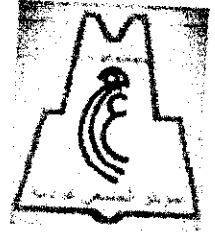


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المركز الجامعي بغرداية

معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

## عقود الإدماج في الهياكل العمومية و أثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من عمال المؤسسة العمومية لصناعة الأنايب ألقاباب - غرداية 2012

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

الأستاذ المشرف:

رباحي مصطفى

من إعداد الطالب:

قريدة مصطفى

دحمان لخضر

رزاق عبد القادر

الموسم الجامعي: 2011-2012م

## شكر و عرفان

بكل خشوع و خضوع الشكر لله سبحانه و تعالى على العطاء و  
النعمة التي أنعمها علينا و الحمد لله و لا حول و لا قوة إلا بالله .  
أما بعد نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف مصطفى رباحي  
الذي لم يبخل علينا بالعطاء بكل ما جادت به مخيلته من العلم و  
المعرفة كما نشكر الأساتذة الذين لم يتأخروا في مد يد العون و  
المساعدة و خاصة استاذ شريف.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من مد لنا يد العون من قريب و من بعيد  
إبراهيم و رشيد.

# الفهرس

مقدمة ..... أ

## الباب الأول : الجانب النظري

### الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع..... 2
2. أهداف و أهمية الموضوع..... 3
3. الإشكالية ..... 4
4. الفرضيات ..... 5
5. تحديد المفاهيم..... 5
6. المنهج و تقنية البحث ..... 8
7. مجتمع البحث و العينة ..... 11
8. مجال الدراسة ..... 12
9. الدراسات السابقة..... 16
10. صعوبات البحث..... 17

### الفصل الثاني: العمل

تمهيد..... 19

المبحث الأول: مفهوم العمل و تطوره..... 20

1. مفهوم العمل..... 20

2. تطور مفهوم العمل و قيمه في العصر الحديث ..... 22

3. النظريات الإجتماعية للعمل ..... 24

المبحث الثاني : قانون العمل..... 30

1. مفهوم قانون العمل ..... 30

31. .... 2. تطور قانون العمل
- 33 ..... 3. أهمية قانون العمل
- 35 ..... المبحث الثالث: عقد الإدماج المهني كصيغة عقد العمل
- 35 ..... 1. مفهوم عقد العمل و عناصره.
- 42..... 2. أنواع العقود.....
- 45..... 3. عقد الإدماج المهني .....
- 46 ..... 4. إنهاء علاقة العمل .....
- 47..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الأداء و الرضا الوظيفي

- 48..... التمهيد
- 49..... المبحث الأول: الأداء
- 49..... 1. مفهوم الأداء الوظيفي ومحددته.....
- 51..... 2. العوامل المؤثرة على أداء أفراد المؤسسة.....
- 53..... 3. مشكلات الأداء.....
- 57..... المبحث الثاني: تقييم الأداء
- 57..... 1. مفهوم تقييم الأداء .....
- 57..... 2. أهمية تقييم الأداء.....
- 58..... 3. طرق تقييم الأداء .....
- 66..... المبحث الثالث: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء

1. مفهوم الرضا الوظيفي.....66

2. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....69

3. النظريات المرتبطة بالأداء والرضا الوظيفي.....70

77.....خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: الجانب التحليلي

78. ....تمهيد

79.....1- تحليل مضمون الإستمارة.

83.....2- تحليل و استنتاج الفرضية الأولى.

94.....3- تحليل و استنتاج الفرضية الثانية.

101.....4- الإستنتاج العام للفرضيات.

102.....الخاتمة.

..... قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
79	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
80	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	02
81	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	03
82	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	04
84	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية و علاقتها بقدرة الأجر على تلبية الحاجات	05
85	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس و علاقه بتوقيت العمل	06
86	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي و علاقه بالإرتياح للعلاقة مع المشرف	07
87	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس و علاقه بتلبية الأجر للحاجيات	08
88	يوضح توزيع المبحوثين حسب التجربة في ميدان العمل و علاقتها بمتابعة التكوين المتخصص	09
89	يوضح تلاؤم الوظيفة مع المؤهل	10
90	يوضح ملائمة توقيت العمل	11
91	يوضح توزيع المبحوثين حسب تناسب الأجر مع الجهد و الكفاءة	12
92	يوضح الإرتياح للعلاقة مع المشرف	13
95	يوضح توزيع المبحوثين حسب متابعة تكوين متخصص و علاقه بتحصيل المؤسسة على علامات جودة	14
96	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي و علاقه بتوزيع الأرباح على العمال	15
97	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية و علاقتها بالإستفادة من الخدمات الإجتماعية	16
98	يوضح الرغبة في الإستمرار في العمل داخل المؤسسة	17
99	يوضح مدى الإستفادة من الخدمات الإجتماعية داخل المؤسسة	18

إن الحياة اليومية التي يعيشها الفرد داخل المجتمع من خلال مؤسساته الاجتماعية و بالاحتكاك اليومي تفرض عليه تقدم خدمات للحصول بدوره على خدمات أخرى كبديل تمكنه من الإستمرار في العيش ، هذا التبادل لا بد له من قوانين تسييره لتضمن لكل فرد حقوقه و يمثل هذا أبسط مبادئ التعامل اليومي

و بإسقاطه على يوميات الإنسان المعاصر بما تشهده الحياة من تطور تكنولوجي يفرض تطور صناعي أصبح من الواجب إيجاد آليات تنظم العلاقة بين مختلف أطراف الحراك الإجتماعي سواء كانوا عمال ، أرباب عمل ، مستهلكين، وسطاء ... و الذي فُتم بدراسته - لطبيعة التخصص - هو تلك العلاقة التي تنشئ بين العامل و رب العمل و التي تتمحور حول جملة من الأهداف تتفاوت حسب الأشخاص يكون أدناها منح جهد مقابل المطالبة بأجر .

و من بين آليات تسيير هذه العلاقة ما يسمى بسياسات التشغيل التي تهدف الدولة كهيئة مشرعة لاحتواء الطاقات البشرية و تسخيرها لخدمة الإقتصاد الوطني عموما من خلال سن قوانين تسمح للمؤسسات باستقطاب اليد العاملة لتغطية حاجياتها و من جهة أخرى توفر مناصب شغل لتقضى على ظاهرة البطالة التي لها آثار وخيمة على المجتمع .

إن المؤسسة العمومية الجزائرية قد مرت بعدة مراحل خضعت خلال لعدة سياسات إنعكست على سياسات التشغيل فيها فمن النمط الإشتراكي (الإجتماعي التعويضي) و الذي كان يهدف إلى تعويض الفرد الجزائري عن سنوات الإطهاد و الحرمان التي عاشها خلال الفترة الإستعمارية بجعله مسير لا أجيرا و بمنحه إمتيازات و خدمات إجتماعية كبيرة إلى أنماط أخرى و فق إصلاحات وصلت به إلى نمط شبه لبرالي أو ما يسميه البعض بإقتصاد السوق حاول مرار تنظيم علاقات العمل بسن قوانين ولوائح ووضع سياسات تشغيل في إطار دائما قدرات كل من الدولة من خلال المؤسسة العمومية و العامل بقدراته المحدودة

فما يسمى بإقتصاد السوق يفرض جملة من المعايير يجب الإلتزام بها منها ما يخص عملية التشغيل .

فبالنظر إلى سوق العمل نجد خلل في التوازن بين العرض و الطلب من جانب الكم و الكيف مما جعل المستوى يتراجع و نجد حاملين لشهادات جامعية يتجهون نحو عروض عمل دون مستواهم - عقود عمل في مؤسسات خارج التخصص - ، و في بحثنا هذا حاولنا التطرق لنمط توظيف ضخت من خلاله الآلاف من مناصب الشغل في سوق العمل إستفادات منها مختلف الفئات الشبابية كان لخريجي الجامعات الحضر الأكبر ، و نمط التوظيف هو عقود الإدماج المهني.

مقدمة الباب الأول

مقدمة الجانب النظري



## الفصل الأول : المقاربة المنهجية

### 1-أسباب إختيار الموضوع

1-1- أسباب ذاتية

1-2- أسباب موضوعية

### 2-أهداف و أهمية الموضوع

2-1- أهداف الدراسة

2-2- أهمية الدراسة

### 3-الإشكالية

### 4-الفرضيات

### 5-تحديد المفاهيم

### 6-المنهج و تقنية البحث

### 7-مجتمع البحث و العينة

### 8-مجال الدراسة

8-1- المجال المكاني

8-2- المجال الزماني

### 9-الدراسات السابقة

### 10- صعوبات البحث

### أسباب اختيار الموضوع :

من المتفق عليه أن كل بحث علمي هو عملية البحث عن المجهول ، و الأسباب الذاتية و الموضوعية هي التي تدفع الباحث لخوض معركة البحث العلمي و تجعله يتساءل عن الشيء الذي يبحث عنه و يريد دراسته .  
في ضوء هذه الرؤية كان اختيارنا لموضوع الشغل ، لما لهذا الأخير من أهمية في حياة المجتمع بصفة عامة و أصحاب عقود الإدماج بصفة خاصة ، و لتدقيق أكثر إن اختيارنا لموضوع " عقود الإدماج في الهياكل العمومية و أثرها على الأداء الوظيفي " كانت له أسباب موضوعية و أخرى ذاتية .

### 1-1- أسباب ذاتية :

كوننا شباب مقبل على التخرج من الجامعة نفكر في فرص العمل المتاحة في سوق العمل و الفرصة الأكثر توفر هي عقود الإدماج المهني لكننا نتساءل عن ظروف العمل في إطارها و مصير العامل بها .  
كوننا موظفين في إحدى الهياكل الإدارية لاحظنا التدفق الكبير لفتة المدحجون مهنيًا مما يستدعي التساؤل عن مدى فعالية هذا النمط من التوظيف .

### 1-2- الأسباب الموضوعية :

إن التعاقد في هذا النمط من التوظيف يترتب عنه التزامات قانونية و يفضي إلى نتائج مجهولة من حيث المستقبل المهني للأعوان المتعاقدين فهل سيتم إدماجهم في المؤسسات بصفة دائمة أو سيتم التخلي عنهم بمجرد انتهاء فترة العقود و هل سيستطيعون التأقلم مع ظروف العمل ؟  
إن لكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية قد يصعب على عامل جديد التأقلم معها إضافتا لكون العامل بدون خبرة مهنية تسمح له بسرعة الإدماج ، و هل سيضيف العامل في هذا النمط شيء للمؤسسة باعتباره لا يملك ولاء تنظيميا للمؤسسة كونه يفقد الشعور بالإنتماء لأنه مجرد متعاقد مؤقت مهدد بالفصل في أي لحظة

### 2- الهدف من الدراسة :

إن لكل دراسة هدف نسعى لتحقيقه و الوصول إليه من خلال علمية تفسر القوانين التي تحكم الظاهرة المدروسة و

تكشف عن أسباب وجودها و فعالية العناصر التي تتدخل في مسارها وعلى هذا الأساس :

— عملنا من أجل دراسة علمية سوسولوجية للوقوف على هذه الظاهرة و ما تحمله من تناقضات في مختلف الأوساط

العملية ، وإعطاء لمحة موجزة للقوانين التي تسيّر علاقات العمل و بالخصوص مجال العقود .

— يكتسي موضوع عقود الإدماج و ما تحويه من خصائص أهمية بالغة نظرا لكونها عنصر أساسي في العمل و هي تؤثر بذلك

على استقرار العامل و الدور الذي يلعبه في المؤسسة التي يعمل فيها ، و كدراسة قمنا بها حول موضوع الأداء

الذي يعتبر الركيزة الهامة لمصلحة المؤسسة التي بفضلها تنجح بنجاح أشخاص و ضمان حياة عمل مقبولة و مستقرة

لأصحابها ،

و كهدف مرجو من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير هذا النمط من التوظيف على أداء العامل ، لوضع

استراتيجيات عمل مستقبلا لعملية التوظيف و للزيادة في رفع معنويات العامل وحثه على البقاء و العمل في أحسن

الظروف .

— إثراء المعرفة النظرية باعتبار أن الموضوع سياسة منتهجة من طرف الدولة .

### 3 . الإشكالية :

منذ بداية المؤسسات الصناعية أو ما يسمى بالنيفاكتوري بدء يغلب الإهتمام بفكرة أداء العاملين داخل المصنع و الذي له إرتباط وثيق بإنتاجيتهم التي تنعكس على ربحية المصنع كون أن الهدف الأول و الأساسي له هو الربح .

إرتبط بدايتا الربح بالتوسع في المصانع أي بزيادة عدد العمال و زيادة وسائل الإنتاج بصفة عامة ثم إنتقل إلى دراسة طريقة علمية تمكن من الإستغلال الأنسب لليد العاملة من خلال الفكر التايـلوري مثلا ، إلى إن إنتقل شيء فشيء إلى الإهتمام بأكثر بالعامل البشير و هذا بمراعاة خصوصيته ككائن إجتماعي و ما يترتب عن ذلك من حاجات يستدعي الأمر تلبيةها لضمان أداء أحسن ، لكن بقي الأمر دائما ينتابه نوع من الغموض كـالعمـال بطبيعتهم البشرية مختلفون و متنوعون كل حسب حاجاته و إهتماماته و بصيغة أو بلفظ آخر حسب إستراتيجيته ، فكل عامل له أهداف يسعى لتحقيقها أبسطها الحصول على راتب يعيله .

و العمال في المؤسسة الجزائرية بدورهم مختلفون و يتم إيزون بإختلاف أهدافهم و بإختلاف فئاتهم السوسيو مهنية و بإختلاف أنماط توظيفهم و إختلاف فئاتهم العمرية فالعامل الكهل صاحب الأقدمية المهنية يختلف مثلا عن العامل الشاب الموظف حديث و العامل الدائم يختلف عن العامل المؤقت ، و إذا أخذنا على سبيل المثال هذا النوع من التباين و الذي له علاقة بموضوع بحثنا نجد فرق واضح بين ذهنية و سلوك العامل الدائم و بين ذهنية و سلوك العامل المؤقت ، و من بين أمنـاط التوظيف المؤقت لدينا نمط الإدماج المهني الذي إكتسح الهيكل الإداري الجزائرية فهل يا ترى له دور في تفعيل الأداء الوظيفي بها ؟

### 4 . الفرضيات:

- لعقود الإدماج أثر على الرضا الوظيفي للمتعاقدين

- لعقود الإدماج أثر على إنتاج المؤسسة

### 5. تحديد المفاهيم و المصطلحات :

مسألة المفهوم تتعلق بالألفاظ و المصطلحات ، و لذا فإنها مسألة ترجع إلى القسار الحر الصادر من المفكر أو ذلك ، و لا يمكن وصفها بأنها صادقة أو كاذبة أو أنها صحيحة أو خاطئة ، وإنما الوصف الذي يليق بها هو بأن هذا المفهوم مناسب ، و ليكون المفهوم مناسباً ينبغي أن نأخذ المفهوم أكثر شيوعاً من غيره ، و ليس هذا فقط بل هذا المفهوم الشائع عليه أن يلقي قبولاً عند المفكرين في الحقل المعرفي لهذا المفهوم .

### 5.1 . مفهوم العمل :

العمل هو الطاقة أو الجهد الحركي الذي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معينة محللة .

### 5.2 . مفهوم العامل :

يعرف العامل عند أحمد زكي بدوي بأنه : " أي فرد يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية و يعمل لقاء أجرة في خدمة صاحب

عمل و تحت سلطته أو إشرافه ، وإذا وردت كلمة عامل منفردة فإنها تشمل المستخدمين و العمال اليدويين جميعاً " . 1

كما عرفه المشرع الجزائري من خلال القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل في المادة 02 " يعتبر عمالاً

أجراء ، في مفهوم هذا القانون ، كل الأشخاص الذين يؤدون عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل مرتب في إطار التنظيم ، و لحساب

شخص آخر ، طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص ، يدعى ( المستخدم ) . 2

1 أحمد زكي بدوي ، معجم العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بدون طبعة ، 1978 ، ص 448

2 محمد الصغير بعللي ، تشريعات في الجزائر ، دار العلوم ، عناية ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2000 ، ص 52 .

### 5.3. مفهوم قانون العمل :

هناك اتجاه عام لدى الفقه فيما يتعلق بتعريف قانون العمل ، يتلخص في اعتبار هذا القانون : " مجموعة القواعد القانونية التي تحكم و تنظم الروابط بين الطرفين علاقة العمل الناشئة عن العمل التابع للعمال المأجورين ".  
و لذلك نرى أن التعريف الأنسب لقانون العمل الحديث يتمثل في كونه : " مجموعة القواعد القانونية و التنظيمية و الاتفاقية التي تحكم و تنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين كل من العمال و المؤسسات المستخدمة ، و ما يترتب عنها من حقوق و التزامات و مراكز قانونية للطرفين " .

### 5.4. التعريف الاجرائي لعقود الإدماج :

هي عبارة عن نمط توظيف يستفيد منه شريحة من المجتمع و هي الشباب و هذا وفق لعدد من النماذج حسب مستوى تأهيل الشاب

### 5.5. مفهوم الرضا عن العمل :

يعرف الرضا عن العمل على أنه " مشاعر الفرد تجاه وظيفته و الناتج عن الادراك الحالي لما تقدمه الوظيفة اليه ، و ادراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة " .  
و عرفه آخرون على أنه " مشاعر الفرد على اشباع الحاجات الأساسية لديه و التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير و الانجاز و الابداع و احترام الذات و تحمل المسؤولية و المنفعة و التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه "

1 أحمة سليمان ، قانون علاقات العمل ، بن عكنون ، مطبوعة السنة الثالثة ، ج 1 ، السنة الدراسية 2002 / 2003 ، ص 5/4 .

2 فاروق عبده فلي ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 259 .

## الفصل الأول : الإقتراب المنهجي

وعليه فان الرضا يمكن اعتباره نتاجا لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته و نحو عوامل متعلقة بها، و نحو الحياة بوجه عام .

### 6.5. المفهوم الاجرائي للرضا : ( رضا الفرد عن العمل )

" هو محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة المرتبطة بالعمل ، و من تقدير الفرد للعمل و ادارته و من مدى نجاحه الشخصي

أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة " . 1.

### 7.5. مفهوم الأداء :

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يتحقق أو يشبع بها الفرد

متطلبات الوظيفة ، و غالبا ما يحدث لبس بين الجهد و الأداء ، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد 2 .

### 8.5. مفهوم الأداء الوظيفي :

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، و إدراك الدور أو المهام ، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن

أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور ( المهام) 3 .

من القيم يسودة جو كربه لدرجة أنه لا يرفض الحياة فقط بل يعاديه أيضا و الحالة الأخيرة تعني أن الفرد دخل الى

عالم اللا انتماء و أنه في هذه الحالة قد يتميز بفقدان الحس و غياب الوعي 4.

### 10.5. مفهوم تقييم الأداء :

وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم .

1 فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، المرجع السابق ، ص 259 .

2 راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، الطبعة ب ، 2000 ، ص 209 .

3 نفس المرجع ، ص 209 .

4 أبو ناهيه ، 1995 ، 179/173 .

### 6. المنهج و تقنيات البحث:

#### 1.6. المنهج المستخدم :

يمثل المنهج طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة لتتبع ظاهرة أو مشكلة أو حالة يقصد تشخيصها و وصفها و تحديد

أبعادها بشكل شامل يصبح من السهل التعرف عليها 1.

أو هو " الطريقة العلمية المنظمة التي يسلكها العقل ، أو برنامج العمل المستخدم في دراسة موضوع ما ، أو لإجراء البحوث العلمية بقصد الوصول إلى حل للمشكلات البحثية"2

و على هذا الأساس تم اختيار منهجا لهذه الدراسة وفقا لطبيعتها .

إن المنهج الوصفي هو أحد المناهج المستخدمة في البحوث الاجتماعية ، و بما أن بحثنا يتعلق بمجال من المجالات

الإنسانية ، ارتأينا أن يكون المنهج الوصفي المناسب لهذه الظاهرة ، ذلك أن المنهج الوصفي هو " طريقة لوصف الظاهرة

المدروسة..... و تصويرها كميًا ، عن طريق جمع معلومات مقسمة حول هذه المشكلة و تصنيفها و تحليلها ، و

لإخضاعها للدراسة الدقيقة " 3

و هو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كفيًا و

كميًا ، و التعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه

الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، و هذا اعتمادا على عينة من نفس المجتمع الأصلي تجري

الدراسة على أساس متغير أو عدة متغيرات .

---

1 حسن الساعاتي ، تصميم البحوث الاجتماعية ، نسخ منهجي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت لبنان ، بدون طبعة ، 1982 ، ص 139 .

2 محمد عوض العائدي ، اعداد و كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، شمس المعارف ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 2005 ن ص 63 .

3 عمار بجوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون طبعة ، 1995 ، ص 103 .



### 2. 6 . تقنيات البحث :

تعرف تقنيات البحث على أنها : " مجموعة الإجراءات و أدوات التقصي المستعملة منهجياً " . 1

بحيث يجب أن تتلاءم هذه التقنيات و الأدوات المستعملة في جمع البيانات مع طبيعتها العلمية

أو الظاهرة المدروسة ، لأن هذه الأدوات و التقنيات هي التي يتوقف عليها مدى صدق البيانات المتحصل عليها .

و من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها ساعدتنا هذه الأخيرة في تحديد موضوع البحث و من ثم معرفة

الأدوات الواجب استعمالها في جمع البيانات الميدانية و التي منها :

### 1. 2. 6 . الاستمارة :

" و هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد ، و التي تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي

هدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية " . 2

فهي إذا تمكن الباحث من التوسع و التدقيق أكثر للوصول إلى نوعية المعلومات التي يراها ضرورية لقياس الظاهرة المراد

الكشف عنها ، كما أن الاستبيان تقنية مناسبة مع نوع المنهج الوصفي المستخدم في الدراسة ، إذ الاستبيان بالاستمارة هو :

الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق و لمعلومات من المبحوث ، و هي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد

بموضوع البحث المراد إجراؤه ، وعدم الخروج عن أطره العريضة ، و مضامينه التفصيلية و مساراته النظرية و التطبيقية " 3 .

1 موريس أنجرس ، ترجمة : بوزيد صحراوي و آخرون ، المرجع السابق ، ص 107 .

2 نفس المرجع السابق ، ص 168 .

3 احسان محمد حسن ، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتكاعي ، دار الطليعة ، بيروت ، لبنان ، ط 2 ، 1994 ، ص 65 .

## الفصل الأول : الإقتراب المنهجي

و بعد تحديد الاستمارة كتقنية لبحثنا قمنا باعدادها عن طريق صياغة أسئلة ، و ذلك حسب مؤشرات فرضيات البحث ،

قصد الوصول إلى اجابات واضحة و كانت الاستمارة كالاتي :

تضمنت (23) سؤالاً منها أسئلة مغلقة ، يمكن للمبحوث أن يجيب عليها بسهولة ، و أسئلة مبنية

تسأل المبحوث في مراجعة ذاكرته و تعطيه الاختيارات التي يراها مناسبة لتحديد رأيه .

و لقد تم بناء الاستمارة على ثلاثة محاور :

— المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية .

— المحور الثاني : خاص بالمؤشرات الدالة على عقد العمل .

— المحور الثالث : خاص بالمؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي و الأداء .

قمنا بتوزيع استمارة أولية بغرض اختبارها ، و تم تعديل بعض الأسئلة بناءً على الأخطاء التي ظهرت في الاستمارة الأولية ،

كغموض بعض الأسئلة و عدم فهم المبحوث لها ، بعد ذلك قمنا بتوزيع الاستمارة بشكل نهائي ، و بالتنسيق مع الإدارة المعنية

تم جمع الاستمارات .

7- مجتمع البحث و العينة :

1-7 مجتمع البحث :

" هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها في العناصر الأخرى و التي يجري

عليها البحث أو التقصي " 1

يبلغ عدد العمال بالوحدة 630 عاملا ، و بمأن دراستنا تقتصر على عدد محدد من العمال فقد تم تحديد مجتمع البحث لهذه

الدراسة ، حيث تم التركيز على العمال الموظفين في إطار نمط عقود الإدماج ز الذي هو موضوع بحثنا و الذين يقدر عددهم

بـ 30 عامل .

7- 2 عينة البحث :

" إن العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة المعبرة عنه كله ، تستخدم كأساس لتقرير الكل الذي يصعب ، أو يستحيل دراسته

بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو الوقت ، و بحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها " 2.

و في بحثنا هذا و لأن مجتمع البحث قليل العدد إعتدنا المسح .

### 8 مجالات الدراسة :

نظرا لأن الموضوع الذي إختارناه يخص دراسة تأثير عقود الإدماج على أداء عمال المؤسسة العمومية الجزائرية فهذه الحالة تتضمن بعدين زماني و مكاني و هما كالاتي :

#### 1-8 المجال المكاني للدراسة :

هذه الدراسة تمت في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز المتواجدة بولاية غرداية .

#### 1-1-8 التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب : Alfa Pipe

أنشئت وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية tusgh سنة 1974 من طرف الشركة الألمانية Hoch بالمنطقة الصناعية بنورة ، و هي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية تضم عدد كبير من العمال قد يصلون إلى أكثر من 900 عامل في بعض الأحيان .

أنطلق النشاط الفعلي للمؤسسة سنة 1977 حيث قامت المؤسسة الألمانية بمساعدة المؤسسة لمدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع .

شهدت هذه المؤسسة مختلف التحولات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر ، كما عرفت بعض توسعات في نشاطها منها ما فشل كوحدة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب ، و منها ما تم الإستغناء عنه لعدم مواكبته المتطلبات الحديثة للسوق ، كوحدة التغليف بالزفت ، و منها ما ألحت عليه التطورات من أجل التطوير و تحسين جودة المنتجات لملاءمتها للمقاييس الدولية و ضرورة تلبية احتياجات السوق ، كوحدة التغليف الخارجي للأنابيب بمادة البولي تلان .

### 2-1-8 الأهمية الإقتصادية للمؤسسة :

تلعب المؤسسة دور كبير في تنمية الإقتصاد الوطني بفضل دعمها لقطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري لإقتصاد الجزائر ، و تقوم بتغطية حوالي 60 % من الإحتياج الوطني من الأنابيب الناقلة للبترول و الغاز و كذا الموجهة لقطاع المياه ساهمت المؤسسة في عدة مشاريع كبرى لمؤسسة سونطراك منه مشروع GO1 GO2 GK1 أما بالنسبة لمشاريع الدولة التنموية نذكر على سبيل المثال : مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب إلى وهران ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى جودة منتجاتها و وفائها لربائتها .

أما في إطار التنمية المحلية فهي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية و بالتالي تضم عدد كبير من العمال ، زيادة على الحركة التجارية التي تفرضها من جراء تعاملها مع مختلف المستثمرين

### 3-1-8 نشاط المؤسسة و أهدافها :

#### النشاط:

يمثل النشاط الأساسي لمؤسسة Alfa Pipe إنتاج أنابيب المصنوعة من الصفائح الصلبة بغرض نقل البترول ، الغاز ، الماء و كل المواع الواقعة تحت الضغط العالي .

و تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح

قطرها ما بين 406 ملم و 1625 ملم ، و هو أعلى قطر يميز المؤسسة عن إنتاج باقي المؤسسات الأخرى في المجمع

. Group anabib

## الفصل الأول : الإقتراب المنهجي

و هي بذلك تحتل مكانة هامة من بين الوحدات الأخرى في المؤسسة الأم ، إذ تساهم بـ 70 % من الإنتاج بالنسبة

للمجمع ، فهي تسعى لتغطية السوق الداخلية للوطن بتلبية احتياجات أكبر القطاعات ، سونطراك ، سونلغاز ، مديريات

الري بصفة دائمة و مستمرة.

تعتمد المؤسسة على الموارد الأولية النصف مصنعة بنسبة كبيرة ، و هي عبارة عن لفائف حديدية يتم إقتناؤها من الخارج

عموما .

تعمل المؤسسة بأربعة خطوط إنتاجية من خلال ثلاثة فرق عمل تناوب في اليوم ، و هي تعمل بإستمرار دون توقف حتى في

أيام العطل و المناسبات .

و تضم المؤسسة ورشتين :

- ورشة خاصة بتحويل المادة الأولية إلى أنبوب حلزوني عن طريق التلحيم

- ورشة خاصة بالتغليف الداخلي و الخارجي على حسب متطلبات الزبون

### الأهداف:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق ما يلي :

- المساهمة في تغطية الحاجيات الوطنية

- تلبية متطلبات زبائنها بالكمية و الجودة في الوقت المحدد

- تطبيق المقاييس العالية للجودة

## الفصل الأول : الإقتراب المنهجي

العمل على تخفيض التكاليف من أجل المنافسة ، و هو عائق كبير يجد من منافستها أمام الشركات العالمية، و خاصة

تكاليف نقل المواد الأولية و ذلك لبعء المنطقة عن الميناء و كذا عدم وجود سكة حديد تصل للمنطقة

- البحث عن مستثمرين كي تستطيع تمويل مشاريعها التطويرية.

### 2-8 المجال الزمني للدراسة

بعد أن قمنا بالإجراءات الإدارية مع مسؤولي المؤسسة تم تحديد الفترة الممتدة من 06 ماي إلى 24 ماي من سنة 2012

لإجراء المقابلات الإستكشافية قصد التعرف على مجتمع البحث لتحديد العينة ، بعدها قمنا بتوزيع الإستمارة، و

إستغرقت عملية جمع الإستمارة أسبوعا.

### 9. الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة مصدرا لا يمكن الاستغناء عنه لأي باحث يسعى لانجاز و إتمام أي بحث علمي ذي مصداقية ، فهذه الدراسة بفعل تراكمها العلمي تشكل سندا و موجهها للدارسين المبتدئين من أجل اختيار بحثهم الذي يصب في نفس الموضوع ، أو في مواضيع جديدة ، و في إطار هذا البحث قمنا بجمع مادة الدراسات السابقة كآآتي :

أ . دراسة نظرية — تطبيقية — مقارنة ، للأستاذ بن صاري ياسين ، تحت عنوان عقد العمل محددة المدة من خلال هذه الدراسة قدم الباحث معالجة لنظام العقود المحددة المدة من خلال تحليل الإشكالية التالية: هل جاء نظام العقود المحددة المدة لتحقيق أكبر قدر من المرونة في التعاقد ، أم أنه نظام يمس استقرار علاقة العمل ؟ و تتفق هذه الدراسة النظرية مع بحثنا في عدم الاستقرار العمال من جراء تطبيق هذه السياسة الجديدة .

ب. رسالة جامعية لنيل شهادة الماجستير بجامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تخصص تنظيم و عمل لسنة 2007/2006 من إعداد الطالب صديق شريف موضوعها " عقود ما قبل التشغيل و اكتساب هوية العامل " تناولت الجوانب المترتبة عن طريق العمل في إطار هذه العقود .

تتفق هذه الدراسة مع بحثنا في تناولها الآثار النفسية و الاجتماعية المترتبة عن هذه الظاهرة و كذا تأثيرها على الرضا الوظيفي .

ج . مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تخصص فرع علم النفس العمل و التنظيم لسنة 2004/2003 من إعداد الطالبين الزهواني رشيد و عيسى الصادق موضوعها " أثر عقود العمل محددة المدة و



## الفصل الأول : الإقتراب المنهجي

غير محددة المدة على دافع الإنجاز " تناولت هذه الدراسة مقارنة دافعية الإنجاز لدى العمال المتعاقدين بمدة محددة و العمال

المتعاقدين بمدة غير محددة .

تتفق هذه الدراسة مع بحثنا في أن هناك تأثير للعقود المحددة بمدة على الأداء الوظيفي للعمال ، تطرقها للجانب القانوني لهذه

الظاهرة.

### 10. صعوبات البحث :

قد لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات، هذه صعوبات قد تزيد من إصرار الباحث ، و المضي قدما في تحدي الصعاب ، و

قد تؤدي به إلى التوقف لعدة اعتبارات ، كما أن هذه الصعوبات في بعض الأحيان تؤثر على معطيات البحث ، وبالتالي يجب

الأخذ بها و عدم تجاهلها .

و في بحثنا هذا واجهتنا صعوبات تتمثل في :

— يعتبر الموضوع في حد ذاته جديد و بالتالي قلة الدراسات السابقة التي تطرقت إليه ، وان وجدت فلم تتمكن من الوصول

إليها

— يعتبر الموضوع حساس بالنسبة للمؤسسات ، و بالتالي التطرق إليه و الخوض في مجرياته فهم منا أننا نمس بسياسة المؤسسة

— وجود حساسية من طرف المبحوثين للموضوع ، وبالتالي عدم تعبيرهم بكل حرية رغم طمأنتنا لهم بالسرية المعلومات التي

يقدمونها إلينا .

— عدم توفر المراجع بالشكل الذي يجعلنا نلم أكثر بالموضوع .

— ضيق الوقت للإجراء مثل هذه البحوث الحديثة التي تتطلب مدة زمنية أطول .

## الفصل الثاني

العمل

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم العمل و تطوره

1 مفهوم العمل

2 تطور مفهوم العمل وقيمه في العصر الحديث

3 النظريات الإجتماعية للعمل

المبحث الثاني: قانون العمل

1 مفهوم قانون العمل

2 تطور قانون العمل

3 أهمية قانون العمل

المبحث الثالث: عقد الإدماج المهني كصيغة عقد العمل

1 مفهوم عقد العمل و عناصره

2 أنواع العقود

3 عقد الإدماج المهني

4 إنهاء علاقة العمل

خلاصة الفصل

### تمهيد :

لقد لقي موضوع العمل من الناحية الاجتماعية اهتماما كبيرا من حيث الدراسة و التحليل ، حيث كانت الدراسات طرقا و

أساليب متعددة في تحديد معنى العمل و مفاهيمه ، و تطورها عبر مجموع المراحل التاريخية لحياة الإنسان.

فعلماء الاجتماع ينظرون إلى العمل باعتباره ظاهرة عامة باعتباره ظاهرة عامة في حياة الإنسان و المجتمع ، وللعمل سمة

أساسية و هامة يتميز بها الأفراد و الجماعات في كل المجتمعات الإنسانية باعتباره يمثل مظاهر السلوك اليومي التي تدور حوله

كافة الأنشطة الإنسانية في المجتمع ، و هو أسلوب من أساليب معيشة الإنسان بهدف تحقيق غايات الفرد و الجماعات 1.

---

1 كمال الزيات ، العمل و علم الإجتماع المهني ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، بدون طبعة ، 2000 ، ص 118.

المبحث الأول : مفهوم العمل و تطوره .

1 . مفهوم العمل :

1.1 . تعريف العمل :

عرف كواسون في سنة 1924م العمل قائلاً بأنه : " الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية و الخلقية لإنتاج الثروات و الخدمات مميزاً بذلك ماذا نعني بالعمل ، ما هي أهدافه ؟ " .

في حين ربط هنري برغسون في كتابه " التطور الخلاق " ، ربط العمل بالمنفعة لدى الإنسان حيث قال : " أن العمل الإنساني يتركز على خلق المنفعة " .

في حين رأى بارتوكي سنة 1957م أن " العمل يشمل على الصراع ضد الطبيعة في إطار اجتماعي " .

أما كارل ماركس فقد عرفه بأنه " أولاً و قبل كل شيء ، عقد قائم بين الإنسان و الطبيعة ، حيث يلعب الإنسان ذاته تجاه الطبيعة دور إحدى القوى الطبيعية ، و يعرفه كذلك بأنه صراع اجتماعي " .

تعريف دور كايم للعمل : " هو تماسك عضوي " ، فكل القوى التي يمتلكها الإنسان سواء جسدية أو خلقية فإنه يجسدها من

أجل إعطاء منفعة لحياته 1.

" يعتبر العمل ظاهرة اجتماعية ، و هو نشاط يقوم به الفرد من أجل تحقيق منفعة " . 2

---

1 سعاد منصور، العمل و المبادرة المحلية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، غ ، م ، جامعة الجزائر ، كلية علم الاجتماع ، ص 115./116

2 محمد عبد المللي الدقس ، علم الاجتماع الصناعي ، دار مجدلاوي ، عمان الأردن ، ط 1 ، 2005 ، ص 18 .

### 1 . 2 . العمل في الإسلام :

يعظم الإسلام من شأن العمل فعلى قدر عمل الإنسان يكون جزاؤه ، فقال القرآن الكريم : من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة و لنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون . الآية 97 من سورة النحل ، فالأنبياء الذين هم أفضل خلق الله حسب تعليمات القرآن قد عملوا فقد عمل سيدنا آدم بالزراعة ، وسيدنا داود بالحدادة ، وسيدنا عيسى بالصباغة ، وسيدنا محمد ( صلى الله عليه و سلم ) برعي الغنم و التجارة ، فلا يجوز للمسلم ترك العمل باسم التفرغ للعبادة أو التوكل على الله ، و لو عمل في الأعمال فهو خير من أن يسأل فقال نبي الإسلام محمد بن عبد الله صلى الله عليه و سلم (( لأن يأخذ أحدكم حبله ، ثم يغدو إلى الجبل فيحتطب ، فيبيع فيأكل و يتصدق ، خير له من أن يسأل الناس )) .

### مدلول الإسلام من وجهة نظر عربية إسلامية :

" و هو ما يبذله المرء من جهد بدني و عناء ذهني إيمانا بالفضيلة و سعيا إلى نصرتها ، و تقربا إلى الله و اجتهادا في إرضائه ، فالصلاة عمل و كذلك الزكاة و الصيام و الحج و إعانة المحتاج عمل ، كل هذه من أعمال البر في مقاصدها ، فالعمل إذن هو من أفعال الجوارح و القلوب ، فهو حصيلة جهد الفكر و البدن ، ينبع من مقاصد معلومة ، حيث يسعى به الإنسان العامل إلى الكسب الفكري و إلى المنافع المادية ، أو طلبا للمرتلة الاجتماعية .

و بسبب هذا الطابع الشمولي في الدلالة ، كان لفظ " العمل " أكثر الألفاظ استعمالا في القرآن الكريم من سائر الكلمات

الدالة على السعي ، حيث ورد في 359 من آيات الكتاب معظمها بصيغة الفعل المضارع للجمع من المؤمنين المخاطبين أو

المخير عن سعيهم . 1

1 مصطفى الفيلاي ، مجتمع العمل ، مركز الدراسات الوحدة المغاربية ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 45 .

### 2 . تطور مفهوم العمل و قيمته في العصر الحديث :

عرف مفهوم العمل مع بداية القرن العشرين تطورا هاما ، إذ أصبح مشبعا بالأخلاقيات و القيم التي أسهم في بلورتها لفيف من الأفكار و الفلسفات الدينية و المادية و الفكرية التي كانت سائدة خلال القرن التاسع عشر ميلادي بخاصة عندما انتقل مفهوم قيم العمل من النمط التقليدي الذي كان سائدا في مجتمعات ما قبل التصنيع إلى نمط جديد أملتة أخلاقيات العمل الذي حثت عليها المذاهب الدينية السائدة التي جاءت متسقة مع الاتجاه الرأسمالي الذي ساد دول غرب أوروبا و أمريكا إبان القرن التاسع عشر ، و مع التطور في عملية التصنيع و ما يمكن أن نسميه بثروة التنظيمات الرسمية في أوائل القرن العشرين و تداعياتها في مختلف مجالات النشاط الإنساني ، إضافة إلى الثورة التقنية و ما أحدثه من تغيير و اضح في البنية المهنية للمجتمعات الحديثة ، حيث تراجعت بعض القيم المرتبطة بالنمط التقليدي لقيم العمل و ظهرت قيم جديدة ترتبط به ، و أصبح النمط الحديث لقيم العمل موضوع اهتمام علماء العلوم الاجتماعية تمثلت في إثراء النظرية الاجتماعية بعدد من الإسهامات في مجال العمل

1.

و بدأت القيم المرتبطة بالعمل تتباين و تتوزع بين الدول الرأسمالية و الدول الاشتراكية ، و يرجع ذلك إلى إسهامات كل من ماركس ، إنجلز ، و ماركس فيير ، الفصل الأكبر بعد ذلك الثورة الصناعية في التحولات التي حدثت لقيم العمل . و يتفق الفكر الاقتصادي الاقتصادي الحديث سواء الرأسمالي منه أو الاشتراكي على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ، و هو المصدر الرئيسي لكل الثروات التي ينتفع بها الإنسان .

## الفصل الثاني : العمل

من هذا كانت أفكار سميث الداعية للحرية في كتابه " ثروة الأمم " رفعت شعار حرية العمل ، حرية الإنتاج و حرية

الاستهلاك ، كما ناد سميث بإبعاد الدولة عن مجال النشاط الاقتصادي مما كان له أبعاد الأثر في إطلاق حرية الأفراد في ممارسة

مختلف ألوان العمل و فنون الإنتاج المختلفة .1

### تراجع قيمة العمل :

رغم المكاسب التي حققتها قيمة العمل في العصر الحديث ، إلا أن هذه القيم الإيجابية المرتبطة بالعمل و أخلاقياته أخذت في تدهور و التراجع بشكل ملحوظ لاسيما خلال السنوات الراهنة ، و مما يزيد من مخاوف علماء العلوم الاجتماعية ازدياد التدهور في تلك القيم ابتداءا من السبعينات ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية كمثل تتصف منظومة قيم العمل بين الأجيال الشابة بالتناقض و عدم الاتساق ، كما حلت بعض القيم التي ترتبط باللهو و التسلية و الاستمتاع بالوقت ، و إدخال البهجة و السرور على النفس محل الكثير من قيم العمل لدى الشباب ، و أن هذا الاتجاه السلبي تجاه العمل يستغرق غالبية الشباب في كثير من المجتمعات الحديثة .2

و لقد تأثرت أخلاق العمل بتفكك العلاقة الأجرية هذا من جهة و من جهة أخرى بدأ العمل يتعرض لتحول كبرى أهمها :  
— الثروة التي كانت تنتج من العمل ، أصبحت الآن متمحورة حول المعارف ، أي أشياء غير مادية .  
— تراجع القيمة الأخلاقية للعمل هذا الأخير مجرد وسيلة للعيش بصفة عامة .  
— البعد الثقافي للعمل ، والذي كان يعتقد فيه أنه يدخل الانشراح لجميع الناس .3

---

1 شريف صديق ، المرجع السابق ، ص 83 .

2 نفس المرجع ، ص 85 .

3 نفس المرجع ، ص 85 .

### 3 . النظريات الاجتماعية للعمل :

#### 1.3 . تقسيم العمل :

تكتسي ظاهرة تقسيم العمل أهمية كبيرة لدى علماء الاجتماع و الاقتصاد و التكنولوجيا و غيرهم حيث تطرق لها العديد منهم كظاهرة اجتماعية منتشرة في جميع المجتمعات و هي ضرورية من أجل إشباع حاجات الفرد المادية و الاجتماعية .  
لاشك أن الفرد لا يستطيع أن يشبع حاجته جميعها بمفرده فلا بد له أن يستعين بجهود أفراد مجتمعه لتحقيق ذلك و عليه يجد الفرد نفسه مجبرا على التعاون مع المجتمع و الذي يفرض عليه تقسيما للعمل من أجل إشباع هذه الحاجات .

نعني لظاهرة تقسيم العمل هو : تقسيم الواجبات و الخدمات التي يتطلبها المجتمع من أجل تلبية و إشباع حاجات الأفراد.

غير أن المفهوم الشائع لتقسيم العمل: هو تقسيم العملية الإنتاجية أو تقسيم المهنة إلى أجزاء يتخصص كل جزء منها

فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعملون نوعا واحدا من العمل .

و هناك من يميز بين نوعين من تقسيم العمل و ذلك حسب المستوى الذي يتم بموجبه هذا التقسيم .

أ . التقسيم المحلي للعمل : و يتم هذا التقسيم داخل المجتمع الواحد من خلال الأعمال التي يقوم بها أفراد المجتمع داخل

مجتمعهم .

ب . التقسيم الدولي للعمل : و هو الذي تتميز به مجتمعات العالم عن بعضها ، المجتمعات النامية تتخصص في المواد الأولية

و المجتمعات المتقدمة تتخصص في إنتاج المواد المصنعة .



## الفصل الثاني : العمل

و منه نقول انه تتعدد أشكال تقسيم العمل حسب المتغيرات التي ستؤخذ بها في التقسيم مثال : الأعمال اليدوية مقابل الأعمال

الفكرية ، و نوع العمل الزراعي ، رعوي ، صناعي ، تجاري و ما إلى ذلك ، ثم تقسيم العمل في المصنع الواحد .

### 1. 2. 3 . تقسيم العمل تاريخيا :

لقد لاقى ظاهرة تقسيم العمل اهتماما منذ القدم نظرا لأهميتها ، و لعل أفلاطون من بين الأوائل الذين أشاروا إليها في مؤلفه

"الجمهورية" و يقوم مبدأ تقسيم العمل عند أفلاطون على فكرة تخصص الأفراد في الأعمال .

ثم جاء بعده الفارابي في كتابه " أهل المدينة الفاضلة" حيث بين في مؤلفه على مدى حاجة المسلمين إلى تعاون و الاجتماع و

ال عمران و أهمية التخصص و تقسيم العمل الجماعي كأساس لبناء المجتمع .

و يرى كذلك العلامة ابن خلدون (1332—1406 م) أن المجتمع يقوم على التخصص في العمل ، ولذلك قام بتقسيم

ال عمران إلى عمران بدوي و عمران حضري و ذلك لاختلاف طبيعة أعماله ، و يعلل سبب كثرة السكان في منطقة ما إنما هو

ناتج عن تنوع الصنائع لديهم كما هو ناتج أيضا عن تقسيم العمل بين الأفراد .

— لقد تطور فيما بعد مفهوم تقسيم العمل و التخصص في العصور الحديثة ، حيث لقي اهتماما من طرف المفكرين

الاجتماعيين و الاقتصاديين حيث عمدوا إلى تفسير و توضيح العوامل و النتائج المؤدية و المترتبة على ظاهرة تقسيم العمل في

مجتمعات الصناعية ، مركزين خاصة على تغيير بنائها الاجتماعي و الاقتصادي في ظل الثورة الصناعية ، و ما ترتب عليهم

من كثرة الإنتاج و مظاهر أخرى .

## الفصل الثاني : العمل

— و من المفكرين الاقتصاديين اللذين تناولوا ظاهرة تقسيم العمل هو آدم سميث ( 1823 م — 1890م) حيث تناول الشكل الحديث لظاهرة تقسيم العمل في المجتمع الصناعي في مؤلفه المشهور " ثروة الأمم" إذ اعتبرها العامل الرئيسي في التقدم الاقتصادي للمجتمع كونها تؤدي زيادة الإنتاج و الإنتاجية و بالتالي إشباع الحاجات الضرورية للأفراد .

— و لكن ما يعاب على آدم سميث أنه أعطى تفسيراً اقتصادياً لظاهرة تقسيم العمل مهملًا بذلك البعد الاجتماعي .  
— أما المفكرون الاجتماعيون فقد أخذوا ظاهرة تقسيم العمل بأبعادها الاجتماعية أمثال جون ماكس ويل و جيمس هاريس و إميل دور كايم و غيرهم ، فقد بدأ الاهتمام بهذه الظاهرة و أثرها في التضامن الاجتماعي ، و التقدم الصناعي ، و تحول المجتمعات من زراعة إلى مجتمعات صناعية في أوروبا خلال الفترة الممتدة ما بين ( 1870 م — 1850 م ) حيث احتلت الثورة الصناعية مكانة مهمة لدى المجتمعات الأوروبية

— إن التغيرات السريعة التي طالت المجتمع الأوروبي هي التي قادت اهتمام المفكرين الاجتماعيين بالأنظمة الاجتماعية و السياسية من قبل سان سيمون ، و أوغست كونت و ماكس فيبر ، و هاربرت سنسر و كارل ماركس ، و فيما بعد جاء دور كايم و غيرهم فلقد بحث هؤلاء في العوامل المؤثرة في القوى الاجتماعية في العصر الحديث و اهتموا بمشكلات النظام الاجتماعية ، و تفسير الحياة الاجتماعية بأسلوب علمي .

### 3 . 1 . 2 . ظاهرة تقسيم العمل عند دور كايم :

يعتبر دور كايم من علماء الاجتماع الذين اهتموا بظاهرة تقسيم العمل و أول من وضع كتاباً متخصصاً في مجال بعنوان " تقسيم العمل الاجتماعي " حيث حلل فيه الظاهرة و فسرها ميرزا أهميتها .

حيث يرى دور كايم أن ظاهرة تقسيم العمل تؤدي إلى التضامن الاجتماعي باعتبار أن كل فرد يعمل عملاً واحداً يتخصص فيه ، و يعتمد في بقية معيشتة على الآخرين ، و هذا ما يؤدي إلى التماسك الاجتماعي بين الأفراد لاعتماد بعضهم على البعض ، و بالتالي ينشأ بينهم نوع من التضامن العضوي .

1 محمد عبد المولى الدقس ، المرجع السابق ، ص 175 .

## الفصل الثاني : العمل

و يرجع دور كالم أسباب تقسيم العمل إلى عدة عوامل منها : الكثافة السكانية و بناء المدن و طرق المواصلات و التوسع في الأعمال ، و زيادة الكثافة الأخلاقية و الحراك الاجتماعي و غيرها من العوامل الأمر الذي ساهم في تعميم ظاهرة تقسيم العمل في المجتمع .

و يرى دور كالم أنه إضافة إلى الجانب الإيجابي لظاهرة تقسيم العمل ، هناك جانب سلبي ( باثولوجي ) مرضي يظهر ذلك في عمل الأنوميا و العمل الجبري .

فالعمل الأنومي هو العمل الذي يؤديه الفرد بدون معنى لديه حيث تسوده اللامعيارية ، مما يؤدي إلى تفكك المجتمع نتيجة هذا العمل ، و ينشأ هذا العمل نتيجة الأزمات الاقتصادية أو الصناعية أو التجارية .

مثال عن العمل الأنومي ( ظاهر الصراع بين أفراد المجتمع — الآفات الاجتماعية ) .

أما العمل الجبري فهو حالة باثولوجية تنشأ حينما يتم توزيع الأعمال بما لا يتلائم مع القدرات و المواهب للأفراد ، و هذا ما يؤدي إلى الصراع و التفكك و بالتالي عدم التضامن الاجتماعي .

و لقد ظهرت و نشأت ظاهرة العمل الأنومي حسب ما يرى دور كالم في المجتمعات الأوروبية نتيجة ظهور الصراع بين العمل و الرأسمال . ( الطبقة العاملة ، الطبقة الرأسمالية ) و بالتالي انعكست حالة العمل الأنومي على المجتمع بأكمله و خاصة على الأسرة مما أدى إلى زيادة ظاهرة الانحراف و الانتحار ... إلخ في المجتمعات الأوروبية الصناعية .

### 3 . 2 . دوران العمل :

#### **3 . 2 . 1 . مفهوم دوران العمل :**

تكتسي ظاهرة دوران العمل أهمية بالغة في مجال الدراسات الاجتماعية و خاصة في مجال علم الاجتماع الصناعي ، و يعني دوران العمل " تحرك العامل أو انتقاله من مكان عمله إلى مكان آخر أو هي الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم أو المؤسسة الصناعية ، وإحلال آخرين جدد محلهم في العمل " .

و تعرف كذلك بأنها ظاهرة التغير في عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهائها .

أو هي الحركة الكبيرة للقوى العاملة في الدخول أو الخروج بالنسبة للعمل ، سواء أكان بشكل اعتيادي أو بشكل شخصي بتبديل العمل إلى عمل آخر .

1 محمد عبدالمولى الدقس ، المرجع السابق ، ص 189 .

## الفصل الثاني : العمل

و نستنتج من خلال كل التعاريف السابقة بأن ظاهرة دوران العمل تتعلق بحركة العمل بانتقاله لعمل آخر سواء كان داخل المؤسسة التي يعمل بها أو خارجها .

و هناك ثلاثة مصطلحات تدخل ضمن مفهوم دوران العمل حسب جيمس جرايس و هي :

أ . الحراك : الحراك العمالي و هي التحركات الفعلية للعمال من مصنع إلى آخر أو الخروج من قوة العمل نهائيا .

ب . الهجرة: و هي الانتقال عبر المكان أي تغيير موطن الإقامة و الاستقرار في مكان آخر .

ج . التعاقب : و هي درجة تحرك العامل داخل أدوار التنظيم الاجتماعي .

### 5 . 2 . أشكال دوران العمل : 1

هناك نوعان لأشكال دوران العمل هما :

دوران إيرادى: يقصد به تحرك الفرد داخل التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو خارجها و يكون هذا التحرك بإرادة الفرد ، و

هذا الشكل هو ما يهتم به في الدراسة السوسيوولوجية بوجه عام ، و في الاجتماع الصناعي بوجه خاص .

دوران لا إرادى : كما يعرف أيضا بالاضطراري و هو الذي يكون مفروضا على الفرد و القيام به بدون إرادته كالتقاعد

أو الفصل من العمل أو الموت .

### 3 . 2 . 2 . العوامل المؤثرة في دوران العمل :

أ . حجم الأجور : يؤثر مستوى الأجر في ظاهرة دوران العمل ، حيث أن الأجر يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد ، فحين

يقل عن ذلك يضطر العامل للبحث عن عمل آخر ، فارتفاع الأجور يؤدي إلى الاستقرار المهني .

ب . ظروف العمل المادية : و نقصد بها الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالحرارة و الضوضاء و التهوية و غيرها ، فعدم

ملاءمتها تؤدي إلى صعوبة العمل و بالتالي التخلى عنه في بعض الأحيان .

---

1 محمد عبد المولى الدقس ، المرجع السابق ، ص 192 .

## الفصل الثاني : العمل

- ج. العلاقات الإنسانية : أي طبيعة العلاقة بين الفرد و جماعة العمل فوجود علاقات طيبة بين الطرفين من شأنه أن يؤدي إلى الرضا بينهما إلى الاستقرار في مجال العمل .
- د . حوادث العمل: إن صعوبة العمل و كثرة أخطاره تؤدي إلى ترك هذا العمل و بالتالي البحث عن عمل أكثر أمانا .
- ه . أوقات العمل و الراحة : و هي تؤثر في ظاهرة دوران العمل ، كساعات العمل الطويلة و عدم وجود أوقات الراحة و الترويح بالإضافة كذلك إلى العمل المسائي .
- و . التدريب و التكوين المهني : إن غياب نظام التدريب و التكوين يؤدي في غالب الأحيان إلى عدم رضا العامل عن العمل مما يرفع من معدل دوران العمل .
- ي . نظام الحوافز و المكافآت : إما أن تكون مادية أو معنوية ففي غيابها يؤثر ذلك في زيادة معدل الدوران .
- ك . نظام الترقيات : إن غياب نظام الترقيات في العمل يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا لدى العامل بالإضافة على عدم توفر المساواة بين العاملين من شأنه أن يزيد في معدل الدوران .
- بالإضافة إلى هناك عوامل أخرى مؤثرة مثل الازدهار الاقتصادي مما يوفر فرص عمل جديدة فيساهم ذلك في زيادة معدل الدوران ، هذا بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية كالعوامل الأسرية و الاجتماعية الأخرى فهي تؤثر في ظاهرة الدوران .

### المبحث الثاني : قانون العمل .

ظهور موضوع عقد العمل و علاقاته و الاهتمام به جزء من ثمار الثورة الصناعية و نتيجة حتمية للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي صاحبت هذه الثورة ، لإنشاء المصنع قضى على الإنتاج ، و أفرزت النقائص في المصالح بين صاحب العمل و عماله بقدر ما أعادت وحدة المصالح بين العمال المجتمعين في مصنع أو الصناعة الواحدة ، و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العلاقات ( علاقة العمل ) التي تربط العامل بأصحاب العمل أو المؤسسة المنتمي لها من حيث عقود العمل محددة المدة و غير محددة المدة .

#### 1 . مفهوم قانون العمل :

لقد عرف هذا الفرع القانوني بعدة تسميات متعاقبة مثل القانون الصناعي الذي كان يطبق على عمال قطاع الصناعة في المراحل الأولى للثورة الصناعية ، ثم القانون العمالي و القانون الاجتماعي ، هذا الاختلاف في التسميات أدى إلى ظهور اختلاف في النظرة إلى أهمية و دور مهمة هذا القانون لدى كلا من الفقهاء الرأسماليين و الاشتراكيين .

فبالنسبة للفقهاء الغربي فإنه يرى بأن هذا القانون يجب أن يظل قانونا محايدا ، إذ يجعل منه الحكم الذي لا يتدخل عندما يتجاوز أحد طرفي علاقة العمل — المبنية أساسا على مبدأ سلطان الإرادة و حرية التعاقد — الحدود المرسومة له في إطار عقود العمل الفردية أو الجماعية . 1

أما الفقهاء الاشتراكي فإنه يعتبر قانون العمل جزءا من القانون الاجتماعي الشامل ، باعتبار أن الطبقة العاملة هي المالكة لوسائل الإنتاج ، و بالتالي فإن هدف و مهمة قانون العمل في مجتمعات الاشتراكية سابقا هو تحديد و تنظيم حقوق و التزامات العامل ضمن مجموعة الطبقة العاملة كلها ، باعتبار أن مصلحة هذه الأخيرة هي التي تحدد مصلحة الأول — أي العامل — و هو ما يجعل من مهمة هذا القانون لا تنحصر في الدفاع عن حقوق العامل بالدرجة الأولى و إنما هي تنظيم هذه الحقوق بما يتلاءم و حقوق المجموعة العمالية ككل .

1 أحمية سليمان ، قانون علاقات العمل ، مطبوعة السنة الثالثة ، ج1 ، بن عكنون ، 2003/2002 ، ص 5/4 .

## الفصل الثاني : العمل

و بالرغم من وجهات النظر المتناقضة هذه فإن هناك اتجاه عام لدى الفقه فيما يتعلق بتعريف قانون العمل ، يتلخص في اعتبار هذا القانون :

" مجموعة القواعد القانونية التي تحكم و تنظم الروابط بين طرفي علاقة العمل الناشئة عن العمل التابع للعمال  
المأجورين " 1

و لذلك نرى أن التعريف الأنسب لقانون العمل الحديث يتمثل في كونه : " مجموعة القواعد القانونية و التنظيمية و الاتفاقية التي تحكم و تنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين كلمن العمال و المؤسسات المستخدمة ، و ما يترتب عنها من حقوق و التزامات و مراكز قانونية للطرفين " 2.

### 2 . تطور قانون العمل :

إن الدارس لمسار تطور تشريعات العمل في الجزائر بإمكانه التوقف عند ثلاثة محطات رئيسية لتطور هذه الأخيرة بحيث يمكن تصنيفها كما يلي:

المرحلة الأولى : التي تتعلق بفترة ما بعد الاستقلال 1962 إلى غاية نهاية سنة 1978 ، و قد كان أول قانون تشريعي بتاريخ 31 ديسمبر 1962 م ، و هو قانون جاء لسد الفراغ التنظيمي الناتج أساسا عن حالة الشعور بالفراغ التي تركها المستعمر الفرنسي في كل القطاعات و كان ينص هذا القانون على بعض الأنشطة بالاستمرار في التطبيق المؤقت لهذه الترسنة القانونية الفرنسية في مجال العمل شرط أن لا يتعارض لهذه القوانين و مكاسب الثروة و الاستقلال ، إلا إن أول محاولة قانونية جادة كانت مع الأمر 133/66 الصادر في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي ، و هو قانون جاء ليصحح الوضع لكثير من الفئات السوسيو مهنية لاسيما و أن القانون الفرنسي السابق الذكر ( قانون 4 فيفري 1959) كان يكرس في مجال العمل ثنائية غير متكافئة تتعلق بالفصل ما بين عمال المؤسسات ذات الطابع الصناعي و التجاري و هذا من حيث القوانين ( التفصيل بين عمال القطاعات ) فعمال المؤسسات الصناعية و التجارية كانوا يخضعون لنظام التعاقد عكس نظرائهم في القطاعات الإدارية ، غير أن هذا القانون لم يسري مفعوله ، و ألغي و كان على الفئات السوسيو لوجية أن تنتظر 5 سنوات كاملة لإصدار قانون جديد في مجال العمل ، و يتعلق الأمر بقانون 47/71 الصادر بتاريخ 29 أبريل 1975 م فإذا

1 نفس المرجع السابق ، ص 6 .

2 أحمد سليمان ، المرجع السابق ، ص 5/4 .

## الفصل الثاني : العمل

كان القانون الأول ينص على مبدأ المساواة بين العمال حقوقا و واجبات و الاعتراف بحقهم النقابي و الترقية و غيرها، كلها في ميدان القطاع العام ، فإن الثاني ينص على الشروط العامة التي تنظم علاقات العمل في القطاع الخاص ، سواء مع القانون الأول أو الثاني فإن الكثير من النصوص القانونية فيها لم تعرف طريقها إلى التطبيق نظرا لأنها كانت مع النصوص الموروثة عن الحقبة الاستعمارية مما دفع بالقائمين على القطاعات المختلفة إلى انتقاء النصوص ، تارة من القوانين الفرنسية ، أما الاتفاقيات الجماعية فكان تستمد من قانون المشرع الجزائري .

**المرحلة الثانية :** و يتعلق الأمر بالقانون الأساسي العام للعامل الجزائري 78 / 50 الصادر بتاريخ 5 أوت 1978 إضافة إلى

الأهداف التي الأهداف التي ذكرنا البعض منها التي نص عليها هذا القانون فإنه بإمكاننا تلخيص بعض الأهداف التي كان ينص و يهدف إليها : توجيه علاقات العمل ، الربط بين الحقوق و الواجبات ، كالربط بين الأجر و العمل .

أما القانون الثاني في هذه الفترة هو 01/88 الصادر في 02 جانفي 1988 ، المتضمن القانون التوجيهي إذ من خلاله منح مفهوم جديد للمؤسسة الاقتصادية العمومية ، وهي نيرة تحمل معها فكرة الإصلاحات التي باشرتها الدولة .

**المرحلة الثالثة :** يبدأ التاريخ لها من 1989 إلى ما بعد سنة 1990 ، لقد صدرت عدة قوانين و مراسيم تشريعية تخص

العمل . **القانون الأول :** يتعلق بالوقاية من النزاعات العمل و تسويتها و حق ممارسة الإضراب و يتعلق الأمر بالقانون 02/90 المؤرخ 6 فيفري 1990 .

**القانون الثاني :** كان في 16 فيفري 1990 تحت رقم 03/90 و يتعلق الأمر بالقوانين المنظمة لمفتشية العمل .

**القانون الثالث :** رقم 04/90 الصادر بتاريخ 6 فيفري 1990 يتعلق الأمر بالنزاعات الفردية للعلم .

بعد ذلك صدر قانون 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتضمن علاقات العمل.



### 3 . أهمية قانون العمل :

#### 3 . 1 . الأهمية الاقتصادية لقانون العمل :

يقوم قانون العمل بتنظيم العلاقات القانونية لأهم طائفتين في المجتمعات الصناعية هما العمال وأصحاب العمل ، و على أساس أحكام هذا القانون تحقق مسيرة الاقتصاد الوطني ، ورفع الحد الأدنى للأجور في بعض المهن يتبعه من جهة ازدياد الطلب على السلع و البضائع بسبب ازدياد مستوى معيشة الطبقة العاملة مما يحقق ازدهارا اقتصاديا ، غير أن المبالغة في رفع الحد الأدنى للأجور قد يؤدي من جهة أخرى إلى ازدياد تكاليف الإنتاج و ارتفاع أسعار السلع و البضائع و احتمال مواجهة الكساد الاقتصادي ، و تنطبق هذه القاعدة على أوقات العمل و الراحة و الأجازات على اختلافها ، إذ أن التوسع في تقليص ساعات العمل و زيادة أيام الإجازات يؤدي إلى ارتفاع إنتاج العامل 1.

و ازدياد عطائه للعمل بسبب تحسن ظروفه الصحية ، غير أن الإفراط في ذلك سيرفع بدوره في تكاليف الإنتاج و ارتفاع مستوى الأسعار ، و قد يؤدي ذلك إلى انخفاض القوة الشرائية للمواطن كما أنه وضع أحكام تفسح المجال للعمالة غير وطنية ، سيؤدي بدوره إلى منافسة غير اعتيادية للعمالة الوطنية ، و تقلص فرص العمل للمواطنين إضافة إلى حدوث ارتباط في البرامج المصادفة إلى تنظيم العمالة و تقليص البطالة .

#### 3 . 2 . الأهمية الاجتماعية لقانون العمل :

ارتباط قانون العمل بأوسع طبقة اجتماعية في المجتمع الصناعي و توقف رفاهية العمال و ارتفاع مستواهم المعيشي و الاجتماعي على أحكامه جعله من أهم فروع القانون .  
و تعتبر الحكومات للجانب الاجتماعي لقانون العمل أهمية كبيرة بغية تحقيق الأمن و التكافل الاجتماعي و إرساء الاستقرار في المجتمع . 2

1 عدنان العابد ، يوسف إلياس ، قانون العمل ، دار المعرفة ، بغداد ، العراق ، بدون طبعة ، 1989 ، ص 13 .

2 القانون المدني الأردني ، المادة 805 ، المادة 807 .

## الفصل الثاني : العمل

فلقد تواجه الدولة حدوث هزات اجتماعية و تناقضات في المجتمع و انتشار القلق و عدم الاستقرار في البلاد إذ لم تبادر إلى وضع القواعد التشريعية التي تضع حدا أدنى للأجور وفقا لمختلف المهن و الاختصاصات تؤمن للعامل مستوى معيشة مناسبة و عيش كريم ، و ضمان تمتعه بإجازة سنوية مدفوعة الأجر إضافة إلى الإجازة المرضية .

و تسعى معظم الدول في الوقت الحاضر إلى تحقيق التوازن الاجتماعي بين الطبقات ذات المصالح المتعارضة ضمان الأمن الاجتماعي في البلاد و تحقيق الرفاهية و التقدم للمواطنين. و من أجل تحقيق هذه الأهداف تعتبر الدولة إهتمامها في مراقبة تطور العلاقات التعاقدية و الإنتاجية بين العمال و صاحب العمل في شتى القطاعات و المناطق بغية تنظيم العمالة و التنسيق بين تلك القطاعات الإنتاجية و القضاء على البطالة ، وذلك يجعل التطور القانوني مواكبا لتطور تلك العلاقات .

### المبحث الثالث : الإدماج المهني كصيغة عقد العمل

#### 1 . مفهوم عقد العمل و عناصره :

##### 1. 1 . مفهوم عقد العمل :

#### تعريف عقد العمل في القانون الفرنسي :

فقد عرفه الفقه على أنه : " اتفاق يتعهد بمقتضاه أحد الطرفين بإنجاز أعمال مادية ذات طبيعة حرفية على العموم ، لصالح

طرف آخر و تحت إشرافه مقابل عوض . 1

#### تعريف عقد العمل في القانون الإنجليزي :

حيث عرفه القضاء على أنه : " إن إجارة الخدمات هو عقد يتعهد بمقتضاه شخص ( الخادم ) بالأشغال مقابل أجر أو تعويض

مقابل ، تحت أوامر شخص آخر ( صاحب العمل ) يتعهد بتشغيله " . 2

#### تعريف عقد العمل في القانون المصري :

يعرفه القانون المصري بأنه : " هو الذي يتعهد فيه أحد المتعاقدين بأن يعمل في خدمة المتعاقد الآخر و تحت إدارته أو إشرافه

مقابل أجر يتعهد المتعاقد الآخر . " 3

#### تعريف عقد العمل في القانون التونسي :

قد عرفه المشرع التونسي على أنه : " اتفاقية يلتزم بمقتضاه أحد الطرفين و يسعى عاملا بتقديم خدماته إما لمدة محددة أو غير

محددة ، و لإنجاز عمل للطرف الآخر و يسمى مؤجرا ، وذلك تحت إدارة و رقابة هذا الأخير مقابل أجر . " 4

1 مصطفى القريشي ، شرح القانون العمل الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون طبعة ، ج 1 ، 1987 ، ص 78 .

2 نفس المرجع ، ص 36

3 هاشم رفعت هاشم ، عقد العمل في الدول العربية ، الدار القومية ، مصر ، بدون طبعة ، ص 38 .

4 أهمية سليمان ، المرجع السابق ، ص 78 .

### تعريف عقد العمل في القانون المغربي :

عرفه المشرع المغربي على أنه : " الشخص الذي يلتزم بتنفيذ شغل بصفة شخصية ، حيث يتمثل هذا الشغل في القيام بأعمال مادية أو فكرية لصالح شخص آخر يدعى المؤجر أو رب العمل، حيث يكون الأول في حالة تبعية للثاني على أن يكون ذلك مقابل أجر يؤديه الثاني للأول . " 1

### تعريف عقد العمل في القانون الجزائري :

بالنسبة للمحاولات الفقهية :

" اتفاق يتعهد بمقتضاه أحد الأطراف بإنجاز أعمال مادية ذات طبيعة حرفية على العموم لصالح طرف آخر ، تحت إشرافه مقابل عوض . " 2

" اتفاق يلتزم بمقتضاه شخص بوضع نشاطه في خدمة شخص آخر ، وتحت إشرافه مقابل أجر . " و لتعريف أكثر شمولية و تعبيرا لحقيقة هذا العقد فيرى هذا أن عقد العمل : " اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر صاحب عمل و تحت إشرافه و إدارته و توجيهه ، لمدة محددة أو غير محددة مقابل أجر معين و محدد سلفا . " 3

بالنسبة للمحاولات التشريعية :

— حددت المادة 54 من القانون المدني على أنه : " اتفاق يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص آخرين بمنح أو فعل أو عدم فعل شيء ما " 4.

---

1 أهمية سليمان، المرجع السابق ، ص 78 .

2 نفس المرجع السابق ، ص 77 .

3 نفس مرجع السابق ، ص 77 .

4 نفس المرجع السابق ، ص 78 .

— المادة 09 من قانون علاقات العمل على أنه : " يتم عقد العمل حسب الأشكال التي يتفق عليها الأطراف المتعاقدة " .1

و في الأخير نصت على أنه : " تنشأ علاقة العمل بعقد مكتوب أو غير مكتوب ، وتقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد

العمل لحساب مستخدم ما و تنشأ عنها كافة الحقوق و الالتزامات المحددة في القوانين و النظم و الاتفاقيات الجماعية " .2

### 1. 2 . عناصر عقد العمل :

يقوم عقد العمل على أربعة عناصر أساسية و هي : عنصر العمل و الأجر و التبعية و المدة و هي العناصر التي يجمع الفقه

حولها على أنها هي التي تشكل الهوية المميزة لهذا العقد ، وهي كالآتي :

أ . عنصر العمل : يقصد بالعمل كل نشاط جسمي أو عقلي يقوم به العامل منه تجاري أو صناعي أو زراعي و أيضا إداري

( إشراف ) أو فني أو علمي أو أدبي ، فعنصر العمل مشترك بين مختلف العقود ، فهناك شروط لتوافرها تصبح موضوع عقد

العمل و هي :

### الصفة الشخصية في تنفيذ العمل :

و يترتب على ذلك أنه لا يجوز كأصل عام ( قاعدة ) أن ينوب العامل غيره في تنفيذ العمل و لا أن يستعين بغيره في آدائه و

يعود ذلك إلى أن الشخص العامل هو محل اعتبار عند التعاقد ، وصاحب العمل قد رعى مهاراته و أمانته و صفته مميزة

الأخرى التي تجعله في تقديره ( صاحب العمل ) كفو للقيام بالعمل .3

1 نفس المرجع ، ص 79 .

2 أهمية سليمان ، المرجع السابق ، ص 79 .

3 عدنان العابد ، المرجع السابق ، ص 246 .

## الفصل الثاني : العمل

لذلك نجد أن المشرع قرر إنهاء علاقة العمل بمجرد وفاة العامل فلا يحول الالتزام بأداء العمل إلى ورثته ، فالصفة الشخصية في تنفيذ العمل أمر لا بد منه ، فلو افترضنا أن العامل خضع لفترة تجريب لمدة معينة و أثبت مقدرته على العمل وكفاءته المهنية مما دفع صاحب العمل إلى تثبيته في منصبه وفقا لمجموعة المؤهلات التي تميزه ، كيف يفترض قيام شخص آخر بدلا عنه لتنفيذ العمل و إجبار صاحب العمل على قبول أداء العمل الذي هو موضوع العقد من قبل أشخاص لا يعرفهم و لم يخضعوا لتقديره و قبوله .

### الصفة الاختيارية في تنفيذ العمل ( صفة الرضا ) :

لإبرام أي عقد قانوني لا بد من توفير عنصر الرضا لأنه يعتبر كاتفاق بين الطرفين و حتى يكون صحيحا يجب أن يصدر عن رضا صاحبه ، فرضا العامل بالعمل لحساب صاحب العمل يعني تعهده بالقيام بمجموعة مهام سواء كان العمل ماديا أو فكريا ، و ذلك يسمح بالتزام العامل بتنفيذ تلك المهام أو تعرضه للعقوبات المنصوص عليها في القانون عند امتناعه عن التنفيذ أو إخلاله بالالتزام فعنصر الرضا في تنفيذ العمل أمر لا بد منه و ذلك لأن عنصر التبعية يقتضي من العامل أن يتنازل عن جزء من حريته في تنفيذ العمل ( موضوع القدر ) حيث لا يسير العمل حسب أهوائه و رغباته و إنما حسب رغبات صاحب العمل ، و لاشك أن أساس التنازل عن الحرية في التنفيذ هو عنصر الرضا.

### أداء العمل خارج نطاق الوظيفة العامة :

يصبح عقد العمل مميزا بتوفير هذا الشرط الثالث في عنصر العمل المشروط تنفيذه ، و هذا يظهر في الدول التي لازالت تجري تمييزا بين الموظفين و الأجراء و تضع لكل فئة أحكامها الخاصة بها و ذلك للفصل في منازعاتها .  
فمن المفروض أن يكون عقد العمل موحد لكل المهن لكن هذه القاعدة يطغى عليها استثناء عليها استثناء على درجة من الأهمية تتعلق بالوظيفة العامة ، فالموظفون لا يرتبطون بالدولة أو بالمجموعات العمومية بعقد عمل مؤقت وفقا لمفهوم الخدمة العامة التي يتحدد شروطها . فدائمية العمل هي الصفة المميزة للموظف العام الذي يجب أن يستقر في عمل دائم .

## الفصل الثاني : العمل

### ب . عنصر الأجر :

إن عقد العمل من العقود المعوضات ، الأجر فيه سبب لالتزام العامل ، والعمل سبب لالتزام صاحب العمل ، أي أن الأجر أو غيره من وسائل التعويض هو التزام المقابل لصاحب العمل ، وهو ما يلتزم صاحب العمل بدفعه للعامل مقابل التزام الأخير بأداء خدمات معينة إليه .

و يبرز الأجر كعنصر من العناصر الأساسية لعقد العمل كونه ورد في كل التعريفات التي قيلت بشأن عقد العمل ، فبغض النظر عن نوع الأجر أو تحديده أو إثباته في طريقة دفعه، فهو عنصر مهم باعتباره الالتزام العقدي لصاحب العمل الذي يقدمه إلى العامل مقابل تعهد الأخير للقيام بالعمل .1

لا يمكن أن نتصور قيم علاقة العمل بدون أجر، ولا يمكن أن نتحاشى التزام صاحب العمل بدفع الأجر للعامل ، و قد حددت طريقتان لاحتساب الأجر وهما :

الأجر بالمدة و الأجر بالمردودية .

**بموجب الأجر بالمدة :** يدفع للعامل أجر بعد مدة معينة دون اعتبار لكمية الإنتاج المحققة ، وهذه طريقة سهلة فيها ضمان للعامل ، ولكنها ليست في صالح صاحب العمل و لا تشجع العامل على زيادة الإنتاج.

**بموجب الأجر بالمردودية :** يأخذ بعين الاعتبار كمية الإنتاج المحققة من طرف العامل بعد فترة معينة و هي طريقة في صالح صاحب العمل .

1 هاشم صادق ، عقد العمل في الدولة العربية ، الدار القومية ، القاهرة ، مصر ، بدون طبعة ، 1964 ، ص 44 .

## الفصل الثاني : العمل

إن الأجر يشكل مصدر رزق غالبية الأجراء ، لذلك لا يجب ترك أمر تحديده و تقديره لصاحب العمل وحده حتى لا يقع الضرر على العامل ، لذلك تقرر تدخل الدولة في تنظيمه و تقديره على أن يضمن العيش السليمة للعامل و أسرته .

### ج . عنصر التبعية أو الإشراف :

و يقصد بها سلطة الإشراف و الإدارة و الرقابة التي يخضع لها العامل باعتبارها أحد الحقوق الأساسية التي يمنحها عقد العمل لصاحب العمل ، و يلزم العامل بالامتثال لها في الحدود المسموح بها قانونا ، و من هنا نعرض أهم الأوجه العلمية لعنصر الإشراف و الإدارة المعروفة لدى الفقه بمصطلح التبعية حيث تأخذه الأخيرة ثلاثة صور أو أوجه في علاقة العمل هي :

### الوجه القانوني و التنظيمي

يتلخص في تلك الأحكام القانونية و التنظيمية التي تفرض على العامل الامتثال لبعض الإجراءات و التعليمات التي يحددها القانون و النظم المعمول بها ، مثل ذلك ما نصت عليه المادة السابعة فقرة 01 و الفقرة 03 من قانون علاقات العمل التي تلزم العمال ب :

" أن يؤدوا بأقصى ما لديهم من قدرات ، الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ، أن يعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم ، و أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السليمة التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة "

من بين مظاهر سلطة الإشراف و الإدارة و الرقابة التي يتمتع بها صاحب العمل في مواجهة العامل هو حقه في تحديد أوقات العمل و توزيع العمل على العمال و توزيع العمال على أماكن العمل و وضع النظام الداخلي للعمل ، و سلطة التأديب و فرض قواعد الأمن و الوقاية و التنظيم التقني للعمل و فرض الانضباط في العمل ، و ما إلى ذلك من المسائل التنظيمية الأخرى المعترف له بها قانونا .



### ثانيا : الوجه الفني أو التنفيذي

و هو الوجه الذي فرضته التطورات التكنولوجية و ذلك ما أصبحت تتطلبه من تكوين و تخصص العمال في أعمال معينة و تفاوت المستويات المهنية من حيث التأهيل و التقنية المطلوبة و الدقة في العمل ، هذا ما أدى إلى إقامة أنظمة و أساليب للمراقبة و المتابعة الميدانية للعمال أثناء أدائهم لمهامهم و إنجازهم لأعمالهم و برامجهم المحددة من قبل المؤسسات المستخدمة ، نظام يسهر على تنفيذه عمال مفوضين من قبل صاحب العمل يتمتعون بمهلات و مستويات مهنية عالية ، أو بمعنى آخر عمال ذوي اختصاص و خبرة مهنية تؤهلهم لتأطير العمال و الإشراف على أعمالهم و تنفيذ البرامج المقررة من قبل صاحب العمل من الناحية التقنية و التنفيذية ، و بالتالي يمارسون سلطة صاحب العمل التقنية و التنفيذية.1

و يلاحظ في هذا الوجه للتبعية أن العامل في وحدات العمل الحديثة يبدو متحررا و مستقلا نوعا ما عن صاحب العمل ، ذلك أن كافة أعمال و نشاطات العامل محدد مسبقا ضمن منصب العمل أو برنامج النشاط أو مخطط الإنتاج الموضوع من قبل الهيئات التقنية التابعة لصاحب العمل.

### ثالثا : الوجه الاقتصادي :

يتمثل في اعتماد العامل في حياته على ما يحققه من دخل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل إذ يمنع عليه ممارسة أي نشاط يذر دخلا خارج علاقته لصاحب العمل ، مما يجعل صاحب العمل و كأنه في مركز المحتكر لوقت و جهد العامل و هذا طوال مدة علاقة العمل بغض النظر عن الشكل الذي تتخذه هذه العلاقة، حيث يحظى الجانب المالي لعلاقة العمل — كما رأينا ذلك من قبل — بحماية قانونية واسعة كانت دائمة أو مؤقتة .

1 أحمية سليمان ، المرجع السابق ، ص 92 .

### د . عنصر المدة :

يقصد بها المدة الزمنية التي يضع فيها العامل نشاطه و خبرته و جهده في خدمة و مصلحة صاحب العمل أو إدارته، وهي المدة التي تحدد من الناحية المبدئية بحرية من قبل المتعاقدين مع الأخذ بعين الاعتبار النصوص القانونية و التنظيمية المعمول بها في هذا الشأن و بعض المبادئ التي تنص عليها مثل منع التعاقد على العمل مدى الحياة.

توجد في المجال العلمي عدة أشكال و أصناف لعلاقات العمل المحددة المدة و غير المحددة المدة و العمل المؤقت ... إلخ ، وهي النماذج التي يلعب فيها عنصر المدة دورا هاما في تحديد الالتزامات و الحقوق لاسيما بالنسبة لإنهاء علاقة العمل و الحقوق المترتبة عنها .

تعتبر علاقة العمل غير محددة المدة أو الدائمة هي القاعدة في مختلف التشريعات العمالية المقارنة. بما فيها التشريع الجزائري الذي ينص على أنه : " يعتبر العقد مبرما لمدة غير محددة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة و في حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محددة " 1.

### 2 . أنواع العقود :

#### 2 . 1 . عقد العمل المحدد المدة:

بالنظر إلى عقود العمل المفتوحة و ما تشمله من حقوق مشتركة في إطار عقود العمل حسب قانون العمل 90 / 11 لذي أسس العقود المفتوحة الذي يسمح للعامل بالطعن في طلب زيادة أو تمديد العقود المحدودة الأجل — عقود قابلة للتمديد — وهذه الإجراءات ذات غمط يحفظ التوازن على مستوى المؤسسات إزاء المنافسة حيث أن المشرع بطبيعة الحال حدد و حصر الحالات و الدوافع الاقتصادية و الإدارية التي تبرم فيها العقود . 2

1 أحمية سليمان ، المرجع السابق ، ص 93 .

2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، أبريل 1990 .

## الفصل الثاني : العمل

— و لقد عرفه القانون الإنجليزي على أنه : " عقد لإجازة الخدمات حينما يتعهد الفرد ( الخادم ) بالعمل لمدة معينة مقابل أو

تعويض آخر لحساب صاحب العمل ( السيد) الذي يلتزم بتشغيل الخادم " 1.

— وعرفه القانون المصري على أنه : " العقد الذي يكون وقت انتهائه محددًا بواقعة مستقبلية محققة الوقوع ، لا تتعلق وجودها

بمحض إرادة أحد الطرفين، كأن يجعل الطرفين لانتهائه محددًا و يعينا للالتزامات الناشئة عنه فترة معينة " 2.

— وعرفه القانون السوداني بأنه : " أي عقد كتابي أو شفهي صريح أو ضمني يستخدم بموجبه أي شخص لمدة معينة ، أو

للقيام بأي عمل مقابل أجر نقدي أو ما له قيمة نقدية " .

— و في القانون الجزائري نصت الفقرة الأولى من المادة التاسعة من علاقات العمل في القطاع الخاص : " تكون علاقة أو عقد

العمل لمدة غير محددة و يكون العمل كذلك لمدة محدودة بالنسبة لكل عامل تم استخدامه لاستخلاف المستخدم الأصلي، و

كذا في الأحوال التي تحدد فيما بعد بموجب قرارات وزير العمل و التكوين المهني " 3 .

### 2 . 1 . 1 . شروط إبرام عقد العمل المحدد بالمدة :

حسب المادة 12 من قانون العمل الجزائري 90/11 فإنه يبرم عقد العمل لمدة محدودة في الحالات التالية :

— عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة .

— عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتًا، و يجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل.

— عندما يتطلب الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتًا، و يجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل.

— عندما يتطلب الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع متقطع.

— عندما يبرز ذلك تزايد العمل أو أسباب موسمية.

1 مصطفى القريشي ، المرجع السابق ، ص 78 .

2 هاشم رفعت هاشم ، المرجع السابق ، ص 117 .

3 مصطفى القريشي ، المرجع السابق ، ص 111 .

## الفصل الثاني : العمل

### 2. 1. 2 . أنواع عقد العمل المحددة بالمدة :

#### أ . عقد العمل الموسمي :

يقصد بها الأعمال التي لا تجرى بسبب الظروف الطبيعية و المناخية بصفة متواصلة و إنما خلال فترات محددة ، و هذا حسب المادة 12 من قانون العمل الجزائري 90/11 . و يحدد العقد في هذه الحالة من ارتباط العمل بنوع معين من المحاصيل الزراعية و بموسم من المواسم الصناعة و التجارة أو فصل من فصول السنة ، و يكون العقد في هذه الحالة محدد دون حاجة لاشتراط النص على هذا التحديد في العقد فالتحديد هنا ضمنيا و مستمد من طبيعة العمل أو من تحديد الخدمة أو من الغرض منها . 1 .  
ب . العقد لتنفيذ عمل معين ( مؤقت ) :

يعني بالأعمال المؤقتة الأعمال التي لا تجرى إلا خلال فترة محددة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة المستخدمة أو حاجياتها الظرفية إلى يد عاملة إضافية. و قد عرفت محكمة شؤون العمل الجزائرية بالقاهرة العقد بأنه : " عقد محدد لإنجاز العمل المتفق عليه موضوع هذا العقد ، و لذا فإن العقد يتحدد ضمن بالوقت اللازم لتنفيذ العلم المعين المتفق عليه . " 2  
ج . العقد طويل المدى و العقد لمدى الحياة :

إذا كان عقد العمل لمدى الحياة للعامل أو صاحب العمل لأكثر من 5 سنوات جاز للعامل بعد انقضاء 5 سنوات أن يفسخ العقد دون تعويض على أن يندر صاحب العمل إلى ستة أشهر.

### 2. 2 . عقد العمل غير محدد المدة ( المفتوح ) :

— إن العقود المفتوحة هي التي تضمن الوضع الأكثر استقرار للعمال الأجراء حيث أنها لا تخضع لمدة محددة ، و تنقضي إما بتحويل الأجير أو استبداله بأخر حيث يتوج بعقد غير مضمون ( لا يضمن الاستقرار و الضمان في العمل ) حيث ينتج عن هذا العقد فترة مؤقتة ، و نادرا ما يلجأ العامل للقضاء من أجل أخذ تعويضات .

— العقود المفتوحة ترم لشغل المهمة المحددة أو المؤقتة حيث يجيز القانون الطعن في هذا الصنف من العقود لتعويض أو شغل مكان عامل غائب أو لزيادة مؤقتة لنشاط المؤسسة . 3

1 رائد راشد ، شرح قانون العمل الجزائري ، ديولن المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون طبعة ، 1991 ، ص 152 .

2 حسن عوض ، الوجيز في شرح قانون العمل الجديد ، دار الثقافة ، القاهرة ، مصر ، بدون طبعة و السنة ، ص 50 .

3 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، ابريل 1990

## الفصل الثاني : العمل

### تعريف عقد العمل غير المحدد بالمدة ( المفتوح ) :

و هو يعتبر تعريف أكثر شمولية لكافة العناصر و أكثر تعبيراً على حقيقة هذا العقد ، و الذي يرى بأن عقد العمل : " اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر صاحب عمل و تحت إشرافه و إدارته و توجيهه لمدة محددة أو غير محددة مقابل أجر معين محدد سلفاً " . 1

هو العقد الذي ينعقد بين طرفين أحدهما هو العامل و الآخر صاحب العمل ، و يكون كتابياً صريحاً مقابل أجر نقدي لأجل غير مسمى لإنهاء هذه العلاقة غير أنه تحدد مدة خمسة سنوات يمكن بعدها للعامل أن ينهي علاقة العمل دون تعويض لصاحب العمل . " 2

### 3- عقد الإدماج المهني :

#### 3-1- مفهوم عقد الإدماج المهني :

هو نمط توظيف يسعى لدمج عدد من فئات الشباب من خلال توفير منصب عمل

#### 3-2- أنواعه :

و يترتب على إدماج فئات طالبي العمل إبرام عقود تتخذ الأشكال التالية :

- عقد إدماج حاملي الشهادات بالنسبة للفتة الأولى CID و يستفيد منه الشباب حاملي الشهادات التعليم العالي و التقنيين السامين خرجي المؤسسات الوطنية للتكوين المهني .
- عقد إدماج مهني بالنسبة للفتة الثانية CIP و يستفيد منه الشباب خرجي التعليم الثانوي للتربية الوطنية و مراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربصاً تمهينياً
- عقد تكوين - إدماج بالنسبة للفتة الثالثة CFI و يستفيد منه الشباب بدون تكوين و لا تأهيل

1 أحمية سليمان ، المرجع السابق ، ص 77 .

2 راشد راشد ، المرجع السابق ، ص 86 .

### 3-3 - أهداف عقود الإدماج المهني :

- تشجيع الإدماج المهني للشباب طالبي العمل
- تثمين الموارد البشرية و تدعيمها بالخبرة و التأقلم المهني أثناء فترة الإدماج
- تشجيع كافة الشباب ، لا سيما عبر برنامج التكوين

### 4 . إنهاء علاقة العمل :

لقد نصت المادة 66 من قانون العمل الجزائري على أنه تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية :

أ - البطلان أو الإلغاء القانوني.

ب - انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحددة.

ج - الاستقالة.

د - العزل.

ج - العجز الكامل عن العمل، كما ورد تحديده في التشريع.

ح - التسريح للتقليص من عدد العمال.

خ - إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة .

د - التقاعد.

ذ - الوفاة.

1 محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة ولاية قالمة ، الجزائر ، بدون طبعة ، 1995 ، ص 92 .

## الفصل الثاني : العمل

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل ، الذي تطرقنا فيه إلى العمل و مفهوم العمل و كذا ظاهرة تقسيم العمل ، لاحظنا من خلالها كيف تطور هذا المفهوم، الذي كان في القدم يعتبر وصمة اجتماعية توجب لصاحب التحقير ، وكان يرى إلى المواطن الصالح لا يكون أبدا من العمال، ثم بعد ذلك قسم العمل إلى ما هو يدوي و ما هو عقلي ، رغم ذلك بقيت قيمة العمل غير مقدرة ، رغم ما جاءت به الديانات من تعظيم قيمة العمل و الحث عليه، إلا أنه في العصر الحديث تغير هذا المفهوم نتيجة الثورة الصناعية التي حدثت في أوروبا ، حيث تم إثراء هذا المفهوم من حيث المعنى و الأبعاد و القيم الاجتماعية المرتبطة به، فراح العمال ينظمون أنفسهم في شكل منظمات تهتم بالدفاع عن حقوقهم و المطالبة بها، كما تطرقنا إلى مفهوم تقسيم العمل و كذا ظاهرة دوران العمل.

كنتيجة لهذا التطور الحاصل على مستوى العمل ، انبثقت القوانين و المراسيم التي تنظم هذه العلاقة الموجودة بين العمال و أصحاب العمل ، و هو ما يعرف بعلاقات العمل ، فلكل دولة قانونها الخاص الذي ينظم هذه العلاقة ، وكلها تصب في اتجاه واحد ألا و هو الحفاظ على حقوق العامل ، و الاختلاف فيما بينها يكون على مستوى السياسات المطبقة في هذا المجال و كذا في كيفية تعريف هذه المفاهيم ، وهو ما لاحظناه من خلال التعاريف المختلفة لعقد العمل.

### تمهيد :

سنتناول في هذا المطلب الذي خصصناه للأداء الوظيفي، إلى أهمية الأداء، وذلك باعتمادنا على مفهوم الأداء الذي تعددت تعريفاته. فمنهم من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد و منهم من يرى أنه انجاز عمل ، وذلك ناتج من تعدد الدراسات و الأبحاث في هذا المجال، كما سنتطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء، وخاصة العلاقة التي تربط الأداء بالرضا الوظيفي، لأن كلاهما يؤثر في الآخر، وكذا أهم النظريات المتعلقة بكليهما.



### المبحث الأول : الأداء

#### 1 . مفهوم الأداء الوظيفي و محدداته :

الأداة كلمة من أصل إنجليزي و تعني : إنجاز عمل ، عقد أشغال ، أو استغلال .

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات

الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الجهد و الأداء ، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

#### 1 . 1 . مفهوم الأداء الوظيفي :

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر

إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور ( المهام ) .

#### 1 . 2 . محددات الأداء :

تعد الكفاءة الإنتاجية من أبرز الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها، و يتم الوصول إليها من خلال تحقيق الأهداف

الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة، ولا يتم ذلك إلا بتحسين الأداء عبر محددات هي :

#### 1 . 2 . 1 . القدرة على العمل :

إن للعوامل الفنية في العمل تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ، لكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة و

الكمال، إلا أن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن استخدام الآلات أو تنفيذ مراحل

الإنتاج يؤثر على كفاءة التجهيز الآلي للمشروع و بالتالي الإنتاجية ، فلو عهد إلى عامل حديث غير مدرب إلى تشغيل آلة

حديثة عالية الثمن، و لاشك كليل بإتلافها و تخفيض معدل الكفاءة إلى حد بعيد .

1 راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ب ط ، 2000 ، ص 209 .

2 نفس المرجع ، ص 209 .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

بنفس المنطق فإن العامل الذي يدفع شعور صادق إلى تحسين عمله ، لا يمكن أن نتوقع منه مستوى عالي من الكفاءة ، لهذا فمن الضروري توفر عنصر القدرة على العمل لدى الفرد ، و هذا الأخير يكتسب من مصادر مختلفة مثل : التعليم ، التدريب ، الخبرة ، كذلك فإن القدرة على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التي يمتلكها ، بمعنى آخر فإن القدرة أداء عمل ما ، تكون من جزئين أساسيين :

— جزء مكتسب ( التعليم و التدريب ) .

— جزء موروث ( نابع من الشخص ذاته ) .

و على هذا الأساس ، فإن إدارة الأفراد يمكنها رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحسين العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل ( أي فرص توفر الرغبة ) ، و ذلك عن طريق إكتساب العامل قدرات أخرى أو انتقاء أفراد يتميزون بقدر عالي من المقدرة الموروثة.

### 1 . 2 . 2 . الرغبة في العمل :

إن عامل الرغبة هذا يحدد بالظروف المادية و الاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يحدد احتياجات الفرد و رغباته، و مدى ملاءمته نوع العمل و اتجاهاته، ويمكن توضيح العلاقة بين القدرة على العمل و الرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الأداء.

بالشكل :



1 علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، د ط ، 1985 ، ص 29 .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

بمعنى أن القدرة على العمل و الرغبة فيه يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء ، و تأثير القدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل أو العكس ، كما أن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الفرد بالعمل ، ولكي ننجح يجب تحديد أي العاملين هو المؤثر و الفعال : القدرة على العمل أم الرغبة فيه ؟

### 2 . العوامل المؤثرة على أداء أفراد المؤسسة :1

إن أداء الأفراد داخل المؤسسة بإعتبارها نظام مفتوح يتأثر تما بعوامل خارجية و أخرى داخلية ، مع العلم أنه يمكن التحكم في العوامل الداخلية و بالتالي تغييرها هذا من جهة و من جهة أخرى يمكن التكيف مع العوامل الخارجية و الاستفادة منها .

#### **2 . 1 . العوامل الداخلية :**

تتمثل هذه العوامل بصفة عامة في ظروف العمل المادية : تهوية ، حرارة ، إنارة ، نظافة ... الخ و مختلف الحوافز سواء مادية أو معنوية ، إضافة إلى مختلف أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة ، و نظام الاتصالات فيها ، و التي تؤثر مجتمعة أو منفردة على مستوى أداء الأفراد المؤسسة .

#### **2 . 2 . العوامل الخارجية :**

يمكن حصر العوامل الخارجية في الجوانب الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية .

أ — العوامل الاقتصادية : يعتبر المحيط الاقتصادي أكبر محيط تأثير على أداء الأفراد داخل المؤسسة في وفرة المواد المادية و

المالية و درجة المنافسة في السوق .... مثلا : الأزمة المالية العالمية ، كذلك عدم توفر المادة الأولية و بنوعيات رديئة يؤثر

بشكل ملموس على أداء الأفراد مما يؤدي إلى انحراف الأداء المخطط ، أما بالنسبة إلى عامل المنافسة ، فهو يدفع الأفراد في

المؤسسة إلى تحسين مستويات أدائهم حتى يضمنوا إستمرارية المؤسسة و بقائها في السوق.

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

ب — العوامل التكنولوجية : يؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة ، التي بدورها تؤثر على مستوى أداء الأفراد بها، فالمؤسسة التي تملك تجهيزات ذات تكنولوجيا عالية تؤدي إلى عدم بذل جهد كبير من طرف الأفراد ، و بالتالي شعورهم بالارتياح النفسي فيها ، مما يرفع من معنوياتهم و يسمح لهم بالرفع من مستوى العمل في سبيل تحقيق أعلى مستويات الأداء .

ج — العوامل السياسية : تتمثل في أوجه تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي من خلال القوانين و التشريعات التي تسنها، والتي تخص مستويات الأجور، الضمان الاجتماعي، العطل مدفوعة الأجر، حق الإضراب ... الخ من القوانين و التشريعات التي تفرضها الدولة، و بالتالي فهذا التدخل يمكن أن يعود بالإيجاب أو السلب على مستوى الأداء حسب طبيعة هذا التدخل فإذا كان هذا الأخير لصالح المؤسسة فإنه حتما يعود عليها بالإيجاب و العكس صحيح.

فتحديد الدولة مثلا لمستويات الأجور في المؤسسات مثلا لن يشجع الأفراد على بذل مزيد من الجهود لرفع مستوى أدائهم.

د — العوامل الاجتماعية : تتمثل في المستوى الثقافي للأفراد ، مستوى المعيشة ... الخ و التي غالبا ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة فالمستوى المعيشي الجيد و الظروف الاجتماعية المواتية ، كلها عوامل تؤدي إلى تدني الأداء ، و يحدث كذلك هذا مع المستوى الثقافي و التعليمي للأفراد ، فكلما كان مستواهم عاليا كلما زاد اهتمامهم بتأدية واجبات العمل على أحسن ما يرام .

### 3 . مشكلات الأداء :

" تعني أن معدل الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط ، عن معدل الأداء القياسي المختبر ، بالنسبة لهذا النشاط ، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض ، أو الانحراف عن التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد و هذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير و القواعد " 1

و نقول حينئذ أن هناك مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد تم تحريفها، أو لم تتحقق، أي أن هناك تناقض بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي للفرد.

### 3 . 1 . أنواع مشكلات الأداء : 2

#### أ. المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية و المتمثلة في :

— إثارة المتاعب، مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء و التهجم.

— عدم التعاون مع الزملاء.

— الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.

— أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر.

— عدم التزاهة في القيام بالأعمال.

#### ب . المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي و تتمثل في :

— عدم الكفاءة مثل الإهمال، انخفاض جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.

— التمرد مثل العصيان في تنفيذ واجبات الوظيفة و رفض العمل الإضافي.

— عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.

1 راوية حسن ، المرجع السابق ، ص 277 .

2 نفس المرجع ، ص 277 .

### 3 . 2 . أسباب مشكلات الأداء : 1

يمكننا أن نقسم أسباب مشكلات الأداء إلى :

— أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد، أسباب داخلية.

— أسباب ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة، أسباب خارجية.

#### أ . الأسباب الداخلية :

— النقص في القدرات العقلية و العجز عن الفهم و التعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.

— الحالات الانفعالية التي تعطل أداء العمل، مثل القلق و الإحباط.

— تحديد الفرد لمستوى نجاحه.

— انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة، و الافتقار إلى بذل الجهد في العمل.

— عدم كفاية طاقة الفرد ، وعدم التناسق في حركاته ، أو ضعف بصره أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.

— تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد أو عدم احترامه لقيمة الوقت

#### ب . الأسباب الخارجية :

— عدم الإلمام الكافي للوظيفة كالاftقار للمعلومات الملائمة و الخبرة.

— التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل، التي تهدف إلى تقييد العمل، و نقص الإنتاج ، أو نبذ الفر

للجماعة ، أو من الجماعة.

— عدم ملاءمة محيط العمل المادي، مثل الضوضاء و البرودة و الحرارة مما يؤثر على الإنتاج.

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

— عدم ملاءمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل أو عدم توفير المعلومات المرتدة التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.

— الأزمات العائلية، حيث أن المواقف العائلية غير العادية تتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة ( المرض، الطلاق، وفاة أحد أفراد العائلة ).

— الاهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية 1

### 3. 3 . علاقة الضغوط المهنية بالأداء :

لقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين الضغوط المهنية و الأداء فبعضها كشف عن علاقة موجبة و بعضها كشف عن علاقة سالبة، كما أن تأثير الضغوط المهنية على الأداء يتوقف على حد إدراك و شعور و تفسير الفرد لهذه الضغوط.

#### 1 — الاتجاه الذي يرى وجود علاقة موجبة بين ضغوط العمل المهنية و الأداء :

يستند هذا الاتجاه إلى بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدار من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد من رغبتهم في الإنجاز، ويفسر ذلك بأن وجود مقدار من الضغوط المهنية يشعر الموظفين بالتحديد و المتعة و التحدي الذي يثير قدراتهم على ابتكار حلول مناسبة للمشكلات التي يواجهها و يعتقد أنصار هذا الاتجاه أن العاملين يتسمون بنوع من الموضوعية و الرشد، الأمر الذي يكفل لهم عدم التأثر بالضغوط المهنية الملقاة على عاتقهم، و يرفضون مبدأ الفصل التام بين شخصيات الأفراد و أعمالهم ".

#### 2 — الاتجاه الذي يرى وجود علاقة سالبة بين الضغوط المهنية و الأداء :

و يستند إلى أن الموظفين يبذلون جهدا كبيرا في محاولة السيطرة على الضغوط التي يتعرضون لها، و هذا بدوره يستقطع بدوره جزءا من وقت العمل، وكلما ارتفع مستوى ضغط العمل انخفض مستوى الأداء، إذا استمر مستوى الضغط في الارتفاع ظهرت بعض الأنماط السلوكية السلبية لتخفيف حدة تلك الضغوط.

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

---

و يحدد بعض الباحثين أثر الضغوط على أداء الموظف في ثلاثة مستويات أحدها منخفض و الثاني معتدل و الثالث مرتفع، و تنصح تلك الآثار فيما يلي :

المستوى المنخفض من الضغوط : يعاني الفرد من عدم وجود محفزات تستحث سلوكه في العمل للأداء الجيد حيث تتسم حياته بالركود و الملل و من تم تكون النتيجة سلبية على أدائه.

حالة الضغط المرتفع : فإن التأثير السلبي يظهر في الإجهاد النابع من عدم الشعور بالرضا، و الإحساس بعدم القدرة على التحكم و الإحساس بالعجز عن أداء أي عامل.



### المبحث الثاني : تقييم الأداء

#### 1 . مفهوم تقييم الأداء :

هناك عدة مفاهيم لتقييم الأداء " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتحون، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد كفايتهم في العمل الذي يعملون به " 1.

و هو كذلك " نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " 2 .

من التعريفين السابقين نستنتج أن الغرض من تقييم الأداء عامة هو التعرف على جودة الأداء لكل فرد بغية تقرير الزيادات في الأجور مثلا و الترقيات ... الخ .

#### 2 . أهمية تقييم الأداء :

**أ رفع معنويات العاملين :** حيث أن جو من التفاهم و العلاقات الطيبة سيسود بين العاملين و الإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم و طاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة و أن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء.

— تساعد عملية التقييم في تدعيم إجراءات الترقية ، النقل و إثبات عدالتها و تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات و الحوافز .

— تساعد عملية التقييم كذلك في تحديد فعالية المشرفين و المدربين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

1 نظمي شهادة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص 75 .  
2 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ب ط ، 2006 ، ص 284 .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

ب . استمرار الرقابة و الإشراف : أن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد و مواعيد محدد و مواعيد محددة سيلزم

الإدارات تتبع منجزات العاملين و تقدم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم و نتائج

تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم و التقيد بمواعيده و بذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف.

— يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور للعاملين.

— يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم 1.

— يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد برامج التدريب و التطوير اللازمة.

— يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء و أوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع

العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار و التعيين التي تمت في المؤسسة.

### 3 . طرق تقييم الأداء :

#### 3 . 1 . طرق التقييم التقليدية : 2

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على مرؤوسهم ، حيث تختلف كل طريقة عن

الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها نذكر من هذه الطرق : الترتيب البسيط ، والمقارنة الزوجية و طريقة التدرج

و مقياس التدرج البياني و قوائم المراجعة و طريقة الاختيار الإجباري و الطريقة المقالية و أدناه محتوى و أسلوب كل طريقة

من هذه الطرائق.

1 نظمي شهادة و آخرون ، المرجع السابق ، ص 76 / 77 .

2 نفس المرجع ، ص 76 .

### أ . طريقة الترتيب البسيط :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء حيث تعتمد هذه الطريقة على الأفراد العاملين بالتسلسل و ذلك بأن يقوم المقيم للأداء ( المسؤل ) يوضح كل فرد من الأفراد العاملين في مرتبة معينة تبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوء أداة، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر.

لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها يمكن أن تخضع للتأثيرات الشخصية خاصة في علاقة المقيم بالفرد العامل و لذلك يمكن أن تعتمد على أكثر من مقيم لكي تتفادى أو تقلل من التحيزات.

و من مزايا هذه الطريقة سهولتها من حيث التطبيق و التوضيح للأفراد العاملين.

### ب . طريقة المقارنة المزدوجة :

حيث يتم في هذه الطريقة مقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد لعاملين الذين هم أيضا يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها من طرف المقيم. فإذا كان لدينا مثلا (5) أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل و من ثم تتم مقارنة الفرد الأول مع كل من (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم أفضل ، فإذا استخدم هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط.

### ج . طريقة التدرج :

يتم في هذه الطريقة وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء المرضي و الأداء غير المرضي و الأداء المتميز ، تقوم الإدارة بوضع هذه التصنيفات أو يقوم بوضعها الشخص المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا للتصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه ، ويمكن وضع أكثر من ثلاثة تصنيفات و من الممكن أيضا تعديل طريقة التدرج و تكييفها على طريقة التوزيع الإجمالي ، حيث يتم في هذه الأخيرة تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف أو درجة مثلا :

من الأفراد الذين يكون أدائهم في الدرجة العليا. % — 10

من الأفراد الذين يكون أدائهم متوسط. % — 20

من الأفراد الذين أدائهم متوسط. % — 40

من الأفراد الذين أدائهم الأقل من المتوسط. % — 20

من الأفراد الذين أدائهم متدني ( هابط). % — 10

يساعد هذا التعديل و التكييف الشخص المقيم على فصل الأفراد إلى مجموعات وفقا لأدائهم، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أن لها تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المتدني ، لذلك تسعى الإدارة دائما إلى تطوير لمختلف التصنيفات أي تطوير شامل للأفراد العاملين.

### د . طريقة التدرج البياني :

يقوم الفرد في هذه الطريقة على تحديد مجموعة معينة من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه هذه الصفات و الخصائص ، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا مثل كمية الإنتاج ، نوعية الإنتاج ، الإبداع ، المعرفة بالعمل... الخ .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

من مزايا هذه الطريقة في تقييم الأفراد العاملين أنها دقيقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال. إن مقياس التدرج البياني تأخذ أشكال عديدة و النموذج أو الشكل الشائع لمقياس التدرج البياني هو كالاتي. يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد و الموارد البشرية في المنظمات الحديثة و تقوم هذه الوظيفة على مبادئ و ممارسات.

### 3. 2 . طرق تقييم الأداء الحديثة :1

#### أ . مقياس التدرج على الأساس السلوكي :

يعتبر هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقي التدرج البياني و المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا ، و يتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات و السلوكيات المرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية كذلك الأمر يتم بتوضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون الأداء متميزا أو جيدا أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد العمل أثناء عملية التقييم .

#### من مزايا هذا المقياس أنه :

- تقليل من الخطاء بسبب تحديد لأبعاد عمل المقيم و كذلك ملاءمته للفرد العامل.
- يتميز هذا المقياس بالموضوعية لأنه يوضح بمشاركة الأفراد العاملين الذين يمتلكون المهارة في الأداء.
- أن هذا المقياس مقنع لكل الأفراد العاملين و المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.
- يساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية و التطورية للأفراد العاملين.

#### لكن ما يعاب على هذه الطريقة :

هو إرتفاع التكاليف و الوقت و الجهد.

1 نظمي شهادة و آخرون ، المرجع السابق ، ص 79 .

### ب . مقياس الملاحظات السلوكية : 1

لقد طور هذا المقياس لتفادي العيوب و المآخذ المترتبة عن المقياس السابق ، حيث يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال المتمثلة في المواقف الجوهرية لسلوكيات العمل لكن اختلافه عن المقياس السابق هو المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ( موضع التقييم ) و يرتبهم على (5) أوزان بدلا من وزن واحد. ما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع ، أي أن المقيم في هذه الطريقة يقوم بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين.

### ج . طريقة الأداء بالأهداف : 2

تتضمن هذه الطريقة خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الهدف و الثانية مراجعة و تقييم الأداء. تحديد الأهداف : يحدث لقاء بين كل فرد و رئيسه حينها يتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة وفقا للواقع الفعلي للعمل و الجهد.

مراجعة تقييم الأداء : يحدث لقاء بين الرئيس و المرؤوس لمناقشة مدة إنجاز الأهداف المحددة و بهذا يكون أساس التقييم هو النتائج المحققة و ليس السلوك. من مزايا هذه الطريقة :

— تشجيع الفرد في تحديد هدفه مما يؤدي إلى زيادة دافعيته نحو العمل.

— أنها طريقة موضوعية تعتمد على الأداء الفعلي.

— تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.

ما يعاب على هذه الطريقة :

— التركيز و التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.

1 سهيلة محمد عباي ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط الأولى، 1999 ، ص 170 .

2 نظمي شهادة و آخرون ، المرجع السابق ، ص 82 .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

— صعوبة مقارنة مستوى الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

### د . طريقة مراكز التقييم: 1

تستعمل هذه الطريقة لتطوير المديرين و تقييم أدائهم حيث أن تطبيقها يساعد الأفراد في فهم نقاط الضعف و القوة في أدائه يقوده على تحسنه.

و أن السمات و الصفات الأساسية في طريقه مراكز التقييم هي مهارات التخطيط ، التنظيم، العلاقات الإنسانية نوعية التفكير، مقاومة الضغوط و الدوافع نحو العمل و درجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعل و الاتصال.

### بعض عيوب مقياس التدرج البياني :

— أنه لا يرتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم.

— يتطلب استخدام هذا الأسلوب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية و الحكم العادل من قبل المقيمين ، كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظة و الإشراف على سلوك الأفراد العاملين متابعتهم باستمرار.

— و وفقا لهذا النوع من المقاييس من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي فمجرد التأثير السلبي على صفة معينة مساهمة في الأداء على هذا المقياس لا يعطي الفرد العامل المعلومات الكافية و توجيهه لما يحتاج في تغيير لهذا الاتجاه السلبي أو الواقع السلبي لهذه الصفة ... الخ.

### ه . طريقة قوائم المراجعة: 2

حيث يستخدم المقيم في هذه الطريقة قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة ( إدارة الأفراد ) و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ، ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما نعم أو لا ، عندما تتم قائمة المراجعة تقوم الإدارة بعملية التحليل و تحديد الدرجات و الأوزان.

1 سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، المرجع السابق ، ص 172 .

2 نفس المرجع السابق ، ص 173 .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، من ثم يعود التقييم النهائي في إدارة الأفراد إلى المشرف لمناقشة مع الأفراد الآخرين.

وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل في عمل الإدارة و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا ، و بالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحيزات، ما يعاب عن هذه الطريقة أنها مكلفة حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم يقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل آخر.

### و . طريقة الاختيار الإجباري : 1

يقوم المقيم في هذه الطريقة باختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا و انطباقا على الفرد العامل من زوج من الصفات و في الغالب تكون العبارتين اللتان تصفان سلوك الفرد إما إيجابية أو سلبية مثال ذلك :

1 — يتعلم بسرعة ..... يعمل بجدية و حرص.

2 — عمله ثابت و دقيق ..... أداؤه جيد أو نموذج جيد للآخرين.

3 — غالبا ما يتعب ..... يتأخر عادة عن العمل.

و عليه فالفرد المقيم هنا مجبر على اختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي و تكون أكثر انطباقا عليه و كذلك مجبر على انتقاء العبارات السلبية التي تكون أيضا أكثر انطباقا على الفرد العامل ، فتجمع هذه التقييمات أو التأشيريات من قبل إدارة الأفراد و تعطى لها الدرجات تكون سرية و غير معروفة للمقيم.

من محاسن هذه الطريقة في تقييم الأداء أنها تقلل من التحيزات الشخصية حيث أن القيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها.

1 سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، المرجع السابق ، ص 173 .



## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

كذلك أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب و التهيئة المسبقة للمقيم . و بالإمكان زيادة موضوعية هذه الطريقة عن استخدام لجنة للقيام بعملية التقييم عوض شخص واحد.

ما يعاب على هذه الطريقة الجهد المبذول في الإعداد و التهيئة بالنسبة للعبارات المستعملة في عملية التقييم حيث يشترط أن تكون مطابقة للتوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل.

### ي . طريقة المواقف الحرجة : 1

يقوم المقيم في هذه الطريقة بالتركيز على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية ، أو أداء العمل بمستوى منخفض في الفاعلية أي السلوكيات الأساسية المساهمة إيجابيا ، والسلوكيات الأساسية المساهمة سلبا في الأداء ، هذه الأخيرة يتم تدوينها من قبل المقيم خلال فترة زمنية معينة لكل فرد عامل ، حيث يقدم خلالها خلاصة عن المواقف الإيجابية و السلبية للفرد العامل.

إذ هذه الطريقة مهمة و مفيدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم هذا من جهة و من جهة أخرى تقلل من التحيز من قبل المقيم ، ذلك لأنه يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل ، كذلك أن تحديد و وضع السلوكيات في قائمة يوضح للفرد العامل أيا من السلوكيات مرغوب فيها و غير مرغوب فيها تتطلب التطوير.

### من سليات هذه الطريقة نذكر ما يلي :

— أنها تتطلب جهودا كبيرة و مستمرة من قبل المقيم.

— الذاتية في عملية تقييم الأداء و التحيز، من الممكن أن تكون المواقف الإيجابية أثناء عملية التقييم مصطنعة.

### ك . طريقة المقالية : 2

تقوم هذه الطريقة على كتابة تقارير تفصيلية من قبل المقيم يصف فيها جوانب الضعف فيها جوانب الضعف و القوة و الأداء الماضي، ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك وضع الاقتراحات التطورية لكل منهم.

1 سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، المرجع السابق ، ص 174 .

2 نفس المرجع السابق ، ص 175 .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

من محاسن هذه الطريقة أنها بسيطة و لا تتطلب جهودا كبيرة لقياس عملية الأداء و لا تتطلب تدريبا لإبجازها.  
من عيوب هذه الطريقة أنها غير منظمة بشكل ثابت حيث تخضع للتغيير من قبل المقيم فإما تزداد المعلومات فيها و تكون مكثفة أو تقل مع عدم فائدتها، و أن هذه الطريقة تتطلب إمكانيات جيدة في الكتابة و التعبير عن الآراء.

### المبحث الثالث : الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء .

#### تمهيد :

يعمل الفرد داخل المؤسسة بين الجماعة و التي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به، فهو بدافع من المشاعر الداخلية لهذا الفرد و التي تعطي صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به، و الرضا هذا ناتج مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته نحو عوامل مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته نحو عوامل متعلقة بها و نحو الحياة بوجه عام.

من هنا كانت أهمية الرضا الوظيفي، كما يعتبر هذا الأخير من أهم المكونات الثلاثة التي تؤثر على إنتاج العامل ( التحفيز، و مستوى الأداء ) كما تساهم هذه الثلاثة ( التحفيز، مستوى الأداء، الرضا ) بشكل كبير في تنظيم السلوك و الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

و أنه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمي بزيادة العلاقات الطردية بين هذه الثلاثة و هي التحفيز، الرضا، و مستوى الأداء، على المدير أو قائد العمل أن يؤسس السلوك التنظيمي لمؤسسته على هذه العلاقة.

### 1 . مفهوم الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي لاقت اهتمام كبير من وجهة الدراسات و البحوث النفسية الاجتماعية في مجال العمل و التنظيمات القائمة لأجله. و للإشارة فإن مصطلح الرضا الوظيفي عرف تسميات أخرى كالرضا المهني عن العمل و هي في غالب الأحيان لها نفس المعنى ، لذا ليس هناك مجال للشك عند إيجاد تسمية من تسميات المشار إليها في مختلف النظريات و البحوث التي تتناول الموضوع . كما ينبغي الإشارة كذلك هو أن جل النظريات التي

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

ارتبطت بالرضا الوظيفي هي نفسها التي تفسر الدافعية . على الرغم من أن المفهومين قد يأخذان تفاسير تتباين في بعض ثنائياتها عند بعض الباحثين .

" هو مشاعر الفرد اتجاه وظيفته و الناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه و إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة " 1 .

و عرفه آخرون " بأنه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه و التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير ، الانجاز ، الإبداع ، احترام الذات ، تحمل المسؤولية و المنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه " . 2

و قد أورد الباحثون تعريفات عديدة للرضا الوظيفي فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ، و يحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه " كما يرى البعض الآخرون أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً ."

و يعتبر عن الرضا بالمعادلة التالية :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن الترفيه + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل . 3

و يرى سوبر أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته و ميوله و سماته الشخصية ، و يتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نمه و خبراته .

1 فاروق عبده فلية و السيد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات ، دار المسيرة ، عمان ، ط 1 ، 2005 ، ص 259 .

2 نفس المرجع ، ص 259 .

3 نفس المرجع السابق ، ص 260 .

### 2 . العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي : 1

إن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل إما أن تكون من الفرد نفسه أو العمل الذي يمارسه أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد ، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى المجموعات التالية :

#### أولاً: مجموعة العوامل الشخصية .

هنالك العديد من العوامل تتعلق بقدرات العاملين و مهاراتهم : و التي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم و سماتهم مثل السن المستوي الوظيفي ، و قد أثبتت الدراسات و الأبحاث على أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين السن و درجة الرضا الوظيفي أي كلما زاد سن الفرد ، زاد رضاه عن العمل ، وأن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة و بالتالي لايقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة و يتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ، ولكن مع تقدم الفرد في العمر يصبح أكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته ، ويرضى بالواقع الفعلي و يترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي .

يؤثر كذلك المستوى التعليمي على الرضا الوظيفي ، فالفرد الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن الفرد أقل تعليماً ، و حسب ما توصلت إليه بعض الأبحاث ، يرجع السبب في ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً .

إن الوظيفة أو المركز الذي يشغله الفرد يؤثر على الرضا الوظيفي كذلك ، فالأفراد ذوو المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل مركزاً في المؤسسة .

— عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد و مدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

و بصفة عامة نلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية و استخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي لفرد ، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد لوظيفته .

**ثانيا : العوامل المرتبطة بظروف العمل .**

و هذه العوامل تتعلق ببيئة و ظروف العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد كالتهووية ، درجة الحرارة ، الرطوبة ، و نظام فترات الراحة والعمل .... مع العلم أنه لا يمكن تغيير العوامل الشخصية .

**ثالثا : العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل .**

قد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة و مدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع القدرات و إمكانيات الفرد و ميولاته .

و قد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة و المستوى الإداري للوظيفة .

**رابعا : العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة .**

و ترتبط هذه العوامل بطرق الإشراف و الإدارة المتبعة ، و مدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و العمال المرؤوسين حيث يجب أن تتميز علاقات جيدة سواء كانت اجتماعية أو نفسية بين الرئيس و المرؤوس

**خامسا : العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة .**

و تمثل في اللوائح و النظم التي تعمل المنظمة على تطبيقها كنظم الاتصال مثلا داخل المنظمة ، الإجراءات المتبعة في العمل ، التسهيلات و التجهيزات التي توفرها المنظمة .

سادسا : العوامل البيئية : ترتبط هذه العوامل بالبيئة التي نشأ فيها الفرد ، فهو عضو في أسرة معينة ، و يرتبط بجماعات و

زملاء داخل العمل و كما تشمل هذه العوامل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع 1

1 صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 175 / 176 .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

سابعا : العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي و الأجر و فرص الترقى .

و تشمل هذه العوامل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف و الاستقرار في الوظيفة ، و مقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف و مدى تلبية للحاجات الشخصية و تناسب مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف و تشمل كذلك على الفرص المتاحة للترقية و مدى توافر هذه الفرص للتطور الوظيفي .

### 1. 2 . العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء :

دلت كثير من الدراسات و الأبحاث على أنه توجد علاقة سببية بين الأداء و الرضا الوظيفي أي أنه كلما كان الرضا عن العمل مرتفع فإنه حتما يؤدي إلى أداء مرتفع و كلما كان الرضا عن العمل منخفض فإنه حتما يؤدي إلى أداء منخفض . و بالتالي فإن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسة للعمل ، و درجة ولائه و انتمائه للمنظمة ، و ينعكس ذلك في ارتفاع إنتاجية و أدائه .

### 3 . النظريات المرتبطة بالأداء و الرضا الوظيفي :

حتى يتسنى انا الاطلاع على نظريات الأداء و الرضا الوظيفي من الأجدد بنا أولا أن نطلع على نظرية ماسلو في تدرج الحاجات الإنسانية و هذا لل تمتع به هذه النظرية من محتوى و معني دقيق في تحديد حاجات الإنسان التي تعد دافعه الأول في معظم تحركاته اليومية ، و من ثم إشباعه لمجموع حاجاته يعود عليه بالرضا و الحصول على الطمأنينة و الاستقرار و بالتالي الأداء الجيد .

#### 1. 4 Abraham Maslow . نظرية تدرج الحاجات لأبراهم ماسلو :

تستند هذه النظرية التي وضعها ماسلو على أن الفرد لديه مجموعة من الحاجات التي يشعر بها ، والتي تعمل كمحرك و دافع للسلوك و تتلخص هذه النظرية في النقاط التالية .

— أن الإنسان كائن حي يشعر بالحاجة إلى أشياء معينة و هذه الحاجة تؤثر على سلوكه فالحاجات غير مشبعة تسبب توترا لدى الفرد و هو يريد أن يقضي على هذا التوتر من خلال بحثه عن إشباع هذه الحاجة و بالتالي فالحاجات غير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك و العكس فالحاجات التي تم إشباعها لا تحرك و لا تدفع السلوك الإنساني .

1 صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 176 .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

— تنظم الحاجات في هرم و يبدأ بالحاجات الأساسية و الأولية اللازمة لبقاء الجسم و التدرج في الحاجات يعكس مدى أهمية هذه الحاجات .

— يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بالتدرج حيث يبدأ أولاً بالحاجات الأساسية ( الفسيولوجية ) الطعام الشراب ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية فحاجات التقدير ، و أخيراً حاجات تحقيق الذات .

— إن الحاجات غير مشبعة لفترة طويلة ، أو التي يلقي الفرد فيها معاناة في الإشباع قد يؤدي به إلى الإحباط و الألم النفسي ، حيث ينتج الفرد خلالها ردود أفعال محاولة منه حماية نفسه من هذا الإحباط .

### 1. 1. 3 . هرم الحاجات عند ماسلو : 1

أ. **الحاجات الفزيولوجية :** و تمثل هذه الحاجات بصفة أساسية ، على الفرد ، و المحافظة على نوعه مثل : الحاجة إلى الطعام و الشراب و المسكن و النوم و الجنس... الخ .

ب . **الحاجة إلى الأمان :** عقد إشباع الفرد لحاجات الفزيولوجية بدرجة مرضية ، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان و التي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد و حمايتها .

إن إمكانية إشباع حاجة الأمان في أنظمة الأمن الصناعية و السلامة المهنية و الرعاية الصحية و التأمينات الاجتماعية... الخ .

ج . **الحاجات الاجتماعية :** تتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين أفراد المجتمع كالأهل مثلاً و

الأصدقاء و زملاء العمل... الخ و رغبة في تكوين علاقات معهم ، كما تتعدى الحاجة الاجتماعية إلى محاولة الفرد كسب

مكانة اجتماعية ، من خلال تبوؤه لعدة مراكز اجتماعية ، كمدبر لمؤسسة ما مثلاً أو من خلال الهيمنة و النفوذ داخل

الجماعة التي ينتمي إليها . وتعتبر جماعات العمل ، الأقسام ، الإدارات و الاجتماعات وسائل طبيعية يمكن من خلالها إشباع الفرد لحاجاته الاجتماعية .

د . **حاجات التقدير :** و تتمثل في حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية ، وشعوره باحترام الآخرين له ، و أن يمتلك

الإحساس بالثقة في النفس و القوة ، المقدرة و الكفاءة ، ويمكن أن تساهم الحوافز ، الترقيات و الألقاب في إشباع

1 سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص 184 / 185 .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

حاجات التقدير ، كذلك من بين الأشياء التي تساهم في إشباع حاجات التقدير هي الشناء و الشكر في حالة إنجاز مهام وأدوار تستحق ذلك .

هـ . حاجات تحقيق الذات : و هو محاولة الفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته و مهاراته الحالية و المحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تسره و تسعده شخصيا .

— و يمكن أن تصف الأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متعددة لمهاراتهم و قدراتهم .

— إن الإدارة الناجحة هي التي تعطي الفرد الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع صفاته و شخصيته ، حتى يستطيع أن يحقق ذاته .

### 3 . 1 . 2 . تطبيق نظرية تدرج الحاجات لماسلو في الإدارة :

إن التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات يقتضي بالضرورة التعرف على الحاجات غير المشبعة من طرف المدير و بما أن الحاجات غير مشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك فإنه يجب على المدير أن يستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدافعي لمصلحة الإدارة و أيضا من خلال تقديم الحوافز التي تشبع هذه الحاجات .

### 3 . 2 . نظرية التوقع : 1

وضع أسس هذه النظرية فيكتور فروم ، حيث تفرض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية و التفكير قبل أن يحدث سلوك معين .

و ترى بأن دافعية الفرد لأداء عمل معين يعتبر محصلة لعوائد التي سيحنيها الفرد و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد .

أي أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج .

1 أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 160 .



### 1. 2. 3 . من خصائص هذه النظرية :

1. أن الفرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده .  
مثال : إذا طلب مدير مؤسسة ما من أحد العمال القيام بعمل لساعات إضافية ، فهل سيوافق العامل أم لا ؟ فإجابة العامل على هذا الطلب ستكون وفقا للعائد أو المقابل الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك أو العمل .
- 2 . إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي نتائج لثلاثة عناصر :
  - أ . توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين .
  - ب . توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة .
  - ج . توقع الفرد ، أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة و جاذبية له .
- 3 . إن العناصر السابقة ( أ ، ب ، ج ، أو التوقع ، الوسيلة ، المنفعة ) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد ، و أن التقدير يختلف من شخص لآخر ، فما يشعر به الفرد معين يختلف عما يشعر به فرد آخر لأن هذه العناصر الثلاثة ( أ ، ب ، ج ) هي عناصر إدراكية
- 4 . ترى النظرية أن الفرد بمقدوره البحثفي ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة و إعطائها تقديرات و قيم ، وعليه وحب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهابا .

### 2. 2. 3 . عناصر نظرية التوقع :

- أ . التوقع : هو تقدير لقوة العلاقة بين المجهود المبذول و بين الأداء المراد الوصول إليه ، فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المراد الوصول إليه فإن العلاقة هنا واضحة وقوية و العكس صحيح .
- ب . الوسيلة : و هنا يطرح الفرد تساؤلا إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة ؟  
فربما يعتقد الفرد أن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية ، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة بين الأداء و العوائد في حاله إذا ما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء و بالتالي يجب توضيح هذه العلاقة للفرد العامل من أجل رفع دافعيته للأداء بشكل جيد .

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

ج . **منفعة العوائد** : تشير منفعة العوائد و جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من مكافأة معينة يحصل عليها ، و هناك اختلاف في قيم المكافئات أو العوائد بين فرد آخر فالشكر و التقدير قد يكون ذو قيمة و منفعة لدى البعض و قد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر ، و على هذا الأساس تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته ، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير .

و تشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد بل أنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي :

$$\text{منفعة العوائد} \times \text{الوسيلة} \times \text{الدافعية} = \text{التوقع}$$

### 3 . 2 . 3 . التطبيق الإداري لنظرية التوقع :

لقد اشتهرت نظرية التوقع عبر العالم لدرجة أنها أصبحت مقبولة عمليا كأحد نظريات الدافعية و الأداء حيث يمكن توظيف هذه النظرية في بعض التطبيقات النظرية و ذلك باستخدام بعض مبادئها .  
فعلى سبيل المثال أنه على الأنظمة الإدارية و على المشرفين أن يوضحوا الوسيلة و العلاقة بين الأداء و بين الحصول على حوافز و عوائد معينة ، حيث يقوم المشرفون بتأكيد و توضيح توقعات العاملين و كيف أن مجهوداتهم تؤدي إلى أداء معين ، و كيف يسهم نشاطهم اليومي في زيادة فاعلية الأداء و آخر خطوة يقوم بها المشرفون هو توضيح العوائد و الحوافز التي يمكن أن يحصل الفرد عليها و كيفية ارتباطها بأداء عمل معين .

### 3 . 3 . 3 نظرية وضع الهدف : 1

يرى رواد هذه النظرية و من أشهرهم إدوين لوك ، أن وجود الأهداف هو شيء أساسي لتحديد مسار السلوك ، كما أن وجود أهداف من شأنه أن يولد دافعا للفرد لتحقيقها ، باعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها و في ما يلي شرح لهذه النظرية :

**1** — وجود أهداف أمر مهم و ضروري لأنها تمثل طوحات الأداء ، لأنها تنشط و توجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات ، كما أنها في الواقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها ، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها .

1 أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 162

## الفصل الثالث : الأداء و الرضا الوظيفي

2 — إن الأهداف و الطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من جهته و رغباته و عواطفه من جهة أخرى

3 — إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما :

أ . تكون الأهداف محددة : لأنها تحدد للفرد ما يجب أن يفعله و تحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله .

ب . تكون الأهداف مقبولة : فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى و أفضل نتيجة .

ج . تكون الأهداف ذات نفع و فائدة للفرد : يكون الفرد أكثر حرصا على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على

النفع و الفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف .

د . تكون الأهداف صعبة: فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة بالهدف العام (أبدل قصار جهديك )

ه . تكون الأهداف قابلة للقياس : و هذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد و إلى أداء أعلى خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات

عن أدائهم .

### 3. 3. 1 . التطبيق العملي لنظرية الهدف :

إن التطبيق العملي لنظرية وضع الهدف ، يقتضي بالضرورة قيام المدير أو المشرف بالاتفاق مع الأفراد المرؤوسين يوضع

الأهداف الخاصة بأداء العمل ، عن طريق التفاوض معهم و إقناعهم بجدوى تحقيق هذه الأهداف و أنها تصب في مصلحتهم و

تكون هذه الأهداف صعبة بالقدر الذي تكون به متحدية لقدرات المرؤوسين فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعة لسلوك

المرؤوسين و مؤدية إلى أداء الأعمال بالشكل المطلوب .1.

### 3. 4 . نظرية ماك جريجور X و Y

يعتبر ماك جريجور هو واضع هاتين النظريتين حيث انتقد من خلال النظرية الأولى ( ) أفكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في

نظرتها ( ) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح و الإنساني مع العنصر البشري و كان ماك جريجور

أول من دعى إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة و أهداف الفرد العامل .

### 3 . 4 . 1 . نظرية (X):

- لخص ماك جريجور أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعامله مع العنصر البشري و ذلك بالشكل التالي :
- الإنسان يكره العمل و يحاول تجنبه و الابتعاد عنه إذا استطاع ذلك و بالتالي لابد من اجباره .
  - الإنسان طموحه قليل ، فهو لا يبحث إلا عن الأمان و الاستقرار و لا يجب تحمل المسؤولية .
  - الحافز المادي و العقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل و الإنتاج .
  - الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين .

### 3 . 4 . 2 . نظرية (Y):

- ذكر ماك جريجور في نظريته ( Y ) على التكامل بين أهداف الفرد و أهداف المنشأة و كتب يقول تطبيق نظرية (Y) سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين و سيتحرر انتماؤهم و بالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي ، و من أبرز أفكار ماك جريجور التي تضمنتها نظرية (Y) مايلي : 1
- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يواجه و كيف يحفز على العمل و يثير فيه الدافعية .
  - الحافز المادي و العقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة و الإقناع و الترغيب هي الكفيلة بذلك ، بالإضافة إلى وجود نظام الحوافز المعنوية و ليس المادية .
  - الإنسان يحب عمله و يبحث عنه إذا وجد المعاملة الحسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً .
  - الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه و تحقيق طموحه .
  - المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في إتخاذ القرارات ، و يحبون الشعور بالحرية و يرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم .
  - إذا اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة و فرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية .
  - أن تكون المنشأة مكان محب للنفس ، و إشعاره (Y) — مما سبق نفهم أن ماك جريجور قصد في نظريته أن وجوده و عمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية ، المعنوية ، النفسية ، الاجتماعية ، و أن مستقبله الوظيفي مرتبط بها .

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تعرضنا لتعريف الأداء الذي يمثل في الجهد المبذول من طرف العامل أثناء تأدية عمله ، و نجد أن للأداء محددات تمثلت في قدرة العامل على تأدية العمل الذي يتطلب منه الكفاءة و الخبرة اللازمة ، وهذا من خلال تحسين الأداء عن طريق البحث و التعلم و التدريب لكسب شخصية مطلوبة ، مما ينتج عنها رغبة العامل في تأدية عمله ، كما تطرقنا إلى طرق قياس الأداء و التي من خلالها يمكن تحديد مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء في المؤسسة ، كما رأينا كذلك العوامل التي تؤثر في الأداء ، و المشكلات التي يتعرض لها العامل أثناء تأدية عمله، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى العلاقة التي تربط الأداء ، و مدى تلازمهما مع البعض إذ أنه من غير الممكن أن يكون أحدهما مستقل عن الآخر ، بعد ذلك تطرقنا لأهم النظريات التي تطرقت للأداء و الرضا الوظيفي .

عبد الباقى  
الباب الثاني

عبد الباقى  
الجانب الميداني

## الفصل الرابع

### الجانِب التحليلي

تمهيد

1- تحليل مضمون الإستمارة

2- تحليل و استنتاج الفرضية الأولى

3- تحليل و استنتاج الفرضية الثانية

4- الإستنتاج العام للفرضيات

### تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق لتحليل مضمون الإستمارة و الفرضيات من خلال عرض النتائج المتوصل إليها في هذا البحث ، و ذلك بتحليل الفرضيات و تفسيرها إحصائيا و سوسيلوجيا و ذلك بغرض الوصول إلى نتائج عامة تخدم الإشكالية و موضوع البحث .



جدول رقم (1) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
%77	23	ذكور
%23	07	إناث
%100	30	المجموع

التحليل الإحصائي :

نلاحظ أن عدد الذكور يمثل %77 بالمائة من مجموع العينة تليها نسبة %23 تمثل الإناث

التحليل السوسولوجي :

إن العمل في مثل هذه المؤسسات يتسم بنوع من الخشونة حيث الإحتكاك اليومي بالآلات مما يجعل عمل المرأة فيه قليل إن لم نقل نادر و يقتصر على بعض اعمال الإدارة لكن نسبة %23 لا يستهان بها خصوص في مع الظروف الإجتماعية الإقتصادية الحالية و التي دفعت بالمرأة لشغل أي عمل مهما كانت طبيعته لتحقيق طموحاتها و أدائها كسب قوتها .

جدول رقم ( 2) يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
%7	2	متوسط
%10	3	ثانوي
%83	25	جامعي
%100	30	المجموع

#### التحليل الإحصائي :

نلاحظ أن نسبة 83 % من العينة تمثل فئة الجامعيين تليها نسبة 10 % من فئة الثانويينم نسبة 7 % من فئة التعليم المتوسط .

#### التحليل السوسولوجي :

و يرجع ذلك لتراجع فرص العمل مما جعل الجامعيين لا يترددون في قبول إي وظيفة مهما كانت طبيعتها إضافتا لكون هذا النمط من التوظيف يستهدف الفئات الشبانية من هذه المستويات ، ومن جهة آخر نلاحظ تراجع في المستوى التعليمي أدى إلى تدافع نحو الجامعة مما أدى بالجامعة أيضا لتدفع بالمتخرجين إلى سوق عمل غير مهيئة للإستقبال هذا العدد و بالتالي يصبح الجامعي يقبل أول عمل يعرض عليه .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (3) توزيع الباحثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة
أعزب	21	70%
متزوج	09	30%
مطلق	0	0
أرمل	0	0
المجموع	30	100%

### التحليل الإحصائي :

نجد أن 70% من عينتنا يمتلكون شباب عزاب ، تليهم 30% المتزوجون.

التحليل السوسولوجي :

نلاحظ أن نسبة العمال العزاب تقدر بـ 70% من مجموع العينة و يرجع ذلك لكون هذا النمط من التوظيف يستقطب فئة الشباب في بداية مشوارهم في الحياة و الزواج في مجتمعنا يتطلب تكوين ثروت لتحصيل مسكن ثم إعداد مصاريف الزواج إضافة إلى أن من بين شروط الزواج أن يكون الزوج موظف دائم ، فالوقت لا يزوج لأنه لا يملك مقومات القوامة حيث أنه لا يملك راتب مستقر ثابت و هذا النمط من التشغيل غير ثابت ، إلى انه يمكن ان نجد البعض رغم هذه المعوقات استطاعوا الزواج و يرجع ذلك لإنتسائهم لأسر ميسورة الحال أو لمصاهرتهم لأسر ميسورة ، أو لعثورهم على من يقدر ظروفهم و يتوكل على الله .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (4) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرارات	الفئة العمرية
% 34	11	20 إلى 25
% 50	15	26 إلى 30
% 16	5	31 إلى 35
0	0	أكبر من 36
% 100	30	المجموع

### التحليل الإحصائي :

نلاحظ أن نسبة 50% من العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة تليها نسبة 34% من العينة تنتمي لفئة من 20 إلى 25 سنة ثم تتبعها فئة من 31 إلى 35 سنة بنسبة 16% أما من هم أكبر من 36 سنة فغير موجودة.

### التحليل السوسولوجي :

إن فئة من 26 إلى 30 سنة تمثل الشباب المتخرج من الجامعة و المؤدي لواجب الخدمة الوطنية و الذي يرى انه أدى إلتزاماته و يرغب في تعويض سنين الدراسة في عمل يكسب من خلاله راتب يلي حاجياته ، تليها الفئة الثانية و هي فئة من 20 إلى 25 سنة و هم في الغالب الثانويين و هم من فشلوا في الإلتحاق بالجامعة فأصبح سقف طموحهم وظيفة ينفقون من أجرها على أنفسهم ، أما الفئة الثالثة فهي فئة 31 إلى 35 سنة و هم من إنتهى بهم البحث عن وظيفة في هذه المؤسسة بعد بحث طويل أضعوا فيه سنوات .

### 2- تحليل و استنتاج الفرضية الأولى:

نذكر بالفرضية الأولى و التي تقول " لعقود الإدماج أثر على الرضا الوظيفي للمتعاقدين " من خلال هذه الفرضية نحاول أن نعرف كيف ساهمت عقود الإدماج في التأثير على الرضا الوظيفي

### 2-1- تحليل الفرضية الأولى :

إن الغرض من تحليل هذه الفرضية هو معرفة مدى تأثير عقود الإدماج على الرضا الوظيفي للعمال و بالتالي تأثيرها على مستوى أدائهم و هذا بالإعتماد على الأسئلة المطروحة في الإستمارة من خلال مؤشرات هي : قدرة الأجر على تلبية حاجيات العامل ، علاقة العامل بالمشرف، مدى استعداده لمغادرة المؤسسة و من ذلك سنقوم بتحليل و تفسير الجداول التالية

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية و علاقتها بقدررة الأجر على تلبية الحاجات

لا يلي		يلى		الحالة العائلية	
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات		
66%	14	34%	7	21	أعزب
74%	7	26%	2	9	متزوج
0	0	0	0	0	مطلق
0	0	0	0	0	ارمل
	21		9	30	المجموع

### التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 74% من المتزوجين لا يرون أن الأجر يلي حاجياتهم تدعمها نسبة 66% من العزاب تليها 34% من العزاب صرحوا أن الأجر يلي حاجياتهم تدعمها نسبة 26% من المتزوجين في حين لا يوجد هناك آرا مل و مطلقون .

### التحليل السوسولوجي :

تختلف الحاجيات و سقفها باختلاف الأفراد و و باختلاف وضعياتهم الإجتماعية و حالاتهم العائلية ، فللمتزوج إلتزامات تستدعي نفقات خصوصا إذا كان أب لأطفال يليهم العزاب و حتى العزاب يتفاوتون في الحاجيات حسب و ضع أسرهم الإقتصادي فإبن العائلة ميسورة الحال ليس كإبن العائلة الفقير أو أبن العائلة محدودة الدخل و يكون الإختلاف في سقف الطموح فكل يطمح حسب تنشئته الإجتماعية ، لكن يجتمع الكل في أن الأجر غير كافي لتلبية الحاجيات خصوصا و أن أجر المتعاقدين المؤقتين محدود .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (6) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس و علاقتها بملائمة توقيت العمل

لا يلائم		يلئم		الجنس	
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات		
%13	3	%87	20	23	ذكور
%72	5	%28	2	7	إناث
	8		22	30	المجموع

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن %87 من الذكور يناسبهم توقيت العمل تلي ذلك نسبة %72 من الإناث لا يناسبهم توقيت العمل

### التحليل السوسولوجي :

و يرجع هذا التباين لطبيعة الجنسين و للنسق الثقافي الإجتماعي الذي نعيشه في المنطقة بإعتبارها منطقة محافظة لا تزال لا تقبل بخروج المرأة للعمل ليلا بإستثناء بعض الحالات التي رفضت المرأة فيها هذه الأعراف و نزلت للعمل في أوقات كانت حكر على الرجال و نلمس ذلك في نسبة %28 من الإناث اللات صرحن بملائمة التوقيت لهن .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (7) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي وعلاقته بالإرتياح للعلاقة مع المشرف

عدد مراتح		مرتاح			
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات		
%0	0	%100	2	2	متوسط
%0	0	%100	3	3	ثانوي
%4	1	%96	24	25	جامعي
	1		29	30	المجموع

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن نسبة 100 % من ذوي مستوى التعليم المتوسط مرتاحين للعلاقة مع المشرف ، تعاعدها نسبة الثانويين ، تليهما نسبة 96% من الجامعيين مرتاحين للعلاقة مع المشرف مع نسبة قليلة من الجامعيين و المقدرة بـ 4% لا تجد إرتياح للعلاقة مع المشرف .

### التحليل السوسيوولوجي:

و يرجع ذلك لأن عدد ذوي المستوى المتوسط و الثانوي قليل مقارنة مع الجامعيين نسبة 8 % و هي نسبة صغيرة ، من جهة و من جهة أخرى فإن هناك صراع داخل عدد كبير من المؤسسات يتمثل في عدم تقبل المشرف الكبير في السن ، صاحب الأقدمية لفتى قدم يلوح بشهادته يظن ان المؤهل العلمي أفضل من الخبرة ، هذا الصراع هو ما يشنح العلاقة بين العامل -الموقت- و المشرف - الدائم- في حين إفتقاد المتوسطيين و الثانويين للمؤهل العلمي المتمثل في الشهادة الجامعية تجعلهم في منى عن الصراع .



## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (8) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس وعلاقته بتلبية الأجر للحاجيات

لا يلي		يلي			
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات		
%65	15	%35	8	23	ذكر
%86	6	%14	1	7	أنثى
	1		29	30	المجموع

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 86 % من الإناث صرحوا ان الاجر لا يلي الحاجيات مقابل 65% من الذكور .

### التحليل السوسولوجي:

بالنظر لهذه النسب نلاحظ ان نسبة الإناث هم أكثر تدمر من قضية الأجر و ملائمته لتلبية الحاجات من نسبة الذكور ويرجع ذلك للتغير الحادث في البنية الإجتماعية التي أصبحت للمرأة متطلبات و نفقات تضاهي الرجل حيث أصبحت تطمح لإقتناء أرقى الألبسة من مركبات أجنبية و تطمح لإقتناء سيارة و منزل خاص بها محاولتا تأمين مستقبلها سواء تزوجت و أصبحت أم لأولاد او طليقة بأولاد أو حتى ان لم تمنح لها فرصة الزواج هنا تغيرت نظرة المجتمع للمرأة و أصبحت فرد يجب عليه إنتاج المادة لضمان العيش الحسن ، في ظل هذه التحولات تراجع حافز بعض الرجال لصبح إتكاليا يطلب امرأة عاملة تقاسمه نفقة المنزل .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (9) يوضح توزيع الباحثين حسب التجربة في ميدان العمل وعلاقتها بمتابعة تكوين متخصص

لم يتابع		تابع			
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات		
%40	4	%60	6	10	سبق له العمل
%39	8	%61	13	21	لم يسبق له العمل
	1		29	30	المجموع

### التحليل السوسولوجي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 60 % من الذين سبق لهم العمل في المؤسسة قد تابعو تكوين متخصص .

### التحليل السوسولوجي :

إن العمال المتعاقدين و الذين سبق لهم العمل بالمؤسسة قد استفادوا من فترات تكوينية تخصصها المؤسسة لرفع مستوى عمالها و بهذا نجد أن نسبة كبيرة من الذين سبق لهم العمل في المؤسسة صرحوا أنهم يملكون تكوين متخصص ، و يساهم التكوين المتخصص في تحسين اداء العاملين و هنا يكمن الفرق بين عامل له مؤهل التكوين المتخصص وعامل لا يملك مؤهل التكوين المتخصص و يؤخذ هذا ايضا بعين الاعتبار في قضية تجديد العقد او حتى التثبيت فمن اهداف أي مؤسسة اكتساب عمال لهم كفاءة مهنية و لا يكون ذلك إلى عن طريق التكوين المتخصص .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

### جدول رقم (10) يوضح تلائم الوظيفة مع المؤهل

لا		نعم		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	
%10	3	%90	27	تلائم الوظيفة مع المؤهل

#### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 90 % من الباحثين صرحوا بأن الوظيفة التي يشغلونها تتلائم مع مؤهلاتهم تليها نسبة 10% من الباحثين صرحوا أنها لا تتلائم .

#### التحليل السوسولوجي :

نلاحظ ان النسبة الكبيرة من الباحثين صرحوا ان الوظيفة التي يشغلونها تتلائم مع مؤهلاتهم - 27 مقابل 3 - و هذا يرجع لكون الوظائف التي تسند لهذا النوع مع العمال - عمال مؤقتين- تكون في الغالب وظائف بسيطة لإفتقارهم للخبرة المهنية و التجربة التي تؤهلهم لشغل الوظائف الحساسة مع مراعاة إندفاع و حماس الشباب الذي يدفعهم لعدم الإعتراف بقصور قدرتهم على شغل الوظائف و يدفع بهم للتصريح باستعدادهم لشغل إي وظيف مقابل البقاء في المؤسسة .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

### جدول رقم (11) يوضح ملائمة توقيت العمل

لا		نعم		ملائمة توقيت العمل
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	
%10	3	%90	27	

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 90 % من الباحثين صرحوا بأن توقيت العلم يناسبهم تليها نسبة 10% من الباحثين صرحوا أنه لا يناسبهم.

### التحليل السوسولوجي :

ان جل العمال من فئة الذكور - 23 مقابل 7 - هذا ما يبرر تقبل توقيت العمل الذي قد يكون في الفترة المسائية وقد يكون في بعض الأحيان ليلا مع وجود بعض الاستثناءات كون نسبة الإناث تفوق 10% و الإستثناء يتمثل في قبول بعض الإناث العمل حتى ليلا و هذا يعكس إندماج المرأة في ميدان العمل مثلها مثل الرجل لتنافسها حتى في الوظائف التي كانت حكر على الرجال .

جدول رقم (12) يوضح تناسب الأجر مع الجهد و الكفاءة

لا		نعم		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	
60%	18	40%	12	تناسب الأجر مع الجهد و الكفاءة

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 60% من المبحوثين صرحوا بأن الأجر الذي يتلقونه لا يتناسب و الجهد الذي يبذلونه و كفاءاتهم تليها نسبة 40% من المبحوثين صرحوا أن الأجر يتناسب و جهدهم و كفاءاتهم .

### التحليل السوسولوجي:

إن تراجع القدرة الشرائية للمواطن تسببت في تدمير كبير خاصتا عند العمال المؤقتين حيث ان اجورهم المتدنية لا تلي حاجياتهم المتزايدة خصوصا الذين لهم أرتباطات و إلتزامات عائلية إضافة للأزمات الأخرى المحيطة بالعامل من أزمة سكن تتطلب أموال كثيرة لحلها هذا ما يبرر تصريحات العدد الكبير من العمال مع مراعاة و جود آخرون صرحوا بالعكس و يرجع ذلك لصغر حجم الإلتزامات فقد يكون أغلبهم عزابا و قد يكونوا ينتمون إلى عائلات ميسورة الحال لا يدخل ضمن همومهم مشكلة السكن و نفقات الزواج لذا يكفيهم الأجر المتوسط .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (13) يوضح الارتياح للعلاقة مع المشرف

لا		نعم		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	
7%	2	93%	28	الارتياح للعلاقة مع المشرف

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 93 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يجدون إرتياح للعلاقة مع المشرف تليها نسبة 7% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يجدون إرتياح للعلاقة مع المشرف .

### التحليل السوسيولوجي:

إن علاقة الإشراف تعكس تفكير كل من المشرف و المنفذ أي العامل محل الإشراف و إذا نظرنا للإطار القانوني لكليهما نجد أن المشرف دائم ، له أقدمية ، له خبرة ، أكبر سنا ، يكون في الغالب مستواه الدراسي ثانوي بينما المتعاقد في إطار الإدماج مؤقت ، حديث العهد بالعمل، مفتقد للخبرة، شاب ، يملك مستوى تعليمي عالي .  
فإذا كان المشرف يملك قدرة على القيادة تمكنه من إحتواء العامل و توجيهه و إذا و جد للعامل استعداد لإندماج داخل النسق الجديد سيكون هناك توافق و سيراتح كليهما و إلى فالعكس و نجد هنا أن غالبية عينتنا قد تجاوزت بإستثناء قلة .

### 2-2 الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

من خلال تحليل الجداول السابقة و المتعلقة بالفرضية الأولى و المتمثلة في تأثير عقود الإدماج على الرضا الوظيفي للعاملين ، توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي لدى هذه الفئة يكاد يكون منعدما حيث أن المرجو من منصب الشغل تلبية الحاجيات التي يطمح لها العامل عن طريق الأجر كحد أدنى و حسب ما نلاحظه فإن عدد كبير من المبحوثين متذمر من قضية الأجر الذي لا يراه مناسب و لا يلبي حاجاته ناهيك عن توقيت العمل الذي هو يكرس التمييز أو الغلبة للجنس الذكوري حيث أنه لم يراعي خصوصية المرأة و التي تعيش في نسق إجتماعي لا يبيح خروجها ليلا للعمل .

### 3- تحليل و استنتاج الفرضية الثانية:

نذكر بالفرضية الثانية و التي تقول " لعقود الإدماج أثر على إنتاج المؤسسة " من خلال هذه الفرضية نحاول أن نعرف

كيف ساهمت عقود الإدماج في التأثير على إنتاج المؤسسة

#### 3-1- تحليل الفرضية الثانية :

إن الغرض من تحليل هذه الفرضية هو معرفة مدى تأثير عقود الإدماج على إنتاج المؤسسة و بالتالي تأثيرها على مستوى أدائها و هذا بالإعتماد على الأسئلة المطروحة في الإستمارة من خلال مؤشرات هي : تحصل المؤسسة على علامات جدوى ، توزيع الأرباح على العمال و من ذلك سنقوم بتحليل و تفسير الجداول التالية:



## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (14) يوضح توزيع الباحثين حسب متابعة تكوين متخصص و علاقته بتحصيل المؤسسة على علامات جودة

لم تحصل		حصلت			
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات		
%28	5	%72	13	18	تابع تكوين
%34	4	%66	8	12	لم يتابع تكوين
	9		21	30	المجموع

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن %72 من الذين تابعو تكوين متخصص صرحوا أن المؤسسة تحصلت على علامة جودة أثناء فترة عملهم يليهم %66 من الذين لم يتابعوا تكوين صرحوا نفس التصريح .

### التحليل السوسولوجي :

إن علامة الجودة تتحصل عليها المؤسسة وفق لمعايير تلتزم بها تتطلب يد عاملة ذات كفاءة مهنية عالية لا يمكن الحصول عليها إلى عن طريق متابعة تكوين متخصص و هن نلمس دور التكوين المتخصص في رفع مستوى الإنتاج كما و كيف، كيف يؤدي إلى الحصول على علامات جودة .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (15) يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي علاقته بتوزيع نسبة من الأرباح على العمال

لم توزع		وزعت			
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات		
0	0	0	0	0	متوسط
%40	2	%60	3	5	ثانوي
%36	9	%64	16	25	جامعي
	11		19	30	المجموع

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 64% من الجامعيين صرحوا أن المؤسسة وزعت نسبة من الأرباح على العمال تليها نسبة 60% من الثانويين صرحوا نفس التصريح

### التحليل السوسولوجي :

و توزيع المؤسسة للأرباح على عمالها يعتبر مؤشر لتحقيق المؤسسة أرباح و هذا يعكس النمو في الإنتاج و الذي يعتبر أول هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه ، و إذا نظرنا لعينتنا نجدها تمثل جزء بسيط من مجموع العمال و إنتاجيتها تمثل طبعاً جزء من إنتاجية العمال .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (16) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية وعلاقتها الإستفادة من خدمات إجتماعية

لم يستفد		استفاد			
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات		
76%	16	24%	5	21	أعزب
45%	4	55%	5	9	متزوج
0%	0	0%	0	0	مطلق
0%	0	0%	0	0	أرمل
	21		9	30	المجموع

### التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 76% من العزاب لم يستفيدوا من الخدمات الإجتماعية يليهم 55% من المتزوجين استفادوا .

### التحليل السوسولوجي :

و يرجع ذلك لكون المتزوجين هم احق بالمساعدات التي تمنحها الخدمات الإجتماعية وفقا لتنظيمات خاصة تعتمد عليها جل المؤسسات الجزائرية مقارنة بالعزاب الذين و إن استفادوا ببعض الخدمات لا تكون بنفس القدر مع المتزوجين ، هذا من جهة و من جهة أخرى فإن المتعاقدين لا يملكون الصفة القانونية التي تخول لهم كل الحقوق و الإمتيازات داخل المؤسسة مقارنة بالعمال الدائمين و التي من أهمها الخدمات الإجتماعية .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (17) يوضح الرغبة في الإستمرار في العمل داخل المؤسسة

لا		نعم		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	
%10	3	%90	27	الرغبة في الإستمرار في العمل داخل المؤسسة

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 90 % من الباحثين صرحوا بأنهم يرغبون في الإستمرار في العمل داخل المؤسسة تليها نسبة 10% من الباحثين صرحوا أنهم لا يرغبون بذلك .

### التحليل السوسولوجي:

مع تفشي ظاهرة البطالة بدأ سقف المطالب الشبانية يتراجع خصوصا من جهة نوع الوظيف و ظروف العمل و من ثم إذا اسعفه الحظ بالحصول على وظيفة سيتمسك بها قدر المستطاع و هنا نجد أن فكرة التخلي عن الوظيف للبحث عن أخرى نقصت لتقلص فرص العمل .

## الفصل الرابع : الجانب التحليلي

جدول رقم (18) يوضح مدا الإستفادة من خدمات إجتماعية داخل المؤسسة

لا		نعم		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	
%30	9	%70	21	مدا الإستفادة من خدمات إجتماعية داخل المؤسسة

### التحليل الإحصائي :

من خلال الجدول أعلاه و حسب الإتجاه العام نلاحظ أن 70 % من المبحوثين صرحوا بأنهم إستفادوا من الخدمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة تليها نسبة 30% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يستفيدوا من الخدمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة .

### التحليل السوسولوجي:

إن لكل مؤسسة خدمات إجتماعية تقدمها لعمالها و قد تختلف باختلاف و ضعياتهم القانونية و الإجتماعية فالعامل الدائم غير المؤقت و المتزوج غير الأعزب و هذا مبرر التباين حيث أن عينتنا هي عبارة عن عمال مؤقتين فيهم المتزوجين و العزاب و حتى المتزوجين يختلفون باختلاف عدد الأولاد .

ف ال 21 الذين قد إستفادوا منهم 9 متزوجين و الباقي قد يكون قد استفادوا من مزايا اخرى للمساعدات التي تقدمها الخدمات كالقروض و بيع الأجهزة الإلكترونية ...

### 2-3 الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

من خلال تحليل الجداول السابقة و المتعلقة بالفرضية الثانية و المتمثلة في تأثير عقود الإدماج على إنتاج المؤسسة ، توصلنا إلى أن الإنتاج تحسن من خلال تشغيل هؤلاء المتعاقدين و نلمس هذا من خلال تحصل المؤسسة على علامات جدوى إضافتا لتمكنها من توزيع نسبة من الأرباح .

### الإستنتاج العام للفرضيات:

من خلال بحثنا و إنطلاقا من فرضية عامة تقول أن العمل في إطار عقود الإدماج يؤثر على أداء العامل ، و بعد الدراسة الميدانية و تحليل البيانات تأكدنا من صحة الفرضيات الجزئية التي وضعناها بحيث تعرضنا لأهم النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي للعامل و المؤثر على أداءه و الذي يمكن قياسه من إنتاج المؤسسة وقد بدى لنا أن هناك نوع من الصراع الداخلي الذاتي لدى العامل حيث أنه غير راضي عن الوظيفة التي يشغلها و غير راضي عن ظروف العمل و لا الأجر لكنه في نفس الوقت يعمل و يحقق نتائج للمؤسسة و يرجع ذلك لقلة فرص العمل و قلة البدائل .

## الخاتمة

إن الملاحظ لمسار تطور نظام العقود في التشريع الجزائري من خلال التعديلات القانونية التي طبقت عليه يستنتج مدى أهمية عقد العمل بالنسبة للمؤسسة العمومية عموما و بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة و ذلك عبر الإصلاحات التي عرفتها خلال مسارها و التي إنتهت بها إلى مايسمى حاليا بإقتصاد السوق و الذي يفرض أنماط توظيف خاصة تتلاءم و إستراتيجيات المؤسسات وفق السياسة العامة للدولة .

بغض النظر عن الجانب القانوني و من خلال دراستنا هذه التي أردنا أن نسلط بها الضوء على بعض الجوانب الإجتماعية و النفسية التي صاحبت تطبيق هذه السياسة الجديدة و بالتالي تأثيرها على الجانب الإقتصادي في حين كان يفترض بها أنما حلول إقتصادية للنهوض بالمؤسسة ، و إنطلاقا من الفرضيات التي وضعناها بخصوص تأثير هذه العقود على الأداء لاحظنا أن لهذه العقود تأثير سلبي على أداء العمال نتيجة شعورهم بضياح حقوقهم .

لكن معرفتهم الجيدة بسوق العمل محدود الخيارات يجعلهم مرغمين على قبول العمل بظروفه الغير مناسبة مما يسبب له نوع من القهر و هذا يرجع سلبا على مردوديتهم .



## قائمة المراجع

### المعاجم و الموسوعات:

1 معن خليل العمر ، معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، لبنان ، ط1 ، 2000.

2 حامد الحرفة ، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ، الدار العربية للموسوعات ، المجلد الأول .

الكتب :

1 احمد زكي بدوي ، معجم العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، لبنان ، 1978.

2 احية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ،

الجزائر ، 1994.

3 إحسان محمد حسن ، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة ، بيروت، لبنان ، ط2 ، 1994.

4 احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، 2004.

5 بن صاري ياسين ، عقد العمل المحدد بمدة ، دار هممة ، الجزائر ، 2004.

6 حسن الساعاتي ، تصميم البحوث الاجتماعية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، بدون طبعة ، 1982 .

7 حسن عوض ، الوجيز في شرح قانون العمل الجديد ، دار الثقافة ، القاهرة ، مصر ، بدون طبعة ، بدون سنة .

8 راشد راشد ، شرح قانون العمل الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون طبعة ، 1991.

9 راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط ب ، 2000.

10 سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، 1999.

11 صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفاعل في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 2004.

12 صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، دار العلوم ، عنابة ، الجزائر ، ط1 ، 2003.

13 عجة الجليلي ، الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية ، دار الخلدونية ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2005.

- 14 عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع ، دار الطليعة ، بيروت ، لبنان ، ط 1 ، 2007.
- 15 عمار مجوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط 1 ، 1995.
- 16 عدنان العابد ، يوسف إلياس ، قانون العمل ، دار المعرفة ، بغداد ، العراق ، ط 1 ، 1989.
- 17 علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، ط 3 ، 2008.
- 18 علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، ط ب ، 1985.
- 19 فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات ، دار المسيرة ، عمان ، ط 1 ، 2005.
- 20 كمال الزييات ، العمل و علم الاجتماع المهني ، دار غريب ، مصر ، بدون طبعة ، 2000.
- 21 محمد الصغير بعلي ، تشريع العمل في الجزائر ، دار العلوم للنشر و التوزيع عنابة ، الجزائر ، 2000.
- 22 موريس أنجرس ، ترجمة : بوزيد صحراوي و آخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار القصبة ، الجزائر ، ط 1 ، 2006.
- 23 هاشم رفعت هاشم ، عقد العمل في الدول العربية ، الدار القومية ، مصر ، 1995.

#### المذكرات

- 24 صديق شريف ، عقود ما قبل التشغيل و اكتساب هوية العامل ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2006./2007.
- 25 حسان خبابية ، دور الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المواد الحمراء بالشرق في فترة 1991/1995 ، رسالة لنيل شهادة الماجستير.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة غرداية

معهد العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم الإجتماع  
تخصص تنظيم و عمل

إستمارة بحث مقدمة في إطار مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس

الموضوع :

عقود الإدماج في الهياكل العمومية و أثرها على الأداء الوظيفي

ملاحظة :

نرجوا منكم التكرم بملا هذه الإستمارة بكل موضوعية خدمة للبحث العلمي ،  
وذلك بالإجابة على الأسئلة المطروحة

ضع علامة (x) في الإطار المناسب

السنة الجامعية 2011 - 2012

## أسئلة الإستمارة

### البيانات الشخصية :

- 1- السن : .....
- 2- الجنس :  ذكر  أنثى
- 3- الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- هل تابعتم تكوين متخصص :  نعم  لا

### البيانات الخاصة بعقد العمل :

- 6 - هل الوظيفة التي تعمل بها تتلاءم مع مؤهلك  نعم  لا
- 7- هل لك تجربة في ميدان الشغل : - أول عقد عمل لي على الإطلاق
- سبق لي العمل في مؤسسة أخرى
- سبق لي العمل في نفس هذه المؤسسة
- 8 - هل توقيت العمل يناسبك  نعم  لا
- 9- هل تأمل في الإستمرار في العمل داخل هذه المؤسسة  نعم  لا

### البيانات الخاصة بالأجر :

- 10- هل ترى أن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك و كفاءتك  نعم  لا
- 11- هل ترى أن الأجر يلبي حاجياتك  نعم  لا
- 12- ما هو مستوى الأجر الذي ترى أنه مناسب لتحقيق حاجياتك ؟
- بعيد كثيرا عما تتقاضاه
- قريب من الأجر الحالي

## البيانات الخاصة بالإشراف:

- 13- هل أنت مرتاح للعلاقة مع المشرف  نعم  لا
- 14- هل تعتبر أن المشرف متفهم للعمال  نعم  لا
- 15- هل يناقش المشرف أمور تسيير المؤسسة  نعم  لا
- 16- هل هو صارم في الأمر و النهي و تطبيق الجزاءات عليك  نعم  لا
- 17- هل يتدخل في تفاصيل عملك  نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم هل ذلك  دائما  أحيانا  نادرا

## البيانات الخاصة بظروف العمل :

- 18 - هل تجد مكان العمل مريح  نعم  لا
- في حالة الإجابة بـ لا لماذا :
- لكثرة الضجيج
- درجة الحرارة عالية
- نقص في وسائل الأمن
- 19- هل تعتبر أن مساحة المكان كافية لك في أداء عملك  نعم  لا
- 20- هل علاقتك بزملائك جيدة  نعم  لا
- 21- هل يوجد انسجام و تعاون بين العمال  نعم  لا
- 22- هل تشعر بالإرتياح أثناء العمل  نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بـ لا هل هذا راجع لـ : -
- سوء تفاهم مع الزملاء
- سوء تفاهم مع المشرفين
- ظروف العمل سيئة
- عدم الإرتياح للعمل في هذه المؤسسة
- 23 - هل إستفدت من خدمات إجتماعية داخل المؤسسة  نعم  لا
- 24 - هل توزع نسبة من أرباح المؤسسة على العمال  نعم  لا
- 25- هل تحصلت المؤسسة بمشاركتم على علامات جودة إتقان  نعم  لا
- 26- إذا عرض عليك عمل آخر خارج المؤسسة هل ستغادر المؤسسة  نعم  لا