



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الإجتماع

الموضوع:

عقود العمل بنظام محددة المدة CDD و انعكاساتها على أداء

العاملين

دراسة ميدانية لعينة من العمال المتعاقدين بمؤسسة الأنايب ALPHA

PIPE فرع غرداية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل

المهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	مصطفى رباحي
مشرفا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	محمد طويل
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	كمال عويسي

إشراف الأستاذ:

د. محمد طويل

إعداد الطالب:

عباس ابراهيمي

السنة الجامعية: 2016-2017م / 1437-1438هـ

## الإهداء:

الحمد لله الذي علم وأهم وأنار طريقي بنور العلم والمعرفة ووفقني لإنهاء هذا

العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

من قال فيهما الرحمن: " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

التي أنجبتني وسهرت الليالي من أجلي رمز المحبة والحنان، رمز الصبر

والعطاء

—أمي الحبيبة و الغالية أطال الله عمرها-

الذي تعب من أجل راحتي والذي كان له الفضل في ما وصلت إليه رمز

الشجاعة والتضحية والوفاء والإخلاص — أبي العزيز والغالي — أطال الله

عمره.

كل الإخوة والأخوات

عباس

## كلمة شكر:

أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور طويل محمد الذي أشرف علي وأرشدني

طوال مدة إنجاز البحث، بنصائحه وتوجيهاته القيمة

دون أن ننسى الأستاذة المحترمة أمال حواطي

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل

دون أن ننسى السيد مدير مؤسسة " **ALPHA PIPE** "

والتسهيلات التي قدمها لي ولكل العمال وموظفي المؤسسة

خاصة العمال المتعاقدين بعقود محددة المدة الذين يركز عليهم بحثي هذا

الشكر الجزيل لكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من

بعيد

# فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	الشكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
	تمهيد
5	أسباب إختيار الموضوع
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
8-7	الإشكالية

9	الفرضيات
13-9	تحديد المفاهيم
15-14	المقاربة السوسولوجية
16-15	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: ماهية و خصوصيات عقود العمل محددة المدة cdd</b>	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية عقود العمل محددة المدة cdd ضمن قانون العمل
20-19	أولا: نشأة قانون العمل
21	ثانيا: مفهوم قانون العمل
23-21	ثالثا: أركان عقد العمل
24-23	رابعا: مميزات عقد العمل
25-24	خامسا: أنواع عقود العمل
25	سادسا: أهمية قانون العمل
27-26	سابعا: مفهوم عقد العمل و المتعاقدين
29-28	ثامنا: قانون العمل في الجزائر
30	المبحث الثاني: خصوصيات عقود العمل محدد المدة CDD
31-30	أولا: مجالات إبرام عقد محدد المدة CDD

33-32	ثانيا: عناصر عقد العمل محددة العمل CDD
34-33	ثالثا: التمييز بين العقد محددة المدة CDD و غير محدد المدة CDI
34	رابعا: حالات غير قانونية لإبرام عقد العمل محدد المدة CDD
37-35	خامسا: تعليق عقد العمل محدد المدة CDD
37	سادسا: أهداف المشرع من عقد العمل محدد المدة CDD
39-38	سابعا : أنواع أخرى لعقود العمل محددة المدة CDD
40	خلاصة
الفصل الثالث: ماهية و آليات أداء العاملين	
42	تمهيد :
42	المبحث الأول: ماهية الأداء
43	أولا: مفهوم الأداء
47-44	ثانيا: محددات الأداء و مكوناته
52-48	ثالثا: مفهوم و أهمية تقييم الأداء
55-52	رابعا: مراحل تقييم الأداء
56	المبحث الثاني: آليات قياس و تقييم الأداء
56	أولا: خطوات قياس الأداء
59-57	ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

69-60	ثالثا: طرق تقييم الأداء
70	رابعا: أثر سياسة التوظيف على أداء العاملين
71	خلاصة
الفصل الرابع: الجانب الميداني	
82-72	أولا: مجالات الدراسة
83	ثانيا: المنهج المتبع
84	ثالثا: أدوات جمع البيانات
86-85	رابعا: كيفية إختيار العينة
93-87	خامسا: خصائص العينة
105-94	سادسا: تحليل بيانات الفرضية الأولى
107-106	سابعا: إستنتاج الفرضية الاولى
116-108	ثامنا: تحليل بيانات الفرضية الثانية
118-117	تاسعا: إستنتاج الفرضية الثانية
118	عاشرا: الإستنتاج العام
119	التوصيات





## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل:
46	يمثل محددات الأداء	-01-
53	يمثل مراحل عملية تقييم الأداء	-02-
68	يمثل مقياس التقييم السلوكي لوظيفة السكرتير	-03-

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل:
62	يمثل نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم الأداء	-01-
64	يمثل نموذج لطرق الأوزان و الدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين	-02-
65	يمثل نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين	-03-
87	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	-04-
88	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	-05-
89	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	-06-
90	يمثل توزيع ات ابحوث حسب الحالة الاجتماعية	-07-
91	يمثل توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل	-08-
92	يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة	-09-
93	يمثل توزيع المبحوثين حسب مكان تواجد المؤسسة	-10-
94	يبين الدخل الشهري و علاقته بفرؤصة العمل في مؤسسة أخرى	-11-
95	يمثل الخبرة و علاقتها بتقييم اداء العاملين في إطار عقد العمل محدد المدة cdd	-12-
96	يمثل تواجد بند يلمح امكانية التجديد و تقييم أدائك في اطار عقد العمل محدد المدة	-13-
97	يمثل عقد العمل و تقييم مستوى الأداء من طرف المشرف	-14-
98	يمثل وضوح اللوائح القانونية و الشعور بالرضا على الأداء	-15-
99	يمثل وجود مهنة أخرى و علاقتها بحجم المهام و تناسبها مع المؤهلات	-16-
100	يمثل ظروف عدم الحصول على العمل و علاقته بالرضا على الأداء	-17-
101	يمثل نوع العمل و علاقته بتناسب حجم المهام مع المؤهلات	-18-
102	يمثل الاشتراك في الضمان الاجتماعي و علاقته بتقييم الأداء	-19-

103	يمثل الاستفادة من الخدمات مع تقييم رضا المشرف على الأداء	-20-
104	يمثل تقييم طبيعة العقد مع تلقي المكافأة المادية و المعنوية نظير تميز الاداء	-21-
105	يمثل خطورة العمل و علاقتها بترك العمل و تغير المؤسسة	-22-
108	يمثل العلاقة بين العامل و الرئيس و حرية العمل	-23-
109	يمثل العلاقة بين العامل و الزملاء مع الشعور بالرضا على الأداء	-24-
110	يمثل صعوبات العمل و علاقتها بتناسب المهام و المؤهلات	-25-
111	يمثل متابعة رئيسك مع وصول المعلومات في الوقت المناسب	-26-
112	يمثل الخلافات بين الزملاء و الشعور بالرضا على العمل	-27-
113	يمثل التعاون بين الزملاء و علاقته بطلب المساعدة من الزملاء	-28-
114	يمثل المشاركة في اتخاذ القرارات و علاقته بحرية الأداء في العمل	-29-
115	يمثل الغياب و علاقته بالتأخر عن أداء العمل	-30-
116	يمثل سعي الادارة للتقليل من الخلافات و علاقته بتقييم الأداء	-31-

مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ

## مقدمة:

إن التغيرات المختلفة في عالمنا اليوم من المعروف أنها قد طالت كافة جوانب الحياة المعاصرة ومست جميع المجالات والاختصاصات في جميع دول العالم على اختلاف درجاتها في سلم التقدم. ومما لا شك فيه أن المؤسسات والإدارات بشكل خاص كانت من بين المجالات التي مستها هذه التغيرات العالمية من ( عوامة وثورات علمية وتقنية..... )

وتعتبر الموارد البشرية من أهم المكونات الإستراتيجية للمنظمة وعليها يقاس مستوى أدائها وتعمل على تحقيق أهدافها. كما إن المورد البشري الذي يمتلك مهارات ومعارف وابداع يساعد المنظمة على تحقيق ما تصبوا إليه وهي من بين الوظائف الأكثر أهمية في المنظمة والتي تسعى إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف وبالتالي أصبحت المنظمات والإدارات المتطورة تولى اهتماما كبيرا للتعاقد ، فاستحدثت نظام التعاقد المؤقت أو عقد العمل المحدد المدة وذلك للتخفيف من التكاليف والنفقات الخاصة بالعمال وكذا تفادي المنازعات القانونية الخاصة بالعمال ، كما أن النظام الإقتصادي فرض هذا الواقع ، دون أن ننسى خطط وسياسة المؤسسات التي أصبحت تتسم بالمرونة في التعاقد .

والجزائر كغيرها من البلدان النامية تشهد هذا التغير، ومن هذا المنطلق قررنا معالجته وتسييط الضوء على نظام التشغيل ومدى توافقه مع شاغلي هذا النوع من التعاقد وقد تطرقنا لموضوع عقود العمل محددة المدة وانعكاساتها على أداء العاملين في هذا البحث وقسم الى أربعة فصول هي كالتالي:

أولا قسمنا العمل الى جانبين ويتمثل في الجانب النظري ويضم فصلي، والجانب الميداني ويضم فصلين، مع العلم أن كل فصل في هذه الدراسة يحتوي على بحثين وضمن كل مبحث يحتوي على مجموعة عناصر.

حيث نتناول في الفصل الأول المعنون بالإطار المنهجي للدراسة وتطرقنا فيه الى أسباب إختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والإشكالية والفرضيات، بالإضافة الى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي عالجت الموضوع والمقاربة السوسولوجية وصعوبات الدراسة.

ونتناول في الفصل الثاني مدخل نظري لعقود العمل محددة المدة CDD وتطرقنا الى التطور السوسيوثقافي لعقد العمل والقوانين المنظمة له ويضم مبحثين الأول يعنى بماهية قانون العمل أما الثاني فهو عبارة عن مدخل نظري يشرح القوانين المتعلقة بعقود العمل محددة المدة.

أما الجانب الميداني فضم هو الآخر فصلين يضم كل منهما مبحثين ومجموعة متفرعة من العناصر

في حين تناولنا في الفصل الثالث مدخل نظري لأداء العاملين تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء أما المبحث الثاني تطرقنا فيه الى طرق وآليات قياس وتقييم الأداء، وفي الأخير خلاصة الفصل.

ونتناول في الجانب الميداني إلى مبحثين ، الأول تطرقنا الى مجالات الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات كيفية اختيار العينة، خصائص عينة البحث أما المبحث الثاني عمدنا لمحاولة معالجة الموضوع و اقترابه ميدانيا وذلك عن طريق تحليل واستنتاج بيانات الفرضية الأولى تحليل واستنتاج بيانات الفرضية الثانية، الاستنتاج العام، وفي الأخير التوصيات والمقترحات والخاتمة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

1. أسباب إختيار الموضوع

2. أهمية الموضوع

3. أهداف الدراسة

4. الإشكالية

5. الفرضيات

6. تحديد المفاهيم

7. المقاربة السوسولوجية

8. الدراسات السابقة

### تمهيد:

يعد العمل من أكبر المسائل التي تطرح نفسها بجدّة سواء في المجتمعات المتقدمة أو المتخلفة إلا أن حدثاً من بلد لآخر و تزداد أكثر في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة و الحالية التي يشهدها الإقتصاد العالمي وتساعد المنافسة الناجمة عن العولمة ، لدى اضطرت المؤسسات على اختلاف أنشطتها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجالات التوظيف عامة و العمل خاصة على محاولة إيجاد صيغ جديدة للتعاقد مع العمال، و المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات سعت إلى القيام بعدة إصلاحات إقتصادية، كان على رأسها تغيير أساليب التنظيم والتسيير وإدخال تعديلات عميقة في معايير التوظيف، حيث عرفت إدخال وسائل تسيير مرنة تعمل على كبح التوظيف المفرط وتحقيق أكبر عقلانية في استخدام اليد العاملة. ومن بين جملة هذه الإصلاحات تنظيم سوق العمل، وتعتبر عقود العمل محددة المدة من بين أبرز البرامج المثيرة للجدل في سوق العمل ، واحدى الصيغ المعمول بها حالياً .

وهذا ما نحن بصدد معاجته ضمن هذا الفصل الذي يتناول الجانب المنهجي من الدراسة والذي يضم:

- أسباب إختيار الموضوع عقود العمل محددة المدة.

- أهمية الموضوع.

- أهداف الدراسة.

- الإشكالية.

- الفرضيات.

- تحديد المفاهيم.

- المقاربة السوسولوجية.

- الدراسات السابقة



أولاً: أسباب اختيار الموضوع

### 1. الأسباب الذاتية :

إن أي خلل في استراتيجيات التشغيل والتوظيف المنتهجة من شأنها أن تخلق مشكلات اجتماعية واقتصادية وسياسية مستقبلاً ، ففضية التعاقد بنظام العقد محدد المدة لا تمس فئة الشباب فقط وإنما هي قضية مجتمع بأكمله ، فشحورنا بمشكلة البحث كان السبب الرئيسي في اختيارنا لهذا الموضوع والذي يمس كل شرائح المجتمع بصفة عامة ، و تناولنا لموضوع عقود العمل محددة المدة هو محاولة ل :

- إهتمامي الشخصي بالموضوع ومحاولة معالجته لأنه يمس فئة الشباب وكذا خريجي المعاهد و الجامعات

- التعرف على أبرز المشاكل التي تواجه هذه الفئة من العمال في المؤسسة .
- محاولة الكشف عن تأثير عقد العمل محدد المدة CDD على العامل المتعاقد بمكذا عقد.
- التعرف على انعكاسات عقود العمل محددة المدة CDD على الأداء العام للمؤسسة .

### 2. الأسباب الموضوعية:

- إرتباط موضوع العمل بإختصاص علم الإجتماع التنظيم والعمل.
- تتركز هذه الأسباب في كونها لها صلة وثيقة بالواقع المعاصر بحيث أن موضوع العمل هو موضوع شامل يمس جميع مجالات الحياة.
- محاولة التعرف على الشق القانوني وما يتميز به هذا النوع من العقود ونقصد به عقود العمل محددة المدة cdd وأبرز خصائصه ومميزاته.
- التعرف على وضع العامل المتعاقد بهذا النوع من العقود (عقود العمل محددة المدة cdd) ومدى تمتعه بجميع الحقوق التي يكفلها القانون.

- التعرف على انعكاسات وتأثير طبيعة العقد على الأداء العام داخل المؤسسة
- التعرف على الوضع المهني الذي يعيشه العامل المؤقت والمتعاقد بنظام العقد محدد المدة cdd داخل المؤسسة.

### ثانيا: أهمية الدراسة:

- إن أهمية دراسة عقود العمل محددة المدة cdd تكمن في كون هذا الموضوع يمس جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للعامل أي أنه ذو طابع شمولي يؤثر ويتأثر.
- يرتبط عقد العمل بمستوى النمو الاقتصادي لأي دولة، والبرامج الاقتصادية ومدى نجاحها.
- ارتباط عقود العمل المحدد المدة دائما بمصطلح طبيعة العقد ويبين مدى استقرار العامل من عدمه داخل المؤسسة.

- **ثالثا: أهداف الدراسة:** إن عملية اختيارنا لهذا الموضوع والمتعلق بنظام عقود العمل محدد المدة cdd والقوى العاملة ترجع لجملة من النقاط والتي أشرنا إليها في عنصر أسباب اختيار الموضوع، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الاطلاع والتعرف على واقع تشغيل القوى العاملة ضمن عقود العمل المحددة المدة المعمول بها حاليا.
- محاولة معرفة مدى توافق المطالب المهنية للمستفيدين مع ما توفره هذه العقود من فرص العمل وما يرتبط بها من مزايا مادية وتكوينية لشاغلي الوظيفة.
- محاولة التعرف عن الخدمات المقدمة للمتعاقدین بنظام عقود العمل محددة المدة من طرف المؤسسة التي تقوم باستخدامهم.
- محاولة التعرف على تأثير عقود محددة المدة على أداء العاملين.

- التعرف على انعكاس طبيعة عقد العمل محدد المدة وكذا تأثير علاقات العمل على أداء العاملين.

### رابعاً: الإشكالية

تعتبر الجزائر من الدول النامية ، حيث سعت جاهدة منذ الاستقلال الى احداث نقلة نوعية في مجال التنمية و النهوض بالاقتصاد الوطني و المجتمع و نحو الآثار التي خلفها الاستعمار، و تجلت هذه المحاولات عبر مراحل مختلفة وتمثلت في انتهاج العديد من النماذج و التجارب الاقتصادية قصد اللحاق بالركب الحضاري العالمي، حيث خضعت عمليات التشغيل لعدة سياسات في ظل تزايد سكاني مرتفع ، حيث أصبح التشغيل عبئا كبيرا على عاتق الدولة في توفير مناصب شغل للمواطنين ، ومن بين جملة هذه الاصلاحات تأميم المناجم و البنوك و التخلي عن نظام التسيير الذاتي و الاعتماد على الاستثمار في مجال الصناعة و كذا انتهاج سياسة اعادة الهيكلة، ولكن سرعان ما أدخلت الدولة الجزائرية في دوامة من المشاكل المالية لم تشهدها الجزائر من قبل .

إن سياسة الانفتاح والليبرالية للاقتصاد الجزائري خلال التسعينيات قد أثر على قانون العمل بصفة عامة وعلى تنظيم علاقة العمل إجمالاً وعلى مدتها بصفة خاصة، وهو ما يجبرنا على الحديث عن محاولة إضفاء الطابع التعاقدية على علاقة العمل في القانون الجزائري .إذا كان استقرار الوظيفة من بين أهم العوامل المؤدية لفعالية أداء العمال داخل المؤسسة، و بفعل المنافسة الشرسة في كافة المجالات الاقتصادية تطلبت استخدام أكبر عقلانية في توظيف اليد العاملة وهذا ما جعل المؤسسات غير قادرة على توفير مناصب عمل دائمة لكل عمالها، ودفعتها للجوء إلى نظام عقد العمل محدد المدة cdd. فبعد أن تعود العمال على إيجاد مناصب عمل دائمة يجسدها عقد العمل لمدة غير محددة cdi ، لجأ أصحاب الأعمال إلى استخدام أسلوب جديد في التوظيف يخضع لأكثر مرونة ويضم عمال مؤقتين من خلال عقد عمل محدد المدة cdd، هذا النوع من

العقود الذي يهدف إلى الحفاظ على المؤسسة من الأخطار المفاجئة، والصدمات العنيفة فبتبني المؤسسة لهذه الوسيلة بإمكانها التخلي عن هؤلاء العمال، وهذا بعدم تجديد عقود عملهم، وبالتالي عدم إجبارية دفع تعويضات عند التسريح. فالمؤسسة تهدف إلى تحقيق أكبر ربح مقابل أقل تكلفة، إن هذا الهدف لا يمكن الوصول إليه إلا إذا كان هناك تقارب بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال.

ومن أجل ذلك أصبح التكفل بالموارد البشري الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية هذه الأخيرة يفرض عليها أن توفر أكبر قدر ممكن من العوامل الكفيلة بتحقيق رضا العمال وخلق جو ملائم يتكيف معه العمال ويدفعهم لإقامة علاقات إجتماعية تضامنية بينهم في مكان العمل، ويغذي شعورهم بالانسجام والرضا وهذا ما ينعكس على أدائهم داخل المؤسسة.

إن درجة الانضباط لدى العمال يدفعهم لتحسين أدائهم والرفع من إنتاجيتهم نظرًا لإحساسهم بأهمية العمل الذي يقومون به، مما يعود بالفائدة على المؤسسة بزيادة أرباحها وبما أن أغلب المؤسسات تهدف إلى تحقيق التقارب بين مصالحها ومصالح عمالها، هؤلاء العمال الذين يمنحون للإستقرار في العمل الأولوية في قائمة مصالحهم وهو مبني بدوره على ديمومة المنصب، لكن في نفس الوقت يصطدمون بواقع مغاير ألا وهو طبيعة العقد الذي يعتبر كمتغير أساسي ومهم، بل وحاسم في إستمرار هذه الرابطة بين الطرفين مما أدى بهذه المؤسسات إلى استحداث نمط جديد من التعاقد و المجلسد في عقد العمل محدد المدة cdd والذي يتنافى مع ديمومة المنصب. وهذا ما دفعنا إلى البحث عن السبب وطرح التساؤل العام التالي:

ما هي إنعكاسات عقود محددة المدة على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

التساؤلات الجزئية:

• لأي مدى تؤثر طبيعة عقود العمل محددة المدة cdd على أداء العاملين داخل المؤسسة وفيما تتمثل إنعكاساتها؟

• كيف يمكن لعلاقات العمل داخل المؤسسة في إطار عقود محددة المدة cdd أن تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

خامسا: الفرضيات

### 1. الفرضية الأولى:

- لطبيعة عقود العمل محددة المدة CDD في مؤسسة ALPHA PIPE تأثير على أداء العاملين داخلها .

### 2. الفرضية الثانية:

- لعلاقات العمل في إطار عقود محددة المدة CDD تأثير على أداء العاملين داخل المؤسسة.

سادسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات

• **عقد العمل:** إن مصطلح عقد العمل هو تسمية جديدة تعود لبداية القرن السابق، وقد كان يعرف فيما سبق بعقد إيجار الأشخاص أو عقد إيجار الخدمات والذي عرفه القانون الفرنسي حينها بأنه "العقد الذي يلتزم به أحد الأشخاص بعمل شيء معين لشخص آخر لقاء ثمن أو سعر يحددانه بينهما"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أحية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردي، الجزء الثاني ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص13

ويعرف عبد السلام ذيب عقد العمل بأنه " عقداً رضائياً، تبادلياً ومنتالي التنفيذ ويخضع للقواعد العامة للعقود<sup>1</sup> "

ويعرف العقد كذلك بأنه " إتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر صاحب العمل، وتحت إشرافه وإرادته وتوجيهه لمدة محددة أو غير محددة مقابل أجر معين ومحدد سلفاً<sup>2</sup>"

### • التعريف الإجرائي لعقد العمل:

إذا عقد العمل هو إتفاق يتعهد العامل بمقتضاه بأن يشتغل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر. أما تعريف عقد العمل في الجزائر فنجده في المادة 8 من قانون علاقات العمل 90 / 11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 وتتضمن بأن " تنشأ علاقة العمل بعقد مكتوب أو غير مكتوب وتقوم هذه العلاقة على أية حال لمجرد العمل لحساب مستخدم ما وتنشأ "عنها كافة الحقوق والإلتزامات المحددة في القوانين والنظم والإتفاقيات الجماعية."

ويعرف كذلك بأنه " الاتفاقية التي بواسطتها يدخل شخص (الأجير) في عمل تحت تبعية شخص آخر(المستخدم) مقابل أجر " <sup>3</sup>

### • عقد العمل محدد المدة: cdd

هو عقد مكتوب يتم اللجوء إليه عندما تكون طبيعة العمل مؤقتة، كأعمال موسمية أو في حالة النمو المؤقت للنشاط، أو في حالة طلبية إستثنائية أو إستبدال أجير غائب. إلخ. ينص القانون الأساسي العام للعامل

<sup>1</sup> - عبد السلام ذيب: قانون العمل الجزائري والتحويلات الاقتصادية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2003، ص 27

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 28.

<sup>3</sup> - Loscoco Karyn And Arne Kolleberc, Age and Meaninig of Work in The United State, Social Force, N2, 1988.

المؤرخ في 5 أوت 1978 في المادتين 50 و 52 على ما يلي " تكون علاقة العمل لمدة غير محددة كقاعدة عامة، غير أنه يمكن بصفة إستثنائية تعيين مستخدمين مؤقتين للعمل خلال مدة محددة<sup>1</sup>"

ويعرفه هاشم رفعت على أنه "أي عقد كتابي أو شفهي، صريح أو ضمني يستخدم بموجبه أي شخص لمدة معينة، للقيام بأي عمل مقابل أجر نقدي أو ما له قيمة نقدية<sup>1</sup>"

### • التعريف الإجرائي لعقد العمل محدد المدة cdd

عقد العمل هو " عبارة عن اتفاق بين شخصين أو أكثر وهذا الإتفاق يتعهد بموجبه الشخص الأول بوضع نشاطه في خدمة الشخص الآخر مقابل أجر وتحدد مدة معينة وفق ما يسمح به القانون "

### • مفهوم العامل:

يعرف أحمد زكي بدوي العامل على أنه " أي فرد يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية ويعمل لقاء أجره في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته أو إشرافه، وإذا وردت كلمة عامل منفردة، فإنها تشمل المستخدمين والعمال اليدويين جميعا<sup>2</sup>"

### • المفهوم الإجرائي لمفهوم العامل:

هو كل فرد يتم استخدامه للقيام بمجموعة من الانشطة التي تندرج ضمن العمل، سواء كانت بدنية أو ذهنية لقاء اجر معين.

### • مفهوم علاقات العمل:

<sup>1</sup> - عبد السلام ذيب، مرجع سابق، ص 74 .

<sup>1</sup> - هاشم رفعت هاشم: عقد العمل في الدول العربية، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة، ص 38

تعددت مفاهيم علاقة العمل كما تباينت وجهات النظر حولها فراح يطلق عليها البعض مصطلح علاقات العمل وإهتم آخرون بمفهوم العلاقات الصناعية و إتجه فريق آخر من علماء علم الاجتماع التنظيم والعمل على وجه التحديد إلى إستخدام مصطلح العلاقات الإنسانية, فضلاً عن وجود من عبر عنها بعلاقة الإنتاج وتعتبر هذه المصطلحات أكثر عملية كونها تحاول تفسير علاقة ما ترتبط بطبيعة النشاط الذي يمارس إلا أنها تشترك كونها تعبر عن إرتباط طرفين أساسيين في علاقة ثنائية يمثل المأجورين طرفها الأول ويمثل أصحاب العمل طرفها الثاني و العلاقات الإنسانية تنشأ و تنمو بالإستخدام .

وتعرف بأنها العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص اخر وهو صاحب العمل تحت إشرافه وإدارته وتوجهه مقابل أجر وتنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي او غير كتابي وتنتج عنها حقوق المعنين وواجباتهم وفقاً لما يحدده القانون والإتفاقيات الجماعية وعقد العمل<sup>1</sup>.

### • المفهوم الاجرائي لعلاقات العمل:

هي مجموعة من القواعد الاتفاقية المهنية داخل المؤسسة والمنظمة وعبارة عن تنافس تشارك، صراع بين العمال وبين المسيريين فيما بينهم هذا من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي فهي علاقات رسمية.

### • مفهوم طبيعة العقد:

بما أنه لا يوجد تعريف ضمني وصريح لطبيعة العقد إلا أنه من حيث الصياغة يعنى بنوع عقد العمل وينقسم هذا الأخير إلى نوعين الأول عقد عمل غير محدد المدة والثاني عقد العمل محدد المدة ولقد اتجه الفقه

<sup>2</sup> - أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الإجتماعية، مكتبة بيروت ساحة رياض، بيروت، 1978، ص484.

<sup>1</sup> - P. Andre. Tarby Et F. de Saint Louvent - Les Contrats de travail. Edition André. Casteilla.. Paris. Année 1984.



لإيجاد معيار لتفوقه بين كلا العقدين إلى معيار الأجير القار والأجير المؤقت، فبالتالي الأجير المؤقت يكون غالبا مرتبطا بعقد عمل محدد المدة، أما الأجير القار فهو ذلك المرتبط بعقد عمل غير محدد المدة<sup>1</sup>.

والملاحظ ميدانيا أن المشرع أراد إثبات حالات يكون فيها عقد العمل محدد المدة أساسه نشاط ظرفي منفصل عن النشاط العادي للمؤسسة. أما أن اختيار المشرع لصفة المدة المحددة أو المؤقتة لتلك الأشغال أو النشاطات بحكم طبيعتها، إنما هو لتبرير اللجوء إلى إبرام عقود عمل محددة المدة لاحتياجات مؤقتة لليد العاملة وهذا نتيجة لتزايد ظرفي للعمل والتي تحتاج إليها المؤسسة بحسب طبيعة النشاط نفسه<sup>2</sup>.

### المفهوم الإجرائي لطبيعة العقد:

مما سبق نقصد بمفهوم طبيعة عقد العمل محدد المدة هو نوع عقد العمل الذي ينقسم إلى عقد عمل محدد المدة cdd وعقد عمل غير محدد المدة cdi ونقصد بطبيعة العقد هو ما يمتاز به كونه عقد عمل مؤقت أو عقد عمل دائم.

### • مفهوم الأداء:

يعكس الأداء حسب بورمان "مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي إلى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية"<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: "الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد بناني، عقد العمل غير محدد المدة هو الأصل أو أثر طبيعة تكييف عقود الشغل، مجلة الواقعة، تصدر عن هيئة المحامين باغادير، عدد خاص "قانون الشغل والتنمية الاق والاج، ال عدد2-3، ماي 1993، ص.38

<sup>2</sup> - بن صاري ياسين، عقد العمل محدد المدة دراسة نظرية-تطبيقية، مقارنة، دار هومة، 2004، ص. 82.

<sup>3</sup> طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل، والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص150

<sup>4</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص. 219

### المفهوم الاجرائي للأداء:

يمكن القول إن الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفته، ومن الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، فيتحقق رضاهم وبالتالي يبذلون جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد والشروط المحددة والذي يساهم في المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها.

### سابعا: المقاربة السوسولوجية:

تختلف المقاربة السوسولوجية من موضوع إلى آخر ، حيث يتم اختيار النظرية المناسبة لمقاربة الموضوع حسب نوع الظاهرة المدروسة و حسبما يجده الباحث في النظرية المختارة من إمكانية لتفسير أبعاد الظاهرة أين يستمد الباحث من المفاهيم و جملة العلاقات المحددة لأبعاد النظرية و المميّزة لها ، و التصور النظري الذي يزيده تفاعلا مع موضوع الدراسة فيأخذ من النظرية اللغة العلمية و المفاهيم التي تجعله مجرد معطيات الواقع وفقا لطبيعة التخصص و وفقا لاتجاه العلاقات التي يجسدها محتوى الظاهرة المدروسة ، ضمن هذا المسار تمت مقارنة موضوع دراستنا سوسولوجيا وفق مايلي :

بدأت دراسات الهاوثورن في عام 1924 في شركة وسترن إلكترينك في الولايات المتحدة الأمريكية ، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة ، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الإقتصادي العظيم يعصف بالبلاد ، فتوقفت دراسات الهاوثورن التي ساهم بها إلتون مايو من جامعة هارفرد ، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات حاولت دراسة ظروف العمل المادية و أثرها على إنتاجية العاملين ، إلا أنها قد ظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة ، و أدى لظهور متغير آخر غير مقصود و هو التعاون و الإهتمام بالإنسان و العامل وصنف على أنه متغير يؤثر على الإنتاجية بدلا عن باقي المتغيرات و الظروف المادية الأخرى التي قامت من

أجلها الدراسة أصلا و محاولة بعض العلماء قياسها و كذا قياس آثارها ، وكانت هذه التجارب من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في السنوات اللاحقة ، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق أفضل ، وهذه الحركة أيضا مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي .<sup>1</sup>

ظهر مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لاتجاه الإدارة العلمية و التكوين الإداري ، تركز هذه المدرسة أبحاثها على الأفراد باعتبار أنهم جزء من الإدارة و يستند هذا الاتجاه إلى أن طبيعة الإنسانية اجتماعية فالإنسان على اتصال مع غيرهم من الناس مكونا معهم شبكة من العلاقات الإنسانية و اجتماعية و ينظر هذا الاتجاه إلى أن الإنسان باعتباره محور العملية الإدارية و انه العنصر المهم في العملية الإنتاجية و تهتم هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين و تعتبرها عنصر من عناصر التحفيز و أن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الريح و الخدمات للعاملين .

وبالحديث عن العمل التعاقدى بنظام عقود محددة المدة cdd تبرز علاقات العمل التي تربط بين المشرف والعاملين ، و تبرز أهميتها في انعكاسات أما ايجابية أو سلبية كلاها تؤثر بشكل أو بآخر على الأداء . إن لطبيعة العقد في العمل ضمن العقد محدد المدة و إن كان هذا الاخير لا يلبي و يشبع الحاجات ولا يضمن الأمن الوظيفي و الإقتصادي إلا بالشيء القليل ، والذي يجعل من الاستقرار حاجة تبقى قائمة ، بالرغم من توفر اعمال أخرى ، إلا أن ارتباطه بالعمل ضمن العقد المؤقت تصنعه أبعاد أخرى كأن يلتمس من بعد التعاقد الدائم الذي ينشده و التأمين ، ومع التقدم في السن حاجة أخرى يريد الاستفادة منها في المستقبل وهي التقاعد ، وتأخذ المؤسسة من هذه الرغبة و المصلحة التي يستند إليها العامل وسيلة في اعتماد هذا النوع من

1- يحي ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر ، دار الرشاد للنشر و التوزيع ، إربد ، الأردن ، ب ط ، 2002 ، ص 29.

التعاقد الذي يحفظ حاجتها من اليد العاملة بأقل التكاليف ، ويكون التجديد للعقد بمثابة استدرج للعامل مما يجعل العلاقة دائمة بين الطرفين.

### ثامنا :الدراسات السابقة

❖ **الدراسة الأولى:** هي دراسة شريف الصديق تحت عنوان "عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد وبناء هوية

العامل، دراسة حول واقع التشغيل بالقطاع الإقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم

الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر (2) بوزريعة، 2014/2013، تمحورت الإشكالية حول إمكانية

عقود محددة المدة دائمة بتجديدها غير المضمون في اكساب المتعاقدين ضمنها هوية العامل؟ وتضمنت

هذه الإشكالية مجموعة تساؤلات وهي كالآتي:

- إلى أي مدى يمكن لهذه العقود المؤقتة، الدائمة بالتجدد المستمر غير مضمون أن تحفظ للعاملين ضمنها ما يميز العمل من قيم؟

- كيف يمكن لعقود عمل مؤقتة دائمة بالتجدد من دون ضمان، أن تجعل العاملين ضمنها يكتسبوا ما تقتضيه المؤسسة الحديثة من ثقافة تنظيمية؟

- ماذا يمكن للعاملين ضمن هذه العقود المؤقتة أن يجدوا فيما يميزها من تجدد ما يحفظ ولائهم لمؤسسة العمل؟

وتضمنت هذه الدراسة استخدام المنهج الكمي في الدراسة وهو بمثابة محاولة الوصف عن طريق

القياس هو غاية العلوم الوضعية ويتم قياس المعلومات حسب الباحثة يتم بجمع المعلومات الكمية والكيفية عن

طريق استخدام تقنيات كالملاحظة المباشرة والاستبيان باستخدام الاستمارة الموجهة لأفراد العينة وكذا استخدام

المقابلة المباشرة مع المبحوثين، وتضمنت الاستمارة ما مجموعه 63 سؤالاً حيث توزعت على ثلاث محاور حسب فرضيات البحث. فيما توصل الباحث للنتائج التالية:

- تمثل هذه العقود ممر نحو منصب عمل دائم والمساهمة في بناء هوية مهنية واضحة.

- تشكل نوع من الولاء للمؤسسة طمعا في الظفر بمنصب عمل دائم.

الإستنتاج العام: حتمية عدم توافق هذه الفئة مقارنة بالفئات الأخرى ضمن وضعية مهنية يصاحبها

خوف من المستقبل المجهول وكذا عالم الشغل يفرض عليهم استراتيجية معينة باعتبارهم عمال مؤقتين دون حماية مادية ولا معنوية اتجه أنفسهم ومحيطهم الإجتماعي والمهني.

❖ **الدراسة الثانية:** هي للطالبة ليليا بن صويلح بعنوان دور برنامج تشغيل الشباب في ترقية العمل

وتطوير الكفاءات في المؤسسة المصغرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المؤسسات، رسالة

ماجستير غير منشوره، معهد علم الاجتماع، جامعة عنابة، سنة 2003/2002

تمحورت الإشكالية حول مضمون تحديد دور برامج التشغيل والمساهمة في التخفيف من مشكل البطالة وخلق

مناصب عمل. تمت صياغة التساؤل المركزي كالتالي: ما هو دور برنامج تشغيل الشباب في ترقية العمل وتطوير

الكفاءات؟ اشتقت من التساؤل تساؤلات فرعية ما هي خصوصية كل برنامج من برامج تشغيل الشباب؟ وما

السر في تعددها؟ - ماهي الميكانزمات التي التي تميز كل برنامج على حدى؟

المنهج المستعمل هو منهج تحليل الخطاب واعتمدت على السجلات والوثائق كتقنيات بحث كما

توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى محدودية برنامج القرض المصغر في التخفيف من البطالة بسبب العراقيل

البيروقراطية للبنوك، المحدودية الزمنية لبرنامج المؤسسة المصغرة في ترقية العمل وخلق مناصب شغل

وبالتالي المساهمة ضئيلة في إحداث توازن على مستوى سوق التشغيل.

## الفصل الثاني: ماهية وخصائص عقود العمل المحددة

### المدة

المبحث الأول: تطور عقود العمل محددة المدة cdd ضمن قانون العمل

المبحث الثاني: مدخل نظري لعقود العمل محددة المدة

تمهيد:

إن العمل مفهوم مرتبط بالفرد حيث أنه تطور بتطور المجتمع فظهرت العديد من الأشكال التي تعبر عن النشاط الذي يبذله الفرد سواء كان جهدا عضليا أو فكريا في سبيل تحقيق أهدافه و إشباع رغباته وحاجاته المختلفة ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل متتبعين التطور التاريخي لنشأة العمل عبر مختلف المراحل وصولا الى ظهور قانون العمل الجزائري الذي ينظم علاقات العمل المختلفة والذي يسري مفعوله إلى غاية وقتنا الحالي و هذا ما نحن بصدد توضيحه في هذا الفصل باعتباره أحد مكونات موضوع دراستنا وكذا محاولة تحليل ابعاده انطلاقا من فهمنا لقانون و عقود العمل سيما ما يختص بعقود العمل المحددة المدة cdd.

المبحث الأول: تطور عقود العمل محددة المدة cdd ضمن قانون العمل

أولاً: نشأة قانون العمل:

كانت علاقات العمل داخل المجتمعات البشرية تتميز بطابع خاص يعكس خصوصية النظام السائد ففي العصور القديمة ففي العصور القديمة ( المجتمع المشاعي ) عرف العمل بشكله البسيط حيث كانت الملكية العامة لوسائل الانتاج تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد، و مع تزايد الإنتاج إلى حد وجود الفائض عن حاجة المجتمع و توسع التفكير إلى حد التبادل في إطار تحسين ظروف المعيشة ظهرت الطبقة و الملكية الخاصة، و كانت الحياة الإقتصادية تقوم على نظام الرق حيث أصبحت العلاقة بين العبد و سيده علاقة تقوم على الملكية، حيث يحق للسيد بيع عبده و نقل ملكيته لسيد آخر. مما أدى الى تراكم الخبرة الإنتاجية لدى أرباب العمل والطبقات الرأسمالية<sup>1</sup>.

و استمر الوضع السابق حتى العصور الوسطى و عرفت شكلين للمجتمع أحدهما يحمل الطابع الزراعي (نظام الأبقان) تبعية الإنسان للأرض و بمقتضى إنفصال العبد عن السيد و أرتبط بالأرض، و الآخر صناعي تجاري (طبقة مهنية) الذي ظهر في أواخر هذه العصور (نظام الطوائف الحرفية) الذي تم بموجبه تنظيم العلاقة بين أطراف كل مهنة من خلال تحديد القيود و الشروط الخاصة بها و بان كيفية ممارستها، و بعد قيام الثورة الفرنسية 1789 م نشأة قاعدة حرية العمل القائمة على الإقتصاد الحر و مبدأ سلطان الإرادة، و مع ظهور الآلات الصناعية حدثت عدة تغيرات في مجال العمل، هذا ما أرسى الدعائم الرأسمالية ( التنافس بين أرباب العمل ) و إستقلالهم لفرض شورت العمل و بمايلي حاجاتهم و مصالحهم .

<sup>1</sup> -هيثم حامد المصاروة، المنتقى في شرح قانون العمل، دراسة مقارنة بالقانون المدني، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008،



وفي العصر الحديث ظهر الصراع من خلال تناقض المصالح بين أطراف العمل (أرباب العمل والعمال) إزاء هذه الشروط والإجحاف في حقوق العمال وسوء الأوضاع المهنية الأمر الذي أدى إلى وجود تكتلات وجمعيات سرية للعمال ما لبثت أن تحولت إلى نقابات مقر لها بالشرعية قامت بفرض إرادتها وقامت بتنظيم الإضرابات والإحتجاجات...إلخ.

وكانت أولى مهام هذه النقابات الدفاع عن العمال ومصالحهم من خلال مواجهة أصحاب العمل فضلا عن مطالبة حكومات والبرلمانات بالتدخل لتنظيم بعض جوانب العلاقة بين أطراف العمل. مما دفع بالدولة إلى التدخل في تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة، كما سادت في الفترة ما بين القرن السابع عشر إلى غاية قرن التاسع عشر بعض المذاهب الفكرية والفلسفية الرأسمالية والإشتراكية، الأمر الذي ساعد الدولة على التدخل لتنظيم العمل وإقامة العدالة الإجتماعية.

فكل هذه العوامل المختلفة ساعدت على ظهور قانون العمل وتطوره ليشمل تدريجيا كل المجالات الإجتماعية والإقتصادية التي تتصل بعلاقات العمل الفردية والجماعية، فحدثت في تلك الفترة إصلاحات فعلية في مجال العمل اعتبرت بداية لظهور قانون العمل الحديث) قانون 21 مارس 1884 بفرنسا الذي اعترف بحرية تكوين الجماعات المهنية، قانون 13 جويلية 1906 الذي حدد مدة الراحة القانونية)، ثم انتهجت البلدان الأخرى نهج فرنسا في عملية وضع التشريعات المنظمة للعمل.

فظهر قانون العمل كمفهوم حديث النشأة ينظم ويحقق العدالة في بيئة العمل الذي من شأنه حماية

الحقوق والواجبات المهنية للعامل ورب العمل على حد سواء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة، للكتاب، ط 2، الجزائر، 2003، ص 19.

### ثانيا: مفهوم قانون العمل

عرف قانون العمل بأنه مجموعة من القواعد القانونية التي تحكم الروابط الناشئة عن القيام بعمل لحساب الغير، بحيث يصطحب تنفيذ العمل بعلاقة تبعية قبل صاحب العمل.

كما يعرف قانون العمل بأنه مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية والإتفاقية التي تحكم وتنظم مختلف الأوجه العلاقات القائمة بين كل من العمال والمؤسسات المستخدمة وما يترتب على هذه العلاقة من حقوق وإلتزامات ومراكز إلتزامات ومراكز قانونية للطرفين.

### ثالثا: عناصر وأركان عقد العمل

#### عناصر عقد العمل

يقوم عقد العمل على أربعة عناصر أساسية وهي:

1. **عنصر العمل:** وهو محل إلتزام العامل وسبب إلتزام صاحب العمل، حيث يعرف العمل على أنه النشاط المبذول من أجل أثر ضروري سواء تعلق ذلك بالإنتاج أو بالأجرة، ويعرف العمل اقتصاديا على أنه النشاط الهادف إلى أجرة<sup>1</sup>.

إذن يعتبر العمل محور الاتفاق والتعاقد من خلال الجهد الذي يقدمه العامل مقابل عائد مادي (الأجر) الذي اتفق عليه مع رب العمل.<sup>2</sup>

2. **عنصر الأجر:** وهو محل التزام صاحب العمل، فالأجر هو مقابل يتقاضاه العامل يساوي ما قدمه من

عمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد مسلم، مدخل على علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2007، ص16.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص21.

<sup>3</sup> - عحة الجليلي، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص92.

ويمكن إعتبار معايير تقدير الأجر حسب مدة العمل او المردودية (انتاجية العامل) أو بناء على المعيارين السابقين ( المدة والانتاجية معا).

**3. عنصر التبعية أو الإشراف :** تتعدد المفاهيم للتبعية بناء على الجانب الذي نقصده فالتبعية القانونية يقصد بها خضوع العامل في أداء العمل و لإدارة و إشراف و سلطة صاحب العمل ،حيث يكون من حق هذا الأخير مراقبة و توجيه العامل و إصدار الأوامر ،أما التبعية في شكلها الفني تعني خضوع العامل لتوجيه و إشراف كامل من قبل صاحب العمل في كل تفاصيل العمل و جزئياته ، و التبعية التنظيمية أو الادارية فهي تمثل خضوع العامل لتوجيه و اشراف صاحب العمل فيما يتعلق بالظروف الخارجية للعمل من حيث (مكانته وزمانه و قواعد الاجازات)... إلخ<sup>1</sup>.

ويقصد عموما بالتبعية سلطة الإشراف والادارة والرقابة التي تخضع لها العامل، مهما تعددت أوجه التبعية سواء كانت تنظيمية، فنية، أو قانونية.

**4. عنصر المدة:** ويقصد به المدة الزمنية التي يضع فيها العامل نشاطه وخبرته وجهده في مصلحة صاحب العمل<sup>2</sup>.

يقوم عقد العمل على العناصر الأربعة السابقة الذكر، حيث أن نقصان أحدهما يؤثر في صحة ومصداقية العقد ويؤدي إلى بطلان هذا الأخير.

<sup>1</sup> - محمد حسين منصور، قانون العمل، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية. مصر، 2007، ص83.

<sup>2</sup> - سليمان أحمية، مرجع سابق، ص71.

## أركان عقد العمل

1. التراضي: ويقصد به توافق إرادتين (العامل وصاحب العمل)، والتعبير عن الإرادة في عقود العمل لا يتم إلا بالتعبير الصريح سواءا بالكتابة أو شفويا أو بوسائل أخرى جرى عليها العرف أو المتفق عليها كالسلوك مثلا، وغيوب الرضا هي:
  - أ. الغلط: كأن يتوهم صاحب العمل بتوفر مؤهل معين لدى العامل.
  - ب. التدليس: أي الغش باستعمال طرق إحتتمالية لإبرام العقد.
  - ج. الإكراه: هو أن يتم التعاقد تحت ضغط يتنافى مع إرادة أحد الطرفين<sup>1</sup>.
  - د. المحل: يقصد به موضوع التعاقد (محل الالتزام) وهو القيام بالعمل المتفق عليه، شرط وجوده ومشروعيته.
  - هـ. السبب: وجود دافع للتعاقد بشرط وجوده ومشروعيته حتى يكون العقد صحيحا.
  - و. الشكلية: يتم التعاقد حسب الشكل الذي يتفق عليه الطرفين (عقود رضائية) غالبا ما يكون في شكل ورقة رسمية يحرر فيها العقد<sup>2</sup>.

## رابعاً: خصائص ومميزات عقد العمل

يتميز عقد العمل في إطار علاقات العمل الفردية عن غيره من العقود الخاصة بقانون العمل بالخصائص التالية:

- عقد رضائي: ينعقد بمجرد تبادل طرفيه التعبير عن إرادتين متطابقتين.
- يتميز بالإستمرارية: إذ يلتزم فيه العامل بأداء عمل لمدة محددة في عقود العمل المحددة، أو لمدة غير محددة في عقود العمل غير محددة المدة.

<sup>1</sup>- عبد الحليم أكمون، تحرير العقود المهنية والإدارية في ظل تشريع العمل والقانون الاداري، قصر الكتب، البليدة. <sup>1</sup> الجزائر، إصدار 2007، ص 18.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 19.

- من العقود الملزمة للطرفين: حيث يلتزم فيه العامل بأداء العمل المكلف به وإطاعة الأوامر، كما يلتزم فيه صاحب العمل بمجموعة من الإلتزامات (دفع الاجر والمحافظة على سلامة وأمن العامل... إلخ.
- عقد العمل من عقود المعاوضة: (التبادلية) يتبادل عاقدان (صاحب العمل والعامل) الأخذ والعطاء أي الأجر مقابل أداء العمل.
- يعتبر من العقود المسماة: التي وضع لها المشرع تنظيما خاصا بين تفصيلات أحكامها وحلول مشكلاتها (قانون العمل وقانون المدني) .
- يتمثل موضوع العقد في: العمل التابع لإشراف الغير وإدارته<sup>1</sup>.

من خلال الخصائص والمميزات الخاصة بعقد العمل يمكن على أساسها تمييز عقد العمل من بين العقود المشابهة لها.

#### خامسا: أنواع عقد العمل

1. عقد عمل غير محددة المدة: يقصد به إنعقاد علاقة العمل لمدة غير محددة حتى يضمن إستقرار الروابط، واستقرار الانتاج وهي الأصل كقاعدة عامة يمكن أن يكون هذا العقد مكتوب أو غير مكتوب<sup>2</sup>.
2. عقد عمل محددة المدة: وهو عكس الأول حيث يتم الإتفاق على ميعاد إنتهائه على حادث مستقبلي محتمل الوقوع، وهو ما سنفصل فيه لاحقا.

<sup>1</sup>- محمد حسين منصور، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup>- عبد الحليم أكمون، مرجع سابق، ص 22.

3. عقد التكوين (التكوين) : وهو العقد الذي يربط الممتحن بوليئه الشرعي، بالمؤسسة المستخدمة التي

تلتزم بموجبه بضمان تكوين مهني منهجي عام وتام للممتحن<sup>1</sup>.

4. عقد التوقيت: وهو كل عقد تكون فيه مدة العمل أقل من المدة الرسمية على ألا تقل على نصف

المدة القانونية للعمل.

5. عقود العمل الخاصة: وهي الخاصة بالفئات التالية: عمال المنازل، مسيرو المؤسسات، الممثلون

التجارين، ومستخدمو البيوت وعلاوة على الصحفيين والفنانين، أي أن لهم عقود خاصة من

حيث الوقت والأجر... ويتم ذلك حسب الاتفاق.

#### سادسا: أهمية قانون العمل

على غرار الأهمية التي يكتسبها قانون العمل لأطراف علاقة العمل العامل ورب العمل فإن له أثر على

المجتمع من نواحي مختلفة سيما الإجتماعية و الإقتصادية منها حيث يسري قانون العمل على شريحة واسعة من

المجتمع فيحقق التوازن الإجتماعي و يحكم علاقات العمل و بذلك فهو يحدد نمط معيشة العامل و نشاطه و

مصدر رزقه إضافة إلى أنه يحافظ على ادمية العامل و كرامته، كما أنه يساعد على القضاء على البطالة و

يساهم في توفير فرص عمل لأكثر قدر ممكن من الأفراد عبر تحديد ساعات العمل و تخفيضها في بعض

الأحيان ، و يعد أداة مهمة في رسم السياسات و المخططات الإقتصادية العامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بشير هدي، مرجع سابق، ص 175.

<sup>2</sup> - هيثم حامد المصاروة، مرجع سابق، ص.28.

سابعاً: مفهوم عقد العمل وأطرافه

### مفهوم عقد العمل

من خلال تطور القوانين والمراسيم الخاصة بالعمل بناءً على مبدأ سلطان الحرية والإرادة في التعاقد ظهرت إتفاقيات العمل في شكلها الفردي وأخرى في شكل جماعي (تنظم العلاقة بين مجموعة من العمال ورب العمل) وعقد العمل الفردي هو الأساس في إطار علاقات العمل الفردية التي تنشأ بين الأفراد التي تنظمها قوانين العمل حيث تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم عقد العمل التي سنعرض بعضها:

### من وجهة الفقه القانوني:

عرفت المادة الثانية (2) حيث نصت على مايلي: عقد العمل عقد يلتزم أحد طرفيه بأن يقوم بعمل لمصلحة الخرت تحت إشرافه أو إدارته<sup>1</sup>.

كما يعتبر العقد: "الوسيلة الفنية الإدارية الموضوعية التي تجعل المركز الخاص للعامل أو الموظف أو الخدمة تتماشى مع القواعد القانونية والاتفاقية"<sup>2</sup>.

يعرف عقد العمل بأنه: "اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر، يسمى صاحب العمل، وتحت إشرافه وإدارته وتوجيهه، لمدة محددة أو غير محددة، مقابل أجر معين ومحدد سلفاً"<sup>3</sup>.

### من جهة التشريع القانوني:

عرف المشرع الجزائري عقد العمل في إطار العلاقة بين العمل وصاحب العمل، حيث نصت على ذلك المادة: 2 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل بقولها: "يعتبر عملاً في مفهوم هذا القانون كل

<sup>1</sup> - هيثم حامد المصاروة، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> - عبد الحلیم أكمون وآخرون، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> - سليمان أحمية، مرجع سابق، ص 63.

الأشخاص الذين يؤدون عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل مرتب في إطار التنظيم والحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم<sup>1</sup>.

عرفه التقنين المدني عقد العمل بأنه هو: "الذي يتعهد فيه أحد المتعاقدين بأن يعمل في خدمة المتعاقد الآخر وتحت إدارته أو إشرافه مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر"<sup>2</sup>.

من خلال المفاهيم والتعاريف التي تم عرضها حول عقد العمل يمكن اعتبار هذا الأخير إلتزام وإتفاق بين طرفين أحدهما يسمى العامل (المستخدم) والآخر هو رب العمل (المستخدم) في إطار جملة من الحقوق والواجبات التي تنشأ عن هذا الإتفاق.

### ● أطراف عقد العمل

بالرجوع إلى التعاريف السابقة حول مفهوم عقد العمل نجد أن طرفي عقد العمل هما: صاحب العمل والعامل.

- **صاحب العمل:** هو كل من يؤدي لحسابه العمل وهو كل شخص طبيعي أو معنوي يشرف على العمل ويوجه ويراقب العمل<sup>3</sup>.

- **العامل:** هو كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه.

<sup>1</sup> - عبد الحليم أكمون، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> - محمد حسين منصور، مرجع سابق، ص 84.

<sup>3</sup> - عبد الحليم أكمون، مرجع سابق، ص 20-27.



ثامنا: قانون العمل في الجزائر:

بعد الاستقلال إهتم المشروع الجزائري كغيره من المشرعين في الدول الأخرى في مجال العمل بجوانب علاقات العمل حيث يمكن تقسيم مراحل تطور قانون العمل في الجزائر إلى 3 مراحل:

### المرحلة الأولى: منذ الإستقلال إلى 1978

1. إصدار قانون 31 ديسمبر 1962 ينص على إستمرار سريان التشريع الفرنسي مستثنيا منه ما

يتعارض والسيادة الوطنية.

2. قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات لسنة 1971:

يتماشى مع المفهوم الإشتراكي بصدور قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات، الذي كرس في مادته

التاسعة مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات بين مختلف فئات العمال والإعتراف لهم بالحق النقابي والترقية

الإجتماعية والثقافية والمساهمة في تسيير المؤسسة<sup>1</sup>.

### المرحلة الثانية: تطور تشريعات العمل من 1978 إلى غاية 1989

تميزت هذه الفترة بإصدار تشريعات هامة في مجال العمل أهمها:

قانون 04 أوت 1978 الملغى، الذي يهدف إلى تنظيم العمل وفقا للتطور الإقتصادي والإجتماعي

للبلاد انذاك.

جاء بصيغة توحيدية مجال العمل والعمال ظهرت في:

**علاقات العمل:** من خلال تعريف العامل " كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي، والفكري ولا

يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال" ثم عممت أحكامها لتشمل جميع العمال في مختلف القطاعات

المهنية العمومية والخاصة.

<sup>1</sup> - بشير هدي، مرجع سابق، ص 45.

الحقوق والواجبات المرتبطة بالعمل: ورد النص على الحقوق والواجبات العامة المرتبطة بالعمل فيما لا يقل عن 30 مادة تطبق على جميع القطاعات المختلفة.

القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية والاقتصادية: صدر هذا القانون سنة 1988 في إطار الإصلاحات الاقتصادية لعالم الشغل وأدخل نوع من اليونة في التسيير دعيت بإستقلالية المؤسسة<sup>1</sup>.

المرحلة الثالثة: تطور تشريعات العمل منذ سنة 1989 حتى الآن:

بدأت هذه المرحلة بصدور دستور 4 فيفري 1989 الذي أقر مبدأ الديمقراطية والإصلاحات الشاملة في النظام الجزائري، وأكد على مبدأ حق العمل و حمايته والحماية في الحقوق والواجبات.

فتنتيجة لهذا الوضع الجديد صدرت عدة تشريعات لتنظيم علاقات العمل و حاول المشرع من خلالها الموازنة بين الجانب الإجتماعي و الإقتصادي للعمل نذكر منها : القانون المتعلق بالوقاية من نزاعات العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب ، و القانون المتعلق بمفتشية العمل ، و القانون المتعلق بالنزاعات الفردية في العمل ، ثم قانون علاقات العمل ، صدر هذا الاخير ليعيد تنظيم عالم الشغل وفقا للتوجه الليبرالي الجديد و التكيف مع الواقع المعاش و مسايرة للتطور الإقتصادي للبلاد، فمن حيث الإطار العام لقانون علاقات العمل فهو يشمل كل أنواع علاقات العمل المأجورة (علاقات الفردية و الجماعية بين العمال الأجراء و المستخدمين).

من حيث بعده الهيكلي ونطاق تطبيقه: كرس فكرة التفرقة وتعدد مجالات العمل وفئات العمال، خاصة القطاع الوظيفة العامة والقطاع الإقتصادي خلافا للقانون الأساسي العام للعامل الذي توخى الشمولية والتوحيد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بشير هدي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 49.

لهذا فقد فرض التوجه الليبرالي على الدولة إصدار عدة نصوص تشريعية وتنظيمية تحكم علاقات العمل تماشياً مع هذا التوجه الجديد، فتم إنشاء توازنات جديدة وتطوير علاقة العمل بصدور القانون رقم: 1190 بتاريخ 1990.4.21 المتعلق بعلاقات العمل الفردية (إضفاء الطابع التعاقدى على علاقات العمل)<sup>1</sup>.

**المبحث الثاني : خصوصيات عقد العمل محددة المدة CDD**

**أولاً: مجالات إبرام عقد العمل محدد المدة CDD**

تنص المادة 12 من القانون 11/30 المكمل بالمادة 2 من الأمر 21/96 على خمس حالات لإبرام عقد عمل محدد المدة بالتوقيت الكامل أو الجزئي وهي:

**1. تنفيذ أعمال مرتبطة بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة:**

مثل هذه الأعمال لا تدخل ضمن نشاطات المؤسسة العادية، وتتطلب مزيداً من العمال الذين يتمتعون بمهارات خاصة، فمدتها يجب أن تكون محددة من حيث الزمن ومثال هذه الأعمال الإستثنائية المتعلقة بالبناء الطلاب الخيرة الحسائية، عمليات تكوين فئة من العمال.

**2. إستخلاف عامل مثبت:**

ويتعلق الأمر هنا بشغل منصب عمل صاحبه غائب مؤقتاً، ويتعلق بإحدى حالات تعليق علاقة العمل والمنصوص عليها في المادة 61 من قانون علاقات العمل بإستثناء حالة الإضراب.

**3. أشغال دورية ذات طابع متقطع:**

تتعلق هذه الحالة بالأشغال التي تتطلب التجديد بصفة دورية ولكنها غير مستديمة، ومثال ذلك أعمال الصيانة المتخصصة.

<sup>1</sup> - بشير هدي، مرجع سابق، ص 48.

## تزايد العمل لأسباب موسمية:

يجب أن يحمل تزايد العمل طابعا مؤقتا وهذا التزايد يشكل عبئ على المؤسسة ولكنه محدود من حيث الزمان و أن تكون المهمة معنية بدقة ، و أن تكون غير دائمة بطبيعتها و أن لا تدخل ضمن النشاط العادي للمؤسسة و أن يتسبب فيها إرتفاع غير عادي و مؤقت للنشاط ، ومثال ذلك إرتفاع النشاطات في المحلات التجارية في الأعياد ، جني المحاصيل الزراعية ، و أما النشاط الموسمي الذي يسمح بإبرام عقود محددة المدة وهو الذي يتعلق بأشغال تتجدد دوريا ، أو بصفة منتظمة ، لا تنتج عن إرادة المستخدم بل عن ضغوطات خارجية طبيعية أو تقنية أو إجتماعية أو إقتصادية<sup>1</sup>.

## نشاطات أو أعمال ذات مدة محددة أو ذات طبيعة مؤقتة:

لم يحدد المشرع الجزائري النشاطات ذات الطابع المؤقت أو المحدد وقد استندت هذه المهمة للقاضي على عكس القانون الفرنسي الذي حصر بعض العقود تحت عنوان " عقود الإستخلاف " ومثل هذه العقود تبرم لشغل بعض المناصب التي جرى العرف على عدم إبرام عقود محددة المدة بشأنها بحكم أن النشاط المنجز طابعه مؤقت.

<sup>1</sup>-عبد السلام ذيب، مرجع سابق، ص ص 89-90-95

## ثانيا: عناصر عقد العمل محدد المدة CDD

يقصد بعناصر عقد العمل تلك الخصائص التي تميزه عن العقود الأخرى، وخاصة عن العقود المشابهة له مثل عقد المقاولة، وعقد الشركة، والوكالة. وتتمثل هذه العناصر في:

**1. عنصر العمل:** العمل هو نشاط جسماني أو عقلي فقد يتعلق بنشاط تجاري أو صناعي أو خدماتي، كما قد يكون العمل أدبيا أو فنيا، والعامل في عقد العمل محل إعتبار، فهو ملزم بتنفيذ محل العقد دون تكليف شخص آخر.<sup>1</sup>

**2. عنصر التبعية:** إن هذا العنصر هو أهم عناصر عقد العمل سواء كان العقد محدد المدة أو غير محدد المدة، وهو متوافر بقوة القانون ولا حاجة لأن ينص عليه العقد. والتبعية هي أن يقبل العامل وضع نفسه تحت سلطة المستخدم. وهذه السلطة هي سلطة إصدار التعليمات التي تخص العمل وإلزام العامل بتنفيذها، وإلا كان عرضه لتوقيع الجزاء التأديبي عليه، ولهذا فالعمل يسير حسب ما يراه المستخدم وليس كما يراه العامل.

والفقه والقضاء متفقان على أن عنصر التبعية هو العنصر الذي يميز عقد العمل من غيره من العقود المشابهة.<sup>2</sup>

**3. عنصر الأجر:** يعتبر إلزاما يقع على عاتق المستخدم، والذي يقدمه للعامل مقابل قيامه بالعمل، ولا يمكن أن تقوم علاقة العمل دون أجر، ولم يترك المشرع أمر تحديد الأجر للمستخدم وحده وإنما تدخل

1 - عمار بوضياف، عنصر التبعية في العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 1988، ص 47.

2 - عبد الرزاق احمد السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني للعقود الواردة على العمل، دار ال نهضة العربية، مصر 1964،

ص 4.

ليضمن الحد الأدنى من الأجر، فقد نصت المادة 27 من القانون 11/90 على أن: "يحدد الأجر الوطني المضمون المطبق في قطاعات النشاط موجب المرسوم...."

وعنصر الأجر يقابله عنصر العمل الذي يقدمه العامل، والذي على قدم بينهما من تكافؤ يتحقق لعقد العمل توازنه الإقتصادي<sup>1</sup>.

**4. عنصر المدة:** يقصد بعنصر المدة الزمن الذي يضع فيه العامل نفسه في خدمة المؤسسة المستخدمة، وغالبا ما يبرم عقد العمل ولمدة غير محددة، غير أنه وإستثناء يمكن أن تكون محددة المدة وعقد العمل عقد زمني لأن الخدمات التي يؤديها العامل لا تقاس إلا بالزمن، فالزمن عنصر جوهري فيه لأنه هو الذي يحدد مقدار الخلل المعقود عليه.<sup>2</sup>

### ثالثا: التمييز بين العقد محدد المدة والعقد غير محدد المدة

إن التمييز بين عقد العمل محدد المدة والعقد غير محدد المدة يكتسي صعوبة كبيرة خاصة إذا ما إستحضرنا الهدف من إبرام عقد العمل والمتمثل أساسا في إستقرار العمل، فعقود العمل محددة المدة متعددة، وبالتالي تصعب عملية إيجاد معيار التفرقة بين عقد العمل محدد المدة وغير محدد المدة، هذا الأخير الذي يكون قائما عند عدم تحديد الأطراف لمدة العقد، ففي هذه الحالة يكون عقدا غير محدد المدة، وما يميز هذا الأخير هو كونه يكون أكثر حماية للعامل بإعتبار المزايا التي يخولها للعامل في حالة رغبة المشغل في إنتهائه.

وإذا كان العقد ينظم العمل المطلوب من الأجير والتزامات الأطراف، وطريقة أداء الأجر، فليس

هناك إختلاف بينهما، بينما تظهر أهمية التمييز بينهما في الآثار المترتبة عن إنتهائهما.

<sup>1</sup> - عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص53.

فالعقد العمل محدد المدة ينتهي بحلول أجله، أو بإنهاء الموسم أو العمل المعين الذي كان محلا له، دون أن يترتب عن ذلك أي تعويض، وهو ما شجع أرباب العمل على إبرام مثل هذه العقود.<sup>1</sup>

أما عقد العمل محدد المدة فإن إنحائه بإرادة صاحب العمل دون أن يراعي في هذا إنهاء الأحكام المتعلقة باحترام شكليات الإنهاء وآجال الإخطار، يحول للأجير المطالبة أمام القضاء عن التعويضات المستحقة له.

ولقد إتجه الفقه لإيجاد معيار لتفوقه بين كلا العقدين إلى معيار الأجير القار والأجير المؤقت، فبالنالي الأجير المؤقت يكون غالبا مرتبطا بعقد عمل محدد المدة، أما الأجير القار فهو ذلك المرتبط بعقد عمل غير محدد المدة.

#### رابعا: حالات غير قانونية لإبرام عقد العمل محدد المدة CDD

- إبرام عقود العمل محدد المدة لأعمال ذات طابع دائم.
- إبرام عقود العمل محددة المدة لإستخلاف المضربين خلافا لأحكام القانون 02/20 المؤرخ في 03--02 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها أو ممارسة حق الإضراب المعدل والمتمم التي تنص على أنه " يمنع أي تعيين للعمال عن طريق التوظيف أو غيره قصد استخلاف العمال المضربين "
- إبرام عقود العمل محددة المدة للتشغيل وذلك بعد تقليص العمال وهذا خلافا للمادة 69 الفقرة 03 من قانون 11/90 التي تنص على انه " يمنع على أي مستخدم قام بتقليص عدد المستخدمين للجوء في أماكن العمل نفسها توظيفات جديدة في الأصناف المهنية المعنية بالتقليص "
- إبرام عقود العمل محددة المدة بعد تسريح العمال لأسباب إقتصادية<sup>2</sup>.

#### خامسا: تعليق عقد العمل محدد المدة CDD

<sup>1</sup> - محمد سعيد بناني، مرجع سابق، ص ص 38-40.

<sup>2</sup> - عبد السلام ذيب، مرجع سابق، ص 32.

تعلق علاقة العمل حسب المادة 64 في حالتين، حالة وجود إتفاق بين الطرفين يقضى بذلك، وحالة

التعليق بقوة القانون إذا ما توافرت حالة من الحالات التالية:

### الحالات الخاصة بالأجير:

- العطل المرضية أو ما يماثلها كذلك التي ينص عليها التشريع والتنظيم المتعلق بالضمان الإجتماعي.
- حرمان العامل من الحرية ما لم يصدر ضده حكم قضائي نهائي.
- صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة.
- ممارسة الحق في الإضراب.
- الإستفادة من عطل دون أجر.

ومن العامل الذي يرتبط بإحدى هذه الحالات أن يعاد إدراجه إلى منصب عمله فور انتهاء فترة التعليق.

التعليق التأديبي: يمكن أن يكون العامل الذي إرتكب خطأ تأديبي موضوع تعليق في إنتظار الفصل في الوقائع

المنسوبة إليه من قبل المستخدم، أو احتمالاً من قبل المجلس التأديبي دون أن ينعقد العمل أثناء فترة التعليق وإذا

تجاوز التعليق الآجال المنصوص عليها، جاز للقاضي أن يقضي بطابعه التعسفي.

ويمكن أن يقرر المستخدمون والأجراء تعليق علاقة العمل لمدة معينة، كما يمكن أن يرتبط نهاية التعليق

بحدث أو بظرف معين بدقة، ولا يمكن العدول عن التعليق الذي لم تحدد مدته ولا تعديله إلا بالرضا المتبادل

بين الطرفين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمود جمال الدين زكي، عقد العمل، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ط2، 1982، ص 362.



## الحالات المتعلقة بالمستخدم:

على غرار الأجير الذي يحق له تعليق عمله، يحق كذلك للمستخدم ذلك في بعض الحالات المشروعة دون أن يصل بذلك إلى إنقطاع عقد العمل، وبالفعل يمكن تزعم بعض الصعوبات الإقتصادية للمستخدم على غلق المؤسسة مؤقتاً، وإتخاذ تدابير التسريح لجزء من عماله، أو تعليق علاقة العمل التي تربطه بهم.

وهنا تكمن إشكالية القوة القاهرة التي ينظم إليها قانون العمل بكيفية مغايرة مقارنة بالشرعية العامة حيث تسمح للمستخدم أن يحتج بها بأن يوقف نشاطه مؤقتاً، وفي هذه الظروف تكون علاقة العمل معلقة فقط<sup>1</sup>.

أما الإلغاء فيتعلق بصدور قانون جديد يلغي الأحكام، كأن يرفع من العمر الأدنى للتوظيف، فهو يؤدي إلى إنهاء علاقة العمل للعمال الذين لا تتوفر فيهم السن الجديدة بالإضافة إلى الوفاة<sup>2</sup>. وأيضاً التقاعد: ويقصد بالتقاعد مغادرة الأجير للمؤسسة التي يعمل فيها، والإستفادة من الحق في معاش الشيخوخة الذي يصرفها له الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وأنظمة التقاعد التكميلي، ومحال على التقاعد كل أجير بلغ سن 60 سنة غير أنه يمكن الإستمرار في العمل بعد تجاوز هذا السن بناء على قرار تتخذه السلطة الحكومية المكلفة بالشغل بطلب من المستخدم وبموافقة الأجير<sup>3</sup>.

الاستقالة: وتتم بإرسال الأجير لرسالة تكون مكتوبة وموقع عليها، فيمكن للأجير إنهاء عقد العمل عن طريق الإستقالة المصادق على صحة إمضاءها من طرف الجهة المختصة، ولا يلزمه في ذلك إلا إحترام الأحكام المتعلقة بأجل الإنحطار ما لم يصدر خطأ جسيم من الطرف الآخر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - الطيب بلولة، انقطاع علاقة العمل، منشورات بيرني، الجزائر، 2007، ص 43.

<sup>2</sup> - عبد السلام ذيب، مرجع سابق، ص 125.

<sup>3</sup> - المصطفى شنضيفي، عقد الشغل الفردي، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2004، ص 118.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 121-122.

الأسباب القانونية غير عادية:

وتتمثل في العزل والمقصود به هو التسريح التأديبي، وهو عقوبة يسلطها المستخدم على العامل في حالة ارتكاب هذا الأخير خطأ جسيماً، وذلك قصد حماية مصالحه وضمان إستقرار فعالية النظام في المؤسسة.

### سادساً: أهداف المشرع من عقد العمل محدد المدة CDD

للمشرع أهداف من العقد محدد المدة ونذكر منها:

- اللجوء إلى عقد العمل محدد المدة يمكن تبريره بأن الدولة ترغب في تسهيل إستخدام لبعض الفئات التي تجد صعوبة في إيجاد العمل.
- وضعت هذه العقود لتكملة العقود غير محددة المدة.
- هذا النوع من العقود يساعد في إمتصاص البطالة ولو بصفة جزئية فهي في بعض الحالات تساهم إيجاد مناصب للشغل بصفة دائمة، ولذلك عند انتقال الأجير من عمل مؤقت إلى آخر.
- إن عقد العمل محدد المدة يجعل الإطمئنان متوافر بالنسبة للطرفين المتعاقدين وذلك بالنسبة للمدة المتفق عليها فالطرفان خلال هذه المدة يتنازلان عن حرية الإنهاء الذي يعتبره خطأ من طرف المبادر إليه.
- في العقود التي تبرم عند فتح مقالة لأول مرة، أو مؤسسة جديدة، أو انطلاق منتج جديد لأول مرة ونلاحظ أن هذا الأخير لا يسوق بطريقة جيدة أو لا تنجح المقابلة في أعمالها فإن العقد محدد المدة يكون حمائياً للمستخدم الذي يتراجع عن المقابلة أو المنتج الجديد، ..... إن لم ينجح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد السعيد بناني، مرجع سابق، ص 21.

سابعاً: أنواع أخرى لعقود العمل محددة المدة CDD

نص المشرع الجزائري على عقود العمل محددة المدة وهي:

■ عقود العمال الذين يشغلون الشواغر التي تنجم عن ألتحاق بعض العمال بالخدمة الوطنية بشرط أن ينص في العقد صراحة على أن التعيين ينتهي بعودة المدعويين للخدمة الوطنية وعقود العمال التي تحددها قرارات تصدر عن وزير العمل والتكوين المهني {الجملمة الثانية من الفقرة الأولى من المادة التاسعة من أمر الشرط الآمة لعلاقات العمل في القطاع الخاص.}

■ عقد التجربة: اجازت المادة العاشرة من الأمر المشار إليه في الفقرة السابقة لأي الطرفين خلال فترة التجربة فسخ علاقة العمل بكل حرية سواء كانت المدة محدودة دون بيان السبب ودون إخطار سابق أو تعويض.

ويمكن أن نحدد فترة التجربة بموجب الإتفاقيات الجماعية أو عقد العمل او في حالة عدم وجود ذلك بموجب الأعراف المألوفة في المهنة أو في فرع نشاط معين ولا يمكن في أي حال أن تتجاوز فترة التجربة:

- ثمانية ايام بالنسبة للعمال.

- شهر واحد بالنسبة للمستخدمين الماهرين.

- ثلاثة أشهر بالنسبة للإطارات<sup>1</sup>.

وعليه يجب أن تكون فترة التجربة اقل من المدة المبينة أعلاه لمختلف فئات العمال، إذ تم الاتفاق على تحديدها بمدد أقل في عقود العمل الفردية او الجماعية أو إذا كانت محددة بموجب الاعراف ولا يجوز العكس أي تمديدها ويجوز ايقاع الفسخ خلال فترة التجربة أو بعد انتهاءها بدون إنذار لإنهاء هذه الفترة أو تعويض

<sup>1</sup> - جلال مصطفى القرشي، شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 308.

ولكنه مع إن صاحب يبقى القاضي الوحيد بهذا الشأن لا سيما فيما يخص استحقاق أو عدم استحقاق الأجر المهنية، قد يكون الفسخ تعسفيا إذا ارتكب صاحب العمل خطأ بمناسبة إيقاعه.

■ عقد العمل بالمقطوعية: وهو عقد يلزم بموجبه العامل بإنجاز كمية معينة من الاعمال خلال زمن معين مقابل سعر إجمالي، وللعامل أن يستخدم عمالا بصفة مؤقتة للوفاء بالتزاماته طبقا للأحكام التشريعية والذي يسوغ هذا الخروج على القاعدة العامة في تنفيذ الالتزامات هو أن صاحب العامل يهتم في عقود العمل بالمقطوعية بكمية العمل التي يلتزم العامل بتنفيذها أكثر من إهتمامه بنوعيتها ولو كان الأمر عكس ذلك لما حدد إنجازها بوقت معين.

■ عقد التمهين: وهو العقد الذي يأمر بموجبه صاحب العمل بالتكوين المنهجي لشخص آخر يسمى العامل المتدرب والذي يلتزم بدوره بالعمل الذي يتدرب عليه كما يحق للعامل فسخ العقد خلال الشهر الأول رضا إذا وجد أن العمل لا يناسبه وفي جميع الأحوال ينتهي هذا العقد أيضا عند إنتهاء الوقت المتفق عليه كمدة للتمهين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جلال مصطفى القرشي، مرجع سابق، ص 309.

خلاصة:

لقد عرف عقد العمل محدد المدة إنتشارا واسعا في الوقت الراهن داخل المؤسسات ، و خاصة الصناعية منها بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، فاللجوء إلى عقد محدد المدة **cdd** ، ساعد على امتصاص البطالة نسبيا ولو بصفة جزئية ، ولكن ودون أن ينتقل الأجير من عامل مؤقت إلى عامل دائم سيؤثر حتما على شعوره بالإستقرار والذي ينعكس على أدائه ، حيث أن العامل يصطدم بكيفية تطبيق كل مؤسسة للقانون وتكييفها لهكذا عقد وما يخدم مصالحها في المقام الأول حتى ولو كانت على حساب حقوق العمال رغم وضوح القانون المنظم لهذا النوع من العقود ونقصد بها عقود العمل محدد المدة **.cdd**.

## الفصل الثالث: مدخل نظري لأداء العاملين

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: آليات قياس وتقييم الأداء

تمهيد:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين وإستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية قديمة تاريخياً، وإذا إنتقلنا إلى جماعة من الناس، ويزداد الاهتمام بهذه العملية في المؤسسات الاقتصادية حيث يصبح تقييم الأداء وظيفة متخصصة يقوم بها ويمارسها أفراد متخصصون والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تُستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموارد البشرية هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الإستعداد للإمتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد عالي بينما الأداء منخفض<sup>1</sup>.

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

" وأيضا هو درجة إتمام إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والإستعدادات المختلفة"<sup>2</sup>.

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: " التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو إتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه".

ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - زاوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية، مصر، 2005، ص 209.

<sup>2</sup> - علي صباح حميد، الاتصالات الادارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد، ط1، عمان، الاردن، 2007 ص 17.

<sup>3</sup> - عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص 65.



ثانيا: محددات الأداء ومكوناته:

### 1. محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

➤ الجهد المبذول من طرف الفرد.

➤ القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

➤ مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

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

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

ج/ **إدراك الدور:** ونعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة

العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مخلول خضرة وقمرى فاطمة الزهراء، دور أخلاقيات العمل في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى ممرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية  
مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي-الأغواط  
2016/2015، ص42.

**1-الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن

دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ-اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب-المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

**2-القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ-المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب-المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ث-مدى وضوح الدور.<sup>1</sup>

**3-بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات

المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ومنه يمكن التوصل للمعادلات

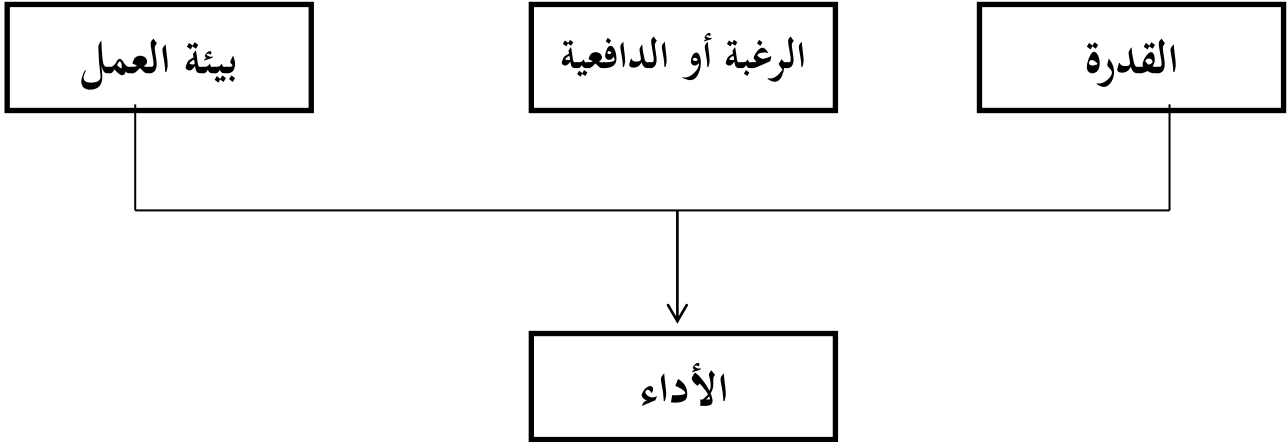
البسيطة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{وضوح الدور}$$

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{بيئة العمل}$$

<sup>1</sup> - حملول خضرة وقمري فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 43

شكل رقم (01): محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (ب، د، ن)، (ب، ب)، 2000، ص146.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفرقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، وبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل، فإن هذا لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما

يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها<sup>1</sup>.

1- مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (ب، د، ن)، (ب، ب)، 2000، ص146.

2. مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، والإرتباطات بين هذه الأنشطة والمهام ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير الآتية:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.
- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.
- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل أو الأشياء التي ينصب عليها الأداء.

الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء: حسب (Le plat .J125.1977) تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين أو هدف ما.

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل، التي تجزئه إلى عناصر، وبالتالي فإن تحليل العمليات يبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة<sup>1</sup>.

كما لا نكتفي بمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن أو بتغير الأفراد (العمال)، أو بتغير الظروف التي تحيط بالأداء. إن الأنشطة التي تتغير مع الزمن، تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، ومثال ذلك تتغير أنشطة إنتاج العامل في المصنع نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة.

أما الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال هي نتيجة لخبراتهم والخصائص المتميزة في كل عامل.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد السيد، مرجع سابق، ص 147.

أما الأنشطة الحركية التي تتغير مع الظروف، في نتيجة لطبيعة البيئة الحركية، مثل التوقف المفاجئ لآلة قد يجعل العمال يتوقفون عن أداء أنشطة الإنتاج، والقيام بأنشطة الإصلاح.

العلاقة بين الأنشطة والأداء: يرى " أن تجمع الأنشطة إلى مهام، والمهام إلى أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة، بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل، وهو يرى كذلك أن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداه إلى العلاقات بين مختلف الاعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وهذا يترتب عنه إعادة تصميم العمل ككل.<sup>1</sup>

### ثالثا: مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهدافه

#### 1. مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي يعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية وإستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.

ويقول هودجيتس: أن تقييم الأداء يشمل على عملية منتظمة لتقييم ووصف السلوك المتصل بالعمل. ويعرف آخرون تقييم الأداء: بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا.

<sup>1</sup> الطاهر مجاهدي، "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تنظيم و عمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص، ص 111، 113.

ويقول باحثون آخرون: أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين Efficiency Rating لعملهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة<sup>1</sup>.

وأيضاً هي العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.

كذلك هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة<sup>2</sup>.

## 2. أهمية تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف ووظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها وإستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها.

وترجع أهمية تقييم الأداء إلى أنه يساعد إدارة المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين بما يمكن من تخطيط نظم الموارد البشرية على مستوى المنظمة على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها<sup>3</sup>.
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقتهم مع وظائفهم الحالية.

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص169.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008، ص509.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، (ب، ط)، الاسكندرية، مصر، 2003، ص371.

- تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وأساليب التطوير.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم.
- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
- تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيةهم لمناصب أعلى.

ويلاحظ أن العناصر السابقة والتي تمثل أهمية تقييم الأداء قد تستخدم كأغراض لنظام تقييم الأداء والتخطيط لبناء أنظمة الموارد البشرية الأخرى.

### 3. أهداف تقييم الأداء:

تحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم.

إن تقييم الأداء يحقق في المنظمة أهداف هذه أبرزها:<sup>1</sup>

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض.
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى انجازهم الشخصي.
- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

<sup>1</sup> منحنى نظمي، مرجع سابق، ص، ص، 259، 260.

- يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وإقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة وإقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقاط إنطلاق لإجراء دراسة ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
- يساهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الإختيار والتعيين في المنظمة<sup>1</sup>.

كما حدد كل من جيل ولوشر Gill & Locher أهداف تقييم الأداء في الآتي:

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/الحالي<sup>2</sup>.
- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

<sup>1</sup> - منحنى نظمي، مرجع سابق، ص 260

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2014، ص، ص، 126، 127.



➤ المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

ويضيف باركينسون Parkinson أهدافاً أخرى هي كالتالي:

➤ العدالة والدقة في المكافآت.

➤ العدالة والموضوعية في الترقيات.

كذلك يقدم أحمد سيد مصطفى أهدافاً أخرى في هذا الشأن هي كالتالي:

➤ تقويم سياسة الاختيار.

➤ رسم أو تقويم سياسة التدريب والتطوير.

➤ رسم أو تقويم سياسة الأجور والحوافز.

رابعاً: مراحل عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الأداء ويعتبر إعداد وإلتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على

مستوى الأفراد، أو على مستوى فرق ومجموعات العمل، شرطاً ملازماً لعمل إدارة الأداء.

إذ تمر عملية الأداء بأربع مراحل هامة عند إطلاق إدارة الأداء لها، وهذه المراحل هي التالية:

➤ تحليل الوظائف.

➤ تسهيل وتشجيع الأداء.

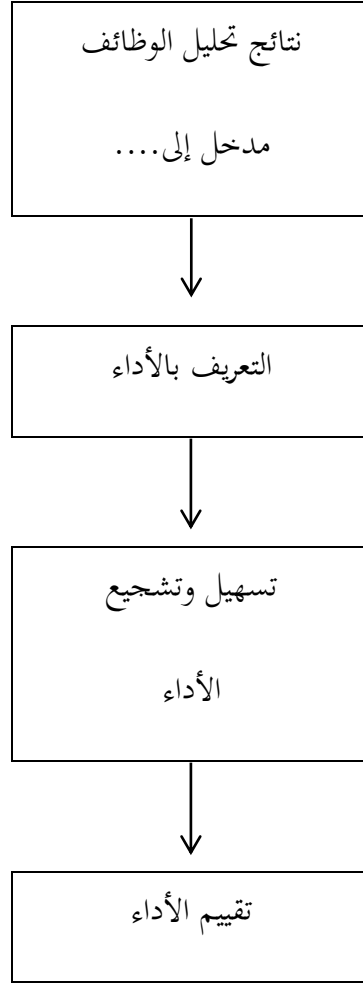
➤ تقييم الأداء.

إذا المرحلة الأولى من مراحل تقييم الأداء، هي استخدام نتائج تحليل الوظائف، كما هو مبين في الشكل

أدناه، لتحديد عنوان وشروط الأداء<sup>1</sup>.

- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط 1، بيروت، لبنان، 2002، ص 362.<sup>1</sup>

شكل رقم (02): مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، 363

المرحلة الثانية: من مراحل الأداء هي تعريف الأداء أي تحديد مقاييس الأداء؛ فوضع الأهداف يعتبر من الأمور الجاذبة والموجهة لأداء الأفراد. وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على نظرية وضع الأهداف بأن الأهداف الواضحة والمحددة تحت الأفراد على الأداء الفعال والأعلى. وفي هذا المجال بالذات ذكر الباحث وود ورفاقه، Wood et al إن انتاجية الأفراد ازدادت بنسبة 10% (وسطياً) عندما حددت أهدافاً واضحة ومعقدة للأفراد. أضف إلى ذلك أن تحديد مقياس للهدف، هو بحد ذاته مقياس لنتائج الأداء. فمثلاً، الطلب من مندوب المبيعات أن يحقق 2000 دولار مبيعات نهاية هذا الشهر، هو مقياس لأداء هذا المندوب خلال

شهر. فإذا حقق المندوب هذا الهدف، يكون قد أدى على ما يرام وظيفته، أما في حال حقق مبيعات أقل من المعدل المتوقع منه فإنه يكون أخفق في أداء عمله.

المرحلة الثالثة: تسهيل وتشجيع الأداء يشكلان معا مرحلة ثالثة من مراحل عملية تقييم الأداء، يحصل التسهيل من خلال توفر الشروط التالية:

1. إزالة العوائق لإنجاح الأداء Eliminate roadblocks to successful performance.
2. ضخ الموارد الكافية Provide adequate resourcess التي تحضن الأداء.
3. حسن اختيار الأفراد Careful selection of employees لإنجاز الأداء المميز.

أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدهم بالتعويضات والمنافع العادلة والكافية زني الوقت المناسب (أي مباشرة بعد إنجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم)<sup>1</sup>.

المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء، هي مرحلة التقييم Assessing Performance، أي تحديد مكان من قوى ومخابئ ضعف الأفراد. بهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى، ويكشف بالتالي عن السلوكيات الإيجابية وعن السلوكيات غير الإيجابية للأفراد. من أبرز الآليات المستخدمة لتقييم الأداء، آلية "مراجعة الأداء" Performance Review، والتي تركز على أسلوب المناقشة بين المقيم The rater والمقيم The ratee لتحديد قيمة الأداء، تستخدم هذه الآلية ثلاث طرق لمناقشة التقييم هي:

#### الطريقة الأولى:

هي طريقة النقاش المغلق بحيث أن المقيم يشرح أداء المقيم خلال فترة زمنية محددة، دون إفساح المجال لهذا الأخير، بأن يعبر عن وجهة نظره.

<sup>1</sup> - حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 264.

### الطريقة الثانية:

هي طريقة النقاش المفتوح، وهي عكس الطريقة الأولى كونها تترك الباب مفتوحاً أمام المقيم كي يعبر عن ردة فعله مباشرة بعد تقييم المقيم له.

### الطريقة الثالثة:

هي طريقة الإرشاد والتي تقوم على مبدأ التقييم الذاتي من قبل الفرد عند مراجعة أدائه أمام المقيم على أن يتلقى هذا الأخير النصح والإرشاد.<sup>1</sup>

إن النقاش الجاد والمفيد لمراجعة الأداء لا يقتصر على التقييم الأداء السابق بل يتناول الأداء المستقبلي أيضاً، وإذا كان الهدف من تقييم الأداء السابق هو الكشف عن مكامن القوة ومكامن الخلل لدى الموارد البشرية العاملة، وحثها على بطريقة إيجابية وغير إنتقادية على بدل مزيد من الجهد والمثابرة، للإكثار من النقاط الإيجابية والتقليل من النقاط السلبية، فإن الهدف من مناقشة الأداء المستقبلي هو وضع روزنامة عمل تتناول الاتجاهات والأهداف المستقبلية الواجب اتباعها وتحقيقها، بحيث يعمل المقيم والمقيم معاً، على تحسين الأداء باستمرار وبحيث يتزود المقيم بالموارد المادية التدريبية الكفيلة بمساعدته على إنجاز ما يطلب منه بفاعلية مطابقة.

<sup>1</sup> - حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، ص، 362، 364.

المبحث الثاني: آليات قياس وتقييم الأداء

أولاً: خطوات قياس الأداء:

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي:

**الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

**الخطوة الثانية:** تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في اذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

➤ الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.

➤ السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

➤ النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.

ومن البديهي أن التقويم يكون دائماً من الرئيس للمرؤوسين، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.

➤ قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

**الخطوة الثالثة:** إطلاع المرؤوس ومناقشة بالتقرير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحدد<sup>1</sup>.

ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على أداء العاملين وهذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل في حين أن هناك عوامل تأثيرها لا يتعدى اللحظة التي يحدث بها، وبالنسبة للعوامل المؤثرة في أداء العاملين فنجد أن هناك عوامل تعود لشخصية العامل وأخرى خاصة بالعمل وعوامل خاصة بالتنظيم.

### 1. عوامل شخصية:

إن الأفراد يدخلون المؤسسة بخصائص ومن صفات شخصية وهذه الخصائص يكون لها ارتباط قوي بالفرد حين دخوله المؤسسة وبالتالي فلها تأثير واضح على سلوكهم، وفي أغلب الأحيان لا يتمكن المديرين من التعامل مع هذه الاختلافات وتوجيهها الوجهة الصحيحة ومن أبرز العوامل الشخصية نجد:<sup>2</sup>

### 2. العوامل النفسية:

العوامل النفسية تنقسم بدورها إلى عدد العوامل وهي:

➤ **الشخصية:** لقد عرف هذا الموضوع إهتماما كبيرا لدى العلماء خصوصا في السنوات الأخيرة، ولقد كان الاهتمام بالشخصية الانسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة وشخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير الجهد ونوعية الأداء وكميته وقرار قبول العمل أو رفضه وتتدخل الشخصية في إتخاذ الفرد لقرار ترك العمل والإستمرار ويشير بوتر ولولر وهاكمان إلى أن الشخصية به والغياب وشعور الفرد بالأمان بالعمل، توجه إستجابة الموظف للمنظمة تتوقف إستجابة الشخص إيجابية كانت إما سلبية لنظام الرواتب او نمط

– حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، ص، 329، 330. <sup>1</sup>

– أبو زيد شاكبي، التغيير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2016/2015، ص 110. <sup>2</sup>

الإشراف أو نظام الاتصالات أو درجة التماسك في التنظيم أو التغيير في الوسائل التقنية، على خصائص معينة للشخصية مثل الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات.

➤ **الدوافع:** إن الدوافع عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الفرد هي التي تحدد أفعاله وسلوكياته وتحدد إيقافه أو استمراره وتقوم البيئة من زاوية مصلحة الفرد، وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات المرتبطة بالعمل والتي حددها العلماء وعلى اختلاف أنها مكتسبة والتي يسعى العاملون إشباعها من خلال عملهم والدوافع تعمل كعوامل نفسية وبسيطة تؤثر على سلوك العامل إستجابة لأحداث معينة قد تدفع الموظف إلى أداء عمله بصورة جيدة أو التغيب عنه أو فشل فيه.

➤ **الجنس:** من أكثر القضايا المثيرة لجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو نفس مستوى أداء الرجال، غير أن الواقع أثبت أنه لا توجد فوارق واضحة بين أداء وكفاءة وإنتاجية رضا النساء عن العمل مقارنة بالرجال، غير أن الفرق الوحيد في معدلات الغياب حيث أن معدلات الغياب بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل وهذا راجع إلى بعض العوامل مثل إطلاع المرأة بمسؤولية إجتماعية أكثر من الرجل والإهتمام بالمنزل والأبناء. كما اثبت أنه لا توجد إختلافات بين الرجال والنساء في القدرة في حل المشاكل والمهارات التحليلية الدافعة للمنافسة الدفاعية.<sup>1</sup>

➤ **الحالة الاجتماعية:** إن العامل المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غياب وأقل تركا للعمل وذلك مقارنة بالعامل الأعزب هذا ما ينطبق فقط على الرجال في حين أن المرأة المتزوجة تكون أكثر إنشغالا بمسؤولية إجتماعية تجعلها عرضة للغياب أكثر من الرجل وذلك للعناية بطفلها في حالة مرضه أو لمواجهة إلتزامات الأسرة والمنزل فكلما زاد عدد الأبناء زاد معدل الغياب على الأخص بالنسبة للمرأة العاملة مقارنة بزميلها الرجل.

<sup>1</sup> - أبو زيد شاكبي، مرجع سابق، ص 111.

➤ **الإشراف:** ان الإشراف هو عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا إستغلالها وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح والمشرف لديه عدة مهام عليه القيام بها وذلك لضمان السير الحسن للعمل والمشرف عليا إمداد العمال بالمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، ولالإشراف تأثير كبير على أداء العمال وذلك لأن التآخي والإتصال الجيد بين المشرف والعمال يخلق جو يبعث على رضا والإرتياح في نحبط العمل ولا يعني ذلك السماح بأداء أعمال على مستوى منخفض من الجودة وكمية الإنتاج والعمل على رفع مستوى الأداء.<sup>1</sup>

### 3-العوامل التنظيمية:

إضافة إلى العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعمل هناك عوامل خاصة بالمؤسسة والتي لها تأثير على أداء العاملين وهذا الذي سنتعرف إليه.<sup>2</sup>

➤ **تصميم الوظائف:** إن عملية تصميم الوظائف هي تنظيم الفردية في المؤسسات خاصة منها الكبرى وذلك في وظائف محددة والغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات وإحتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي والروح المعنوية عالية للعامل.

<sup>1</sup> - أبو زيد شاكي، مرجع سابق، ص111.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص115.



ثالثاً: طرق تقييم الأداء

### 1. طرق تقييم الأداء:

تعدد طرق تقييم أداء العاملين وتنوع تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها، غير أن نظم تقويم الأداء في المنظمات العامة غالباً من تماثل إن لم تكن موحدة وهذا يستلزم وضوحها وبساطتها وتميزها بالشمولية والعمومية لتصلح لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مهنتهم ووظائفهم، مما يجعلها أقل تعقيداً، وبالتالي أقل دقة من النظم التي يتم اعتمادها في ظل لا مركزية التقويم الذي يعطي كل قطاع أو كل منظمة صلاحية وضع النظام الذي يلائم ويوائم العاملين فيها. وهناك العديد من الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين، ويقصد بطريقة تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم.

وتنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداء إلى قسمين:

### 1. طرق تقليدية:

وتشمل على الطرق الآتية:

- طريقة الترتيب.
- طريقة المقارنة المزدوجة.
- طريقة الميزان أو الدرجات.
- طريقة القوائم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص201.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الطرق:

أ. طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

➤ سهلة التطبيق.

➤ تفرق بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

ويعاب على تلك الطريقة بأنها:

➤ لا يتم التقييم وفقاً لعوامل محددة، ولا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم.

➤ يكون التقييم وفقاً للآراء والإنطباعات الشخصية للمقيم.

➤ لا تقدم تشخيصاً واضحاً للأداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف<sup>1</sup>.

ب. طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم تلك الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر، وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل إلى

الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة

المزدوجة فمثلاً لو كان هناك ثلاثة موظفين هما (أ، ب، ج) فسوف يصبح هناك ثلاث مقارنات، فلو كانت

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 202.

نتائج المقارنات هي:

- (أ) أفضل من (ب)
- (أ) أفضل من (ج)
- (ب) أفضل من (ج).

فيمكن بيان نتيجة تلك المقارنات في الجدول الموضح بعد:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم أداء العاملين

الموظفون	موظف (أ)	موظف (ب)	موظف (ج)
موظف (أ)		-	-
موظف (ب)	+		-
موظف (ج)	+	+	
المجموع	2	صفر	2 -
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 203.

وتتميز تلك الطريقة بأنها:

- سهولة التطبيق.
- لا تحتاج إلى تدريب المقيمين على كيفية تنفيذها.

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 203.

➤ تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد.

➤ تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو الكفاءة.

ويعاب على تلك الطريقة بأنها:

➤ يقوم التقييم فيها على الإنطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محددة للتقييم.

➤ لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف<sup>1</sup>.

ج. طريقة الميزان أو الدرجات:

هي من أقدم طرق التقييم وأكثرها انتشارا حيث تعتمد على إعداد تقرير لتقييم الأداء يتضمن مجموعة من

الصفات، أمام كل صفة من الصفات درجات، وعلى المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة

لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف، ويمكن بيان تلك الطريقة في

النموذج التالي:

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 204.

الجدول رقم (02): نموذج لطريقة الأوزان والدرجات المتعلقة بتقييم أداء العاملين

التقدير بالأرقام	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرض	غير مرض	التقدير عوامل التقييم
	5	4	3	2	1	
2				3		(1) أداء العمل
3			3			كمية العمل
4		3				جودة العمل
5	3					(2) مهارات سلوكية
						علاقات العمل
						الانضباط
14						المجموع

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 205.

د. طريقة القوائم:

تعتمد تلك الطريقة على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد، ويطلب من المقيم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه ويمكن توضيح تلك الطريقة من خلال النموذج بعد:

الجدول رقم (03): نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين

الجملة	لا	نعم
1- يؤدي عمله بدقة.		
2- ينهي العمل في الموعد المحدد.		
3- يلتزم بساعات العمل.		
4- يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل.		
5- يتخذ قرارات حاسمة.		

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 206.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة التطبيق.
- لا تتطلب إلا تدريب محدود للمقيمين.
- تحد من الاعتماد على الانطباعات الشخصية للمقيمين.

ويعاب على تلك الطريقة أنها:

➤ تحتاج لعدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الوظائف.

➤ تتطلب حسن اختيار الألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها.<sup>1</sup>

## 2. طرق التقييم الحديثة:

هناك عدد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين من أهمها:

### 1.2. الإدارة بالأهداف:

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقويم الأداء من خلال إستخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة، وعلى العموم فإن إستخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقويم المرؤوسين، يقوم على مجموعة من الخطوات هي:

➤ تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة،

أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.

➤ تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.

➤ مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.

➤ يتم تقويم الأداء وفقاً للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين) أو

المرؤوسين).<sup>2</sup>

فطريقة الإدارة بالأهداف إذ تولى اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة

الفرد على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه وبالإضافة إلى هذا فإنها

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص، ص، 205، 206.

<sup>2</sup> - صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن

ص، 2013، 164.

تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتتماشى والاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه. غير أنه على الرغم من تلك المزايا، فإن هناك عددا من المشاكل حيث أنها تفرق بين الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف قد لا تكون متوافقة مع خطة المنظمة، وليست منسجمة مع الأهداف العامة لها، وغير مناسبة لتقدم المنظمة.<sup>1</sup>

## 2.2. مقاييس التقييم السلوكي:

تجمع مقاييس التقييم السلوكي (B.A.R.S) Behaviorally-anchored Rating Scales بين مزايا طريقتي الوقائع الحرجة والتقرير المكتوب ولإستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال وغير الفعال للوظيفة من خلال كتابة 5 إلى 9 عبارات حسبما يقرره واضعوا المقياس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 354.

<sup>2</sup> -محموظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص265.



بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس من خلال تثبيت هذه العبارات في مجموعات معينة تستخدم

كثوابت سلوكية، والشكل التالي يمثل مقياس التقييم السلوكي:

الشكل رقم (03): مقياس التقييم السلوكي لوظيفة سكرتيرة

6	ترتيب مواعيد المراجعين بشكل ممتاز
5	
4	
3	تترك المراجعين ينتظرون دون مبرر
2	ترحب بالمراجعين بفتور
1	لا ترحب- بالمراجعين

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص266.

تسهل هذه المقاييس عملية التقييم من خلال وضع تفصيل لوصف السلوك المتوقع من قبل الفرد الذي يجري عليه التقييم، مما يؤدي إلى موضوعية أكبر من الأحكام الصادرة عن المقيم ودقة أعلى في عملية التقييم. إلا أنه يؤخذ على هذه المقاييس زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس وخاصة عند إستخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص266.

### 3. الأخطاء الشائعة عند تقييم الأداء:

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- الميل لإعطاء تقديرات متوسطة.
- يحصل هذا الخطأ في حالة محاولة المقيم التهرب من انتقادات توجه إليه من رؤوسيه.
- خطأ اللين أو التساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.<sup>1</sup>
- خطأ التأثير بالهالة: وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد تم تقييم الموظف بمستوى ممتاز بجميع الجوانب متأثراً بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرض تم تقييم الموظف بشكل عام غير مرض وهكذا.
- خطأ التأثير بالأداء الحديث: والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم.
- خطأ الاختلاف بفهم المعايير: ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.
- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوسين أو قرابة أو علاقات شخصية أو إجتماعية أخرى.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة مرجع سابق، ص 154.

## رابعاً: أثر سياسة التوظيف على أداء العاملين

يجدر النظر لإدارة على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة لأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى لأفراد ومدى انساقها وارتباطها بها وتداخلها فيها ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه. ويمكن الإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجربها للعاملين وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية من تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعية، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشبعاً لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المبذول. ولا ريب أن هذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلاً علمياً نستطيع أن نجري تخطيطاً سليماً لسياساتها المستقبلية لإختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وإلغاء الخدمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن التوفيقى، منهج النظم والأساليب، نظم تقييم الأداء، ط 3، مصر، 2004، ص 4.

خلاصة:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات التي ينبغي أن تقوم بها كل منشأة أو منظمة، لأنها تلعب دوراً أساسياً في التأثير على العديد من السياسات الهامة فيها، ويمكن أن تستخدم نتائج تلك العملية في العديد من المجالات التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها، من خلال تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال و غير الفعال ، لذلك يؤكد أصحاب الأعمال و مديري و رؤساء المنظمات ، بأن لنظام تقييم الأداء العديد من المزايا ،فهو يكون كمستند رسمي يساعد المنظمة على تحديد و تصحيح أسباب الضعف الأداء ،وتخطيط التطوير المهني للموظف و يقاس على أساسه المكافأة أو زيادة الراتب ، والقضاء على تدمير العاملين من التفرقة و يعطيهم إحساس بالعدالة وشفافية الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة.

ويمكن لنتائج تقييم الأداء من أن تساهم في زيادة الإنتاجية والتنسيق بين الأفراد العاملين بها من خلال إيجاد طريقة أو أسلوب فعال يتناسب وطبيعة المنظمة، كما أن إجراء عملية تقييم أداء الموارد البشرية بشكل علمي وعلى أساليب وأسس موضوعية توفر بيئة تضمن نجاح عملية تقييم الأداء، وبالتالي معالجة المشاكل وتحسين الأداء.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: تحليل واستنتاج بيانات الفرضيات

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

❖ المقدمة:

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية محددة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصعبة.

❖ التطور التاريخي للمؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشئت سنة 1974 حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات نحددها فيما يلي:

05-نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 1983/11/08 بمرسوم 627/83.

-في سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطاتها<sup>1</sup>.

-وفي سنة 1989 انقسمت إلى وحدتين هما:

\*وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عامل.

\*وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عامل.

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .

-وفي سنة 1991 تم ضم الوحدتين من جديد نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "IPD" ، بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى

حالتها السابقة وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية. "TUBESSPIRAL"

-وفي سنة 1992 تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الداخلي والخارجي للأنابيب بمادة البوليثيلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطوير والتحسين في جودة المنتجات.

-ما بين 1994-1997 شهدت وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودا في الإنتاج بسبب انخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزا تساوي قيمة مادته الأولية، مما أدى بالمؤسسة إلى تفضيل شرائه جاهزا من الخارج، وهذا أدى بها إلى تقديم التقاعد المبكر للعمال وتقليص في مدة العمل والعقود بقصد تسريح العمال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل مما أدى إلى تدخل الدولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحلية قصد تحسين وضعيتها.

-وفي 08/02/1998 أعيدت هيكلية الأنابيب وإحتفضت بنفس التسمية إلى غاية 2000 .

-وفي 15 أكتوبر 2000 بعد إعادة هيكلية الأنابيب أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية تحتل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع الأنابيب "Groupe ANABIB"

-وفي 20 جانفي 2001 تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي. "APIGI"

-وفي سنة 2002 تم إدخال مشروع جديد لمراقبة النوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصينية أشعة X<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .

-وفي 15 أوت 2003 تم تجديد الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة ثم تقوم بمراقبة مدى دقة المؤسسة في تنفيذ هذه الملاحظات بعد سنتين منذ تجديد الشهادة مرة ثانية.

-وفي سنة 2006 فكرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFATYS" بالحجار لزيادة رأس مالها<sup>1</sup>.

-وفي سنة 2007 تم دمج المؤسستين معا وأصبحت تحمل اسم "ALFAPIPE".

#### ❖ تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974 وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 70000000000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمال يبلغ 764 عاملا.

في إطار التحولات الاقتصادية تم دمج شركة "PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFATVS" بالحجار تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" "ALFAPIPE" برأس مال قدره 250000000000 دج، وتشغل حاليا 915 عاملا.

#### ❖ أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دورا اقتصاديا على مختلف المستويات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكتسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

-تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل: G01. G02. GK1 :

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .



-تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب ومشروع GZ2 لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.

-تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، قطاع المحروقات، كما أنها

تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش<sup>1</sup>.

-تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالسائقين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين، هذا كله على الصعيد المحلي.

-أما على الصعيد الدولي تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصا بعد حصولها على شهادة ISO.9100.

-ساهمت كذلك في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية وساعدها موقعها الاستراتيجي والقريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي الرمل، عين أميناس على زيادة فعاليتها.

#### ❖ أهدافها:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل إكساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاوله كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية لمؤسسات: "سوناطراك، سونلغاز، البناء، الري."

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .

- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجنبية.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات والدراسات لتحسين إنتاجها كما ونوعا.
- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

### ❖ نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموائع الواقعة تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا، تنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى وتتميز أنابيبها بالجودة العالمية وكذلك تحتل مكانة هامة بين مختلف مؤسسات المؤسسة الأم ولأنها تساهم بـ 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات: "سونغاز، سوناطراك، مديرية الري" كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين<sup>1</sup>.
- بيع منتجات الأنابيب مثل الأنابيب المربعة، الطاولات المتموجة والزوايا.
- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموائع ذات الضغط العالي.

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين المؤسسة Alpha Pipe، فرع غرداية.

- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار "SIDER" أو تستوردها من الخارج (ألمانيا، اليابان، فرنسا)، ويصل وزن اللفافات الحديدية. إلى 20 طن وتعمل المؤسسة بأربع خطوات إنتاجية "A.B.C.D" بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل وأعياد الدينية والوطنية.

#### ❖ يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "Les bobines" إلى أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب، أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.

- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.

- أنابيب المياه تظلي من الداخل ضد الصدأ.

#### ❖ المتعاملون مع المؤسسة:

##### العملاء :

العميل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90% المؤسسة الوطنية سوناطراك بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونلغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة ISO 9001 جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITUSH. PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BICTEL".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .

### الموردون:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالسعر - شروط الدفع - وقت التمويل كما أنها تتعامل مع موردون داخليون وخارجيون.

### الموردون الداخليون:

وهم مختلف المؤسسات الوطنية التي تقوم المؤسسة بالشراء منها ونجد من بينها:

- مؤسسة ALFASID المختصة ببيع المادة الأولية.

- مؤسسة ENTPL التي تقوم بتمويل المؤسسات بأسلاك التلحيم.

- مؤسسة NAFTAL المختصة ببيع الزيوت والوقود.

- مؤسسة ENGI التي تقوم ببيع الأوكسجين والآزوت.

- مؤسسة ENAPCI التي تقوم ببيع مواد الطلاء.

### الموردون الخارجيون:

وهي المؤسسات الخارجية التي تقوم بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

- مؤسسة SGGT الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.

- مؤسسة CITOH اليابانية التي تمون المؤسسة بالمواد الأولية.

- مؤسسة AGFACEVAERT. NY البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

- مؤسسة ATO. FINA الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التغليف (البوليتيلان)

- مؤسسة CONTROLAB الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .

#### المنافسون:

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنايب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي نجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهم المنافسين، حيث أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمنافسيها في السوق.

#### الوسطاء:

هم عناصر الربط بين المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

#### الحكومة :

وهي المسؤولة عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة نجد ومن بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الاستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

#### ❖ الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك توزيع المهام وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف. وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموضحة كالتالي<sup>1</sup>:

#### المدير العام :

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .

يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات، واتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف وتنمية وتطوير المؤسسات.

### سكرتاريا المدير:

هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتسبة، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، ويعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات ومراقبة المديرية الأخرى، وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

### مساعد الأمن الصناعي:

مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتملة وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف.

### مساعد المدير لرقابة التسيير:

مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديرية المؤسسة بالحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدية، وذلك من خلال الربط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرية ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل<sup>1</sup>.

### ❖ المديرية:

يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .

### المديرية التقنية :

وتعد الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

### مديرية الموارد البشرية :

تتولى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، التدريب، التأهيل، التحفيز، الترقية، توزيع الأجور والمكافآت والعطل، توفير التأمين الشامل لهم، والوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي كالتالي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي كما هو موضح في قائمة الملاحق الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب: "ALFAPIPE".

### المصلحة تسيير العاملين

مهمتها حفظ كل ما يتعلق بشؤون العاملين دخول، خروج تغيب... إلخ، كما تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعامل منذ دخوله المؤسسة في اليوم الأول و حتى خروجه إلى التقاعد، و هي تضم ثلاثة خلايا : خلية دراسات التوظيف و التكوين ،خلية طلب العمل ،خلية تسيير العاملين<sup>1</sup>.

### خلية دراسات التوظيف والتكوين :

تقوم هذه الخلية بدراسة ملفات التوظيف، فعندما يتقدم شخص بطلب عمل تقوم هذه الخلية المكونة من عاملين بدراسة ملفه ومطابقة ذلك على احتياجات المؤسسة من مناصب عمل، كما تقوم هذه الخلية بدراسة ملفات التكوين المهني في مختلف التخصصات.

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .

### خلية طب العمل:

لهذه الخلية دور حساس على مستوى المؤسسة، فهي الخلية التي تقوم باستقبال العاملين عند أول خطوة لهم في المؤسسة فهي تعطي الموافقة أو عدم الموافقة للعامل بالنسبة لمنصب عمله وذلك بعد إجراء الفحوصات الطبية، كما تقوم هذه الخلية التي تقوم باستقبال العاملين عند أول خطوة لهم في المؤسسة فهي تعطي الموافقة أو عدم الموافقة للعامل بالنسبة لمنصب عمله وذلك بعد إجراء الفحوصات الطبية، كما تقوم هذه الخلية بمعالجة العمال داخل المؤسسة والسهر على سلامتهم، فهي مهمة في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها.

### خلية تسيير العاملين:

تتكون هذه الخلية من رئيس إضافة إلى خمسة مسيرين فهي تقوم بحساب أيام العمل و هذا لدفع الأجرة لكل عامل حسب الأيام التي عملها في المؤسسة ، فهذه الخلية لها دورها الأساسي في المؤسسة فهي تعتبر لب المؤسسة و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير العاملين لمؤسسة "alfa pipe" أنظر صفحة الملاحق المديرية المالية:

تعد من أهم المديريات الرئيسية لدى المؤسسة، وذلك لأن عملها حساس نوعا ما مقارنة مع باقي المديريات إذ تهتم بمختلف العمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريحات من رقم الأعمال لمعرفة الضرائب واجبة الدفع، كما تهتم بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة العامة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم دائرة الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية او الحالة المالية العامة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - المصدر: مصلحة تسيير العاملين لمؤسسة Alpha Pipe ، فرع غرداية .



دائرة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة.

#### المديرية التجارية :

تعتبر همزة وصل بين الشركة والزبائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراساتها، كما تهتم بكل اجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، وتضم دائرة الميزانية والمراقبة، دائرة التجارة، دائرة التسويق.

#### مديرية التموين :

تعتبر هذه المديرية وسيطا بين المؤسسة والمورد، فيقوم باعداد برنامج التموين إما عن طريق جلب الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل أو عن طريق الاستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد اولية ولوازم بالكمية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشراء دائرة تسيير المخزون.

2. **المجال البشري:** قدر مجتمع الدراسة البالغ عددهم 65 فردا من العمال المتعاقدين وعينة الدراسة 65 عامل.

3. **المجال الزمني:** إمتدت الدراسة من 25 جانفي 2016 الى 30 مارس 2017 وهي المدة التي قمنا فيها ببحثنا الميداني لجمع المعلومات والإطلاع على بعض الوثائق في المؤسسة.

#### ثانيا: المنهج

#### المنهج المستعمل:

قمنا بإستعمال المنهج الكمي الإحصائي وذلك لتكميم الدراسة و الإنتقال من مرحلة الدراسة الوصفية للدراسة التحليلية مستعينين بذلك ببرنامج **SPSS** الإحصائي وذلك للإستعداد لتفريغ وترميز أجوبة مبحوثي عينة الدراسة ، حيث يقوم بترجمة مجموعة الأسئلة إلى بيانات و أرقام لها دلالة إحصائية تساعد الباحث على

ربط و إيجاد العلاقة التي تربط المتغيرات بالإضافة و إستعمال بعض المقاييس الإحصائية لتوضيح و ربط المتغيرات وفق منهج علمي دقيق وذات دلالة حيث يترجم و يكشف و يساعد الباحث في دراسته على التحليل و يبين مدى توفيق الطالب في ربط العلاقات بين متغيرات موضوع دراسته، فالمنهج هو بمثابة السبيل الذي يقود الباحث للثبوت من صحة طرحه.

وفي هذه الدراسة استعملنا المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتبر منهجا لجمع وتحليل البيانات الإجتماعية من خلال مقابلات مقننة أو من خلال استبانات ( إستمارة البحث ) مقننة وذلك بغرض الحصول على معلومات من أعداد كبيرة من المبحوثين يمثلون مجتمعا معيناً<sup>1</sup>.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

● **الملاحظة:** لا يكاد يخلو أي بحث سوسولوجي من هذه الأداة (الملاحظة) فهي تساعد الباحث في فك الغموض عن مجال الدراسة العينة وعلى الموضوع وذلك من خلال الزيارات الإستطلاعية التي يقوم بها فالملاحظة " هي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات<sup>2</sup>.

● **الاستمارة بالمقابلة:** وتعرف أيضا على أنها " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية " وعلى العموم تتعلق هذه الأسئلة المباشرة للمبحوثين بحالتهم الإجتماعية وآرائهم وبمواقفهم من حول ظواهر ووقائع إجتماعية ما " يركز التحقيق بالاستمارة على طرح الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع احصائي معين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- محمد الجوهرى وعبد الله الخرجي، طرق البحث الاجتماعي، (ب، د، ن)، ط5، 2008، ص126.

<sup>2</sup>- إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمنهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، ط2، 1994، ص65.

<sup>3</sup>- مويرس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وبوشرف كمال وسعيد سبعون دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص 204.

وقد تم تصميم استمارة بحثنا كالتالي:

- المحور (1): (ويتضمن البيانات الشخصية) وتحتوي على 8 أسئلة من 1 الى 8
- المحور (2): (وهو يتعلق بطبيعة العقد) ويضم 12 أسئلة من السؤال رقم 9 الى السؤال رقم 20.
- المحور (3): (وهو يتعلق بعلاقات العمل) ويضم 18 سؤالاً من السؤال رقم 21 الى السؤال رقم 39.
- المحور (4): (وهو يتعلق بالأداء) ويضم 16 سؤالاً من السؤال رقم 40 الى السؤال رقم 56.

#### رابعاً: كيفية اختيار العينة

نظراً لمحدودية عدد العمال المتعاقدون في إطار عقود العمل محددة المدة cdd بمؤسسة الأنايب فرع غرداية والذي يقدر ب 65 عامل من مجموع العاملين بالمؤسسة والذين يتوزعون على مختلف وحداتها، ويتم تشغيل العاملين المنتمين لهذه العقود وفقاً لإحتياجات المؤسسة من اليد العاملة التي تحتاجها ويرجع سبب ذلك لطبيعة المؤسسة الإنتاجية.

قمنا بإستعمال عينة الحصر الشامل والذي يمكن من خلاله حصر جميع أفراد عينة الدراسة والإستفادة من أكبر عدد من العينة الممثلة لهؤلاء العاملين ، واللجوء لهكذا طريقة يرجع لأسباب عديدة ، منها تفادي حالة إهمال القائمين على توزيع الإستمارة أو ما يتعلق بإهمال الباحث الإجابة عن بعض الأسئلة وذلك تفادياً لإلغاء الآراء و الإجابات التي لها تأثير مباشر على موضوع الدراسة ، و من خاصية المسح الشامل الإستعانة بتقنية الإستمارة بالمقابلة التي تمتاز بعدة خصائص إيجابية ذكر منها تفادي عدم فهم الباحثين للأسئلة المطروحة وفي حالة تعرض الباحث لمشكلة في عد فهم السؤال ، يقوم الباحث بتقريب وشرح ما لا يفهمه مما يجنب التأويل و الفهم الخاطئ ، ومن مميزات المسح الشامل أنه يعتبر عينة تمثيلية حقيقية لمجتمع الدراسة تمر

عملية إختيار العينة كالآتي<sup>1</sup>:

تحديد أهداف المسح بالعينة بشكل واضح ودقيق لأن ذلك يساعد الباحث لاحقا في تحديد

المعلومات والبيانات مع أهداف المسح بالعينة وتعمل على تحقيقها.

تحديد مجتمع الدراسة وتعريفه بشكل دقيق.

تحديد البيانات والمعلومات المراد جمعها ولا بد أن تتلاءم هذه المعلومات والبيانات مع أهداف المسح

بالعينة وتعمل على تحقيقها.

طرائق وأساليب الحصول على البيانات: فهناك وسائل متعددة يمكن بواسطتها الحصول على

المعلومات والبيانات المطلوبة مثل: المقابلة، الاستبيان، الزيارة ...

- تنظيم العمل الميداني من خلال وضع الحلول المناسبة للحالات التي لا يتمكن فيها الباحث من

الحصول على بيانات ومعلومات من بعض عناصر ومفردات الدراسة.

تنظيم وتبويب وتحليل البيانات وفي هذه المرحلة لا بد من إيجاد حل مناسب في حالة إهمال المستجيب

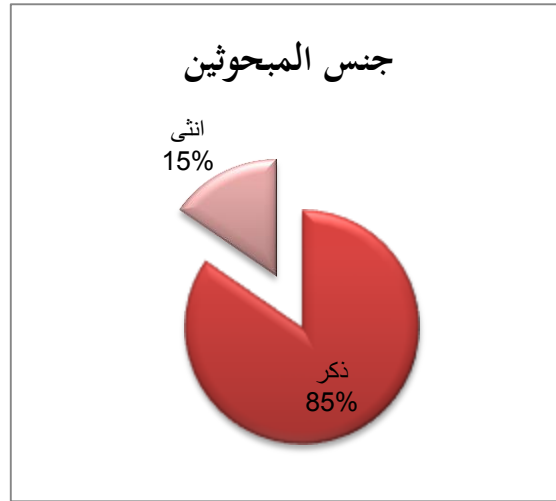
للإجابة عن بعض الأسئلة.

<sup>1</sup> - عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار التميز للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، ط1، 2002، ص 141

خامسا: خصائص العينة

الجدول 04: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%85	55	ذكر
%15	10	أنثى
%100	65	المجموع

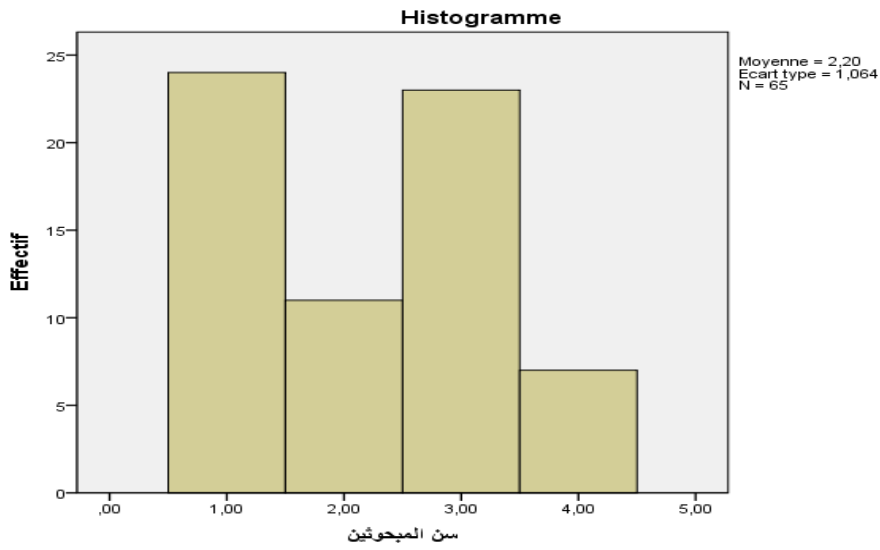


تشير معطيات هذا الجدول إلى أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث الذين يشكلون نسبة 85% من أفراد العينة المدروسة، وتليه نسبة 15% من عدد الإناث.

ومن خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية جنس المبحوثين هم من الذكور ويرجع سبب ذلك إلى طبيعة المؤسسة كونها مؤسسة ذات طابع اقتصادي انتاجي حيث تركز على بدل جهد عضلي أكثر منه ذهني وبالتالي يتطلب قوة جسمية وبدنية عالية، وهذا ما يتنافى مع طبيعة الفئة الثانية ألا وهي جنس الإناث والتي في الغالب تشغل مهام أقل جهدا في الغالب.

الجدول 05: يبين توزيع الباحثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%37	24	25-20
%17	11	30-26
%35	23	35-31
%11	7	40-36
%100	65	المجموع



تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين بالمؤسسة صرحوا أن أعمارهم تتراوح ما بين الفئتين

25-20 سنة و31-35 سنة أي بما نسبته 37% و35% على التوالي، وتليه أيضا من صرحوا أن أعمارهم

تتراوح ما بين 26-30 سنة و36-40 سنة أي بنسبة 17% و11% على التوالي.

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين ان هناك نسبة متقاربة بين الفئتين والتي تضم كلاهما في معظمها شباب وهذا يدل على ان المؤسسة تسعى لاستقطاب العنصر البشري الشاب والنشط، ويرجع السبب في طبيعة عقد العمل محدد المدة والذي هو موجهها أساسا لفئة الشباب، أما السبب الثاني فيتعلق بالأنشطة الممارسة داخل المؤسسة وكذا نوعية المهام والتي في معظمها تكون دو طابع عضلي، وهذا ما يجعل المؤسسة تستهدف هذه الفئة عموما للرفع من أداء وحداتها وتحسين مردوديتها الانتاجية. وبإحتساب متوسط السن لدى أفراد العينة تم تقديره في الفئة الثانية التي تضم في أغليبتها العنصر الشباني كما هو موضح أعلاه.

#### الجدول 06: يبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

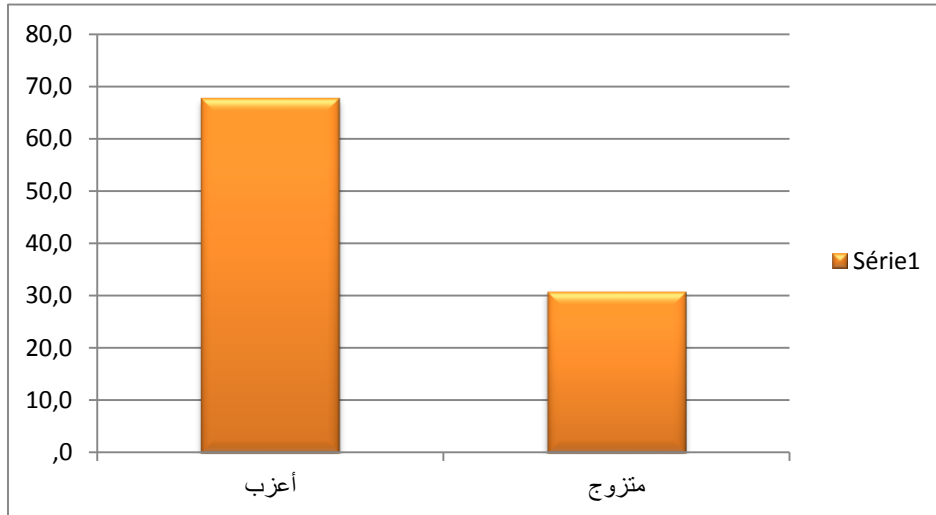
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
36%	23	متوسط
32%	21	ثانوي
32%	21	جامعي
100%	65	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن الباحثين صرحوا بأن لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 36%، بالمقابل من صرحوا أن لديهم مستوى متقارب بين ثانوي وجامعي أي بما نسبته 64% بالاجماع.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النسب متقاربة وسجل الأفراد ذو مستوى المتوسط أعلى نسبة وليس لديهم مستوى علمي عال كونهم يشغلون مهام تنفيذية على مستوى ورشات المؤسسة في الغالب، الأمر الذي لا يتطلب مستوى علمي وتأهيلي كبير، في حين توزع أفراد العينة الذين يملكون مستوى ثانوي وجامعي على التوالي بنسب متقاربة وهم في الغالب يشغلون مهام التحكم والأعمال الإدارية وهذا ما يتطلب مستوى علمي وتأهيلي عال.

الجدول 07: يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	45	%68
متزوج	20	%32
المجموع	65	%100



تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن حالتهم الاجتماعية من العزاب أي بنسبة

%68 وتليه من صرحوا أن حالتهم الاجتماعية من المتزوجين بنسبة %32.

ومن خلال هذه المعطيات يمكن تفسير ذلك لكون ان الاغلبية كلهم في سن يسمح لهم بتكوين أسرة

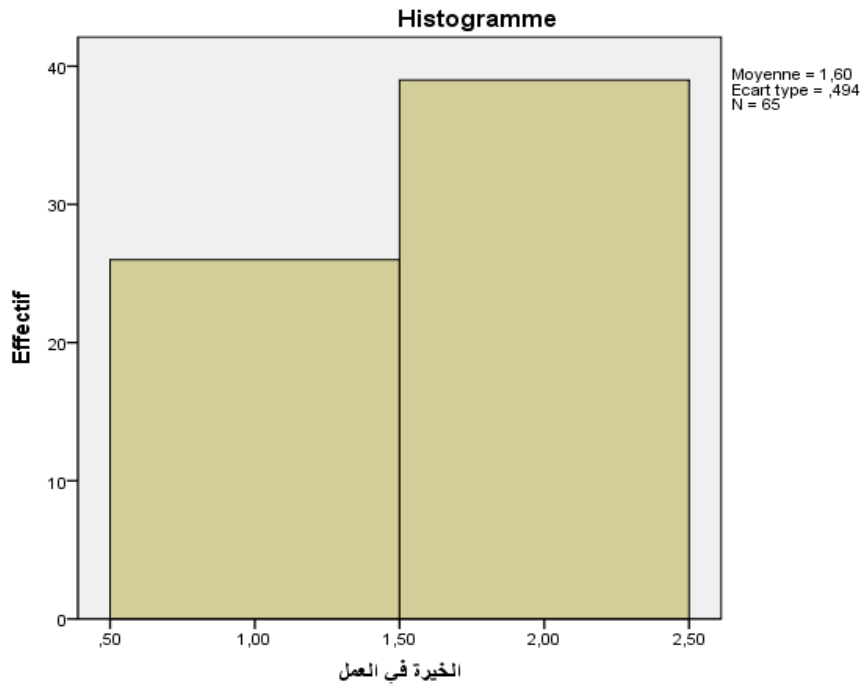
وعدم اقبالهم على ذلك مرتبط على الأرجح بعدم استقرار وضعهم الإقتصادي والمهني نتيجة عملهم بصيغة

العمل محددة المدة.



الجدول 08: يبين توزيع الباحثين حسب الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	الخبرة
%40	26	نعم
%60	39	لا
%100	65	المجموع



تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين بالمؤسسة صرحوا أنهم ليس لديهم خبرة في العمل أي

بنسبة 60%، وبالمقابل من صرحوا أن لديهم خبرة في العمل بنسبة 40%.

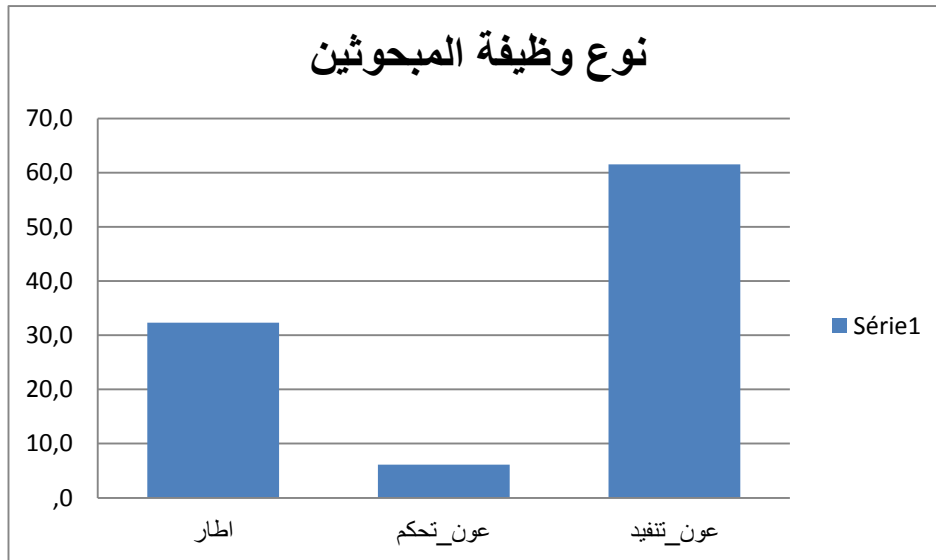
من خلال الجدول يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بأنهم لا يمتلكون خبرة طويلة في المؤسسة بحيث أن

المؤسسة بإعتمادها على عقود محددة المدة لا تركز على العاملين الذين يمتلكون خبرة بحكم العقد لديه مدة

محددة، ولا يرتقي لطموحات أغلبية العمال ، بالإضافة الى عوامل أخرى كعدم وجود برامج تكوينية خارجية قبل الإلتحاق بالمؤسسة ، وإنما الإنتظار لحين الولوج لداخل المؤسسة و التعرف بشكل أفضل على طبيعة المهام و الوظائف التي يشغلونها والظباية التي تكتنف المشهد وهذا ما يؤدي إلى وجود صعوبة نوعا ما في إكتساب الخبرة ، بالإضافة إلى أن أغلبية العمال لم يسبق لهم الإلتحاق و العمل في مؤسسة مماثلة .

الجدول 09: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	20	30%
عون تحكم	5	8%
عون تنفيذ	40	62%
المجموع	65	100%



تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أنهم من فئة عون التحكم بنسبة 62%، وتليه نسبة 30% من صرحوا أنهم من فئة الاطارات، بالمقابل من صرحوا أنهم من فئة عون تحكم أي

بنسبة 8% فقط من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة هم من عمال التنفيذ وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة والذي يتسم بطغيان الجهد العضلي على الجهد الفكري ومن خلاله تسعى للتحسين من إنتاجيتها والعمل الدائم على تحقيق أهدافها من خلال تنمية العنصر البشري و توفير كافة الشروط وتحسين ظروف العمل وجعل المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسة ولا يمكن الإستغناء عنه وهذا يزيد من إستقطاب العاملين وتوجيههم نحو العمل بحماس وجدية و الرفع من الكفاءة الإنتاجية لهم بأعتبارهم أحد أهم مكونات العملية الإنتاجية .

الجدول 10: يبين توزيع المبحوثين حسب مكان تواجد المؤسسة

النسبة	التكرار	مكان تواجد المؤسسة
100%	65	بعيد
-	-	قريب
100%	65	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا بأن مكان تواجد المؤسسة بعيد عن مقر سكنهم أي بنسبة 100%.

من خلال الجدول يتضح ان أغلب أفراد العينة صرحوا بأن مكان تواجد المؤسسة بعيد وأن العاملين يستفيدون من النقل التابع للمؤسسة من مقر سكنهم إلى مكان العمل وهذه ميزة من الميزات التي تمتلكها المؤسسة وتوفرها للعاملين لخلق نوع من التحفيز والراحة النفسية والطمأنينة وعدم شعور العاملين بعد الارتياح في العمل.

المبحث الثاني: تحليل بيانات واستنتاجات الفرضيات

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول 11: يبين الدخل الشهري وعلاقته بفرصة عمل في مؤسسة أخرى

المجموع		لا		نعم		فرصة عمل في مؤسسة	
						الدخل الشهري	أخرى
%	ك	%	ك	%	ك		
%100	28	%7,1	2	%92,9	26	10000 دج	
%100	37	%16,2	6	%83,8	31	15000 دج	
%100	65	%12,3	8	%87,7	57	المجموع	

تشير معطيات هذا الجدول أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا إذا وجدت فرصة عمل في مؤسسة سيتخلى عن عمله أي بما نسبته 87,7% منهم، وتدعمه نسبة 92,9% من صرحوا أن دخلهم الشهري حوالي 10000 دينار جزائري وتليه نسبة 83,8% من صرحوا أن دخلهم الشهري حوالي 15000 دينار جزائري. وبالمقابل من صرحوا إذا وجدت فرصة عمل في مؤسسة أخرى لا يتخلون عن عملهم أي بما نسبته 12,3% منهم، وتدعمه نسبة 16,7% من صرحوا أن دخلهم الشهري حوالي 15000 دينار جزائري، وتليه نسبة 7,1% من صرحوا أن دخلهم الشهري حوالي 10000 دينار جزائري.

وعليه من خلال المعطيات الاحصائية نلاحظ أنه أمر طبيعي كون جميع المؤسسات الاقتصادية والادارية تنتهج نفس العقود العمل محددة المدة المخصص ب 10000 و15000 لغير المتشبتين موجه لأصحاب الشهادات العلمية بنوعها: المتحصلين على شهادات الجامعية وأصحاب الشهادة المتحصل عليها من المعاهد ومراكز التكوين هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يعتبر هذا الدخل الخيار الوحيد في ظل إنعدام فرص أخرى من إمكانية الرفع منها، مما أدى بتفكير هؤلاء العمال إلى ترك العمل بهذه المؤسسة والبحث عن بديل، ومنه نخلص للقول أن كل العاملين لا يشعرون بالرضا عن مستوى الأجر ولا الذي يتقاضونه وشعورهم بعدم الإستقرار لغياب التحفيز المادي وبالتالي ينعكس على أدائهم داخل المؤسسة. ورغم ذلك يلتحق معظمهم بالمؤسسة وتعاقدتهم بهذه الصيغة للعقد محدد المدة يستند لخلفية معينة وهي طمعا في الظفر بمنصب عمل دائم مستقبلا .

الجدول رقم 12: يبين الخبرة وعلاقته وتقييم أداء العاملين في إطار عقد العمل محددة المدة cdd

المجموع		عالي		متوسط		منخفض		تقييم أدائك في إطار عقد العمل محددة المدة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
40%	26	3.1%	2	27.7%	18	9.2%	6	الخبرة في العمل
60%	39	9.2%	6	50.8%	33	-	-	نعم
100%	65	12.3%	8	78.5%	51	9.2%	6	لا
								المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن المبحوثين بالمؤسسة صرحوا بأن تقييم أدائهم في إطار عقد العمل محدد المدة cdd كان متوسط أي بما نسبته 78.5% منهم، وتدعمه نسبة 50.8% الذين صرحوا بأنهم لا يملكون خبرة في العمل، وتليه نسبة 27.7% من الذين صرحوا بأنهم يملكون خبرة في العمل . وفي المقابل من صرحوا أن تقييم أدائهم عالي بما نسبته 12.3% تدعمه نسبة 9.2% لا يملكون خبرة في العمل ، يقابله ما نسبته 3.1% من صرحوا أنهم يملكون خبرة ، فيما صرح باقي المبحوثين بأن تقييم أدائهم منخفض بما نسبته 9.2% وصرحوا بأنهم يملكون خبرة في العمل.

ومن خلال المعطيات الإحصائية أن المبحوثين الذين صرحوا بأن تقييم أدائهم متوسط كانوا هم الأغلبية ويرجع في الأساس لطبيعة الأنشطة التي يمارسونها داخل المؤسسة التي غلب عليها طابع الجهد العضلي ، فيما يرجع أيضا إلى عدة أسباب منها العلاقة بين هؤلاء العمال ورؤسائهم في الغالب كانت حسنة وهذا ما خلق جو عمل ملائم يتسم بالتعاون و التضامن في ظل وجود مرونة في الإتصال وانتقال المعلومات بشكل سلس وهذا ما يؤدي بحؤولاء العمال ببذل المزيد من الجهد و الرفع من إنتاجيتهم وذلك لإحساسهم بأهمية العمل الذي يمارسونه و بإرضاء رؤسائهم للتمهيد مستقبلا وترك إنطباع جيد لدى رؤسائهم للظفر بفرصة لتجديد عقود عملهم و التطلع إلى إمكانية تثبيتهم مستقبلا بعقد دائم .

الجدول رقم 13 يمثل يوجد بند يلمح لإمكانية التجديد وتقييم أداء العاملين في إطار عقد العمل محددة المدة cdd

المجموع		عالي		متوسط		منخفض		تقييم أدائك في إطار عقد العمل محددة المدة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	58	13.8%	8	79.3%		6.9%	4	وجود بند يلمح لإمكانية التجديد
100	7	-	-	71.4%	5	28.6%	2	لا
100	65	12.3%	8	78.5%	51	9.2%	6	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن تقييم أدائهم في إطار عقد العمل محدد المدة كان متوسط أي بما نسبته 78,5% منهم، تدعمه نسبة 79,3% من صرحوا أنه يوجد بند يلمح إلى إمكانية تمديد أو تجديد العقد، وتليه نسبة 71,4% من صرحوا أنه لا يوجد بند يلمح إلى إمكانية تمديد أو تجديد العقد. وبالمقابل من صرحوا أن تقييم أدائهم في إطار عقد العمل محدد المدة كان على مستوى عالي

أي بما نسبته 12,3% منهم، تدعمه نسبة 13,8% من صرحوا أن يوجد بند يلمح إلى إمكانية تمديد أو تجديد العقد. وبالمقابل من صرحوا أن تقييم أدائهم في إطار عقد العمل محدد المدة كان على مستوى منخفض أي بما نسبته 9,2% منهم، تدعمه نسبة 28,6% من صرحوا أنه لا يوجد بند يلمح إلى إمكانية تمديد أو تجديد العقد، وتليه نسبة 6,9% من صرحوا أنه يوجد بند يلمح إلى إمكانية تمديد أو تجديد العقد.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنه يتم تقييم أدائك في إطار عقد العمل محدد المدة متوسطة، وهذا راجع إلى أن هناك متابعة من طرف المشرف المباشر على الأداء لضمان سير وإنجاز الأعمال في الوقت المطلوب، وهذا ما يكرس مبدأ الرقابة اللسيقة التي أفرزتها الإدارة العلمية والذي يؤثر على أداء العاملين ، بالإضافة الى أن هناك بند ينص على إمكانية تجديد العقد في حالة وصول العامل إلى أداء مرتفع والقيام بالمهام الموكلة له بكل إتقان وهذا من شأنه أن ينعكس على الأداء الكلي بشكل إيجابي .

الجدول رقم 14: يمثل مدة عقد العمل و تقييم مستوى الأداء من طرف المشرف

المجموع		مقبول		غير مقبول		تقييم مستوى الأداء من طرف المشرف
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	27	%100	27	-	-	مدة عقد العمل سنة
%100	38	%73.7	28	%26.3	10	3 سنوات
%100	65	%84.6	55	%15.4	10	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين من صرحوا أن تقييم مستوى رضاهم مقبول أي بنسبة 84.6% تدعمه نسبة 100% صرحوا أن مدة عقد عملهم حوالي سنة وأيضاً نسبة 73.7% صرحوا أن

مدة عقد عملهم 3 سنوات. بالمقابل من صرحوا أن تقييم مستوى رضاهم غير مقبول بنسبة 15.4%، تدعمه نسبة 26.3% من صرحوا أن مدة عقد عملهم 3 سنوات.

من خلال هذا نستنتج أن النسبة الدالة تمثل مستوى مقبول من رضا المشرف على الأداء والتي ضمت العمال أصحاب العقود لمدة سنة ونستنتج أنه كلما زادت خبرة العمال المتعاقدين بنظام العمل محدد المدة كلما قل أداؤهم ونجد العكس بالنسبة للعمال الذين يملكون عقد لمدة سنة أكثر أداء وهذا سعياً منه لإثبات نفسه بغية تجديد العقد.

**الجدول رقم 15:** يمثل وضوح اللوائح القانونية و الشعور بالرضا على الأداء

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا على الأداء وضوح اللوائح
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	11	81.8%	9	18.2%	2	واضحة
100%	54	75.9%	41	24.1%	13	غير واضحة
100%	65	76.9%	50	23.1%	15	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا على الأداء أي بما نسبته 76%، وتدعمه نسبة 81.8% من صرحوا أن اللوائح القانونية واضحة، وتليه نسبة 75,9% من صرحوا أن اللوائح القانونية غير واضحة. وبالمقابل من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا على الأداء أي بما نسبته 23.1% تدعمه نسبة 24.1% من صرحوا أن اللوائح القانونية غير واضحة، وتليه نسبة 18.2% من صرحوا أن اللوائح القانونية واضحة.



من خلال الجدول يتضح ان أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم غير راضيين عن أدائهم في العمل رغم أن المهام التي يقومون بها تتناسب مع امكانياتهم ومهاراتهم وقدراتهم وأن اللوائح والإجراءات القانونية داخل المؤسسة واضحة مما يسهل على العاملين داخل المؤسسة أداء أعمالهم بكل سهولة مما ينعكس ذلك على مردودية المؤسسة وانتاجيتها، ويرجع عدم رضا العمال عن عدم وجود تحفيز ومكافآت نظير ما يقومون به وكذا تأثير طبيعة عقود العمل التي تتسم بلا استمرارية مما يجعل العاملين في حالة عدم استقرار ولا يشعرون بالرضى.

الجدول رقم 16: يمثل وجود مهنة أخرى وعلاقتها بحجم المهام وتناسبها مع المؤهلات

المهام وتناسبها مع المؤهلات		لا تتناسب		تتناسب		وجود مهنة أخرى
ك	%	ك	%	ك	%	
2	100%	-	-	2	100%	نعم
46	73%	17	27%	54	100%	لا
48	73.8%	17	26.2%	65	100%	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين بالمؤسسة صرحوا أن حجم المهام وواجبات العمل تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية أي بما نسبته 73,8% منهم، تدعمه نسبة 100% من صرحوا أنهم لو متاح لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى يتخلون عن عملهم الحالي، وتليه نسبة 73% من صرحوا أنهم لو متاح لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى لا يتخلون عن عملهم الحالي. وبالمقابل من صرحوا أن حجم المهام وواجبات العمل لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية أي بما نسبته 26,2% منهم، تدعمه نسبة 27% من صرحوا أنهم لو متاح لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى لا يتخلون عن عملهم الحالي.

من خلال الجدول يتضح ان أغلب أفراد العينة صرحوا بأن المهام الموكلة لهم تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم مما يساعدهم أكثر على الرفع من الإنتاجية والتغلب على الصعوبات في العمل والفئة الغالبة منهم

لا يمتلكون مهنة أخرى لكون ساعات العمل تمتد لثمانية (8) ساعات وهذا ما يكرس مبدأ الإستغلال للعامل من طرف المؤسسة.

الجدول رقم 17: يمثل ظروف عدم الحصول على العمل وعلاقته بالرضا على الأداء

المجموع		غير راض		راض		الرضا على الأداء ظروف عدم الحصول على عمل
		%	ك	%	ك	
%100	54	%72.2	39	%27.8	15	نعم
%100	11	%100	11	-	-	لا
%100	65	%76.9	50	%23.1	15	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة من صرحوا أنهم غير راضين على الأداء في وظيفتهم الحالية أي بما نسبته 76,9%، تدعمه نسبة 100% من صرحوا أنهم تم اختيارهم لهذا العمل لم يكن لظروف عدم الحصول على العمل، وتليه نسبة 72,2% من صرحوا أنهم تم اختيارهم لهذا العمل كان لظروف عدم الحصول على العمل. وبالمقابل من صرحوا أنهم راضين على الأداء في وظيفتهم الحالية أي بما نسبته 23,1%. وتدعمه نسبة 27,8% من صرحوا أنهم تم اختيارهم لهذا العمل كان لظروف عدم الحصول على العمل.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم غير راضين عن العمل وأن عملهم الذي تحصلوا عليه لم تكن الوظيفة التي يريدونها وإنما جاء كرد فعل عن البطالة ولم يكن لديهم خيار آخر في العمل إن همهم الوحيد هو الحصول على العمل مهما كان والأهم التخلص من البطالة.

الجدول رقم 18: يمثل نوع العمل وعلاقته بتناسب حجم المهام مع المؤهلات

المجموع		لا تتناسب		تتناسب		تناسب المهام مع المؤهلات نوع العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	21	%71.4	15	%28.6	6	اداري الكتروني
%100	2	-	-	%100	2	اداري وثائقي
%100	42	%4.8	2	%95.2	40	عامل ورشة
%100	65	%26.2	17	%73.8	48	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين بالمؤسسة صرحوا بأن حجم المهام وواجبات العمل التي يقومون بها تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية أي بما نسبته 73,8% منهم، تدعمه نسبة 100% من صرحوا أن نوع العمل الذي يشغلونه هو اداري وثائقي، وتليه نسبة 95,2% من صرحوا أن نوع العمل الذي يشغلونه هو عامل ورشة، وتليه أيضا نسبة 28,6% من صرحوا أن نوع العمل الذي يشغلونه هو اداري الكتروني.

وبالمقابل من صرحوا أن حجم المهام وواجبات العمل التي يقومون بها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية أي بما نسبته 26,2% منهم، وتدعمه نسبة 71,4% من صرحوا أن نوع العمل الذي يشغلونه هو اداري الكتروني، وتليه نسبة 4,8% من صرحوا أن نوع العمل الذي يشغلونه هو عامل ورشة.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بأن المهام الموكلة لهم تتناسب مع مؤهلاتهم ومهامهم وأغلبهم عمال ورشات، وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة لكونها مؤسسة اقتصادية إنتاجية تسعى للتسويق منتوجاتها والرفع من انتاجيتها يتطلب عمال ذو مهارة عالية وكفاءة للقيام بالأعمال على أكمل وأحسن وجه وتسمى للوصول الى الريادة في مجالها وضمان الاستمرار والبقاء.

الجدول رقم 19: يمثل الاشتراك في الضمان الاجتماعي وعلاقته بتقييم الأداء

المجموع		عالي		متوسط		منخفض		تقييم الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	65	12.3	8	78.5	51	9.2	6	الاشتراك في الضمان نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	65	12.3	8	78.5	51	9.2	6	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن تقييم أدائهم في إطار عقد العمل محدد المدة كان متوسط أي بما نسبته 78,5%، تدعمه نسبة 78,5% من صرحوا أن لديهم اشتراك في الضمان الاجتماعي. وبالمقابل من صرحوا أن تقييم أدائهم في إطار عقد العمل محددة المدة كان عالي أي بما نسبته 12,3%، وتدعمه أيضا نسبة 12,3% من صرحوا أن لديهم اشتراك في الضمان الاجتماعي. بالمقابل من صرحوا أن تقييم أدائهم في إطار عقد العمل محدد المدة هو منخفض أي بما نسبته 9,2% منهم، وتدعمه نسبة 9,2% من صرحوا أن لديهم اشتراك في الضمان الاجتماعي.

من خلال الجدول يتضح ان أغلب المبحوثين صرحوا بأن تقييم أدائهم متوسط وهذا راجع الى ترك الحرية في أداء العمل للعامل وانجاز العمل بالطريقة التي يجدها صحيحة وتخدم الأهداف العامة للمؤسسة وانجاز العمل وان الاشتراك في الضمان الاجتماعي يشعر العامل أيضا بأنه يتمتع بكامل حقوقه وفي حالة المرض أو حادث عمل سيتلقى تعويضات عليها مما يجعله يسعى جاهدا للتحسين في أدائه.

الجدول رقم 20: يمثل الاستفادة من الخدمات مع تقييم رضا المشرف على الأداء

المجموع		مقبول		غير مقبول		تقييم رضا المشرف على الأداء
		%	ك	%	ك	
%100	61	%83.6	51	16.4%	10	الاستفادة من الخدمات نعم
%100	4	%100	4	-	-	لا
%100	65	%84.6	55	15.4%	10	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أن تقييم رضا المشرف على أدائهم مقبول أي بما نسبته 84,6% منهم، تدعمه نسبة 100% من صرحوا أنهم لم يستفادوا من الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة، وتليه نسبة 83,6% من صرحوا أنهم استفادوا من الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة. بالمقابل من صرحوا أن تقييم رضا المشرف على أدائهم سيء أي بما نسبته 15,4% منهم تدعمه نسبة 16,4% من صرحوا أنهم استفادوا من الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.

يتضح من الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن تقييم المشرف لأدائهم مقبول الى حد كبير وهذا راجع الى الجهود التي يبذلونها في انجاز الأعمال ورضا المشرف على أدائهم يزيد من الثقة المتبادلة بين الرئيس والعاملين ويحفزهم أكثر على الرفع من أدائهم، وأن الاستفادة من الخدمات مثال ذلك النقل لتسهيل قدوم العاملين للعمل والشعور بالارتياح في العمل مما ينعكس ذلك على الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم 21: يمثل تقييم طبيعة العقد مع تلقي المكافأة المادية والمعنوية نظير تميز الأداء

المجموع		لا		نعم		تلقى المكافأة المادية والمعنوية	تقييم طبيعة العقد
%	ك	%	ك	%	ك		
%100	35	%91.4	32	%8.6	3		محفز
%100	30	%100	30	-	-		غير محفز
%100	65	%95.4	62	%4.6	3		المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أنهم لم يتلقوا مكافآت مادية أو معنوية مقابل تميز وحسن أدائهم أي بما نسبته 95,4% منهم، وتدعمه نسبة 100% من صرحوا أن تقييم طبيعة عقد العمل محدد المدة في تحسين مستوى أدائهم كان غير محفز، وتليه نسبة 91,4% من صرحوا أن تقييم طبيعة عقد العمل محدد المدة في تحسين مستوى أدائهم كان محفز. بالمقابل من صرحوا أنهم تلقوا مكافآت مادية ومعنوية مقابل تميز وحسن أدائهم أي بما نسبته 4,6% فقط، وتدعمه نسبة 8,6% من صرحوا أن تقييم طبيعة عقد العمل محدد المدة في تحسين مستوى أدائهم كان محفزاً.

يتضح من الجدول أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتلقون المكافآت المادية والمعنوية من المؤسسة مما ينعكس على أدائهم وتراجع مردودية المؤسسة وهذا راجع الى طبيعة العقد الذي يجعل المؤسسة لا تمنح هذه التحفيزات، أما التحفيز المعنوي غير موجود هذا ما يجعل الموظفين لا يبذلون جهداً لإنجاز عمل المؤسسة.

الجدول رقم 22: يمثل خطورة العمل وعلاقتها بترك العمل وتغيير المؤسسة

المجموع		لا		نعم		تغيير المؤسسة خطورة العمل
		%	ك	%	ك	
%100	27	-	-	%76.9	20	ضعيفة
%100	12	%16.7	2	%83.3	10	متوسطة
%100	26	%23.1	6	%100	27	عالية
%100	65	%12.3	8	%87.7	57	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين بالمؤسسة صرحوا لو تتاح لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى يتخلون عن عملهم الحالي أي بما نسبته 87,7% منهم، وتدعمه نسبة 100% من صرحوا أن مستوى الخطورة في العمل الذي يشغلونه هو ضعيف، وتليه نسبة 83,3% من صرحوا أن مستوى الخطورة في العمل الذي يشغلونه هو متوسط، وتليه نسبة 76,9% من صرحوا أن مستوى الخطورة في العمل الذي يشغلونه هو عالي. وبالمقابل من صرحوا لو تتاح لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى لا يتخلون عن عملهم الحالي أي بما نسبته 12,3% منهم، وتدعمه نسبة 23,1% من صرحوا أن مستوى الخطورة في العمل الذي يشغلونه هو عالي، وتليه نسبة 16,7% من صرحوا أن مستوى الخطورة في العمل الذي يشغلونه هو متوسط.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا بأن لديهم رغبة قوية في تغيير المؤسسة، وهذا راجع لعدة أسباب ربما الأجر الذي يتقاضاه لا يلبي حاجياته المادية والاجتماعية، وأن تجديد عقد العمل محدد المدة من عدمه يرغم العامل على التفكير في تغيير المؤسسة والبحث عن عمل أو وظيفة أفضل منها، والأكثر من ذلك أن العامل عندما يجد نفسه أمام خطورة في العمل عالية جدا لا يشعر بالارتياح في المؤسسة وعدم الطمأنينة ينعكس على أدائه وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

ثانيا: استنتاج الفرضية الأولى

1. رضا المشرف على الأداء والتي ضمت العمال أصحاب العقود لمدة سنة ومنه نستنتج أنه كلما زادت خبرة العمال المتعاقدين بنظام العمل محدد المدة كلما قل اداؤهم ونجد العكس بالنسبة للعمال الذين يملكون عقد لمدة سنة أكثر اداء وهذا سعيًا منه لإثبات نفسه بغية تجديد العقد.
2. يتضح ان أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم غير راضيين عن أدائهم في العمل رغم أن المهام التي يقومون بها تتناسب مع امكانياتهم ومهاراتهم وقدراتهم وأن اللوائح والإجراءات القانونية داخل المؤسسة واضحة ولكن يرجع عدم رضا العمال عن عدم وجود تحفيز ومكافآت نظير ما يقومون به وكذا تأثير طبيعة عقود العمل التي تتسم بلا استمرارية مما يجعل العاملين في حالة عدم استقرار ولا يشعرون بالرضى.
3. المهام الموكلة لهم تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم مما يساعدهم أكثر على الرفع من الأداء والتغلب على الصعوبات في العمل والفئة الغالبة منهم يمتلكون مهنة أخرى لكون المؤسسة.
4. الرضا عن العمل وان عملهم الذي تحصلوا عليه لم تكن الوظيفة التي يريدونها وانما جاء كرد فعل عن البطالة ولم يكن لديهم خيار آخر في العمل.
5. يتم تقييم أدائك في إطار عقد العمل محدد المدة متوسطة، وهذا راجع الى هناك متابعة من طرف المشرف المباشر على الأداء لضمان سير وانجاز الأعمال في الوقت المطلوب.
6. المهام الموكلة لهم تتناسب مع مؤهلاتهم ومهامهم وأغلبهم عمال ورشات، وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة لكونها مؤسسة اقتصادية إنتاجية تسعى للتسويق منتوجاتها والرفع من انتاجيتها يتطلب عمال ذو مهارة عالية وكفاءة للقيام بالأعمال.



7. تقييم أدائهم متوسط وهذا راجع الى ترك الحرية في أداء العمل للعامل وانجاز العمل بالطريقة التي يجدها صحيحة وتخدم الأهداف العامة للمؤسسة.

8. تقييم المشرف لأدائهم مقبول الى حد كبير وهذا راجع الى المجهودات التي يبذلونها في انجاز الأعمال ورضا المشرف على أدائهم يزيد من الثقة المتبادلة بين الرئيس والعاملين ويحفزهم أكثر على الرفع من أدائهم.

9. تلقي المكافآت المادية والمعنوية من المؤسسة مما ينعكس على أدائهم وتراجع مردودية المؤسسة وهذا راجع الى طبيعة العقد الذي يجعل المؤسسة لا تمنح هذه التحفيزات، أما التحفيز المعنوي غير موجود هذا ما يجعل الموظفين لا يبذلون جهدا لإنجاز عمل المؤسسة.

10. تغيير المؤسسة، وهذا راجع لعدة أسباب عندما يجد العامل نفسه أمام خطورة في العمل عالية جدا لا يشعر بالارتياح في المؤسسة وعدم الطمأنينة ينعكس على أدائه وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

ثالثا: تحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم 23: يمثّل العلاقة بين العامل والرئيس وحرية في أداء العمل

المجموع		لا		نعم		حرية في أداء العمل العلاقة بين العامل والرئيس
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	21	%66.7	14	%33.3	7	سيئة
%100	27	%48.1	13	%51.9	14	حسنة
%100	17	%52.9	9	%47.1	8	جيدة
%100	65	%55.4	36	%44.6	29	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن المبحوثين بالمؤسسة صرحوا بأنهم ليس لديهم حرية في أداء العمل والمبادرة أي بما نسبته %55,4 منهم، وتدعمه نسبة %66,7 من صرحوا أن علاقتهم مع رؤسائهم سيئة وتليه نسبة %52,9 من صرحوا أن علاقتهم مع رؤسائهم جيدة، وتليه نسبة %48,1 من صرحوا أن علاقتهم مع رؤسائهم حسنة. بالمقابل من صرحوا بأن لديهم حرية في أداء العمل والمبادرة أي بما نسبته %44,6 منهم وتدعمه نسبة %51,9 من صرحوا أن علاقتهم مع رؤسائهم حسنة، وتليه نسبة %47,1 من صرحوا أن علاقتهم مع رؤسائهم جيدة، وتليه أيضا نسبة %33,3 من صرحوا أن علاقتهم مع رؤسائهم سيئة.

يتضح من الجدول أن المبحوثين صرحوا بأن الحرية في العمل منعدمة وهذا مرتبط أساسا بالسياسة المنتهجة من طرف المؤسسة وأن العلاقة بين الرئيس والعاملين سيئة وهذا راجع الى أن طبيعة عقد محدد المدة دائما العاملين يشعرون بالخوف من فسخ العقد أو انتهاء العقد والحرمان من التجديد مرة أخرى وهذا الأخير يؤثر بشكل سلبي على أداء العامل.

الجدول رقم 24: يمثل العلاقة بين العامل والزملاء مع الشعور بالرضا على الأداء

المجموع		غير راض		راضي		العلاقة بين العامل والزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	11	%100	11	-	-	سيئة
%100	33	%63.6	21	%36.4	12	حسنة
%100	21	%85.7	18	%14.3	3	جيدة
%100	65	%76.9	50	%23.1	15	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا عن أدائهم في وظيفتهم الحالية أي بما نسبته 76,9% منهم، وتدعمه نسبة 100% من صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم أنها سيئة، وتليه نسبة 85,7% من صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم جيدة، وتليه أيضا نسبة 63,6% من صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم حسنة. بالمقابل من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا عن أدائهم في وظيفتهم الحالية أي بما نسبته 23,1% منهم، وتدعمه نسبة 36,4% من صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم حسنة، وتليه نسبة 14,3% من صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم جيدة.

يتضح من الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم راضين على الأداء وهذا راجع الى الروح المعنوية العالية و التحفيز على العمل بدرجة تضمن إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، أما العلاقة بين زملاء العمل الجيدة والاحترام والتقدير من طرف الزملاء تخلق الدافعية نحو العمل والرفع من إنتاجية المؤسسة مما يساهم في تحقيقها لأهدافها.

الجدول رقم 25: يمثل صعوبات العمل وعلاقته بتناسب المهام والمؤهلات

المجموع		لا تتناسب		تناسب		تناسب المهام والمؤهلات صعوبات العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
100	22	-	-	100	22	باستمرار
100	40	35	14	65	26	أحيانا
100	3	100	3	-	-	نادرا
100	65	26.2	17	73.8	48	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن حجم المهام وواجبات العمل تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية أي بما نسبته 73,8% منهم، وتدعمه نسبة 100% من صرحوا أنهم يواجهون صعوبات في العمل في إطار عقود العمل محددة المدة باستمرار، وتليه نسبة 65% من صرحوا أنهم يواجهون صعوبات في العمل في إطار عقود العمل محددة المدة أحيانا. بالمقابل من صرحوا أن حجم المهام وواجبات العمل لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية أي بما نسبته 26,2% منهم، وتدعمه نسبة 100% من صرحوا أنهم يواجهون صعوبات في العمل في إطار عقود العمل محددة المدة نادرا، وتليه نسبة 35% من صرحوا أنهم يواجهون صعوبات في العمل في إطار عقود العمل محددة المدة أحيانا.

من خلال الجدول يتضح أن العاملين صرحوا بأن المهام الموكلة لهم تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم مما يزيد العامل خبرة وكفاءة ومهارة في أداء أعماله ويكسبه كيفية التعامل مع الصعوبات في العمل سواء كانت صعوبة التعامل مع المسؤولية، صعوبة التكيف مع طبيعة العمل، صعوبة التحكم في دقة العمل والتأقلم مع العمل مع قرب نهاية العقد يحاول العامل الرفع من أدائهم وزيادة الطموح للحصول على تجديد في العقد.

الجدول رقم 26: يمثل متابعة رئيسك مع وصول المعلومات في الوقت المناسب

المجموع		لا		نعم		وصول المعلومة في الوقت المناسب متابعة رئيسك
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	55	%3.6	2	%96.4	53	باستمرار
%100	10	%20	2	%80	8	أحيانا
%100	65	%6.2	4	%93.8	61	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا بأن المعلومات تصلهم في الوقت المناسب لأداء مهامهم بنجاح أي بما نسبته 93,8% منهم، وتدعمه نسبة 96,4% من صرحوا أن رئيسهم يتابعهم باستمرار وتليه نسبة 80% من صرحوا أن رئيسهم يتابعهم أحيانا. بالمقابل من صرحوا بأن المعلومات لا تصلهم في الوقت المناسب لأداء مهامهم بنجاح أي بما نسبته 6,2% منهم، وتدعمه نسبة 20% من صرحوا أن رئيسهم يتابعهم أحيانا، وتليه نسبة 3,6% من صرحوا أن رئيسهم يتابعهم باستمرار.

يتضح من الجدول أن أغلب اغلب المبحوثين تصلهم المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما يسهل عملهم ويزيد من رفع أدائهم وفهم العمل مما يكسبهم المزيد من التجديد المستمر وتطوير مهاراتهم وأن المتابعة المستمرة من طرف المشرف لا تزيد من أداء العاملين بل يتراجع أداء عملهم وانخفاض الروح المعنوية لديهم وبالتالي تؤدي للنفور من أداء العمل والمهام الموكلة لهم يؤثر على عدم تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد، وهذا ما يكرس مبدأ الرقابة اللصيقة للعامل والتي تنعكس على أدائه داخل المؤسسة.

الجدول رقم 27: يمثل الخلافات بين الزملاء والشعور بالرضا على الأداء

المجموع		غير راض		راض		الشعور بالرضا على الأداء الخلافات بين الزملاء
		%	ك	%	ك	
%100	29	%89.7	26	%10.3	3	نعم
%100	36	%66.7	24	%33.3	12	لا
%100	65	%76.9	50	%23.1	15	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة صرحوا أنهم لا يشعرون بالرضا عن أدائهم في وظيفتهم الحالية أي بما نسبته 76,9% منهم، وتدعمه نسبة 89,7% من صرحوا أنه توجد خلافات مع زملائهم في العمل، وتليه نسبة 66,7% من صرحوا أنه لا توجد خلافات مع زملائهم في العمل. بالمقابل من صرحوا أنهم يشعرون بالرضا عن أدائهم في وظيفتهم الحالية أي بما نسبته 23,1% منهم، وتدعمه نسبة 33,3% من صرحوا أنه لا توجد خلافات مع زملائهم في العمل، وتليه نسبة 10,3% من صرحوا أنه توجد خلافات مع زملائهم في العمل.

يتضح من الجدول أن المبحوثين صرحوا بأنهم غير راضيين عن الأداء في العمل من خلال الروح المعنوية المنخفضة وأن الثقة المتبادلة بين العامل والمشرف والعمل كفريق واحد تساعد على التحفيز، وأن الخلافات بين الزملاء في العمل تخلق المنافسة الشريفة بين العاملين وهذا ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين والأداء العام للمؤسسة بشكل خاص.

الجدول رقم 28: يمثل التعاون بين الزملاء وعلاقته بطلب المساعدة من الزملاء

المجموع		لا توجد		توجد		طلب المساعدة من الزملاء التعاون بين الزملاء
		%	ك	%	ك	
100	50	10	5	90	45	نعم
100	15	100	15	-	-	لا
100	65	30.8	20	69.2	45	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة من صرحوا بأنهم يطلبون المساعدة في زملائهم في إنجاز بعض الأعمال أي بما نسبته 69,2% منهم، وتدعمه نسبة 90% من صرحوا أنه يوجد تعاون مع زملائهم في أداء عملهم. بالمقابل من صرحوا بأنهم لا يطلبون المساعدة من زملائهم في إنجاز بعض الأعمال أي بما نسبته 30,8% منهم، وتدعمه نسبة 100% من صرحوا أنه لا يوجد تعاون مع زملائهم في أداء عملهم، وتليه نسبة 10% من صرحوا أنه يوجد تعاون مع زملائهم في أداء عملهم.

يتضح من الجدول أن المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بطلب المساعدة من الزملاء في العمل والتعاون بين الزملاء من خلال اعتمادهم على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وان العامل يميل الى تكوين علاقات مع العاملين الذي يعملون معه وبدوره يساهم بشكل أو بآخر في الدافعية نحو العمل.

الجدول رقم 29: يمثل المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقته بجرية الأداء في العمل

المجموع		لا		نعم		حرية الأداء في العمل المشاركة في اتخاذ القرارات
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	20	%40	8	%60	12	توجد
%100	29	%72.4	21	%27.6	8	لا توجد
%100	16	%36.2	7	%43.8	9	أحيانا
%100	65	%44.6	26	%55.4	29	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول إلى أن المبحوثين صرحوا بأن لديهم حرية في أداء العمل والمبادرة أي بما نسبته 55,4% منهم، تدعمه نسبة 60% من صرحوا أنه توجد مشاركة في اتخاذ القرارات في العمل، وتليه نسبة 43,8% من صرحوا أنه توجد أحيانا مشاركة في اتخاذ القرارات في العمل، وأيضا تليه نسبة 27,6% من صرحوا أنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات في العمل. بالمقابل من صرحوا أنه ليس لديهم حرية في أداء العمل والمبادرة أي بما نسبته 44,6% منهم، وتدعمه نسبة 72,4% من صرحوا أنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات في العمل، وتليه نسبة 40% من صرحوا أنه توجد مشاركة في اتخاذ القرارات في العمل، وأيضا تليه نسبة 36,2% من صرحوا أنه توجد أحيانا مشاركة في اتخاذ القرارات في العمل.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يجدون حرية في أدائهم وهذا راجع الى ترك المجال للانجاز العمل بالطريقة الذي تضمن القيام بالعمل في الوقت المناسب، في حين المشاركة في اتخاذ القرار من طرف العاملين يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين والشعور بالراحة النفسية في العمل من خلال الاهتمام بأرائهم وأفكارهم وهذا بدوره ينعكس على أدائهم وشعورهم بأنه عنصر فعال في المؤسسة.



الجدول رقم 30: الغياب وعلاقته بالتأخر عن أداء العمل

المجموع		الإذار		الخصم		التغاضي		حالة التأخر أداء عن العمل الغياب وعلاقة الرئيس
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	39	-	-	%60	39	-	-	نعم
%100	26	%3.1	2	%33.8	22	%3.1	2	لا
%100	65	%3.1	2	%93.8	61	%3.1	2	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية من صرحوا أنه تم خصم أجرهم لقاء تأخرهم عن أداء العمل وما نسبته 93.8 % تدعمه ما نسبته 60 % بنعم يؤثر الغياب وتليها ما نسبته ما 33.8% أجابوا بلا، في حين توافقت وما نسبته 3.1% على التوالي بمجموع 6.2% يتم التغاضي أو إنذارهم أثناء التأخر عن أداء العمل ولا يؤثر غيابهم على علاقتهم مع رئيسهم.

من خلال المعطيات نستنتج أن أغلبية الباحثين أن هناك التأخر عن أداء العمل يؤثر في الغياب وعلاقته بالعلاقة مع الرئيس حيث يتم خصم أجور العاملين و يرجع هذا لطبيعة المؤسسة ونمطها الإنتاجي فيعمل الرؤساء الوحدات على الإعتكاف على الرقابة المستمرة للعمال ونتيجة لتأخر العاملين عن أداء العمل يؤدي بالرؤساء إلى رفع تقاريرهم للإدارة لإتخاذ قرارات خصم الأجر وهذا ما يوتر العاملين ويؤدي إلى امتعاضهم من الإجراءات القانونية و الذي يتعلق بمتغير آخر ألا و هو الأجر غير الملبي للحاجات وإضافة

عبء آخر وهو الخصم وعمل الإدارة على خدمة مصالحها و التغاضي عن حقوق العمال و الذي يراه العاملين إستغلالا وهذا ما ينعكس على أدائهم بشكل عام .

الجدول رقم 31: سعي الإدارة للتقليل من الخلافات وعلاقته بتقييم الأداء

المجموع		مقبول		غير مقبول		تقييم الأداء
		%	ك	%	ك	
التقليل من الخلافات						
%100	55	%70.8	46	%12.3	8	نعم
%100	11	%13.8	9	%3.1	2	لا
%100	65	%84.6	55	%15.4	10	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن تقييم رضا المشرف عن الأداء مقبول بما نسبته 84.6 % تدعّمه نسبة 70.8% يمثل نعم وهو سعي الإدارة من تقليل الخلافات وما نسبته 13.8 % يمثل العكس لا وهو عدم سعي الإدارة إلى تقليل الخلافات، بالمقابل ما نسبته 15.4% تعبر عن أداء غير مقبول تدعّمها نسبة 12.3 % تمثل سعي الإدارة للتقليل من الخلافات وما نسبته 3.1 % تمثل عدم سعي الإدارة للتقليل من الخلافات.

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لديهم أداء مقبول وذلك لتقليل المؤسسة وبالأخص الإدارة من الخلافات وتعمل جاهدة على خلق جو تنظيمي يسوده التضامن وهذا راجع لنمط القيادة الديمقراطية التي تسمح للعامل بالتواصل المباشر مع الإدارة والإصغاء لمشاكل العمال، ونتيجة للتقليل من الصراعات وهذا ما ينعكس على الأداء العام للعاملين.

### رابعاً: استنتاج الفرضية الثانية

1. الحرية في العمل منعدمة وأن العلاقة بين الرئيس والعمالين سيئة وهذا راجع الى أن طبيعة عقد محدد المدة دائماً العمالين يشعرون بالخوف من فسخ العقد وأو انتهاء العقد.
2. الرضا على الأداء والعلاقة بين زملاء العمل الجيدة يرفع من الروح المعنوية العالية والتحفيز على العمل بدرجة تضمن إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، مما يساهم في تحقيقها لأهدافها وزيادة إنتاجيتها.
3. المهام الموكلة لهم تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم مما يزيد العامل خبرة وكفاءة ومهارة في أداء أعماله ويكسبه كيفية التعامل مع الصعوبات في العمل.
4. وصول المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما يسهل عملهم ويزيد من رفع أدائهم وفهم العمل مما يكسبهم المزيد من التحديد المستمر وتطوير مهاراتهم.
5. طلب المساعدة من الزملاء في العمل والتعاون بين الزملاء من خلال اعتمادهم على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وان العامل يميل الى تكوين علاقات مع العاملين.
6. الحرية في العمل وترك إنجاز العمل بالطريقة الذي تضمن القيام بالعمل في الوقت المناسب والمشاركة في اتخاذ القرار من طرف العاملين يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين والشعور بالراحة النفسية وهذا بدوره ينعكس على أدائهم وشعورهم بانه عنصر فعال في المؤسسة.
7. التأخر عن أداء العمل يؤثر في الغياب وعلاقته بالعلاقة مع الرئيس حيث يتم خصم أجور العاملين ويرجع هذا لطبيعة المؤسسة ونمطها الإنتاجي فيعمل الرؤساء الوحدات على الإعتكاف على الرقابة اللصيقة.

8. أداء مقبول وذلك لتقليل المؤسسة وبالأخص الإدارة من الخلافات وتعمل جاهدة على خلق جو تنظيمي يسوده التضامن وهذا راجع لنمط القيادة الديمقراطية التي تسمح للعامل بالتواصل المباشر مع الإدارة والإصغاء لمشاكل العمال.

### الاستنتاج العام:

نستنتج مما سبق أن العمال ذوي عقود العمل محددة المدة cdd لا يشعرون بالانتماء وذلك نتيجة لعدم الاطمئنان والراحة والاحترام والتقدير داخل المؤسسة، بالإضافة الى العلاقة بينه وبين المشرف التي تكون في أحيانا سيئة وذلك لعدم وجود مناخ مناسب يحفز عمال عقود العمل محددة المدة وشعورهم بالاستقرار المهني نتيجة طبيعة العقد المحدد المدة الذي لا يساعد العامل على الرفع من أدائه وهذا راجع الى غياب التحفيز والتشجيع على تقديم المكافآت والعلاوات التي من شأنها تحسين مردودية العمل وزيادة الإنتاجية.

وفي المقابل نجد العلاقة بين الزملاء أنفسهم تتسم بالثقة المتبادلة والتعاون والتضامن بين العاملين ويظهر ذلك في المساعدة بينهم وإنجاز المهام الموكلة لهم مما يساهم في رفع الروح المعنوية وهذا لوجود علاقات طيبة بين العاملين وزيادة الدافعية نحو العمل.

وتتجدر الإشارة إلى وجود بعض التناقضات في أجوبة الأسئلة وهذا راجع ربما لعدم فهم الأسئلة المطروحة على المبحوثين أو عدم التصريح بجدية وصدق وهذا خارج عن نطاق الباحث.

التوصيات والمقترحات:

1. توفير جو مناسب يساعد عمال عقود العمل محددة المدة على الرفع من الأداء.
2. تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة لإيصال المعلومات للمشرف في الوقت المناسب.
3. العمل على منح المكافآت والعلاوات والتحفيز الإيجابي لشعور العامل عقود محدد المدة بالراحة النفسية والطمأنينة مما ينعكس ذلك على أدائه.
4. اشراك العامل المتعاقد في اتخاذ القرار والاهتمام بأرائه وأفكاره من أجل رفع معنوياته.
5. توظيف العامل المتعاقد في المنصب الذي يتوافق مع مؤهلاته للاستثمار في العنصر البشري ليساهم أكثر في فعالية أداء المؤسسة
6. توفير مستوى أجر مناسب يلبي حاجياته ويتوافق مع حجم المهام الموكلة له لتحفيزه على الأداء مما يحقق الفاعلية.

خاتمة

## خاتمة:

لقد حاولنا من خلال بحثنا هذا الذي يندرج تحت اطار رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر وكل ما يتعلق بموضوع هذه الدراسة ألا و هو واقع التشغيل في الجزائر ، مع تسليط الضوء على البرامج الجديدة المسطرة من قبل السلطة السياسية، وتناولنا منها على الخصوص عقود العمل محددة المدة وانعكاساتها على أداء العاملين وحاولنا معرفة واقعه وآفاقه بالنسبة للعاملين والمتعاقدين ضمنه من جهة ، والمؤسسة التي تتبنى هذا النمط من التوظيف من جهة أخرى ، و كان هدفنا هو إيجاد التأثير الناجم عن هكذا نوع من العقود على الطرفين سواء كان ايجابيا أم سلبيا ، خاصة وأنه يعتبر من المواضيع الحساسة والبارزة حيث يعكس ما يعيشه المتعاقد من وضعية لا إستقرار وعدم رضا كونه مهدد بفسخ العقد وهذا راجع لطبيعة عقد العمل محدد المدة وكذا هشاشة هذا الصنف من التعاقد بحيث يرجح كفة طرف على طرف آخر بل ويكرس الإستغلال ، مما قد ينتج عنه نتائج سلبية تنعكس على شاغل الوظيفة تظهر وتتجسد في انخفاض مردودية الأداء ، وخلق العقد من بنود لنظام منح المكافآت و أبسط الحقوق يؤدي إلى تدمير العامل المؤقت وهذا ما يؤثر حتما على أدائه داخل المؤسسة .

ولا تعكس طبيعة العقد وحدها هذا التأثير وحدها فقط بل يوجد عدة أسباب كامنة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة والتي تحكم وتنظم سير العمل داخلها، ويوجد العديد من العوامل المتداخلة والتي لها تأثير مباشر على غرار ظروف العمل ونمط الإشراف وغيرها ....

ومن العوامل المؤثرة نجد أن لعلاقات العمل أثر على أداء العامل بحيث أن العلاقات الجيدة سواء مع الزملاء أو المشرفين تؤدي للرضا والشعور بالراحة داخل المؤسسة وينعكس ايجابيا على الأداء العام وتنتج عنه محفزات للعامل والعكس، ومن هنا حاولنا الإلمام بمختلف الجوانب المؤثرة والبحث عن الأسباب المباشرة المؤثرة على

الأداء بشكل عام، معتمدين بذلك على خطوات منهج البحث العلمي، آملين في أن تكون دراستنا  
تشخيصية أكثر منها وصفية.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### "مراجع وكتب بالعربية"

1. إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 ن عمان الاردن، 2010، ص 183.
2. إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، ط2، 1994.
3. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت ساحة رياض، بيروت 1978.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، (ب، ط)، الاسكندرية، مصر، 2003
5. أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردي، الجزء الثاني ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 .
6. بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة، للكتاب، ط 2، 1 الجزائر، 2003.
7. بن صاري ياسين، عقد العمل محدد المدة دراسة نظرية-تطبيقية-، مقارنة، دار هومة، 2004.
8. جلال مصطفى القريشي، شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1984.
9. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت لبنان، 2002.
10. حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2004.
11. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص169.

12. يحيى ملحم ، التمكين مفهوم إداري معاصر ، دار الرشاد للنشر و التوزيع ، إربد ، الأردن ، ب ط ، 2002 .
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الاسكندرية مصر، 2005.
14. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008.
15. صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013
16. طلعت ابراهيم لطفي وكمال حميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب القاهرة، بدون سنة.
17. الطيب بلولة، انقطاع علاقة العمل، منشورات بيرني، الجزائر، 2007.
18. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجية الأداء البشري في المنظمات، دار وائل للنشر، ط1 الأردن، 2008.
19. عبد الحليم أكمون، تحرير العقود المهنية والإدارية في ظل تشريع العمل والقانون الاداري، قصر الكتب، البليدة . الجزائر، إصدار 2007.
20. عبد الرزاف احمد السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني للعقود الواردة على العمل، دار ال نهضة العربية، مصر . 1964
21. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار التميز للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، ط1، 2002 .
22. عجة الجيلالي، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر، 2005.
23. علي صباح حميد، الاتصالات الادارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد، ط1، عمان، الاردن، 2007.

24. عمار بوضياف، عنصر التبعية في العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 1988.
25. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
26. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2016./2015
27. محمد حسين منصور، قانون العمل، دار الجامعة الجديدة، ط1، الإسكندرية. مصر، 2007
28. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
29. محمد مسلم، مدخل على علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2007
30. محمود جمال الدين زكي، عقد العمل، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ط2، 1982.
31. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، مصر، 2014.
32. مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، (ب، د، ن)، (ب، ب)، 2000.
33. المصطفى شنضيفي، عقد الشغل الفردي، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2004.
34. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وبوشرف كمال وسعيد سبعون دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006،
35. هاشم رفعت هاشم: عقد العمل في الدول العربية، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة.
36. هيثم حامد المصاروة، المنتقى في شرح قانون العمل، دراسة مقارنة بالقانون المدني، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

## المصادر والكتب باللغة الأجنبية:

1. Loscoco karyn and Arne kolleberc age and meaninig of work in the united state social force n2 1988.
2. P/ANDRE TARBY et F de Saint LOUVENT- Les Contrats de travail. Edition André Casteilla. PARIS. Année 1984.

## "الرسائل الجامعية"

1. أبو زيد شاكي، التغير التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2016/2015.
2. الطاهر مجاهدي، "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، غ م الجزائر، 2009/2008.
3. حملول خضرة وقمري فاطمة الزهراء، دور أخلاقيات العمل في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى ممرضين المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة عمار ثليجي-الأغواط- غ م، الجزائر، 2016/2015
4. طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل، والتنظيم، غ م، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
5. شريف صديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد وبناء هوية العامل، اطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، غ م الجزائر، 2014.

## "المجلات والملتقيات"

1. محمد سعيد بناني، عقد العمل غير محدد المدة هو الأصل أو أثر طبيعة تكييف عقود الشغل  
مجلة الموافقة، تصدر عن هيئة المحامين بأغادير، عدد خاص "قانون الشغل والتنمية الاق والاج، ال  
عدد2-3، ماي 1993.

2. شاكرا بلخضر وآخرون، المدرسة الكلاسيكية بين التايلورية والتايلورية الحديثة، بحث مقدم في  
نظرية المنظمة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة  
, 2007-2008.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان تحت عنوان:

"دراسة ميدانية بمؤسسة **alpha pipe** لولاية غرداية".

السلام عليكم أختي الفاضلة أحي الفاضل:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي يهدف إلى معالجة موضوع:

"العمل بنظام العقود محددة المدة وإنعكاساتها على أداء العاملين".

نرجو منكم قراءة الأسئلة بشكل جيد ودقيق والإجابة على الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة. ونحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحضى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الطالب: عباس ابراهيمي



## المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. السن:  25-20  30-25  35-30  40-35 أكثر من 40 سنة
3. المستوى التعليمي ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الحالة العائلية: اعزب  متزوج  مطلق  ارملة
5. هل لديك خبرة في العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية؟ نعم  لا   
- في حالة الإجابة بنعم كم تقدر هذه المدة؟ .....
6. نوع الوظيفة: إطار  تحكم  عون تنفيذ
7. كم يبلغ مستوى دخلك الشهري؟ 10000 دج  15000
8. مكان تواجد المؤسسة: قريب من مقر السكن  بعيد عن مقر السكن

## المحور الثاني: أسئلة حول طبيعة العقد

9. في إطار عقد العمل المحدد المدة، كم تقدر المدة المحددة قانوناً الذي امضيت بموجبه مع الهيئة المكلفة به؟ .....
10. هل اللوائح القانونية واضحة في إطار عقود محددة المدة؟ نعم  لا   
في حالة الإجابة ب لا، فيما يكمن عدم الوضوح:  
مستوى الاجر  حجم المهام والواجبات
11. هل كانت لديك مهنة بالموازاة مع ابرامك لهذا العقد؟ نعم  لا   
- إذا كان نعم ما هو مستوى تغطية حاجياتك اليومية :  
عالية  متوسطة  ضعيفة
12. هل اختيارك لهذا العمل كان لظروف عدم الحصول على العمل؟  
نعم  لا  أخرى حدد.....

13. هل يوجد بند يلزم الى امكانية تمديد او تجديد العقد ؟ نعم  لا
14. ماهي الامتيازات التي يوفرها العقد؟.....
15. مانوع العمل الذي تشغله ؟
- اداري الكتروني  اداري وثائقي  عمل داخل الورشة
16. ما مستوى خطورة العمل الذي تشغله ؟ ضعيف  متوسط  عالي
17. هل العمل في اطار عقود محددة المدة يساعد على اكتساب الخبرة ؟ نعم  لا
18. هل لديك اشتراك في الضمان الاجتماعي ؟ نعم  لا
19. هل استفدت من الامتيازات او الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة؟ نعم  لا
- في حالة نعم ماهي هذه الخدمات : نقل  اطعام  اخرى ....
20. كيف هو تقييمك لطبيعة عقد العمل محدد المدة في تحسين مستوى الأداء لديك ؟ منخفض
- متوسط  عالي

### المحور الثالث : أسئلة حول علاقات العمل

21. هل تواجهك صعوبات في العمل في اطار عقود محددة المدة ؟
- باستمرار  أحيانا  نادرا
22. هل يتابعك رئيسك المباشر؟
- باستمرار  أحيانا  نادرا
23. هل يستفسر رئيسك المباشر عن الصعوبات التي تعترضك ؟ نعم  لا
24. هل لديك عمال تعرفهم قبل دخولك إلى المؤسسة؟ نعم  لا
- أصدقاء  أقارب  أخرى حدد.....
25. هل تحضى انشغالاتك بالاستماع من طرف المسؤول المباشر؟ نعم  لا
26. كيف هي العلاقة بينك وبين رئيسك؟ سيئة  حسنة  جيدة
27. في حالة ارتكاب اخطاء اثناء اداء العمل ، كيف تكون ردة فعل مرؤوسك ؟
- نصح وارشاد  توبيخ  انذار  خصم
28. كيف هي العلاقة بينك وبين زملائك ؟ سيئة  حسنة  جيدة
29. هل توجد خلافات بينك و بين زملائك في العمل ؟ نعم  لا

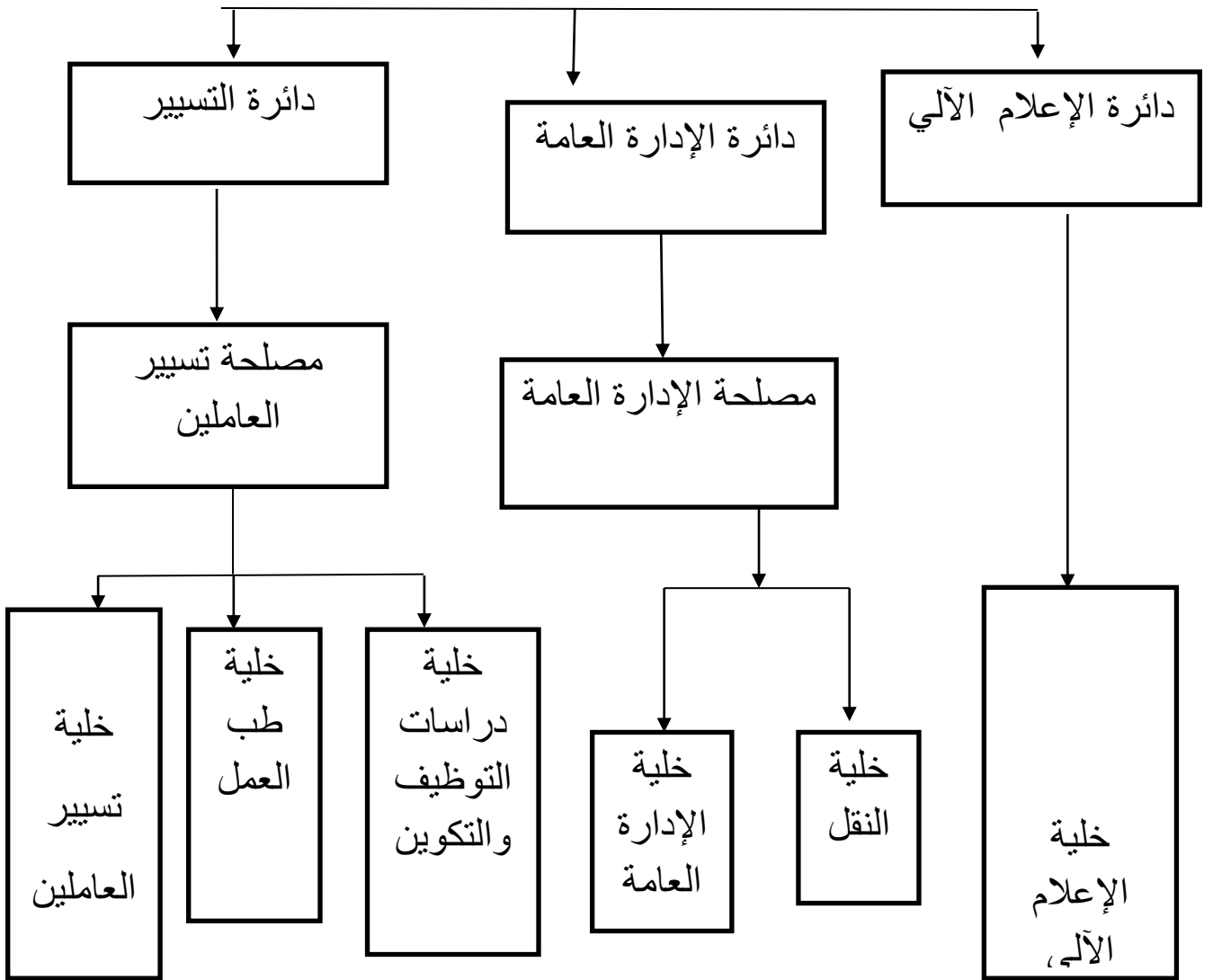
- في حالة وجودها ماهو نوعها : شخصية  خلافات عمل  أخرى حدد .....  
 30. عند مواجهتك لمشكلة في العمل هل يساعدك زملائك على حلها ؟ نعم  لا   
 31. هل هناك تعاون بينك وبين زملائك في اداء العمل ؟ نعم  لا   
 32. هل تسعى الادارة للتقليل من الخلافات و الصراع وتقوية العلاقات؟ نعم  لا   
 33. هل يوجد مرونة في الاتصال مع العمال الاخرين؟ نعم  لا   
 34. هل يتضامن معك زملاؤك وأصدقاؤك في حالة تعرضك لمشكل ما ؟ نعم  لا   
 35. هل تعتقد أن اختيار الافراد حسب الكفاءة والمهارة ومتطلبات الوظيفة يساعد في اتقان العمل؟  
 نعم  لا   
 36. هل هناك فرق في المعاملة من قبل الادارة بين العمال الدائمين و المؤقتين ؟  
 نعم  لا   
 37. هل تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ؟ نعم  لا  أحيانا   
 38. هل يؤثر غيابك على العمل على علاقتك مع مرؤوسك ؟ نعم  لا   
 39. كيف هو تقييمك لعلاقات العمل داخل المؤسسة؟ سيئة  حسنة  جيدة

#### المحور الرابع : أسئلة حول أداء العاملين

40. هل حجم المهام وواجبات العمل التي تقوم بها تتوافق و مؤهلاتك العلمية ؟ نعم  لا   
 41. هل الاجر الذي تتقاضاه يكفي لسد احتياجاتك ؟ نعم  لا   
 42. هل يتوافق أداؤك وتوقيت العمل في اطار عقود محددة المدة ؟ نعم  لا   
 نعم  لا   
 43. هل تعتقد أن الوظيفة تتناسب مع مستواك وطموحاتك؟ نعم  لا   
 أخرى حدد.....  
 44. هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب وحجم المهام المنوطة به ؟ نعم  لا   
 45. هل تطلب مساعدة من زملائك في إنجاز بعض الاعمال نعم  لا   
 46. هل تشعر بالرضا على الأداء في الوظيفة الحالية ؟ نعم  لا

47. هل لديك الحرية في اداء العمل و المبادرة ؟ نعم  لا
48. في حالة التأخر عن أداء العمل ، كيف يكون تصرف الإدارة معك ؟ التفاوضي
49. الخصم  الإنذار  التهديد بفسخ العقد
50. هل تصلك المعلومات اللازمة للأداء المهام الموكلة لك ؟ نعم  لا
51. كيف تقيم وضعيتك الحالية في العمل في اطار عقود محددة المدة ؟ مستقرة   
غير مستقرة
52. لو تكون لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى هل تترك عملك الحالي؟ نعم  لا
53. كيف تقيم الادارة أداء العاملين الدائمين والمؤقتين في نفس المنصب؟  
سيء  حسن  جيد
54. كيف تقيم مستوى رضا المشرف على أدائك داخل المؤسسة؟ .....
55. هل تلقيت مكافآت مادية أو معنوية مقابل تميز وحسن أدائك؟ نعم  لا
56. كيف هو تقيم المشرف على أدائك وفقا لعقد العمل محدد المدة؟ مقبول  غير مقبول

# مديرية الموارد البشرية



الشكل رقم (04) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب alpha pipe

تَمَّ بِحَمْدِ اللَّهِ

وَمُحَمَّدِهِ