

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة



معهد ية

قسم ي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة في

تخصص :

العنوان :



إهداء

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
أ، ب	مقدمة
04،03	الفصل الأول: الجانب المنهجي
05	1- أسباب اختيار الموضوع
05	2- أهمية الموضوع
06	3- أهداف الموضوع
06	4- اشكالية الدراسة
08	5- فرضيات الدراسة
09	6- تحديد المفاهيم
14	7- الدراسات السابقة
21	الفصل الثاني: العقد محدد المدة
22	تمهيد
24	المبحث الأول: مدخل إلى قانون العمل
24	المطلب الأول: تعريف قانون العمل
26	المطلب الثاني: نشأة وتطور قانون العمل
28	المطلب الثالث: نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر
32	المطلب الرابع: سريان علاقة العمل في المؤسسة الجزائرية
33	المبحث الثاني: عقود العمل
33	المطلب الأول: تعريف عقود العمل
34	المطلب الثاني: عناصر عقد العمل
36	المطلب الثالث: شروط صحة عقد العمل
38	المطلب الرابع: أنواع عقود العمل
38	المطلب الخامس: أسباب إنتهاء عقد العمل
41	المطلب السادس: آثار تعليق عقد العمل
42	المبحث الثالث: عقود العمل محددة المدة
42	المطلب الأول: تعريف عقود العمل محددة المدة
44	المطلب الثاني: حالات إبرام عقود العمل محددة المدة

45	المطلب الثالث: شكل ومضمون عقود العمل محددة المدة
48	المطلب الرابع: حالات غير قانونية لإبرام عقد العمل محدد المدة
49	المطلب الخامس: انتهاء المدة أو العمل في العقود محددة المدة
50	خلاصة الفصل
51	الفصل الثالث: أداء العمال في المؤسسة
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية أداء العمال
53	المطلب الأول: مفهوم الأداء
58	المطلب الثاني مكونات وعناصر الأداء
63	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العمال
67	المبحث الثاني: سياسات تحقيق الأداء
67	المطلب الأول: محددات الأداء
70	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء
71	المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء
73	المبحث الثالث: تقييم أداء العمال
73	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العمال
80	المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العمال
81	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العمال
101	- خلاصة الفصل
102	الفصل الرابع الجانب الميداني
104	- تمهيد
105	1- مجالات الدراسة
106	2- المنهج المستخدم
107	3- عينة الدراسة
107	4- الأدوات المستخدمة
109	- خلاصة الفصل
110	الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات
111	تمهيد:
112	عرض وتحليل بيانات الفرضيات

116	قراءة وتحليل جداول الفرضية الأولى
130	استنتاج الجزئي الفرضية الأولى
131	تحليل بيانات الفرضية
131	قراءة وتحليل جداول الفرضية الثانية
142	الاستنتاج الجزئي الفرضية الثانية
142	الاستنتاج العام
145	الخاتمة
146	قائمة المراجع
151	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
61	عناصر أداء الموظف	01
90	إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف	02
94	طريقة التقييم الذاتي	03
112	عنوان الجداول	
112	يوضح خصائص العينة (الجنس، الحالة المدنية، السن)	04
113	يوضح خصائص العينة المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل والأجر	05
115	خاصية الأجر الذي يتقاضاه المبحوثين	06
116	يوضح شعور المبحوثين بالاطمئنان في عملهم في إطار عقد محدد المدة	07
117	يوضح مبررات المبحوثين عن سبب عدم الاطمئنان في إطار العقد محدد المدة	08
118	يوضح العلاقة بين اطمئنان العامل ومدى التزامه بأوامر وتوجيهات المسئول المباشر	09
120	يوضح العلاقة بين الحالة المدنية و الدوافع العمل بعقد محدود المدة	10
121	يوضح إمكانية فسخ عقد أحد زملاء العمل	11
122	يوضح أسباب فسخ العقد	12
124	يوضح التزام المبحوثين في إطار عقد العمل محدد المدة بأوامر وتوجيهات المسئول ومدى التزامهم بمواقيت العمل وفق اللوائح القانونية داخل المؤسسة	13
125	يوضح التزام في إطار العقد بمواقيت الدخول والخروج وفقا للوائح	14
126	يبين مدى التزام العمال بمواقيت العمل و مبررات عدم الالتزام	15
128	دى التزام العمال بتوجيهات و أوامر المسئولين و علاقته بانضباط العمال	16

رقم الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
131	يوضح الجدول علاقة الأجر مع دافعية الإنجاز	17
132	يوضح شعور المبحوثين بالإنصاف ما بين الجهد المبذول و الأجر	18
134	يوضح علاقة الأجر الذي يتقاضاه العمال في إطار العقود محددة المدة ومدى ملائمة الراتب مع المؤهلات	19
136	يوضح تناسب كل من الراتب و المؤهلات	20
138	يوضح أداء العمل كما على أحسن وجه وعلاقته بالالتزام بمواقبت العمل	21

مقدمة

مقدمة:

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع

2. أهمية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. إشكالية الدراسة

5. فرضيات الدراسة

6. تحديد المفاهيم

7. الدراسات السابقة

1. أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للموضوع إلى أسباب ذاتية، وأخرى موضوعية:

1.1 الأسباب الذاتية:

- عمل إحدى الطالبتين في مجال هذا العقود (العقود محددة المدة)، ومعايشة حيثيات العمل في إطار هذه العقود، وأيضا الاهتمام الدائم بانشغالات هذه الفئة.
- تخصصنا في علم الاجتماع تنظيم وعمل خاصة ونحن مقبلين لنيل شهادة الماستر.

1.2 الأسباب الموضوعية:

- الحاجة إلى مثل هذه البحوث التي تدرس هذا الموضوع من منظور ما يسود الوسط المهني والمؤسسات، على حد علمنا فإن ما تم إنجازه حول هذا الموضوع يعد نادرا.
- الجانب الأساسي الذي يتناوله هذا الموضوع خاصة مع تحول المؤسسة الجزائرية إلى اقتصاد السوق حيث أصبح نظام العمل بالعقود محددة المدة أكثر استخداما في المؤسسات لتسهيل التكيف مع متطلبات هذا التحول، ومدى تناول القانوني للوعي الحاصل في الأوساط العمالية، و محافظتها على التوازنات الكبرى للاقتصاد الجزائري.
- تعميق المعارف حول الذاتية حول الموضوع.

2. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال :

- إظهار مدى أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة ومعرفة أهم الآثار التي يتركها نظام العقود محددة المدة على مجموع العمال المؤقتين من حيث سلوكهم المهني واستقرارهم، وبالتالي تأثيره على كفاءة وفعالية أدائهم التي تنعكس بالضرورة على المؤسسة و أهدافها.

- الأوضاع الراهنة التي تمر بها المؤسسة الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسة وتوجيه السلوك المهني أو الأداء البشري نحو مستويات أفضل.

3. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى حملة من الأهداف والتي جاءت كما يلي:

- التعرف على الجانب القانوني الذي ينظم سير علاقات العمل بين العامل ورب العمل.
- الكشف عن العوامل التي تؤثر على الأداء والوقوف على أهم العوامل المؤثرة على أداء العمال، والذي قد يؤدي ضعف الاهتمام بها من قبل المؤسسة إلى نقص إنتاجية وكفاءة العامل وفعالية في العمل.
- توجيه أنظار المسؤولين إلى هذه الفئة المبحوثة والمتماثلة في العمال في إطار العقود محددة المدة، ومحاولة التعامل مع آثار هذا النوع من العقود على فعالية أداء هذه الفئة ومحاولة التغلب عليها لرفع مستوى الأداء لديهم.
- الكشف عن طبيعة التغيرات أو الآثار التي تطبع أداء العمال بنظام العقود المحددة المدة ومدى إقبالهم على تحقيق الأهداف المتوقعة منهم في العمل.

4. الإشكالية:

يمثل العنصر البشري المحور الأساسي في مجال التنمية لجميع الدول، حيث تعمل كل دولة على وضع سياسات تشغيل و أنظمة قانونية تختلف في طبيعتها وبرامجها من بلد لآخر، قصد إحداث نقلة نوعية في مجال التنمية والنصوص باقتصادها، هذه السياسات والأنظمة الاقتصادية التي تسعى من خلالها إلى تنظيم علاقات عمل دائمة أو مؤقتة بين المستخدم باعتباره مالك لوسائل العمل والعامل الأجير صاحب قوة العمل.

والجزائر واحدة من هذه الدول التي تسعى إلى النهوض أيضا باقتصادها وذلك بإتباع استراتيجيات ومخططات تنمية منذ الاستقلال، وعلى هذا الأساس جاء الاهتمام بالعديد من القضايا والمشكلات في مقدمتها مسألة التشغيل حيث عملت على تسطير العديد من البرامج، فانتقال الجزائر من نمط التسيير الإداري المركز الموجه للمؤسسات، إلى نمط الحرية الاقتصادية أو اقتصاد السوق الذي أفرز الحد من صلاحية تدخل الدولة في التنظيم الاقتصادي أو الخصخصة الاقتصادية، حيث تغيرت النظرة إلى العلاقة القائمة بين المؤسسة والعامل، فقد تم التخلي عن فكرة تقرير الحق في العمل ليدخل مفهوم جديد يطلق عليه حرية التعاقد وذلك بهدف التأقلم مع السياسة الاقتصادية التي تعتمد على التسيير العقلاني الذي يقضي التوفيق بين الاحتياجات الفعلية للمؤسسة من اليد العاملة مع حجم نشاطها الحقيقي والتغيرات التي يمكن أن نطراً من حين لآخر على هذا النشاط وهذا يتحقق من الاعتماد على إحدى برامج التعاقد التي يعتبر وسيلة فرضتها متطلبات السياسة الاقتصادية الجديدة.

و من بين هذه البرامج نجد نظام العمل بالعقود محددة المدة الذي من خلاله يمكن أن يحقق مرونة أكثر، في علاقة العمل هذا النوع الذي يهدف إلى الحفاظ على المؤسسة من الأخطار المفاجئة أو الصدمات العنيفة. فالمؤسسة هدفها تحقيق أكبر ربح مقابل أقل تكلفة إذا علمت هذه الأخيرة على التوظيف بنظام العقود محددة المدة لتفادي مختلف المشاكل التي يمكن أن تنتلقها مع العمال المتعاقدين معها خاصة صفة هذه العقود التي تسمح للمؤسسة بعدم تجديد عقودهم وإمكانية فسخها، تسمح بالتعاقد مع العامل يأجر قد يكون متدني لا يتكافؤ مع الجهد المطلوب بذله في إنجاز العمل المطلوب منه وهذا التدني في مستويات الأجور الذي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض أداء العامل وأيضا مخاوف العامل من إمكانية عدم تجديد عقده قد يؤثر على رغبة وقدرة العامل ومدى إقباله على تحقيق الأهداف المتوقعة منه وبالتالي على أدائه وأداء المؤسسة بصفة عامة.

ومن هذا المنطلق يطرح التساؤل التالي:

- ما مدى تأثير نظام عقود محددة المدة على أداء العمال؟
- هل تؤثر خصوصية هذا العقد (عقد محدد المدة) على انضباط العمال؟
- هل يؤثر الأجر الذي يتقاضاه العامل في إطار عقد محدد المدة على إنجاز العمل.

5. الفرضيات:

تمثل الفرضية في ذهن الباحث احتمال إمكانية لحل المشكلة التي عي موضوع البحث، وبالتالي إمكانية دراسة مشكلة معينة ومحاولة حلها عن طريق وضع فرض معين أو عدة فروض باعتبارها حلول محتملة أو متوقعة للمشكلة قيد البحث. و لابد للفروض أن تحتوي على علاقة بين متغيرين أو أكثر، ونخضع للفحص العلمي فهي ميكانيزمات النظرية، كما أنها قضية أو فكرة تتولد في عقل الباحث ويسعى عن طريق استخدام بفض المناهج والأدوات الدقيقة لتحقيق هدفها.⁽¹⁾

وبناء على القول تم صياغة فرضيات البحث وفقا لأهداف موضوع الدراسة في محاولة

تحديد طبيعة الأثر الذي سببه نظام العمل بالعقود محددة المدة على أداء العمال في المؤسسة وقد تمحورت الفرضيات كالاتي:

- الفرضية العامة:

- يؤثر نظام عقود محددة المدة على أداء العمال.

و منه:

- الفرضية الأولى: تؤثر خصوصية العقد محددة المدة على انضباط العمال.
- الفرضية الثانية: يؤثر الأجر الذي يتقاضاه العامل في إطار عقد محددة المدة على إنجاز العمل.

¹ - عمار بوجوش، محمود الذبيات، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 37.

6. تحديد المفاهيم:

تبقى المفاهيم أهم ضابط للتحكم في الموضوع، ولا يمكن تجاوزها في أي بحث من البحوث الاجتماعية، لأنها تمثل حلقة الوصل بين النظرية والميدان، زيادة على مساعدتها على إزالة أي لبس أو غموض قد يعتري أهداف البحث، وتحديدها يقربنا من الموضوعية أكثر للوصول إلى نتائج ذات مصداقية.⁽¹⁾

مفاهيم الدراسة كالاتي:

عقد العمل محدد المدة:

- العقد لغة:

العقد مصدر الفعل، عقد الشيء، يعقد عقدا وتعاقدا.

- اصطلاحا: هو اتفاق إلزامي مشروع (قانوني) بين طرفين أو عدة أطراف، وهو محاولة رسمية لتنظيم التفاعل الاجتماعي يستهدف اتفاقات بين مجموعة أفراد أو جماعات وتدعيمها.

- التعريف الإجرائي:

هو محاولة قانونية لتنظيم العلاقات بين الطرفين أو أكثر و تدعيمها.⁽²⁾

هو اتفاق بين شخصين أو أكثر وفق قاعدة قانونية.

عقد العمل:

- اصطلاحا:

اتفاق يلتزم به بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر وتحت إشرافه

وإدارته وتوجيهاته لمدة محددة أو غير محددة، مقابل أجر معين ومحدد سلفا.⁽³⁾

¹ - علي غربي: أبعديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005، ص ص 45-47.

² - مصلح صالح: الشامل (قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية)، دار عالم للكتب، الطبعة الأولى، 1999، ص 120.

³ - أمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (مبادئ العمل)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص

▪ هو عقد يلتزم بمقتضاه العامل لصالح صاحب العمل أو المستخدم، مقابل أجر ولمدة محددة أو غير محددة. (1)

هو اتفاق بأن يعمل العامل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر. (2)

▪ **التعريف الإجرائي:**

هو اتفاق طرفين أو أكثر يلتزم بموجبه أحد الأطراف بوضع نشاطه في خدمة الطرف الآخر مقابل أجر.

عقد مبرم بين صاحب العمل: العامل يتعهد العامل بموجبه أن يعمل تحت إدارته وإشرافه مقابل أجر.

• **عقد العمل محدد المدة:**

▪ **اصطلاحا:**

هو عقد كتابي أو شفهي، صريح أو ضمني، يستخدم بموجبه أي شخص لمدة معينة، أو للقيام بأي عمل مقابل أجر نقدي أو ماله قيمة نقدية. (3)

هو العمل الذي تقتضي طبيعته إنجاز مدة محددة، أو الذي ينصب على عمل بذاته، وينتهي بانتهائه. (4)

ينص القانون الأساسي العام للعامل المؤرخ في 5 أوت 1978 على أنه (تكون علاقة العمل لمدة غير محددة كقاعدة عامة، غير أنه يمكن بصفة استثنائية تعيين مستخدمين مؤقتين للعمل خلال مدة محددة). (5)

▪ **التعريف الإجرائي:**

هو العقد الذي يتم اللجوء إليه عندما تكون طبيعة العمل مؤقتة، موسمية... وتنتهي بانتهاء العمل مقابل أجر.

1 - جلال مصطفى القرشي: شرح قانون العمل في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 80.

2 - مصلح صالح: مرجع سابق، ص 123.

3 - هاشم رفعت هاشم: عقد العمل في الدول العربية، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر ب سنة ، ص 38.

4 - أسامة شتات: قانون العمل، دار الكتب القومية، مصر، 1999، ص 50.

5 - عبد السلام ذيب: قانون العمل الجزائري، دار القصبية للنشر، الجزائر 2003، ص 74.

الأداء: من بين أهم المفاهيم المتداولة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. لغة: هو مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء، أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (1)

▪ اصطلاحاً:

يعبر عن درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية. (2)

أصل كلمة الأداء لاتيني، وتعني إعطاء كلية الشيء بشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه. (3)

- الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى من خلالها هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها، ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

▪ التعريف الإجرائي:

- هو جهد مبذول يحققه العامل عند أداء مهمته في وقت محدود ووفقاً لمعايير محددة.

- هو نشاط أو مهارة من طرف الفرد (فكري - عضلي) لإتمام المهام تحقيقاً للأهداف.

1 - أبو الفضل جمال الدين محمد ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956، ص 26.

2 - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 92.

3 - subvie saint et victor haines; gestion de perforances au tarvail; de bouk edition; 2007; p 60. edition; France; 1^{er}

● انضباط العامل:

■ لغة: الانضباط يدل على الحفظ بالحزم مشتق من لفظ ضبط ينضبط ضبطاً. (1)

■ اصطلاحاً: هو ضبط لعملية في بيئة متغيرة. (2)

الانضباط هو الطاعة، الخضوع، المثابرة، الالتزام والنشاط كما أنه عبارة عن مجموعة القواعد التي يجب احترامها بهدف العيش في جماعة. و يمكن تعريفه أيضاً تعريف الانضباط بأنه:

● التقيد للالتزام بالواجب: من خلال الوقت والمكان المحدد في ظل إطار المسؤولية المسندة مما يولد ما يسمى بالانضباط الذاتي. (3)

■ التعريف الإجرائي:

الانضباط هو التقيد للالتزام بالواجب من خلال الوقت والمكان المحدد في إطار المسؤولية المسندة.

إنجاز العمل:

■ لغة: نجز أي عمل وقضى، أنجز حاجته، وقضاها. (4)

■ اصطلاحاً:

يعرف روبرت: هو السلوك المنجز يشكل عام لمجموعة من النشاطات التي تتجه مباشرة نحو الاحتفاظ بالتفوق والامتياز، ويشمل أيضاً مناقشة الآخرين والتغلب عليهم في عمل أو نشاط. (5)

¹ - عويشة مسيلي: ثقافة المنظمة وقيم الانضباط لدى العمال، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر،

غير منشورة 2010-2011، ص 09.

² - نفس المرجع، ص 09.

³ - نفس المرجع، ص 09.

⁴ - مصلح صالح، مرجع سابق، ص 120.

⁵ - نفس المرجع، ص 120.

- يعرف ماكيلاند: هو الذي يجيد القيام بعمل صعب لا يقدر عليه الآخريين، وأن يكون

أفضل من أصدقائه في قدرته على حل المشكلات الصعبة.(1)

▪ التعريف الإجرائي:

قدرة الفرد على إتمام المهام الموكلة إليه وبأداء جيد وفي الوقت المحدد.

• الأجر:

▪ لغة: الأجر يعني الجزاء على العمل.

والجمع أجور أو الإجارة معنى أجر.(2)

▪ اصطلاحاً:

يعرف الأجر في علم الاجتماع: هو وسيلة لإشباع الحاجات الفردية ومن ثمة ضمان حياة كريمة للفرد وللجميع.

وهو الأداء الذي يقدمه صاحب العمل مقابل العمل المقدم من قبل العامل، والأجر

في الأصل عنصر من عناصر عقد العمل.

كذا هو كل مبلغ مالي يدفع للعامل من قبل صاحب العمل في إطار عقد العمل.

الأجر مبلغ مالي يتأسس على دين دوري واجب الأداء في فترات محددة وهو بعبارة

أخرى مدخول.(3)

▪ التعريف الإجرائي:

هو مبلغ مالي يدفعه صاحب العمل للعامل مقابل أدائه العمل، أو المهام الموكلة إليه

في فترات محددة.

هو دخل دوري للعامل مقابل أدائه للعمل المحدد.

¹ - نفس المرجع، ص 120.

² - أبو الفصّل جمال الدين: مرجع سابق، ص 28.

³ - عبد السلام ذيب: قانون العمل الجزائري، الدار القصبية للنشر، الجزائر، 2003، ص ص 373-374.

7. الدراسات السابقة:

تستمد الدراسات السابقة أهميتها من كونها الموجه الأساسي للباحث، الذي يحدد من خلاله تموقع دراسته بالنسبة لباقي الدراسات حتى لا تكون دراسته إعادة لأعمال غيره من الباحثين.

ويمكن تعريف الدراسات السابقة على أنها الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي وقد نجد هذا النوع من الدراسات في المجلات أو في البحوث أو الكتب أو المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل والأطروحات الجامعية على شرط أن يكون الموضوع هدفا ونتائج، وإما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة والدراسات أن تكون مطابقة أو مشابهة.⁽¹⁾ وبحكم ان الدراسات السابقة حول الموضوع والذي يتمثل عي تأثير طبيعة العقود محددة المدة على الأداء كانت نادرة، وإن وجدت كانت في تخصصات أخرى وعلم النفس، القانون، فقد اقتصرنا على دراستين رأينا أنهما قريبتان من الموضوع وهي تدخل في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

1.7 الدراسة الأولى:

وهي دراسة معنونة التشغيل بالعقود محددة المدة وتأثيرها على العامل، دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ببومرداس (Opigi)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة بومرداس من إعداد الطالبة تقدالة، حكيمة، الموسم، الجامعي 2008 - 2009، وقد تمحورت إشكالية حول:

- ما هي الظروف الاجتماعية التي يعيشها هؤلاء العمال؟
- وإذا كان الاندماج المهني هو إحساس العامل بالانسجام والتضامن والاستقرار في ميدان العمل، فهل لطبيعة تأثير على اندماج العامل في المؤسسة؟

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية الجزائر، 2002، ص 11.

- كيف تكون الحالة النفسية للعامل المتعاقد يعقد عمل لمدة محددة وأهداف الدراسة كانت ترمي إلى:

- معرفة مدى تأثير العقود المحددة المدة على العامل سلبا أو إيجابيا.
- طبيعة العقود محددة المدة و مدى تأثيرها على العامل بالسلب أو الإيجاب ولمن تعود فوائدها.

وقد اتبعت الباحثة خطوات رئيسية في دراستها شملت المحاور التالية:
بعد الباب النظري في 04 فصول:

✓ الفصل الأول: الجانب المنهجي.

✓ الثانية: نشأة وتطور قانون العمل.

✓ الثالثة: خصص للاندماج المهني.

✓ الرابع: طرق انتهاء العقد وأثار علاقة العمل المحددة المدة.

حدد الجانب الميداني: تقديم ميدان البحث:

✓ العينة و خصائصها.

✓ عرض و تحليل النتائج و الفرضيات.

لنختم الدراسة بمجموعة نتائج متحصل عليها خلال فذا البحث.

و لقد استخدمت الباحثة المنهج الكمي، وشملت عينة الدراسة 130 مبحوثا من أصل

372 عامل لمجتمع البحث الكلي أي 49.34% من المجموع الكلي.

وقامت بصياغة الفروض التالية:

- تتأثر معنويات العمال سلبا بطبيعة عقد العمل.
 - العمل بعقد محدد المدة يؤدي إلى عدم اندماج العمال في عملهم.
- مستخدمة الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها:

- العمل بالعقود محددة المدة له تأثير كبير في العامل من حيث اندماجه في العمل ورضاه.
 - معظم العمال الذين يعملون في إطار هذا العقد لم يحصلوا على تجربة مهنية و تأهيل.
 - عدم توافق القدرات المهنية والمؤهلات العننية مع منصب العامل تحرمه من مناصب قيادية(الترقية والتكوين).
 - معظم العمال غير راضين عن وضعيتهم كمتعاقدين.
 - أثر تخوف العمال من فقدان مناصبهم لإتباع استراتيجية تحسين سلوكهم بهدف تحديد العقد.
 - طبيعة هذا العقد له سلبيات أكثر مما له إيجابيات.
 - **جوانب الاستفادة من الدراسة:**
- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة حيث ركزت على جوانب مهمة ستؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا، حيث اعتمدنا عليها في تطوير الجانب النظري وتحديد جوانب الموضوع وحدوده، كما ساهمت هذه الدراسة من خلال منهجها ونتائجها في توضيح الرؤية نوعا ما، حيث أن نقطة التشابه تتمثل في أن كلا من الدراستين تركز على مدى تأثير العقود محددة المدة على العامل.
- في حين أن نقطة الاختلاف بين بحثنا والدراسة السابقة تكمن في الموضوع في حد ذاته حيث موضوعنا يتطرق إلى تأثير العقود محددة المدة وتأثيرها على أداء العامل، من بينها الدراسة السابقة فهي حول العقود محددة المدة وتأثيرها على العامل.
- و في دراستنا ننطلق من حيث انتهت هذه الدراسة، حيث انتهت إلى أن طبيعة هذا العقد له سلبيات أكثر من أن له إيجابيات، رغم أنه ساهم في التقليل من ظاهرة البطالة، إلا أنه يخدم أصحاب العمل أكثر من العامل.
- و نحن في دراستنا نركز على ما لم تركز عليه الدراسة السابقة وهي مدى تأثير العقود محددة المدة على أداء العامل.

وعليه نركز في بحثنا على دراسة كل من:

- تأثير خصوصية العقد محددة المدة على انضباط العمال.
- تأثير أجر العامل المتعاقد بعقود محددة المدة على إنجاز الأعمال.
- تقييم الدراسة السابقة:

ركزت الدراسة على الظروف الاجتماعية للعامل ضمن العقود محددة المدة من خلال اندماج وحالة و العامل النفسية، والصعوبات التي يواجهها أثناء عمله و تجديده لعقده، غير أننا نرى أنها لو تعرضت بالإضافة إلى ظروف العامل الاجتماعية، الجانب الاقتصادي لهذا العقد، الأجر أو علاقته أو مدى تأثيره بالكفاءة أو إنجاز المهام ضمن صفته النوعية من العقود مما يعود على المؤسسة من تحقيق للأهداف. تعرض الباحثة إلى الفرضيات الثلاث في البحث كلها تعكس طبيعة العقد على العامل.

2-7 الدراسة الثانية:

دراسة معنونة بعقد العمل المحددة المدة في المؤسسة الوطنية العمومية، دراسة حالة في مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاته "الرياض"، الوحدة الإنتاجية رياض قورصوا، بجامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، الموسم الجامعي 2005 / 2006.

قد تمحورت إشكالية البحث حول:

- لماذا يقوم العمال المؤقتين بالمطالبة بتغيير عقودهم إلى عقود غير محددة المدة؟
- هل يعود هذا لتخوفهم من فقدان مناصب عملهم وذلك لعم تجديد عقود عملهم المحددة مرة أخرى عند انتهائها؟
- هل للعمال المؤقتين علم بحقوقهم الاجتماعية و الاختلاف الموجودة بين عقد العمل المحدد المدة وغير المحدد المدة؟
- هل مع معرفة العامل بحقوقه هذه يقوم بتجاهلها هادفا من وراء ذلك ترسيمه؟

- لماذا لا يحاول العامل المتعاقد لمدة محددة بالبحث عن عمل يحقق له الاطمئنان في مؤسسة أخرى؟
- و أهداف الدراسة الرئيسية التي كانت تسعى إليها هي:
- معرفة الخصوصية التي تكتسبها الوحدة الإنتاجية(رياض قورصوا)، وكذلك الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى تبني هذا النوع من النظام.
- الآثار التي يتركها النظام على معنويات العمال المؤقتين من خلال تسليط الضوء على هذا النوع، وذلك بدراسة مدى تحبيذهم للنظام عن طريق عملية تجديد مستمر لعقود عملهم، أو مدى مقاومتهم له من خلال مطالبة العمال بتغيير هذه العقود أو الترسيم.
- وتضمنت الدراسة المحاور التالية، حيث قسمت الباحثة الدراسة إلى جزئين:
- الجزء الأول: تضمن الجانب المنهجي، النظري وينقسم بدوره إلى 04 فصول:
- الفصل الأول: الجانب المنهجي (الإشكالية، الفرضيات، المفاهيم، المنهج..).
- الفصل الثاني: تعريف عقد العمل وتحديد أنواع العقود، بالإضافة للتطور التاريخي للقانون.
- الفصل الثالث: اهتم بمراحل انعقاد عقد العمل.
- الفصل الرابع: انتهاء علاقة العمل في الحالتين (عقود محددة وغير محددة).
- الجزء الثاني:
- البحث الميداني.
- الدراسة الميدانية لعينات البحث.
- وقد استخدمت الباحثة المنهج الكمي وقامت بالمسح شامل الذي يضم كل العمال المعنيين، حيث أن مجتمع البحث في الدراسة هم العمال الذين يعملون تبعاً لعقد العمل محدد المدة الذين لا يفوق عددهم 90 عامل في المؤسسة.
- وصاغت الفروض على النحو التالي:

- يعود تخوف العمال المتعاقدين لمدة محدودة إلى احتمال عدم تجديد عقود عملهم عند انتهائها.
- عدم ترسم العمال المتعاقدين لمدة محدودة يجعلهم يشعرون بعدم الرضا لكونهم لا يستفيدون من بعض الحقوق داخل المؤسسة.
- يعود عدم مطالبة العمال بتغيير عقود عمل محددة المدة إلى عقود عمل غير محددة المدة إلى جهلهم للنص القانوني، مستخدمة الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. وانطلاقاً من الأهداف الرئيسية للدراسة تم التوصل إلى أهم النتائج:
- تبني المؤسسة لهذا النوع من العقود باعتبارها ناجحة لتحقيق توازنها الإنتاجي وفعاليتها الاقتصادية.
- انطلاقاً من أن المؤسسة تقوم بتحديد العقود بصفة تلقائية عند انتهائها طوال 10 سنوات الأخيرة، ولدى العمال الشعور بالأمان والارتياح وخططوا لحياتهم من خلال تكوين أسر، أو مشاريع اقتصادية تضمن مستقبلهم.
- طبيعة العقد تحرم العمال من الاستفادة من الامتيازات داخل المؤسسة.
- هذا دعا العمال إلى المطالبة بتغيير عقود عملهم إلى عقود غير محددة المدة. من خلال كل هذا:
- أولاً: صعوبة إيجاد منصب عمل وكثرة البطالة في المجتمع وعدم تمتع العامل بمستوى تعليمي يؤدي إلى تخوفه من تحديد عقد العمل.
- ثانياً: عدم مطالبة البعض إلى تغيير العقود، ظانين أنها عقود عمل مفتوحة، أو دائمة.
- جوانب الاستفادة من الدراسة:
- أثارت هذه الدراسة العديد من النقاط الهامة، كما تمثل مرجعاً أساسياً لدراستنا، إلا أن نقطة الاختلاف بين بحثنا والدراسة السابقة هاته هي أننا ندرس تأثير العقود محددة المدة على أداء العامل داخل المؤسسة.

في حين الدراسة السابقة نركز على العقود أو طبيعة هاته العقود وأسباب تبني المؤسسة لمثل هذا النظام.

أما نقطة التشابه في أن كلا الدراستين تشمل العقود محددة المدة، وتركز على العامل من خلال: الاستفادة من امتيازات قد تكون مثلاً (عملية ترسيميه)، انتهت الدراسة إلى أن العمال لديهم تخوف من عدم تجديد العقود رغم أن المؤسسة تقوم بتجديدها منذ 10 سنوات، إضافة إلى كثرة البطالة في المجتمع من جهة وأخرى عدم المطالبة من طرف العمال لتجديد العقود هادفة من وراء ذلك عملية ترسيميه، وتركزنا نحن في دراستنا على جانب آخر يهتم المؤسسة وهو أداء العامل، تأثير هذا الأخير بطبيعة العقد من جهة الانضباط، وإنجاز الأعمال (الأجر) تحقيقاً لأهداف المؤسسة فبتحقيق أهداف العامل تتحقق أهدافها.

- تقييم الدراسة:

ركزت الدراسة على الأسباب التي دفعت المؤسسة إلى تبني نوع هاته العقود، ضمن استراتيجية تهدف من خلالها لتوازن نظامها ونشاطها وكذلك معرفة الآثار التي يتركها على العمال من خلال تسليط الضوء على المطالبة بتجديد العقود أو تحبيذهم لعملية التجديد المستمر لعقودهم أو مساومتهم من خلال المطالبة بتغيير عقودهم إلى عقود دائمة.

الفصل الثاني: العقود محددة المدة

تمهيد:

المبحث الأول: مدخل إلى قانون العمل

- المطلب الأول: تعريف قانون العمل
- المطلب الثاني: نشأة وتطور قانون العمل
- المطلب الثالث: نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر
- المطلب الرابع: سريان علاقة العمل في المؤسسة الجزائرية

المبحث الثاني: عقود العمل

- المطلب الأول: تعريف عقود العمل
- المطلب الثاني: عناصر عقد العمل
- المطلب الثالث: شروط صحة عقد العمل
- المطلب الرابع: أنواع عقود العمل
- المطلب الخامس: أسباب انتهاء عقد العمل
- المطلب السادس: آثار تعليق عقد العمل

المبحث الثالث: عقود العمل محددة المدة

- المطلب الأول: تعريف عقود العمل محددة المدة
- المطلب الثاني: حالات إبرام عقود العمل محددة المدة
- المطلب الثالث: شكل ومضمون عقود العمل محددة المدة
- المطلب الرابع: حالات غير قانونية لإبرام عقد العمل محدد المدة
- المطلب الخامس: انتهاء المدة أو العمل في العقود محددة المدة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع عقود العمل المحددة المدة من المواضيع التي تشكل أهمية عملية في ضبط الإطار التنظيمي لعلاقة العمل، فرضتها تشريعات العمل منذ بداية سريانها ومراحل انعقادها، إلى إثباتها حماية للصالح العام وأصبحت القاعدة العامة اللجوء إلى مثل هاته العقود، أو التشغيل المؤقت كرد فعل للوضع الاقتصادي الذي عرفته البلاد من منتصف الثمانينات و انهيار الإيديولوجية الاشتراكية، والتحولت السياسية والتي ترتبت عنها تغيرات عميقة طالت مختلف المؤسسات.

وتعرف العقود محددة المدة وفقا للنص القانوني، تكون علاقة العمل لمدة غير محدودة كقاعدة عامة، غير أنه يمكن بصفة استثنائية تشغيل عمال مؤقتين للعمل لمدة محددة، وانطلاقا من كل ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى العقود محددة المدة من خلال ثلاث مباحث حيث:

خصصنا المبحث الأول: مدخل لقانون العمل، وفي حين تناولنا في المبحث الثاني عقود العمل من خلال الماهية وتعريفه و تطوره في الجزائر، ليخصص المبحث الثالث للعقود المحددة المدة من خلال تعريفها، شكل ومضمون هاته العقود، وحالات إبرامها وإنهاء المدة أو العمل في مثل هاته العقود.

المبحث الأول: مدخل إلى قانون العمل

المطلب الأول: تعريف قانون العمل

يعتبر قانون العمل من القوانين حديثة النشأة، لم تتبلور أحكامه و مبادئه في شكلها المتميز والمستقل إلا ابتداء من بداية هذا القرن، لتعرف بعد ذلك تطورا سريعا و تشكل بذلك مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية التي تحكم مختلف أوجه العلاقات الناتجة عم العامل التابع، كما أن نطاق تطبيقه قد اختلف اتساعه وضيقة من مرحلة إلى أخرى حسب طبيعة الأنظمة الاجتماعية و الاقتصادية للدول.

تعددت تعريفاته فأطلق عليه البعض اسم التشريع الصناعي ضيقت هاته التسمية من نطاق و مجال قانون العمل وحصرت في الميدان الصناعي دون التجاري، الزراعي وغيرها...، جاءت هاته التسمية نتيجة التطورات التي أحدثتها الثورة الصناعية لهذا التشريع، إلا أن هذه التسمية لا تحقق الغاية كونها غير دقيقة.⁽¹⁾

ظهور الاختلاف في التسميات أدى إلى اختلاف النظرة إلى أهمية و دور ومهمة هذا القانون لدى كل من الرأسماليين، الاشتراكيين أما بالنسبة للفقهاء الغربيين: يرى أن هذا القانون يجب أن يظل قانون محايدا، إذ يجعل منه الحكم الذي لا يتدخل إلا عندما يتجاوز أحد طرفي العلاقة المبنية أساسا مبدأ سلطان الإدارة و حرية التقاعد والحدود المرسومة له في إطار عقود عمل فردية أو جماعية، بالتالي (هو مجموعة القواعد القانونية والتنظيمية التي تضبط وتنظم العلاقة بين كل من العمال وأصحاب العمل في ظل حرية التقاعد وتحمي مصالحهما المتناقضة، من أجل ضمان نوع من التوازن والتعايش السلمي بين العمال وأصحاب العمل بما يحقق المصلحة العامة للمجتمع).⁽²⁾

¹ -أحمية سليمان: مرجع سابق، ص 59.

² - نفس المرجع، ص 61 .

أما **الفقه الاشتراكي**: فهو يعتبر قانون العمل جزء من القانون الاجتماعي الشامل باعتبار أن الطبقة العاملة هي مالكة لوسائل الإنتاج، فهدفها تحديد وتنظيم حقوق والتزامات العامل ضمن مجموعة الطبقة العاملة وما حرص عليه أغلب التشريعات العمالية الاشتراكية مثل: التشريع السوفياتي للعمل الذي وضع من أجل ضبط علاقات العمل لجميع المستخدمين وتقوية انضباط العمال والنهوض بمستوى حياة الطبقة العاملة المادي، المعنوي والثقافي إلى غير ذلك من الأهداف.⁽¹⁾

ويعرفه راشد راشد أنه: > مجموعة قواعد قانونية مطبقة على العلاقات الفردية والجماعية الناشئة ما بين أصحاب العمل الخواص الذين يعملون تحت أوامرهم أثناء العمل.<⁽²⁾ كما يعرف همام محمد أنه > مجموعة قواعد قانونية التي تحكم العمل الخاص، التابع، المأجور أيا كان الاسم الذي على القائم بالعمل، المستخدم، عامل، مدير.<⁽³⁾ و التعريف الأنسب لقانون العمل الحديث يتمثل من خلال الكاتب أحمية سليمان في كونه > مجموعة القواعد القانونية والتنظيمية، والاتفاقية التي تحكم وتنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين كل من العمال والمؤسسات المستخدمة، وما يترتب عنها من حقوق والتزامات ومراكز قانونية للطرفين.<⁽⁴⁾

1- من هذا محتوى قانون العمل:

• من حيث محتوى النصوص:

يشكل من القواعد التشريعية، التنظيمية إلى جانب الأحكام التي يقرها أصحاب العمل والعمال ضمن اتفاقيات عمل جماعية و نظم العمل الداخلية، ومن القواعد التي كثيرا ما يلجأ إليها القضاء عند البث في منازعات العمل.

¹ - أحمية سليمان: مرجع سابق ص 62 .

² - راشد راشد: شرح علاقات العمل الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 52.

³ - همام محمد زهران: قانون العمل، عقد العمل الفردي، ب ط، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 13.

⁴ - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 63.

• من حيث مجال التطبيق:

يطبق على مختلف العمال أينما كانوا في القطاع الصناعي، التجاري أو قطاع الخدمات. إلا ما استثنى منها بنص قانوني قطاع الوظيف العمومي أو القضاء.

2- الجوانب التي ينظمها:

كل ماله علاقة بالعمل والعمال في حياتهم المهنية أو الاجتماعية العامة مثل: الضمان الاجتماعي، التقاعد، ... الخ.

جمع الفقه اليوم على تسمية باسم قانون العمل، وتبنته هيئة العمل الدولية والقانون يهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية في محيط العمل إذ يعبر عن المطالب الاجتماعية للعمال من جهة، وأخرى الحاجات الاقتصادية للمؤسسات وأصحاب العمل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: نشأة وتطور قانون العمل:

إن بداية قانون العمل كفرع مستقل من فروع القانون ظهر في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20، مع ظهور التشريعات النقابية كان ظهورها نتيجة أو نتويجة للنضالات والصراعات التي قامت بها الطبقات العمالية، والتي تزامنت مع نضج الأفكار الاشتراكية والإفراط في اعتماد مبدأ سلطان الإرادة وحرية التقاعد، في إقامة وإبرام علاقات العمل. أدى إلى إجحاف رهيب في حقوق العمال، مما زاد سوء أحوالهم المادية والمهنية والاجتماعية دفعهم للدخول في صراع مع أصحاب العمل من أجل تحسين أوضاعهم والدفاع عن حقوقهم.

هاته الأوضاع دفعت الدولة لتنظيم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بالإضافة إلى صيانة الحقوق المكتسبة للعمال، من أجل إقامة نوع من التعايش السلمي ما بين الطائفتين.⁽²⁾ بتصرف

¹-خليفة عبد الرحمن: الوجيز في منازعات العمل و الضمان الاجتماعي، ب ط ، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، ص 14.

²- عبد السلام ذيب: مرجع سابق، ص 14 .

هذا الأخير نجده في الطابع الاجتماعي الذي ميز القوانين الناتجة عن الأمن والوقاية في العمل > صدر في فرنسا أول قانون اجتماعي 22 مارس 1841 يتعلق بعمل الأطفال حدد سن عمل الأطفال 8 سنوات مع عدم العمل ليلاً.⁽¹⁾

- في سنة 1948 تكررت المحاولة، مبدأ الحق في العمل و ذلك بفتح ورشات من طرف الدولة هادفة منها القضاء على البطالة وتحديد مدة العمل 10 ساعات، ألغيت هاته المحاولة في سنة 1949.

أعقبت عدة محاولات قصد تحقيق نوع من العدل الاجتماعي، لاسيما في سنة 1860، 1864، 1874، باءت كلها بالفشل، إلى سنة 1884 مما أحدثت تغييرات و إصلاحات عميقة في مجال علاقات العمل، ومهدت على ما اتفق عليه تسميته بقانون العمل الحديث.

- بمقتضى قانون 21 مارس 1884، اعترف بحرية تكوين جمعيات مهنية نقابية من خلالها أعطى قوة فعالة للعمال للدفاع عن حقوقهم بصفة جماعية، والضغط على أصحاب العمل والدولة معا.

من هذا كله بدأ تنظيم بعض الجوانب المتعلقة بالعمل (مدة العمل القانونية بمقتضى نص قانوني 13\05\1906 حدد فترة الراحة الأسبوعية و 08 ساعات عمل في اليوم). عرف قطاع الضمان الاجتماعي صدور عدة إجراءات لصالح العمال مثل قوانين 09 أبريل 1998 أجبر من خلالها أصحاب العمل ضمان وحماية العمال من حوادث العمل، قانون التقاعد للعمال وللفلاحين صدر في 1910.

تدخل الدولة في مختلف مجالات علاقات العمل له الوقع الحسن على الطبقة العاملة خاصة إن تمكنت بدورها أن تشارك بصفة مباشرة في صنع هذه القوانين لتحقيق مطالبها و مصالحها وقد ترتب عن هذا:

¹ - خليفي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 13.

- شروط وأحكام عقود العمل الفردية والجماعية لم تبقى خاضعة لسلطان الإرادة وحرية التعاقد فقط. بل أصبحت تخضع للأحكام القانونية و التنظيمية التي تضعها الدولة والأحكام العمالية وأصحاب العمل على قدم المساواة.⁽¹⁾
- أحكام قانون العمل لم تبقى محصورة في مجال عمال المصانع والورشات فقط بل امتدت لتشمل كافة الشرائح العمالية في مختلف المجالات والقطاعات وجميع المهن والأنشطة والأعمال المأجورة.⁽²⁾
- تجاوز أحكام قانون العمل، حدود التنظيم الضعيف لعلاقات العمل مثل: تنظيم الحقوق والالتزامات الخاصة بالضمان الاجتماعي، والحماية للعامل، البطالة، المرض، حوادث العمل التكوين والترقية.⁽³⁾

المطلب الثالث: نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر

قانون العمل في الجزائر من القوانين الحديثة جدا بالرغم من أهميته تمتد جذوره التاريخية إلى الفترة الاستعمارية والتي كان يطبق فيها القانون الفرنسي و بقيت سارية المفعول إلى فترة متأخرة إلا أن تأخره لم يمنعه من التطور و الالتحاق بالقوانين الأخرى والتميز بخصائص تميزه وتقرب من قانون العمل في مختلف الدول من الحفاظ على الطابع الوطني. عرفت نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر عدة مراحل:

1-مرحلة ما قبل الاستقلال: ما بين 1830\1962:

هي الفترة التي نشأ فيها وتطور فيها قانون العمل بصفة عامة و في فرنسا خاصة حيث أن أغلب القوانين الفرنسية التي وضعت لتنظيم علاقات العمل في فرنسا كانت تطبق في الجزائر على أساس أنها امتداد لفرنسا، حسب فرنسا آنذاك وهذا مع تعديلات مناسبة

¹ - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 37 .

² - نفس المرجع ، ص 37 .

³ - نفس المرجع، ص 38 .

للأوضاع في الجزائر، كما أن القانون الصادر سنة 1947 والذي عرف فيما بعد بدستور الجزائر دعم هذا الاتجاه في تطبيق القوانين الفرنسية بالجزائر⁽¹⁾ بتصرف.

• مرحلة ما بين 1962\1977:

شهدت السنوات الأولى للاستقلال فراغا قانونيا وتنظيما في مختلف المجالات بما فيهم تنظيم علاقات العمل، حيث بادرت الدولة في الأشهر الأولى للاستقلال إصدار قانون يقتضي تمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية بقي ساري حتى 50 جويلية 1975.⁽²⁾

بالرغم من أن هذا القانون المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسة فاتحة قوانين العمل في الجزائر فيما يخص مفهوم العامل - مبدأ المساواة بين الحقوق والالتزامات هادفة منهم إقامة وتكريس نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الاقتصادية حيث ينص صراحة: >> عمال المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة<<.

صدر سنة 1975 قانون متعلق بالشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص ونصوص أخرى، خاصة بالعدالة الاجتماعية والمدة القانونية للعمل، وتحديد اختصاصات مفتشية العمل.

ما ميز هذه المرحلة هو أن علاقات العمل في القطاع العام الذي يشمل أكبر عدد من العمال، اتسم بعدم التجانس فيما يخص القوانين والنظم المطبقة فيه نتيجة عوامل: المؤسسة العمومية لم تتوحد نظرتها وتطبيقها للقوانين الفرنسية المعمول بها في مجال تنظيم العلاقات خصوصا فيما يخص قوانين رادعة تحمي حقوق العمال.⁽³⁾

غياب نصوص وقوانين خاصة بتنظيم علاقات العمل في المؤسسة العمومية جعلها تلجأ إلى الاستعانة بالقوانين المتعلقة بتنظيم علاقات العمل في القطاع الخاص مثل الأحكام الخاصة

¹ -أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 46 .

² - محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، ب ط، الجزائر، 1995، ص 35.

³ - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 48.

بالأجور، الاتفاقيات الجماعية من جهة و أخرى الاستعانة بقوانين فرنسية، نتج عن هذا اختلاف وتفاوت في الامتيازات وعدم الاستقرار وفوضى في مجال علاقات العمل، أصدرت الدولة القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978⁽¹⁾.

2-مرحلة ما بين 1978 - 1989:

جاء القانون الأساسي العام للعامل عن مبادئ الميثاق الوطني والدستور الصادرين سنة 1976 تخضع له كافة جوانب علاقات العمل في البلاد مهما كان نوع القطاع، وانطلاقاً من المفهوم الذي حدده هذا القانون للعامل وهو كل شخص يعيش من ناتج عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاطه المهني، باستثناء العمال الذي يشتغلون لمصلحتهم الخاصة.⁽²⁾

3-مرحلة استقلالية المؤسسات أو بعد 1990:

أهم ما ورد في هاته المرحلة ضرورة إثراء وتحسين محتوى القانون الأساسي العام للعامل والمراسيم التطبيقية له، قصد الوصول من خلال تأطير مخطط لتطوير الأجور وإلى تنظيم المرتبات والحوافز المناسبة لتحسين فعالية المؤسسة وتشجيع الإبداع والاختراع.

- هذا الأخير عكفت عليه لجنة مختصة قدمت تقارير فيما يخص القانون الأساسي العام للعامل الذي حد من مبادرة المؤسسة، ولم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها، تشكلت مجموعات لوضع تصورات تعديل، إلغاء و تعويض القوانين بأخرى جديدة ومتطلبات التسيير الاقتصادي لمختلف المؤسسات الوطنية، واعتماد مبدأ التعاقد في إقامة أية علاقة بين المؤسسة ومحيطها بما في ذلك علاقتها بعمالها.

¹ - أحمية سليمان، مرجع سابق ، ص 49.

² - نفس المرجع، ص 49.

حوضعت هاته المجموعات الاقتراحات متركزة على جوانب ومظاهر فشل هذا القانون، وعدم إصدار القوانين الأساسية النموذجية للقطاعات وللنئات العمالية، والأمر الذي جعل المؤسسات تتخبط في فراغ قانوني وتنظيمي خلق لها مشاكل بينها وبين العمال.⁽¹⁾

- انطلاقا من حصر مختلف السلبيات قدمت مجموعات العمل تعديلات بما يتماشى والفلسفة الجديدة للتنظيم الاقتصادي في المرحلة الراهنة.

تمثلت في شكل خطة عمل تتكون من ثلاث مراحل، حيث تغطي:

> الفترة الاولى ما بين 1988-1989: تنحصر في تحرير المؤسسة قليلا من القيود التي فرضها عليها القانون والتحضير للتعديل الشامل للقانون أو إلغائه.

> أما المرحلة الثانية: فتمثلت في إصدار تعديلات أو القانون الجديد للعمل وتغطي هاته المرحلة سنة 1990.⁽²⁾

> أما المرحلة الثالثة: تمثلت في متابعة إصدار كافة القوانين تنظم خاصة قطاع العمل، وغطت فترة 1990-1994.⁽³⁾

كما وعرفت سنة 1996 صدور العديد من النصوص التشريعية المتعلقة بتنظيم علاقات العمل، على أساس مبدأ التعاقد نذكر منها القانون المتعلق بعلاقات العمل، واعتماد الاتفاقيات الجماعية للعمل كإطار تنظيمي جديد لعلاقات العمل بدلا من النصوص التنظيمية، و تطبيقا لأحكام الدستور الصادر في فيفري 1989، صدرت عدة قوانين نذكر منها القانون المتعلق بممارسة الحق النقابي في ظل التعددية النقابية.⁽⁴⁾ بتصرف

ما ميز هاته المرحلة اعتمادها على فكرة فصل بين قطاع الوظيفة العمومية، وبين مختلف القطاعات من جهة أخرى.

¹-أحمية سليمان: مرجع سابق، ص 51.

²-: نفس المرجع ، ص 52.

³-نفس المرجع ، ص 53.

⁴-أحمية سليمان: مرجع سابق، ص 59.

المطلب الرابع: سريان علاقة العمل في المؤسسة الجزائرية:

سريان علاقة العمل هي متابعة للتطورات والأوضاع للحياة المهنية للعامل. بداية من التثبيت إلى غاية انتهاء علاقة العمل، فالعامل يمكن أن يكون في إحدى الوضعيتين، وضعية العمل الفعلي، أو التوقف المؤقت عن العمل أو ما يعرف بحالات تجميد علاقة العمل:

1- وضعية العمل الفعلي:

هي وضعية عادية لأي علاقة عمل، هدف صاحب العمل هو قيام العامل بصفة فعلية بأداء و إنجاز الأعمال المطلوبة منه، طبقا لكون العلاقة الملزمة للجانبين فغن حق العامل في الحصول على الأجر مرتبط بواجبه في أداء العمل، أي التنفيذ العيني للالتزام كما تقتضيه طبيعة العقد، ومن ضمن حقوق العامل في هاته الوضعية الحق في الترقية المهنية نتيجة الخبرة والأقدمية في العمل، الحق في الامتيازات المالية والمعنوية المرتبطة بالأداء الفعلي للعمل، مثل المكافآت، الحق في العطل.....(1) .

2- وضعية التوقف المؤقت عن العمل:

إذا كانت الوضعية الطبيعية للعمل هي الأداء الفعلي للعمل، فإن قوانين العمل الحديثة تمنح العامل الحق في التوقف عن ممارسة عمله، دون أن يتسبب ذلك في إنهاء أو قطع علاقة العمل، وذلك إما لتكليفه بمهمة تمثيلية ذات مصلحة عامة، أو نتيجة حتميات وظروف خاصة تعيق العامل على الاستمرار في أدائه لمهامه، وتختلف باختلاف الحالات من حيث الآثار والنتائج حسب اختلاف الأسباب والدوافع فيما يلي:(2)

• حالات اتفاق الطرفين أو الاستيداع:

¹ - صوشي كمال: المساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، تخص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ص 50-52 .

² - صوشي كمال: نفس المرجع، ص 53.

يتفق الطرفين في الحالة التي يتعذر فيها على العامل، ولأسباب موضوعية مؤقتة أن يستمر في العمل، كحالة إصابة أحد أفراد عائلته بمرض طويل يستدعي رعاية من طرف العامل، أو لمراقبة العلاج مثلا في البلاد أو خارجها، ومن الأمثلة الكثير.

ومن مميزات القوانين السابقة بين مختلف الحالات مثل حالة الاستيداع القانوني أو تلك الحالة التي يستفيد منها العامل من وضعيته التفرغ بصورة قانونية وآلية مثل حالة المرض الخطير، المرأة المريية لابنها المعاق، في الوقت الذي ألغى فيه القانون الحالي مختلف هذه التصنيفات حيث جاءت أحكامه في هذا الشأن عامة وغير مميزة لأية حالة بصفة خاصة. إذا نص على تعليق علاقة العمل باتفاق الطرفين، أو العطلة بدون أجر.

أما آثار هاته الوضعية على العامل فتتلخص في توقيف الأجر و تجميد وضعيته مع الاحتفاظ بالرجوع إلى منصبه بعد انتهاء مدة الاستيداع.

• حالة الانتداب:

في هاته الحالة ينتقل العامل فيها من مؤسسته الأصلية إلى العمل في مؤسسة أو هيئة، أو منظمة أخرى بصفة دائمة ولمدة زمنية محددة، تفرض عليه ترك مكان عمله الذي وظف من أجله للقيام بمهمة أخرى أو أداء واجب قانوني أو انتخابي معين. (1)

المبحث الثاني: عقود العمل

المطلب الأول: عقود العمل:

يعتبر عقد العمل عقدا رضائيا ومثالي التنفيذ ويخضع للقواعد العامة للعقود، أي أن غياب أو عدم صحة أحد الشروط أو أكثر يؤدي إلى بطلانه، ولكن بدون أثر رجعي، ومعنى ذلك أن الحقوق المترتبة على العامل من جراء تنفيذ العقد تبقى قائمة ومستحقة في الأداء بعد التصريح بالبطلان، ويعتبر عقد العمل كعقد إذعان، وذلك أن شروطه ومحتواه سابقا لمرحلة

¹ - صوشي كمال: مرجع سابق، ص 54.

تبادل التراضي، و هي شروط موضوعية من قبل صاحب العمل وما على العامل إلا أن يقبل بها بسبب وضعه الاقتصادي.(1)

ويعرف عقد العمل في القانون المصري، كما ورد في المادة 664 من القانون المدني المصري على أن > عقد العمل هو العقد الذي يتعهد فيه أحد المتعاقدين بأن يعمل في خدمة المتعاقد الآخر و تحت إدارته وإشراف مقابل أجر.<(2)

> ويعرف جلال مصطفى: هو عقد يلتزم بمقتضاه العامل بالعمل لصالح صاحب العمل أو المستخدم، تحت إشرافه وتوجيه مقابل أجر محددو لمدة محددة أو غير محددة.<(3)

المادة 08 من قانون علاقات العمل: > تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما.

وتنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقية الجماعية وعقد العمل.<(4)

المطلب الثاني: عناصر عقد العمل:

اعتبر المشروع الجزائري فكرة عقد العمل جزءا من فكرة أوسع وحديثة وهي علاقة العمل La relation de travail ، أعطيت عدة إصلاحات لعقد العمل منها: إجارة الخدمات، عقد الخدمة، عقد الاستخدام وقد يطلق كذلك على أطراف العلاقة: أطراف العقد - عدة تسميات إلا أن المستقر عليه أن عقد أو علاقة العمل تجمع العمل، العامل وصاحب العمل.

1- عنصر العمل: مجهود عضلي فكري

وهذا الالتزام ينفذه العامل شخصيا و يرضاه كونه عالم بمحتوى المهام المرتبطة بمنصب

¹-عبد السلام ذيب: مرجع سابق، ص 27.

²- محمد حسن منصور: قانون العمل، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 205 .

³-جلال مصطفى القرشي: مرجع سابق، ص 08.

⁴-المادة 08 من القانون 11\90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المعدل والمتمم، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية 17.

عمله، وبذلك فهذا العنصر هو محل التزام بالنسبة للعامل وسببه بالنسبة لرب العمل.⁽¹⁾ ويستثنى من هذا العنصر التصرفات القانونية أو النتائج النهائية التي يلتزم بها المقاول كما يجمع على ذلك أغلب الفقهاء، والسبب في ذلك غياب عنصر التبعية، ويلزم رب العمل بتوفير الشروط والمتطلبات اللازمة لقيام العمال بعملهم حسب بنود العقد.

2- عنصر الأجر:

الأجر بكل مكوناته > الأجر الأساسي، التعويضات، المنح، ويمثل هذا العنصر الهام محور الأجر كحق من حقوق العامل الأساسي في كل الأنظمة، والشرائع بل والفقهاء الإسلام اعتبروه شرط لصحة عقد العمل⁽²⁾.

3- عنصر الزمن:

الفترة المتفق عليها في عقد العمل والتي تحدد بحرية من الطرفين مع مراعاة النصوص القانونية الآمرة، مدة العمل اليومية، الأسبوعية وكقاعدة لالتزام العلاقة لمدة غير محدودة وبصفة استثنائية، والأعمال محددة إذا اقتضت ضرورة النشاط ذلك.⁽³⁾

4- عنصر التبعية:

وتتمثل في سلطة الرقابة والإشراف والتوجيه للعامل في أدائه للعمل، ويلتزم هو بالطاعة والامتثال للتعليمات، وهو العنصر يتوسع ليقصد تبعية قانونية وتبعية اقتصادية. وتتخذ التبعية أو الإشراف أوجه ثلاث في علاقات العمل هي:

- الوجه القانوني أو التنظيمي.
- الوجه التنفيذي.
- الوجه الاقتصادي.⁽⁴⁾

¹ - خليفي عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 17.

² - نفس المرجع، ص 18.

³ - خليفي عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 19.

⁴ - خليفي عبد الرحمن: نفس المرجع، ص 18.

المطلب الثالث: شروط صحة عقد العمل

استقلالية قانون العمل بذاته لم تمكنه من وضع كافة القوانين المنظمة لكل جوانبه، حيث أنه لا يزال يخضع في الكثير من مواضعه إلى الأحكام العامة للالتزامات المدنية لاسيما في مجال صحة التعاقد و الأهلية و صحة الرضا.

و لا يخرج عقد العمل في التشريع الجزائري من حيث المبدأ عن هذه القاعدة.

و انطلاقا من القاعدة العامة المعروفة في الفقه والتشريع القانوني، فإن أي شخص بلغ سن الرشد ويكون متمتعاً بقواه العقلية وغير محجور عليه يكون كامل الأهلية المباشرة كافة حقوقه المدنية.(1)بتصرف

> عقد العمل كغيره من المعاملات التعاقدية لا يتم إلا بتوافق وتطابق إرادتين أو أكثر على إحداث أثر قانوني معين، كما تنص عليه أحكام القانون المدني(59) وإنه يجب أن تتوفر في عقد العمل مختلف الشروط الضرورية في أي عقد < من أهمها:

- الرضا:

تضمن القانون المدني في المواد 59- 91 هذا الركن بنصه صراحة على أن العقد ينعقد برضا الطرفين دون الإخلال بالأحكام القانونية، والأصل العام أن يتم الرضا كتابة وقد يكون ضمنيا إذا لم يشترط الطرفان خلاف ذلك.(2)

- الأهلية:

تحكمها القواعد القانونية المدنية فلا بد من أهلية كاملة وصحيحة لتتعقد علاقة العمل، ويبرم العقد ويرتب آثاره واكتمال الأهلية كشرط موضوعي لصحة العقد نصت عليه المادة 15 من قانون 11\90.(3)

¹ - أحمية سليمان: التنظيم القانوني للعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية)، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء

الثاني، الجزائر، 2002، ص 36.

² - خليفي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 28.

³ - نفس المرجع، ص 29.

- المحل أو الموضوع:

يجب أن يكون على محل عقد العمل مشروع وممكن، وهذا ما يستشف بالمفهوم المخالف من أحكام القانون المدني، الذي يوجب أن يكون العقد غير مستحيل التحقيق أو يخالف للنظام العام والآداب العامة.⁽¹⁾

- السبب:

لابد أن يكون سبب العقد كذلك مشروع لأن عقد العمل غير المسبب أو الذي سببه مخالف للنظام والآداب العامة يعد باطلاً وعديم الأثر، وكل التزام يفترض أن يكون سببه مشروعاً حتى يقوم الدليل على خلاف ذلك وفقاً لما نصت عليه المادة 98 من القانون المدني الجزائري.⁽²⁾

- مراعاة القوانين والنظم المعمول بها:

يعتبر من أهم الشروط الأساسية التي يجب أن تحرص على احترامها عقود العمل خاصة فيما يتعلق بالمسائل الجوهرية، سواء فيما يخص الحقوق والالتزامات بالنسبة للطرفين. > تعتبر أية علاقة عمل لا تحترم فيها أحكام القوانين والنظم المعمول بها علاقة باطلة وعديمة الأثر، دون المساس بالحقوق المكتسبة للعامل < نص المادة 135 من قانون علاقات العمل.⁽³⁾

إن الإخلال بهذه الأحكام يؤدي إلى إما إبطال نسبي أو مطلق على حسب مسألة الإخلال، إلا أن يحتفظ للعامل حقوقه خاصة المالية، قلما نجد ذلك في مختلف أنواع العقود الأخرى.

المطلب الرابع: أنواع عقود العمل**1- عقود العمل لمدة غير محددة:**

¹ - خليفي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 30.

² - نفس المرجع، ص 31.

³ - أحمية سليمان: مرجع سابق، الجزء الأول، ص 46.

يشكل هذا النوع من العقود المبدأ أو القاعدة في الظروف العادية للعمل، ويتم هذا العقد بعد أن يمر العامل المترشح لشغل الوظيفة بمرحلة تجريبية يختبر فيها صاحب العمل قدراته و كفاءته المهنية وبعد التأكد من أن هذه المؤهلات متوافقة وملائمة للمنصب المرشح له.⁽¹⁾ هنا تتم عملية ترسيم العامل من خلال عقد العمل غير محددة المدة، يسمح له بالتمتع بكامل حقوقه، وتنتهي هذه العلاقة لأسباب قانونية كالاستقالة، أو التقاعد أو الوفاة، أو عند ارتكاب العامل لخطأ فادح يدينه، وإما لأسباب اقتصادية كالتسريح مثلاً.

2- عقد العمل لمدة محددة:

وهو عقد مكتوب يتم اللجوء إليه، عندما تكون طبيعة العمل مؤقتة كأعمال موسمية أوفي حالة النمو المؤقت للنشاط، أو في حالة طلبية استثنائية أو استخلاف أجير غائب > تنص المادة 50-52 من القانون الأساسي العام للعامل 1978\08\05 ما يلي: تكون علاقة العمل لمدة غير محددة كقاعدة عامة، غير أنه يمكن بصفة استثنائية تشغيل عمال مؤقتين للعمل لمدة محددة.

يترتب عن هذا النوع من العقود حرمان العمال من بعض الامتيازات مثلاً: الترقية لطبيعة العقد ، أو التعيين في وظائف نوعية، قيادية ذات مسؤولية وفي هذا تفصيل في المبحث التالي.

المطلب الخامس: أسباب انتهاء عقد العمل

إن من أسباب انحلال علاقة العمل حسب المشرع (المادة 66) من القانون المتعلق بعلاقات العمل، فإن تلك الحالات ترد أحياناً إلى إرادة الطرفين، بينما تعود أحياناً أخرى إلى أسباب خارجية عن إرادة الطرفين، [وتنص المادة (66) (تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية: البطلان أو الإلغاء القانوني، انقضاء أجل عقد ذي المدة المحددة، الاستقالة، العزل، العجز

¹ - عبد السلام ذيب، مرجع سابق، ص 43.

الكامل عن العمل كما ورد تحديده في التشريع، التسريح للتقليص عن عدد العمال، إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة، التقاعد، الوفاة).⁽¹⁾

أشار الكاتب خليفي عبد الرحمن إلى أن نهاية علاقة العمل وما ينجر عنها من حقوق كرسنها كل القوانين المتعلقة بالعمل وصدور القانون 11\90، أنها تتم بعوامل إرادية وأخرى لإرادية.

1- الحالات الإرادية:

تكون برغبة من العامل أو بفعل من المستخدم:

• بالنسبة للعامل:

يترتب إمضاء العامل على عقد العمل الالتزام بتنفيذ ما التزم به، وقد يتجه إلى فك الرابطة المهنية بسبب أو بدون سبب بواسطة الاستقالة، وعليه تقديم طلب الاستقالة كتابة إلى المستخدم وبانتهاء فترة الإشعار يصبح إلزاماً على المستخدم عدم التعرض له مادام ملتزماً بالإجراء القانوني.⁽²⁾

• بالنسبة للمستخدم:

اعتباراً من صلاحيته قد يلجأ لفك الرابطة المهنية بإرادته عندما تقضي مصلحة المؤسسة ذلك، أو لضمان حسن سيرها، ويتجلى في إجراء التسريح التأديبي (الغزل). إذا صدر من العامل خطأ من الدرجة الثالثة، أو لجوء المستخدم لوسيلة التسريح الجماعي للحفاظ على كيان المؤسسة إذا بررت ذلك ضرورة اقتصادية وأستنفذ المستخدم وسائل أخرى لكن دون جدوى.

2- الحالات اللاإرادية:

هذه الحالات خارجة عن إرادة الطرفين، العامل والمستخدم وتختلف من حيث الحقوق والالتزامات وهي:

¹ - محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص ص 91-92.

² - خليفي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 33.

• **الوفاة:**

ب وفاة العامل تنهي علاقة العمل فإذا حصلت الوفاة بسبب حادث عمل أو مرض مهني فإن ذوي الحقوق يخول لهم الاستفادة برّيع وفق ما نص عليه القانون 13\83 في 1983\07\02 أما إذا توفي صاحب العمل فإن عقد العمل يبقى قائماً إذا استمر نشاط المؤسسة وينتقل عقد العمل إلى من استخلف الشخص المتوفي .(1)

• **التقاعد:**

وهو حالة انتهاء علاقة العمل بسبب وصول العامل إلى سن معين يستفيد فيها من الضمانات الاجتماعية التي تخول له الحق في تقاضي منحة مقابل اشتراكات دفعها طيلة حياته المهنية.(2)

• **انتهاء مدة العقد:**

كل قوانين العمل تجعل من انتهاء مدة العقد المبرم بين الطرفين هو انتهاء لعلاقة العمل بحكم القانون، باعتبار أن العقد شريعة المتعاقدين.

• **العجز الكامل عن العمل:**

وهي حالة استحالة تنفيذ العقد من قبل صاحب العمل، وتكون مرتبطة بقرار صندوق التأمينات الاجتماعية حسب ما هو مبين في التشريع الذي يحكم هذا المجال.(3)

• **البطلان أو الإلغاء القانوني:**

المادة:(66) تضمنت حالات انتهاء علاقة العمل، وهو يخص عموماً محتوى العقد أو محتوى الرابطة المهنية، بحيث إذا استجد أي سبب من أسباب البطلان(العقود) تنتهي العلاقة ونفس الحال ينطبق على الإلغاء القانوني، سواء لزوال بسبب العلاقة أو لاستحالة التنفيذ أو لمظاهر الإلغاء القانوني الآخر.

¹ - خليفي عبد الرحمن، مرجع سابق ، ص 34.

² - عيد السلام ذيب: مرجع، سابق، ص 54.

³ - نفس المرجع، ص 414.

• انتهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة:

نهاية نشاط المؤسسة أو غلقها هو بطبيعة الحال نهاية العلاقة المهنية، وينتهي نشاط المؤسسة إما بالحل، أو بالإدماج أو التحويل (و بخلاف القوانين السابقة تجد القانون 11\90 تضمن حماية للأجراء في حالة تغيير النظام القانوني للهيئة المستخدمة بحيث نص صراحة على بقاء العلاقات المهنية (حقوق وواجبات) قائمة وتتحول للهيئة المستخدمة الجديدة.⁽¹⁾

المطلب السادس: آثار تعليق عقد العمل

1- عدم تأدية الأجر:

إن تعليق علاقة العمل يؤدي إلى التزامات ناجمة عن العقد من قبل الطرفين، العامل يتوقف عن أدائه لعمله، صاحب العمل يتوقف عن تسديد الأجر مثلا: عامل وضع رهن الحبس الاحتياطي ثم استفادة من البراءة في هذه الحالة لا يمكن للعامل المطالبة بالأجر أثناء تواجده في الحبس، يمكنه المطالبة بتعويض للضرر الذي لحق به من المتابعة الجزائية.

2- منح عقوبة تأديبية طوال تعليق عقد العمل:

المادة (49) من القانون تنص أنه لا يجوز تعليق علاقة العمل ولا قطعها أثناء العطلة السنوية، واعتمادا على هذا يمنع صاحب العمل اتخاذ إجراءات تأديبية ضد العامل طوال مدة تعليق علاقة العمل بغض النظر عن السبب، لأن صاحب العمل يفقد الحق التأديبي الذي يمارسه عن العامل لتبعية عقد العمل.

¹ - خليفي عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 35.

3- رجوع العامل لعمله:

يعاد إدراج العامل قانونا في منصبه، أو في منصب ذي أجر مماثل وفق المادة 65 من القانون وحدد فترة 3 أشهر يستفيد العامل خلالها الرجوع إلى منصب عمله خلال فترة تأديته الخدمة الوطنية، ويصعب هذا في حالة مرض طويل للعامل.⁽¹⁾

المبحث الثالث: عقود العمل محددة المدة**المطلب الأول: تعريف عقود العمل محددة المدة****1- يعرفه هاشم رفعت هاشم:**

عقد العمل المحدد المدة بأنه ذلك العقد الذي يكون وقت انتهاءه محددا بواقعة مستقبلية محققة الوقوع، لا يتعلق وجودها بمحضى إرادة أحد الطرفين.⁽²⁾

عقد العمل المحدد المدة يتضمن وجوبا، فترة لا يمكن بعدها للعقد أن يحدث أي آثار، في الطرفين (طرفي العقد) يتفقان مسبقا على مدة العقد وشروطه، العمل والأجر فإذا التزم الطرفان بمضمون العقد لا يقع أي نزاع، ولكن في بعض الحالات يلجأ المستخدم عموما لفسخ العقد قبل انتهاء المدة مما يحدث منازعة بخصوص حقوق و واجبات الأطراف المتعاقدة على ضوء البنود التعاقدية والأحكام القانونية السارية المفعول لاسيما قانون 11\90 المتضمن لعلاقات العمل.⁽³⁾

و يعرفه أيضا: أي عقد كتابي أو شفهي، صريح أو ضمني يستخدم بموجبه أي شخص لمدة معينة، أو للقيام بأي عمل مقابل أجر نقدي أو ماله قيمة نقدية.⁽⁴⁾

وهو العمل الذي تقتضي طبيعته إنجاز مدة محددة، أو الذي ينص على عمل بذاته، وينتهي بانتهائه.

¹ - عبد السلام ذيب: مرجع سابق، ص ص 353 - 354 - 355.

² - هاشم رفعت هاشم: مرجع سابق، 1974، ص 118.

³ - خليفي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 30.

⁴ - هاشم رفعت هاشم، مرجع سابق، ص 119.

وعقد العمل محدد المدة هو اتفاق على إنجاز عمل ما تقتضي طبيعة تنفيذه لمدة محددة، ويقال له أيضا العقد الزمني أو عقد العمل المؤقت فيصب على عمل بذاته، وينتهي بانتهائه.⁽¹⁾

الزمن في هذا العقد عنصر جوهري في تنفيذه، ذلك أن يكون وقت انتهاءه محدد بواقعة مستقبلية محققة الوقوع.

و ينص القانون الأساسي العام للعامل المؤرخ في 05 أوت 1998 في المادتين 50-52 على ما يلي:

تكون علاقة العمل لمدة غير محددة كقاعدة عامة غير أنه يمكن بصفة استثنائية تعيين مستخدمين مؤقتين للعمل خلال مدة محددة.⁽²⁾

من خلال كل هاته التعاريف نلاحظ أن عقد العمل المحددة المدة نوعين: عقد أجله مؤكد وآخر غير مؤكد، فالعقد الذي أجله مؤكد يعرف وقت انتهائه، أما الثاني فلا يعرف وقت انتهائه.

فيميز العقد ذو الأجل المؤكد بضمان استقرار منصب الأجير الذي يعلم مسبقا التاريخ الذي ينتهي فيه التزاماته، في حين لا يبقى لهذا الاستقرار النسبي شيء عندما يكون الأجل غير مؤكد أي عندما يكون تاريخ انتهاءه قد حدد بصفة مضبوطة، بل متعلق بانتهاء العمل المتفق عليه.⁽³⁾

المطلب الثاني: حالات إبرام عقود العمل محددة المدة

المادة 27 من القانون الأساسي العام للعامل أنه يمكن إبرام عقد العمل محدد المدة في الحالات التالية:

¹ - أسامة أحمد شتات: مرجع سابق ص 85.

² - عيد السلام ذيب، مرجع سابق، ص 72.

³ - راشد راشد: شرح العلاقات الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 22.

- تبرم العلاقة لمدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر في حالة الحاجة المهنية للمستخدم إلى يد عاملة لوقت معين.

- في حالة استخلاف عامل متغيب مؤقتاً يستوجب الاحتفاظ بمنصبه.⁽¹⁾
وصنف حالات اللجوء إلى هذا النوع من العقود إلى أصناف ثلاثة، يتعلق الصنف الأول بحالات الإستخلاف، والثاني يتعلق بحالة التزايد المؤقت للنشاط، والأخير يتعلق بطبيعة ونوعية النشاط.

- بعض الحالات:

1- استخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتاً ويجب على المستخدم أن يتحفظ به لصاحبه (يجب أن تتوفر شروط).

2- أشغال أو خدمات غير متجددة.

3- أشغال ذات طابع متقطع وهذه الحالة تتطلب:

- تقوم الهيئة المستخدمة بأشغال تتصف بالدورية، معنى ذلك النشاط الذي من أجله يلجأ صاحب العمل للتعاقد من حين لآخر بموجب عقود محددة المدة، ووفقاً لهذه الحالة يخرج عن نطاق النشاط العادي والمألوف، الذي يمارسه، يمتاز بعدم باستمرار في الزمن ويدوم فترة معينة طالت أو قصرت ثم تتوقف.

4- تزايد العمل والأسباب الموسمية نجد

• في تزايد العمل:

- تنفيذ مهمة محددة بدقة غير دائمة وغير متعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة. مثلاً :

- توظيف عمال من أجل إعادة طلاء المؤسسة.

- أو عند استلام أو تحصل المؤسسة على طلب استثنائي.

- أشغال مستعجلة تتطلب تدابير الأمن.

¹ - عبد السلام ذيب، مرجع سابق، ص ص 75-76.

• أما الأسباب الموسمية:

العمل الموسمي الذي من أجله يمكن أن يبرم عقد عمل محدد المدة أنه يستجيب لأشغال تتكرر دوريا، يعني أنها تعود بصفة منتظمة دون أن يكون لإرادة صاحب العمل دخلا فيها لكنها مرتبطة بظواهر خارجية قد تكون طبيعية، تقنية، خاضعة لظروف اقتصادية أو اجتماعية... إلخ.⁽¹⁾

- النشاط السياحي المرتبط بالفصول.

- الخدمات المتعلقة بتصبير المحاصيل الزراعية أو الثمار.

- أشغال فلاحية متعلقة بجني المحاصيل الزراعية- قطف الثمار.

المطلب الثالث: شكل ومضمون عقود العمل محددة المدة

يخضع العقد محدد المدة بحكم طبيعته المؤقتة المفروضة على العامل إلى:

1- الشكلية:

الهدف منها حماية العمال، ويشترط كتابته لإمكانية إثباته.

• الكتابة:

ينعد عقد العمل محدد المدة، إلا بموجب الكتابة، وهذا أمر إجباري مهما كان سبب العقد ومدته، ويتضمن كل المعلومات التي من شأنها تسهيل رقابة مفتشية العمل التي يعرض عن رقابتها مسبقا لفحص مدى شرعيته، و أن يتضمن العقد على السبب الذي أبرم من أجله، لقب و تأهيلات العامل، تاريخ نهاية العقد.

• العلم والتوقيع:

يرى الاجتهاد القضائي أن توقيع العامل يعد بمثابة تسليم المستند، وعلى العكس من ذلك فقد اعتبر عدم التوقيع بمثابة انعدام الكتابة، وتتمثل خاصة عند تجديد العقد المحدد حيث لا

¹- بن صاري ياسين: عقد العمل محدد المدة، دار همة للطباعة والنشر، الجزائر 2004، ص 84.

توقع العقود من طرف العامل، استنادا إلى سبب واهي، مؤداه أن التوقيع على عقد العمل المحدد الأولى كاف. (1)بتصرف.

2 - المضمون أو الموضوع:

فسرت المادة 12 من القانون 11\90 على أن يبين عقد العمل مدة علاقة العمل و أسباب المدة المقررة، واعتبرت المحكمة العليا أن ذكر بسبب ومدة العقد مسألتان من النظام العام، وما يترتب عن ذلك من آثار. (2)

• ذكر الفترة التجريبية:

لم ينص القانون الجزائري على فترة التجربة بدقة في العقود محددة المدة، لكن إذا رجعنا للمادة 18 من القانون تبين أن في عمومية صياغتها أن لا شيء يمنع من إجراء مدة تجريبية بالنسبة لهاته العقود. (3)

• ذكر السبب:

لا يكون العقد مستوفاة الشكل إلا ذكر السبب بدقة ووضعت المهام المقررة إنجازها.

• ذكر المدة:

يفرض القانون ذكر مدة عقد العمل محددة المدة وكذلك أسباب المدة المذكورة، ولكنه لا يحدد لها الحدود الدنيا والقصوى، ويقوم القاضي بتقدير ما إذا كان في عقد العمل محدد المدة له متطابقا مع السبب المذكور لإبرام العقد.

• تجديد العقد محدد المدة:

على عكس ما تضمنه القانون 06\82 المؤرخ في 27\02\1982 وإن القانون الساري المفعول لا يتناول موضوع تمديد العقد محدد المدة وانطلاقا من المبادئ العامة للقانون انتهى الاجتهاد إلى أن التجديد ممكنا دون أن يتحدد عدد مرات تجديده.

¹ -أحمية سليمان: مرجع سابق، الجزء الثاني، ص 101.

² - عيد السلام ذيب: مرجع سابق، ص 102.

³ - محمد الصغير بعلي: مرجع سابق، ص 47.

• إنهاء العقد:

ينتهي بحلول الأجل المحدد إذا تضمن تاريخ محدد ولكنه ينتهي حسب الأشكال الأخرى

المقررة قانوناً:

- أنه لا يحمل تاريخاً.
- حالة استخلاف.
- حالة عطلة الأمومة.
- أو عند نهاية سبب الاستخلاف.
- و يمكن أن ينتهي عند اتفاق الطرفين بالعجز النهائي عن العمل.
- توقف نشاط صاحب العمل (الوفاة).
- ارتكاب خطأ جسيم من قبل العامل في الغالب.
- إن ثبت التسريح تعسفي في حالة العامل يستفيد من أحكام مادة 73-04 من قانون 11\90.

• استمرار العمل بعد أجل العقد:

إذا استمرت علاقة العمل بعد أجل عقد العمل محدد المدة دون تمديده أو توقيفه يتحول إلى عقد غير محدد المدة بقوة القانون عملاً بالمادة 11-14 من القانون بموجب عقد غير مكتوب، و هاته الحالة ناجمة عن إهمال المستخدمين وبدل ذلك على إرادة الطرفين على إبرام عقد العمل غير مكتوب لمدة غير محددة المدة.⁽¹⁾

المطلب الرابع: حالات غير قانونية لإبرام عقد العمل محدد المدة

يجب أن يكون اللجوء إلى عقد العمل المحدد المدة، بطريقة استثنائية للتشغيل لأن الأصل أن يكون غير محدد المدة، و إذا كان النشاط الممارس ذو طابع دائم لا يمكن استعماله إلا

¹ - أحمية سليمان: مرجع سابق الجزء الثاني، ص 103.

في حالة الاستخلاف، يترتب عن هذا إمكانية تحريف قصده واستعماله بصورة تعسفية في أوضاع يمنع فيها اللجوء إلى هذا النوع من علاقة العمل.

1- منع إبرام عقود محددة المدة لأعمال ذات طابع دائم:

إن اللجوء إلى مثل هذه الممارسات للمستخدمين غير قانوني لأنه يبطل المبدأ الذي مفاده، أنه يفترض في أي علاقة عمل أنها غير محددة المدة.

ويمنع القانون الفرنسي اللجوء إلى عقد العمل محدد المدة لاستعمال العامل في أشغال ذات خطورة خاصة.

2- منع استخلاف الضريين:

المبدأ هنا يتمثل في إمكانية استخلاف عامل بسبب تعليق علاقة العمل فالقانون يمنع ذلك إذا كان ناجما عن الإضراب (تعليق) وضح ذلك نص المادة 33 من قانون 90-20 المؤرخ في 06\02\1990 (يمنع أي تعيين للعمال عن طريق التوظيف أو غيره قصد استخلاف العمال المضربين).

يرى أحمية سليمان يمكن أن ينتد هذا المنع حتى في حالة إثبات الطابع غير القانوني لهذا الإضراب.

3- منع التشغيل بعد تقليص العمال:

ينص القانون 90\11 في 21\04\1990 أنه يمنع على أي مستخدم قام بتقليص العمال المستخدمين اللجوء في أماكن العمل نفسها إلى توظيفات جديدة في الأصناف المهنية المعنية بالتقليص، هذا لا يمس مكان العمل الذي وقع فيه التقليص و يمكن إبرام عقود محددة المدة عقود عمل جديدة على أن تكون مستوفية الشروط. (1)

¹ - عبد السلام ذيب: مرجع سابق، ص ص 97-99.

4- الجزاء المترتب على عدم مراعاة القانون:

لها شقين: مدني، جزائي، فأما المدني إعادة تكييف العقد محدد المدة إلى عقد غير محدد المدة مع ما يترتب عليه من آثار قانونية، أما الجزائي يتعرض صاحب العمل إلى عقوبة مالية بنص 10\90-146⁽¹⁾.

المطلب الخامس: انتهاء المدة أو العمل في العقود محددة المدة

كان الاهتمام وبصفة خاصة فيما يتعلق بحالات و أسباب انتهاء العقد، حيث تنتهي العلاقة المحددة المدة بصفة قانونية وبدون إجراءات أو تعويض من أي طرف في حالة انتهاء الأجل أو العمل المحدد لها، ذلك أن تحديد مدة العمل يعتبر استثناء من الأصل (عدم تحديد المدة إلا بمبرر قانوني مع تحديد نسبة أو حجم العمل أو المدة بداية وبصورة واضحة وصریحة، مع ضرورة إعلام أحد الأطراف بنية عدم تجديد العقد بالتالي انتهاء العلاقة بصفة قانونية وعادية.

أما إذا حدث الإنهاء قبل انتهاء المدة، فيفرض على صاحب المبادرة بالالتزام ببعض الإجراءات حددها القانون مثلاً: مهلة الإخطار المسبق قصد حماية مصالح الطرف الآخر في حالة الاستقالة، التسريح بدون خطأ من العامل، أما في حالة ارتكاب العامل خطأ جسيم ليس ملزم صاحب العمل بأي من الالتزامات السابقة الذكر.⁽²⁾ من ذلك كله: يتضح أن وجود ووضوح القوانين بشأن مدة انتهاء نوعية هاته العقود واضحة ووجلية وعلى العامل أن يكون دراية بها.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض الفصل السابق، اتضح لنا أن عقد العمل كمصطلح أو تسمية جديدة، أخذت مكانتها شيئاً فشيئاً في الأبحاث و الأحكام القضائية والنصوص القانونية، انبثقت عن

¹ نفس المرجع، ص 124.

² -أحمية سليمان: مرجع سابق، الجزء الثاني، ص ص 349-350.

أسلوب التعاقد المعتمد في مختلف العلاقات ما بين الأفراد انطلاقاً من حرية التعاقد، لتتدخل الدولة فيما بعد لتنظم وتحدد الشروط الأساسية التي يجب أن تخضع لها عقود العمل، وفرض نوع من الحماية القانونية للعمال لاسيما تحديد الشروط الموضوعية لعلاقات العمل بما يحقق مصالح الطرفين، و إن علاقة العمل تتعدّد إما بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة، وتعتبر العقود محددة المدة هي الاستثناء من الأصل العام وهو الطبيعة الدائمة لعلاقة العمل و يترتب عن هذا النوع من العقود حرمان العمال من بعض الامتيازات في المؤسسة التي يعملون بها، نظراً لطبيعة العقد بالتالي قد تؤثر طبيعة و نوعية عقد العمل على العامل و وعلى أدائه داخل المؤسسة وهذا سيتم عرضه في الفصل الثالث من الدراسة.

الفصل الثالث: أداء العمال في المؤسسة

- تمهيد

المبحث الأول: ماهية أداء العمال

- المطلب الأول: مفهوم الأداء

- المطلب الثاني مكونات وعناصر الأداء

- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء العمال

المبحث الثاني: سياسات تحقيق الأداء

- المطلب الأول: محددات الأداء

- المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء

- المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء

المبحث الثالث: تقييم أداء العمال

- المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العمال

- المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العمال

- المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العمال

- خلاصة الفصل

- تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي يهتم به المسيرين، كونه يشكل هدف من أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء موردها البشري هذا المورد الذي يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي، بدءا من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى الإدارة العليا. و للدور الذي يلعبه العامل في تحريك وتنشيط عملية الإنتاج في المنظمة كما يعتبر السبيل إلى دعم وزيادة فعالية و كفاءة المؤسسة وجوهر الاهتمام بأداء العامل، وهو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه، كما هو المحور الرئيسي الذي تهتم به المنظمات كافة، حيث أنه يشكل هدف من أهدافها المرجوة ولا يمكن أن يتم ذلك من خلال يد عاملة كفاءة قادرة على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة لهم.

المبحث الأول: ماهية الأداء:

المطلب الأول: مفهوم الأداء:

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس والذي عرف الأداء >> أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك<<(1).

كما أشار توماس جلبرت (Thomas Gil Bert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء >> ذلك السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات عن عمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.(2) ومن خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي، هو درجة تحقيق المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمرة للعاملين ومن بين المؤشرات المرتبطة بالأداء أهمها:(3)

- الإنتاجية، الروح المعنوية للأفراد العاملين و معدلات الغياب عن العمل.
- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان و سرعة.
- القدرة على الإبداع و الابتكار.
- درجة الانضباط و احترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين.
- مستوى التعاون مع فريق العمل و المرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

² - نفس المرجع: ص 26.

³ - فهد يوسف الدويلة: أثر الثقافة على أداء الموظف في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007، ص 25.

وهناك من قسم المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف، أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب. وقد تناولت عدة مدارس موضع الأداء بالدراسة وفيما يلي استعراض الإسهامات مختلف النظريات الإدارية فيما يتعلق بإشكالية الأداء الوظيفي والأسس التي تركز عليها كل نظرية:

1- مدرسة الإدارة العلمية:

حيث وضعت على يد روادها تايلور، فايول، فيبر:

اعتمدت هذه المدرسة الأسلوب العلمي في الإدارة والتنظيم، مركزه في ذلك تصميم الوظيفة بالطريقة التي تؤدي إلى تقليص الوقت والجهد للعاملين إلى أدنى ما يمكن، إضافة إلى اختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم مادياً¹.

- تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بأقل زمن ومجهود وهي محفز مادي للأفراد لأداء العمل.
- اعتماد تقسيم العمل (التخصص) لرفع مستوى الأداء الإنتاجي، وتوفير السبل الإرشادية التي من شأنها توجيه الأفراد في مجالات اختصاصاتهم.
- وضع أسس علمية لتقييم الأداء الإنتاجي انطلاقاً من دراسة الوقت والحركة لاستبعاد الحركات البدنية غير ضرورية في أداء العامل.
- خلق جو التفاعل والتعاون بين أعضاء العاملين و الإدارة.

¹ - أكرم محمد الطويل، خالد عبد الرحمن ألهيبي، التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب، دار حامد للطباعة، ط 2 : عمان الأردن، 2000، ص 81.

وهكذا تكون المدرسة قد استخدمت هذه المداخل من أجل ترشيد وعقلنة أداء العاملين وبالتالي تكون قد أحدثت ثورة حقيقية حول موضوع الأداء و محدداته، حيث كان الانشغال الرئيسي لهذه المدرسة موضوع الأداء أما التقنيات التي ركزت عليها هي معايير التقييم و ترجمن في سلوكيات متعلقة بالأداء، حيث الأداء ومستويات الكفاءة والفعالية لهذا الأداء.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه المؤسسة على المورد البشري، حيث اعتبرته العنصر الأساسي في الإدارة كما ركز في دراستها على الحوافز والقيادة والتدريب والاتصالات كأساس بناء علاقات إنسانية، تؤدي إلى رفع الكفاءة والوحدة التي يعمل فيها وأن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل التنظيم فهم لا يواجهون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات ضمن الإطار غير الرسمي.

وأن العلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة وبالتالي التخصص الوظيفي الدقيق لا يحقق بالضرورة مستوى الأداء الكفؤ داخل التنظيم.

فبينما تشير نظرية العلاقات الإنسانية الى اهمية الاشباع الاجتماعي و تأكيدها على أهمية التنظيم الغير رسمي في تحقيق الاشباع واعطت تحليلا اكثر دقة وتنظيما لدوافع الفرد في العمل من خلال تحليلها للحاجة الإنسانية وتوظيف هذا التحليل في المؤسسة؛ يمكن من خلاله للمسير التنبؤ بشكل اكثر واقعية لسلوك الفرد في العمل وقد صنفها ماسلو ابراهيم ضمن خمس فئات رئيسية تترتب بمن حيث الأولوية للبقاء كما يلي :

• الحاجات الفيزيولوجية : وتشمل الحاجات التي تضمن للفرد البقاء على قيد الحياة

مثل الطعام و الشراب

• حاجات الأمن و السلامة : و تشمل الحاجات التي توفر للفرد الحماية من اخطار البيئة

المحيطة (مادية . معنوية . صحية)

• الحاجات الاجتماعية: يسعى الفرد لإشباعها كالحب، الصداقة، الانتماء...

- حاجات تقدير الذات: يؤدي اشباعها الى شعور الفرد بقيمته و من هذه الحاجات الاحترام من قبل الاخرين ، تقدير الانجازات من قبل الجماعة التي ينتمي اليها ،الامتنان
- و ما قدمته نظرية العوامل المزدوجة من تحليل للحوافز لتحسين الأداء، لا يخرج عن نطاق تحليل نظرية تدرج الحاجات حيث يجمع هزبرغ في تحليله بين العوامل المادية التي تشكل اساس النظرية العلمية للعمل و الدوافع الاجتماعية التي تشكل أساس حركة العلاقات الانسانية بالعوامل الصحية و اعتبرتها واجبت الاشباع لكل الافراد في المؤسسة مهما اختلفت مستوياتهم ورتبهم الوظيفية و هي المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا و لا تشكل الدافع في العمل ،اما حاجات التقدير و حاجات تقدير الذات فجمعها هزبرغ في العوامل الدافعة و هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا و تشكل الدافع للعمل و الاداء العالي و هي عوامل غير قابلة للاشباع .
- ✓ عوامل الدافعية : تسبب الشعور بالرضا التام لأنها تتبع من داخل الفرد ،الإنجاز، الاعتراف، التقدم في الوظيفة ،زيادة المسؤولية
- ✓ عوامل صحية: وقائية او مطهرة لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى (الراتب ،الظروف المادية للعمل ،سياسة المنظمة و اساليبها الادارية ،اسلوب الاشراف ، العلاقات المتبادلة الاجتماعية خاصة مع المشرف ..).
- نظرية X: تلخص وجهة النظر التقليدية للإدارة حيث تقوم هذه النظرية على تصور ان الفرد مشيرا الى الرقابة و التوجيه و التهديد بالعقاب او ما يدعوه بالعصا و الجزرة التي تسهم في تحقيق الاداء الانتاجي الى اعلى المستويات، و التحفيز من جهة اخرى .
- نظرية (Y): بعد ظهور النظرية السابقة و ما خلفته من انطباعات سيئة في نفوس العاملين عدل
- دوقلاس ماك جريجور و نظريته السابقة كما يلي :

العمل شيء طبيعي و الناس ليسوا كسالى بالوراثة و إنما اصبحوا كذلك لنقص التجربة و هؤلاء الافراد يتمتعون بقدرات كبيرة ،و عندهم استعداد لتحمل المسؤولية و المشكل يكمن في تجاهل المؤسسة التي تقوم بتدريب العمال و ان فعلت فسيقومون بأعمال مميزة للعمال حاجات متعددة يسعون باستمرار لتحقيقها كما لهم مواهب و قدرات و رغبات لكن المسؤولين اعتمدوا على اساليب بالية و لم يستغلوه، و الاختلاف شيء طبيعي.

- أما نظرية (z) : لوليام أوتشي فهي تركز على أهمية الجانب الانساني للعامل و ابراز اهمية المناخ التنظيمي و ايجاد الثقة المتبادلة بين الادارة و العمال، فالمشكل حسبهم ليس في زيادة المكافآت أو ساعات العمل لتحقيق فعالية و كفاءة المؤسسة و انما ادارة العمال بطريقة حسنة، بالحب و التآلف و الرفع من الروح المعنوية لديهم و التوسيع من نطاق التضامن لتحقيق الاهداف المسطرة ،و يكون ذلك من خلال:

- تحقيق الامن الوظيفي للعمال .
- تدعيم المبادرات غير الرسمية مع احترام الرسمية.
- المشاركة في اتخاذ القرار من الجميع .
- الالتزام بالعمل الجماعي مع تحمل كل فرد مسؤوليته .
- الثقة المتبادلة.
- قيام المؤسسة بدور تنمية مهارات العمال .

و لتحقيق اداء جيد للمؤسسة لا يكون الا من خلال الاستغلال الامثل للموارد البشرية الخاصة بها .¹

¹ - سعاد نايف البرنوطي : ساسيات الادارة ، دار وائل للنشر عمان الأردن 2001. ص 416 .

المطلب الثاني: مكونات و عناصر الأداء

1. مكونات الأداء:

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للحصول على معلومات تبني عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس الفاعلين، و من خلال هذا يرى البعض أن الأداء يتكون من:

1-1 كمية العمل:

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

1-2 نوعية العمل:

تعني مستوى الدقة، الجودة وما مدى مطابقتها (للجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميتها يهم نوعية و جودة الجهد المبذول. والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

1-3 نمط إنجاز العمل:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.(1)

¹ - سميرة طهراوي: تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج نيل شهادة ليسانس في علوم التدبير، تخصص مالية، المركز الجامعي، مديّة، 2007/2008، ص 123.

و هناك من يرى أن مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:

• **الفعالية:**

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثمة حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكميات الأرباح المحققة. سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

• **تعريف الفعالية:** حسب (vincentplanchet) عرفها على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة، بتحقيق ما هو مطلوب شرط تدني التكاليف (استعمال مدخلات أقل).

• **الكفاءة:**

تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.

2. عناصر الأداء:

تعتبر دراسة مكونات الأداء أو تحليل العمل من المصادر الأساسية للوصول إلى معلومات تبني عليها الكثير من برامج الموارد البشرية، لأن هذه المعلومات لازمة لقياس فعالية الأداء في العمل، وتحديد أسس اختيار الموظفين إذ يعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس الذي يجب على المسئول المباشر إتباعه، والتفقد عند تقييمه لأداء مرؤوسيه لأنها تبين له الواجبات، والمسؤوليات المترتبة على الموظف و من الواجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين.⁽¹⁾

1.2 القدرة على الأداء:

هي العبارة عن إمكانات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعلم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي الأخرى محصلة لعنصرين رئيسيين هما:

$$\text{المعرفة والمهارة أي أن القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة.}$$

فالمعرفة هي حصيلة التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجري العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها.

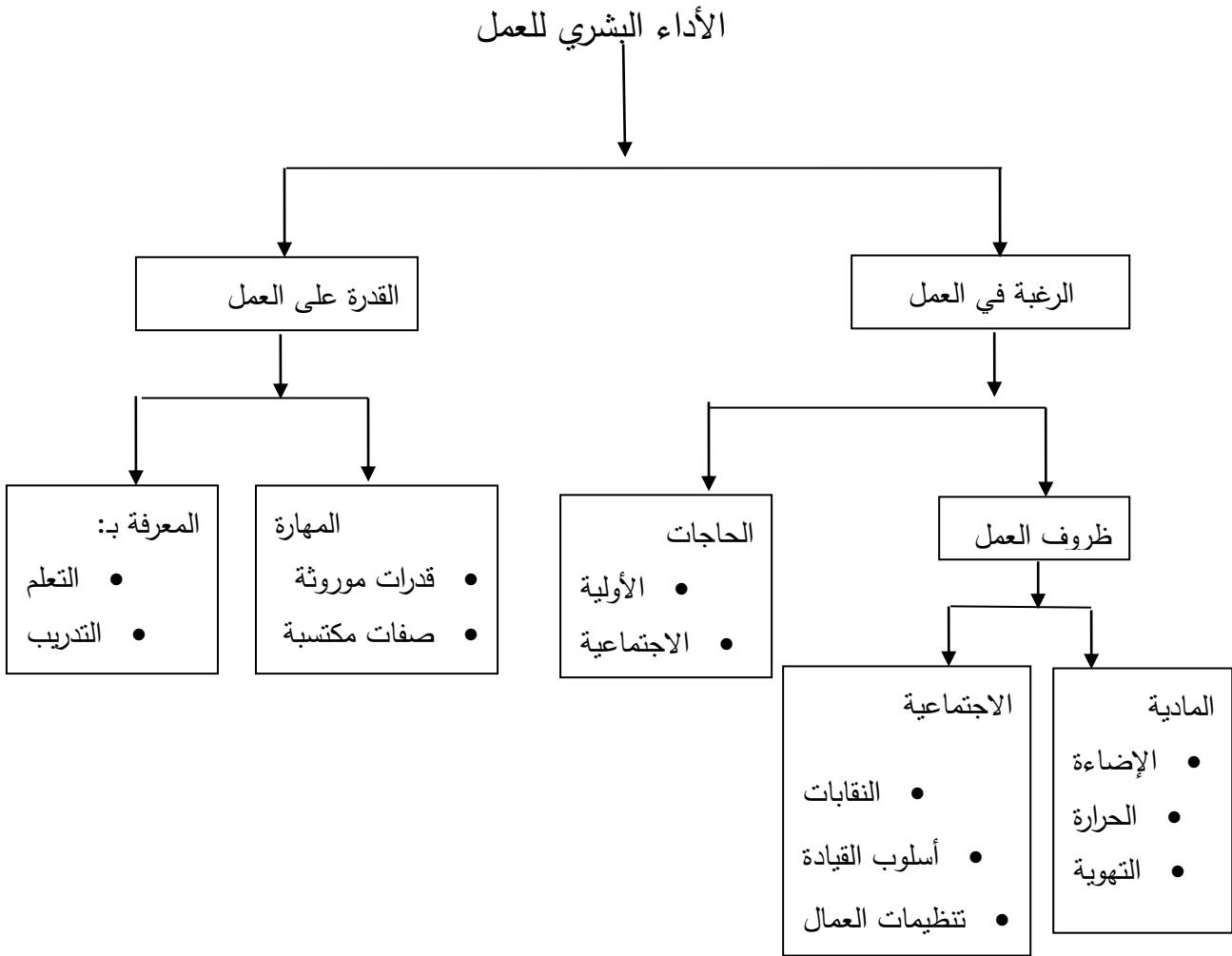
أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه، وبالتالي المعرفة والمهارة عنصران هامين في تحديد قدرة الموظف على إنجاز مهامه وأعماله في المؤسسة، فالموظف قد يكون ملما بحصيلة معلومات كافية لإنجاز العمل، ولكنه ليس كافيا ليُجعل منه عاملا ذو أداء كفوِّ إلا إذا استطاع استخدام المعلومات أو المعرفة بكفاءة وإتقان.

2.2 الرغبة في الأداء:

هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر وهي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية وحاجات ورغبات الموظف، ويمكن أن نوضح ذلك في الشكل التالي:

¹ - بن طالب سامية، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص39- 60.

الشكل (01) عناصر أداء الموظف:



المصدر: علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة غريب، القاهرة، ص 39.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف أو الأداء البشري هو تكامل

العنصرين الرغبة في العمل، والقدرة على العمل.

الرغبة في العمل تتأثر بدها بظروف العمل النادية مثل الحرارة، التهوية، الإضاءة الرطوبة...، إلخ. كما تتأثر بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلال سواء كانت حاجات أولوية (الأكل، المأوى، الراحة)، حاجات اجتماعية مثل الاتصال، التعامل مع الآخرين، حاجات ذاتية مثل تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهمية في المؤسسة.

هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من هلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثة، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التقييم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب¹ الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وأن قام بها. هناك من جعل عناصر أداء الموظف في ثلاث عناصر هي:

• الجهد المبذول × إدراك الدور الوظيفي في القدرات.

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الموظف لأداء العمل كذا درجة دافعيته وهذا الجهد **portex** تحده قيمة المكافآت ودرجة تتوقع الموظف لحصوله عليها إذا ما يبذل الجهد المطلوب، أي بلغة أخرى الجهد والدافعية هما نتيجتان لجاذبية المكافأة، فبقدر ما يكثف الموظف جهده للحصول على مزيد من المكافآت بقدر ما ينعكس على دافعيته للعمل أما العنصر الثاني فيتمثل في قدرات الموظف وخبراته السابقة. فالقدرات سبق تعريفها، أما الخبرة فهي مجموعة التراكمات والتجارب الموجودة في ذهن الموظف نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدة زمنية طويلة، فالخبرة تزيد من دراية الموظف لأبعاد وظيفته، فكلما زادت خبرته العلمية كلما زادت قدرته على الأداء، وتعد الخبرة مهمة في أداء الموظف للأسباب التالية:²

- إن الخبرة تخفض من التكلفة والوقت اللذان يتعلقان بالتدريب.
- إن الخبرة التي حصل عليها الموظف مهمة لأغراض ترقيته في المستقبل.
- إن الخبرة تعمل كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الموظف قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوعية السلوك المطلوب.

¹ - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر، الاسكندرية، 2003 ص 277.

² - كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 111.

3.2 إدراك الموظف لدوره الوظيفي:

والعنصر الثالث يتمثل في إدراك الموظف لدوره الوظيفي أي تصوراتهِ وانطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، إذن فأداء الموظف في المؤسسة هو التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة أي أن كل محدد لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة، وإنما من خلال امتزاجه مع المحددين الآخرين فأثر التغيير في أحد المحددات يتوقف على مستوى كل محدد، فمثلاً زيادة التدريب (زيادة القدرات) يؤثر على الأداء بدرجة أكبر بالنسبة للموظف الذي تكون دافعيته مرتفعة مقارنة مع الموظف الذي تكون دافعيته منخفضة، بغرض تماثل زيادة القدرات بالنسبة للموظفين وهكذا...

فلتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد أو عنصر من العناصر السابقة الذكر، (بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهوداً فائقة وتكون لديهم قدرات، ولكن لا يفهمون أدوارهم بوضوح، فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل جهود كبيرة في العمل إلا أن هذا الأخير لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الوظيفي، لكنه بذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء هذا الموظف منخفضاً كذلك).⁽¹⁾

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العمال:

يوجد بعض العوامل التي تؤثر في الأداء وهي أكثر الصعوبات التي يواجهها الأداء، فيجب النظر إليها ومن أهمها: العوامل البيئية وهي التي تؤثر على الجهد، القدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي بذله

¹ - رابحة محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

الموظف في العمل، وأيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود وبنفس الطريقة يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الموظفين أو العمال، ويمكن أن نوضح ما سبق ذكره في:

1. العوامل الخارجية:

تتعلق العوامل الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والشبه الخارجية العامة بمتغيراتها الاقتصادية والاجتماعية وبشكل عام أهم هذه العوامل هي:

1.1 ظروف العمل المادية:

تتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة من حيث الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة والحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية و غيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح¹.

2.1 العوامل الفنية:

تتمثل في نوعية الآلات والمعدات والموارد اللازمة وأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

3.1 العوامل الاجتماعية:

تتمثل في ظروف العمل الاجتماعية من تنظيم رسمي و علاقات اجتماعية، و أيضا أسلوب القيادة والإشراف وجماعات العمل.⁽²⁾

2. العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي تربط بسلوك الفرد في العمل مثل القدرة على العمل والقدرة على العمل والدافعية للعمل وإضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى هي:

¹ - نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن 2000، ص 174.

² - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ط1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 211.

1.2 غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات الإنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات ، و أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم فيتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي مع الذي يكون أداءه محدودا أو معدوما.

2.2 عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين قيادات الإدارة العليا والأفراد في المستويات الدنيا، وينتج عن ذلك ضعف المشاركة والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، هذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الأفراد، حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ.⁽¹⁾

3.2 اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على الأداء عدم نجاح الأساليب

الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المعنوي والمالي للأفراد، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الأفراد والترقيات، و العلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء المورد البشري يتم من خلاله التمييز بين الفرد المنتج والفرد المتوسط الإنتاج والفرد غير المنتج.⁽²⁾

¹ - محمد عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمو لنيل شهادة الماجستير عن إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص83.

² - محمد عبد الرحمن ، إبراهيم الشنطي، المرجع السابق، ص 84.

4.2 مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا أو انخفاضه لدى الفرد يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء والرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها، بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا قد يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل داخل بيئة العمل كالترقية، و التكاليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، و أسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.⁽¹⁾

5.2 التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات الأداء، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات من العمل يقضيها الفرد خارج نطاق العمل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الأفراد الآخرين.

6.2 مشكلات التطوير التنظيمي:

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها اثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الاسمي للتكوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات، يهدف إلى خلق بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.⁽²⁾

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة، مصر 2002 ، ص 221.
² - طاهر محسن العالبي ومحمد صلاح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والطباعة، طه، عمان الأردن، ص 287.

7.2 ضعف نظام الحوافز:

لاشك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم، وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلاؤم الموقف.

إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة و منجزات عالية والتزامهم وبالتالي علي أدائهم .

المبحث الثاني: سياسات تحقيق أداء العمال:

إن دراسة أداء الأفراد ومعرفة العوامل التي تحدد مستوى هذا الأداء يعتبر من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة والتي يجب القيام بها لفهم طبيعة أداء الأفراد بشكل دقيق يمكن توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخططة لها، كما يجب قياس الأداء بجمع المعلومات المهمة بالأداء الفعلي للعمال ووضع إجراءات لتحسين أدائهم في المؤسسة بشكل فعال.

المطلب الأول: محددات أداء العمال:

إن الأداء هو ما يبقى من أثر أو أنه من نتائج العمل الذي يقوم به العامل، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين وهذه المحددات هي كالاتي:

1. كمية الجهد:

وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.⁽¹⁾

¹ - عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 50.

وكمية الجهد مرتبطة بتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج و زيادة الجهد.

2. نوعية الجهد:

نعني بها مستوى الدقة والجودة بدرجة مطابقة للجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة.⁽¹⁾ و من أبرز مقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

- الخبرة السابقة من خلال أن المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد وجودته.

الاتصال بالعملاء والزبائن: تعتبر هذه الوسيلة من أضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية، وهو بمثابة العملاء والزبائن للسلعة أو الخدمة المنتجة، ويتم ذلك عن طريق استخدام مسح لأرائهم غالبا ما يتم إجراء هذا المسح ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث والدراسات للتأكد من أن العينة صادقة علميا.⁽²⁾

3. نمط الأداء:

المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب، الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أنشطة معينة ومزيج بينها إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى. في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة أو الأسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف والرقابة، ونمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد

¹ - نفس المرجع: ص 51.

² - هانيز ماريو، إدارة الأداء، تر محمود مرسى وآخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 273.

أنهم الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم بالأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه. (1)

وهذا المحدد له تأثير كبير على الأداء، حيث نجد أن هناك عمال يبذلون جهوداً فائقة كما تكون لهم قدرات متفوقة غير أنهم لا يفهمون أدوارهم ولا يعرفون الطريقة المناسبة لأداء عملهم، بالتالي يكون أدائهم غير مقبول بالرغم من الجهود المبذولة في العمل، كالعامل لا يكون موجهاً في الطريق الصحيح.

4. القدرات والخصائص الفردية:

يمثل هذا العنصر قدرات العامل الشخصية اكتسبها عبر مراحل عمله أو التي تحدد درجة فعالية العنصر الأول، إذ أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وكذا على أنه متحصل بخبرات تدفع عنه عقدة مزاوله أي نشاط أي كان عمله، كل هذا يجعله يبذل جهداً أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

5. إدراك العامل لدوره الوظيفي:

لا بد أن يكون الموظف على اطلاع بما يجري في عمله وما يتكون منه عمله، أي يجب أن تتكون في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك، والأنشطة التي يتكون منها عمله وكذا عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة. ويمكن القول أنه يوجد ثلاث محددات لأداء الموظفين في المؤسسة والتي مفادها بأن العوامل التي تحدد أداء العامل في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء، أي أن الأداء يمكن إجماله في شكل معادلة بسيطة مفادها أن:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} + \text{القدرات} + \text{الإدراك}$$

بتفاعل هذه العوامل الثلاثة تحدد لنا الأداء ولا يكون تأثيرها مستقلاً فيما بينهم على الأداء، وإنما من خلال التفاعل بينهم.

¹ - عاشور أحمد صقر: مرجع سابق، ص 55.

فتأثير الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، و إنما بمستوى العمال الآخرين والمتمثلين في القدرات والإدراك، وحتى تأثير مستوى معين من القدرات لدى العمال على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه أن يؤديه وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء يتوقف على مستوى أو الدرجة المتوفرة في كل عامل من العاملين الآخرين.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهمية قياس أداء العمال:

تظهر أهمية قياس الأداء لدى العمال من الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويمكن أن نلخصها فيما يلي⁽²⁾

1. تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.

2. الترقية والنقل:

إن يكتشف قياس الأداء عن قدرات العمال و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم كما يساعد في نقل وضع كل موظف أو العامل في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

إن إن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي تتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتي وأجور العمال أو نقصانها، كما و يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

¹ - مصطفى نجيب شوايش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 1990، ص 187.

² - مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 83.

4. مقياس أو معيار:

إذ أن قياس الأداء يمكن يعتبر معياراً أو مقياسها مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال العامل، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5. تقديم المشورة:

إذ يشكل قياس الأداء لتقويم ضعف الموظفين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير والتخصص مقياساً لهم، إذ أن العمال كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة عن مثل هذا السؤال.

6. يعتبر مطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:

إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فتنتج عنه الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن ما يقيمه.

7. اكتشاف الحاجات التدريبية:

إن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع البرامج التطويرية اللازمة.

يزود قياس الأداء مسؤولي الإدارات في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء أوضاع العمال فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العمال ومشكلاتهم و إنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، ويعتبر أيضاً مؤشر لعملية الاختيار والتعيين في المؤسسة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: إجراءات تحسين مستوى الأداء:

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006، ص 157.

من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:⁽¹⁾

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين على الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء فيها، إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو ندرة الموارد المتاحة لهم عي السبب الرئيسي. كما وأن الصراعات بين الإدارة والمعاملين يمكن تقليلها من خلال الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل في البيئة المنظمة، والعمل والفعالية تعكس المهارات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بعدد من المتغيرات الخارجية مثل الحوافز و الأجور، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا، كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الإشراف وظروف العمل...إلخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2. تطوير خطة العمل للوصول إلى الحل:

تمثل خطة العمل للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين، تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلة الأداء.

3. الاتصالات المباشرة:

¹ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي ط1، 2003، ص ص 158، 157.

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها في ما يلي:

- تحسين الموظف هي أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائما بحاجة لتحسين الأداء و ذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعني منها.
- التركيز على ما يرغب فيه الفرد وبينما يؤديه باعتبار وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء التي تؤدي إلى زيادة الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها.
- الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع أهداف الموظف، والاستفادة من خلال إظهار التحسن المرغوب.
- تحسين الوظيفة: إن تغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، و بذلك زيادة مستوى الدافعية من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض الملل و هذا يعطي منفعة للموظف.⁽¹⁾

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين:

تعتبر واحدة من العمليات الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تعتبر إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، التي يترتب على هذه العملية الحكم على العمال واستحقاقهم للترقية وأهليتهم للبقاء في العمل وكذا رواتبهم ودرجاتهم.

¹ - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ط ١، ص 158.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العمال:

1. تعريف تقييم أداء العمال:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو المنظمة (دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل) وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى.⁽¹⁾

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه يوضح أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة على سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو قياس الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم.⁽²⁾ يعرف أحمد ماهر تقيين الأداء بأنه نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.⁽³⁾

ويرى عبد الغفار الحنفي في تقييم الأداء الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي وبترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا..).⁽⁴⁾

و بهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل سلوكياته ونتائجه وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

وتختل هذه العملية جزءا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارة الموارد البشرية العاملين أنفسهم.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر 2005، ص 175.

² - محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 294.

³ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005، ص 284.

⁴ - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة المورد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 361-362.

إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتشابك فيها كثير من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمشرفين وبالمناخ السائد في التنظيم، وبحضارة المجتمع نفسه ولهذه العملية جوانب متعددة منها ما يلي: (1)

- إن تقييم الأداء يرتبط باستمرار بالنتائج أي بنتائج الأعمال التي يقوم لها الموظفون في الوظيفة.
 - أن تقييم الأداء يرتبط كذلك بسلك الموظفين أي بما يقوم به العمال لإحداث نتائج معينة.
 - إن سلوك العمال قد يكون سلوك إيجابي أو سلبي أي أن العمال قد يقومون بعمل ما أو يمتنعون عن القيام بذلك العمل، ويؤثر ذلك على النتائج.
 - تقييم الأداء ينصب في الأساس على السلوك الذي يمارسه الموظفون ولكن التقييم قد يمس الممارسات التي تقع خارج النطاق الوظيفي وتحدث نتائج معينة ذات علاقة بالعمل الوظيفي.
 - إن عملية تقييم الأداء ذات مساس عاطفي شخصي بالموظف المقيم، فقد يذهب الإنسان الذي يقيم إلى الاعتقاد أن التقدير المتواضع الذي أثبتته مشرفه في نموذج تقييم الأداء عنه يعكس عدم صلاحيته للعمل من ثمة فإنه غير منتج.
- من خلال التعاريف المذكورة سابقا نستخلص بأن عملية تقييم الأداء تعتبر تحديد أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد من العمال، وبالتالي هي وظيفة منظمة مستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية.
- 2. أهمية تقييم أداء العمال:**

تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المؤسسة درجة وكفاءة وفعالية.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر: ط2، 2001، ص 227.

1.2 تخطيط الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية، سيما و أن المنظمة تعتمد مقياس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، و هذا من شأنه أن بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة، واختيارها وتدريبها وتطويرها وقدراتها بكل فعالية، لذا أن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية ، يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة بعملية تقييم الأداء للأفراد العاملين.

2.2 الأداء وتطويره وتحسينه:

إن عملية التقييم تساهم شكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذا عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة و هذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعو الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني، أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب، مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها مما ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء العام للموظفين، أو العمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

2.3 تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا، و إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

4.2 وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لأن التقييم العادل لأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.

لقوله تعالى: "وليس للإنسان إلى ما سعى" "صدق الله العظيم".⁽¹⁾

وهذا ما يعزز لدى الموظف عدالة التوزيع الحافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، أو أن وقع السياسات العادلة للحافز والمكافآت شأنها أن تعمق الولاء و الانتهاه للمؤسسة، ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بتقييم و إعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء في معايير الحوافز و المكافآت المتدنية، قد تؤخذ بشأنهم بعض الإجراءات كحرمانهم من العلاوات الدورية، وقد تلجأ الإدارة لفرض بعض العقوبات التأديبية و غيرها، و من هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في الحوافز، و المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة، بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

2.5 استخدام عمليات النقل و الترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات و القدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية، والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا في المؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

2.6 معرفة استخدام معوقات ومشاكل العمل:

¹ - خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 152.

يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية و بالتالي يمكن للمؤسسة تحسن أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات التي يمكن أن يكون فعالا في تحقيق إنجاز الموظفين بفعالية و كفاءة عالية.(1)

3. أهداف تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم الأداء تستهدف غايات على مستويات مختلفة في المؤسسة فهي تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد، و علاج الأداء السيئ من المتوقع أن ينال ذو الأداء الجيد عوائد وحوافز معينة مثل الاعتراف بهذا الأداء والشكر والترقية، وذوي الأداء السيئ فيحتاجون إلى التوجيه وتمثل أهداف تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:(2)

1.3 على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي.
- دفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم و إمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العمل بهدف الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة.
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية تقييم الأداء تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الإدارة.(3)

¹ - خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 153.

² - عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص 104.

³ - أحمد ماهر: الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003، ص 611.

2.3 على مستوى المديرين:

إن عملية تقييم أداء العاملين من قبل المديرين ليس الأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بمستوى معين، وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم و قدراتهم، ومنه فتقييم الأداء يهدف إلى:

- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي و علمي.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل.

- تنمية القدرات في مجالات الإشراف و التوجيه واتخاذ القرارات.

3.3 على مستوى العاملين:

- دفع العاملين للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون عي العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك العاملين.
- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- تهدف أيضا إلى تلبية الحاجات للعمال و المسؤولين⁽¹⁾.

4.3 شروط عملية تقييم أداء العمال:

من بين الشروط الواجب توفرها في هذه العملية:

- أن تكون معايير ثابتة للتقييم.
- أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة العليا في المنظمة، حتى تتم تطبيقها بجدارة.

¹ - عادل حرحوش صالح ، مؤيد سالم: مرجع سابق، ص105.

• أن تكون عملية نماذج التقييم دقيقة ومحتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشئ منها.

• أن تكون عملية التقييم مفهومة للموظفين حسب مستوياتهم العلمية والعملية.

• أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المنظمة تفيد باستمرارية تقييم الأداء يستلزم

تدريب المسؤولين المختصين على كيفية القيام بعملية التقييم.⁽¹⁾

المطلب الثاني: معايير تقييم أداء العاملين:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها، في الحكم على صلاحية

السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير نوعان:

1- العناصر:

وتشمل الصفات التي يتجلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح

وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون،...إلخ.⁽²⁾

يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

1.1 عناصر تتعلق بشخصية الفرد:

كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم والقدرات و الاهتمامات...، حيث كل العناصر

بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس لأنها صفات غير ملموسة ولا

يمكن أن نتبعها وملاحظتها.

2.1 عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء الوظيفة:

وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل

الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة و

الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 183.

² - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، مصر 2001، ص 98.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتخلييل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص الشاغل.

2. معدلات الأداء (النتائج):

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

1.2 الكمية: حجم ما تم إنجازه.

2.2 النوعية: ماهي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

3.2 الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل السبب يعود للعامل أم إلى سوء في تخطيط في الإدارة.⁽¹⁾

4.2 التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج والانحراف عن مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج ورقم مبيعات معينة، يجب تحقيقها، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار المدير نجاح المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي تحققها على المستوى الملي للمؤسسة، أي من خلال حصة

المؤسسة، صممتها في السوق حالة العاملين المعنوية....

¹ - زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر 2001، ص 98.

وتعتبر أكثر النتائج للتقييم دقة، تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون العوامل الشخصية عناصر مهمة و أساسية في مدى فعالية أداء العامل، خاصة التفاعل مع الآخرين، ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا. (1)

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد درجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص و خصائصه مثل قدرته على أداء العمل المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات و الخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

1.1 طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء و الزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، و المبادرة، و الالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن كل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الأفراد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقاداً للناحية الموضوعية، استنادها إلى التقدير الشخصي.⁽¹⁾

2.1 طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالي:

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق.

أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيدة، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيفة، 10% ضعيف جداً.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة الوجود عدد قليل من المرؤوسين.⁽²⁾

3.1 طريقة الترتيب العام:

- وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل over-all performance، وليس بناءً على مجموعة الخصائص

¹ - فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 277.

² - صلاح الدين عبد الباقي: (ب): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد الجامعة الجديدة للنشر، الإزراطة، الإسكندرية، 2002، ص 387.

أو الصفات الشخصية، ... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

و يعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين عي مجموعات مختلفة حيث لا يتوفر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في المجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه.⁽¹⁾

4.1 طريقة المقارنة بين المعاملين:

وهي الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتتاسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار و التعيين.⁽²⁾

و يلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت و لا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر. ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:⁽³⁾

¹ - فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 272.

² - نفس المرجع، ص ص 272 - 273.

³ - نفس المرجع، ص ص 273 - 274.

- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد، فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.
- التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.
- تأثير الحداثة: فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته لأداء المرؤوس بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة بوضوح الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.
- التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع، العقيدة، أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.
- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوسين، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق. ويمكن إيجار سلبيات فيما يلي:
- ✓ إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- ✓ وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ✓ ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.

✓ إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في هدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Mature، وهدم استخدامها أو استغلالها.

✓ إن الطريقة التقليدية تفرض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

2. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها و من هذه الطرق نذكر:

1.2 طريقة الاختيار الإجباري Forcedchoice:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.
- و يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس.

2.2 طريقة الأحداث الحرجة Critical Incident:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي اسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم. (1)

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطي أوزانها لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية و المبادأة....إلخ. (2)

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الايجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف. (3)

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 388.

² - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية 2006، ص ص 425-426.

³ - فاروق عبده، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 275.

3.2 طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الخصائص التالية:

- اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على عملية التقييم، و الإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

4.2 طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.⁽¹⁾ و من أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

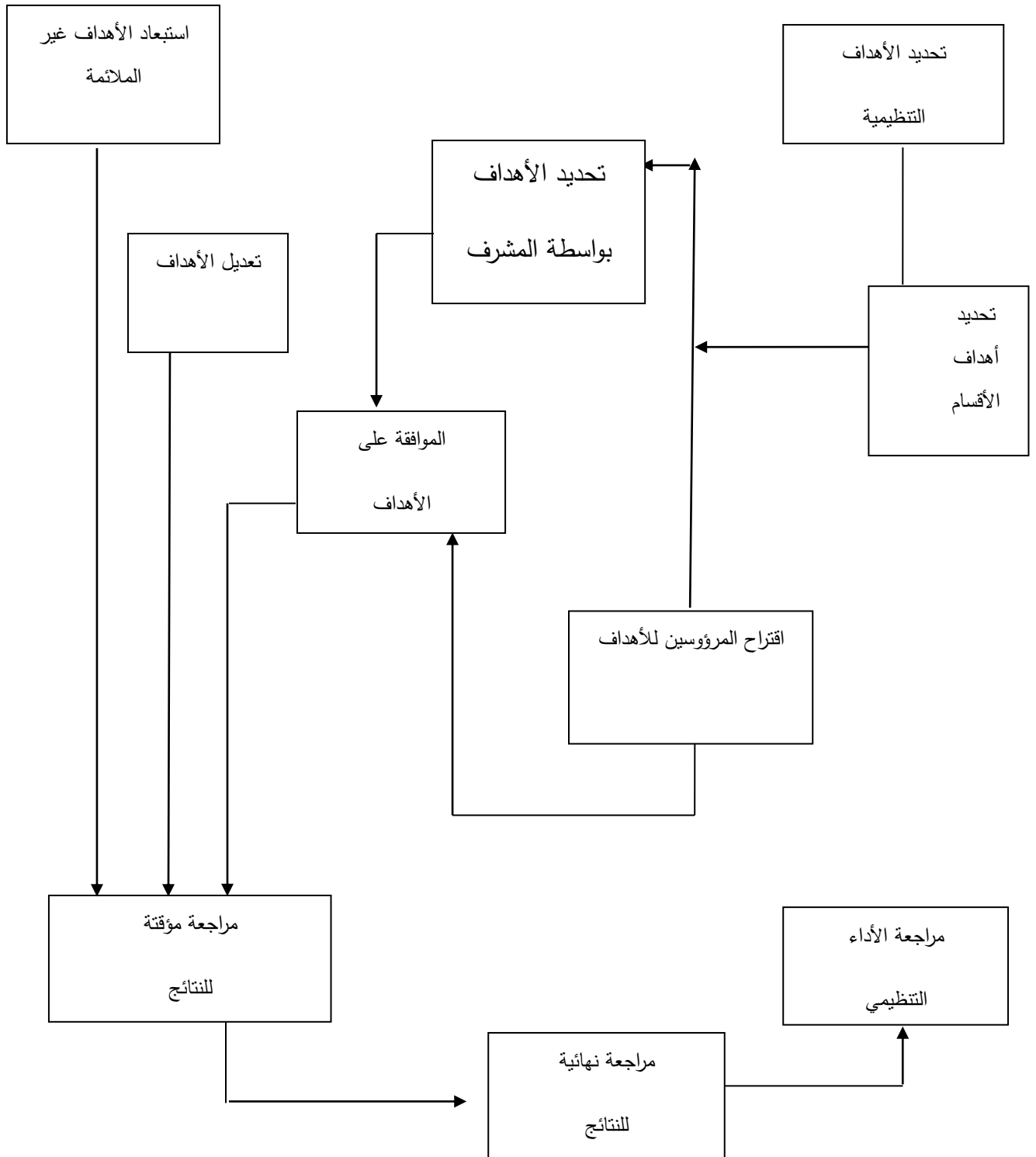
- المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف و ذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

¹ - فاروق عبده، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 276.

- موافقة الأطراف المعنية للمشرف والمرؤوس على معايير القياس لتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية. أنه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات و المميزات الشخصية. ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل...⁽¹⁾

¹ - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الجامعية، الإبراهيمية، ص ص 433 - 434.

وبين الشكل رقم (07) إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف¹:



¹ - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 435.

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:

- ✓ إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح هذه الفرصة.
- ✓ يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.⁽¹⁾
- وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي.²

- ✓ مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- ✓ محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- ✓ قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... إلخ.
- ✓ عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، ذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء في.

¹ - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 434.

² - نفس المرجع، ص 437.

✓ الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

5.2 النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات معتمدة، أهمها:

- مبدأ الترشيح والمنطق Rationality
 - مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man
 - مبدأ رجل الرفاهية Welfara Man
- و من الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي:
- التقييم الاقتصادي للأداء Economic Evaluation.
 - التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation.
 - تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluaton.

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.⁽¹⁾

6.2 النظام المفتوح لتقييم الأداء:

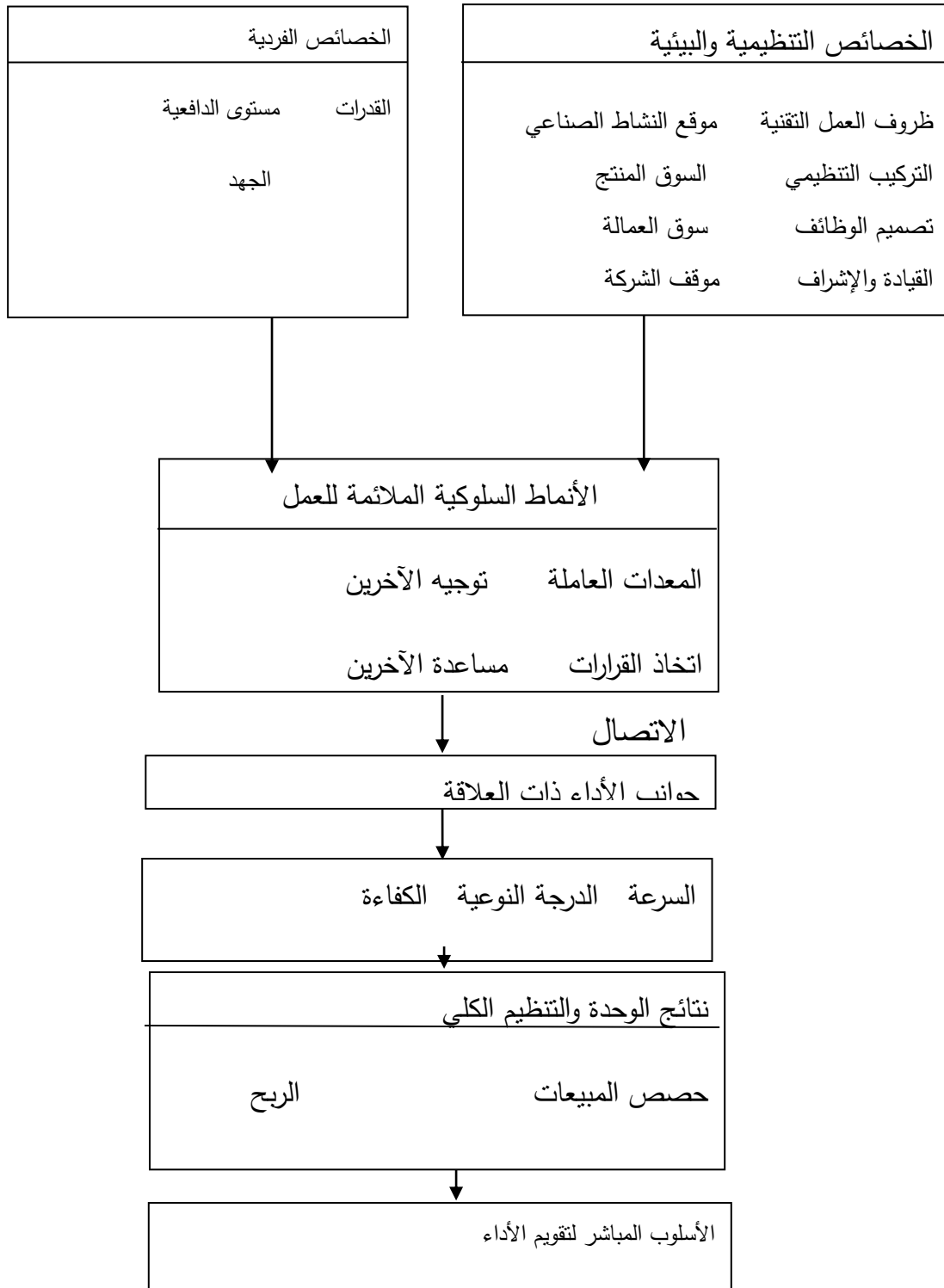
الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

¹ - فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص ص 276-277.

7.2 طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين،... الذي يحتاج عليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم. لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللاشارة لاعتماد هذه الطريقة لا بد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

جدول رقم (03) طريقة التقييم الذاتي



3. مقابلة تقييم الأداء:

تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقبلات تقييم الأداء مع مرؤوسيهام و ذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء و تنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس.⁽¹⁾

1.3 أهمية مقابلة تقييم الأداء:

تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
 - أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود وقدرات المرؤوس.
 - أن يستشير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.
- ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

2.3 دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء:

ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:⁽²⁾

- قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوسين بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 391.

² - نفس المرجع، ص ص 391-392.

- أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب .

- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوسين ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

- بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

3.3 المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

- على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل موظف والرئيس والمنظمة إلا أن غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها. فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجد العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها، ومن أبرز هذه العقبات.(1)
- ✓ الموقف الدفاعي للمرؤوسين، فعندما يواجه المدير بعض الملاحظات فإن المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو ما يؤثر سلبيا على إدراكه للحاجات العليا مثل

¹ - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص ص 449-450.

احترام الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس. ويعلق على ذلك "ماجرجور" بقوله.

- ✓ إن مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة. ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم شخصيته، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء.
 - ✓ قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة تلك التي تضايقه منها. فمثلا قد ينتقد الرئيس أحد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسام أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل. ولنا كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمرّة على مستوى الأداء فإن انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.
 - ✓ رغم أن العاملين غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا وهذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.
 - ✓ قد يتعرض المرؤوس على تقدير رئيسه، وقد يستطيع مهاجمته على نقده له. لكنه جيد ذلك لن يكون في صالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه والتي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه، وعلى أية حال فإن المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للرئيس فإنه يسيء هذا السلوك السلبي، ويعتقد متفق معه تماما، وفي كلا الحالتين تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.
- هذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابلات تقييم الأداء وسيلة هامة لتعرف الرئيس على مشاكل مرؤوسيه والحلول العلمية لها، وتتوقف هذه الحلول على ظروف كل موقف، وطبيعة الشخص والأهداف المطلوب تحقيقها.

4. مشكلات تقييم أداء العاملين:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى.

كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:⁽¹⁾

1.4 تأثير الهالة:

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطي لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

2.4 الميل للتساهل أو التشدد:

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيههم، إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير، ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب، وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيههم.

3.4 الاتجاه الوسط في التقدير:

يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيههم عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 499-450.

فإن يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر هذه الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

العلاقة الشخصية المتداخلة (التحيز):

إن شعور المشرف تجاه كل من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبيرا على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي: (1)

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
 - عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
 - ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
 - عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
 - التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
 - نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة حول أدائهم.
 - عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
 - محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
 - استخدام غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.
- أدرك الخبراء في مجال تقويم الأداء منذ سنوات أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ.

¹ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 455.

ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء أن يقع الخطأ في مرحلة تعز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق، ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق، ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة- أيضا- عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقويم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أ المعايير للمقوم، و أخيرا من الممكن أن تكون الاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.⁽¹⁾

¹ - سيرزلاقي و وولاس : السلوك التنظيمي والاداء، جعفر ابو القاسم، أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية 1991 ص 386.

- خلاصة الفصل:

لتقييم أداء الموظفين في المؤسسة أهمية استراتيجية واقتصادية كبيرة وتجدر الإشارة إلى إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي و الهام والذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها.

حيث إن دراسة أداء الموظفين إذ يعتبر مقياس النجاح إدارة الموظفين في سياستها المختلفة، فعملية التقييم تهدف إلى التعرف على مدى نجاح الموظف في أداء عمله، إلى بناء عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بزيادة الأجور، المكافآت، النقل، الترقية، وغير ذلك من شؤون العاملين لأنه على المؤسسة وضع معايير محددة مسبقاً للأداء الذي يعتمد عليها المسؤول المباشر في تقييم أداء الموظفين حتى تكون النتائج موضوعية تساهم في تحسين وتطوير المؤسسة والوصول إلى موظفين ذوي أداء مرتفع.

الفصل الرابع: الجانب الميداني

- تمهيد

1. مجالات الدراسة

2. المنهج المستخدم

3. عينة الدراسة

4. الأدوات المستخدمة

- خلاصة الفصل

- تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للبحث، أحد الجوانب الهامة حيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عن ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى المنهج الذي تم الاعتماد عليه، والعينة التي تنصب عليها الدراسة ونوع الأدوات التي من خلاله يتم جمع المعلومات من ميدان الدراسة

1. مجالات الدراسة:

- المجال المكاني للدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية ببلدية حاسي بحبح مقر دائرة حاسي بحبح حيث أنها تشترك في حدودها جغرافياً:

✓ بلدية بويرة الأحداب، وبلدية القرني شمالاً.

✓ بلدية الزعفران غرباً.

✓ بلدية حاسي العش شرقاً.

✓ بلدية عين معبد جنوباً.

وأنشأت في 16/05/1963 بصفة قانونية بموجب المرسوم رقم 63-189، وألحقت بولاية الجلفة سنة 1974 بمقتضى التقسيم الإداري المرسوم رقم 74-140 المؤرخ في 12/07/1974 وتترع على مساحة تقدر ب 773.74 كم²، وتعتبر من أهم بلديات الولاية من عدد السكان و من حيث موقعها، حيث تقع على بعد 250 كم من العاصمة و 50 كم على مقر الولاية شمالاً على الطريق الوطني رقم 01 ويتكون مجلسها البلدي من:

• منصب الأمين العام(01).

• عدد المصالح (08).

• عدد المكاتب (16).

- المجال الزمني للدراسة:

بعد اختيار موضوع الدراسة وموافقة اللجنة العلمية والأستاذة المشرفة على الموضوع، كان من الضروري أن تسير دراستنا منذ البداية في مستوى متوازن من أجل الربط بين الجانب النظري و التطبيقي.

وقد بدأنا أول مراحل النزول إلى الميدان في: 10/02/2016، حيث قمنا بزيارة استطلاعية بمقر بلدية حاسي بحبح بهدف الحصول على الإذن للقيام بالدراسة وجمع المعلومات حول مجتمع البحث، ودامت هذه الزيارة الاستطلاعية مدة أسبوعين تم خلالها الحصول على

هيكل تنظيمي للمؤسسة، والحصول على عدد عمال المؤسسة المتعاقدين بعقود محددة المدة لتحديد عينة البحث، وأيضا معرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.

أما في المرحلة الثانية فقد تم النزول إلى الميدان بعد الانتهاء من جمع المعلومات النظرية للموضوع، ووضع خطة الدراسة الميدانية وصياغة الإجراءات المنهجية وتصميم الاستمارة وعرضها على المشرفة، وذلك لأجل فحصها واقتراح التعديلات المطلوبة عليها وبعد وضع التعديلات المطلوبة عليها وتقديمها لها مرة أخرى، ثم وضع اللمسات الأخيرة عليها لأجل بدء الدراسة الميدانية، كان ذلك في الفترة 2016/03/08 حتى 2016/03/17.

وفي الفترة ما بين 2016/03/20 و 2016/04/09 ثم تم فيها توزيع 100 استمارة على المبحوثين، وتم استرجاع 87 منها كلها صالحة للتحليل.

2. المنهج المستخدم:

يتبع الباحث منهاجا معينا تفرضه عليه طبيعة الموضوع الذي هو بصدور دراسته ويمكن تعريف المنهج على أنه:

" هو الطريق الذي يسلكه ويستعمله الباحث للوصول إلى نتيجة معينة".

وبما أن الدراسة تسعى للكشف عن الأسباب، وتحديد الأثر الناتج عن نظام العقود محددة المدة على أداء العمال ومدى تأثير خصوصية هذا العقد والأجر الذي يتقاضاه العامل في إطاره على كفاءة وفعالية أداء العمال، فقد تم اعتماد المنهج الكمي.

وقد عرف موريس أنجريس المنهج الكمي على أنه " مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر". إن أغلبية البحوث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس و كذلك الأمر حينما يتم استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة.

إننا نستجد بالمناهج الكمية، فالمنهج الكمي يعتمد على الطريقة الإحصائية، والتي تقوم على جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتبويبها ثم تحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى تحليل وتفسير مفصل للظواهر المدروسة.

3. عينة الدراسة:

إن الكمال في البحث العلمي هو أن نستعلم لدى كل عناصر مجتمع البحث الذي نهتم بدراسته إلا أنه كلما تجاوز العدد الإجمالي بعض المئات من العناصر كلما أصبح ذلك صعباً، لذا لا بد أن تقوم بسحب عينة من الأفراد، أي الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات للوصول إلى التقديرات التي تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي.¹ و نظراً لأن موضوع الدراسة حول العقود محددة المدة وأثرها على أداء العمال، فإن اختيارنا توجه إلى العمال المتعاقدين بعقود محددة المدة لكونهم يستطيعون تزويدنا بالمعلومات اللازمة.

ولأن عدد أفراد المجتمع 100 فرد وهو عدد يدخل في إمكانيات دراسته فقد قمنا بالمسح الشامل لمجتمع البحث.

4. الأدوات المستخدمة:

يلجأ الباحث إلى مجموعة من التقنيات المنهجية، والتي يختارها على أساس المنهج المتبع، ويرجع ذلك إلى طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة كما أن صدق النتائج تلك البحوث وقيمتها مرتبطة بالاختيار السليم بالطرق والأدوات التي تمتلك الشروط العلمية والمنهجية، وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة، وبما أن طبيعة المنهج المستخدم فهو المنهج الكمي. فبالنسبة للموضوع محل الدراسة والذي يتمثل في توضيح ما مدى تأثير العقود المحددة على أداء العمال، وارتأينا في هذه الدراسة استخدام استمارة استبيان.

الاستمارة:

هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة لأشخاص قد الإجابة عليها سواء عن طريق البريد أو غير ذلك من الطرق لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً من قبل الباحث.⁽²⁾

¹ - مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي، سعيد سبعون، كمال بوشرف، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص301.

² - بلقاسم ملاطنية، حسان الجبلاني منهج العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، ص 2004.

1- تصميم الاستمارة:

لقد تضمنت الاستمارة الموجهة إلى العمال المتعاقدين بعقود محددة المدة بالمؤسسة الخدماتية لبلدية حاسي بحبح، والتي تضمنت 37 سؤال موزعة على محاور حسب مؤشرات البحث كما يلي:

✓ المحور الأول: أسئلة حول البيانات الشخصية وتضم 06 أسئلة وهذه البيانات تتعلق بالخصائص العامة.

✓ المحور الثاني: أسئلة حول خصوصية العقد محدد المدة وتأثيرها على انضباط العمال 13 سؤال.

✓ المحور الثالث: ويتضمن أسئلة حول الأجر الذي يتقاضاه العامل في إطار عقد محدد المدة وتأثيره على إنجاز العمل.

2- المعالجة الإحصائية:

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة أساليب إحصائية تتمثل في:

✓ التوزيع التكراري: وهو عدد المرات التي تكررت فيها الإجابة بحيث يكون المجموع مساويا لعدد المفردات.

✓ النسبة المئوية: يلجأ الباحث إلى استخراج النسب المئوية لمتغيرات سؤال معين من أجل المقارنة بين أكبر أصغر نسبة.

وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss

- خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل الرابط بين معطيات البحث النظري والبيانات الميدانية، إذ أنه يجمع بين جانبي البحث النظري والميداني الذي يتوصل من خلاله الباحث إلى النتائج التي تضعه أمام الحقائق المراد الوصول إليها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

- تمهيد:

1. عرض و تحليل بيانات الفرضيات
2. قراءة و تحليل جداول الفرضية الأولى
3. استنتاج الفرضية الأولى
4. تحليل بيانات الفرضية
5. قراءة و تحليل جداول الفرضية الثانية
6. استنتاج الفرضية الثانية
7. الاستنتاج العام

- تمهيد:

تمثل مرحلة العرض والتحليل والتفسير للبيانات آخر مرحلة في بناء البحث، إذ تعتبر هذه المرحلة الحقل الذي يعطي تفسير للمعطيات الميدانية المنهجية، كما تصل هذه المرحلة بالدراسة إلى تحقيق الأهداف الموضوعية في البداية واختيار صدق الفرضيات، أو نفيها فالجانب الميداني مكمل للجانب النظري، والذي من خلاله يمكن للباحث الوصول إلى نتائج التي تضعه أمام الحقائق المراد الوصول إليها.

حيث سنتطرق إلى عرض الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى واستنتاج الجزئي لها.

وأخيرا عرض الاستنتاج العام للفرضيات.

- عرض وتحليل بيانات الفرضيات:

الجدول رقم: (04) يوضح خصائص العينة (الجنس، الحالة المدنية، السن)

الخاصية	FI	%
الجنس	76	87,4%
	11	16,6%
المجموع	87	100%
الحالة المدنية	34	39,1%
	52	69,8%
	1	1,1%
المجموع	87	100%
السن	29	33,3%
	44	50,6%
	12	13,8%
	2	2,3%
المجموع	87	100%

يتضح من خلال الجدول إن نسبة الذكور تقدر بـ 87.81% من إجمالي أفراد مجتمع البحث بينما تقدر نسبة الإناث بـ 12.6% من إجمالي أفراد مجتمع البحث كما يتضح من خلال الجدول إن أغلبية أفراد مجتمع البحث تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة 50.6% من إجمالي أفراد مجتمع البحث بينما الأقل من 30 سنة بنسبة 33.3% من إجمالي أفراد مجتمع البحث، ونجد فئة المتزوجين تقدر بـ 59.8% من المجموع الكلي للمبحوثين. ويتضح من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن أغلبية مجتمع البحث هم من فئة الذكور وهذا نتيجة إلى مجموعة من العوامل الثقافية والاجتماعية المتعلقة بالمنطقة حاسي بحبح

وبحكم أنها منطقة داخلية لازالت محافظة على بعض الأعراف التي لا تحبذ عمل المرأة في المناصب العمل غالبا تنسد إلى الرجال، فبعض الوظائف تتطلب وجود الرجل في هذا العمل (الأمن، الصيانة، الأعمال إدارية) لأن بعض المنظمات لا تستطيع التوظيف أيضا لأن طبيعة المجتمع محافظ لا يحبذ عمل المرأة في الإدارة لذا نجد توجه المرأة إلى العمل في مجال التربية والصحة.

أما بالنسب الأعمار أفراد المجتمع البحث نجد أن اغلبهم تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة 40 سنة والذين أعمارهم أقل 30 سنة وهذا يعني إن أغلبية عمال المؤسسة ذوي طاقة شبانية والتي تعتبر المحرك الديناميكي للعمل داخل المؤسسة، وصلت إلى مرحلة البحث عن عمل ولم تجد وسيلة أخرى.

جدول رقم: (05) يوضح خصائص العينة المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل والأجر

الخاصية	FI	% 100
المستوى التعليمي	ابتدائي	10
	متوسط	14
	ثانوي	43
	جامعي	20
المجموع		
عدد سنوات العمل	أقل من سنة	30
	من 2 سنوات إلى 4 سنوات	22
	من 5 إلى 7 سنوات	23
	ما فوق 7 سنوات	12
المجموع		
		87
		100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث مستوى تعليمهم ثانوي بنسبة تقدر 48.3 % من إجمالي أفراد مجتمع البحث مقابل 23% من إجمالي المبحوثين مستواهم جامعي، في حين تقدر بـ 16.2 % من إجمالي أفراد المجتمع البحث ذوي المستوى المتوسط ونسبته 11.5 %، كما يتضح من خلال الجدول أن نسبة 34.5 % من إجمالي أفراد مجتمع البحث مدة عملهم بالمؤسسة هي أقل من سنتين، بينما الذين يتراوح مدة عملهم ما بين 2 إلى 04 سنوات بـ 25.3 % من إجمالي أفراد المبحوثين (أفراد مجتمع البحث)، في حين الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 05 إلى 07 سنوات بـ 26.4 % من إجمالي أفراد مجتمع البحث الذين تفوق مدة عملهم 07 سنوات بنسبة 13.8 %.

ويتضح من خلال هذه القراءة الإحصائية أن أغلبية أفراد الدراسة هم من ذوي مستوى تعليمي عالي يتمثل (ثانوي، جامعي) وهذا بنسبة 50.3 % وهذا يعتبر مؤشر بالنسبة للفئات المتوجهة للعمل ضمن العقود محددة المدة هذه التي تتميز بأنها لا تتطلب مهارات تعليمية عالية إلا أن من الواضح أن حتى الفئات ذات المستوى العالي تجد نفسها أمام هذا الخيار. وهذا من أجل الاستفادة القصوى من كفاءتهم، حيث أن المستوى التعليمي يساهم في اكتساب قيم وخبرات التي بدورها تسهم إلى حد كبير في تكوين الاتجاهات ايجابية نحو العمل وبالتالي نحو أداء جيد، ويظهر أيضا من خلال معطيات الجدول أن أغلبية مجتمع البحث مدو عمله القصيرة في المؤسسة حيث أغلبيته مدة عملهم أقل من سنتين، وهذا يرجع إلى طبيعة نظام المؤسسة التي تقوم على أساس التوظيف من طريق التعاقد لمدة زمنية محددة.

الجدول رقم: (06) خاصية الأجر الذي يتقاضاه المبحوثين

الأجر	التكرار	%
من (16000 إلى 18000 دج)	72	82,75%
من (19000 إلى 21000 دج)	11	12,64%
22000	4	4,59%
المجموع	87	100%

من خلال معطيات الجدول الموضح أعلاه يتبين أن غالبية المبحوثين يتراوح الأجر الذين يتقاضونه (من 16000 إلى 18000 دج) بنسبة 82.75 % من المجموع الكلي، تليها وبنسبة 12,64 % من المبحوثين يتراوح أجرهم ما بين (ما بين 19000 و 21000 دج)، ونسبة 4.59 % يفوق أجرهم 22000 دج .

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن الأجر الذي يتقاضونه في إطار العقد يعتبر أجرا زهيدا لا يكفي حتى لسد حاجيات المعيشة، خاصة و أن غالبية المبحوثين لديهم مسؤوليات عائلية، وغالبية أجورهم تتراوح ما بين (16000 و 21000 دج) علما أن الأجر الذي يحصل عليه الأفراد لقاء قيامهم بالأعمال المكلفين بها لا يتساوى مع أجور العمال في إطار العقود الدائمة المكلفين بنفس المهام، أي أنه لا توجد عدالة فيما يخص الأجور هذا ما صرح به بعض العمال، ولأن الأجر يعتبر المصدر الأساسي لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وهو الوسيلة التي يمكن استخدامها المؤسسة لإثارة دافعيتهم وبالتالي التأثير على أدائهم لتقديم الأداء الجيد والذي ينعكس بدوره على فعالية المؤسسة.

- قراءة و تحليل جداول الفرضية الأولى:

الجدول رقم: (07) يوضح شعور المبحوثين بالاطمئنان في عملهم في إطار عقد محدد المدة

الاطمئنان في العمل في إطار العقد	FI	%
نعم	25	28.7%
لا	62	71.3%
المجموع	87	100%

من المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين غير مطمئنين في إطار فقد العمل محدد المدة وذلك بنسبة 71.3 % من المجموع الكلي تليها بنسبة 28.7% من المجموع الكلي للمبحوثين مطمئنين في عملهم في إطار العقود محددة المدة. من القراءة الإحصائية يتبين أن معظم المبحوثين غير مطمئنين في عملهم في إطار عقود محددة المدة وذلك راجع إلى خصائص مثل هاته العقود، وهي العقود محددة المدة والتي تتمثل في الأجر والفترة الزمنية المحدودة المرتبطة بمدة العقد، وهذا يخلق نوع من الألامتئنان لدى العمال وهذا ما سيتبين معنا في الجدول الموالي الذي يبين لنا أسباب عدم الاطمئنان، إضافة إلى الأجر الضئيل إذ قورن مع الجهد المبذول في العمل الذي يشغله العامل وكذا عدم الاستفادة من الترقية لأنه يعمل بعقد محدد المدة، كل هاته العوامل تجعل من العامل غير مطمئن في العمل التي تنعكس بالضرورة على أداء العامل.

جدول رقم:(08) يوضح مبررات المبحوثين عن سبب عدم الاطمئنان في إطار العقد محدد المدة

أسباب عدم الاطمئنان	FI	%
الأجر الذي يتقاضاه	36	50 %
شعورك بعدم الاستقرار في العمل	30	41.7 %
شعورك بالتهميش من طرف المؤسسة	3	4.2 %
الأجر و شعورك بالتهميش من طرف المؤسسة	3	4.2 %
المجموع	72*	100 %

* لا تمثل حجم العينة إنما تمثل عدد إجابات المبحوثين

من المعطيات الواردة أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين بنسبة 50 % من المجموع الكلي عبروا عن عدم الاطمئنان في إطار عقد العمل محدد المدة بسبب الأجر الذي يتقاضونه، تليها نسبة 41.7 % من المجموع الكلي المبحوثين الذين عبروا عن سبب اطمئنانهم إلى شعورهم بعدم الاستقرار في العمل، في حين كانت النسبة الأقل بـ 4.2 % من المجموع الكلي للمبحوثين أرجعوا سبب عدم اطمئنانهم إلى شعور بالتهميش ومن طرف المؤسسة، وبنفس النسبة إلى الأسباب الثلاث مجتمعة لعدم اطمئنانهم.

كما اتضح لنا في الجدول السابق رقم (07) أغلبية المبحوثين بنسبة 71.3% غير مطمئني نفي العمل في إطار هاته العقود، ويتبين من خلال الجدول أن أسباب عدم الاطمئنان يرجع بالدرجة الأولى إلى الأجر الذي يتقاضونه بنسبة 50% إضافة إلى شعور المبحوثين بعدم الاستقرار في العمل وذلك بنسبة 41.7%، ويعتبران شرطان أساسيان في أي عمل فإذا كان الأجر الذي يتقاضاه أغلب المبحوثين يتراوح ما بين (16000 و 22000 دج) وبنسبة 82.75 % يتراوح أجرهم ما بين (16000 و 18000 دج) كما اتضح لنا في الجدول رقم

(06)، مثل هذا الأجر لا يلبي الحاجيات الأساسية للمعيشة وبالتالي تبقى القدرة الشرائية لهؤلاء جد ضعيفة خاصة إذا علمنا أن أغلب المبحوثين هم من فئة المتزوجين بنسبة 69.8% كما يوضحه الجدول رقم (04) أما بالنسبة إلى الشعور بعدم الاستقرار في العمل فإن الاستقرار الذي يعتبره من أهم الحاجيات الأساسية للفرد، يظهر أنه شرط مفقود عند فئة من المبحوثين بنسبة 41.7% وهي نسبة معتبرة إذا فأي فرد يبحث عن عمل فإنه يأمل أن يكون هذا العمل دائماً بحيث يؤمن له الاستقرار، أولاً و الأمان الوظيفي ثانياً الذي يعتبر حاجة أساسية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت، تبقى فئة المبحوثين الذين أجابوا بأن سبب عدم الاطمئنان هو الشعور بالتهميش بنسبة 42% وهذا راجع أن هاته الفئة التي تعمل في إطار عقود محددة المدة تشعر بعدم الاندماج داخل المؤسسة بحكم طبيعة العقد الذي يتسم بأنه غير دائم.

جدول رقم: (09) يوضح العلاقة بين اطمئنان العامل ومدى التزامه بأوامر وتوجيهات المسئول المباشر

المجموع	لا	نعم	الالتزام بالوامر وتوجيهات المسئول الاطمئنان في العمل
25 %28.7	-	25 %29.1	نعم
62 %71.3	1 %100	61 %70.9	لا
87 %100	10 %100	86 %100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية العمال وبنسبة 71.3% يؤكدون أنهم غير مطمئنين في عملهم لكونهم في إطار عقود محددة المدة لكنهم بذلك ملتزمين نحو المسئول المباشر لهم من خلال إتباع أوامره وتوجيهاته وذلك بنسبة 70.9%، في حين مثلت نسبة 28.7% العمال الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالاطمئنان في عملهم وكلهم ملتزمين تجاه المسئول المباشر وذلك بنسبة 29.1%.

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 71.3% من المجموع الكلي فئة المبحوثين الذين أجابوا بعدم الاطمئنان، وبأعلى نسبة 100% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم الالتزام بأوامر وتوجيهات المسئول المباشر، كما تبين لنا في الجدول رقم (08) أن نسبة 41.7% تمثل فئة المبحوثين الذي أجابوا عن سبب عدم اطمئنانهم في إطار هاته العقود هو راجع لعدم الاستقرار في العمل، و فعلا فإن طبيعة العقود لا تجعل العامل في حالة الاطمئنان لأنه معرض للفسخ أو عدم تجديد العقود سواء تحت مبرر انتهاء عقد العمل بين هؤلاء العمال وبين المؤسسة، أو كنتيجة لاقتراف العامل لأخطاء أثناء أداء العمل الأمر الذي قد يهدد بفصله من الوظيفة أو بتضاؤل فرص التثبيت، وهذا يفسر لنا أن نسبة 100% من المبحوثين أجابوا بعدم الالتزام بأوامر وتوجيهات المسئول، لشعوره بالإحباط إزاء وضعيته في إطار هاته العقود، هذا ما يدفعه إلى التهرب من المسؤوليات وعدم الالتزام بتوجيهات و أوامر المسؤولين إن كانت نسبة 70.9% من المبحوثين يؤكدون على التزامهم بأوامر وتوجيهات المسئول المباشر هذا تحت ضغط و للاستقرارو للأمن الوظيفي الذي يدفعهم حرصهم لإتباع وتطبيق الأوامر، حرصا على كسب مودة وثقة المسئول حتى لا يكون أمام خطر فسخ العقد أو عدم تجديده.

جدول رقم: (10) يوضح العلاقة بين الحالة المدنية و الدوافع العمل بعقد محدد المدة

الحالة المدنية	أسباب العمل بعقد محدد المدة	أعزب	متزوج	مطلق	المجموع
الحاجة المادية	14 %41.2	25 %48.1	39 %44.8	-	
ليس هناك خيار	15 %44.1	25 %48.1	40 %46.06	-	
من اجل اكتساب الخبرة	5 %14.7	2 3.8%	8 %9.2	1 %100	
المجموع	34 %100	52 %100	87 %100	1 %100	

من المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن اتجاهه العام كان بنسبة 46% من المجموع الكلي، تمثل فئة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بالنسبة للأسباب اللجوء للعمل بصفة عقد العمل محدد المدة هو عدم وجود خيار آخر و أعلى نسبة في ذلك كانت في فئة المتزوجين و بنسبة 48.1% تليها نسبة 44.1% في فئة العزاب.

في حين مثلت نسبة 44.8% من المجموع الكلي إجابات المبحوثين الذين كانت دوافع لجوئهم للعمل بعقد محدد المدة هي الحاجة المادية وبأعلى نسبة في فئة العزاب التي تمثل نسبة 41.2%.

في حين تقل النسبة إلى 9.2% بالنسبة للمجموع الكلي والتي تمثل فئة المبحوثين الذين كان سبب لجوئهم للعمل في إطار عقود محددة المدة هي طلب الخبرة.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول بأن دوافع اختيار العمال لعقد محدد يعود بالدرجة الأولى إلى عدم وجود خيار آخر أمام الشباب البطال الباحث عن منصب فيعتبر

العمل بعقد محدد بمثابة الخيار و المنفذ الوحيد في ذلك إذا يلجأ إليه طالب العمل خاصة أمام فرص العمل القليلة المتاحة أمام الطلب الكبير على العمل.

بالإضافة إلى أن الحاجة إلى تأمين متطلبات العيش خاصة مع كثرة متطلبات الحياة في ظل الظروف المادية صعبة المعيشة فيكون العمل بعقد محدد المدة كوسيلة لتخفيف نوعا ما من احتياجات الحياة للعامل، خاصة إذا علمنا أن أغلب الذين أجابوا بأن ليس لديهم خيار آخر هم من فئة المتزوجين بنسبة 48.1 %، إضافة إلى أن اللجوء إلى مثل هذه العقود هو راجع إلى الحاجة المادية كما تؤكد نسبة 44.8 % بأعلى نسبة في فئة المتزوجين بنسبة 48.1 %، تليها نسبة 41.2 % في فئة العزاب، وهذا دليل على أن الضائقة المالية التي يعانون منها المبحوثين سواء كانت عزاب أو متزوجين هي السبب الرئيسي للجوء إلى مثل هذه العقود، بالإضافة إلى اكتساب العامل خبرة في العمل تسمح له بمزاولة العمل بأقل جهد و بسرعة أكبر إضافة إلى التعرف عن قرب على المعاملات الإدارية.

الجدول رقم: (11) يوضح إمكانية فسخ عقد أحد زملاء العمل

فسخ العقد لأحد الزملاء في العمل	FI	%
نعم	21	24.1%
لا	66	75.9%
المجموع	87	100%

من خلال الجدول المدون أعلاه يتبين أن غالبية المبحوثين بنسبة 75.9% من المجموع الكلي لم يسبق لهم و أن تم فسخ عقد أحد زملائهم، في حين مثلت نسبة 24.1 % الذين أجابوا بأنهم سبق لهم فسخ عقد أحد زملائهم في العمل وذلك راجع إلى مجموعة أسباب.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم لم يسبق لهم و أن تم فسخ عقد زملائهم في العمل، ذلك راجع إلى التزامهم بمواقيت العمل بصفة دائمة وفق اللوائح القانونية ، و لأن من أسباب فسخ العقد هو ربما عدم الحضور أو التهاون في العمل نجد أن أغلبية العمال يلتزمون بأوامر وتوجيهات المسئول المباشر في ما يخص أداء هو مطلوب، وكل ذلك راجع إلى مجموعة من الأسباب يتم تناولها في الجدول الموالي.

جدول رقم: (12) يوضح أسباب فسخ العقد

أسباب فسخ العقد	FI	%
الغياب المستمر	20	71.4%
عدم أداء العمل كما هو مطلوب	08	28.57%
المجموع	*28	100%

*لا يتمثل حجم العينة وإنما تمثل عدد المبحوثين المعنيين بالإجابة

من خلال الجدول المدون أعلاه يتبين أن غالبية المبحوثين الذين ارجعوا أسباب فسخ العقد زملائهم إلى الغياب المستمر بنسبة تقدر 71.4% في حين مثلت نسبة 28.57% من المبحوثين الذين ارجعوا بسبب فسخ عقود زملائهم إلى عدم أداء العمل كما هو مطلوب من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن فسخ عقد العمل محدد المدة يعود بالدرجة الأولى إلى الغياب المستمر عن المؤسسة وبالتالي عدم الاستفادة من خدماتهم من جهة واعتبارهم تكلفة على المؤسسة من جهة أخرى وعلى هذا الأساس تعمد المؤسسة على فسخ عقدهم واستبدالهم بعمال آخرين للاستفادة منهم، كما أن الغياب المستمر للعمال قد يعود إلى ضعف الجهاز الرقابي داخل المؤسسة الأمر الذي ساهم في نشر ثقافة التهاون وعدم الالتزام بين العمال كما أن هذا الصنف من عمال من شأنه أن يخلق نوع من التضمر في الأوساط بقية

العمال الذين يزاولون أعمالهم بصورة طبيعية ودائمة، حيث يشكل لديهم نوع من الإحباط كون المؤسسة لا تتعامل مع كل العمال بعدالة، لكن اعتماد المؤسسة إلى فسخ عقد هؤلاء العمال من شأنه زرع الثقة في أوساط العمال كون المؤسسة صارمة وتتعامل مع كل العمال بنفس الأسلوب دون تحيز.

الجدول رقم: (13) يوضح التزام المبحوثين في إطار عقد العمل محدد المدة بأوامر وتوجيهات المسئول ومدى التزامهم بمواقيت العمل وفق اللوائح القانونية داخل المؤسسة

التزام بالأوامر التزام بمواقيت العمل	نعم	لا	المجموع
دائماً	58 %67.4	0 %0.0	58 %66.7
أحيانا و نادرا	28 %67.4	1 %100	29 %33.3
المجموع	86 %100	1 %100	87 %100

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام موجود بفئة العمال دائما يلتزمون بمواقيت الدخول والخروج من العمل وفقا للوائح القانونية في المؤسسة بنسبة 66.7 % من المجموع الكلي للمبحوثين بنسبة قدرت 67.4 % من المبحوثين الذين كانت إجابتهم أنهم ملتزمون بأوامر المسئول المباشر في العمل، في حين كانت نسبة 33.3% من المجموع الكلي للمبحوثين الذين أحيانا أو نادرا ما يلتزمون بمواقيت الدخول والخروج وفقا للوائح القانونية في المؤسسة وبأعلى قيمة مقدرة بـ 100% لا يلتزمون بأوامر المسئول المباشر في العمل، تليها نسبة 32.6% من المبحوثين يلتزمون بأوامر المسئول المباشر.

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 66.7% من المجموع الكلي قد أجابوا أنهم يلتزمون بمواقيت العمل بصفة دائمة وفق اللوائح القانونية داخل المؤسسة و بأعلى نسبة 67.4 % في فئة الذين يلتزمون بأوامر المسئولين لأنهم في إطار عقود عمل مؤقتة، وهذا يفسر لنا الحضور الدائم للمؤسسة راجع بالدرجة الأولى إلى الخوف من فسخ العقد أو عدم التجديد، حسب القانون 90-11 (تنتهي علاقة العمل بحدوث ووجود واقعة مادية يفسخ لها العقد

لاستحالة التنفيذ مطلقا وذلك خاصة في حالات: العقود محددة المدة، العجز الكامل عن العمل، التقاعد، والوفاة¹.

أما بالنسبة لفئة المبحوثين التي حضورها بصفة أحيانا ونادرا تقدر بنسبة 33.3 % من المجموع الكلي، فإن نسبة 100 % من هؤلاء لا يلتزمون بأوامر وتوجيهات المسئول المباشر وهؤلاء يبدو أنهم في وضعية غير مستقرة بمعنى شعورهم بعدم الاطمئنان والتهميش، كما اتضح لنا في الجدول السابق رقم(13) جعلهم لا ينضبطن بمواقيت الحضور رغم الخطر الذي يمكن أن يتعرضوا له، لكن بحكم أن أحد الطالبتان في الميدان تعمل في إطار هاته العقود كثيرا هذه التصرفات ما يتم مدراتها مع الاتفاق مع الزملاء الذين يوقعون حضورهم وسيوضح معنا في الجدول التالي مبررات هاته الفئة في عدم التزامها لأوامر توجيهات المسئول

جدول رقم: (14) يوضح التزام في إطار العقد بمواقيت الدخول والخروج وفقا للوائح

الالتزام بمراقبة الدخول والخروج وفقا للوائح	FI	%
دائما	58	66.7 %
أحيانا	28	32.2 %
نادرا	87	1.1 %
المجموع	1	100 %

من خلال معطيات الجدول المدون أعلاه يتبين بأن غالبية المبحوثين يلتزمون بمواقيت الدخول والخروج وفقا للوائح القانونية داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ 66.7% وعبرت نسبة 34.2 % من العمال في إطار العقد (أحيانا، نادرا) ما يلتزمون بمواقيت الدخول والخروج من المؤسسة.

¹ - محمد الصغير بعلي: مرجع سابق ص 96.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن معظم المبحوثين أجورهم تراوحت بين (16000 و 18000 دج)، إن مثل هذا الأجر لا يعطي الحاجيات الأساسية من مأكّل ومشرب ومسكن خاصة في ظل التغيير الاجتماعي الذي يحدث على المستوى المعيشي في حياتنا المعاصرة. وبالنظر إلى بقية المبحوثين الذين يتراوح أجورهم بين (19000 و 21000 دج) بالإضافة إلى المبحوثين الذين أجورهم 22000 دج لوحظ زيادة نسبية مقارنة مع فئة المبحوثين السابقة ويمكن إعطاء تفسير لهذه الزيادة النسبية في الجدول السابق إلى استفادة هذه الفئة من المنح العائلية، إلا لأنه وبرغم هذه الزيادة تبقى غير كافية لسد الحاجيات الأساسية. وبالتالي عدم مواكبة لأجور العمال في إطار العقود محددة المدة لمواجهة غلاء المعيشة الذي يورق أغلبية شرائح المجتمع الجزائري.

جدول رقم: (15) يبين مدى التزام العمال بمواقيت العمل و مبررات عدم الالتزام

المجموع	طبيعة العقد	عدم وجود رقابة صارمة	مبررات أسباب عدم الالتزام	الإجابة
27 %96.42	19 %95	8 %100	نادرا	
1 %3.60	5	-	أحيانا	
*28 %100	20 %100	8 %100	المجموع	

* لا تمثل حجم العينة وإنما تمثل عدد المبحوثين المعنيين بالإجابة.

من خلال معطيات النسبة في الجدول رقم (15) نلاحظ هناك فارق واضح في إجابات المبحوثين حيث إن الاتجاه العام للجدول قدرت 96.42% في خانة المبحوثين الذين أجابوا بعبارة أحيانا فيما يتعلق بالالتزام بمواقيت الدخول ومغادرة مكان العمل حيث كان تبرير

غالبية العمال الذين أجابوا بعبارة أحيانا هو غياب الرقابة الصارمة في المؤسسة وذلك بنسبة 100% تليها 95% الذين برروا عدم التزامهم يعود إلى عملهم في عقد محدد المدة في حين أن 3.60% فقط المجموع الكلي من إجابات المبحوثين صرحوا بعدم تقيدهم بمواقيت العمل فكانت إجابتهم بعبارة نادر.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 100% هم الذين يحضرون نادرا وهذا راجع إلى سبب عدم وجود رقابة صارمة ربما لوجود تواطؤ بين المسئول والعمال، و بنسبة 95% منهم يرجعون عدم احترامهم لمواقيت الدخول والخروج لطبيعة العقد التي تشعرهم بعدم الاستقرار وعدم الأمان، هذا ما يولد لديهم سلوك عدم الانضباط.

إلى جانب ذلك فإن من أبرز الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى عدم الالتزام بالوقت هو وضعهم غير الثابت في العمل بحكم صنف عقد العمل المحددة المدة، وهو ما يخلق الشعور بعدم الأمان الوظيفي وغياب عنصر الاستقرار في منصب العمل وقلة فرص التثبيت في العمل، كل تلك العوامل حتما تؤدي إلى ظهور الاتجاهات السلبية من استياء وتذمر العمال من الوضع غير مستقر بالتالي يظهر ذلك في شكل سلوك التسبب وعدم التقيد بمواعيد من طرف العمال، من هنا يمكن أن نفهم بأن عقود العمل محددة المدة بالرغم من الوجه الايجابي لها في كونها وسيلة للتخفيف من حدة البطالة، واعتبارها عامل اكتساب خبرة في ميدان العمل بالنسبة للعمال، إلا أن مثل هذه العقود تخلق نوع من الفوضى وغياب روح المسئولية في المؤسسة ميدان العمل، مما يؤثر ذلك بشكل عام على سيرورة العمل ككل، حتى أنها يمكن تمتد و يتأثر العمال المثبتين بمثل هذه السلوكات وظهر نوع من الإشكالية بالنسبة لهم.

جدول رقم: (16) يوضح مدى التزام العمال بتوجيهات وأوامر المسؤولين وعلاقته بانضباط

العمال

المجموع	لا	نعم	طبيعة العقد و تأثيره على الالتزام	أسباب عدم الانضباط
40 %46	1 %100	39 %45.3	عدم وجود ضمانات	
14 %16.1	-	14 %16.3	غياب روح المسؤولية	
33 %37.9	-	33 %38.4	عدم تثمين الجهد	
87 %100	1 %100	86 %100	المجموع	

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام بنسبة 46% من مجموع العمال الذين صرحوا بأن أسباب عدم انضباطهم يعود إلى عدم وجود ضمانات بنسبة 45.3% فيحيناعتبر 37.9% من العمال بأن سبب عدم الانضباط يعود إلى عدم تثمين الجهد، وكلهم اعتبروا أن طبيعة العقد كونه محدد المدة قد أثر على التزامهم، في حين مثلت نسبة 16.1% من العمال بأن السبب الرئيسي لعدم انضباطهم يعود إلى غياب روح المسؤولية لديهم وكلهم اعتبروا أن طبيعة العقد هو الذي أثر على التزامهم بنسبة 38.4%. من خلال القراءة الإحصائية يتضح جليا أن السبب الرئيسي لعدم انضباط عمال العقود محددة المدة يعود بالدرجة الأولى إلى عدم وجود ضمانات كونهم في إطار عقد محدد المدة

وبالتالي فإنهم غير مستقرين مهنيًا في الوظيفة باعتبارهم محرومين من عدة امتيازات تتوفر في الوظيفة الثابتة. كما أن هؤلاء العمال متخوفون من إمكانية فسخ العقد لسبب ما. كما أن أهم ما قد يفقده العامل هنا هي الحاجة إلى الأمن حيث أن العامل هنا غير مشبع لهذه الحاجة والتي تتحقق عند التثبيت في المنصب، وهذا ما يطمح له أغلب العمال ذوي العقود محددة المدة، كما أن عدم تامين الجهد يعد من الأسباب التي قد تدفع العمال إلى عدم الالتزام لعدم وجود إنصاف فيما يبذلونه من جهد وفيما يتقاضونه من أجر نظير مجهوداتهم. هذا ما يجعلهم يقصرون في تأدية أعمالهم وغير مسئولين تجاه المهام التي تسند لهم خاصة مع وجود عمال في صيغة العقود محددة المدة ولكنهم لا يداومون على العمل بصورة منتظمة (عمال ذوي عقود محددة المدة أيضا) الأمر الذي يشكل لديهم نوع من الاستياء و التضمر للعمال الذين لديهم نفس صيغة العقد ولكنهم منضبطين في عملهم وبالتالي يستشعرون عدم وجود عدالة في التقييم أو لغياب الرقابة الفعالة داخل المؤسسة، خاصة مع اعتماد بعض العمال إلى إثبات الحضور شكليا فقط بدون انجاز أي مهام من خلال التوقيع على سجل الحضور فقط ثم مغادرة مكان العمل أو بقائهم داخل المؤسسة من دون القيام بأي عمل.. هذا ما قد يخلق نوع من عدم العدالة في التقييم وبالتالي يعتمد بقية العمال إلى عدم الالتزام الكلي بتوجيهات وأوامر المسئول المباشر وبالتالي انتشار ثقافة الاستهتار وعدم المبالاة وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء من جهة وعلى فعالية المؤسسة من جهة أخرى.

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

تذكير بالفرضية الأولى: تؤثر خصوصية العقد محدد المدة على انضباط العمل. من خلال ما توصلنا إليه من نتائج فإن العمل العقود المحددة المدة وما يستمر به من خصوصية تؤثر على انضباط العمال بشكل كبير، اتضح لنا من خلال نتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى التي طارحناها في البحث، بأن طبيعة العقد قد أثرت على اطمئنان العمال والذي بالضرورة يؤثر على درجة انضباطهم في العمل وذلك بناء على جملة من الأسباب التي يمكن ذكر أبرزها وفقا لما تحصلنا عليه من نتائج بعض الجداول، فمحدودية مدة عقد العمل ينجم عنها تخوف لدى العمال من نسخ العقد مما يتولد عنه الشعور بالاستياء الناجم عن غياب الاستقرار والأمان الوظيفي التي تؤدي بدورها إلى عدم التقيد بمواقيت العمل، وغياب المسؤولية وعدم وجود الضمانات الكافية التي من شأنها أن تدفع بالعمال إلى التزام والانضباط في العمل وهذا ما بينته نتائج كل من الجداول الآتية: (07، 08، 09، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16)

إن كل هذه العوامل تؤدي بالضرورة إلى ظهور بعض السلوكيات والتصرفات التي يمكن القول بأنها سلبية، والتي انعكست على انضباط العمال وأدائهم بالتالي على فعالية المؤسسة مكان العمل ككل، بمعنى أن العقود المحددة نظرا لما أفرزته من نتائج سلبية على مستوى اطمئنان العمال يؤثر بدرجة كبيرة على أداء و انضباط العمال الذين يعملون في إطار هذا النوع من العقود.

- تحليل بيانات الفرضية الثانية:

- قراءة وتحليل جداول الفرضية الثانية

الجدول رقم: (17) يوضح شعور المبحوثين بالإنصاف ما بين الجهد المبذول و الأجر

النسبة المئوية	FI	الشعور بالإنصاف
8%	7	نعم
92%	80	لا
100%	87	المجموع

من خلال الجدول المدون أعلاه يتضح الاتجاه العام كان بنسبة 92% من المجموع الكلي الذين يعبروا عن عدم شعورهم بإنصاف تجاه ما يبذلونه من جهد، وما يأخذونه من مقابل في حين عبرت نسبة 08% عن اللذين أجابوا بعكس ذلك

إن شعور عمال العقود محددة المدة بعدم الإنصاف تجاه ما يبذلونه من جهد وما يأخذونه من مقابل ذلك له دلالة على أن هناك عدم رضى عن الأجر الذي يتقاضونه، حيث نجد العامل مجبر على أداء كل عمل يطلبه منه المسئول المباشر حتى ولو كان من اجل الحفاظ على منصب عمله المؤقت الأمر الذي يشعره بأن ما يأخذ من أجر نظير أدائه غير متلائم مع ما يقدمه من جهد، وما يكتسبه من مؤهلات، خاصة وأن أي رد فعل من خاصة وأن أي رد فعل من طرفه قد يهدد منصبه باعتباره مؤقت وهذا ما قد يؤثر على إتقانه للعمل الذي يؤديه أو أدائه في وقت أطول، وهذا ما سيتوضح لنا من خلال الجداول الآتية.

الجدول رقم: (18) يوضح الجدول علاقة الأجر مع دافعية الإنجاز:

المجموع	اكثر من 22000 دج	من (19000 إلى 21000 دج)	من (16000 إلى 18000 دج)	فئات الأجر عدم التحسس لإنجاز العمل
38 %43.67	1 %25	4 %36.36	33 %45.83	نعم
49 %56.33	3 %75	7 %63.63	39 %54	لا
87 %100	4 %100	11 %100	72 %100	المجموع

من خلال معطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن اتجاهه العام كان نسبة 56.33% من المجموع الكلي للمبحوثين الذين أجابوا بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يحمس لإنجاز العمل، و بأعلى نسبة 75% الذين يفوق أجرهم 22000 دج وبنسبة 63.63% الذين يتراوح أجرهم ما بين (1900 إلى 2100 دج) ونسبة 54.16% عند الذين يتراوح أجرهم من (1000 إلى 19000 دج)، في حين كانت نسبة 43.67% من المجموع الكلي للمبحوثين الذين كانت إجاباتهم بأن الأجر الذي يتقاضوه يحمسهم لإنجاز العمل وبأعلى نسبة 45.38% الذين يتراوح (16000 إلى 18000 دج) تليها و بنسبة 36.36% عند الذين يتراوح أجرهم (19000 إلى 21000 دج) وبنسبة اقل 25% عند الذين يفوق أجرهم 22000 دج.

من خلال التحليل الإحصائي لهذا الجدول يتضح لنا أن معظم العمال الذين يعملون في إطار عقود العمل المحدد المدة قد صرحوا بأنهم غير متحمسين لانجاز العمل خصوصا إذا ارتبط ذلك بالأجر إذا أن العمال يدركون تماما أن أجورهم اقل من أجور العمال الدائمين وهذا ما ينعكس بدوره على نفسية العمال من حيث غياب

عنصر التحمس والإقبال على انجاز العمل ما يشير ذلك إلى أن هناك فرق بين العمل الدائم و العمل المؤقت من ناحية الأجر الإقبال و الدافعية في انجاز العمل بحكم أن العمال المندرجين ضمن العمل بالعقود محددة يفقدون للحماسة في العمل لأنهم يشعرون بالتهميش وبعدم أهميتهم في المؤسسة حيث يقومون بنفس العمل مع العمال الدائمين لكن هناك فارق بالنسبة للأجر لان الأجر خاصة في ظل الظروف المعيشة ومع تزايد متطلبات العيش له دور وأهمية كبيرة في الحياة المعاصرة فالأجر بعد العنصر المهم و المحرك الأساسي في تحريك و دفع العمال نحو انجاز العمال بحماسة ورفع الروح المعنوية نحو العمل فبغيا به أو قلته ينعكس سلبا على فعالية العمال في المؤسسة ميدان العمل لان العامل الذي يتقاضى أجرا زهيدا خاصة وانه في إطار عمل مؤقت لأيتمكن حتما من الاندماج بشكل كبير في العمل من حيث الدافعية و الانجاز في العمل بالتالي لا يتمكن العامل من إتقان عمله بالشكل المطلوب، لأنه يبدو كما اتضح في الجدول الموالي أن فئات المبحوثين الذين لا يتحمسون للعمل هم من الفئات التي لديها مستوى علمي عالي (جامعي، ثانوي) بحيث يرون أن لديهم نفس المؤهلات مع الذين يعملون بصفة دائمة إلا أن الجهد وتتمين هذا الجهد غير واردة في إطار هذه العقود كما سيوضحه الجدول التالي.

جدول رقم: (19) يوضح تناسب كل من الراتب و المؤهلات

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي تناسب الأجر مع المؤهلات
19 %21	2 %10	5 %11.6	5 %35.7	7 %70	نعم
68 %78.2	18 %90	38 %88.4	9 %64.3	3 %30	لا
87 %100	20 %100	43 %100	14 %100	10 %100	المجموع

بناء على النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن اتجاهه العام كان بنسبة 78.2% من المجموع الكلي للمبحوثين الذين يتقاضون راتب لا يتناسب و مؤهلاتهم وبأعلى نسبة الذي مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 90% والثانوي بنسبة 88.4% وبنسبة 64.3% بمستوى تعليمي متوسط، وبنسبة 30% مستوى تعليمي ابتدائي.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن أغلبية أفراد المجتمع الدراسة ببلدية حاسي ببح الذين يعملون في إطار العقد المحدد الراتب الذي يتقاضونه لا يتناسب ومستوى تعليمهم و ذلك بنسبة 78.2% من المجموع الكلي من فئة الجامعيين، الثانويين و بنسب عالية الذين لا يعملون في إطار التخصص الذي درسه، أو الشهادة التي حصلوا عليها و يعود هذا إلى سبب البطالة و قلة مناصب الشغل المتاحة، الشيء الذي أجبرهم على العمل في إطار العقود محددة المدة و بشكل مؤقت هذا ما أكده الجدول رقم (17) فالحصول على العمل من الأولويات و أصبح أول هدف حتى قبل التعرف على طبيعة العمل و الأجر محدد لذلك فطبيعة العمل المعروض من طرف المؤسسات هي التي أصبحت تفرض نفسها على حساب نوع الشهادات و المهارات و المؤهلات التي يمتلكوها الأفراد و نجد أن الوظائف

التي من المفروض شغلها ليست محددة و لا أجرها يتناسب مع نوع الكفاءة و الشهادة المحصل عليها .

ففي الدراسة الميدانية كان الملاحظ أن العمال غير قاريين في وظائف محددة أي أن هناك دوران العمل هو السائد، فالعامل يشغل كل مرة عمل. معين مقابل اجر ثابت وهذا ما يفسر عدم وجود دراسة و تحليل و توصيف مناصب العمل بغية التعرف على طبيعة كل منصب و متطلباته مع مؤهلات كل فرد و الجهد الذي يثمنه و هذا ما يؤكد على عدم عدالة الأجور في الوظيف العمومي الذي يعتمد عل استقطاب العمال بعقود محددة المدة. بالإضافة إلى أن دوران العمل بنسبة للعمال ينعكس بشكل سلبي على سير العمل ككل في المؤسسة ميدان العمل، لأن دوران العمل برغم من فائدته بالنسبة للعمال و هو اكتساب خبرات متعددة في مجالات مختلفة إلا أنها تتعكس بسلب على الثبات و الاستقرار في العمل و اكتساب خبرة كبيرة في ميدان واحد .

من خلال هذا التحليل يتضح أن للمستوى التعليمي بالنسبة للمبحوثين العاملين بالعقود المحددة المدة له أهمية كبيرة في مسالة التوافق بين الأجر و المستوى التعليمي و كل ذلك من شأنه أن يؤثر ككل على سير العمل .

الجدول رقم: (20) يوضح علاقة الأجر الذي يتقاضاه العمال في إطار العقود محددة المدة ومدى ملائمة الراتب مع المؤهلات

الأجر الراتب و ملائمته للمؤهلات	ما بين (16000 إلى 18000)	ما بين (19000 إلى 21000)	أكثر من 22000	المجموع
نعم	16 % 21,19	2 % 20	1 % 25.83	19 % 21.83
لا	57 % 78.08	-	3 % 75	68 % 78.16
المجموع	73 % 100	10 % 100	4 % 100	87 % 100

من خلال الجدول أعلاه يتضح جليا لأن الاتجاه العام للعمال وبنسبة 78.16 % يوضح أن الراتب الذل يتقاضونه لا يتلاءم مع مؤهلاتهم وتكثر أكثر عند أولئك الذين يتقاضونه أجورهم ما بين (16000 و 18000 دج) ونسبة 78.08 % حين نجد أن 21.83 % تبين أن الراتب يتلاءم مع مؤهلاتهم، وهي تكثر عند العمال الذين يتقاضون أجورهم يفوق 22000 دج وذلك بنسبة 25.83 % ودرجة أقل 21.19%.

يتضح من القراءة الاحصائية أن العمال يعتبرون أن الراتب الذي يتقاضونه غير متلاءم مؤهلاتهم وتكثر عند الذين يتقاضونه منخفض نوعا ما، وهذا يعود إلى اعتبارهم أن الأجر الذي يتقاضونه لا يكفي لسد حاجياتهم الأساسية من جهة وأيضا لأنهم يشعرون بأن الأعمال التي يزاولونها لا تتلاءم مع الأجر الذي يتقاضونه وخاصة الفئة التي تتقاضى (16000 إلى 18000 دج) بنسبة 78.08 % وهذا دليل على تدمير هذه الفئة شعورهم باليأس جراء المؤهلات التي اكتسبوها خاصة فئة الجامعيين الذين تحصلوا على شهادات مدة 04 سنوات ثم لا يجدون مقابل هذه الكفاءة أجرا مناسباً، كما أن العمال ذوي العقود المحددة والملتزمين

في أداء مهامهم عادة ما يشعرون بنوع من عدم الإنصاف بينما يقدمونه وبينما يأخذونه نظير عملهم وهذا ما قد يدفعهم إلى عدم المبالاة كشكل يعبر الاحتجاج من الأجر الذي يتقاضونه خاصة عند ذوب المستوى الجامعي، حيث يشعرون ذلك بنوع من عدم الإنصاف كونهم تلقوا تكوينات يأملون بعده للحصول على أجر محترم يعكس على الأقل مؤهلاته، كما يمكننا تفسير اعتبار بعض العمال أن الأجر الذي يتقاضونه يتلاءم مع مؤهلاته فقد يعود الأمر إلى تقلدهم مناصب لا تستدعي حضورهم داخل المؤسسة، بالتالي فإن الأجر الذي يتقاضونه يلقي ترحيب من طرفهم اطلاقاً من عدم وجود جهد يبذل نظير ذلك الأجر، وتكثر عند أولئك الذين يأتون لمكان العمل فقط للتوقيع على سجل الحضور.

الجدول رقم: (21) يوضح أداء العمل كما على أحسن وجه وعلاقته بالالتزام بمواقبت العمل

المجموع	لا	نعم	الأجر ودافعية الانجاز الالتزام بمواقبت الدخول والخروج
58 %66.7	36 %72	22 %59.5	دائما
28 %32.2	14 %28	14 %37.8	أحيانا
1 %1.5	-	1 %2.7	نادرا
87 %100	50 %100	37 %100	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية العمال صرحوا بأنهم ملتزمين دائما بمواقبت دخولهم وخروجهم من مكان العمل وذلك بنسبة 66.7% وتكثر أكثر عند أولئك الذين يعتبرون ان اجورهم التي يتقاضونها لم تكن عائقا امام دافعية انجاز الاعمال وذلك بنسبة 72% في حين عبرت نسبة 2.7% على العمال الذين يعتبرون انه من النادر الالتزام بمواقبت الدخول والخروج وهي نسبة ضئيلة نوعا ما وارتكزت عند أولئك الذين يعتبرون ان طبيعة الاجر يشكل بالنسبة لهم دافع لإنجاز المهام الموكلة .

أن العمال الذين يعتبرون الاجر الذي يتقاضونه يشكل لهم دافع لأداء عملهم كما أنهم في نفس الوقت غير ملتزمين تماما بأوامر وتوجيهات المسئول المباشر قد يعود بالدرجة الأولى إلى تقلد هؤلاء العمال لمناصب عمل أخرى خارج المؤسسة وبالتالي لا يشكل هذا العمل بالنسبة لهم حيز كبير في دائرة انشغالاتهم علة اعتبار أنهم يزاولون مهام أخرى كوجود

مشاريع أو توجههم للتجارة الحرة... إلخ، بالتالي فإن هذا النوع من العمال غير متخوفين من إمكانية الفصل مثلاً أو العقاب نظيرة عدم التزامهم التام، لكنهم بالمقابل لديهم قناعة بالأجر الذي يتقاضونه، غير أن هناك فئة لا تعتبر الأجر دافع لأداء العمل وهذا ما يثبت أنه في حالة ظهور أي فرصة عمل أخرى و بمميزات نسبية فقط سيغيرون مكانهم.

جدول رقم (21) اتجاهات المبحوثين نظام العمل بعقد محدد المدة

التقييم	المجموع	
سلبيات	01	ضغط العمل
	02	إمكانية الفسخ
	03	عدم وجود استقرار مهني
	45	المجموع الجزئي
إيجابيات	01	يوفر دخل مادي
	02	اكتساب خبرة
	03	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية
	42	المجموع الجزئي
	87	المجموع الكلي

من القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتضح أن علاقة الاتجاه العام له قد مثله التوجه السلبي للمبحوثين بالنسبة لرأيهم في العمل بعقد محدد المدة حيث قدرت بنسبة من المجموع الكلي بـ 51.72%.

بينما جاءت نسبة 48.27 في فئة الذين كان تقييمهم للعمل بعقد محدد المدة أنه إيجابي. وعند إدخال المبررات والأسباب التي دفعت بالمبحوثين إلى الحكم على العمل محدد المدة نجد أعلى نسبة في فئة الإجابة بالتوجه السلبي قد قدرت بـ 34.48% الذين أرجعوا السبب في ذلك إلى أن العمل بعقد محدد المدة هو غياب عنصر الاستقرار المهني في حين كان المبرر الأكثر بالنسبة للنظرة الإيجابية للعمل بالعقود المحددة المدة من قبل المبحوثين توفر دخل مادي حيث مثلت بنسبة أعلى في ذلك 40.22%، يتبين لنا من نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين كان موقفهم سلبي من العمل في إطار عقد محدد المدة، ذلك أن العمال في إطار العقود المحددة المدة مستأؤون من وضعهم كعمال مؤقتين، بالنظر إلى جملة من العوامل والأسباب التي أدت بالمبحوثين إلى تبني هذا الموقف السلبي كعامل ضغط للعمل الممارس على العمال المؤقتين من قبل بعض المسؤولين بالإضافة إلى عدم وجود الاستقرار المهني، الذي يعتبر من أهم الحاجيات الأساسية مثلما أشار إلى ذلك إبراهيم ماسلو في هرم الحاجات بحكم أن الاستقرار المهني يخلق نوع من الاطمئنان والراحة بالنسبة للعمال، أما بالنسبة للمبحوثين الذين تمثل اتجاهاتهم بالإيجابية نحو العمل في إطار العقود محددة المدة فقد كانت مبرراتهم عن سبب تشكل مثل هذا الموقف والنظرة الايجابية في ذلك كون أن المبحوثين في هذه الفئة ينظرون إلى إن العمل في ظل العقود محددة المدة يعتبر مدخول أو مصدر مادي يتقاضاه العمال المؤقتين نهاية كل شهر من العمل لأن هذا الراتب، بالرغم من محدوديته إلا أنه يساعد في سد متطلبات وحاجيات العمل فهو بمثابة المنفذ أو المخرج من ضيق المعيشة و غلائها، إضافة إلى ذلك فهو يعد فرصة تسمح لهم باكتساب خبر مهنية في ميدان العمل وأن ما كان معمولاً به في مسابقات التوظيف احتساب الخبرة، فهم ينظرون إليها من جانب الزيادة في خبرتهم

في العمل، فيصبح بذلك العمل المؤقت بمثابة الوسيلة التي تنص القدرات في ميدان العمل، بالإضافة إلى القدرات من الخدمات الاجتماعية جراء العمل في إطار العقود محددة المدة تعد بمثابة الفرصة التي تسمح للعمال للاستفادة من بعض الامتيازات والخدمات، كما التأمينات الاجتماعية على سبيل المثال.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن العمل في إطار عقود محددة المدة برغم تدمر واستياء الكثير من العمل في هذا المجال إلا أن لها جوانب مفيدة تنعكس بالإيجاب على المنتمين إلى هذا الميدان، فقد حققت التخفيف من نسبة البطالة.

6. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

تذكير بالفرضية: يؤثر الأجر الذي يتقاضاه العامل في إطار عقد محدد المدة على إنجاز العمل.

إن عدم التوافق ما بين قدرات ومؤهلات العمال مع الأجر الذي يتقاضاه العمال في إطار العقد محدد المدة، خصوصا عند شعور العمال بعدم الإنصاف في الجزئية المتعلقة بالجهد المبذول من قبلهم دون حصولهم على علاوات وامتيازات تثن ذلك الجهد إلى جانب أن قلة الأجر وعدم تناسبه مع مؤهلات العمال، حتما سيؤدي إلى شعور العمال في ظل عقود محددة المدة بالاستياء والتهميش كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى الإحباط في المعنويات لدى العمال، بالتالي انخفاض على مستوى الانجاز لديهم مما ينعكس بالضرورة بشكل سلبي على فعالية المؤسسة ككل .

7. الاستنتاج العام:

من خلال النتائج الجزئية للفرضيات فإننا يمكن القول أن مثل هذه العقود وإن كانت حققت بعض الأهداف التي رسمت لها من خلال هذه سياسات التشغيل إلا أن تأثير هذه العقود على هذه السياسات وأيضا على مستوى الأداء في المؤسسات كان سلبي كما أكدته نتائج الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

إن العمل بالعقود المحددة المدة يؤثر على انضباط العمال بشكل كبير إذ أن طبيعة وخصوصية العقد قد أثرت على اطمئنان العمال حيث أكد ذلك أغلب أفراد مجتمع الدراسة مثلته نسبة (71.3 %) وهذا ما فسرتة جملة من الأسباب فقد أظهرت النتائج بأن المبحوثين لا يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي نظرا إلى الخصوصية التي يحملها هذا النوع من العقود المُمثلة أساسا في محدودية مدة العمل؛ أي العمل بشكل مؤقت هذا ما أدى إلى عدم الاطمئنان لدى العامل مما ينعكس ذلك بالضرورة سلبا على أداء والتزام العامل والذي بدوره يؤثر على سير العمل ككل في المؤسسة مكان العمل،

كما تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن الأجر الذي يتقاضاه العامل في إطار هذا النوع من العقود هو الآخر قد ساهم في شعور العمال بعدم الاطمئنان، حيث أكد ذلك أغلب أفراد مجتمع الدراسة وهذا بنسبة (50%)، فقلة الأجر وعدم تناسبه مع مؤهلات المبحوثين خاصة وأن معظمهم من خريجي الجامعات وأصحاب شهادات أدى إلى شعورهم بالاستياء والتهميش من طرف المسؤولين، مما يؤدي ذلك بالعمال إلى التماطل حيث لا يسعون إلى تقديم أفضل ما لديهم من مجهودات رغم قدرتهم وكفاءتهم على ذلك وهذا ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة.

فالأجر في هذه الحالة أدى إلى شعور العمال المنتمين لهذا النوع من العقود بعدم العدالة فيما يخص تكافؤ الجهد الذي يبذلونه والأجر الذي يتقاضونه.

خاصة وأن دوافع المبحوثين للعمل ضمن هذا العقد تمثلت في أن أغلب المبحوثين هم من فئة المتزوجين بنسبة (48.1%)، مما يعني ذلك أن الحاجة المادية هي السبب الرئيسي التي أدت بهم إلى قبول مثل هذه الفرص من التشغيل تضمن لهم مدخول مادي بناء على المسؤولية المنوطة بهم تجاه أسرهم بالرغم من أنه لا يكفي لسد حاجياتهم إلا أنه يعتبر مصدر رزق بالنسبة لهم كما تبين لنا وهذا ما أدى إلى تخوف العمال من فقدان العمل بإنهاء العمل أو فسخ العقد من قبل المسؤول، بالتالي تعرضهم للفصل وهذا ما يؤثر على معنوياتهم فيما بعد، بمعنى أن الشعور بالتخوف والتوتر يصاحبهم بشكل دائم وكذا الشعور بعدم الاستقرار المهني وبالتالي الانجاز والإقبال على العمل يكون بوتيرة أقل وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على أداء و انضباط وكذا التزام العمال داخل المؤسسة.

كل تلك العوامل السابقة أدت إلى ظهور نوع من التسبب من طرف العمال تجسدت في شكل تصرفات سلبية منها على سبيل المثال عدم التقيد بمواقيت العمل و عدم تحمل المسؤوليات بالشكل المطلوب، رغم ذلك يسعى بعض العمال إلى إظهار سلوكيات معينة

لنقل صورة جيدة للمسئول المباشر من أجل كسب ثقته و بالتالي الحصول على فرصة لإمكانية التثبيت فيما بعد.

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن هذا النوع من العقود بالرغم من الإيجابيات العائدة على العمال في هذا المجال كالحصول على منصب عمل وكسب خبرة مهنية غير أن لها انعكاسات سلبية على العمال و التي بدورها تنعكس على المؤسسة مكان العمل أبرزها غياب عامل الاستقرار والأمان الوظيفي حيث يصبح العامل متخوف بشأن مستقبله ودائم التوتر، مما يؤثر كل ذلك على الانضباط وسير العمل حتى أن لمثل هذا النوع من العقود قد تخلق فوضى في المؤسسة خاصة من ناحية توزيع المهام على العاملين وكذا بالنسبة لمواقيت وأيام العمل.

- الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا هذه التعرف على الأثر الذي تحدثه خصوصية العمل بعقد محدد المدة، ولقد تبين لنا من خلال النتائج توصلنا إليها أن مثل هاته العقود رغم إيجابياتها إلا أنها تتميز بسلبيات عديدة، قد ذكرناها في النتائج، لكن الشيء الذي يمكن التركيز عليه هو أنه رغم أن هذه العقود تسعى إلى تحقيق أهم الأهداف المسطرة لها، ألا وهي تخفيف من حدة البطالة، إلا أن ومن هلال ما رأيناه واستنتجناه في الدراسة الميدانية أن تبقى هاته المناصب في إطار حلول ترقيعية في إطار ما يعرف بسياسة شراء السلم الاجتماعي، ولأن هذه المناصب تعتبر مناصب فائضة هن الحاجات الفعلية للمؤسسة يمكن إدراجها في إطار ما يعرف بالبطالة المقنعة، ويبقى السؤال مطروح إلى متى تعالج مشكلة البطالة بهذه الأساليب غير المدروسة.

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، مصر 2001.
- 2- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2005.
- 3- أحمية سليمان: التنظيم القانوني للعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية)، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر، 2002.
- 4- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (مبادئ العمل)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 5- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة غريب، القاهرة.
- 6- أسامة شتات: قانون العمل، دار الكتب القومية، مصر، 1999.
- 7- أكرم محمد الطويل، خالد عبد الرحمن أهيتي، التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المداخل، التجارب، دار حامد للطباعة، ط 2 : عمان الأردن، 2000.
- 8- بلقاسم ملاطنية، حسان الجيلاني منهج العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر.
- 9- بن صاري ياسين: عقد العمل محدد المدة، دار همة للطباعة والنشر، الجزائر 2004.
- 10- جلال مصطفى القريشي: شرح قانون العمل في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 11- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية 2006.
- 12- خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 13- راشد راشد: شرح علاقات العمل الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 14- راشد راشد: شرح العلاقات الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.

- 15- راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 16- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية الجزائر، 2002.
- 17- زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر 2001.
- 18- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ط₁، 200.
- 19- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط₂، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006.
- 20- سعاد نايف البرنوطي: اساسيات الإدارة، دار وائل للنشر عمان الرذن 2001
- 21- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ط₁، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة، مصر . 2002.
- 24- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 25- صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر 2005.
- 26- طاهر محسن العالبي ومحمد صلاح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والطباعة، ط₁، عمان الأردن.
- 27- عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- 28- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 29- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر: ط 2، 2001.
- 30- عبد السلام ذيب: فانون العمل الجزائري، دار القصة للنشر، الجزائر 2003.
- 31- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة المورد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2006.
- 32- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2005.
- 33- فاروق عبده فاليه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2005.
- 34- فهد يوسف الدولية: أثر الثقافة على أداء الموظف في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007.
- 35- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دال الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 36- محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، ب ط، الجزائر، 1995.
- 37- محمد حسن منصور: قانون العمل، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 38- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 39- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (علمية)، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004.
- 40- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن 2000.

- 41- هاشم رفعت هاشم: عقد العمل في الدول العربية، الدار القومية للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة.
- 42_ هانيز ماريو، إدارة الأداء، تر: محمود مرسى وآخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- 43- همام محمد زهران: قانون العمل، عقد العمل الفردي، ب ط ، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 44- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 1990، ص 187
- 45- المادة 08 من القانون 11\90 المؤرخ في 06 فيفري 1990، المعدل والمتمم، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية 17.
- الاطروحات والرسائل الجامعية:**
- 46-- بن طالب سامية، ضغوط العمل و تأثيرها على أداء في المنظمة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 47- سميرة طهراوي: تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي، مدية، 2007 / 2008.
- 48- صوشي كمال: المساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، تخص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.
- 49- عويشة مسيلي: ثقافة المنظمة وقيم الانضباط لدى العمال، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، غير منشورة 2010-2011.
- 50- محمد عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمو لنيل شهادة الماجستير عن إدارة الأعمال

القواميس:

51- أبو الفضل جمال الدين محمد ابن منظور الإفريقي: لسان العرب، المجلد

الأول، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956.

52- مصلح صالح: الشامل (قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية)، دار عالم

للكتب، الطبعة الأولى، 1999.

المراجع باللغة الفرنسية:

53- subvie saint et victor haines; gestion de edition; 2007.

perfonances au tarvail; de bouk edition; France

الملاحق

