

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

علاقات العمل في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي
- دراسة ميدانية ببلدية بوقوس ولاية الطارف -

إعداد الطالب(ة):

بومنيجل حبيبة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر أ	سبرطعي مراد
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر أ	عواطف عطيل
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد	أستاذ محاضر ب	زعبالة ليندة

السنة الجامعية : 2020 / 2019 م

الفهرس

شكر وتقدير

الإهداء

ملخص الدراسة

مقدمةأ-ب

الفصل الأول : الإطار المفهمي للإشكالية .

- 1 -الإشكالية4
- 2 -أسباب اختيار الموضوع7
- 3 -أهمية اختيار الموضوع.....7
- 4 -اهداف الدراسة.....8
- 5 -تحديد المفاهيم8
- 6 -الدراسات السابقة.....8

الفصل الثاني : مفهوم علاقات العمل والتنظير السوسيولوجي له .

تمهيد

- 1 -نشأة وتطور علاقات العمل28
- 2 -النظريات المفسرة لعلاقات العمل30
- 3 -خصائص علاقات العمل34
- 4 -أطراف علاقات العمل35
- 5 -أنواع علاقات العمل36
- 6 -اساليب تسيير علاقات العمل الفردية والجماعية...38

خلاصة

الفصل الثالث : أساسيات الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

تمهيد

- 1-عناصر الأداء الوظيفي48
 - 2-أهمية الأداء الوظيفي49
 - 3-محددات الأداء الوظيفي51
 - 4-أبعاد الأداء الوظيفي52
 - 5-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي53
 - 6-تقييم أداء العاملين55
- خلاصة

الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

- 1-المنهج المستخدم في الدراسة64
- 2-مجالات الدراسة65
- 3-العينة وطرق اختيارها67
- 4-أدوات جمع البيانات67
- 5-تحليل وتفسير البيانات70
- 6-النتائج العامة للدراسة95

خاتمة98

قائمة المصادر و المراجع100

الملاحق108

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	جنس المبحوثين	01
71	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
72	المستوى التعليمي للمبحوثين	03
73	الحالة العائلية للمبحوثين	04
74	الخبرة والأقدمية في العمل	05
75	التواصل مع الزملاء أثناء العمل	06
76	نوع الاتصال السائد في المؤسسة	07
77	سهولة الاتصال بين الموظفين والإدارة	08
78	مساهمة الإدارة في تدعيم الاتصال بين الموظفين وتطوير العلاقات فيما بينهم	09
79	تواصل الإدارة بشكل جيد مع مختلف المصالح	10
80	تقييم المبحوثين لمستوى الاتصال في المؤسسة	1
81	طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة	12
82	تأثير طبيعة الاتصال على العلاقات مع الزملاء في العمل	13
83	نوع العلاقة التي تربط الموظف بزملائه في العمل	14
84	سهولة تبادل المعلومات والتواصل مع الزملاء في العمل	15
85	يوضح الاعتقاد بأن سهولة الاتصال مع الزملاء في العمل يساعد على بناء علاقات عمل جيدة معهم	16
86	تأدية المهام في انسجام تام مع الزملاء في العمل	17
87	إبلاغ الزملاء بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل	18
88	مواجهة صعوبات في الاتصال مع الزملاء في العمل	19
89	العلاقات الجيدة التي تربط الموظف مع الزملاء في العمل	20
90	تشجيع العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل على أداء المهام بشكل أفضل.	21

91	المنافسة مع الزملاء بهدف تحسين الأداء	22
92	تشجيع الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم أثناء أداءهم لعملهم.	23
93	مواجهة مشكلات مع الزملاء في العمل تعيق الأداء الوظيفي	24
94	تأثير المشاكل الشخصية على فعالية الأداء الوظيفي	25

شكر وتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم:

" ... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 19 من سورة النمل.

الحمد لله سبحانه وتعالى على وجوده ومنه وفضله وإحسانه وتوفيقه لي في إنجاز هذا العمل

المتواضع والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة المشرفة " **عواطف عطيل** " التي مدتني من

منافع علمها بالشكر، ولم تتوانى يوماً عن مد يد المساعدة لي، وحمد الله بأن يسرها في دربي

ويسر بها أمري وأتمنى لها كل النجاح والتوفيق وطول العمر لتبقى نبراساً منيراً في نور العلم

والعلماء.

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الإدارة وموظفي بلدية بوقوس وذلك لما قدموه لي من

تسهيلات ومعلومات ساعدتني في إنجاز هذا.

وفي النهاية أشكر كل نصحني وساعدني في مسيرتي العلمية وكل من مد لي يد العون

سوى من قريب أو بعيد في إنجاز دراستي هذه...

إهداء

الحمد لله الذي لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب انهار إلا بطاعته، ولا تطيب اللحظات إلا بذكره، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه، ولا تطيب الجنة إلا برويته الله جل جلاله.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد صاحب النبوة والرسالة وعلى آله وصحبه الهادين من

الضلالة أما بعد...

أهدي عملي هذا إلى من كلله الله بالهيبة والوقار وإلى من علمني العطاء بدون انتظار ...

إلى من أحمل إسمه بكل افتخار ابي العزيز "عبد الرحمان "

وإلى بسمة الحياة وسر الوجود ... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى

أمي الغالية "رشيدة" وإلى منبع الخير والعطاء جدي العزيز "لوصيف" وإلى روح جدي

الطاهرة الزكية "مبروكة" وإلى جدتي الغالية "صليحة" وإلى قرّة عيني وسندي في الحياة

إخوتي الأعزاء أمين ورضوان وسعاد وزوجها محمد وفوزية وزوجها عبد الرزاق كما أهدي

عملي هذا خاصة إلى ملاكي الصغير اختي "نورة" رعاها الله تحت رحمته وأسكنها رياض

جنّته وأسقاها من مياه عزّته .

وإلى كل أقاربي عمي وزوجته وكل أولادهم وإلى كل عماتي وأخوالي وخالاتي وكل اولادهم .

وإلى أعر أصدقائي وإخوتي في الله : شهرة ، رانية ، نجاة ، عليمّة ...

وإلى كل من ساعدني وتمنى لي الخير سوى من قريب أو بعيد

حبيبة

مُنْظَر

الأدب والاسم

إن علاقات العمل موضوع بالغ الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة مهما كانت طبيعتها أو نشاطها، وذلك لأنها تعتبر بمثابة الأساس الذي يسمح للمؤسسة بالرقى والتطور والنجاح والمحافظة على استمراريتها.

الأمر الذي أوجب على المؤسسات تركيز جل اهتمامها قبل أي شيء على المورد البشري وإعطائه المكانة التي يستحقها والاستثمار في قدراته ومهارته بالشكل الذي يتلائم مع طبيعة العمل الموكل له وذلك بهدف تحسين أداءه الوظيفي.

لذا فقد تناولت هذه الدراسة موضوع علاقات العمل في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي الذي تم اختياره نتيجة عدة أسباب أهمها الرغبة الشخصية والميل لدراسة الموضوع بالإضافة إلى الأهمية العلمية له واعتباره من الموضوعات التي تتطلب دراسة علمية وعملية لتوضيح تأثيراته المختلفة في المؤسسة، وكذلك التركيز على البعد السوسولوجي لعلاقات العمل والأداء الوظيفي ودراسة طبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة، حيث إن هذه الدراسة تهدف أساساً إلى التعرف على علاقات العمل وتأثيراتها المختلفة على الأداء الوظيفي سواء من الناحية الإيجابية والسلبية إضافة إلى التعرف على واقع الاتصال والتواصل بين الموظفين وكذا تواصلهم مع الإدارة ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي من جهة وعلاقات العمل من جهة أخرى.

ولقد تم الاعتماد في الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمقر بلدية بوقوس على المنهج الوصفي في دراسة تأثير علاقات العمل على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى الاعتماد على أداة

المقابلة والاستمارة في عملية جمع البيانات الميدانية، أما فيما يخص عينة الدراسة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة وذلك باختيار 30 موظف أي ما يمثل 25% من المجتمع الأصلي المتكون من 120 موظف.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة نجد:

- أن المؤسسة محل الدراسة تقوم على نوع من الاتصال الفعال والتواصل المستمر سوى بين الموظفين فيما بينهم أو مع الإدارة.

- أن الاتصال السائد في المؤسسة له تأثير ايجابي على علاقات العمل بين الموظفين وذلك من خلال مساهمة في توفير جو ملائم للعمل مبني على أساسا التعاون والتناسق وتبادل الخبرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

- أن المؤسسة تسودها علاقات جيدة بين الموظفين خالية من النزاعات والتوترات التي من شأنها أن تعيق أدائهم الوظيفي.

- أن علاقات العمل لها تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي وخاصة إذا كانت قائمة على التعاون والتفاعل والتواصل المستمر المبني على الاحترام والتقدير التي يشكل حافزا قويا لتنمية القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

Summary

Study Summary

Labor relations are a very important issue for any institution, regardless of its nature or activity, because it is considered as the basis that allows the institution to advance, develop, succeed and maintain its continuity.

The matter necessitated that the institutions focus their attention before anything else on the human resource and give it the position it deserves and invest in its capabilities and skills in a manner that fits with the nature of the work assigned to it in order to improve its job performance.

Therefore, this study dealt with the issue of work relations in the institution and its impact on job performance, which was chosen as a result of several reasons, the most important of which is the personal desire and tendency to study the subject in addition to its scientific importance and its consideration of topics that require a scientific and practical study to clarify its various effects in the institution, as well as focus on the sociological dimension of work relations and job performance and study the nature of work relations prevailing in the institution. As this study aims mainly to identify the work relations and their various effects on job performance, both in terms of positive and negative, in addition to identifying the reality of communication and communication between employees, as well as their communication with management and its impact on job performance on the one hand and work relations on the other hand.

The field study that we conducted at Boukous municipality headquarters was based on the descriptive approach in studying the effect of work relations on job performance in addition to relying on the interview tool and the questionnaire in the field data collection process. As for the study sample, we relied on the simple random sample of 30 employees, which represents 25% of

Summary

the original community of shoemployees, Among the most important results that we o reached through this study We find:

The institution under study is based on a kind of continuous contact and communication except between employees among themselves or with The administration.

Leading communication in the organization has a positive impact on the Working relations between a employees through its contribution to providing a suitable atmosphere for Work based on cooperation, coordination, exchange of experiences and skills, and thus improving job performance.

The institution is dominated by good relation between employees free from the conflicts and tensions that would hinder the perpetuation of employment. That work relations have a positive effect on job performance, especially if it is based on cooperation interaction and continuous communication based on respect and appreciation, which is a strong incentive for the development abilities and o skills, thus improving jola performance.

المقدمة



تسعى الإدارة في أي مؤسسة إلى رفع أداء موظفيها والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى إليه ، وخاصة المورد البشري الذي أصبح في الوقت الحالي يمثل أهم مدخلات المؤسسة والدعامة الرئيسية لنجاحها وتحقيقها لأهداف، لذلك فإنه لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على تطوير خبراته ومهاراته، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بعلاقات العمل داخل المؤسسة مما يؤثر على مستوى رضا العاملين وبالتالي تحسين إنتاجيتهم ومستوى أداءهم.

وبذلك فعلاقات العمل تلعب دورا هاما في زيادة أداء الموظفين وذلك باعتبارها علاقات إنسانية واجتماعية قبل أن تكون مهنية، لذا فإن إقامة علاقات جيدة بين الموظفين فيما بينهم ومع رؤسائهم قائمة على أساس الاحترام والمودة والثقة والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بتحقيق الأهداف يساهم بشكل فعال في تحقيق مستوى جيد من الأداء الوظيفي وانطلاقا من هذا سوف نتناول في هذه الدراسة علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى موظفي بلدية بوقوس بهدف التعرف على واقع هذه العلاقات وتأثيراتها المختلفة على الأداء الوظيفي وتحقيقا لما سبق فقد قسمت الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: تضمن الإطار المفهمي للإشكالية، حيث تم فيه طرح الإشكالية وتحديد السؤال المركزي والأسئلة الفرعية، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، وكذا تحديد المفاهيم، وأخيرا عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الفصل الثاني: وجاء بعنوان مفهوم علاقات العمل والتنظير السوسيولوجي له حيث تم فيه التطرق إلى نشأة وتطور علاقات العمل وأهم النظريات المفسرة لها، بالإضافة إلى خصائصها، وأطراف علاقات العمل، وأنواعها وأخيرا أساليب تسيير علاقات العمل الفردية والجماعة.

الفصل الثالث: جاء بعنوان أساسيات الأداء الوظيفي داخل المؤسسة حيث تضمن عناصر الأداء الوظيفي، أهميته، محدداته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه وأخيرا عملية تقييم أداء العاملين.

الفصل الرابع : تضمن الجانب الميداني للدراسة ، حيث تم فيه التطرق إلى المنهج المستخدم في الدراسة ، ومجالات الدراسة ، بالإضافة إلى عينة الدراسة وطرق اختيارها ، وكذا أدوات جمع البيانات (الاستمارة والمقابلة)، وأخيرا تحليل وتفسير البيانات ووضع النتائج العامة للدراسة .

الفصل الأول :-

*** الإطار

المفهمي
للإشكالية

1 - الإشكالية:

تعد المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع ككل فهي عبارة عن نسق اجتماعي يشتمل على أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ يعتبر الموظف فيها هو الركيزة الأساسية والمورد الأساسي الذي تصبو من خلاله إلى تحقيق أهدافها، حيث نجد أن هذا الموظف يتميز بطبعه الاجتماعي وحاجته الدائمة للتواصل وبناء علاقات مع الآخرين ومع المحيط الخاص به سواء كان ذلك في حياته اليومية أو العملية ومنه فإن علاقات العمل تعد ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية تساهم بشكل كبير في عملية التنظيم من خلال إيجاد الانسجام داخل المؤسسة وتحقيق هدفها المنشود والمتمثل في رفع أداء مستخدميها.

فالمؤسسات عامة سواء كانت اقتصادية أو خدمية فهي بحاجة إلى نظام إداري لتسيير أعمالها وخلق الفعالية والحيوية لرفع الأداء وتحسينه وبناء علاقات بين الموظفين من جهة والإداريين والمسؤولين من جهة أخرى وهذا الزيادة ارتباط الموظفين بعضهم البعض الشيء الذي يولد لديهم الإرادة والطموح الذي يدفعهم للرفع من أدائهم بصفة تلقائية وهذا نتيجة لطبيعة " العلاقات التي تربط الموظف بزملائه وبرؤسائه ومدى تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف".⁽¹⁾

ومن هنا فعلاقات العمل تعد أمراً حتمياً لأي مؤسسة وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الحديث في مجال الموارد البشرية وإدارة الأفراد التي اهتمت بعلاقات العمل، وهذا الآن هذه

(1) - بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص17.

الأخيرة تعتبر أساس نجاح المورد البشري وخاصة إذا لاقت نصيبها من التنمية والدعم من قبل إدارة المؤسسة وهذا من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية، من خلال تأثيرها البالغ على اتجاهات وسلوكيات العاملين فيها من جهة وعلى دوافعهم للعمل والنشاط من جهة أخرى، لذلك فالمؤسسة لها دور بارز في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا الأمر الذي يتيح تفاعل كافة الموظفين والعاملين لتحقيق معدلات أداء عالية داخل المؤسسة.

وبالتالي فعلاقات العمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بواقع وظروف المؤسسة لذا فإن فهمها يتطلب العلاقات التنظيمية بالإضافة إلى بيئة المؤسسة والعلاقات التي تنشأ داخلها نتيجة التأثير المتبادل بين الموظفين والمسؤولين والتي قد تفرز معوقات ومشكلات لها تأثير لا يمكن إغفاله في استمرار وسير حياة المؤسسة.

" بالإضافة إلى كل ذلك نجد أن هناك بعض الباحثين ينظرون إلى العلاقات الإنسانية باعتبارها قريبة ومماثلة ومرتبطة بتصور المشاركة فهي وسيلة تسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار الذي يعد تحفيز للموظف على الإبداع والابتكار وتشجيعا له على العمل بطريقة أفضل وهذا ما أثبتته النتائج المحققة من خلال التجارب التي قام بها Alton Mayo مع فريق عمل جامعة " هارفارد" للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هاوتورن الذي تم من خلاله تطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة. (1)

(1) - خضير كاظم حمود وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2011، ص22.

ومن هنا فإننا نسعى من خلال موضوع دراستنا هذا إلى التعرف على حقيقة علاقات العمل في المؤسسة ومالها من تأثير على الأداء الوظيفي وكذا التعرف على أهم السبل التي تنتهجها المؤسسة في الحفاظ على العلاقات المهنية سواء بين الموظفين أو مع المسؤولين والإداريين وهذا لضمان استمرارية المؤسسة والمحافظة على ديمومتها .

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكال التالي :

كيف تؤثر علاقات العمل السائدة في المؤسسة على الأداء الوظيفي ؟

وتتبع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

- 1 ما هي أنواع الاتصال السائدة في المؤسسة ؟
- 2 كيف تؤثر طبيعة الاتصال على علاقات العمل بين الموظفين ؟
- 3 هل يتأثر الأداء الوظيفي للموظفين بعلاقات العمل فيما بينهم ؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع علاقات العمل في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لم يكن اختيار

عشوائياً و إنما نتيجة لأسباب تظهر في ما يلي:

- الرغبة الشخصية والميل والفضول لدراسة الموضوع.
- ارتباط الموضوع بتخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- التعرف على طبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة.
- التعرف على تأثير علاقات العمل في الأداء الوظيفي.
- الأهمية العلمية لهذا الموضوع واعتباره من الموضوعات التي تتطلب دراسة علمية وعملية لتوضيح تأثيراته المختلفة في المؤسسة.
- التركيز على البعد السوسيولوجي لعلاقات العمل والأداء الوظيفي .

3- أهمية اختيار الموضوع:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أن موضوع علاقات العمل من أهم الموضوعات الجديدة بالدراسة والبحث في مجال التنظيم لأنها ترتبط بأكثر مكونات المؤسسات أهمية فهي تتعلق بالموارد البشري الذي يشكل حجر الأساس بالنسبة للمؤسسة حيث يمكن لها من خلاله تحقيق أهدافها ، لذا فإنه من المهم التعرف على طبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة بين مختلف مواردها البشرية وما لهذه العلاقات من تأثير على الأداء الوظيفي الذي يعد من أبرز العوامل التي من شأنها التأثير على إنتاجية المؤسسة والمحافظة على بقائها واستمراريتها.

4- أهداف اختيار الموضوع :

لكل بحث أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال دراسته وتتلخص أهداف هذا الموضوع في ما يلي:

- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي المتعلق بعلاقات العمل باعتبارها علاقات اجتماعية تنشأ بين مختلف أطراف المؤسسة.

- محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي سواء من الناحية السلبية أو الايجابية وكذا تأثيرها على المؤسسة.

- التعرف على تأثير طبيعة الاتصال على علاقات العمل بين الموظفين في المؤسسة.

5- مفاهيم الدراسة:

5-1 تعريف العمل:

أ - لغة : يعرف العمل بأنه الفعل بقصد وعمل عملا.⁽¹⁾

ب - اصطلاحا : يعرف العمل بأنه نشاط الإنسان الإرادي المقترن بالجهد لغرض نافع غير التسلية واللهو ، كما تطلق كلمة عمل بالمعنى الاقتصادي العام على الجهد البدني والعقلي الذي يبذله الإنسان من أجل الارتزاق والاكتساب.⁽²⁾

(1)- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرف، ط45، بيروت، 2012، ص 530.

(2)- ربيعة جعفر الزهرة باعمر: مفهوم العمل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 39، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 709.

- يشير هذا التعريف إلى أن العمل نشاط يرتبط بإرادة الإنسان ويكون بغرض منفعة شخصية.

كما يعرفه الاقتصاديون الاشتراكيون بأنه القوة التي تكمن في ذات أو جسم الإنسان بحيث تظهر عند إنفاقها في صورة عمل إذ يعرفه كارل ماركس karl marx على أنه مجموعة من الطاقات الجسمية والفكرية المتواجدة في جسم الإنسان في شخصيته الحية والتي يجعلها في حركة لكي ينتج أشياء نافعة.⁽¹⁾

- يتضح من خلال هذا التعريف أن العمل هو قوة كامنة في ذات الإنسان تتطلب حركة لكي تحقق المنفعة.

كما يعرف العمل على أنه مجموعة مهام يتطلب تنفيذها بذل جهد فكري ونفسي وعضلي بغرض إنتاج سلع وخدمات معينة لتلبية جملة من الاحتياجات البشرية.⁽²⁾

يشير هذا التعريف إلى أن العمل عبارة عن جملة من المهام يتطلب إنجازها جملة من القدرات بهدف تلبية حاجيات معينة .

(1) - دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1999، ص 123.

(2) - عائشة التاييب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، ط1، القاهرة، 2011، ص15.

ج- التعريف الإجرائي :

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العمل على أنه ذلك الجهد العضلي أو الفكري الذي يقوم به الموظف مقابل أجر متفق عليه لتلبية حاجياته.

5-2 تعريف العلاقات :

لغة : مفرداها علاقة وتعني رابطة أو صلة بين شخصين أو شيئين.⁽¹⁾

اصطلاحا: يعرفها أحمد زكي بدوي بأنها الروابط أو الصلات بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية.⁽²⁾

5-3 تعريف علاقات العمل:

لقد اختلفت التعريفات حول هذا المفهوم إذ نجد من أهمها:

- تعريف أحمد زكي بدوي : يرى أن علاقات العمل هي العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام وهي تشمل العلاقات بين العمال بعضهم ببعض وبين رؤسائهم أو مديريهم وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارة المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمال والهيئات والحكومة.⁽³⁾

(1) - معجم المعاني الجامع <http://www.ahmaany.com> التاريخ: 27-12-2019، الوقت 18:02.

(2) - أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، ط2، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص 352.

(3) - المرجع نفسه، ص 238.

يوضح هذا التعريف بأن هنالك عدة أشكال لعلاقات العمل وهي علاقات العمل التي تنشأ من عقد العمل، و علاقات العمل التي تشمل كل العلاقات بين العمال مع بعضهم البعض وبالعلاقاتهم مع رؤسائهم ومسؤوليهم والدولة.

- يعرفها الأنجلو سكسونيون: بأنها " العلاقات المتبادلة ذا الطبيعية السيكولوجية والاجتماعية التي تظهر أثناء تأدية العمل الجماعي.⁽¹⁾

يتضح أن هذا التعريف ركز على البعد بين السيكولوجي والاجتماعي اللذان يتحكمان في سلوك الأفراد ويؤطرانه وبالتالي فعلاقات العمل حسب هذا التعريف ما هي إلا علاقات إنسانية تعمل على تهيئة جو العمل للعمال حتى ينفذون مهامهم بشكل طبيعي.

- كما يرى البعض أن علاقات العمل تنشأ كغيرها من العلاقات الأخرى انطلاقاً من علاقات إنسانية، اجتماعية، ويقصد بها العنصر البشري على طرفي العلاقة داخل الجماعة إضافة إلى كونها علاقات مهنية.

- يشير هذا التعريف إلى أن علاقات العمل هي علاقات إنسانية اجتماعية ذا طابع مهني.

- أما ميشال كروزوية **Michel Crozier** عند تحديده لمفهوم السلطة أكد أنها تقتضي وجود علاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر، فلا ممارسة للسلطة داخل المنظمة إلا بوجود علاقة بين الطرفين هما العمال والمدراء أو المشرفين.

- يشير هذا التعريف إلى أن علاقات العمل أساس ممارسة السلطة في المؤسسة.

⁽¹⁾ - بدوي السيد: علم الاجتماع الاقتصادي، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (د.ت)، ص238.

- كما ترى بوتومولوفانيا **potomolovania** أن كل من مصطلح العلاقات الإنسانية في الصناعة أو العلاقات الإنسانية شأنها شأن مصطلح علاقات العمل والعلاقات الصناعية وأنها تكون قابلة لأن تحل محل بعضها حالياً.

- يتضح من خلال هذا التعريف أن علاقات العمل هي العلاقات الإنسانية التي تربط مختلف أطراف المؤسسة.

- كما يرى كل من دانلوب Danlop وفلاندرز Flanders أن منظومة من علاقات العمل تعني علاقة التأثير المتبادل بين المأجور والمستأجر والدولة.⁽¹⁾

يشير هذا التعريف إلى أن علاقات العمل هي جملة القواعد التي تحدد كيفية معالجة علاقات الشركاء الاجتماعيين.

التعريف الإجرائي :

من خلال ما سبق يمكن تعريف علاقات العمل على أنها تلك العلاقات ذات الطابع الاجتماعي والإنساني التي تنشأ بين مختلف أطراف المؤسسة، مما يحقق الانسجام والتكامل فيما بينهم ويحفزهم للعمل بشكل أفضل وإنتاجية عالية من شأنها المساهمة في تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

(1) - عصمان بويكر: تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014/2015، ص 7-8.

4-5 تعريف المؤسسة :

أ لغة: كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده وبالتالي فالمؤسسة تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد.⁽¹⁾

ب -اصطلاحا: لقد اختلفت التعريفات حول المؤسسة إذ نجد من بينها:

-تعريف جيبerson **Jepperson**: يعرفها بأنها برامج أو قواعد منظمة مبنية اجتماعيا

يعاد إنتاجها وتشكلها بشكل روتيني وتعمل كركائز مقيدة نسبيا للبيئات ذات العلاقة وتكون مرتبطة باعتبارات مسلم بها.⁽²⁾

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة عبارة عن استراتيجيات منظمة تسعى إلى تطوير وتطبيق الأساليب التي يمكن من تفسير المؤثرات والمسببات التي أدت إلى تشكل المؤسسة.

- تعريف عبد الرزاق بن حبيب : يعرفها بأنها "منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".⁽³⁾

يشير هذا التعريف إلى أهمية الموارد البشرية والمادية في تحقيق هدف المؤسسة.

(1)- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص27.

(2)- بوضرة زهير: التنظيم الحديث للمؤسسة، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013، ص 23

(3)- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 25.

- تعريف تالكوت بارسونز **Talcott parsons**: يعتبر المؤسسة كتنظيم حيث يرى أنها نسق اجتماعي منظم يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة.⁽¹⁾
- يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي قائم على التفاعل بين مختلف أطرافه وفق لقواعد وقوانين لتحقيق هدف معين.
- ج- **التعريف الإجرائي**: من خلال ما سبق يمكن تعريف المؤسسة على أنها عبارة عن "نسق اجتماعي منظم يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم وفق لمجموعة من القواعد والقوانين بغرض تحقيق هدف معين".

⁽¹⁾- رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009، ص8.

5 5 تعريف الأداء :

أ لغة : جاء في معجم الطلاب الوسيط: أن الأداء يعني أدى أداء وتأدية دينه، قضاة والشيء أو صلة إلى أهله.⁽¹⁾

ب اصطلاحاً: يعرف على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفئ ، المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي تستغرقه إنشاء علاقة معادلة بينهما.⁽²⁾

يشير هذا التعريف إلى أن الأداء يرتبط بمعدل معين للعمل الذي يتطلب أدائه من قبل العامل الذي يجب أن تكون له كفاءة وفعالية في إنجاز مهامه.

كما يعرف أيضاً على أنه السلوك الوظيفي الهادف الذي يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وذلك من خلال تفاعل وتوافق الفرد داخل المنظمة وخارجها والاستخدام المعقول للموارد المتاحة.⁽³⁾

يتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بدافعية الفرد لإنجاز العمل.

(1) - سيد محمد محمود: معجم الطلاب الوسيط، بيروت، 2006، ص12.

(2) - نعيمة يحيوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية لطلبة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، المحاضرة الثامنة، تقييم أداء العاملين، ص 34.

(3) - مقبولة محمد المفلح: ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دار زهدي للنشر والتوزيع، الأردن، (د،ت)، ص86.

ج- التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه ذلك النشاط أو الجهد الذي يبذله الموظف من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

5-6- تعريف الأداء الوظيفي:

لقد اختلف التعريفات حول الأداء الوظيفي نجد من بينها:

- يعرفه توماس **Tomas** " على أنه التفاعل بين السلوك والانجاز حيث تكون النتائج قابلة القياس "

يتضح من خلال هذا التعريف أن هنالك علاقة متبادلة بين سلوك الفرد وانجازه.

- كما يعرف على أنه الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء.⁽¹⁾

يتضح من خلال هذا التعريف على أن هنالك علاقة متبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

- كما يعرف أيضا على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁽²⁾

(1) - العمرابي نادية: تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، شعبة تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 13.

(2) - نادر حامد عبد الرزاق: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 18.

يشير هذا التعريف إلى أن الأداء هو النتيجة التي يحققها الفرد من خلال الجهد الذي يقوم به.

التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يستغلها الموظف مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

الدراسات السابقة :

الدراسات المحلية (الجزائرية):

الدراسة الأولى :

قامت الباحثة تعونين آمال بالدراسة الموسوعة بعلاقات العمل بالمؤسسة وتأثيرها على المورد البشري دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للسكن بالطارف لاستكمال الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد والمنجزة سنة 2014 - 2015.

تتمحور إشكالية البحث حول التعرف على واقع وحقيقة علاقات العمل بالمؤسسة وتأثيرها على أداء المورد البشري ومعرفة السبل التي تنتهجها الإدارة من أجل الحفاظ على العلاقات المهنية بصورة جيدة.

قامت الباحثة بصياغة السؤال المركزي كالتالي : إلى أي مدى تؤثر طبيعة علاقات العمل السائدة بالمؤسسة على أداء المورد البشري؟

وتفرغت عن الأسئلة الفرعية التالية :

1 هل تسهم تنوع قنوات الاتصال والتواصل بين العمال والإدارة في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة ؟

2 هل تجسد الإدارة فكرة تامين جهود العمال والموظفين في سبيل تحسين أدائهم بالمؤسسة؟

3 هل تبني الإدارة مبدأ ديمقراطية التسيير في علاقات العمل من أجل تحسين أداء المورد البشري؟

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعطي صورة واقعية للدراسة أي دراسة علاقات العمل بالمؤسسة كما هي موجودة في الواقع.

واعتمدت في جمع البيانات على تقنية الملاحظة البسيطة كما استخدمت الاستمارة التي تكونت من 30 سؤالاً موزعاً على 4 محاور.

واختارت الباحثة للدراسة الميدانية عينة بالمسح الشامل أي شملت جميع أو كافة الموارد البشرية المتواجدة في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن بالطارف.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث :

- توصلت الباحثة إلى أنه كلما كانت قنوات الاتصال جيدة وحسنة كلما كان العمال لديهم القدرة على فهم واستيعاب كل ما يتعلق بالعمل والمهام الموكلة لهم .

- كلما كان العامل محفزاً من قبل إدارته كلما انعكس ذلك إيجاباً أدائه وإتقانه للعمل وبالتالي فالتحفيز يزيد من رضا و قابلية العمال للعمل وكذا يزيد من جديتهم وانضباطهم في العمل .

- المؤسسة تعمل على إشراك عمالها في اتخاذ القرارات نسبة كبيرة مما يزيد لديهم الإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة .

الدراسة الثانية :

قام الباحث عصمان بوبكر بالدراسة الموسومة بتنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية ، دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة كأطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية ، جامعة الحاج لخضر باتنة والمنجزة بتاريخ 2014.2015.

وتتمحور إشكالية البحث حول التتقيب عن الكيفيات التي تنظم وتسير وفقها علاقات العمل الأجر في المنظمة الصناعية و ومنه الوقوف على واقع تكييفها إلى منظمة العمل الدولية .
- قام الباحث بطرح الإشكال التالي: هل يتكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية ؟
تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية :

1 هل تعمل أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية على تحقيق رضا العاملين؟

2 هل تمكن الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية من تحريك شروط وزيادة الإنتاجية؟

استخدمت الباحث في دراسة المنهج الوصفي من أجل الوقوف على حقيقة تكييف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية .

اعتمد في جمع البيانات على الملاحظة والمقابلة والاستبيان

- اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على العينة المنتظمة والعينة العشوائية .

- مجتمع البحث يتكون من 918 عاملا موزعون على مختلف المديريات في مؤسسة

صناعة الكوابل ببسكرة وتم تحديد حجم العينة نسبة 11 % من مجموع العاملين.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث:

- تشكل المعايير الدولية للعمل مرجعا مهما في عملية وضع التشريعات المنظمة لعلاقات

العمل.

- أساليب تسير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية تعمل على تحقيق رضا

العاملين ومنه فإن هذه الأساليب تتكيف وتستجيب لمضامين منظومة العمل الدولية.

- مساهمة الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل من تحريك شروط زيادة الإنتاجية.

الدراسة الثالثة:

قامت الباحثة غريب منية بالدراسة الموسوعة بعلاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة

الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب أسميال - عنابة - للحصول على شهادة

الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، المنجزة بتاريخ 2006-2007.

تتمحور إشكالية الدراسة حول التعرف على العلاقة الموجودة بين علاقات العمل والتعلم

الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية على اعتبار أن علاقات العمل والتعلم الثقافي

محورين يأخذان كل من اهتمام الحركات النقابية والحكومات على اختلاف الأسس والمبادئ المادية.

قامت الباحثة بطرح الإشكال التالي : ما العلاقة الموجودة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

فرضية البحث :

توجد علاقة قوية بين علاقات العمل والتعلم الثقافي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

استخدمت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الذي يعتبر أسلوباً للتحليل ويهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن الظاهرة موضوع البحث من أجل تفسيرها.

اعتمدت في جمع البيانات على المقابلة والملاحظة كما اعتمدت على الوثائق والسجلات.

اختارت الباحثة للدراسة الميدانية العينة العشوائية البسيطة مكونة من فئة الإطارات من العمال.

العدد الإجمالي لأفراد العينة هو 40 مبحوثاً 5 منهم يمثلون الإطارات السامية بالمركب و28 منهم يمثلون الإطارات المتوسطة وأخيراً 7 منهم يمثلون النقابة.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث:

- الحرية في إيصال انشغالات واقتراحات العمال للإدارة خاصة في مجال حوادث العمل والأخطار المهنية مما يسهل عمليات الاتصال بينهم.

- وجود نوع من الاستقرار والأمن والرضا عن العمل ويترجم هذا بالتحسن والتطور الملحوظ في علاقات العمل ومضامين التعلم الثقافي لدى العمال.

- كشف نتائج البحث أن الأجر يعتبر حافز قوي في تحسين علاقات العمل وتحقيق مستوى من الرضا لدى العمال.

- من خلال النتائج تم إثبات صحة الفرضية التي تقول أن هنالك علاقات وطيدة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

الدراسة الخامسة:

قام الطالب عز الدين هروم بالدراسة الموسومة " بواقع تسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير شعبة تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، والتي تم انجازها سنة 2007-2008.

تتمحور إشكالية البحث حول اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بتسيير الأداء حسب الطرق العلمية ومدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها حيث قام الطالب بطرح الإشكالات التالية:

- ما مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن بالممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي؟

والذي تنفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1 ما هي الوسائل والأدوات التي يتوفر عليها المركب محل الدراسة والتي لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء؟

2 هل هنالك اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء؟

3 ما مدى توفر نظام تقييم الأداء الوظيفي في المطبق في المركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي؟

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات.

كما اعتمد في جمع البيانات على المقابلة والاستبيان.

اختار الباحث للدراسة الميدانية العينة الطبقية وتمثل مجتمع الدراسة في 157 مفردة أي ما يعادل 17.55 %.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من خلال البحث:

* لا يمتلك المركب نظام رسمي وشامل لتسيير الأداء.

* لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسهم.

* لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن الدراسات التي تناولت موضوع علاقات العمل اختلفت في دراستها من حيث طرح الموضوع حيث ركز البعض على علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بنجاح المؤسسة ، فيما ركز البعض الآخر على الطبيعة النزاعية لعلاقات العمل، كما حاولت مختلف الدراسات إبراز أهم العوامل التي من شأنها أن تساهم في تقوية العلاقات بين مختلف أطراف المؤسسة، إلا أن هنالك بعض المتغيرات التي تم إغفالها إلى حد كبير ولم تتطرق لها تلك الدراسات كعلاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي الذي يعد عامل أساسي في نجاح المؤسسة بالإضافة إلى هذا نجد أن معظم الدراسات ركزت في دراستها الميدانية على المؤسسات الصناعية ومعظمها اعتمد على المنهج الوصفي في عملية التحليل وكذا نجد أن كل هذه الدراسات هي دراسات محلية جزائرية وهذا نظرا لقلّة وجود دراسات عربية أو أجنبية لهذا الموضوع.

من ناحية أخرى هنالك جوانب في هذه الدراسات يمكن الاستفادة منها وخاصة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وذلك من خلال قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في إنجازها كما تساعدنا في اختيار المنهج المناسب للدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات والطريقة المتبعة في تحليل البيانات.

الفصل الثاني :

*** مفهوم

علاقات العمل

والتنظيم

السوسيولوجي له

تمهيد:

إن أي مؤسسة أو منظمة مهما كانت طبيعتها أو نشاطها تقوم أساساً على العلاقات التي تربط بين مختلف أطرافها، لذا فقد حظي موضوع علاقات العمل باهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين كما كانت موضوع لمختلف النظريات التي اهتمت بالمنظمات، الأمر الذي جعل مختلف التشريعات الناظمة لعلاقات العمل تهتم بها وذلك لما لها من أهمية وأثر بالغ على إنتاجية المؤسسة.

1- نشأة وتطور علاقات العمل:

إن الحديث عن علاقات العمل يعود بنا إلى القرون الماضية وبالضبط القانون الروماني حيث كان العمل ينجز من قبل العديد ويستبعد كل علاقة مهنية مع الأسياد ولهذا لم يكن من المتصور قيام علاقات عمل بالمعنى المعروف اليوم والذي يفترض وجود علاقات بين طرفين من الأشخاص، فالرفيق المحروم من الشخصية القانونية وكان معتبرا في عداد الأشياء لا في قام الأشخاص وهو ملزم بالعمل لدى سيده فقط بصفة أبدية وبصفة إجبارية تبعية مطلقة.⁽¹⁾

أما في العصور الوسطى، فرغم تغير الأوضاع عن المجتمعات القديمة إلا أنه لم يحدث تغير يؤدي إلى تكوين علاقة عمل، فقد ساد نظام الإقطاع الذي يقوم على أساس النظر إلى الأرض ومن عليها ككل لا يتجزأ ولصاحب الأرض الحرية المطلقة في التصرف فيها ومن عليها، ولذلك كان المالك يملك تكليف من يتبعه من الأفراد بالعمل دون مقابل، وهذا يبدو بليا في القطاع الزراعي، أما نظام الطوائف الحرفية لم يترك مجال لتنظيم علاقات العمل، ذلك أنه يقوم على التدرج المهني ينزل من المعلم إلى العريف إلى الصبي المتدرب وكانت كل طائفة تستقل وتختص بالنظام الذي يحكم شؤون تلك الحرفة خاصة ظروف العمل بما في ذلك تحديد ساعات العمل وتحديد الأجور بوضع حد أقصى لها، أما بالنسبة لتنظيم العمل فإن الطائفة نفسها هي التي تصنع قواعد تسيير شؤونها إذ لم يكن يسمح لأي شخص

(1) - غريب منية: علاقة العمل والتعليم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 107.

أن يقوم بعمل ما دون موافقتها، ولا الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلاها إلا بعد مرور مدة زمنية تعد بالسنوات تحت التمرين وبعد الإتقان الجيد للحرفة والتي يبقى قرارها النهائي للمعلم فصار هذا النظام احتكاريا للمعلمين وأبنائهم من بعدهم بطريقة الوراثة، ومع مرور الوقت وزيادة الحاجيات الضرورية للمجتمع، خاصة بعد ظهور المدن ساد الاحتكار في مجال الإنتاج والتوزيع من قبل هذه الطوائف انتهى الأمر فيها إلى تجمع العمال وتفاقم الوضع بينهم وبين أصحاب العمل، وازداد الوضع تازما خاصة بقيام الثورة الصناعية في نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 والتي تعتبر كنقطة تحول هامة لعلاقات العمل تحت تأثير تطور العلم والتكنولوجيا، حيث قل استخدام اليد العاملة وبدأ مشكل البطالة يتفاقم وأصبح العمال في ظل مبدأ حرية التعاقد يتعرضون لضغوطات واستغلال أصحاب العمل مما دفع بالطبقات العاملة إلى إدراك مدى خطورة الوضع وبدء ويجتمعون في شكل تجمعات ونقابات سرية وعلنية للمطالبة بتحسين أوضاعهم وقد تمكنت هذه الطبقة من تحقيق مرادها خاصة في النصف الثاني من القرن 19، حيث ظهرت قوانين يعترف بحق الإضراب إذ نجد قانون 25 ماي 1864 وإنشاء مفتشية العمل، ثم قانون 21 مارس 1884 الذي يعترف بحرية التنظيمات المهنية أو الاتحادات المهنية وإنشاء النقابات.⁽¹⁾

من خلال ما تقدم يمكن القول أن نشأة وتطور علاقات العمل بصفة عامة كان نتيجة لمجموعة من العوامل من أهمها الضغط العمالي الذي كان نتيجة انتشار الصناعات الكبيرة بالإضافة إلى ظهور المذاهب الاجتماعية التي أدت إلى تدخل الدولة في مجال علاقات

(1) - المرجع نفسه، ص 108.

العمل بين العامل وصاحب العمل وغيرها من العوامل التي ساهمت بشكل فعال في ظهور علاقات العمل.

2- النظريات المفسرة لعلاقات العمل:

هنا بعض النظريات التي دعت إلى تدعيم علاقات العمل بالمؤسسة ومدى تأثيرها على أداء الأفراد ومن أهم هذه النظريات نجد:

1-2 حركة الإدارة العلمية: تزعم هذه النظرية فردريك تايلور F.taylor إذ يتضح اهتمامها بعلاقات العمل من خلال عرضها الأول المتمثل في تكوين وتأسيس توجه علمي منظم يعتمد على بحوث ودراسات تستخدم نتائجها لتفسير واستغلال الموارد البشرية إلى أبعد والحدود الممكنة معتمدة على العديد من المبادئ كالتخصيص في العمل واعتماد الحوافز...

إضافة إلى ذلك فإن اهتمامها بعلاقات العمل في المنظمة كان ضمن بحثها من رفع مستوى الأداء الإنتاجي بالاعتماد على توفر السبل الإرشادية والتي ما هي إلا عبارة عن توجيهات وتعليمات تتعلق بنشاط العاملين وبعض الإجراءات التنظيمية التي تندرج ضمن تنظيم علاقات العمل كتحسين العمل، وربط ذلك بالإنتاجية جراء وضع أسس علمية لتقييم أداء العاملين تبعا لدراسة الوقت والحركة كما أن هذه النظرية تطرقت لتنظيم علاقات العمل مركزة على جو التفاعل والتعاون بين طرفاها بشكل يولد شعور العاملين بضرورة التعاون مع الإداريين مما يساهم في زيادة الإنتاجية.⁽¹⁾

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005، ص ص 44-45.

2-2 النظرية البيروقراطية: من أهم روادها ماكس فيبر M.Viber حيث أكدت هذه النظرية على الطابع الرسمي للمهام والأنشطة المختلفة معتمدة في التعامل مع المشاكل ومعالجة المعوقات على العمل المكتبي والتخصص الإداري بالاعتماد على الرشد والعقلانية في تحقيق ذلك مؤكدة في ذات الوقت على ضرورة انصياع المسؤولين بشكل تام للمسؤول الإداري وهو ما يمكن اعتباره مؤشرا واضحا على بعد الولاء كأحد الأبعاد الاجتماعية لعلاقات العمل.(1)

2-3 نظرية العلاقات الإنسانية: تعتبر دراسات آلتون مايو Alten Mayo وفريقه روثلزبرجر Rothlis Berger ودسكون Dickson ووارنر Warner بداية مميزة لهذه النظرية خاصة أنها اعتمدت على التجربة الآلية للتعامل العلمي مع المتغيرات المادية داخل المنظمة ولكونها كذلك كشفت عوامل أخرى غير مادية لها أثرها في عملية الإنتاجية حيث بين البحث العميق جوانب اجتماعية تؤثر في علاقات العمل والإنتاج، مؤكداً على وجود علاقات تنشأ بين أعضاء معتبرة المصنع بناء اجتماعيا وما العامل كطرف في علاقة العمل إلا ثانيا اجتماعيا له من الحاجات والرغبات والميولات والمشاعر ما يؤثر في أدائه ومنه في الإنتاجية.(2)

(1) - المرجع نفسه، ص 34.

(2) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 83.

كما أكدت هذه النظرية أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيراً إيجابياً أو سلبياً وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين وذلك من خلال اشتراك العاملين في إدارة المنظمة وتحمل مسؤولية تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

2 4 مدرسة الفلسفة الإدارية:

تستند هذه النظرية لدوكلس مكريكور Doughles Megregor على افتراض يقوم على أن عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارة معينة، بمعنى أن التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارة معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى، ويرى مكريكور Megregor أن الاتجاه السلوكي للمدراء سواء حصل بوعي وغدارك منهم أم بدون ذلك فإنه يؤثر على العلاقات الاجتماعية في العمل وعلى السلوك المنظمي بشكل عام جراء تأثير العاملين بالطابع الفلسفي الإداري الذي ينتهجه المشرفين، متوصلاً ضمن نظرية (x) التي تعرض خلالها لما جاء به الفكر الكلاسيكي، ونظرية (y) التي تعرض خلالها للتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية أن التنظيم الرسمي بما فيه تنظيم علاقات العمل لا يحقق الأهداف لوحده لذلك أكد على الوسائل الإنسانية ملجأً على ضرورة تعميق أبعادها وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد ضمن تنظيم محكم لعلاقات العمل لرفع مستوى أداء العاملين ومنه رفع مستوى الإنتاجية جراء تحرير إمكانيات الفرد والجماعة لتحقيق المشاركة الفاعلة والراغبة بأهداف المنظمة.⁽²⁾

(1) - محمد سرور الحريري: إدارة العلاقات العامة، الدار المنهجية، ط1، (د.ب)، 2016، ص ص 46 - 47.

(2) - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: مرجع سابق، ص ص 70 - 71.

يتضح من خلالها النظريات التي قمنا بتوظيفها أنه بالنسبة لحركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور F.Taylor فقد ركزت على ثلاثة مؤشرات رئيسية في اهتمامها بعلاقات العمل تتمثل في التعاون والتفاعل بين العمال والإدارة، وكذا على الحوافز المادية للعاملين بناء على ما يقدمونه من مجهودات بالإضافة إلى اهتمامها برفع الأداء بإتباع أفضل السبل لذلك بهدف زيادة إنتاجية المؤسسة.

أما بخصوص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر M.Viber وقد ركزت على الطابع الرسمي داخل المؤسسة، وعلى فكرة التخصص في العمل وضرورة الاعتماد على الرشد والعقلانية في ذلك كما ركزت على الولاء من قبل المرؤوسين للمسؤول الإداري.

وفيما يخص مدرسة العلاقات الإنسانية لألتون مايو Alton Mayo وقد ركزت في اهتمامها بعلاقات العمل على الجماعات غير إنسانية جماعية تعاونية والتي من نشأتها ان تؤثر على أداء العاملين وبالتالي على إنتاجية المؤسسة.

وأخيرا مدرسة الفلسفة الإدارية لمكريكور McGregor التي يتضح اهتمامها بعلاقات العمل من خلال تركيزها على سلوك المشرفين داخل المؤسسة الذي يتميز بالطابع الفلسفي والذي من شأنه أن يؤثر على علاقات العمل لذا فقد دعت إلى ضرورة الاعتماد على البعد الإنساني في التعامل بين مختلف أطراف المؤسسة وهذا بهدف تنظيم علاقات العمل من أجل رفع أداء العاملين وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

3- خصائص علاقات العمل:

تتميز علاقة العمل عن غيرها من العلاقات من المميزات والخصائص يمكن إيجازه فيما يلي:

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

2 علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها لأنها تتكون بإرادة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية، وتهدف إلى تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والاتفاقية الجماعية.

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

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

5 علاقات العمل لها تأثير على الأفراد وعلى المؤسسة نظرا للدور الذي تؤديه من خلال تحقيق التفاعل والانسجام بين الأطراف.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن القول أن علاقات العمل تتميز بأنها ذات طابع اجتماعي وإنساني، كما تتميز بالتعددية فهناك علاقات فردية وأخرى جماعية، إضافة إلى أنها لها تأثير على الموظف في بيئة عمله وعلى أدائه بصفة خاصة وعلى المؤسسة وإنتاجيتها بصفة عامة.

(1) - احمد حسن البرعي: علاقات العمل الجماعية في القانون المصري، دار الفكر العربي، القاهرة، د، ط، ص 01.

4- أطراف علاقات العمل:

علاقات العمل كغيرها من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد فهي بدورها تحتوي على عناصر تكون هذه العلاقات المهنية داخل إطار المؤسسة، لذا نجد أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لعلاقات العمل تتمثل في العامل، صاحب العمل والدولة.

1 - العامل: يعرف العامل في القانون العمل على أنه كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل وتحت إدارته وإشرافه بما يعتبر العامل خاضع لقانون العمل (مادة 4 من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

أ - العاملين بأجهزة الدولة في ذلك وحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة.

ب - عمال الخدمة المنزلية ومن حكمهم.

ج - أفراد أسرة صاحب العمل.⁽¹⁾

2- صاحب العمل: صاحب العمل قد يكون شخص اعتباري لشركة أو جمعية أو مدرسة أو مكتب)، أو شخص طبيعي استخدم عامل واحد فقط، ولا يشترط أن يكون صاحب العمل محترماً للمهنة التي يعمل بها العامل، كما يشترط أن يستهدف صاحب العمل الربح.

3 - الدولة: هي عبارة عن مجموعة من الأجهزة التي تعمل على توفير الأمن والاستقرار داخل أي مجتمع، إلا أنها أصبحت تلعب دوراً هاماً في تحقيق ذلك حتى في الوسط المهني

⁽¹⁾ - تعونين أمال: علاقات العمل بالمؤسسة وتأثيرها على الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص وتسيير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2014/2015، ص 78.

أي أنها بمثابة همزة وصل بين العامل وصاحب العمل فهي تتدخل بينهما من أجل الحفاظ على السير الحسن للعمل وبالتالي الحفاظ على علاقات مهنية طيبة.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن القول بأنها علاقات العمل تشكل من ثلاثة أطراف رئيسية تتمثل في العامل وصاحب العمل والدولة كطرف ثالث يلعب دورا هاما في تنظيم العلاقات بين العامل وصاحب العمل وبالتالي الحفاظ على استمرار وديمومة المؤسسات.

5- أنواع علاقات العمل في المؤسسات:

إن في أي مؤسسة هناك نوعان من علاقات العمل هي:

1- العلاقات الرسمية: وهي التي تحكم تصرفات العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الاختصاصات وتحدد مسؤوليات وسلطات كل فرد داخلها بناء على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.

2- العلاقات غير الرسمية: تعرف على أنها العلاقات التي يكونها الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمي.

وتنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة وبالتالي تنشأ هذه العلاقات مجموعات غير رسمية تتميز بخصائص واهتمامات مشتركة.⁽²⁾

مما سبق يمكن القول أن علاقات العمل في المؤسسة تقسم إلى نوعين هما العلاقات الرسمية التي تندرج ضمن التنظيم الرسمي والعلاقات غير الرسمية التي تندرج ضمن التنظيم غير

(1)- المرجع نفسه: ص 79.

(2)- بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص 68.

الرسمي إذ أن لكل منهما تأثير على سير العمل في المؤسسة، وعلى أداء العاملين أثناء العمل.

على خلاف علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة نجد التشريع الناظم لعلاقات العمل يصنف علاقات العمل في المؤسسة إلى علاقات عمل فردية وأخرى جماعية

1 - علاقات العمل الفردية: وهي التي تخص العامل بمفرده ورب العمل وتعتبر علاقة العمل الفردية أحد أهم محاور دراسات قانون العمل بحكم أنها ترتب آثار مباشرة على أطراف هذه العلاقة نتيجة المراكز الشخصية التي ينشئها عقد العمل لكل من العامل وصاحب العمل اتجاه بعضهما البعض، حيث يعتبر العمل بغض النظر عن شكله وطبيعته الأداة التي تنشأ بها علاقة العمل الفردية الأمر الذي جعل الكثير من الفقه وحتى القضاء يجعل من كلا المصطلحين مرادف الآخر، مع العلم أن عقد العمل ما هو إلا أداء لانعقاد علاقة العمل التي تبقى أشمل وأوسع من أداة انعقادها.⁽¹⁾

2 - علاقات العمل الجماعية: تعرف من الناحية القانونية بأنها مجموعة الروابط والأحكام التي تضعها وتقرها جماعة معينة لتنظيم شؤون أفرادها المتبادلة في مجال نشاطهم المهني والشغل معا وبعبارة أخرى أكثر وضوحا وتفضيلا هي مجموعة القواعد الاتفاقية المهنية التي تحكم شؤون العمل والعمال وأصحاب الحقيقين أو الحكيمين في مجال نشاطها المهني المتبادل أو في مجال الشغل والتي يتفقون عليها جماعيا بقصد أداء العمل وممارسة الشغل أو الإنتاج من أجل الحصول على الأجور والأرباح أو العوض على أكمل وجه وبأعلى

(1) - أحمية سليمان: قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2015، ص 18.

مستوى ممكن وتتميز علاقات العمل الجماعية أنها علاقات إنسانية واجتماعية واقتصادية في آن واحد لأنها علاقات معترف بها ولها قواعد معينة من قبل الدولة بصفقتها الاجتماعية أولاً ثم لأنها تربط ما بين جهد الإنسان العقلي والبدني أي العمل وصاحب العمل أو إدارة العمل في مجال ممارسة النشاط المهني أو الاقتصادي من أجل العيش أو الكسب ثم إن لهذه العلاقات مردوداً اجتماعياً فيما يقوم به هؤلاء من تنظيم وإنتاج يشبع حاجات الأفراد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية ولذا فإن هذه العلاقات إنسانية واقتصادية واجتماعية.⁽¹⁾

في الأخير نستنتج أن التشريع الناظم لعلاقات العمل صنف علاقات العمل إلى علاقات عمل فردية تظهر بين العامل الواحد كفرد ويحكمها عقد العمل وعلاقات عمل جماعية تتعلق بجماعة العمال أو ممثليهم من جهة والمستخدم من جهة أخرى.

6 - أساليب تسيير علاقات العمل الفردية والجماعية:

إن تسيير علاقات العمل مهما كان شكلها منظمة ما أمر حتمي ومهمة ضرورية لتحقيق الأهداف، إلا أن ذلك لا يتم إلا باستخدام أساليب تنظيمية يتم وفقها ممارسة هذا الجزء من التسيير العام للمنظمة ومن بين هذه الأساليب نجد:

6-1- الرقابة والإشراف:

تعريف الرقابة: اهتم الكثير من الباحثين بتعريف الرقابة ومن بينهم فايول FAYOL الذي اعتبرها أحد وظائف الإدارة وعرفها بقوله إن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية.

(1) - تعونين أمال: مرجع سابق، ص ص 84 - 85.

- كما عرفها كونتر Konter بأنها قياس وتصحيح إنجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد أنجزت.

ومن هذا تعرف الرقابة على أنها التأكد من أن إنجاز الأعمال يتم وفق التخطيط الموضوع لها، وأنها تعتبر من الوظائف الحيوية للإدارة التي لها أهمية بالغة لجميع وظائف الإدارة فهي تسعى إلى التثبيت من دقة الاتجاه نحو الأهداف وتتأكد من صحة المسار إليها عن طريق اكتشاف الانحرافات بين ما حددته برامج التخطيط وبين ما تم تنفيذه فعلاً، وتحديد مواطن الخطأ والعمل على تلاقي أسبابها باتخاذ إجراءات تصحيح مناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.⁽¹⁾

تعريف الإشراف: يعرف الإشراف على أنه تلك الممارسات والسلوكات التي ينتهجها المسيرون داخل المنظمة اتجاه العاملين تحت إشرافهم بهدف تحسين العلاقات والمرونة في المعاملة والتنسيق الجيد وتحقيق رضا العاملين والتطوير ورفع مستوى الإنتاجية.⁽²⁾

دور الرقابة والإشراف في تسيير علاقات العمل الفردية والجماعية:

عادة ما تستند مهمة الرقابة والإشراف وهما مهمتان متلازمتان إلى الجهة الأعلى درجة على السلم الهرمي، حيث نجد أن كل منصب يتضمن مهام إشرافية ويقوم شاغله أثناء ممارسة مهامه الإشراف بعملية الرقابة والتي لا تعني التسلط بل متابعة تنفيذ ما يمليه من تعليمات تدرج ضمن تنفيذ العمليات المتعلقة بالإنتاجية، هذا التنفيذ هو الذي يعطي الشكل العام

(1) - فتحي أحمد نياض عواد: إدارة الأعمال الحديثة، ط2، دار صفاء، عمان، 2015، ص ص 235 - 236.

(2) - عصمان بوبكر: مرجع سابق، ص56.

للعلاقات المهنية لذلك فالمشرف في المؤسسة هو كل عامل أو موظف يتلقى تعليمات وأوامر تخص العملية الإنتاجية من الجهة العليا المباشرة ليمثلها وينقلها إلى جماعة العاملين تحت إشرافه وسلطته ومتابعة تطبيقها بغية الوقوف على مواضع النقص ونقلها إلى جهات العليا في شكل تغذية عكسية حتى يتم تفاديها وتسويتها ويمارس المشرف مهامه الإشرافية والرقابة في إطار تنفيذ علاقة العمل التي تربطه بالمنظمة ومن هنا فأسلوب تسيير علاقات العمل الذي يتضمنه النمط الإشرافي الرسمي السائد داخل المؤسسة يمثل الموجه الوحيد لعلاقات العمل الفردية بصفة خاصة والجماعية بصفة عامة نحو تحريك شروط زيادة الإنتاجية، وتظهر ممارسة الرقابة والإشراف على مستوى علاقات العمل الفردية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

من خلال ما جاءت به القوانين والتشريعات النازمة لعلاقات العمل لاسيما القانون رقم 90-11 المؤرخ في 11/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم وما تضمنته هذه النصوص من تحديد الحقوق والواجبات الفردية للعاملين، فنجد من بين الحقوق التي تندرج في إطار علاقة العمل، " التشغيل الفعلي" الذي يقصد به التواجد في أماكن العمل والممارسة الفعلية للمهام والوظائف، كما نص القانون المذكور أعلاه ضمن الحقوق نفسها حق العاملين في التكوين والترقية في العمل، الذي لا يتم برمجته وانتقاء العاملين المعينين بالتكوين والترقية إلا عبر آليات الإشراف والرقابة لتحديد مقياس الانتقاء، أما بالرجوع إلى واجبات العمال الأساسية التي تتضمنها المادة 7 من نفس القانون فنجدها عبارة عن حملة

من المواصفات التي يجب أن تتجلى بها الأداء الوظيفي للعاملين كالأداء بأقصى قدراتهم والعناية والمواطنة والمساهمة في تحسين الإنتاجية والامتثال وتنفيذ التعليمات... وهي واجبات تعكس جانب مهما لشكل علاقات العمل. فالالتزام بها يؤكد الالتزام الوظيفي للعاملين الذي تفرضه كواقع مهني أساليب تسيير علاقات العمل تعكسها الممارسة الفعلية والرقابة ومستوى الإشراف.⁽¹⁾

6-2- المشاركة:

تأخذ المشاركة عدة تعريفات من بينها:

- تعرف على أنها: السماح للعاملين بالمساهمة في مختلف القضايا المرتبطة بأهداف المنظمة وأيضاً ترك الترتيبات لتقدير كل من المنظمة والعاملين المعينين.
- كما تشير أيضاً إلى حق مشاركة العمال في تسيير المؤسسة أي المشاركة في صنع القرارات التي تهتم المؤسسة، كالمشاركة في رسم معايير التوظيف والترقية المهنية والاجتماعية للعمال وظروف وشروط العمل والحقوق الاقتصادية (الحوافز، المكافآت).⁽²⁾
- كما نجد تعريف آخر للمشاركة بعد من أقدم التعاريف وهو تعريف فرانش Farnch الذي يرى أن المشاركة تشير إلى عملية تبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير في

(1) - المرجع نفسه، ص 85-86.

(2) - عاقل فصيحة: دروس في مقياس تشريع العمل، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2014، ص14.

وضع بعض المخططات أو رسم تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم.⁽¹⁾

يتضح من خلال هذا التعريف لأن المشاركة هي عملية تبادل بين طرفين ، كما يؤكد على الأثر الناتج عن المشاركة في أولئك الذين يتخذون القرارات والذين يمثلونهم.

وبالتالي فالمشاركة العمالية هي مشاركة العامل في العمل وفي نشاطاته والمساهمة في أهدافه وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف المؤسسة.

دور التفاوض الجماعي في تسيير العلاقات العمل:

يعتبر التفاوض الجماعي الآلية الكفيلة بتحديد وضبط العناصر المكونة لعلاقات العمل والمسيرة لها لأن ما ينتج عن تنفيذها من آثار أو ما يعرف بآثار علاقة العمل يتم تحديده عن طريق التفاوض الجماعي بين إدارة المؤسسة وممثلو العمال للتوصل إلى إبرام اتفاقية جماعية تضبط خلالها شروط التشغيل والعمل التي تخص فئة أو عدة فئات مهنية، والتفاوض الجماعي في بعده السوسيولوجي إنما يدل على دور جماعة العمال في بناء ومنتج شروط علاقات العمل الرامية إلى تحقيق الأطراف المشتركة للعاملين والمؤسسة وربطها بالإنتاجية.⁽²⁾

من خلال ما سبق يمكن القول أن كل من الرقابة والإشراف كأساليب منتهجة لتسيير علاقات العمل في المؤسسة تتضمن عدة إجراءات تحدد إما ضمن مهام المنصب الذي توكل إليه

(1) - بن داود العرفي: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة

العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2014، ص 173.

(2) - عصمان بويكر، مرجع سابق، ص 86.

مهمة الرقابة أو الإشراف أو ضمن الوسائل التي تحكم وتضبط الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل، كما تعتبر المشاركة من أهم أساليب تسيير علاقات العمل وذلك باعتبارها الآلية التي يشارك العمال من خلالها في عملية تسيير المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يعتبر التفاوض الجماعي أسلوب مهم يساهم من خلاله العمال بواسطة ممثليهم في تسيير علاقات العمل داخل المؤسسة.

دور المشاركة في تسيير علاقات العمل:

يتجلى دور المشاركة في تسيير علاقات العمل من خلال مشاركة العمال صنع في القرار ومساهماتهم في حل النزاعات ورسم سياسة المؤسسة، وهذا ما جاءت به العديد من التشريعات العمالية نذكر أهمها قانون التسيير الاشتراكي رقم (74/71) والذي يرى بان عمال المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير هذه المؤسسة كما نجد كذلك القانون الخاص بعلاقات العمل رقم (11/90) والذي يؤكد على ضرورة إنشاء لجنة المشاركة كل مؤسسة مبرزا كيفية تكوينها ومهامها أو صلاحياتها داخل المؤسسة. (1)

3-6 - التفاوض الجماعي:

تعريف التفاوض الجماعي: لقد تعدد تعريفات التفاوض الجماعي نجد من بينها:

- التفاوض الجماعي هو وسيلة بتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه بين أصحاب الأعمال أو منظماتهم وبين العمال أو ممثليهم.

(1) -غريب منية: مرجع سابق، ص 84.

- كما يعرف أيضا على أنه الجوازات والنقاشات التي تجري بين أصحاب الاعمال أو منظماتهم وبين العمال أو العمل والتعاون بين طرفين العمل والعمل على تقريب وجهات النظر بين الطرفين.

- كما يعرف أيضا على أنه عملية يتم بمقتضاها الاتصال والتفاهم وتبادل وجهات النظر بين ممثلي العمال وأصحاب العمل مما يؤدي إلى تقارب الطرفين واستقرار العلاقات بين الطرفين. (1)

(1) - مجدي عبد الله شراره: المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل، د.ط، مكتب مصر، القاهرة، 2016، ص ص 53-54.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نخلص إلى أن علاقات العمل تعد أمراً حتمياً لأي مؤسسة وذلك لأنها ترتبط بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لأي عملية إنتاجية، وهذا ما جعل من علاقات العمل محل اهتمام العديد من التشريعات والقوانين المتعلقة بعلاقات العمل وذلك من خلال وضع أفضل السبل لتسييرها بشكل فعال من شأنه خلق الاتساق والانسجام بين أطراف المؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجيتها والمحافظة على استمراريتها وديمومتها.

الفصل الثالث :-

***أساسيات

الأداء الوظيفي

داخل المؤسسة

تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي يمتلكها المؤسسة وهذا نظرا لأهميتها ومكانتها البالغة فيها ، وذلك من خلال الأداء الوظيفي الذي تقوم به والذي يعد المحرك الأساسي الذي يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة لذا فإن كل المؤسسات تصب جل اهتمامها عليه لرفعه إلى أقصى مستوياته من أجل رفع إنتاجيتها وتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على استمراريتها وديمومتها .

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي وأهم عناصره ومحدداته وكذا أهميته بالنسبة للموظف والمؤسسة إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه كما سنقوم بتسليط الضوء على عملية تقييم الأداء وأهم الأساليب المتبعة فيها وأهميتها والأهداف التي تسعى إليها وأهم المعوقات التي قد تواجهها .

1 - عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها :

* **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

* **نوعية العمل:** وتشمل التمكن الفني على تنفيذ والتنظيم العمل بدقة ونظام وإتقان بعيدا عن الأخطاء.

* **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة إنجازها.

* **الموظف:** وتشمل ما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

* **الموقف:** المناخ التنظيمي الذي يؤدي به الوظيفة ووفرة الموارد والإمكانيات الإدارية والهيكلية التنظيمية.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن القول بأن عناصر الأداء الوظيفي تبرز أساسا في الموظف وما يمتلكه من خبرات ومعارف، والوظيفة وما تتصف به متطلبات وما تتعلق به مسؤوليات والموقف الذي يشمل البيئة التنظيمية للوظيفة.

(1) - مقبولة محمد المفلح: ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دار زهدي للنشر والتوزيع، الأردن، د.ت ، ص 86.

2- أهمية الأداء الوظيفي :

أ - أهمية الأداء بالنسبة للعاملين :

- يعد الأداء مقياس القدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل فالأداء الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية مثل: النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا.

- يجب على كل عامل الاهتمام بأدائه نظرا الارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات لقاء هذا الأداء.

- يرتبط أداء العامل بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته.(1)

ب- أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة :

- يحتل الأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها فعاليتها ، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب ويمكن القول بأن الأداء

(1)- العمرابي نادية: تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع شعبة تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 50.

الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.⁽¹⁾

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة) حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى يعتمد أساسا على مستوى الأداء فيها.

- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى إنجاز خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.⁽²⁾

ومن هنا يتضح أن الأداء الوظيفي يمكن الفرد من تحقيق أهداف مرتبطة به والتي قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية تساعده في حياته العملية كما أنه يعتبر انعكاس لقدرة المؤسسة ودرجة فاعليتها ويعتبر أحد العوامل المهمة التي يستخدم في تقييم المؤسسة.

⁽¹⁾ - مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 481.

⁽²⁾ - نفس المرجع ، ص 482.

3- محددات الأداء الوظيفي :

لقد تباينت الآراء بين الباحثين والمفكرين حول تحديد الأداء الوظيفي كما يلي :

- هنالك من الباحثين من يرى أن الأداء الوظيفي هو نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور العام للفرد .

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

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

-**إدراك الدور**: ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.(1)

الأداء الوظيفي = الجهد + القدرات + إدراك الدور

من هنا يتضح حسب هذا الرأي أن الأداء الوظيفي حصيلة تفاعل بين الجهد الذي يبذله الفرد أثناء أدائه لوظيفته و ما يمتلكه من قدرات ومهارات ومدى إدراكه لدوره الوظيفي.

وهناك باحثين آخرون يميزون محددات الأداء الوظيفي فيما يلي :

-**الدافعية** : تعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله.

-**قدرات الفرد وخياراته السابقة**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة في الوظيفة والتي

تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

(1)- بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009/2008، ص74.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويعني تصوراتِه وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي

يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.⁽¹⁾

الأداء الوظيفي = الدافعية + القدرات + الإدراك

يتضح من خلال هذا الرأي أن الأداء الوظيفي هو حصيلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد

لأداء عمله و ما يمتلكه من قدرات وخبرات ومدى إدراكه لدوره الوظيفي .

ويختلف هذا الرأي عن سابقه في المحدد الأول المتمثل في دافعية الفرد للعمل .

4 - أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله إذ يمكننا أن نميز

ثلاثة أبعاد للأداء هي:

- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية التي يبذلها الفرد خلال فترة

زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن

البعد الكمي للطاقة.

- نوعية الجهد المبذول: يقصد بها مستوى الثقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول

والمواصفات نوعية معينة ففي بعض الأعمال لا يهم سرعة الأداء وكميته وإنما يهم

نوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت هذا المعيار النوعي الجهد الكثير من المقاييس

التي تقيس مدى خلوه من هذا المعيار النوعي الجهد الكثير من المقاييس التي تقيس

مدى خلوه من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

(1) - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص38.

-**نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي يقوم أساسا على ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن أن يقاس على أساسها تتمثل في كمية الجهد والطاقة التي يبذلها الفرد أثناء تأديته لمهامه ونوعية الجهد الذي يبذله وجودته ، والأسلوب الذي يتبعه أثناء تأدية عمله.

5 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسة ما يلي :

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفضيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها تساوي الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات

⁽¹⁾ - محمد سعيد أنور سلطان: سلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2003، ص 230.

الدنيا، وبالتالي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.⁽¹⁾

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا التقييم أداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل، والرضا الوظيفي بتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية . والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس.... والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

(1) - صحراوي منير: مدونة تسيير الموارد البشرية، العوامل المؤثرة على الأداء،: <http://gnhumaires.blogspot.com> التاريخ: 2019/12/25 على الساعة: 16:29.

- التسبب الإداري: والمقصود به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد نشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة يتأثر بالعديد من العوامل التي من بينها عدم وجود إستراتيجية للعمل بالإضافة إلى عدم مشاركة العاملين في ما يخص القرارات الإدارية وكذا درجة رضاهم عن العمل وغياب الدوافع والحوافز التنظيم والرقابة داخل المؤسسة وكل هذه العوامل قد تعود بالسلب على أداء العامل وبالتالي على إنتاجية المؤسسة.

6 - تقييم أداء العاملين في المؤسسة:

6-1- تعريف تقييم الأداء: لقد تعددت التعريفات حول تقييم الأداء ومن بينها:

- يعرف تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام العامل سلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة وتقييم.⁽²⁾

- كما يعرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.⁽³⁾

(1) - المرجع نفسه.

(2) - عز الدين هرم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2008، ص 61.

(3) - محمد حسن: إدارة الأفراد في منظور كمي، د، ط، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 286.

- كما يعرف على أنه عملية تقدير لمدى كفاءة الفرد في أداء عمله ومدى مناسبة سماته واستعداداته الشخصية للنجاح فيه.⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه.

6-2- أهداف تقييم الأداء:

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن

أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

- معرفة المنظمة للمستوى العام لجميع الأفراد العاملين بها.
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراء جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية النقل والفصل والمكافئة... الخ.
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع مكان متوقع منهم⁽²⁾.

وبالتالي فإن عملية تقييم أداء العاملين تهدف أساساً إلى تحسين كفاءة المؤسسة وذلك من

خلال حشداً أفضل الجهود للاهتمام بالأفراد العاملين بها وهذا بتطويرهم وتدريبهم والقيام

(1) - عبد القادر طه: علوم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 349.

(2) - عبد الناصر موسى: تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.

بعمليات تعديل الرواتب والأجور والتخطيط والتناوب على الوظائف والمساعدة في الترقيات وغير ذلك.

6-3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين لها أهمية كبيرة في المؤسسات تتخلى فيما يلي:

- تقييم أداء العاملين عملية مهمة من الناحية العملية إذ أن معظم أصحاب العمل يوفر لهم معلومات ودليلا في تحديد الأجر الأساسي، والمتعلق بعدد من القرارات التي تم المرؤوس كالنقل والترقية.

- تقييم الأداء يتيح للرئيس والمرؤوس وضع خطة لتصحيح أي حضور أو مراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوس يجب أن يكون تقييم الأداء يخدم غرض التخطيط الوظيفي المفيدة أي أنه يوفر فرصة الاستعراض الخطط الوظيفية للموظف في ضوء له نقاط القوة وعليه نقاط الضعف.

- يلعب تقييم الأداء دور أساسي في عملية إدارة الأداء للموظف ومن ثم تحسين وتطوير مستويات الأداء للمنظمة.⁽¹⁾

وما سبق يمكن القول أن لعملية تقييم الأداء أهمية بالغة سواء بالنسبة للموظف أو المؤسسة وذلك لأنها تساعد في توفير معلومات جديدة تتعلق بمصادر القوة والضعف لدى الموظف الخاضع لها كما أنها تساعد على تحفيزه وتنمية مهنيها، إضافة إلى أنها تفيد المؤسسة في

(1) - إبراهيم نصير محمد: توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، ص160.

تحديد احتياج الفرد لعملية التدريب وغيرها وكذلك تفيد المؤسسة في متابعة أداء الفرد والحكم على مستوى الكفاءة في العمل وغير ذلك.

6-4 - أساليب تقييم الأداء الوظيفي للعاملين:

لقد تعددت أساليب تقييم الأداء ومن بينها:

- **تقييم المشرفين:** حيث يطلب منهم تقييم أداء العمال خلال مدة زمنية معينة (سنة في العادة) وتحديد هذا التقييم في صورة كيفية أو رقمية حسب نموذج بعد لهذا الغرض.

- **تقييم الزملاء:** حيث يقيم العامل من خلال زملائه وهو أسلوب كان معمولاً به في البحرية الأمريكية خلال الحرب الثانية ولا يعمل به الآن.

- **الاستطلاع الميداني:** وهو السؤال عن العامل من حيث إنتاجية وسلوكه وعلاقاته مع زملائه أو رؤساء ويقوم به أخصائي في شؤون العاملين.

- **التقييم النفسي:** عن طريق تطبيق بعض الاختبارات النفسية على العامل مثل اختبارات الذكاء أو القدرات أو الشخصية.

- **التقييم عن طريق معدلات الأداء:** وهو أكثر أساليب التقييم موضوعية لأنه يقوم أساساً على وحدات الإنتاج التي ينجزها العامل أو كفاءة أدائه كما يطلب منه من عمل.

- **قياس الإنتاجية:** وهو يماثل إلى حد كبير التقييم عن طريق معدلات الأداء فمثلاً يطلب من عامل إنتاج النسيج عدة آلاف من الأمتار في الوردية وإلا اعتبر مقصداً وإذا راد عنها حصل على مكفآت.

- مقياس الانسحاب: الغياب أو ترك العمل دليل على سوء الأداء.⁽¹⁾
- المقارنة المحدودة: حيث يرتب العمال حسب مستواهم الإنتاجي الأول ثم الثاني ثم الثالث... وهذا يناسب المؤسسات الصغيرة.
- قوائم السلوك الوظيفي: حيث توصف سلوكيات العمال مثل المثابرة والاهتمام بالإنتاج والكفاءة في العامل مع زملاء.
- الوصف المقالي: وهو تقرير شامل يكتب المشرف عن العامل يتناول فيه وصف سلوكيات العامل من حيث الإنتاج كما وكيفا وعلاقاته بزملائه إلى غير ذلك.⁽²⁾
- مما سبق يمكن القول أن هذه الأساليب المعتمدة في عملية تقييم الأداء متداخلة ومتشابهة فيما بينها، لأنها تشترك في هدف واحد تسعى إليه والمتمثل في الحكم على السلوك الإنتاجي للعامل ومدى كفاءته ومساهمته في تحقيق الأهداف الإنتاجية في المؤسسة.

6-5- صعوبات تقييم الأداء الوظيفي:

- تعرض عملية تقييم الأداء إلى مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تقف أمام إعطاء تقييم دقيق يمكن إنجازها فيما يلي:
- معوقات فردية: وتتمثل هذه المعوقات في مجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد أو الموظف ذاته كالقدرات والمهارات والتركيبية النفسية له والتركيبية الاجتماعية.

(1) - محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 346.

(2) - المرجع نفسه، ص 347.

- معوقات مؤسسة: وتشمل كل من الواجبات والمهام الموكلة الأفراد والتنظيم الاجتماعي والموارد والإمكانيات المادية.

- غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء: حيث يعتبر غياب الوضوح في ذلك سببا مباشرا في عرقلة تسيير عملية تقييم الأداء يشكلها الصحيح وبالتالي الوصول إلى نتائج متناقض تماما مع أهداف المؤسسة.

- سرية التقييم.

- افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة بالتقييم والتأثر بعدد من العوامل المحيطة كالعلاقات الشخصية والتساهل أو التجبر في بعض الأحيان والميل إلى فرض المركزية.⁽¹⁾ ومن هنا نستخلص أن عملية تقييم الأداء تتعرض للعديد من المعوقات التي قد تكون مرتبطة بالموظف في حد ذاته من حيث المهارات والكفاءات التي يتميز بها أو حالته النفسية أو غير ذلك قد تتعلق المعوقات بالمؤسسة من خلال الموارد المتوفرة فيها، كما قد ترتبط المعوقات بالأهداف المرجوة من عملية التقييم وغير ذلك، وبالتالي فإن هذه المعوقات من شأنها أن تؤثر سلبا على دقة أو موضوعية عملية تقييم الأداء.

(1) - ايمان الحيارى: معوقات تقييم الأداء: <http://mawd003.com>: التاريخ: 2019/12/26 على الساعة 13.35.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تم تناوله لموضوع الأداء الوظيفي الذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف خاصة بهم وأهداف خاصة بالمؤسسة، فإنه يتضح لنا أهمية المرد البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة وذلك من خلال أدائه الذي يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع :

الجانب

الميداني للدراسة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي اعتمدنا عليها في دراستنا حول " علاقات العمل في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي " باعتبار هذه الإجراءات هي أساس أي دراسة علمية تتصف بالدقة والموضوعية لأنها تعطي الدراسة أهمية كبيرة من أجل الحصول على نتائج صحيحة ودقيقة وسيضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتمثلة في تحديد المنهج المناسب للدراسة ثم مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)، وكذا العينة وطرق اختيارها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات ثم تحليل البيانات وتفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة.

1 - المنهج المستخدم في الدراسة:

إن اختيار منهج البحث المناسب لأي دراسة علمية يتوقف أساساً على طبيعة الموضوع، وعلى مدى دقة ووضوح الأهداف التي تصبو إليها الدراسة، وبما أن دراستنا الحالية تهدف أساساً إلى التعرف على علاقات العمل في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، فإن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي.

1 1 تعريف المنهج:

يعرفه رونز Ronz على أنه " أساليب معروفة لنا تستخدم في عملية تحصيل المعرفة الخاصة بموضوع معين".

- كما يعرفه أيضاً أنه " علم يعني بصياغة القواعد الخاصة بإجراء ما".

- كما يعرفه بتل Petl على أنه " الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي تقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها."⁽¹⁾

وبالتالي يمكن تعريف المنهج على أنه الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث بهدف الحصول على معلومات ونتائج حول موضوع معين بطريقة علمية دقيقة.

1 2 تعريف المنهج الوصفي:

يعرف المنهج الوصفي بأنه " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل

(1)- محمد محمد قاسم : المدخل إلى مناهج البحث العلمي ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1999، ص 52

الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.⁽¹⁾

ومن هنا يمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب البحث العلمي يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج وتعميمات دقيقة تسمح بفهم واقع الظاهرة المدروسة.

وبالتالي فقد قمنا باختيار هذا المنهج لأنه يسمح بجمع واستنباط المعلومات الضرورية للبحث وتقديم صورة واقعية لعلاقات العمل في المؤسسة وتأثيراتها المختلفة على الأداء الوظيفي، كما يسمح هذا المنهج أيضا بالكشف على العلاقة الموجودة بين علاقات العمل والأداء الوظيفي من خلال تفسيرها وتحليلها بناء على المعطيات المتحصل عليها ميدانيا.

2- مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات أو حدود الدراسة أحد أساسيات البحث العلمي حيث تشمل المجال المكاني وهو المكان أو المنطقة التي تجري فيها الدراسة الميدانية، وكذلك المجال الزمني الذي يتمثل في المدة أو الفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية وأخيرا المجال البشري الذي يشمل مجتمع أو عينة الدراسة.

2-1 المجال المكاني: وهو المكان أو المنطقة التي اختارها الباحث لإجراء الدراسة الميدانية، وفي دراستنا هذه فقد قمنا بإجرائها بمقر بلدية بوقوس، وهي مؤسسة عمومية ذات

(1)- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 182.

طابع إداري تتمتع بالاستقلالية الذاتية وتعتبر من أهم المرافق الضرورية التي تؤدي دور مهما في تقديم الخدمات العمومية للأفراد.

لقد تم تأسيسها سنة 1985، ومن حيث موقعها فهي تتوسط البلدية، أما من ناحية هيكلها التنظيمي فهي تتكون من طابق واحد وتضم 20 غرفة وتنقسم البلدية إلى أربعة مصالح وهي مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة التسيير المالي والمصلحة التقنية والمصلحة البيومترية.⁽¹⁾

2-2 المجال الزمني: ويقصد به المدة أو الفترة التي يستغرقها الباحث في إجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات والمعلومات الميدانية حول موضوع الدراسة، وفيما يخص هذه الدراسة فقد امتد المجال الزمني لإنجازها من شهر نوفمبر إلى شهر فيفري فيما يخص الجانب النظري منها، وبعد ذلك انتقلنا إلى الجانب الميداني الذي امتد بين شهر جوان وشهر جويلية حيث قسمت هذه المدة إلى ثلاثة مراحل:

مرحلة الأولى: قمنا خلالها بزيارة البلدية من أجل أخذ إذن بالدخول للبلدية لإجراء الدراسة، وأخذ نظرة عامة والتعرف على وظائفها وطبيعة نشاطها وهذا من خلال مقابلة رئيس مصلحة التنظيم في البلدية.

مرحلة الثانية: قمنا خلالها بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة.

مرحلة الثالثة: قمنا خلالها بجمع الاستمارات التي قمنا بتوزيعها.

(1)- تم الحصول على هذه المعلومات من رئيس مصلحة التنظيم بالبلدية عن طريق المقابلة التي تمت بتاريخ 29 جوان 2020 على الساعة 10:00

2-3 المجال البشري: ويتمثل في عينة الدراسة أو مجتمع الدراسة.

يبلغ عدد الموظفين في البلدية 120 موظف منهم 90 موظف مرسوم و 30 موظف متعاقد.

3- العينة وطرق اختيارها:

تعرف العينة على أنها " جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء

دراسته وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ".⁽¹⁾

لقد قمنا في بحثنا هذا باختيار العينة العشوائية البسيطة لأنها تتلاءم مع طبيعة موضوعنا.

حيث تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها تساوي الفرص أما كل مفردة من مفردات

المجتمع في التمثيل بالعينة ويتم اختيارها من خلال الخلط والانتقاء المباشر في حالة كون

عدد أفراد العينة صغيرا أي عن طريق الاقتراع المباشر وكذلك باستخدام جداول عشوائية يتم

بها الاختيار.⁽²⁾

لقد قمنا في بحثنا هذا باختيار عينة من المجتمع الأصلي الذي يمثل 120 موظف، تتمثل

في 30 موظف أي ما يمثل 25% من المجتمع الكلي.

4- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب المختلفة التي تعتمد

عليها في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لانجاز البحث، حيث أن اختيارها في

أي بحث يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه.

(1)- رحيم يونس كرو العزاوي : مقدمة في منهج البحث العلمي ، ط1، دار دجلة ، عمان ، 2008 ، ص161.

(2)- المرجع نفسه ، ص 168.

وبناء على هذا فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة المقابلة والاستمارة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث الذي نحن بصدد انجازه.

4-1 المقابلة:

تعتبر من الادوات الرئيسية في جمع البيانات حول موضوع البحث حيث تعرف على أنها "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى إليه الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة".⁽¹⁾

لقد اعتمدنا على المقابلة نظرا لطبيعة موضوعنا وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة والمجتمع المبحوث، حيث تم إجراء المقابلة مع السيد رئيس مصلحة التنظيم بمقر البلدية بوقوس وذلك بتاريخ 29 جوان 2020 على الساعة 10:00.

ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيس مصلحة التنظيم تحصلنا على المعلومات حول المؤسسة بما في ذلك لمحة تاريخية عنها، وكذا عدد الموظفين فيها وبعض الوظائف التي تقوم بها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

(1)- محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، 1999، ص55.

4-2 الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة وتحليل الأسئلة التي طرحها في بداية البحث.

تعرف الاستمارة على أنها " مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه." (1)

ولقد اعتمدنا على هذه الأداء لأنها الأنسب لموضوع دراستنا إضافة إلى ما تتميز به من خصائص أبرزها أنها تقنية قليلة التكلفة وكذلك توفر الكثير من الوقت والجهد كما أن المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريقها تتميز بنوع من الدقة والموضوعية. وانطلاقاً من موضوع بحثنا فقد قمنا بتصميم الاستمارة تتكون من 25 سؤالاً موزعة على أربعة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويشمل 5 أسئلة.

المحور الثاني: يتناول أنواع الاتصال السائد في المؤسسة ويشمل 6 أسئلة.

المحور الثالث: يتناول تأثير طبيعة الاتصال على علاقات العمل بين الموظفين ويشمل 8 أسئلة.

المحور الرابع: ويتناول تأثير الأداء الوظيفي للموظفين بعلاقات العمل فيما بينهم ويشمل 6 أسئلة.

(1)- محمد سرحان علي المحمودي : مناهج البحث العلمي ، ط3، دار الكتب ، صنعاء ، 2019 ، ص126.

5- عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها:

المحور الأول: البيانات الشخصية

سنقوم من خلال هذا المحور بعرض بعض خصائص عينة الدراسة التي تشمل الجنس والسن والمستوى التعليمي للمبحوثين بالإضافة إلى الحالة العائلية والأقدمية والخبرة في العمل وذلك على النحو التالي:

1- جدول رقم (1): يوضح جنس المبحوثين

النسبة	التكرار	الجنس
33.33%	10	ذكر
66.66%	20	أنثى
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة 66.66% من أفراد العينة إناث، أما نسبة الذكور فقد بلغت 33.33%، وبالتالي فإن فئة الإناث أكثر من فئة الذكور، وهذا لأن المؤسسة ليست مقيدة بأعداد محددة من الجنسين.

2- جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
53.33%	16	من 20 إلى أقل من 35 سنة
43.33%	13	من 35 إلى أقل من 50 سنة
3.33%	1	من 50 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن نسبة 53.33% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 35 سنة في حين نجد أن نسبة 43.33% من أفراد العينة أعمارهم 35 سنة إلى أقل من 50 سنة بينما نجد 3.33% فقط من أفراد العينة أعمارهم من 50 سنة فما فوق، وبالتالي نلاحظ حسب المعطيات المبينة في الجدول أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب وهي الفئة الأكثر نشاطا وحيوية والتي تكون لديها طاقة كبيرة للعمل ودافعية قوية للأداء الوظيفي وخاصة أن العمل الإداري يتطلب الجانب العقلي والفكري بشكل كبير.

3- جدول رقم (3): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%0	0	ابتدائي
%0	0	متوسط
%33.33	10	ثانوي
%66.66	20	جامعي
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.66% من أفراد العينة هم من المستوى الجامعي و 33.33% منهم من المستوى الثانوي، أما فيما يخص المستوى الابتدائي والمتوسط فالنسبة منعدمة تماماً، وبالتالي نلاحظ أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي ويمكن إرجاع ذلك إلى أن العمل الإداري يتطلب مؤهلات وقدرات فكرية لضمان سير المؤسسة بشكل جيد، إضافة إلى ذلك فإن التقارب في المستوى التعليمي بين أفراد العينة عامل مهم يساعد على قيام علاقات جيدة بين الموظفين مما يؤثر بشكل إيجابي على أداءهم الوظيفي.

4- جدول رقم (4): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
%43.33	13	أعزب / عزباء
%50	15	متزوج (ة)
%3.33	1	مطلق (ة)
%3.33	1	أرمل (ة)
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن 50% من أفراد العينة متزوجون، بنما نسبة العزاب فقد بلغت 43.33%، أما فيما يخص الموظفين الأرامل والمطلقين فهي نسبة ضئيلة جدا لا تتجاوز 3.33% لكل منهم ومنه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة متزوجون وهذا ما يمكن اعتباره عاملا مساعدا على التحكم في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة نظرا لمستوى الوعي الذي يتحلى به أغلب الموظفين.

5- جدول رقم (5): يوضح الخبرة والأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة والأقدمية في العمل
26.66%	8	أقل من 5 سنوات
43.33%	13	من 5 إلى 10 سنوات
23.33%	7	من 11 إلى 15 سنة
6.66%	2	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن 43.33% من أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات بينما نجد 26.66% من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات كما نجد 23.33% من الموظفين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة، أما فيما يخص الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة فنسبتهم ضئيلة لم تتجاوز 6.66% من خلال هذه المعطيات تبين أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة في العمل من 5 إلى 10 سنوات هذا ما يعكس إمكانية قدرة أفراد العينة على أداء وظائفهم بشكل جيد وبالتالي الحفاظ على استمرارية المؤسسة.

المحور الثاني: أنواع الاتصال السائدة في المؤسسة

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي تؤثر على سلوك و أداء العاملين والتي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز وتحسين الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة في تحقيق هدف المؤسسة لذا ستقوم من خلال هذا المحور بالتعرف على واقع الاتصال في المؤسسة.

6- جدول رقم (6) يوضح التواصل مع الزملاء أثناء العمل

النسبة	التكرار	التواصل مع الزملاء اثناء العمل
93.33%	28	التواصل مع الزملاء أثناء العمل
6.66%	02	عدم التواصل مع الزملاء أثناء العمل
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 93.33% من أفراد العينة أكدوا على أنهم يتواصلون مع زملائهم أثناء العمل وذلك لأن طبيعة العمل في البلدية تحتاج إلى التواصل بشكل مستمر بينما نلاحظ أن نسبة الذين لا يتواصلون مع زملائهم أثناء العمل فهي ضئيلة جدا لم تتجاوز 6.66% وهذا لأن الوظيفة التي يقومون بها لا تتطلب التواصل مع الزملاء.

7- جدول رقم (7): يوضح نوع الاتصال السائد في المؤسسة

النسبة	التكرار	نوع الاتصال السائد في المؤسسة
70%	21	اتصال رسمي
30%	9	اتصال غير رسمي
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد العينة يقررون أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي نسبة 70%، في حين نجد 30% من أفراد العينة أكدوا على أن الاتصال السائد هو الاتصال غير الرسمي، ومن هنا يمكن القول أن الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الرسمي حسب ما أكدته غالبية أفراد العينة ومن هنا فإن العلاقات داخل المؤسسة هي علاقات رسمية يغلب عليها الطابع الرسمي.

8- جدول رقم(8): يوضح سهولة الاتصال بين الموظفين والإدارة

النسبة	التكرار	الإجابة
90%	27	سهولة الاتصال بين الموظفين والإدارة
10%	03	عدم سهولة الاتصال بين الموظفين والإدارة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن نسبة 90 % من أفراد العينة أكدوا على أن هناك سهولة في الاتصال بين الموظفين والإدارة وهذا لأن طبيعة العمل في البلدية يحتاج إلى تواصل مستمر بين الموظفين والإدارة، في حين نجد 10% فقط من أفراد العينة يرون أنه لا توجد سهولة في الاتصال بين الموظفين والإدارة وهذا نتيجة إلى بعض المعوقات والمشكلات المهنية التي قد تعرقل عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين والإدارة.

9- جدول رقم (9): يوضح مساهمة الإدارة في تدعيم الاتصال بين الموظفين وتطوير العلاقات فيما بينهم

النسبة	التكرار	الإجابة
53.33%	16	مساهمة الإدارة في تدعيم الاتصال بين الموظفين وتطوير العلاقات فيما بينهم
46.66%	14	عدم مساهمة الإدارة في تدعيم الاتصال بين الموظفين وتطوير العلاقات فيما بينهم
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن نسبة 53.33 % أكدوا على أن الإدارة تساهم في تدعيم الاتصال بين الموظفين وتطوير العلاقات فيما بينهم، في حين نجد أن 46.66 % أكدوا على أن الإدارة لا تساهم في تدعيم الاتصال بين الموظفين وتطوير العلاقات فيما بينهم، ومن هذا يتبين أن غالبية أفراد العينة يرون أن الإدارة تساهم في تدعيم الاتصال بين الموظفين وتطوير العلاقات فيما بينهم، وهذا لأن الاتصال والعلاقات في المؤسسة من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وكذلك على سيرورة عمل المؤسسة.

10- جدول رقم (10): يوضح تواصل الإدارة بشكل جيد مع مختلف المصالح

النسبة	التكرار	الإجابة
56.66%	17	تواصل الإدارة بشكل جيد مع مختلف المصالح
43.33%	13	عدم تواصل الإدارة بشكل جيد مع مختلف المصالح
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة 56.66 % يرون أن الإدارة تتواصل بشكل جيد مع مختلف المصالح وذلك من أجل توضيح المهام التي يجب أن تنفذها كل مصلحة وكذا التعرف على المشكلات التي قد تتعرض لها بعض المصالح وذلك من أجل البحث عن السبل الضرورية لمعالجة هذه المشكلات وهذا نجد 43.33 % من أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تتواصل بشكل جيد مع مختلف المصالح وذلك بسبب بعض المعوقات التنظيمية التي تكون داخل بيئة العمل.

11- جدول رقم (11): يوضح تقييم المبحوثين لمستوى الاتصال في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
26.66%	08	جيد
73.33%	22	حسن
0%	00	ضعيف
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن مستوى الاتصال في المؤسسة حسن وهذا ما أكدته نسبة 73.33% من أفراد العينة، بينما نجد 26.33% من أفراد العينة يرون أن مستوى الاتصال جيد داخل البلدية، أما فيما يخص المستوى الضعيف فالنسبة منعدمة تماماً، ومن هذا يتبين أن المؤسسة تقوم على نوع من الاتصال الفعال الذي من شأنه المساهمة في تكوين علاقات جيدة بين مختلف أطراف البلدية وكذا تحسين الأداء الوظيفي لهم.

المحور الثالث: تأثير طبيعة الاتصال على علاقات العمل بين الموظفين

إن طبيعة الاتصال التي تسود المؤسسة لها تأثير كبير على علاقات العمل بين الموظفين وقد يكون لها تأثير إيجابي من خلال خلق نوع من التعاون والانسجام والتكامل بين الموظفين وقد يكون لها تأثير سلبي، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال الأسئلة التي تم تناولها من خلال هذا المحور.

12- جدول رقم (12): يوضح طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
26.66%	8	صاعد
36.66%	11	نازل
36.66%	11	أفقي
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 36.66% من أفراد العينة أكدوا على أن طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة هو الاتصال النازل الذي يقوم على إصدار التعليمات والأوامر من الإدارة العليا وتوضيحها بطرق بسيطة تساعد الموظفين على أداءها بشكل جيد، كما نلاحظ أن نفس النسبة أي 36.66% أكدوا على أن طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة هو اتصال أفقي أي أنهم يتواصلون فيما بينهم بنفس المستوى وهذا ما يشير إلى ان هناك تناسق وتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة، إضافة إلى هذا نجد 26.66% من أفراد العينة أكدوا

على أن طبيعة الاتصال السائدة هي الاتصال الصاعد القائم على اتصال الموظفين بالإدارة فيما يخص القضايا المتعلقة بالعمل.

13- جدول رقم (13): يوضح تأثير طبيعة الاتصال على العلاقات مع الزملاء في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
93.33%	28	تأثير إيجابي
6.66%	02	تأثير سلبي
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول حسب ما أكدته نسبة 93.33% من أفراد العينة أن طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة تؤثر بشكل إيجابي على علاقات الزملاء فيما بينهم وذلك نتيجة الاتصال المستمر والاحتكاك بين الزملاء الذي تساعد على اكتساب خبرات جديدة وتحسين المستوى الثقافي وبالتالي تشجيع الموظفين على أداء مهامهم بشكل أفضل، وفي مقابل هذا أكد بعض أفراد العينة نسبة 6.66% أنه نادرا ما يكون هناك تأثير سلبي يحدث نتيجة بعض المشكلات التي تحدث في مجال العمل.

14- جدول رقم(14): يوضح نوع العلاقة التي تربط الموظف بزملائه في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
30%	09	علاقة عمل فقط
70%	21	علاقة صداقة
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 70% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل هي علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل في حين نجد أن 30% من أفراد العينة أكدوا على أن العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل لا تتجاوز كونها علاقة عمل فقط، ومن هذا يتبين أن المؤسسة تسودها علاقة الصداقة التي تساهم بشكل فعال في خلق الانسجام والتفاهم والتعاون بين الموظفين مما يزيد من فعالية الأداء الوظيفي لهم.

15- جدول رقم (15): يوضح سهولة تبادل المعلومات والتواصل مع الزملاء في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
83.33%	25	سهولة تبادل المعلومات والتواصل مع الزملاء
16.66%	5	عدم سهولة تبادل المعلومات والتواصل مع الزملاء
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.33% من أفراد العينة أكدوا على أن هناك سهولة في تبادل المعلومات والتواصل مع الزملاء في العمل وهذا ما يمكن اعتباره مؤشرا واضحا على روح التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين الذي من شأنه تقوية العلاقات فيما بينهم وتشجيعهم على تحسين أدائهم، في حين نجد 16.66% من أفراد العينة يرون أن هناك صعوبة في تبادل المعلومات والتواصل مع الزملاء في العمل وفسروا أن سببها راجع إلى طبيعة العمل وبعض المعوقات التنظيمية التي يكون داخل بيئة العمل.

16- جدول رقم (16): يوضح الاعتقاد بأن سهولة الاتصال مع الزملاء في العمل يساعد على بناء علاقات عمل جيدة معهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	24	سهولة الاتصال مع الزملاء في العمل يساعد على بناء علاقات عمل جيدة معهم
20%	6	سهولة الاتصال مع الزملاء في العمل لا يساعد على بناء علاقات عمل جيدة معهم
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80 % من أفراد العينة أكدوا على أن سهولة الاتصال مع الزملاء في العمل يساعد على بناء علاقات عمل جيدة معهم وذلك لأن الاتصال الفعال يساعد على روح التعاون بين الموظفين وتحقيق التكامل والانسجام فيما بينهم مما يساعد على تكوين علاقات جيدة من شأنها التأثير بشكل إيجابي على أداء الموظفين لمهامهم، بينما نجد 20 % فقط يرون العكس وذلك بسبب معوقات الاتصال التي تواجههم والتي قد تكون نفسية أو تنظيمية أو غير ذلك.

17- جدول رقم (17): يوضح تأدية المهام في انسجام تام مع الزملاء في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
93.33%	28	تأدية المهام في انسجام تام مع الزملاء في العمل
6.66%	2	عدم تأدية المهام في انسجام تام مع الزملاء في العمل
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن 93.33% من أفراد العينة أكدوا على أنهم يؤدون مهامهم في انسجام تام مع زملائهم في العمل، أما فيما يخص الذين لا يؤدون مهامهم في انسجام تام مع زملائهم في العمل فنسبتهم ضئيلة لم تتجاوز 6.66% ومن هنا يمكن القول أن هناك نوع من التكامل الوظيفي داخل المؤسسة والذي يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي.

18- جدول رقم (18) يوضح إبلاغ الزملاء بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
66.66%	20	إبلاغ الزملاء بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل
33.33%	10	عدم إبلاغ الزملاء بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن 66.66% من أفراد العينة أكدوا على أنهم يبلغون زملائهم بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل، حيث نجد 33.33% لا يبلغون زملائهم بما يحدث في مجال العمل من مستجدات، وبالتالي يتبين أن هناك اهتمام نسبي من قبل الموظفين بما يحدث من تغيرات ومستجدات من شأنها التأثير على أدائهم الوظيفي.

19- جدول رقم (19): يوضح مواجهة صعوبات في الاتصال مع الزملاء في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
13.33%	4	مواجهة صعوبات في الاتصال مع الزملاء في العمل
86.66%	26	عدم مواجهة صعوبات في الاتصال مع الزملاء في العمل
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 86.66 % أكدوا على أنهم لم يواجهون أي صعوبات في اتصالهم مع زملائهم في العمل وهذا راجع إلى روح التعاون والتفاهم المتبادل بين الموظفين، بينما نجد 13.33 % أكدوا على أن لديهم صعوبات في اتصالهم مع زملائهم في العمل يرجع سببها أساساً إلى ظروف العمل وبعض الضغوط المهنية التي ينتج عنها المشكلات التي تعيق عملية الاتصال بين الموظفين.

المحور الرابع : تأثر الأداء الوظيفي للموظفين بعلاقات العمل فيما بينهم

لقد تعددت العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي والتي نجد من بينها علاقات العمل التي تشكل حافزا قويا لزيادة الأداء الوظيفي وتحسينه وخاصة إذا كانت مبنية على نوع من التعاون والتكامل بين مختلف أطراف المؤسسة .

20- جدول رقم (20): يوضح العلاقات الجيدة التي تربط الموظف مع الزملاء في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
%100	30	العلاقات جيدة مع الزملاء في العمل
%0	0	العلاقات غير جيدة مع الزملاء في العمل
%100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن 100 % من أفراد العينة تربطهم علاقات جيدة بزملائهم في العمل وهذا راجع أساسا إلى روح التعاون والتفاهم والانسجام الذي يتوفر بينهم والذي يساهم بشكل فعال في الحفاظ على جودة العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل بيئة العمل.

21- جدول رقم (21) يوضح تشجيع العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل على أداء المهام بشكل أفضل.

النسبة	التكرار	الإجابة
%100	30	العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل على أداء المهام بشكل أفضل
%0	00	عدم تشجيع العلاقات الجيدة مع الزملاء في العمل على أداء المهام بشكل أفضل
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 100 % من أفراد العينة أكدوا على أن علاقاتهم الجيدة مع زملائهم في العمل تشجعهم على أداء مهامهم بشكل أفضل وذلك نتيجة إلى ما تحققه العلاقات الجيدة بين الموظفين من تكامل وتجانس وظيفي إضافة إلى الاحترام والتقدير المتبادل بينهم والتعاون والمشاركة في انجاز المهام وهذا ما يشكل دافعا قويا إلى التزامهم بشكل أفضل نحو أداء الوظائف والمساهمة الفعالة في تحقيق هذه المؤسسة.

22- جدول رقم (22): يوضح المنافسة مع الزملاء بهدف تحسين الأداء

النسبة	التكرار	الإجابة
76.66%	23	المنافسة مع الزملاء بهدف تحسين الأداء
23.33%	7	عدم المنافسة مع الزملاء بهدف تحسين الأداء
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76.66 % من أفراد العينة أكدوا على أنهم يتنافسون مع زملائهم بهدف تحسين الأداء وهذا ما يمكن اعتباره مؤشرا واضحا على وجود ثقافة الحوار والمشاركة داخل المؤسسة والذي يشكل عامل مهم في تطوير العلاقات بين الموظفين داخل بيئة العمل وعلى خلاف هذا نجد 23.33 % أكدوا على أنهم لا يتنافسون مع زملائهم في العمل بهدف تحسين الأداء يرون أنه ليس بالأمر الضروري.

23- جدول رقم (23): يوضح تشجيع الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم أثناء أداءهم لعملهم.

النسبة	التكرار	الإجابة
70%	21	تشجيع الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم أثناء أداءهم لعملهم
30%	9	عدم تشجيع الزملاء على بذل أقصى طاقاتهم أثناء أداءهم لعملهم
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن 70 % من أفراد العينة يبحثون زملائهم على بذل أقصى طاقاتهم أثناء أداءهم لعملهم وذلك من خلال تشجيعهم على تقديم ما يمتلكون من قدرات ومهارات بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، وفي مقابل هذا نلاحظ أن هناك 30 % من أفراد العينة لا يبحثون زملائهم على بذل أقصى طاقاتهم أثناء أداءهم لعملهم.

24- جدول رقم (24): يوضح مواجهة مشكلات مع الزملاء في العمل تعيق الأداء

الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابة
20%	06	مواجهة مشكلات مع الزملاء في العمل تعيق الأداء الوظيفي
80%	24	عدم مواجهة مشكلات مع الزملاء في العمل تعيق الأداء الوظيفي
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد العينة أكدوا على أنهم لا يواجهون أي مشكلات مع زملائهم في العمل من شأنها أن تعيق أدائهم الوظيفي وهذا يعد مؤشرا واضحا على قوة العلاقات التي تربطهم مع بعضهم، في نجد أن 20% من أفراد العينة أكدوا على أنهم يواجهون بعض مشكلات مع الزملاء التي تعيق أدائهم الوظيفي والتي أكدوا أنها غالبا ما تكون مشاكل شخصية وكذا مشاكل تنتج عن سوء أساليب التعامل من قبل بعض الزملاء.

25- جدول رقم (25) يوضح تأثير المشاكل الشخصية على فعالية الأداء الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابة
26.66%	8	تأثير المشاكل الشخصية على فعالية الأداء الوظيفي
73.33%	22	عدم تأثير المشاكل الشخصية على فعالية الأداء الوظيفي
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 73.33% من أفراد العينة أكدوا على أن المشاكل الشخصية لا تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي لهم وذلك لأنهم لا يخلطون بين المشاكل والخلافات الشخصية والعمل فتخرج علاقة العمل عن إطارها الرسمي وبالتالي فهم يتركونها خارج مجال العمل أي أن العلاقات الشخصية ليس لديها أي تأثير على الأداء الوظيفي، وفي مقابل هذا نجد أن 26.66% من أفراد العينة أكدوا على أن المشاكل الشخصية تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لهم ذلك نتيجة تأثيرها على معنوياتهم وشعورهم بالملل والإحباط وبالتالي عدم قدرتهم على انجاز مهامهم على أكمل وجه.

6- نتائج الدراسة:

بناء على ما تم عرضه في هذه الدراسة من خلفية نظرية في كل ما يتعلق بعلاقات العمل والأداء الوظيفي واعتمادا على البيانات والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها فقد توصلنا إلى جملة من النتائج والتعميمات يمكن ايجازها فيما يلي:

1- أن المؤسسة محل الدراسة تقوم على نوع من الاتصال الفعال والتواصل المستمر بين الموظفين فيما بينهم وهذا ما أكدته نسبة 93.33% من أفراد العينة ، وكذلك تواصل الموظفين مع الإدارة بنسبة 90% ، وبالتالي فهذا يساهم بشكل فعال في تحسين علاقات العمل في المؤسسة والمساهمة في حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل.

2- أن إدارة المؤسسة تساهم بشكل فعال في تدعيم الاتصال بين الموظفين وتوفير الجو الملائم لاتصال انشغالات الموظفين للإدارة، وذلك بهدف تكوين علاقات عمل طيبة وحسنة بين مختلف أطراف المؤسسة وهذا ما أكدته نسبة 53.33% من أفراد العينة.

3- ان طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة تؤثر بشكل ايجابي على علاقات العمل بين الموظفين وذلك من خلال اكتساب مهارات وخبرات جديدة وتحسين المستوى الثقافي لهم وبالتالي تنمية قدراتهم وتشجيعهم على أداء وظائفهم بشكل أفضل وهذا ما أكدته نسبة 93.33% من أفراد العينة .

4- أن المؤسسة تتوفر على نوع من التعاون والتفاهم بين الموظفين والتكامل والانسجام الوظيفي الذي يساهم في تحسين العلاقات التبادلية وتحقيق التماسك وبالتالي تشجيع

الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي والمساهمة في تحقيق هدف المؤسسة وهذا ما أكدته نسبة 83.33% من مجتمع البحث .

5- وجود ثقافة الحوار والمشاركة بين الموظفين والتي تعد عاملا أساسا يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي وهذا ما أكدته نسبة 76.66% من مجتمع البحث .

6- قلة وجود المشاكل والمعوقات بين الموظفين التي من شأنها أن تعرقل أدائهم الوظيفي وهذا ما يعتبر مؤشرا واضحا على قوة العلاقات التي تربطهم ببعضهم وهذا ما أكدته نسبة 80% من أفراد العينة.

ومن هذا فإن علاقات العمل في المؤسسة تؤثر بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي وخاصة إذا كانت قائمة على التعاون والتفاعل المستمر والاحترام والتقدير والمشاركة والتواصل الفعال لأن كل هذا يشكل دافعا قويا يرفع الروح المعنوية للموظفين ويزيد دافعيتهم نحو إنجاز مهامهم وبالتالي تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومنه المساهمة في تحقيق هدف المؤسسة .

الختامة

لقد تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن علاقات العمل تعتبر من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة والتي لها تأثير فعال على أداء الموظفين ودافعا مهما نحو الإنجاز أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات وذلك لأنها ترتبط بأكثر مكون المؤسسة أهمية ألا وهو المورد البشري الذي يعتبر حجر الأساس بالنسبة لأي مؤسسة وخاصة إذا وجدت نصيبا من الدعم والاهتمام والتنمية لقدراته ومهاراته بالإضافة إلى توفير جو ملائم للعمل يتوفر على علاقات جيدة قائمة على نوع من التعاون والانسجام والاحترام والتقدير والتفاهم بين مختلف أطراف لمؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول ان العلاقات العمل دور كبيرا في تحسين وزيادة فعالية الأداء الوظيفي وتحقيق الدقة في إنجاز المهام والوظائف وبالتالي المساهمة في تحقيق هدف المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

1 - الكتب:

- 1- احمد حسن البرعي: علاقات العمل الجماعية في القانون المصري، دار الفكري العربي، القاهرة، د،ط، 1976.
- 2- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.
- 3- أحمية سليمان: قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، 2015.
- 4- بدوي السيد: علم الاجتماع الاقتصاد، د،ط، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، (د.ت).
- 5- بوضرة زهير: التنظيم الحديث للمؤسسة، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014.
- 6- خضير كاظم حمود وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2011.
- 7- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2005.
- 8- دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1999.
- 9- رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، ط1، دار الفكر، دمشق، 2000.

- 10- رحيم يونس كرو الغزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008.
- 11- عائشة التايب: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، ط1، القاهرة، 2011.
- 12- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 13- عبد القادر طه، علوم النفس الصناعي والتنظيمي، ط09، دار قباء، القاهرة، 2001.
- 14- فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة، ط2، دار صفاء، عمان، 2015.
- 15- مجدي عبد الله شراره : المفاوضة الجماعية وعلاقات العمل، د.ط، مكتب مصر، القاهرة، 2016.
- 16- محمد محمد قاسم: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 17- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء، 2019.
- 18- محمد سرور الحرير: إدارة العلاقات العامة، الدار المنهجية، ط1، (د.ب)، 2016.
- 19- محمد سعيد أنور سلطان: سلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2003.

- 20- محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010.
- 21- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 22- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 23- مقبولة محمد المفلح: ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دار زهدي للنشر والتوزيع، الأردن، (د،ت).
- 2- المعاجم والقواميس**
- 24- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، ط2، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
- 25- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرف، ط45، بيروت، 2012.
- 26- سيد محمد محمود، معجم الطلاب الوسيط، بيروت، 2006.

3- مذكرات التخرج:

27- العمراوي نادية: تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع شعبة تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.

28- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

29- بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009/2008.

30- بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.

31- تعونين أمال: علاقات العمل بالمؤسسة وتأثيرها على الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص وتسيير الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2015/2014.

32- رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009.

33- عز الدين هرم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.

34- عصمان بوبكر، تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014.

35- غريب منية: علاقة العمل والتعليم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007/2006.

36- نادر حامد عبد الرزاق: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

3- المجالات:

- 37- إبراهيم نصير محمد: توظيف المقارنة المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94.
- 38- بن داود العرفي: المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 39- ربيعة جعفرور الزهرة باعمر: مفهوم العمل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 39، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
- 40- عبد الناصر موسى: تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- 41- مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، جامعة بسكرة، الجزائر.

4- دروس ومحاضرات:

42- عاقللي فضيلة : دروس في مقياس تشريع العمل، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014/2013.

43- نعيمة يحيوي: سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية لطلبة الماستر، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة. (د.ت)

5- المواقع الالكترونية:

44- ايمان الحياوي: معوقات تقييم الأداء:

[http:// :mawd003.com](http://mawd003.com)

45- صحراوي منير: مدونة تسيير الموارد البشرية، العوامل المؤثرة على الأداء، التاريخ

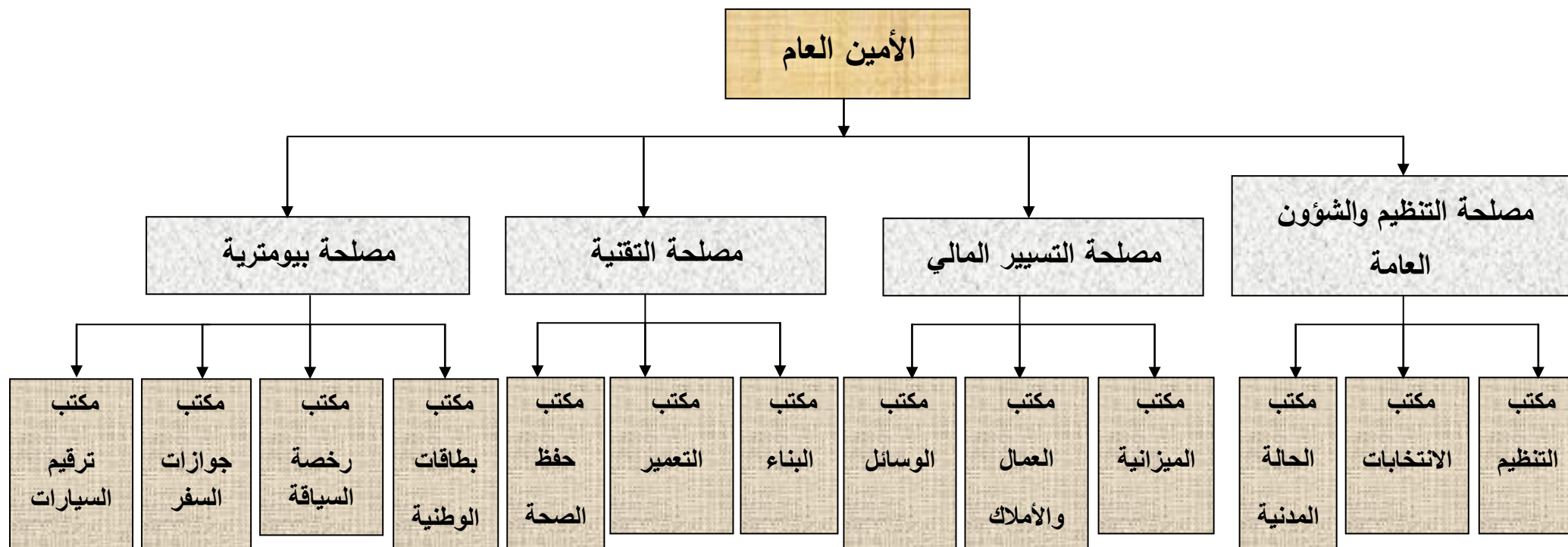
<http://gnhumaires.blogspot.com>

46- معجم المعاني الجامع

<http://www.ahmaany.com>

الملاحق

الهيكل التنظيمي للدراسة



التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
دليل المقابلة حول موضوع:

علاقات العمل في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية ببلدية بوقوس -

مع السيد: رئيس مصلحة التنظيم ببلدية بوقوس

تاريخ المقابلة: 2020-06-29

توقيت المقابلة: 10:00

تحت إشراف الأستاذة:

د/ عواطف عطيل

من أعداد الطالبة

-بومنيجل حبيبة

1- يمكنكم إعطاؤنا لمحة عن البلدية وعن تاريخ تأسيسها؟

2- كم يبلغ عدد الموظفين في البلدية؟

3- هل لكم بتفصيل الرتب الإدارية في البلدية؟

4- هل يمكنكم مدنا بالهيكل التنظيمي للبلدية؟



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

كلية العلوم الاجتماعية والسياسية

قسم علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث مقدمة لموظفي البلدية

الموضوع: علاقات العمل في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية ببلدية بوقوس -

تحت إشراف الأستاذة:

من أعداد الطالبة

-بومنجل حبيبة

د/ عواطف عطيل

" في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع يشرفنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستمارة لدراسة علاقات العمل في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لذا نرجو منكم الاجابة عن التساؤلات بنوع من الدقة والموضوعية ونحيطكم علما بأن ما يقدم في هذه الاستمارة هي معلومات هي معلومات سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وشكرا على تعاونكم".

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 -الجنس: ذكر أنثى

2 -السن: - من 20 إلى أقل من 35 سنة

- من 35 سنة إلى أقل من 50 سنة

- من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي: - ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- الحالة العائلية: - أعرب

- متزوج (ة)

- أرمل (ة)

- مطلق (ة)

5 - عدد سنوات العمل في المؤسسة: - أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 15 سنة

- أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: أنواع الاتصال السائد في المؤسسة

7- هل تتواصل مع زملائك أثناء العمل؟

نعم لا

8- ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟

- اتصال رسمي - اتصال غير رسمي

9- هل هناك سهولة في الاتصال بين الموظفين والإدارة؟

نعم لا

10- هل تساهم الإدارة في تدعيم الاتصال بين الموظفين وتطوير العلاقات فيما بينهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

.....

.....

11- هل الإدارة تتواصل بشكل جيد مع مختلف المصالح؟

نعم لا

12- ما هو تقييمك لمستوى الاتصال في مؤسستك؟

جيد حسن ضعيف

المحور الثالث: تأثير طبيعة الاتصال على علاقات العمل بين الموظفين

13- ما هي طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة؟

- اتصال صاعد

- اتصال نازل

- اتصال أفقي

14- كيف تؤثر طبيعة الاتصال على علاقاتك مع زملائك في العمل؟

تأثير ايجابي تأثير سلبي

15- ما نوع العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟

- علاقة عمل فقط - علاقة صداقة

16- هل هناك سهولة في تبادل المعلومات والتواصل مع زملائك في العمل؟

نعم لا

17- هل تعتقد ان سهولة الاتصال مع زملائك في العمل يساعدك على بناء علاقات

عمل جيد معهم؟

نعم لا

18- هل تؤدي مهامك في انسجام مع زملائك؟

نعم لا

19- هل تبلغ زملائك بالمستجدات التي تحدث في مجال العمل؟

نعم لا

20- هل تواجه صعوبات في الاتصال مع زملائك في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه

الصعوبات.....

.....

.....

المحور الرابع: تأثير الأداء الوظيفي للموظفين بعلاقات العمل فيما بينهم

21- هل تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل؟

نعم لا

22- هل علاقاتك الجيدة مع زملائك تشجعك على أداء مهامك بشكل أفضل؟

نعم لا

23- هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

نعم لا

24- هل تحت زملائك على بذل أقصى طاقاتهم أثناء أداء لعملهم بهدف تحسينه؟

نعم لا

25- هل تواجه مشكلات مع زملائك في العمل تعيق أداءك الوظيفي؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه

المشكلات.....

.....

.....

26- هل تأثر المشاكل الشخصية بينكم على فعالية الأداء الوظيفي لكم؟

نعم لا