركة المنشأ للمصنع.

-التموين الداخلي:بعد تلقيها معلومات المخزون من رئيس الدائرة يتم اختبارها للقيام بإجراءات الشراء وأول ما يلفت النظر هو جودة المنتج وأيضاً السعر، اما الشراء يتم وفق إجراءات إدارية معينة

- تسيير المخزونات بعد تلقي المواد من مصلحة التموين تتم عملية تخزينها حيث تفرز كل مادة على حدي بمراعاة الخصوصيات وفق تقنيات علمية، فبمجرد محضر استلام بحضور مكلف بعملية الشراء ومستعمل المادة والمكلف بالتخزين وتتكون مصلحة التخزين من:

* فرع تخزين المواد الأولية

* العتاد الميكانيكي.

7- مديرية المالية: تعتمد في عملها نصوص قانونية خاصة القانون التجاري، فيما يتعلق ببيع المنتج وكذا القانون المالية، قانون يتعلق بالضرائب، فنون يتعلق البنوك، حيث تعتمد في تسيير فروعها بناء على هذه القوانين والسهر على الاطلاع على المستجدات القانونية من خلال الجرائد الرسمية التي تصال لشركة بصفة دورية.

وتهتم هذه الوظيفة بمعالجة المعلومات المحاسبية والمالية وكذلك تسجيل وتلخيص المعاملات الي تتم سواء كانت من الداخل او الخارج وتتجزأ هذه الدائرة الى مصالح أخرى. مصلحة المحاسبة: تهتم بالعمليات المحاسبية وفقاً لأصول المحاسبية المتعارف عليها وتنقسم الى قسمين قسم المشتريات وقسم المبيعات.

مصلحة المالية: تهتم بجميع نفقات الشركة لها قسم يدعى الصندوق، ويقوم بالتسيير الفوري لبعض العمليات كالتنسيقات عن الشراء، كما انه يدفع الضرائب على الأجور، ويقوم كذلك بتحويل المبالغ النقدية من البنك ويضعها في الحساب الجاري بالصندوق.

مصلحة تسيير الميزانية: تعتبر هذه المصلحة من اهم المصالح الموجودة في المديرية وهذا راجع الى الدور الأساسي الذي تلعبه في البرمجة او التخطيط او المتابعة، وكذلك تقييم الأداء مختلف المصلح ويتم وضع ميزانية تقديرية وعلى هذا الأساس يتم الإنتاج وفي نهاية السنة يتم التصحيح وهذا القسم متفتح على جميع الأقسام داخل الشركة، وعند تقدير الميزانية هناك ثلاث عوامل يرتكز عليها:

- البيانات التاريخية المحققة في العام الماضي
 - الاقتراحات والتطورات التي يقترحها المسؤولون
 - الخبرة والتجربة المكتسبة في ميزان التخطيط والبرمجة من طرف إطارات الوحدة.
- 8-مديرية التسويق: يتم على مستواها الاسمنت حيث تحتوي على ثلاث اقسام:
- قسم الفوترة: مهمته استقبال يوميا وتحرير الفواتير الخاصة بهم وقبض مبالغ ثم تحرير أسعار التسليم، وفي نهاية كل يوم يقوم الرئيس القسم بتسجيل مبالغ الفواتير.
 - قسم التحميل: مهمته رصد ومراقبة الكمية للأسعار التي خرجت من قسم المبيعات لمدة 15يوم للزبائن المتعاملين على أساس التسديد لأجل.

- قسم المبيعات: مهمته تسليم الكميات للزبائن واحصائها ويقوم ببرمجة الإنتاج الشهري

للرد على الزبائن، ويرتبط خاصة مع المصالح التالية:

- المحاسبة

- التمويل

- الإنتاج

ويتم بيع الاسمنت باتباع الخطوات التالية:

- البيع عن طريق العقد

- البيع بالفاتورة

- البيع عن طريق الشك

1- خصائص العينة:

جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
74.5%	82	ذكر
25.5%	28	انثى
100%	110	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان اكبر نسبة هي 74.5% من افراد العينة المختارة وهي تمثل فئة الذكور في حين نجد نسبة 25.5% و التي تمثل فئة الاناث، ويرجع هذا الى طبيعة القيم السائدة في المجتمع، وبحيث يقتصر العمل في هذا المصنع على العنصر الرجالي اين يتطلب العمل جهدا كبيرا واطافيا و الحرص على كل المراحل الإنتاجية و هذه الصفات تلائم الرجل اكثر من المرأة، الشيء الذي يستبعد وجود المرأة فيها ، وعدم قدرتها على انجاز الاعمال الصعبة التي تختص بها الورشات ، بمعنى ان عملها يقتصر على الجانب الإداري و في المخابر على عكس الرجل الذي ينتقل الى ميدان العمل كالمهندسين في مصلحة الصيانة ، كما يعود أيضا الى طبيعة المجتمع من جهة و الطابع الريفي الذي يميز المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة من جهة أخرى.

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة	التكرار	الفئات
16.4%	18	[30-20] سنة
66.4%	73	[40-31] سنة
14.5%	16	[50-41] سنة
2.7%	03	[50 فأكثر]
100%	110	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم ما بين [40-31] سنة هم الأكثر تواجدا في المؤسسة بنسبة 66.4% وهي تمثل الاتجاه العام للجدول، ثم تليها الفئة العمرية ما بين [30-20] سنة بنسبة 16.4% ثم تليها الفئة العمرية ما بين [41-50] بنسبة 14.5%، اما اقل نسبة نجدها لدى الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم ما بين 50 سنة فأكثر بنسبة 2.7%.

ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ ان أكبر نسبة تمثل فئة الشباب من العينة المختارة والتي تعبر عن الفئة النشيطة والأكثر حيوية وعطاء فالشباب يتمتعون بقوة عضلية وجسدية وفكرية تساعدهم على الحركة وتحمل أعباء العمل ومسؤولياته.

الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوي التعليمي
/	/	ابتدائي
/	/	متوسط
9.1%	10	ثانوي
90.9%	100	جامعي
100%	110	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب العاملين الذين يعملون داخل مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان مستواهم التعليمي جامعي وذلك بنسبة تقدر ب 90.9% من المبحوثين والتي تمثل الاتجاه العام للجدول، وفي المرتبة الثانية تأتي نسبة 9.1% من العاملين داخل المؤسسة مستواهم التعليمي ثانوي.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا ان اغلب المبحوثين ذوي مستوى تعليمي جامعي وهذا راجع الى التغيرات التي عرفها المجتمع و المؤسسة بصفة خاصة ، وهذا ما يتطلب من رفع المستوى التعليمي حتى يضمن السير الحسن للمؤسسة، بمعنى ان العمل في المجال الإداري يستوجب ان يكون له مستوى جيد والذي يستدعي معرفة وتكوين عاليين من اجل تسهيل التعامل مع الافراد والوسائل المتاحة وأيضا سهولة التعامل مع الآلات واكتساب المهارات وتطوير القدرات بشكل مستمر .

ويمكن القول ان العمل في هذه المؤسسة يتطلب أصحاب الشهادات العليا على وجه الخصوص حتى يتسنى القيام بأداء المهام الموكلة إليهم وذلك بصدد تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتسطييرها.

الجدول رقم 04: يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	41	37.3%
متزوج(ة)	67	60.9%
مطلق(ة)	02	1.8%
أرمل(ة)	/	/
المجموع	110	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 60.9% من المبحوثين متزوجين وهو الاتجاه العام للجدول، في حين نجد الاتجاه المعاكس للمبحوثين العزاب بنسبة 37.3%، وسجلت اقل نسبة بنسبة 1.8% من المبحوثين المطلقين.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا ان فئة العمال المتزوجين هي أكبر فئة عرفت الاستقرار في حياتهم الاجتماعية، اما النسبة الثانية فهي تمثل فئة العزاب التي تعبر عن الشباب الذين لم يتزوجوا وبالتالي فان الحالة المدنية للعامل تؤثر بطريقة مباشرة او غير مباشرة على نفسية العامل داخل المؤسسة مما يؤدي الى حدوث النزاعات وهذا راجع الى ان الظروف الاجتماعية للعمل تؤثر على الاستقرار المهني وفعالية الأداء.

الجدول رقم 05: يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية.

الاقدمية	التكرار	النسبة
[10-1] سنة	76	69.1%
[20-11] سنة	28	25.5%
[30-21] سنة	06	5.5%
المجموع	110	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان نسبة 69.1% من المبحوثين لديهم الخبرة في العمل [10-1] سنوات وهو الاتجاه العام، وتليها نسبة 25.5% من المبحوثين الذين لديهم الخبرة في العمل [20-11] سنة ثم سجلنا أضعف نسبة وهي 5.5% من المبحوثين الذين لديهم خبرة في العمل من [30-21] سنة.

ومن خلال هذا نلاحظ ان الفئة الأكثر خبرة تتراوح ما بين [10-1] سنوات وهي تمثل نسبة الشباب في المؤسسة خاصة بعد فتح مناصب الشغل الحديثة واتباع سياسة الدولة التي قامت بتطبيقها فيما يخص عقود ما قبل التشغيل وذلك في إطار القضاء البطالة، اما نسبة 25.5% فهي تعبر عن انخفاض سبة دوران العمل والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

الجدول رقم 06: يبين توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي

النسبة	التكرار	الأصل الحضري
10.9%	12	ريفي
10.9%	12	شبه حضري
78.2%	86	حضري
100%	110	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان أكبر نسبة 78.2% من المبحوثين ذوي الأصل الحضري وهو الاتجاه العام، في حين نجد نسبة 10.9% من المبحوثين ذوي الأصل ريفي وهي نسبة متساوية مع نسبة المبحوثين ذوي الأصل شبه الحضري.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يقطنون بالمدن وهذا راجع ال الأوضاع والتطورات التي عرفتتها الجزائر في كل المجالات منها الخدماتية وهذا ما جعلت سكان الريف يتوجهون الى المدن من اجل الاستقرار العمل.

الجدول رقم 07: توزيع المبحوثين حسب السكن العائلي الحالي.

النسبة	التكرار	السكن العائلي
41.8%	46	منزل
40.9%	45	عمارة
17.3%	19	فيلا
100%	110	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان اعلى نسبة قدرت ب 41.8% من المبحوثين يقطنون في منازل عادية وهي الاتجاه العام للجدول، في حين تليها نسبة 40.9% من المبحوثين الذين يقطنون في عمارة والتي هي متقاربة مع الذين يقطنون في منازل عادية، ونجد اقل نسبة قدرت ب 17.3% من المبحوثين الذين يقطنون في فيلا.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول و المقابلات الغير رسمية التي أجريت مع العمال في ميدان الدراسة انهم يعانون من مشاكل و أوضاع مزرية و ذلك بسبب غلاء المعيشة و ضعف الأجور وهذا راجع الى عدم قدرتهم على ارتياد مساكن لائقة، و هذا ما أدى الى حدوث نزاعات داخل المؤسسة ، كما نجد بعض المبحوثين مازالوا يقطنون في منازل عائلا ت كبيرة مما ينتج عن هذا مشاكل التي تؤثر على العامل و تؤدي الى خلق النزاعات والضعف في الأداء مما يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية فجل المشاكل التي تنتج عن سوء الحالة المعيشية التي يعاني منها اغلب المبحوثينمن حيث السكن أدت الى خلق بعض التوترات داخل المصنع و هذا ما أدى الى ظهور سلبيات على المؤسسة الصناعية وتمثلة

في ظهور عدة معيقات كالصراع القائم بين طبقة البروليتارية و إدارة المؤسسة من جهة أخرى ، اما بالنسبة للمبحوثين الذين يقطنون فيلا فهم من فئة المسؤولين.

2- الخصائص المهنية:

الجدول رقم 08: توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة.

النسبة	التكرار	الفئات المهنية
22.7%	25	عامل بسيط
72.7%	80	إطار
4.5%	05	مسؤول
100%	110	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان أكبر نسبة هي 72.7% من المبحوثين هم عمال الإطارات وهو الاتجاه العام، ثم تليها نسبة 22.7% من المبحوثين هم عمال البسطاء وتليها اخر نسبة 4.5% والتي تمثل الاتجاه المعاكس.

يتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية ان اغلب المبحوثين هم من فئة الإطارات والتي تستفيد المؤسسة من مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم، أي وضع العامل في المكان الذي يتلاءم مع قدراته واستعداداته، كما نجد عمال البسطاء الذين يعتبرون الركيزة الأساسية التي يقوم عليها المصنع من اجل سير العملية الإنتاجية وذلك من خلال تدريب العمال لأداء مهامهم على أكملوجه بالإضافة الى فئة المسؤولين الذين يتحكمون في حسن تسيير وتنظيم المؤسسة وتحقيق النتائج المراد الوصول اليها.

الجدول رقم 09: يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف.

طريقة التوظيف	التكرار	النسبة
وكالة التشغيل	29	26.4%
المؤهل العلمي والشهادة	17	15.5%
مسابقات التوظيف	60	54.5%
المحسوبة والرشوة	04	3.6%
المجموع	110	100%

من خلال الجدول نلاحظ ان أكبر نسبة هي 54.5% من المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق مسابقات التوظيف والتي تمثل الاتجاه العام، تم تليها نسبة 26.4% من المبحوثين الذين تم توظيفهم عبر وكالة التشغيل، وتليها نسبة 15.5% من المبحوثين الذين تم توظيفهم على أساس المؤهل العلمي والشهادة، ثم تليها اقل نسبة 3.6% من المبحوثين تم توظيفهم على أساس المحسوبة والرشوة.

نستج من خلال معطيات الجدول ان أكبر نسبة من المبحوثين تم توظيفهم عن طريق مسابقة التوظيف وهذا راجع الى طبيعة العمل داخل المؤسسة، اما الذين تم توظيفهم عن طريق وكالة التشغيل حيث ان المؤسسة هي المسؤولة عن نوع عقد العمل (عقود ما قبل التشغيل، عقود دائمة، عقود مؤقتة) اما الذين تم توظيفهم عن طريق المؤهل العلمي والشهادة فهذا راجع الى ان العمل داخل المؤسسة يتطلب كفاءة عالية وقدرات تمكنه من

التحكم في سيرورة العملية الإنتاجية ونجد الحلقة الأضعف في التوظيف عن طريق المحسوبة والرشوة.

الجدول رقم 10: يبين توزيع المبحوثين حسب تغيير الوظيفة او عدم تغيير الوظيفة.

النسبة	التكرار	منصب العمل
65.5%	72	نفس منصب العمل
34.5%	38	تغيير منصب العمل
100%	110	المجموع

نلاحظ من خلال ان اعلى نسبة 65.5% من المبحوثين قاموا بتغيير منصب العمل وهو الاتجاه العام وتليها نسبة 34.5% من المبحوثين لم يتغيروا منصب عملهم منذ التحاقهم بالمؤسسة.

من خلال معطيات الإحصائية يتضح لنا ان من نصف المبحوثين لم يتغيروا منصبهم منذ التحاقهم بالمؤسسة وهذا راجع الى عدم توفر المناصب، وأيضا الى التهميش والاغتراب في المؤسسة، ومن جهة أخرى ان العامل يشغل منصب عمله وفق اختصاصه، كما نجد ان باقي المبحوثين قاموا بتغيير مناصبهم وقد حددوا فروق بين ووظائفهم السابقة ووظائفهم الحالية وقد أكدوا معظم المبحوثين ان السبب الرئيسي لتغيير الوظيفة هو الترقية والاجر.

الفصل الخامس :تعمل الترقية على خلق النزاع

1/ تمهيد

2/ تحليل الفرضية الأولى

3/ الاستنتاج

الجدول رقم 11: يبين علاقة بين طبيعة المشاكل وترقية منذ دخولك للمؤسسة.

المجموع		عدم الترقية		ترقية منذ دخولك للمؤسسة		الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	طبيعة المشاكل
100%	23	65.2%	15	34.8%	8	عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
100%	15	100%	15	/	/	غياب القوانين
100%	38	73.2%	28	26.3%	10	عدم اشباع احتياجات العمال
100%	34	61.8%	21	38.2%	13	عدم وجود اتصال بين المشرف والعامل
100%	110	71.8%	79	28.2%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اعلى نسبة 71.8% من المبحوثين لم يتحصلوا على ترقية وهو الاتجاه العام، وتتأكد بنسبة 100% من المبحوثين طبيعة مشاكلهم غياب القوانين وتليها نسبة 73.2% من المبحوثين طبيعة مشاكلهم عدم اشباع حاجياتهم، وتليها نسبة 61.2% من المبحوثين طبيعة مشاكلهم عدم وجود اتصال بينهم وبين المشرف. وسجلت أيضا نسبة 28.2% من المبحوثين تحصلوا على الترقية، وتتأكد بنسبة 38.2% من المبحوثين طبيعة مشاكلهم عدم وجود اتصال بينهم وبين المشرفين، ثم تليها نسبة 34.2% من المبحوثين طبيعة مشاكلهم عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتليها نسبة 26.3% من المبحوثين طبيعة مشاكلهم عدم اشباع لحاجياتهم.

نجد من خلال النتائج المتحصل عليها أن لوضع قوانين علمية أثر بالغ في الحفاظ على وحدة المؤسسة نقادي المشاكل، وغياب القوانين يعتبر بالدرجة الأولى من أهم الأسباب النزاع التي تشهده المؤسسة، إضافة الى ذلك الوضوح المبين من خلال العاملين أنفسهم أن عدم وجود قوانين ردية في المؤسسة وارتباط ذلك بعدم رضاهم عن أساليب العمل وتحفيزاته خصوصا عن تغطية قد ضاعف نسبة المشاكل والنزاعات داخل العمل يعود ذلك الى عدم وجود مقاييس موضوعية في سياسة الترقية مما يؤدي الى خلق فوضى داخل المؤسسة، علاوة في نشوب النزاعات و الخلافات بين الإدارة و العمال وحتى العمال فيمل بينهم خاصة إذا لاحظوا ان من يحصل على الترقية ليس اهلا لها.

الجدول رقم 12: بين علاقة بين أسباب النزاع ونظام الترقيات.

المجموع		عدم وجود نظام الترقيات		يوجد نظام الترقيات		نظام الترقيات
%	ت	%	ت	%	ت	أسباب النزاع
100%	33	63.6%	21	36.4%	12	الاجر
100%	77	83.1%	64	16.9%	13	الترقية
100%	110	77.3%	85	22.7%	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 77.3% من المبحوثين أقرروا لا يوجد نظام لترقيات تسير عليه المؤسسة وهو الاتجاه العام، تتأكد بنسبة 83.1% من المبحوثين يرون أن أسباب نزاعهم الترقية، ثم تليها نسبة 63.6% أسباب نزاعهم الاجر. كما سجلنا نسبة 22.7% من المبحوثين أقرروا بأنه يوجد نظام الترقيات وتتأكد بنسبة 36.4% من المبحوثين أقرروا بان أسباب النزاع متمثلة في الاجر، ثم تليها نسبة 16.9% من المبحوثين يرون أن أسباب النزاع تكمن في الترقية.

يتبين لنا من خلال النتائج أن اغلب العمال أقرروا بان الترقية في المؤسسة لا تقوم على أسس علمية ولا توجد عدالة في سياسة الترقية وإنما تسودها المحسوبية والقرابة وهذا ما يخلق نوع النزاعات والصراعات الدائمة، وأيضا يؤدي الى عدم الاستقرار المهني نتيجة إعتبار العمال مجرد آلة تعمل على تحقيق الربح فقط. كما لاحظنا أن أسباب النزاع راجعت الى الحوافز المادية فالإنسان مخلوق اقتصادي يهدف الى ربح وعليه فان زيادة أجور العمال

تجعلهم أكثر إنتاجية، فكلما كان الاجر يستجيب للمتطلبات الاجتماعية والفردية للعمال يكون العمال مرتاحين وقادرين على الإنتاج والعمل وبالتالي فالأجر يقلل من حدوث النزاعات في المؤسسة.

الجدول رقم 13: بين علاقة بين وقوع النزاع وحساسية في حالة ترقية عامل واهمال اخر

المجموع		حدوث حساسية في حالة الترقية		عدم حساسية في حالة الترقية		حدوث حساسية بالعمال في حالة الترقية	وقوع النزاع
%	ت	%	ت	%	ت		
%100	85	%94.8	55	%5.2	3	وقوع نزاع	
%100	52	%84.6	44	%15.4	8	عدم وقوع نزاع	
%100	110	%90.0	99	%10.0	11	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90.0% من المبحوثين يرون بان هناك حساسية بين العمال في حالة ترقية العامل واهمال الاخر وهو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 94.8% الذين يرون وقوع النزاع داخل المؤسسة، وتليها نسبة 84.6% من المبحوثين يرون عدم وقوع نزاع داخل المؤسسة.

وسجلت أيضا في الجدول نسبة 10.0% من المبحوثين الذين يرون عدم حدوث حساسية في حالة الترقية عامل واهمال اخر، وتتأكد بنسبة 15.4% من المبحوثين الذين

يرون عدم وقوع نزاع داخل المؤسسة الصناعية، ثم تليها نسبة 5.2% من المبحوثين الذين يرون وقوع النزاع داخل المؤسسة.

نجد من خلال النسب الموضحة إن احد اهم أسباب النزاع بين العاملين هو عدم وجود عدالة في توزيع امتيازات في الترقية باعتبارها احد هذه الامتيازات واستخدامها بطريقة غير عقلانية وبدون وضع قوانين و أسس علمية ،وفي عملية توزيعها يجعل العاملين يشعرون بعدم وجود هذه العدالة وعليه فانهم يلجؤون الى عدة طرق وإبراز عدم رضاهم عن المؤسسة وهاما يخلق حساسية بين العمال نتيجة شعورهم بالتهميش و الاغتراب وهذا ما أدى بهم الى خلق المشاكل للتعبير عن عدم رضاهم لهذه السياسة المجحفة في حقهم من طرف الإدارة و العمال و هذا لمسنا من خلال دراستنا الميدانية ان اغلب العمال صرحوا بانهم لم يترقوا المناصب علما بالرغم من اقدميتهم في العمل و خير دليل على ذلك هو حالة النزاع الكثيرة داخل المؤسسة .

الجدول رقم 14: يبين العلاقة بين طبيعة النزاع واهمال العامل وعدم ترقيته.

المجموع		خلق المشاكل		التغيب		اتلاف المنتج		اهمال العامل وعدم ترقيته طبيعة النزاع
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	6	%83.3	5	/	/	%16.7	1	الترقية
%100	9	%55.6	5	%33.3	3	%11.1	1	غياب القوانين
%100	18	%72.2	13	%22.2	4	%5.6	1	نزاع بين المسؤول والعاملين
%100	33	55.9	23	30.3	7	28.5	3	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 72.2% من المبحوثين أقروا ان اهمال العامل وعدم ترقيته يؤدي الى خلق المشاكل وهو الاتجاه العام وتتاكد بنسبة 83.3% من المبحوثين طبيعة نزاعهم متمثلة في الترقية، تليها نسبة 55.6% من المبحوثين طبيعة نزاعهم حول غياب القوانين داخل المؤسسة.

سجلت أيضا نسبة 22.2% من المبحوثين يتغيبون في حالة عدم ترقيتهم وتتاكد بنسبة 33.3% من المبحوثين أقروا بغياب القوانين.

كما سجلنا أيضا نسبة 5.6% من المبحوثين الذين أقروا باتلاف المنتج وتناكد بنسبة 16.7% من المبحوثين طبيعة نزاعهم تكون حول الترقية. ثم تليها نسبة 11.1% من المبحوثين طبيعة نزاعهم غياب القوانين.

ويتبين من خلال النتائج الإحصائية ان ضعف التحفيز واللامبالاة وغياب أسس وقواعد واضحة تتحكم في عملية الترقية داخل المؤسسة هو السبب الأهم لجملة المشاكل التي تعيشها المؤسسة، فالطريقة الفوضوية واللاعلمية التي تستعملها المؤسسة في ترقية عاملها قد جعلتها عرضة لعدد من النزاعات والصراعات في العمل وهذا ما الأخير الذي يعتبر نتيجة حتمية لعدم وجود رضى بين العاملين مما أدى ببعض العمال الى اتلاف المنتج.

ومن خلال النتائج الإحصائية نستنتج ان سلوكات العمال في حالة الترقية تؤدي الى خلق ونشوب التوترات والنزاعات بين العمال والإدارة.

الجدول رقم 15: يبين العلاقة بين الحوار مع الإدارة في حالة نشوب النزاع والارتقاء في

المنصب

المجموع		الولاء للمؤسسة		المحافظة على استقرارها		ارتقاء في المنصب حوار مع الإدارة في حالة النزاع
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	68	93.5%	29	6.5%	02	الحوار مع الإدارة
100%	31	94.1%	64	5.9%	04	عدم الحوار مع الإدارة في حالة نشوب النزاع
100%	99	93.9%	93	6.1%	06	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 93.9% من المبحوثين الذين يرتقون في المنصب

لديهم الولاء للمؤسسة وهو الاتجاه العام، وتتأكد بنسبة 94.1% من المبحوثين الذين لا

يقومون بالتحاور مع الإدارة في حالة نشوب النزاع.

كما سجلنا نسبة 6.1% من المبحوثين الذين يرتقون في المنصب يحافظون على

استقرار المؤسسة وتتأكد بنسبة 6.5% من المبحوثين الذين يقومون بالتحاور مع الإدارة في

حالة نشوب النزاع، وتليها نسبة 5.9% من المبحوثين لا يقومون بالتحاور مع الإدارة مع

حالة النزاع.

من خلال النتائج المبينة يعتبر التحفيز لعملية الترقية من ابرز الوسائل للقضاء على

النزاعات باعتباره يخلق الولاء و الرضى لدى العاملين ، فعلمية الترقية القائمة على طرق

علمية تجعل نسبة وجود نزاعات العمل بين العمال ضعيفة وفي حالة وجودها فإنها تحل عن

طريق التفاوض على عكس عدم الرضى لدى العاملين على القوانين التي تتحكم في عملية الترقية فهذا يؤدي الى ارتفاع نسبة النزاعات من جهة و صعوبة حلها عن طريق التفاوض من جهة أخرى باعتبار انها لم تعد في نظر العمال مشاكل عمل بسيطة انما تعدتها الى صراع عام في المؤسسة ،هدفه الحصول على اكبر قدر ممكن من الامتيازات .

كما تبين لنا من خلال المقابلات غير الرسمية مع بعض المبحوثين الذين صرحوا ان الإدارة كثيرا من الأحيان لا تتدخل في حل النزاعات ان مطالب العمال غير متناهية، في حين صرح لنا أحدهم " ان الإدارة تستمع للعمال لكن تفعل الشيء الذي يخرج عليها فقط" نستنتج من خلال تصريحات المبحوثين ان النزاعات العمالية واردة سواء تدخلت الإدارة او لم تتدخل ولا توجد أي مؤسسة خالية من النزاعات.

الجدول رقم 16: يبين العلاقة بين حدوث النزاع بسبب الترقية ونظام الترقيات.

المجموع		عدم وجود نظام الترقيات		يوجد نظام الترقيات		نظام الترقيات حدوث نزاع بسبب الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	23	82.6%	19	17.4%	4	القرابة
100%	61	100%	61	/	/	المحسوبة
100%	84	95.2%	80	4.8%	4	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 95.2% من المبحوثين أقروا بان نسبة المؤسسة لا تسير وفق نظام الترقيات وهو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 100% الذين أقروا بان أسباب حدوث النزاع راجعة الى الترقية والتي كانت على أساس المحسوبة، وتليها نسبة 82.6% من المبحوثين أقروا بان أسباب حدوث النزاع بسبب الترقية راجعة الى القرابة.

كما سجلنا نسبة 4.8% من المبحوثين أقروا بان المؤسسة تسير وفق نظام الترقيات وتتأكد بنسبة 17.4% من المبحوثين أقروا بان أسباب حدوث النزاع راجعة الى القرابة.

من خلال نتائج الموضحة للجدول نجد العمال أقروا بانه لا يوجد قوانين وطرق علمية تتحكم في عملية الترقية وان الطريقة الوحيدة هي شبكة العلاقات الاجتماعية، فقانون القرابة والمحسوبة هوما يتحكم في سير الترقية داخل المؤسسة، وهذه الطريقة هي التي تؤدي الى خلق النزاع الدائم الذي تعيشه المؤسسة لأنه يغيب القدرات الجسمية والنفسية للعامل ويقضي

على طموحاته وكذلك يلغي وجود فكرة عدالة اجتماعية في توزيع المهام والتحفيزات بين العاملين وبالتالي شعور بعدم الرضى.

ومن خلال شبكة الملاحظات في مبدان العمل ومقابلات غير رسمية تبين لنا بان الترقية تسير وفق طرق غير علمية تسودها أصحاب المصالح الخاصة.

ومن خلال النتائج الإحصائية نستنتج ان الترقية تعتبر حق كل عامل بالشروط اللازمة منها فلا بد للمؤسسة ان تكون موضوعية في سياسة الترقية حتى لا تكون هناك عراقيل وهذا ما يؤدي فعلا بالرضى لكلا الطرفين.

الجدول رقم 17: يبين العلاقة بين ردود فعل العمل حول النزاعات والترقية.

ترقية		عدم ترقية		المجموع		رد فعل حول النزاعات
ت	%	ت	%	ت	%	
18	29.0%	44	71.0%	62	100%	زرع البلبلة وسط العمال
5	26.3%	14	73.7%	19	100%	الاضراب
23	28.4%	58	71.6%	81	100%	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 71.6% من المبحوثين أقروا بأنهم لم يترقوا منذ دخولهم هذه المؤسسة وهو الاتجاه العام، وتتأكد بنسبة 73.3% من المبحوثين الذين يقومون بالإضراب، ثم تليها نسبة 71.0% من المبحوثين يقومون بزرع البلبلة في حالة حدوث النزاع حول الترقية.

وسجلت كذلك نسبة 28.4% من المبحوثين ترقوا من دخولهم لهذه المؤسسة وتتأكد
بنسبة 29.0% من المبحوثين الذين يقومون بزرع البلبلة وسط العمال، ثم تليها نسبة
26.3% من المبحوثين يقومون بالإضراب.

ويتبين لنا من خلال المعطيات الإحصائية ان اغلب المبحوثين لم يترقوا من دخولهم
للمؤسسة وهذا ما أدى الى خلق النزاعات والتوترات. فلا بد للمؤسسة ان تكون موضوعية في
الترقية حتى لا تكون هناك نزاعات، فوجود قوانين علمية تتحكم في وظيفة الترقية امر لابد
منه في العمل هذا من جهة ومن جهة أخرى شعور العاملين بعدم الاستقرار نتيجة لاعتبارهم
مجرد وسائل عمل ليس لديها الحق في امتيازات والمكافآت كتقدير والاعتراف بمجهوداتهم
المبدولة يضع المؤسسة وسط صراع ونزاعات تبرز أساسا في الاضراب عن العمل، كوسيلة
أساسية للتعبير عن رفض سياسات المؤسسة وطرق تطبيقها وتوزيعها في عملية الترقية وكل
هذا أدى الى تفاقم النزاعات العمالية.

الجدول رقم 18: يبين العلاقة بين حالة حدوث نزاع حول الترقية واهمال العامل وعدم ترقيته.

المجموع		خلق المشاكل		التغيب		اتلاف النتوج		اهمال العامل وعدم رقيته حدوث النزاع بسبب الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	54	64.8	35	31.5	17	3.7	2	زرع البلبلة وسط العمال
100	19	68.4	13	15.8	3	15.8	3	الاضراب
100	73	65.8	48	27.5	20	6.8	5	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 65.8% من المبحوثين الذين أقرروا بخلق المشاكل

في حالة اهمالهم وعدم ترقيتهم وهو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 68.4% من المبحوثين أقرروا بزراع البلبلة.

كما سجلنا نسبة 27.4% من المبحوثين الذين يتغيبون وتتأكد بنسبة 31.5% من

المبحوثين أقرروا بالإضراب في حالة حدوث النزاع.

كما سجلنا أيضا نسبة 6.8% من المبحوثين الذين يقومون بإتلاف المنتوج في حالة

اهمالهم وعدم ترقيتهم وتتأكد بنسبة 3.7% من المبحوثين الذين يقومون بزراع البلبلة وسط

العمال اثناء حدوث النزاع وتليها نسبة 15.8% من المبحوثين الذين يقومون بالإضراب.

بناءا على المعطيات الجدول يتضح اغلب العمال في حالة عدم ترقيتهم يلجؤون الى

الاضراب ويعتبرونه اهم وسيلة لتعبيرين عدم الرضى بحيث يرتبط الاضراب لديهم بخلق

المشاكل والنزاعات في العمل، فالإضراب يوضح للإدارة العليا حالة الغليان التي يعيشها العمال والتي تؤدي الى الصراعات والخلافات داخل العمل، وكذا الى حالات التغيب كثيرة هدفها التعبير عن رفض سياسة المؤسسة وطرقها في عملية الترقية التي يراها العاملون اهم المحفزات التي تساعد على الاستمرار في العمل وبذل جهد أكبر وأيضا الحفاظ على الإنتاج العام للمؤسسة.

ومن خلال هذا المنطلق نجد ان تجاهل رجال الإدارة لنظم الواجب اتباعها في سياسة الترقية وطرق استخدامها بطريقة غير عقلانية تؤدي الى خلق النزاعات والمشاكل فالفرد يميل بطبيعته الى الكسل والبطء في العمل إذا لم تكن هناك مصلحة شخصية تحقق له حاجة ضرورية.

الجدول رقم 19: بين العلاقة بين النزاعات التي تحدث بسبب الترقية واهمال العمال وعدم

ترقيته.

المجموع		خلق المشاكل		التغيب		اتلاف المنتج		اهمال العمال الترقية النزاعات بسبب الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	71	67.6	48	25.4	18	7.0	5	تحدث نزاعات بسبب الترقية
100	19	52.6	10	47.4	9	/	/	عدم حدوث نزاعات بسبب الترقية
100	90	64.4	58	30.0	27	5.6	5	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 64.4% من المبحوثين الذين يقومون بخلق المشاكل في حالة اهمالهم وعدم ترفيتهم وهو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 67.6% من المبحوثين الذين لديهم نزاعات بسبب الترقية وتليها نسبة 52.6% من المبحوثين الذين لا تحدث لديهم نزاعات بسبب الترقية

وسجلت أيضا في الجدول نسبة 30.0% من المبحوثين الذين يتغيبون في حالة اهمالهم وعدم ترفيتهم وتتأكد بنسبة 47.4% من المبحوثين الذين لا يحدث لديهم نزاعات بسبب الترقية وتليها نسبة 25.4% من الفئة التي تحدث لديهم نزاعات بسبب الترقية. وسجلت أيضا في الجدول نسبة 5.6% من المبحوثين الذين يقومون بإتلاف المنتج وتتأكد بنسبة 7.0% من المبحوثين الذين لديهم نزاعات بسبب الترقية.

يتبن لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ان نسبة الصراع داخل المؤسسة ترتفع نتيجة اهمال عنصر الترقية والذي يعتبر من اهم عناصر إدارة الموارد البشرية كما لديها أهمية بالغة لدى العاملين واستخدامها بطريقة غير علمية يؤدي بالضرورة الى ارتفاع نسبة النزاعات العمالية في المؤسسة

كما نبين أيضا لنا من خلال المقابلات غير الرسمية التي أجريت مع بعض المبحوثين الذين أقروا بأنهم يخلقون المشاكل بطريقة لا ارادية في حالة اهمالهم وعدم ترفيتهم نتيجة تدمرهم من الأوضاع المزرية التي يعانون منها، زمنهم من صرحوا بعدم المجيء الى العمل بسبب الكره والملل من هذه المؤسسة يتغيبون عن العمل، في حين نجد اقل نسبة صرحوا

بأنهم يقومون بأعمال تضر المؤسسة عند اهمالهم وعدم ترقيتهم وهو اتلاف المنتج وهذا كرد فعل عن ذلك.

ومن خلال هذا نستنتج ان العمال في حالة عدم ترقيتهم واهمالهم فعلا يقومون بأعمال تضر المؤسسة، نتيجة كبتهم لما يروه ولا يستطيعون التحدث.

استنتاج خاص بالفرضية الاولى:

من خلال تحليل النتائج الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة وكذا قيامنا بالتحليل السوسيولوجي فقط توصلنا الى الاستنتاجات التالية:

*يوضح الجدول (11) (14) ان أغلبية العمال يعانون من التهميش وكذا غياب

القوانين وعدم وجود مقاييس موضوعية في سياسة الترقية وان نظام الترقيات التي تسير عليه المؤسسة بالرغم من توفرهم للأسس العلمية لسياسة الترقية الا انه تسير وفق أسس شخصية في اغلب الحالات وهذا ما جعل المؤسسة في حالة صراع ونزاع، وهذا بنسب تتراوح ما بين (73.3% و 94.1%).

*توصلنا من خلال الجدول (15) ان الإدارة بابها غير مفتوح للحوار معهم عند حدوث النزاعات، وبالتالي هذا ما يعقد من الأمور ويزيد من حدة الصراع، كما نسبة 94.1% من المبحوثين كانت متقاربة مع الذين أقرروا بأنهم يتصلون بالإدارة من اجل حل المشاكل المتعلقة بالعمل وتقديم الشكاوى وهذا دليل على معاناة العمال في هذه المؤسسة.

*من خلال الجدولين (16) (17) توصلنا ان غالبية العمال تكون ردة فعلهم اثناء حدوث النزاعات وعدم ترقية ترقية تؤدي الى الصراعات ونزاعات تبرز أساس في الاضراب عن العمل الذي يعتبرونه الوسيلة المجحفة ضد المؤسسة عن رفضهم لسياسة الترقية المتبعة وهذا بنسب تتراوح ما بين (73.7% و 82.6%).

*كما تبين لنا من خلال الجدولين (18) (19) ان غالبية العمال يتذمرون في حالة إهمالهم وعدم ترقيةهم وهذه الأخيرة تعتبر من اهم حوافز العامل وغيابها او عدم استغلالها بطريقة علمية يؤدي بهم الى القيام بأعمال تضر المؤسسة وهذا نتيجة كبتهم لما يروه ولا يستطيعون التحدث عنه.

الفصل السادس : تؤثر ظروف العمل على الأداء العاملين

1/ تمهيد .

2/ تحليل الفرضية الثانية .

3/ الاستنتاج.

.

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي في المؤسسة من بين العوامل الأساسية التي تساعد على زيادة الإنتاج وذلك لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية ولهذا ركزنا في دراستنا هذه على محاولة التعرف على العوامل والظروف التي تؤثر في فعالية الأداء، وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال تحليلنا للفرضية التي مفادها أن ظروف العمل تؤثر على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 20: يبين العلاقة بين ظروف العمل ورضى عن الأداء الوظيفي.

المجموع		غير راض عن أدائك		راض عن أدائك		راض عن الأداء الوظيفي	ظروف العمل
%	ت	%	ت	%	ت		
%100	60	%80.00	40	%20.0	10		ملائم
%100	50	%86.7	52	%13.3	8		غير ملائم
%100	110	%83.6	92	%16.4	18		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 83.6% من المبحوثين غير راضين عن أدائهم الوظيفي وهو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 86.7% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة غير ملائمة، وتليها نسبة 80.00% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة.

وسجلت أيضا في الجدول نسبة 16.4% من المبحوثين راضين عن العمل وتتأكد نسبة 20.0% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة.

من خلال النتائج الإحصائية نستنتج أن ظروف العمل غير ملائمة في نظر العمال و هو السبب الرئيس لعدم رضاهم عن العمل و يعود سبب ذلك إلى وجود الحقرة و التهميش و كذلك اللاعدل و اللامساواة و هذا ما يولد لديهم عدم الاستقرار النفسي و الاجتماعي .

إذا هناك علاقة بين ظروف العمل و الأداء بحيث أن الظروف الملائمة و توفير الشروط الأساسية للعمال تجعل العامل يبذل أكبر مجهوداته و يحاول الوصول إلى أعلى درجات أداء جيد لوظيفة على عكس ظروف العمل الموجودة في المؤسسة التي يصنفها العمال بغير

ملائمة ، و التي تسبب في ضعف الأداء كنتيجة حتمية لتخاذل عن الأداء و الوظائف و منه عدم الرضى عن العمل و الأداء معا.

ففي المقابلة التي أجريناها مع أحد العمال وجدنا أن العمال متذمرين كثيرا إذ قال لنا : " نحن نعمل هنا بذراع علينا ، تحتمت علينا ، الله غالب".

وهذا المنطلق يمكن القول إن أسباب عدم الرضا متعددة منها وجود الحقرة والتهميش واغتراب العامل داخل المؤسسة وهذا ما يجعل العمال غير راضيين ويدفعهم للتكتل والثورة على هذه الأوضاع، بعد أن يدركوا و يعوا أن مستقبلهم المهني غامض، و هذا ما أجاب به كارل ماكس حين قال " يا عمال العالم اتحدوا"⁽¹⁾.

الجدول رقم 21: يبين العلاقة بين ظروف العمل وبذل مجهود أثناء أداء العمل.

المجموع		لا أبذل مجهود		ابذل مجهود		راض عن الأداء الوظيفي	ظروف العمل
%	ت	%	ت	%	ت		
%100	46	/	/	%92	46		ملائم
%100	64	.80%	4	100%	60		غير ملائم
%100	110	%3.6	4	96.4%	106		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 96.4% من المبحوثين يقومون ببذل مجهود أثناء

أداء العمل وهو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 100% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف

⁽¹⁾ طلعت، إبراهيم. مرجع سابق، ص.49

العمل داخل المؤسسة غير ملائمة، وتليها نسبة 92.00% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة.

وسجلت نسبة 3.6% من المبحوثين الذين لا يبذلون مجهود أثناء أداء العمل وتتأكد نسبة 8.0% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل غير ملائمة.

من خلال النتائج الإحصائية نجد أن غالبية العمال يبذلون جهدا كبيرا في أداء عملهم على الرغم من عدم توفر ظروف العمل الملائمة و التي تعود إلى سبب كثرة النزاعات و التوترات داخل هذه المؤسسة و التي تعرقل العملية الإنتاجية و تؤدي أيضا إلى ضعف في الأداء في أغلب الأحيان.

و عليه فإن توفير الظروف الميئذية و الإنسانية في العمل شرط أساسي لاستخراج طاقات العاملين ، و رفع من نسبة أدائهم لذا يجب الاهتمام بظروف العمل و توفير الجو و البيئة المناسبة لأداء الأعمال الموكلة لهم.

الجدول رقم 22: يبين العلاقة بين ظروف العمل وتطوير النظام لعملية تقييم الأداء.

المجموع		عدم موافقة على تطوير النظام		موافقة على تطوير النظام		ظروف العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	60	38.3%	23	61.7%	37	ملائم
100%	50	20%	10	80%	40	غير ملائم
100%	110	20%	33	70%	77	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من المبحوثين يوافقون على تطوير نظام لتقييم الأداء وهو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 80% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة غير ملائمة، وتليها نسبة 61.7% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة.

وسجلت نسبة 30% من المبحوثين الذين لا يوافقون على نظام تقييم الأداء، وتتأكد نسبة 38.3% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل ملائمة ثم تليها نسبة 20% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل غير ملائمة.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلبية العاملين يجدون أنه لا بد من تطوير طرق تقييم الأداء باعتبار الطرق المستعملة غير مجدية ، تحتاج إلى تعديلات ، كما أن هذه الطرق المستعملة قد أدت إلى بيئة عمل غير مناسبة ، فالهدف حسبهم من عملية تطوير طرق تقييم الأداء هو خلق جو معمل مناسب و ملائم ، يسهل العملية الإنتاجية ، و هو السبيل لتحسين و زيادة نجاح المؤسسة لأن التركيز على أداء العامل و تقييمه في حد ذاته ينعكس مباشرة على أدائه و أداء المؤسسة.

و من خلال بعض المقابلات التي أجرت مع العمال صرحوا لنا أن ظروف غير ملائمة تكون نتيجة كثرة الضوضاء و كثرة النزاعات و التوترات و عليه فإن المصنع يغلي بالنزاعات ، كما صرح بعض أن تطوير نظام تقييم الأداء يقلل من النزاعات و الصراعات بحيث كل عامل يشعر بالأمان و الاطمئنان من عملية تقييم .

الجدول رقم 23: يبين العلاقة بين ظروف العمل وطرق تقييم الأداء.

المجموع		لا تتميز بالكفاءة		تتميز بالكفاءة		طرق تقييم الأداء
		%	ت	%	ت	
%100	60	%58.3	35	%41.7	25	ظروف العمل ملائم
%100	50	%80	40	%20	10	غير ملائم
%100	110	%68.2	75	%31.8	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.2% من المبحوثين يرون أن طرق تقييم الأداء لا تتميز بالكفاءة هو الاتجاه العام وتؤكد بنسبة 80% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل غير ملائمة، وتليها نسبة 58.3% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة.

وسجلت نسبة 31.8% من المبحوثين الذين يرون أن طرق التقييم تتميز بالكفاءة، وتؤكد نسبة 41.7% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل ملائمة ثم تليها نسبة 20% من المبحوثين الذين يرون أن ظروف العمل غير ملائمة داخل المؤسسة الصناعية.

تبين النتائج الإحصائية أن طرق التقييم في المؤسسة لا تتميز بالكفاءة و هي بذلك تدعم ظروف العمل غير ملائمة فحسب العاملين لا توجد شروط و استراتيجيات محددة لتقييم إذ أنه لا تتبع من خلاله طرق علمية كتقييم أداء العاملين إضافة إلى بعده عن المصادقية ، فهذه الظروف تؤثر سلبا على ظروف العمل و علاقات العاملين مع المرؤوسين ، فالعامل هنا يشعر بأنه مجرد وسيلة للعمل فقط و أن مجهوداته ليست لها أهمية لأنها لا تأخذ بعين

الاعتبار فالعامل مهما قام بأداء جيد لا توجد طرق علمية تتميز بالكفاءة من أجل تقييم أدائهم.

و من خلال بعض المقابلات التي أجريت مع بعض العمال صرحوا بأنه توجد وثائق تبين طرق تقييم أداء العامل لكن المرؤوسين لا يقومون بها ، و هذا ما يؤدي إلى الاغتراب و التهميش.

الجدول رقم 24: يبين العلاقة بين رضى على العمل والوضعية داخل المؤسسة وأعمال إضافية.

المجموع		لا أقوم بأعمال إضافية		أقوم بأعمال إضافية		ظروف العمل و وضعية
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	80	%37.5	30	%62.5	50	راض عن العمل و الوضعية
%100	30	%20	6	80%	24	عدم الرضى
%100	110	%32.7	36	%67.3	74	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 67.3% من المبحوثين يقومون بأعمال إضافية هو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 80% من المبحوثين الذين هم ليسوا راضيين عن العمل والوضعية وتليها نسبة 62.5% من المبحوثين الذين هم راضيين عن العمل والوضعية داخل المؤسسة. وسجلت نسبة 32.7% من المبحوثين الذين لا يقومون بأعمال إضافية وتتأكد بنسبة 37.5% من المبحوثين الذين هم ليسوا راضيين عن العمل والوضعية داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 20% من المبحوثين الذين هم راضيين عن عملهم.

تبين النتائج الإحصائية ارتفاع نسبة الأعمال الإضافية التي يقوم بها العاملون في المؤسسة وترتفع معها نسبة عدم الرضى الوظيفي، إذا فالأعمال والمجهودات الكبيرة التي يبذلها العمال وكثرة ساعات العمل وضعف التحفيز تجعل نسبة العاملين غير راضيين عن العمل، لذا لابد على المؤسسة من خلق أساليب واستراتيجيات تخفض من خلالها نسبة الساعات الإضافية وعليها اختيار العامل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقوم بها أيضا تقييم العمل كمحاولة لزرع الرضى لدى موظفيها.

الجدول رقم 25: يبين العلاقة بين الرضى عن العمل والوضعية داخل المؤسسة واقتراح أفكار ومقترحات لتطوير الأداء.

المجموع		عدم اقتراح افكار و مقترحات		اقتراح أفكار ومقترحات		اقتراح أفكار ظروف العمل و وضعية
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	80	%50.0	15	%26.3	21	الرضى عن العمل و الوضعية
%100	30	%73.8	59	%50.0	15	عدم الرضى
%100	110	%67.3	74	%32.7	36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 67.3% من المبحوثين لا يقدمون أي اقتراحات أو أفكار لتطوير الأداء هو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 73.8% من المبحوثين غير راضيين عن عملهم ووضعتهم داخل المؤسسة وتليها نسبة 50.2% من المبحوثين راضيين عن العمل والوضعية داخل المؤسسة.

وسجلت نسبة 32.7% من المبحوثين الذين يقدمون أي اقتراحات أو أفكار لتطوير الأداء وتؤكد نسبة 50% من المبحوثين غير راضيين عن عملهم ووضعتهم داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 26.3% من المبحوثين الذين هم راضيين عن عملهم ووضعتهم.

ونجد من خلال النتائج الإحصائية أن نسبة كبيرة من العاملين يشعرون بعدم الرضى عن وظائفهم ووضعتهم داخل المؤسسة ذلك يجدون أنه لا توجد فائدة من وضع اقتراحات جديدة لتطوير الأداء، وهنا تبين نسبة عدم الرضى عالية التي أصبحت عند العمال فهم لا يجدون الكامل في مؤسستهم حيث لا حاجة إلى وجود أفكار جديدة.

في صرح بعض المبحوثين خلال المقابلات التي أجريت في ميدان الدراسة أنهم غير راضيين عن العمل في هذه المؤسسة و يعود السبب بعد إشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و عدم أخذ بعين الاعتبار الاقتراحات و الأفكار لتطوير الأداء و هذا ما وجدناه فعلا في المدرسة التaylorية ، حيث كان تايلور يقول للعمال: "أيها العامل أنت مطالب بالعمل فقط يوجد غيرك من يفكر"⁽¹⁾، ففي هذه الحالة اعتبار العامل مجرد آلة يعمل فقط و لا يشارك في اقتراح الأفكار للأداء و لا في اتخاذ القرار و من هنا يثور العامل و يحاول خلق النزاعات و التوترات داخل المؤسسة .

⁽¹⁾ أنظر الجانب النظري من البحث ، المدرسة التaylorية ، ص 28

الجدول رقم 26: يبين العلاقة بين الرضى عن العمل والوضعية وتحفيز العمال المجتهدين في أدائهم

المجموع		ترقية الى منصب اعلى		تحفيز معنوي		تحفيز مادي		تحفيز ظروف العمل و وضعية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	68	%22	15	%36.8	25	%41.2	28	الرضى عن العمل و الوضعية
%100	22	%36.4	8	%22.7	5	%40.9	9	عدم الرضى
%100	90	%25.6	23	%33.3	30	%41.1	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41.1% من المبحوثين تم تحفيزهم والمتمثل في التحفيز المادي هو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 41.2% من المبحوثين الذين هم راضيين عن العمل والوضعية، وتليها نسبة 40.9% من المبحوثين هم ليسوا راضيين عن العمل والوضعية. وسجلت نسبة 33.3% من المبحوثين الذين تم تحفيزهم المتمثل في التحفيز المعنوي وتتأكد نسبة 36.8% من المبحوثين الذين هم راضيين عن العمل والوضعية، ثم تليها نسبة 22.7% من المبحوثين الذين هم غير راضيين عن العمل والوضعية.

كما سجلت نسبة 25.6% من المبحوثين الذين تم تحفيزهم والمتمثل في ترقيةهم الى منصب أعلى، وتتأكد بنسبة 36.4% من المبحوثين الذين هم غير راضين عن العمل والوضعية، ثم تليها نسبة 22.1% من المبحوثين الذين هم راضين عن العمل والوضعية.

من خلال نتائج الإحصائية نستنتج أن التحفيز المادي يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مقارنة بالتحفيز المعنوي أو الترقية، فالحاجة المادية للعمال

تجعلهم يطمحون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من تحفيزات المعنوية لأنها تجعلهم يشعرون بالرضا عن أداء عملهم وتدفعهم إلى المزيد من العمل وعليه فطريقة التحفيز التي تتبعها المؤسسة هي طريقة سليمة في نظر العمال وتحقق الرضى لديهم وإن عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد تؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة .

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن للحوافز المعنوية دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي.

الجدول رقم 27: يبين العلاقة بين الرضا عن العمل ومساهمة الترقية في اقتراح أفكار جديدة للأداء

المجموع		عدم مساهمة الترقية في اقتراح أفكار للأداء		مساهمة الترقية في اقتراح أفكار للأداء		مساهمة الترقية في الرضا عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	43	30%	24	63.3%	19	الرضا عن العمل
100%	67	36.3%	11	70.0%	56	عدم الرضا عن العمل
100%	110	31.8%	35	68.2%	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.2% من المبحوثين يرون أن الترقية تساهم في اقتراح أفكار جديدة لتطوير الأداء وهو الاتجاه العام و تتأكد بنسبة 70% من المبحوثين غير راضين عن العمل، ثم تليها نسبة 63.3% من المبحوثين راضين بالعمل.

وسجلت أيضا كذلك نسبة 31.8% من المبحوثين يرون أن الترقية لا تساهم في اقتراح أفكار جديدة لتطوير الأداء وتتأكد بنسبة 36.3% من المبحوثين غير راضين عن العمل، ثم تليها نسبة 30.0% من المبحوثين راضين عن العمل.

من خلال النتائج الإحصائية يتبين لنا أن اغلب العمال يرون إن التحفيز تساهم في تطوير الأداء وبالأخص الترقية فهي تعتبر محفزا هاما للجهد الإنساني فهي تعتبر وسيلة هامة للإدارة لكي تتجح في إخراج أكبر قدر الطاقات البدنية والفكرية للعاملين والتي تساهم في تطوير الأداء ومن خلال الجدول تبين لنا إن أغلبية العمال غير راضين عن العمل داخل هذه المؤسسة والسبب راجع إلى اللاعدل و اللامساوة بين العمال وأيضا عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات.

كل هذه الأسباب تؤدي إلى عدم الرضا عن عملهم وتشعر العامل بأنه مجرد آلة عمل فقط، ويوجد من يفكر فهو غير معنى بذلك.

ومن خلال المقابلات غير الرسمية مع بعض العمال صرحوا لنا بعدم رضاهم عن العمل " وإن الترقية إذا وجدت سوف تساهم كثيرا في تطوير الأداء لان المنصب جديد وسوف نعموا بجدية من أجل الارتقاء إلى مناصب أعلى وتطوير الأداء إلى درجات عالي".

الجدول رقم 28: بين العلاقة بين الرضا عن العمل ووضعيته داخل المؤسسة والاعتبارات الواجب أخذها في الأداء.

المجموع	المحافظة على وظيفتي ورضا الجميع عني			مصلحة العاملين في مقام الأول			الموازنة بين العمل والعاملين		مصلحة الفرد		الاعتبارات الواجب أخذها في أداء الرضا عن العمل ووضعية المؤسسة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
100	80	42.5	34	8.8	7	37.5	30	11.3	9	الرضا عن العمل ووضعية المؤسسة داخل	
100	30	40	12	13.3	4	30.0	9	16.7	5	عدم الرضا عن العمل ووضعية في المؤسسة	
100	110	41.8	46	10.0	11	35.5	39	12.7	14	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 41.8% من المبحوثين الذين يرون أن الاعتبارات

الواجب أخذها في الأداء راجع إلى المحافظة على وظيفتي ورضا الجميع عني وهو الاتجاه

العام وتتأكد بنسبة 42.5% من المبحوثين راضين عن العمل ووضعتهم داخل المؤسسة ثم تليها نسبة 40% من المبحوثين غير راضين عن عملهم ووضعتهم داخل المؤسسة.

وسجلت كذلك نسبة 35.5% من المبحوثين الذين يرون أن الاعتبارات الواجب أخذها في الأداء راجع إلى الموازنة بين مصلحة العمل والعاملين و تتأكد بنسبة 37.5% من المبحوثين راضين عن العمل ووضعتهم داخل المؤسسة ثم تليها نسبة 30.0% من المبحوثين غير راضين عن العمل ووضعتهم داخل المؤسسة.

كما سجلت أيضا نسبة 12.7% من المبحوثين الذين يرون أن الاعتبارات الواجب أخذها في الأداء راجع إلى مصلحة الفرد وتتأكد بنسبة 16.7% من المبحوثين غير راضين عن عملهم ووضعتهم داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 11.3% من المبحوثين راضين عن عملهم ووضعتهم داخل المؤسسة.

وسجلت أيضا نسبة 10.0% من المبحوثين الذين يرون أن الاعتبارات الواجب أخذها في الأداء راجع إلى مصلحة العاملين في المقام الأول وتتأكد بنسبة 13.3% من المبحوثين غير راضين عن عملهم ووضعتهم داخل المؤسسة وتليها نسبة 8.8% من المبحوثين راضين عن عملهم ووضعتهم داخل المؤسسة

من خلال النتائج الإحصائية يتبين لنا أن المحافظة على الوظيفة وتحقيق رضا الآخرين هو ابرز ما يطلبه العاملون داخل المؤسسة مقارنة بتحقيق المصالح الخاصة،

فالعاملون يسعون إلى خلق أكبر قدر من العلاقات الإنسانية بينهم وذلك لمواجهة أي ضغوط في العمل ، كما أن هدفهم يبرز أساساً في المحافظة على وظائفهم دون أخذ اعتبارات أخرى فهم يجدون إن الطريقة المثلى للحفاظ على الوظيفة هو توسيع شبكة العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل وتحقيق ذلك يشعرون بالرضا عن العمل ووضعيتهم داخل المؤسسة ، وهم يسعون كذلك إلى خلق موازنة بين العمل والعاملين أي بمعنى آخر تحقيق أكبر قدر من العلاقات الاجتماعية دون إنقاص من قيمة العمل وطريقة الأداء ، فالرضا الوظيفي لديهم يتحقق بشرطين أولهما الأداء الجيد للعمل والثاني شبكة العلاقات الإنسانية كل ذلك لهدف الحفاظ على الوظيفة.

الجدول رقم 29: يبين العلاقة بين الرضا عن العمل والتقييم المستمر للأداء

المجموع		عدم وجود تقييم مستمر		يوجد تقييم مستمر		تقييم مستمر أثناء الأداء الرضا عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	6.7	2	93.3	28	الرضا عن العمل
100	80	97.5	78	2.5	2	عدم الرضا عن العمل
100	110	96.4	80	3.6	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 96.4% من المبحوثين يقولون انه لا يوجد تقييم

مستمر لأداء وهو الاتجاه العام وتتأكد بنسبة 97.5% من المبحوثين غير راضين العمل

عن عماهم ووضعيتهم داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 6.7% من المبحوثين راضين العمل.

وسجلت كذلك نسبة 3.6% من المبحوثين الذين يرون انه لا يوجد تقييم مستمر لأداء والتي تتأكد بنسبة 93.3% من المبحوثين راشين عن العمل ثم تليها نسبة 2.5% من المبحوثين غير راضين عن العمل.

يتضح لنا من خلال هذا أن هناك ارتفاع لنسبة العاملين غير الراضين عن العمل ويربطون هذا بغياب أساليب تقييم للعمل ، وهذا يعطينا دلالة واضحة حول ضعف أساليب المؤسسة وعدم قدرتها على إرضاء عاملها ما يسبب لها حالات نزاع وصراع دائمة ، فالعامل في المؤسسة يجد أن مجهوداته التي يبذلها غير مكافئ عليها فهو يعمل كمجرد آلة عمل فقط دون وجود إدارة تهتم بما يبذله ، فضعف أساليب التقييم أو عدم وجودها أساسا يجعل العامل لا يشعر بالرضا عن العمل وعليه لا يهتم به أساسا وهذا ما سوف يحدث ثورة فكرية عند كل من العمال و الإدارة باعتبارهما العنصران الأساسيان في المصنع وبالتالي فان القضاء على " هذا العداء بين الإدارة والعمال يؤدي إلى القضاء على كل النزاعات والتوترات وخلافات وذلك بواسطة التطور التكنولوجي الذي يعمل على تحديد الزمن اللازم لأداء العمل وتقييمه"¹

¹محمد، علي محمد. مرجع سابق، ص 138

الجدول رقم 30: يبين العلاقة بين الرضا عن العمل والوضعية داخل المؤسسة واقتناع برئيس لتقييم الأداء

المجموع		عدم الاقتناع بالرئيس لتقييم الأداء		اقتناع بالرئيس لتقييم الأداء		اقتناع بالرئيس لتقييم الأداء الرضا عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	80	33.8	27	66.3	53	الرضا عن العمل
100	30	73.3	22	26.7	8	عدم الرضا عن العمل
100	110	68.2	49	31.8	61	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.2% من المبحوثين الذين لا يقتنعون بإعطاء رئيسهم الحرية المطلقة لتقييم أدائهم هو الاتجاه العام، وتتأكد بنسبة 73.3% من المبحوثين غير عن عملهم ووضعتهم داخل المؤسسة.

وسجلت كذلك نسبة 31.8% من المبحوثين الذين هم مقتنعون بإعطاء رئيسهم الحرية المطلقة لتقييم أدائهم وتتأكد بنسبة 66.3% من المبحوثين راضين عن عملهم، ثم تليها نسبة 26.7% من المبحوثين غير راضين عن عملهم ووضعتهم داخل المؤسسة.

من خلال النتائج الإحصائية نستنتج نسبة عالية من العاملين غير مقتنعين برئيسهم وبالتالي لا يشعرون بعدم الرضا مبررين ذلك بعدم كفاءته ومستواه التعليمي وعدم قدرته على التحكم بالمؤسسة وعلى تحقيق أهدافهم، فالقائد أو المسؤول حسبهم لا بد أن يتمتع بصفات

قيادية عالية ولا بد أن يكون عند حسن تطلعاتهم وذلك بقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

"مستوى رئيسهم أقل من مستواهم التعليمي ولهذا نحن غير راضين عن العمل فيها "

صرح البعض " بأن الرؤساء ينحازون إلى طرف ما أثناء عملية تقييم التي تحدث أحيانا

فقط، وهذا ما يجعلنا نشعر بالاستياء والتذمر والغضب وأيضا انخفاض الروح المعنوية،

وعدم الاستقرار وانعدام الثقة في الرؤساء نتيجة الانحياز وانعدام العدالة من قبل المشرفين

يؤدي بنا إلى عدم الرضا عن العمل.

الجدول رقم 31: يبين علاقة بين طبيعة المشاكل و الجهد المبذول

المجموع		عدم بذل مجهود		بذل مجهود		الجهد المبذول / طبيعة المشاكل
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	23	/	/	100	23	عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
100%	15	13.2%	2	86.7	13	غياب القوانين
100%	38	/	/	100	38	عدم إشباع احتياجات العمال
100%	34	5.9%	2	94.1	32	عدم وجود اتصال بين المشرف والعامل
100%	110	3.6%	4	96.4	106	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 96.4% من المبحوثين أقروا بأنهم يبذلون مجهود في عملهم وهو الاتجاه العام، وتتأكد بنسبة 100% من المبحوثين طبيعة مشاكلهم عدم إشباع احتياجاتهم وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ثم تليها نسبة 94.1% من المبحوثين أقروا بعدم وجود اتصال بين المشرف والعامل، وتليها نسبة 86.7% من المبحوثين أقروا بغياب القوانين.

وسجلنا أيضا نسبة 3.6% من المبحوثين أقروا بعدم بذل مجهود أثناء العمل وتتأكد بنسبة 13.2% من المبحوثين أقروا بغياب القوانين وتليها نسبة 5.9% من المبحوثين يرون بأنه لا يوجد اتصال بين المشرف والعامل.

من خلال النتائج الإحصائية بين لنا إن عمليتي المشاركة في اتخاذ القرار إشباع الاحتياجات الأساسية من ابرز المطالب العمالية ومن أهم الأسباب الصراع القائم في المؤسسة ، فالعامل الذي يرى انه يبذل مجهود ي العمل يطمح دوما إلى إشباع اكبر قدر ممكن من حاجياته والذي يعتبره شرطا أساسيا وواجبا على المؤسسة إضافة إلى انه يطمح إلى إثبات ذاته ورفع من قيمته ويطلب التقدير من رؤسائه في العمل حينما يجد نفسه يبذل مجهود دون المكافئة عليه يستخذ إجراءات أو طرق لصراع كأسلوب لإثبات نفسه ولتحقيق غاية لإشباع حاجياته داخل المؤسسة.

الجدول رقم 32: يبين العلاقة بين وقوع النزاع والرضى الوظيفي.

المجموع		عدم الرضا عن الأداء الوظيفي		الرضا عن الأداء الوظيفي		الرضا عن الأداء الوظيفي وقوع النزاع
%	ت	%	ت	%	ت	
100	58	68.2	50	13.8	8	وقوع النزاع
100	52	19.2	10	80.8	42	عدم وقوع النزاع
100	110	83.2	60	16.4	50	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية أن نسبة 83.6% من المبحوثين غير راضين أدائهم الوظيفي وهو الاتجاه العام، وتتأكد بنسبة 86.2% من المبحوثين أقروا بوجود نزاعات وتليها نسبة 19.2% من المبحوثين أقروا بعدم وقوع النزاع.

كما سجلنا نسبة 16.4% من المبحوثين راضين عن العمل وتتأكد بنسبة 80.8% من المبحوثين أقروا بعدم وجود نزاعات داخل المؤسسة، وتليها نسبة 13.8% من المبحوثين صرحوا بوجود نزاعات داخل العمل.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة بين عدم الرضا الوظيفي وارتفاع نسبة الصراع في المؤسسة فالحاجة إلى التغيير تدفع العمال إلى اتخاذ أساليب الصراع والنزاع السبيل إلى تحقيق ذلك، إذ أن عدم الرضا عن الوظائف أو طرق العمل في نظر العمال هي

استراتيجيات عديدة لتعبير عن رفضهم لواقع المؤسسة ما يؤدي إلى خلق صراع ونزاع بين هؤلاء العمال ورؤساء العمل.

استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجداول، من ميدان الدراسة وكذا قيامنا بالتحليل السوسولوجي، فإنه قد تبين لدينا وجود تأثير لظروف العمل على الأداء الوظيفي وذلك من خلال الاستنتاجات المتحصل عليها والتي تظهر فيما يلي:

* حيث يؤكد الجدول رقم(20) هذا الافتراض بنسبة 86.7% ويدعم النتيجة كل من الجدول (21) بنسبة 80% والجدول (22) بنسبة 80%، فمن هنا يمكننا القول أن ظروف العمل بما تحمله من نزاعات وتوترات، وعدم الشعور بالاستقرار، ونقص الثقة بين العمال والإدارة تجعل أدائهم الوظيفي ضعيف وغير كاف.

كما تؤثر كذلك طرق المعاملة أيضا في تحديد الأداء الوظيفي ، وهذا ما بينه الجدول رقم (24) و(25) فعملية المشاركة و الأعمال الإضافية من المحددات الأساسية للأداء بالنسبة للعاملين ، لذا نجد 80% من العمال الذين يقومون بأعمال إضافية دون تحفيزات ملائمة غير راضون عن أعمالهم ،وأیضا 73.8% من العمال الذين لا يقدمون اقتراحات ولا يشتركون في صنع القرارات غير راضون عن أدائهم وهذا ما يؤكد أن لعمليتي المشاركة في

اتخاذ القرارات و التحفيز بالنسبة للأعمال الإضافية لمؤشرين لظروف العمل في المؤسسة
تأثير على الأداء الوظيفي.

*ويلعب التقييم المهني المتوازن والعاقل كذلك دورا أساسيا في تحديد الأداء، وهذا ما
يوضحه الجدول (29) و (30) حيث أن نسبة 97.5% من العمال غير راضين عن أدائهم
يعتبرون انه لا يوجد تقييم متميز للأداء وبالتالي لا حاجة لبذل جهد في العمل ونجد أيضا
نسبة 73.3% من العمال الغير راضون عن أدائهم ويعتبرون رؤساء العمل غير كفؤين،
وبالتالي فعلمية تقييمهم سلبية للعمل.

* إن ظروف العمل بما تحمله من نزاعات وصراعات وعمليات تحفيز وإشراك وتقييم وقيادة
تؤثر على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، والمؤسسة المدروسة بما تحمله الإجابات من
سلبية لظروف العمل قد آثرت سلبا على الأداء الوظيفي، ومنه تحققت الفرضية الجزئية
الثانية بان ظروف العمل تساهم في تأثير على الأداء الوظيفي.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام

من خلال النتائج المتحصل عليها من الفرضيتين الأولى التي مفادها تعمل الترقية على خلق النزاع و الثانية التي مفادها تؤثر ظروف العمل على أداء العاملين . استطعنا إن نتوصل إلى عدة نتائج والتي أردنا إن نقدمها في النقاط التالية:

يشير موضوع نزاعات العمل والأداء الوظيفي جدلا واسعا، ليس فقط على المستوي النظري للبحث وكذلك على مستوى الدراسة الميدانية، حيث كانت تزداد أهميته كلما توغلنا أكثر بين ثنايا البحث.

حيث أقرت 80% انه توجد نزعات في العمل وكل هذه الصراعات تتمحور حول الأجر وظروف العمل غير الملائمة وكذلك الترقية وذلك بدليل أن سياسة الترقية لا تخضع لأسس علمية دائما إنما تقوم على أساس المحسوبية والقرابة وهذا ما يؤدي لدى العمال تدمرا وبالتالي يحاولون دوما زرع البلبلة وإحداث المشاكل.

كما توصلت الدراسة إلى أن عملية تقييم الأداء وطرق تقييمها في مركب الاسمنت لسور الغولان يعرف تدهورا في التسيير وكذا نقص الكفاءات القادرة على تقييم الأداء وتسيير العمل، وهذا راجع إلى تهاون المسؤولين وانحيازهم وتدخل العلاقات الشخصية في التسيير، كل هذه العوامل أدت إلى الوضعية الحالية للمؤسسة.

كما توصلنا كذلك إلى أن معظم النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة تؤدي الى الأداء وعدم الرضى عن العمل ويتوقف هذا طبيعة التي بالمؤسسة.

أن هذه النقاط هي أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث ويمكن القول بان النزاعات العمل والأداء الوظيفي يعتبران من المواضيع التي تعرف تغيرات باستمرار والتي يصعب تحديدها، إلا انه يبقى هذا الموضوع دوما يحتاج إلى مزيد من التقصي والبحث وعلى إثر كل ما سبق.

نستنتج أن النزاعات العمالية في هذه المؤسسة تعود بالدرجة الأولى إلى الظروف الاقتصادية، وفي نفس الوقت تزداد شدتها كلما زاد إهمال المؤسسة وعدم تنظيم والتسيير وبالتالي تتحقق كلا الفرضيتين.

الخاتمة :

حظي موضوع النزاعات العمالية والأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين المفكرين وهذا لما له أهمية بالغة في مؤسساتنا من تأثير على استقرارها وتنظيمها وسير، إذ أننا سعينا إلى تقديم عرض عن أهم المقومات وأسس هذا الموضوع بالشكل الذي يستحقه، فموضوع بهذا الحجم وهذا التأثير يحتاج إلى معالجة أكثر عمقا وأكثر تحليلا لما يوحيه من تفاصيل وأسرار يصعب بلوغها.

حيث كان الهدف من خلال الدراسة الميدانية معرفة كيف تؤثر النزاعات العمالية على الأداء الوظيفي حيث وجدنا من خلال دراستنا الحالية أن النزاعات العمالية لها دور كبير في التأثير على الأداء الوظيفي وهذا يعتبر سبب من الأسباب التي جعلت المؤسسة تعاني من مشاكل وخلافات تنعكس بدورها على العمال من جهة وإدارة المؤسسة من جهة أخرى.

ونحن كباحثين ومن خلال النتائج المتحصل عليها وإجابات المبحوثين والبناء العلمي للموضوع الذي حاولنا دراسته وتقديمه توصلنا إلى أن هناك أثر كبير للنزاعات العمالية بمختلف مؤشراتها على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.....

كما وجدنا أيضا أن الظروف العمل غير ملائمة وكذلك سوء التسيير عملية تقييم الأداء من طرف الإدارة أو بالأخص الرؤساء يؤثر على الأداء الوظيفي كون أن هذا الأخير مرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ولهذا يجب توفر الظروف المناسبة التي تشجع على العمل وبذل مجهودات من أجل تسيير العملية الإنتاجية والتي تؤدي بدورها إلى تخفيض من حدة

الصراعات و النزاعات ، كما شد انتباهنا إلى أن سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة يغلب عليها الطابع الذاتي أي أنها لا تتسم بالموضوعية وتكون لأصحاب المصالح الخاصة وهذا راجع إلى تعامل الإدارة باللامبالاة واللاعقل الذي زاد من حدة النزاع و الصرع.

كل هذه الأسباب تجعل مركب الاسمنت لسور الغزلان مملوء بالصراعات والنزاعات وبالتالي يؤثر على الأداء الوظيفي.

استنتجنا في الأخير أن هذا الموضوع النزاعات العمالية و علاقتها بالأداء الوظيفي هي من المواضيع المتغيرة باستمرار والتي تحتاج دوما إلى المزيد من البحث والتعمق، مما أدى بنا إلى طرح التساؤلات التالية:

كيف يمكن تحديد موقع نزاعات ضمن التنظيم الذي يعتبر انعكاسا لواقع اجتماعي معين؟
هل يمكن اعتبار الترقية كمحدد رئيسي لظاهرة النزاع في كل التنظيمات الجزائرية؟

قائمة المراجع:

أ/ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1/ أحمية، سليمان. آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1998.
- 2/ إسماعيل بلال. محمد. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة، 2005.
- 3/ الحنفي. عبد الغفار. أساسيات إدارة المنظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، مصر: الدار الجامعية، 2006.
- 4/ الدهان، ميمة. نظريات الأعمال. الأردن: مطبعة الأعمال، 1992.
- 5/ السيد، علوي. إدارة الصراعات الدولية: دراسات التعاون الدولي. القاهرة: الهيئة المصرية للشباب، 1988.
- 6/ السيد مصطفى، أحمد. إدارة الموارد البشرية. مصر: مكتبة انجلو مصرية، 2004.
- 7/ حسن الشماع، خليل وكاظم حمود خيضر. نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة 2000.
- 8/ الصغير بعلي، محمد. تشريع العمل في الجزائر. الجزائر: مطبعة قالمة
- 9/ الطيب كشرود، عمار. البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
- 10/ (أوسيلان، رشيد. التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي والتقني، 1999، ص 78.

11 /) بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية، 2000.

12 / بوحوش، عمار. دليل الباحث في كتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985.

13 / بوجمعة شلابي، زهير. الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011.

14 / جابر، عاطف و وطه عبد الرحيم. السلوك التنظيمي: مدخل سلوكي لتطوير القدرات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009.

15 / جميل المومني واصل. المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التريوية. ط2. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011..

16 / لوفان، جورج. الحركة النقابية في العالم. لبنان : منشورات عويدات، 1980.

17 /) حريم، حسين. السلوك التنظيمي. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.

18 / حسن، رواية. إدارة الموارد البشرية. مصر: كلية التجارة، 1999.

19 / حمداوي وسيلة. إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة، 2004.

20 / حسين عادل. إدارة الأفراد. مصر: دار النهضة العربية، 1974.

21 / داداي عدون ناصر. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية، 2004

22 / زهير، ثابت. كيف تقيم الأداء. مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

23 / سعيد أنور سلطان، محمد. السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية الجديدة ، 2003.

24 / سلطانية ، بلقا سم وحسان جبلاني. منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الهدى، 2004.

- 25/ سليمان العميان، محمود. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط4. الأردن: دار وائل للنشر 2008.
- 26/ سمير فرج، محمد. إدارة الصراع طريقك من المواجهة إلى التعاون: ندوة ضغوط العمل والصراعات. القاهرة: مركز إعادة القادة، 2006.
- 27/ سيد محمود، رمضان. الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010.
- 28/ شفيق، محمد. البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية. مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- 29/ صابح الراشدي بشير. مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000.
- 30/ طلعت محمود، منال. أساسيات في علم الإدارة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- 31/ عابد ، عدنان. قانون العمل. بغداد: دار المعرفة، 1980.
- 32/ عبد الحميد أحمد رشوان، حسين ، علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر 2004.
- 33/ عبد المنعم، عبد الحي. دراسات في علم الاجتماع تنظيم وإدارة. مصر: دار مصطفى للنشر والتوزيع.
- 34/ عبد الرحمان التل، وائل، و محمد قحل. البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط2. دار حامد للنشر و التوزيع ، 2007.
- 35/ عبد العظيم، سلامة. اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن: دار البتراء للنشر والتوزيع، 2004 .

- 36/ عبد المطلب، سامح. إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة. ط1. مصر: مؤسسة طيبة، 2010 .
- 37/) عيسى، إبراهيم. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008،
- 38/ علي محمد، محمد. علم الاجتماع التنظيم:مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. دار المعرفة الجامعية، 2000.
- 39/ قاسم القريوتي محمد. السلوك التنظيمي. ط5.الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 40/ كاظم حمود ،خيزر. ادارة الموارد البشرية .ط2. الأردن :دار الميرة للنشر والتوزيع، 2009
- 41/ محمود الجوهري، محمد. علم الاجتماع الصناعي والتنظيم. الأردن: دارا لمسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 42/ ماهر أحمد. صراعات العمل. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
- 43/ محمد محاسنه إبراهيم .إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2013.
- 44/ محمود عبد الرحمان عبد الله. سوسيولوجية التنظيم . الإسكندرية: دار المعارف الجامعية، 1987.
- 45/ محمد ديري ، زاهد. السلوك التنظيم. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، بدون سنة.
- 46/ محمد ربابعة علي. إدارة الموارد البشرية. الأردن دار النشر والتوزيع، 2003.
- 47/ محمد عباس. سهلية. إدارة الموارد البشرية. ط2. عمان :دار وائل للنشر ، 2006

48/ نجيب شاويش، مصطفى. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011.

49/ وحيد دويدري، رجاء. البحث العلمي أساسياته النظرية وممارستها لعلمية. دمشق: دار الفكر للنشر، 2000.

50/ واضح ، رشيد. منازعات العمل الفردية و الجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر. الجزائر: دار هومة للنشر، 2003.

ثانيا: القواميس و المعاجم.

51/ قاسيمي ناصر. دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

52/ عاطف غيث، محمد. معجم علم الاجتماع. مصر: الهيئة العامة للكتاب، 1979.

53/ معن ، خليل. معجم علم الاجتماع. عمان: دار الشروق، 2000.

ثالثا: المذكرات.

54/ براهيم، رمضان " نزاعات العمل في الجزائر". رسالة ماجستير، جامعة الجزائر. 1988.

55/ بن مجبر سامية. " أسباب نزاعات العمل وطرق تسويتها " رسالة ماستر، معهد علوم الاجتماع، 2011

56/ بوعطيط، جلال الدين. " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة ماجستير. جامعة الجزائر، 2008.

57/ رحمانى، إسحاق. " النزاعات العمالية وأثارها على علاقات العمل ". رسالة ماستر. جامعة البويرة. 2012.

58/ رضا شنه، محمد. " استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"
رسالة ماجستير، الجزائر، 2011.

59/ قروي، رفيق. "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ". مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.
عناية.

60/ مخلوفي ، عائشة. " تحويل الشريك الأجنبي إلى منافس وردة الفعل العمالية " رسالة
ماجستير ، جامعة الجزائر، 2008.

61/ لفضل، رزيقة. " أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائري ". رسالة
ماستر، جامعة البويرة. 2011.

رابعاً: المجالات:

62/ عبد المليك، مزهودة. " الأداء بين الكفاءة : مفهوم التقييم . مجلة العلوم الإنسانية
، العدد، (نوفمبر 2011).

المراجع باللغة الأجنبية:

63/ Bernard ,teussie. droit de travail, Paris : 1980 ,P89.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اكلي محند اولحاج -البويرة-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

الاستبيان

النزاعات العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
دراسة ميدانية - بمركب الاسمنت بسور الغزلان -

لولاية البويرة -أفريل 2017

مذكرة لنيل شهادة الماستر2 في علم الاجتماع تنظيم و عمل

ملاحظة : . (x) وضع علامة(x) في الخانة المناسبة.

المعلومات التي تدلون بها سرية ، و لا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثة مع ضرورة التحلي
بالصدق من فضلكم .

شكرا على تفهمكم و مساعدتكم لنا في إنجاز هذا البحث .

السنة الجامعية: 2016-2017

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
شهادات أخرى:
4. الحالة المدنية: أعزب متزوج(ة) مطلق () ارملة(ة)
5. الإقدمية في العمل:
6. الأصل الحضري: ريفي شبه الحضري حضري
7. السكن العائلي الحالي: منزل عمارة فيلا

المحور الثاني: بيانات تتعلق حول العمل.

8. ما هي وظيفتك الحالية؟ عامل بسيط إطار مسؤول
9. كيف تم توظيفك؟
- 10- هل وظيفتك الحالية هي نفس الوظيفة منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا
- إذا كان نعم لماذا لم يحدث تغيير؟
 - إذا كان لا ما الفرق بين الوظائف السابقة والوظيفة الحالية؟
 - فرق في الأجر
 - فرق في التسيير
 - فرق في العلاقات
 - أخرى:

المحور الثالث: بيانات تتعلق بظروف العمل.

10. هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة ب «لأما هو السبب في ذلك؟

- كثرة الضوضاء

- كثرة النزاعات والتوترات

- كثرة الحرارة

- أخرى.....

11. هل أنت راض عن عملك ووضعيتك داخل المؤسسة؟ نعم لا

• إذا كان لا فهذا يعني:

- علاقتك مع مشرفك سيئة

- عدم إشراك في اتخاذ القرار

- اللاعدل واللامساواة بين العمال

- أخرى.....

12. هل سبق وان تعرضت لحادث أثناء حياتك المهنية داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كان الجواب ب نعم فما هو هذا الحادث؟.....

- هل حدد لك درجة الخطورة من طرف طبيب مختص أو من الناحية القانونية في المؤسسة.....

المحور الرابع: بيانات حول الأداء الوظيفي وتقييمه

13. هل أنت راض عن أدائك الوظيفي؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ما هي جوانب الرضا؟.....

.....

..... في حالة الإجابة ب لا لماذا.....

14. هل تبذل مجهود كبير أثناء أدائك لعملك؟ نعم لا

..... في حالة الإجابة ب نعم إلى ماذا يعود ذلك؟.....

..... إذا كان لا وضح ذلك.....

15. هل تقوم بأعمال إضافية داخل المؤسسة؟ نعم لا

..... إذا كان ب نعم وضح هذه الأعمال.....

..... لماذا تقوم بهذه الأعمال.....

16. كيف يتم تعويضك عن الأعمال التي قمت بها؟

- اجر إضافي

- عطلة

..... أخرى.....

17. هل سبق وان تقدمت بأفكار واقتراحات كانت مفيدة في تطوير أدائك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ما هي هذه الاقتراحات التي تساهم في تطوير

الأداء؟

.....

.....

..... إذا كانت الإجابة ب لا لماذا.....

18. كيف تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في أدائهم أثناء العمل؟

- تحفيز مادي

- تحفيز معنوي

- ترقية إلى منصب أعلى

- أخرى.....

19. هل تعتمد المؤسسة على طرق واضحة في تحسين الأداء؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب نعم ما هي تلك الطرق؟

20. هل تساهم الترقية في اقتراح أفكار جديدة لأدائك؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الاقتراحات والأفكار؟

-

21. أي الاعتبارات الواجب أخذها في أداء عملك؟

- مصلحة الفرد

- الموازنة بين مصلحة العمل والعاملين

- مصلحة العاملين في المقام الأول

- المحافظة على وظيفتي ورضا الجميع عني

- أخرى.....

22. من يقوم رسمياً بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

- المسؤول المباشر فقط

- المسؤول المباشر بالاشتراك مع رئيس الإدارة

- لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء

- أخرى.....

23. هل أنت مقتنع بإعطاء رئيسك الحرية المطلقة لتقييم أدائك؟ نعم لا

• في حالة الإجابة ب لا فهذا يعود إلى:

- تحيز رئيسك

- عدم اتصاله المباشر مع العاملين

- عدم كفاءته

- أخرى.....

24. ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أدائك؟

- تحسين مستوى أداء العاملين

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية والتكوينية

- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

- أخرى.....

25. هل تفضل أن تكون عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة ب لا ما هي الفترة التي تفضل أن يتم خلالها التقييم؟.....

.....

26. هل تعتقد أن طرق التقييم المتبعة في المؤسسة لا تتميز بالكفاءة اللازمة؟

لا

نعم

- إذا كانت ب نعم ما هي أسباب اعتقادك بعدم كفاءة الطرق المتبعة؟

- طبيعة عمل المؤسسة

- عدم الوضوح

- لا تعكس رضا بعض جوانب الرضا

- أخرى.....

27. هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة ب نعم ما هي اقتراحاتك؟.....

.....

المحور لخامس: بيانات تتعلق بالنزاع العمالي.

28. ما طبيعة المشاكل التي يواجهها العمال والتي تؤدي الي حدوث نزاعات العمالية؟

- عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
- غياب القوانين
- عدم إشباع احتياجات العمال
- عدم وجود اتصال بين المشرف والعامل
- أخرى.....

29. ما هي أسباب النزاع التي تحدث في المؤسسة؟

- الأجر
- وضع كيف ذلك.....
- الترقية
- وضع كيف تكون تلك الترقية

أخرى.....

30. هل سبق وان وقع نزاع داخل المؤسسة؟ نعم لا

- ما طبيعتها.....
- لماذا؟.....

31. في حالة نشوب النزاع الإدارة بابها مفتوح للحوار معكم؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب لا لماذا.....
- إذا كان ب نعم ما هي طرق حله؟.....

32. هل تحدث نزاعات داخل المؤسسة بسبب الترقية؟ نعم لا

- إذا كان ب لا فهل تقوم ب:

- زرع البلبلة وسط العمال
- القيام بالإضراب

- أخرى.....

المحور السادس: بيانات تتعلق بالترقية.

33. هل هناك نظام لترقية تسيير عليه المؤسسة؟ نعم لا

• إذا كان ب لا فهذا يعني أن ترقية تكون على أساس:

- القرابة

- المحسوبية

- أخرى.....

34. هل الترقيات داخل المؤسسة تكون على أساس؟

- الأقدمية

- مؤهلات الفرد

- قانون الرسمي

35. هل تمت ترفيتك منذ دخولك للمؤسسة؟ نعم لا

• في حالة الإجابة ب نعم هل ترفيت بناء على:

- متطلبات المنصب

- نتيجة تقييم أدائك

- الاقدمية

- أخرى.....

36. هل تحدث حساسية بين العمال في حالة ترقية عامل وإهمال آخر؟

نعم لا

• في حالة الإهمال وعدم ترفيته فهذا معناه انه يقوم ب:

-إتلاف المنتج

- التغييب

- خلق المشاكل

37. هل ارتقاءك في منصبك يجعلك راض عن عمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

• إذا كان الجواب ب نعم فهذا معناه أنك تحاول:

- المحافظة على استقرار المؤسسة
- محاولة احتواء النزاعات
- الولاء للمؤسسة
- أخرى.....