



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الاجتماع



دور علاقات العمل في تحسين أداء العاملين داخل  
المؤسسة الصناعية الجزائرية  
دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح  
- الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص : تنظيم و عمل

من إعداد الطالبتين :

● بوركوة شافية

● بوصبيعة راضية

لجنة المناقشة

حديد يوسف ..... رئيساً

غراز الطاهر ..... مشرفاً

بليط عبد الله ..... مناقشاً

السنة الجامعية 2015 - 2016

## شكر و عرفان

قال الله تعالى: « ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ  
و عليّ والديّ و أن أعمل صالحا ترضاه، و أدخلني برحمتك في عبادك  
الصالحين » سورة النمل آية 19

ربّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، نحمدك اللهم  
حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه إذ وفقّتنا لإتمام هذا العمل ويسّرت لنا ما  
شقّ علينا في سبيل إنجازهِ .  
نسأل الله أن يتقبّل منّا هذا المجهود المتواضع و أن يدخله بفضلهِ في  
دائرة العلم النافع .

و لأنّه من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، فننتقدم بالشكر الجزيل إلى  
الأستاذ المشرف " غراز الطاهر " الذي حابانا بنصائحه و توجيهاته  
طيلة العام الدراسي و صبر معنا بغية أن يرى هذا العمل طريقه إلى  
النور .

كما لا ننسى بعض أساتذة علم إجتماع الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا  
بمساندتهم

و إلى كل من ساعدنا و لو بكلمة طيبة أو دعاء في ظهر الغيب .

و إلى كلّ من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .



# الفهرس



الفهرس:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة:

أولاً: أسباب اختياراً لموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: علاقات العمل:

أولاً: تطور علاقات العمل

ثانياً: أهداف علاقات العمل

ثالثاً: خصائص علاقات العمل

رابعاً: تكوين علاقات العمل

خامساً: أنماط علاقات العمل

سادساً: أنواع علاقات العمل

سابعاً: أسس علاقات العمل

ثامناً: العوامل المؤثرة في علاقات العمل

الفصل الثالث: رؤية شاملة حول الأداء الوظيفي وماهية تقييمه

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

- 1- أهمية الأداء الوظيفي
- 2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
- 3- أنواع الأداء الوظيفي
- 4- أبعاد الأداء الوظيفي
- 5- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي
- 6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 7- معوقات الأداء الوظيفي
- 8- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

ثانياً: ماهية تفسير الأداء

- 1- مفهوم تقسيم الأداء الوظيفي
- 2- خصائص تقييم الأداء الوظيفي
- 3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
- 4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
- 5- فوائد تقسيم الأداء الوظيفي
- 6- مراحل تقديم الأداء الوظيفي
- 7- شروط نجاح تقييم الأداء الوظيفي
- 8- أخطاء مسؤولية تقديم الأداء الوظيفي
- 9- صعوبات ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي

الفصل الرابع: المقاربات النظرية المفسرة

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- أ- نظرية الإدارة العلمية
- ب- نظرية المبادئ الإدارية
- ج- نظرية البيروقراطية

د- نظرية العلاقات الإنسانية

ثانيا: النظريات الحديثة

أ- النظرية السلوكية

ب- نظرية تحديد الهدف

ج- نظرية Y.X

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانيا: عينة الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات استخلاص نتائج الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: استخلاص النتائج العامة

خاتمة

الملاحق

ملخص الدراسة

مقدمة:

من أجل تخطيط النشاط الإنتاجي انتهجت الجزائر إستراتيجية تنموية تصنعية فقامت بإنشاء مؤسسات صناعية كبرى ذات تكنولوجيا عالية، اعتبرت من دعائم الاقتصاد الوطني، ذلك على قناعة مفادها أن المؤسسة الاقتصادية تعد الوحدة القاعدية الأساسية للتطور الاقتصادي.

إلا أن وضع سياسات تنموية ووضع خطة للعمل وبناء مناطق صناعية كبرى، لا يكفي لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة إذا لم يصحب ذلك الجهود والموارد المتاحة لوضعها موضع التنفيذ.

فقد اتصف اقتصادنا بوفرة بعض الموارد الطبيعية ووفرة رأس المال اللازم لمشروعات التنمية الاقتصادية، هو ما جعل الاهتمام لا ينصب على نقص الكفاءات البشرية، فالمشكل الأساسي الذي طرح ولا يزال مطروحا، هو كيفية استغلال المؤسسات الجزائرية لطاقتها البشرية الهائلة وتوجيهها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى علاقات العمل وبعث الحاجة إلى برامجها من ضروريات العصر، إن أنها تؤدي وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات، حيث تلعب علاقات العمل دور أساسا في التأثير على أداء العاملين من خلال تأمين العلاقة التبادلية بين مجموعة من العاملين ومؤسستهم ووضع نظام يحكم شؤون العمل والعمال وأصحاب العمل في مجال نشاطهم.

وانطلاقا مما سبق تمحورت دراستنا حول علاقات العمل وأداء العاملين وذلك من خلال خطة بحث اشتملت على جانب نظري وجانب ميداني فصلها فيما يلي:

## 1- الجانب النظري والذي عالجناه انطلاق من ثلاثة فصول

- الفصل الأول: تناولنا فيه موضوع الدراسة من خلال تحديد الإشكالية وأهمية وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة كما قمنا بتحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: تناولنا من خلاله تطور علاقات العمل وأهدافها وخصائصها وأنماطها وأنواعها وأسس وتكوين علاقات العمل والعوامل المؤثرة في علاقات العمل.
- الفصل الثالث: فقد تناولنا فيه الأداء الوظيفي وماهية تقسيمه وقد تطرقنا إلى عناصر منها أهمية وعناصر وأنواع والأبعاد الأداء و غيرها من العناصر الأخرى بالإضافة إلى مفهوم تقسيم الأداء الوظيفي وأهدافه وأهمية وبالإضافة إلى عناصر أخرى.

- الفصل الرابع: فقد تطرقنا فيه إلى نظريات الدراسة وقد اعتمدنا في دراستنا على النظريات الكلاسيكية بالإضافة إلى النظريات الحديثة.

أما الفصل الخامس: فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة والذي قمنا فيه بعرض مجالات الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي. أما في الفصل السادس وهو الفصل الأخير فقد قمنا بعرض مناقشة وتحليل البيانات، والذي قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، والنتيجة العامة وفي الأخير قمنا بملخص للدراسة.

وبعد ذلك قمنا باستخلاص خاتمة لموضوع دراستنا.

الفصل السادس: عرض ومناقشة وتحليل البيانات

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسة السابقة

رابعاً: استخلاص النتائج العامة

النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

من خلال الفرضية الجزئية الأولى والتي كانت كما يلي:

تساهم نوعية الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة

1- الشيء الذي لاحظناه من خلال الجداول رقم (09)، (10) أن أغلب المبحوثين راضين عن الاتصال بينهم وبين الإدارة وذلك بنسبة تزيد عن 60 % وهذا يعتبر حافز معنوي بالنسبة للعامل حيث يحسن بالمؤسسة، ويقوم بأدائه على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الإنتاجية وهذا يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة معا.

2- أما في ما يتعلق بوجود اتصال بين العمال داخل المؤسسة فقد أكدت نسبة 96.61 % على أن أغلب المبحوثين أجابوا أن هناك اتصال فيما بينهم داخل مكان العمل، وهذا راجع إلى وجود علاقات جيدة وروح التعاون فيما بينهم.

3- تشير نسبة 54.23 % بوجود اتصال رسمي وغير رسمي داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن العمال يقدمون لتطبيق القوانين الموجدة داخل المؤسسة، وذلك من خلال تبادل الأفكار والآراء فيما بينهم، ويرجع ذلك إلى وجود علاقات قوية بين العمال.

4- يوضح من خلال النتائج الجدول رقم (13)-(14) أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة يساعد على زيادة الرضا الوظيفي وذلك بنسبة تزيد عن 50 % فأغلب المبحوثين يأكلون أن الاتصال يساعد على زيادة الرضا الوظيفي وهذا راجع إلى إعطاء الفرصة للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، وهذا يعتبر دافع ومحفز للعامل بلا إبداع والحماس في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة لكل من العامل والمؤسسة على حد سواء.

5- حسب نتائج الجدول رقم (15)-(16) يتبين أن طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر على العاملين حسن وذلك بنسبة 61.01 % وهذا يساهم في التقليل من التوتر داخل المؤسسة مما يخلق الحيوية في العمل ويجعله يسير بطريقة سلسة وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

6- حسب نتائج الجدول (17) يتبين أن أغلب المبحوثين يفضلون الاتصال بالإدارية عن طريق الكتابة وذلك بنسبة 71.18 % وهذا يدل على سهولة إيصال المعلومات والمستجدات الخاصة بالمؤسسة، وهذا من أجل ربح الوقت وتحسين وتطوير الأداء

7- حسب النتائج المدونة في الجدول رقم (18) يتضح أن الوسيلة الأكثر تأثيرا في العمال هي الاجتماعات وذلك بنسبة تقدر ب72.88% وهذا من خلال تبادل الآراء والأفكار التي تحقق المؤسسة وأيضا يتم التوصل إلى الحلول في حالة وجود مشاكل أما بالنسبة للهاتف لا يعتبر وسيلة مؤثرة بالدرجة الأولى إلى العامل.

الجدول رقم (34) يوضح العلاقة بين اتصال الرئيس بالعمال ومدى مساهمة الاتصال في تفادي التوتر والصراع.

الاتصال رئيس العمال	نعم	لا	المجموع	كا <sup>2</sup> المحسوبة	درجة التجربة	مستوى الحالة	كا <sup>2</sup>	مساهمة الاتصال بين الإدارة والعمال في تفادي التوتر
نعم	F <sub>0</sub> =50	F <sub>0</sub> =03	53	12.25	01	0.05	3.84	
	% 92.59	% 60	/					
لا	F <sub>e</sub> =48.50	F <sub>e</sub> = 4.49	/	12.25	01	0.05	3.84	
	% 7.40	F <sub>0</sub> = 20	6					
المجموع	54	5 ع	59	12.25	01	0.05	3.84	
	% 100	% 100	% 100					

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يبين أنه توجد علاقة بين اتصال الرئيس بالضمان ومدى ومساهمة هذا الاتصال في تفادي التوتر حيث يتبين أن 92.59% أقرؤا بوجود علاقة من اتصال الرئيس بالعمال ومدى مساهمة الاتصال بين الإدارة والعمال في تفادي حدة التوتر، في حيث نجد أن نسبة 40% أقرؤا، بأنه لا توجد علاقة.

وبتطبيق كا<sup>2</sup> لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطيه على أرقام الجدول أعلاه، يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة اجتماعية بين النتائج المتحصل عليها، يثبت ذلك اختبار كا<sup>2</sup> على إعتبار أن كا<sup>2</sup>، المحسوبة

12.25 % عند مستوى دلالة 0.05 على هذا يمكننا القول أن كلمات اتصال الرئيس بالعمال والاتصال من الإدارة والعمال كلما نقصت المشاكل والخرافات داخل المؤسسة وباستعمال المتوسط الحسابي لهذه الفرضية كانت النتيجة تقدر ب 71.95 %

وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

النتائج الجزئية للفرضية الثانية:

التي مفادها: " تساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرار في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة".

1- تشير نسبة 57.62 % بأن العمال لا يشاركون في القرارات التي تحصى المؤسسة، أما نسبة 40.67 % اقروا أحيانا، وهذا يدل أن المؤسسة لا تقوم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات دائما وهذا راجع ربما إلى نقص المؤهلات العلمية للعمال أو إلى عدم معرفة العمال بكفاءة مستجدات المؤسسة.

2- نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن المؤسسة تهتم بتحسين ظروف العمل، وهذا يساعد العمال على القيام بعملهم على أكمل وجه، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الثقة بالمؤسسة وهذا يساعدهم على زيادة ولائهم لتلك المؤسسة.

3- الشيء الذي لاحظناه من خلال الجدول رقم (21)، (22)، (23) أن المؤسسة تقوم بتطبيق القرارات التي يشارك فيها العمال، وهذا راجع إلأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رأي عمالها ويعود ذلك إلى ثقة المؤسسة بعمالها، وهذا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية والزيادة في الأداء.

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين مشاركة في عملية اتخاذ القرارات في زيادة الأداء وحل المشاكل.

المشاركة في			ك <sup>2</sup>	درجة	مستوى	ك <sup>2</sup>
-------------	--	--	----------------	------	-------	----------------

المجدولة	الدلالة	الحرية	المحسوبة	المجموع	لا	نعم	عملية اتخاذ القرارات حل المشاكل
38.4	0.05	1	4.87	45	F <sub>o</sub> = 03	F <sub>o</sub> =42	نعم
				/	% 42.85	% 80.76	
				/	Fe= 5.33	F <sub>o</sub> = 39.66	
				14	F <sub>o</sub> = 04	F <sub>o</sub> = 10	لا
				/	% 57.14	% 19.23	
				/	F <sub>o</sub> = 1.66	F <sub>e</sub> =12.33	
				59			
% 100	% 100						

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار في زيادة الأداء وحل المشاكل، حيث يتبين أن 80.76 % أقرروا بوجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار في زيادة الأداء وحل المشاكل، حيث نجد نسبة 57.14 % أقرروا بأنهم لا توجد علاقة ارتباطية.

ويتطبيق كا<sup>2</sup> لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية على أرقام الجدول أعلاه، يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها، باعتبار كا<sup>2</sup> المحسوبة 4.87 أكبر من نظيرتها الجدولية 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل أنه كلما كانت المشاركة في عملية اتخاذ القرار كبيرة كلما أدى ذلك إلى حل المشاكل وزيادة أداء العمال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وباستعمال المتوسط الحسابي كانت النسبة تقدر ب 73.62 %

ومن خلال هذا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية محققة.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: والتي مفادها أن: التغيير التكنولوجي يساهم في، رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة.

بالنسبة للجدول (27) يبين أن نسبة 83.05 % من العمال أجابوا أنهم توجد آلات حديثة داخل المؤسسة وذلك بسبب أن المؤسسة تحتاج إلى هذه الوسائل والآلات الحديثة وذلك من أجل تحسين منتوجاتها واختصار الوقت وهذا يؤدي بها إلى تطور وازدهار المؤسسة.

-ومن خلال الجدول (28) فقد تبين أن نسبة 93.22 % من العمال أكدوا أن ادخال وسائل جديدة في أماكن العمل يزيد من ارتفاع الروح المعنوية داخل المؤسسة، وذلك راجع إلى الدور التي تلعبه هذه الآلات وذلك من خلال أنها تسهل العمل وتقوم بتحضير العمال اتجاه عملهم وتأدية عملهم على أكمل وجه.

- ويتبين من الجدول (29) أن نسبة 77.96 % أكدوا أنهم يقومون باستخدام الآلات الموجودة داخل المؤسسة وذلك راجع إلى أن المؤسسة بطبيعة الحال سوف تسمح لعمالها باستخدام الآلات الموجودة بداخلها، كون العمال جزء من هذه المؤسسة.

- يتبين من الجدول (30) أن نسبة 64.4 % من العمال قالوا بأن نوع التكنولوجيا السائدة داخل المؤسسة بسيط وذلك يرجع إلى أن أغلب العمال لا يجدون استخدام التكنولوجيات المعقدة لذلك تستخدم المؤسسة تكنولوجيا بسيطة.

- حيث تبين من الجدول (31) أن نسبة 71.18 % لا يجدون صعوبة في استخدام الآلات الموجودة داخل المؤسسة وذلك راجع إلى أن العمال قد تعودوا على استخدام هذه الآلات وأصبحوا لا يجدون أي صعوبة في استخدامها.

ونري من خلال الجدول (32) أن نسبة 74.57 % يرون أن عند إحداث التغيير التكنولوجي يتم إعادة تكوينهم واكتسابهم لمهارات جديدة وتنمية قدرتهم على التأقلم مع هذا التغيير التكنولوجي فان هذا التغيير يؤدي بالفائدة على العمال من أجل إعادة تكوينهم.

- أما من خلال الجدول (33) يتبين أن 89.83 % يقرون أن التغيير التكنولوجي يعود بالفائدة على المؤسسة بالإضافة إلى عودته بالفائدة على العمال أيضا وذلك من خلال أنه كلما كانت الفائدة كبيرة كلما كانت جزء منها إلى العمال كون العمال جزء من هذه المؤسسة.

الجدول (36) يوضح العلاقة بين التغيير التكنولوجي وعدته بالفائدة على العمال:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحدولة	المجموع	إعادة تكوينهم	إعادة توجيههم	تسريح العمال و استبدالهم بآخرين	الغير التكنولوجي عودة الفادة على العمال
0.05	02	5.99	50	f <sub>o</sub> = 41	Fe= 06	Fo=0.03	نعم
			/	% 91.11	% 75	% 50	
			/	F <sub>e</sub> = 38.13	Fe= 6.77	Fe=05.08	
			09	F <sub>o</sub> = 04	Fe=02	Fo=03	لا
			/	% 08.88	% 25	50 %	
			/	F <sub>e</sub> = 6.86	Fe=1.22	Fe=0.91	
			المجموع		59	45	08
100	% 100	% 100					

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يتبين بوجود علاقة ارتباطية بين التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة وعودة هذا التغيير بالفائدة على عمالها نجد أن 50 % يقرون بأنه عند إحداث التغيير يتم تسريع العمال واستبدالهم بآخرين ونفس النسبة للذين أجابوا بأنهم لا يتم تسريع العمال ولا استبدالهم بآخرين بل تقوم المؤسسة بإعادة توجيههم أو تكوينهم.

وبتطبيق كا 2 لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين التغيير الذي يحدث في المؤسسة وبين عمالها، بنصح أنه توجد علاقة اختيار كا 2 على اعتبار أن كا2 المحسوبة تقدر ب 12.25 أكبر من أنه كلما كان التغيير التكنولوجي الذي يحدث داخل المؤسسة كان هذا لفائدة العمال.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

### مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تناولنا في الفصل الأول مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع علاقات العمل وأثارت اهتمام مجموعة من الباحثين وهذا لكونه موضوع غاية الأهمية، وهذه الدراسات توصلت إلى مجموعة من النتائج التي سنحاول مقارنتها مع النتائج التالية:

-بالنسبة لدراسة طلعت لطفي إبراهيم، فقد اختلفت مع دراستنا في التغيير الثاني، حيث ربط العلاقات الإنسانية بالرضا، أما دراستنا فربطنا فيها علاقات العمل بالأداء، أما التشابه فكان في النتائج المتوصل إليها، من حيث أن الصداقة والانتماء إلى الجماعات العمال الغير رسمية تفوق أهميتها عن بعض العوامل المادية ونوعية الاتصال الذي يكون بين الزملاء والرؤساء، ومشاركة العمال بالنسبة لدراسة القرارات.

- أما بالنسبة لدراسة آل الشيخ فقد توافقت مع دراستنا في التغيير الثاني وهو الأداء، أما الإختلاف فكان في المتغير الأول حيث ربط آل الشيخ علاقة المتغيرات الشخصية والتنظيمية بأداء العامل أما دراستنا فهتم بعلاقات العمل الموجودة داخل المؤسسة، ونتائجها كانت مختلفة عن نتائجها بسبب الفروض التي انطلقت منها كل دراسة، حيث ساعدتنا في ضبط الإطار النظري للأداء.

- أما فيما يخص الدراسة الثالثة لزويلف مهدي حسن فكان التشابه في المتغيرات الثاني، أما الإختلاف فكانت دراسة هذا الأخير تهتم بالولاء التنظيمي، أما دراستنا فتهتم بعلاقات العمل داخل المؤسسة، أيضا في النتائج حيث توصلت دراسة مهدي حسن إلى أن الحرص على المواعيد والتقيد بالأنظمة يؤدي إلى كفاءة مستوى الأداء، أما دراستنا فركزت على الإتصال والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والتغيير التكنولوجي وكيفية تأثير هذه العوامل على أداء العامل.

- أما بالنسبة للدراسة الرابعة للباحث " عبد الرزاق محمد قريرة مسعود " التي تناولت العوامل المرتبطة بنسق أداء العاملين، اتفقت مع دراستنا في البحث عن نوع العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين في المؤسسة وأداء العاملين أما الاختلاف فكان في النتائج المتوصل إليها فهذه الدراسة توصلت إلى انخفاض الحالة المعنوية لدى العاملين، وأن العلاقات بين العاملين تتميز بالسلبية وعلاقة العمال مع المدير هي علاقات رسمية حيث يقوم بممارسة السلطة المطلقة.

أما دراستنا فقد توصلت إلى أن العلاقة بين الزملاء في العمل هي علاقة تسودها المحبة والتعاون فيما بينهم، أما علاقتهم مع المدير، هي علاقة حسنة حيث تكون بينهم الثقة المتبادلة.

- أما فيما يخص دراسة " فاطمة محمد أرفيدة " فقد اختلفت مع دراستنا في المتغير الثاني حيث ربطت العلاقات الاجتماعية بالإنتاجية، أما دراستنا فقد ربطنا علاقات العمل بأداء العاملين أما التشابه فكان في النتائج المتوصل إليها فتوصلنا إلى وجود التعاون والترابط بين العاملين أنفسهم وبين الرؤساء وأن هناك علاقات رسمية بين العمال، وأن هناك مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وضرورة الاهتمام بالعامل بدلا من التركيز على الآلة.

### **النتيجة العامة:**

لقد تحققت الفرضيات الثلاث للدراسة صدق الفرضية العامة التي مفادها لعلاقات العمل دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث أو ضحت النشر لهذه الكمية، ونتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بالمؤسسة الإفريقية للزجاج وجود علاقات داخل المؤسسة إذا اتضح ووفقا للزجاج المتوصل إليها أن هناك المؤسسة إذا اتضح وفقا للنتائج المتوصل إليها أن هناك جو من الاتصال بين العاملين والإدارة العليا من خلال وسائل الاتصال المتاحة كالهاتف والإعلانات والاجتماعات ، وهذا إن دل فانه يدل على العلاقات الحسنة بينهم وبالتالي ساعد على تحقيق التعاون والتماسك فيما بينهم، وهذا ما أدى إلى رفع مستوى أدائهم بلوغ أهداف المؤسسة - وما يمكن أن نستنتجه من خلال الفرضية الثانية أن المؤسسة تهتم بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات وهذا ما يزيد ثقتهم بالإدارة وبأنفسهم حين يشعرون بروح الانتماء للمؤسسة وهذا ما أدى بها إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في رفع الإنتاجية.

- أما بالنسبة للتغيير التكنولوجي داخل المؤسسة فهو يعود بالفائدة على العمال حسب رأيهم، وهذا ما يجعلهم يقومون بعملهم بحماس وأن هناك تجديد وتغيير داخل العمل دون الإحساس بالملل، وهذا يزيد في ارتفاع معنوياتهم وولائهم للمؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أن علاقات العمل لها أهمية كبيرة في المؤسسات لذلك يجب الاهتمام به أكثر كونها لها كل الإمكانيات للنهوض بمستوى المؤسسات وذلك من خلال الاهتمام بمواردها البشرية والاستقلال الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

### الخاتمة:

يبقى موضوع علاقات العمل من أهم قضايا الساعة التي أثارت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة والوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية ووجود أي مؤسسة، ذلك فهي تسعى دائما للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنمية الطاقات الكامنة، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى اعلى من الفعالية.

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تعرف دور علاقات العمل كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة على وكعامل من القوة والنجاح لأنها تعمل على رسم سياسات واستراتيجيات واعداد خطط برامج عمل تبنى على أسس علمية مدروسة وتنفذ باستخدام التقنيات والوسائل المناسبة.

وتأسيسا على ما سبق من حقائق ومعلومات والتي كانت موضحة في الجانب النظري والإحصائيات والبيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة أكدت هذه النتائج أن الشركة الأفريقية للزجاج تعتمد على أسلوب الاتصال لكسب تأييد العاملين بالمؤسسة والعصب الحيوي لقيامها واستمرارها فبدون اتصال لا يتحقق أي هدف، كما أثبتت النتائج أنها أيضا تعمل على اشراك الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار، والتي من شأنها إلى كسب ثقتهم وتجعل جو العمل يتسم بالاحترام والتعاون والتساند المتبادل، وعليه فإن نجاح المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، تعتمد على العلاقات الموجودة داخل المؤسسة، لذا يجب الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على كسب رضاهم في العمل وبذلك يستمرون في العطاء وهذا بدوره يؤدي إلى الزيادة في الأداء والرفع في الإنتاجية، وبالتالي تحقق الأهداف للعامل والمؤسسة على حد سواء.

ملخص الدراسة:

يرتبط موضوع الدراسة الحالية بجانب مهم على صعيد المؤسسات بمختلف أنواعها ويتمثل في دور العلاقات العمل في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية وهذا من أجل الكشف على الدور الفعال الذي تلعبه علاقات العمل باعتبارها المصدر الأساسي لأي مؤسسة سواء كانت إنتاجية، خدماتية وخاصة صناعية، فالأداء هو المعيار الذي تعتمده المؤسسات لمعرفة مدى الزيادة في الإنتاجية وتحقيق الربح.

لقد اتخذنا الشركة الإفريقية للزجاج مجالاً للدراسة الميدانية وكان الهدف منها محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده هل لعلاقات العمل دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وقمنا بتجزئة التساؤل الرئيسي إلى ثلاث تساؤلات فرعية كالتالي:

- 1- هل تساهم نوعية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- 2- هل تساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في زيادة الولاء داخل المؤسسة؟
- 3- هل التغيير التكنولوجي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة؟

هذا قد وظفنا المنهج الوصفي باعتبار أن هذه الدراسة تسعى إلى وصف وتشخيص طبيعة العلاقات الموجودة داخل المؤسسة، وذلك من خلال أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها والمتمثلة في الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، أما فيما يخص العينة فعمدنا على العينة العشوائية الطبقية وهذا لتوفر المناصب مختلفة داخل المؤسسة.

والإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين، الجانب النظري وتطرقنا فيه إلى عرض موضوع الدراسة، ومعرفة واقع علاقة العمل داخل المؤسسة الجزائرية، أما الجانب الميداني فتطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، عرض تحليل البيانات، وأخيراً مناقشة النتائج وتوصلنا في الأخير إلى النتائج التالية:

- مساهمة نوعية في تحقيق الرضا الوظيفي
- مساهمة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في زيادة الولاء داخل المؤسسة
- التغيير التكنولوجي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة
- وتوصلنا في الأخير إلى أن المؤسسة تهتم بالعنصر البشري داخل المؤسسة وتحسين أدائه، كما تعمل المؤسسة بالاتصال والتواصل مع عمالها والاجتماع معهم ومناقشة مشاكلهم.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أهمية علاقات العمل داخل المؤسسات وذلك من خلال الأساليب التي تنتهجها المؤسسة من أجل كسب رضا العامل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.



# فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع العمال	96
02	جدول يوضح استجابات أفراد العينة المحكمين على بنود استبيان وتقييم صدقها	108
03	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	114
04	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	115
05	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	116
06	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	116
07	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	117
08	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	118
09	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب	119
10	جدول يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	119
11	جدول يوضح اتصال الرئيس بالعمال في العمل	120
12	جدول يوضح تزويد المعلومات اللازمة عن أهداف المؤسسة من طرف الإدارة للعمال	121
13	جدول يوضح الاتصال مع الزملاء	122
14	جدول يوضح طبيعة الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة	123
15	جدول يوضح ممارسة المؤسسة الاتصال كمنشآت من أنشطة العمل	124
16	جدول يوضح مساعدة الاتصال الجيد في زيادة الرضا الوظيفي	124
17	جدول يوضح مساعدة الاتصال بين الإدارة والعمال في تفادي حدة التوتر والصراع داخل المؤسسة	124
18	جدول يوضح طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر على العاملين	125
19	جدول يوضح الأسلوب المفضل للعامل للاتصال بالإدارة	126
20	جدول يوضح الوسيلة الأكثر تأثيرا داخل المؤسسة	126
21	جدول يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة	127
22	جدول يوضح اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل والمساهمة في زيادة الولاء	128
23	جدول يوضح قيام المؤسسة بتطبيق القرارات التي يشارك العمال في اتخاذها داخل المؤسسة	129
24	جدول يوضح المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يساعد في زيادة الأداء في العمل	129

130	جدول يوضح عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للعمال	25
130	جدول يوضح تقبل الرئيس لاقتراحات العمال يساعد في ارتفاع معنوياتهم	26
131	جدول يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يؤدي إلى حل المشاكل	27
131	جدول يوضح مناقشة نظام عمل المؤسسة مع العمال يساهم في زيادة الولاء داخل المؤسسة	28
132	جدول يوضح إمكانية وجود آلات حديثة داخل المؤسسة	29
133	جدول يوضح إمكانية إدخال وسائل جديدة في أماكن العمل يزيد من ارتفاع الروح المعنوية	30
133	جدول يوضح إمكانية السماح للعمال من استخدام الآلات الموحدة داخل المؤسسة	31
134	جدول يوضح نوع التكنولوجيا السائدة داخل المؤسسة	32
134	جدول يوضح صعوبة استخدام الآلات	33
135	جدول يوضح عند إحداث تغير التكنولوجي	34
135	جدول يوضح عند إحداث تغير التكنولوجي يعود بالفائدة على المؤسسة	35
137	جدول يوضح العلاقة بين اتصال الرئيس بالعمال ومدى مساهمة هذا الاتصال في تفادي التوتر والصراع	36
139	جدول يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات بين المسؤولين والعمل في حل المشاكل وزيادة الأداء	37
141	جدول يوضح العلاقة بين إحداث التغير التكنولوجي وعودته بالفائدة على العمال	38



# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
53	يمثل وصف معدلات الأداء	01
57	يمثل العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	02
67	يمثل تقييم الأداء	03



# مقدمة

## مقدمة:

من أجل تخطيط النشاط الإنتاجي انتهجت الجزائر إستراتيجية تنموية تصنيعية فقامت بإنشاء مؤسسات صناعية كبرى ذات تكنولوجيا عالية، اعتبرت من دعائم الاقتصاد الوطني، ذلك على قناعة مفادها أن المؤسسة الاقتصادية تعد الوحدة القاعدية الأساسية للتطور الاقتصادي.

إلا أن وضع سياسات تنموية ووضع خطة للعمل وبناء مناطق صناعية كبرى، لا يكفي لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة إذا لم يصحب ذلك الجهود والموارد المتاحة لوضعها موضع التنفيذ.

فقد اتصف اقتصادنا بوفرة بعض الموارد الطبيعية ووفرة رأس المال اللازم لمشروعات التنمية الاقتصادية، هو ما جعل الاهتمام لا ينصب على نقص الكفاءات البشرية، فالمشكل الأساسي الذي طرح ولا يزال مطروحا، هو كيفية استغلال المؤسسات الجزائرية لطاقتها البشرية الهائلة وتوجيهها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى علاقات العمل وبيعت الحاجة إلى برامجها من ضروريات العصر، إن أنها تؤدي وظيفة هامة وحيوية في كافة المؤسسات، حيث تعتبر علاقات العمل علاقات إنسانية ، فهي تنشأ بين مختلف الموارد البشرية داخل المؤسسة ، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على الثقة المتبادلة لتحقيق الأهداف المسطرة .

وانطلاقا مما سبق تمحورت دراستنا حول علاقات العمل وأداء العاملين وذلك من خلال خطة بحث اشتملت على جانب نظري وجانب ميداني فصلها فيما يلي:

### 1- الجانب النظري والذي عالجناه انطلاقا من ثلاثة فصول:

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه موضوع الدراسة من خلال تحديد الإشكالية وأهمية وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة كما قمنا بتحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** تناولنا من خلاله تطور علاقات العمل وأهدافها وخصائصها وأنماطها وأنواعها وأسس وتكوين علاقات العمل والعوامل المؤثرة في علاقات العمل.
- **الفصل الثالث:** فقد تناولنا فيه الأداء الوظيفي وماهية تقسيمه وقد تطرقنا إلى عناصر منها أهمية وعناصر وأنواع والأبعاد الأداء و غيرها من العناصر الأخرى بالإضافة إلى مفهوم تقسيم الأداء الوظيفي وأهدافه وأهمية وبالإضافة إلى عناصر أخرى.
- **الفصل الرابع:** فقد تطرقنا فيه إلى المقاربات النظرية للدراسة وقد اعتمدنا في دراستنا على النظريات الكلاسيكية بالإضافة إلى النظريات الحديثة.

## 2\_ الجانب الميداني: تطرقنا فيه إلى:

**الفصل الأول:** فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة والذي قمنا فيه بعرض مجالات الدراسة، عينة

الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي.

أما في **الفصل الثاني** قمنا فيه بعرض وتحليل البيانات، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، مناقشة

النتائج في ضوء الدراسات السابقة، والنتيجة العامة وفي الأخير قمنا بملخص للدراسة.

وبعد ذلك قمنا باستخلاص خاتمة لموضوع دراستنا.

# الجانب النظري



# المفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة .

ثانياً: فرضيات الدراسة .

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع .

رابعاً: أهداف الدراسة .

خامساً: أهمية الدراسة .

سادساً : تحديد مفاهيم الدراسة .

سابعاً : الدراسات السابقة .

## أولاً: إشكالية الدراسة:

بعد ظهور معالم الثروة الصناعية في القرن العشرين و انتشارها في دول أوروبا ،برزت بعض ظواهر التصنيع ، هذه الأخيرة أدت إلى موجة من التحولات المادية في المجتمعات نتيجة تحضرها و تصنيعها السريع ، وما نتج عن هذه التحولات من مشكلات إنسانية و أمراض اجتماعية أخلت بالنظام الاجتماعي و عرقلت عملية تكييف المورد البشري في مجتمعه الحديث فبيئة العمل الإنساني لم تكن بيئة صافية يسودها السلام و الوئام و إنما العكس تماما من ذلك ، فلقد كانت مكانا للقاء المباشر بين رأس المال و العمل ، أي من يملك وسائل الإنتاج و من لا يملك شيء سوى قوة عمله ،إن هذا اللقاء لم يكن لا فيما مضى ولا في الحاضر سوى لقاء مواجهة و صراع شمله علم ناشئ هو علم الاجتماع الصناعي فهو يختص بدراسة المصنع كمنظمة اجتماعية يحاول فهم مركز و ظروف العامل داخل المؤسسة الصناعية

حيث تعتبر المؤسسة من أهم المنظمات الإنتاجية تتكون من العناصر المادية (آلات ،معدات أجهزة ) و العناصر البشرية (قوى عاملة ) حيث يؤدي الاستخدام الجيد و الفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية ، و بالتالي ضمان وجودها و استمرارها ، كما أنها تعتبر جسم اجتماعي منظم وهي مكان تجمع العديد من الموارد البشرية ، لذا فالتعامل مع هذه الأخيرة على أنها مصدر كل الطاقات ، وهي المسؤولة عن تحصيل كل الإنجازات ، فهي تعتبر الثروة الأولى بالنسبة للمؤسسة لهذا كان الاهتمام بها أمر ضروري و أساسي ، فكل فرد في المؤسسة يشغل دورا وظيفيا مهما يكمل أدوار الآخرين ، ومن الطبيعي أن تتكون علاقات عمل.

فتعتبر علاقات العمل داخل المؤسسة من أهم الظواهر المنتشرة بكثرة في العصر الحديث ، و تكمن أهمية هذه العلاقات في كونها قادرة على تجميع موارد المؤسسة و التنسيق بين جهود وجماعات العاملين الأمر الذي يزيد من كفاءة تلك الموارد و يزيد من مساهمتها في تحقيق الأهداف و رفع المردودية.

سواء كانت علاقات العمل رسمية أو غير رسمية السائدة في محيط العمل ، فالرسمية منها تعتمد على مراسيم و قوانين تنظيمية تتخذها مرجعية لفرص سلطتها التقريرية و التنفيذية و إضفاء طابع الشرعية على هذه المراسيم التشريعية لأجل تحقيق الفعالية و الاستمرارية في العمل هذا من جهة ، و من جهة أخرى العلاقات الغير رسمية و ما ينطوي عليها من علاقات سلطوية و أشكال تضامنية و مختلف النزاعات

الفردية و الجماعية سعيا وراء تموقع و احتلال مكانة في إطار التنظيم الغير الرسمي ، و فضاء العلاقات الغير رسمية يعد مجالا واسعا تنتشر لدى العمال في غالب الأحيان نظرا لانسداد القنوات الرسمية.

فالعلاقات العمل مرتبطة و متداخلة ، و هي بدورها تؤثر على أداء العاملين.

فالأداء يحضا بأهمية مرموقة في العملية الإدارية ، إذ يتم تحسين الأداء بنوعية العلاقات الموجودة داخل محيط العمل لدفع العمال للعمل بحيوية و نشاط.

فهو الدعامة الرئيسية للإنتاج التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية ، و الطريق لتحقيق الشعوب الرفاهية المادية ، و المعيار الذي يستخدم كمقياس للتقدم و الرقي ، و المصدر الرئيسي لفرص العمل ، و الدعامة التي تعتمد عليها قطاعات أخرى.

لذا فقد كانت توجهات و اهتمامات مسيري الإنتاج في المرحلة الأخيرة إلى اعتماد أسلوب جديد لعلاقات العمل الذي يضمن نجاح المؤسسة و زيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها.

وعليه يمكن طرح التساؤل التالي :

هل لعلاقات العمل دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل تساهم نوعية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة ؟
- 2- هل تساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرار في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة ؟
- 3- هل التغيير التكنولوجي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

تعتبر مرحلة صياغة فروض الدراسة و اختبار صحتها من أهم المراحل المنهجية عند القيام بأي بحث علمي، لأن مجموعة الفروض ما هي إلا في حقيقة الأمر إلا صورة دقيقة للمشكلة تغطي أبعادها من كل الجوانب ، حيث يعتبر الفرض بمثابة تخمين لحل مشكلة من المشكلات الاجتماعية ، و هو يوجه الباحث إلى الطريق الذي يجب عليه السير فيها للبحث عن الحقائق. (1)

#### الفرضية الرئيسية:

علاقات العمل دور في تحسين أداء العاملين في داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

#### الفرضيات الفرعية:

1- تساهم نوعية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

2- تساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرار في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة.

3- التغيير التكنولوجي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة.

#### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار أي باحث لموضوع ما لا يتم بمحض إرادته ، و إنما هناك مجموعة من العوامل و الأسباب التي تقف وراء الاختيار ، ويمكن تلخيصها كما يلي:

#### 1- أسباب موضوعية:

1- قلة الاهتمام بالموارد البشرية في بلادنا باعتبارها أحد العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية.

2- نقص الدراسات حول موضوع علاقات العمل الذي يعتبر الركيزة الأساسية في أي تنظيم لتحقيق الإنتاجية.

3- أهمية علاقات العمل وتأثيرها على أداء العاملين داخل المؤسسة.

(1) Raymond qu'ive et Luc van campenboud , Manuel de recherche en science sociales ,2 ém édition , dunod , Paris France , 1995 , p 118.

## 2- أسباب ذاتية:

1 - هناك فضول شخصي لمعرفة طبيعة علاقات العمل و الأداء لدى العمال, نشأة هذه العلاقات و تطورها, و كيفية تأثيرها على الفعالية الإنتاجية داخل المؤسسة خاصة المؤسسة الصناعية الجزائرية محل الدراسة.

2- اعتقادنا بأن ضعف أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية يعود بالدرجة الأولى إلى انعدام التسيير الجيد ومنه تدهور علاقات العمل.

3- دراسة وضعية علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية من أجل تجاوز كل أشكال التوترات و الخلافات أو النزاعات التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة.

## رابعاً: أهداف الدراسة:

1- معرفة العلاقة الموجودة بين علاقات العمل و الأداء لدى العمال.

2- إمكانية الوصول إلى توصيات من نتائج الدراسة العلمية .

3- دراسة مدى تأثير علاقات العمل بأداء العاملين .

4- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض أداء العاملين.

5- إثراء مجال البحث العلمي.

## خامساً: أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتقييم الجانب الإنساني في أداء العاملين في القطاع العام وتحديد مؤثرات و نقاط القوة و الضعف في الأداء الوظيفي , وذلك لتجنب نقاط الضعف و معالجتها, وتحديد نقاط القوة و العمل على تعزيزها عبر دراسة و تقييم لعلاقات العمل في المؤسسات القطاع العام و تهدف الدراسة إلى محاولة تحديد الخلل في أداء الموظف العام و معرفة ما هي السبل لجعل الموظف يعمل بكفاءة و أداء جيد بما يحقق أهداف المؤسسات.

## سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

تكتسي عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في عملية البحث لأنه عن طريقها يمكن إزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث و القارئ معا، فهي من الخطوات الأساسية في عملية البحث و لذلك فقد عمدت البحث في تحديد المفاهيم الرئيسية للموضوع وهي:

### 6-1 مفهوم الدور:

يعرف الدور: " بأنه نمط من الدوافع و الأهداف و المعتقدات و القيم التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه فمن يشغل وظيفة ما أو يحتل وضعاً اجتماعياً معيناً ، و الدور الذي يصف السلوك المتوقع من شخص في موقف ما " .

يعرف كانز وكاهن: الدور بأنه: "إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة إشراكه في علاقة وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة و الالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه العلاقة الوظيفية و يتحدد محتوى الدور بمتطلبات الواجبات الوظيفية و النظام الهرمي".

تتميز الأدوار بأنها يمكن تعلمها و تعليمها سواء من خلال الإعداد للوظيفة قبل الدخول فيها أو التدريب عليها أثناء ممارستها و كثير من الأدوار يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة و التقليد و المحاكاة و يكون أداء الدور بطريقة تلقائية ذاتية ، وهو الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون<sup>(1)</sup>

### التعريف الإجرائي :

الدور: " هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة و الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ، و يترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة و في الإدارة تتحدد الأدوار الرسمية للعاملين من خلال أسماء وظائفهم أو توصيفها و ترتبط الأدوار أيضا بتوقعات الرؤساء و المرؤوسين و غيرهم".

### 5-2 علاقات العمل:

(1) [www.vb.e/mstba.com/t\\_208\\_137.htm](http://www.vb.e/mstba.com/t_208_137.htm) .20/01/2016 19:17

يعرف المشرع الجزائري علاقة العمل بأنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل تحت إشرافه و إدارته و توجيهه مقابل أجر ، وتنشأ هذه العلاقة ويتم كتابي أو غير كتابي و تنتج عنها حقوق المعنيين و واجباتهم وفق ما يحدده القانون و الاتفاقيات الجماعية و عقد العمل.(1)

\***وجهة نظر الدكتور أحمد زكي بدوي** الذي يرى بأن: "علاقات العمل هي العلاقات التي تنشأ و تنمو بسبب الاستخدام و هي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال مع بعضهم البعض ، و بينهم و بين رؤسائهم أو مديريهم ، و كذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم ، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت و نقابات العمال و بين أصحاب العمل و الهيئات الحكومية ".(2)

\*كما يمكن إعطاء تعريف آخر لعلاقات العمل الذي يصب دائما في منحنى التعريفين السابقين من ناحية توضيح طابعها و الأطراف التي تتدخل في تشكيلها، نستطيع القول فعلا أن علاقات العمل في طبيعتها هي جماعية تعتمد بالأساس على تدخل ثلاث مجموعات ممثلة في:

- 1- العمال و نقاباتهم.
- 2- أصحاب العمل و تنظيماتهم المهنية.
- 3- الدورة.

(1) سعد بشايبية : علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، تخصص علم جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007 ، 15.

(2) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لينا ، بيروت، 1978 ، ط1، ص 238.

باختلاف مستوى مكان العمل و نظام الدولة .<sup>(1)</sup>

و قد حدد أيضا مفهوم لعلاقات العمل في الموسوعة العلمية العربية أنها : " تلك الطريقة التي يتعامل بها أصحاب العمل و العمال و يضم نظام العلاقات الصناعية التقاليد و القواعد التي تحكم هذه العملية و تسمى هذه العملية في بعض الأقطار " علاقات العمل " .<sup>(2)</sup>

كما يعرفها علي غريب بأنها "تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع للتأثير المتبادل بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه".<sup>(3)</sup>

### 1- التعريف القانوني لعلاقات العمل:

إن علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ على أساس علاقات إنسانية و اجتماعية إضافة إلى اعتبارها مهنية ، فلقد كانت في بداية القرن 19 تبرم بكل طلاقة و حرية يدرج فيها كل الأطراف ما يروونه ضروريا لإبرامه ، حتى لو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم الواسعة التي يفرضها على العامل الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها و تنفيذها.<sup>(4)</sup>

و من ذلك فالتعريف القانوني لعلاقات العمل داخل المؤسسة يضبطها قوانين عقود تحفظ حقوق العامل كحق الأجر، الحماية، الرعاية ، الأمن... الخ كما تحفظ أيضا حقوق المستخدم و ذلك وفق لما ورد في العقد الذي تربطه علاقات العمل.

### 2- التعريف السوسيولوجي لعلاقات العمل :

علاقات العمل هي تلك العلاقات التي تنشأ بين الإدارة و المرؤوسين كما أن هذه العلاقات تنشأ و تنمو بسبب الاستخدام ، و هي تشمل تبعا لذلك العلاقة بين العمل أو الموظفين مع بعضهم البعض ، و بين

<sup>(1)</sup> Dimitri Weiss : les relations du travail. pound .1978.p3

<sup>(2)</sup> الموسوعة العلمية العربية: مؤسسة أمال للنشر والتوزيع ، 2، المملكة العربية السعودية ص28.

<sup>(3)</sup> : العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة، دكتوراه، معهد علم ، جامعة القاهرة، 1989 ، 21

<sup>(4)</sup> رشيد واضح : علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ، دار وم ، الجزائر ، ص 22.

مرؤوسيههم و مديريهم ، كذلك علاقاتهم بالمؤسسة التي تستخدمهم و بالتالي فعلاقات العمل هي علاقات إنسانية متطورة إلا أنها من صميم حياة الملايين من البشر الذين يعملون ليعيشوا. (1)

بمعنى أن علاقات العمل مستقرة تبنى على العلاقات الإنسانية الجيدة التي تحترم كرامة الإنسان، وتعنى باحتياجاته المادية والاجتماعية ، وكذلك تحديد الرواتب و الأجور وظروف التوظيف.

فعلاقات العمل تعتمد على العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال على درجة من الثقة المتبادلة لتحقيق الأهداف المسطرة ، و هذا يقوم على إدراك الموظفين لحماية وأمانة الإدارة في التعامل و المعالجة اليومية للمسائل البيئية التي توجد فيها هذه العلاقات تشبع الرضا الوظيفي و تضمن مستقبل و توفر الاحتياجات في الحياة. (2)

و بالتالي فعلاقات العمل هي علاقات متعددة الجوانب منها العلاقات بين الإدارة و العاملين، وبين الموظفين أو العاملين أنفسهم من جهة أخرى.

علاقات العمل إذن هي تلك العلاقات القائمة بين كل أعضاء المؤسسة. (3)

### التعريف الإجرائي:

علاقات العمل هي تلك العلاقات و الروابط التي تنشأ بين العمال و الهيئة المستخدمة أو الإدارة في مجال العمل ، و تقوم بمجرد قيام شخص (عامل) بالعمل لحساب شخص آخر (صاحب العمل ) تحت إدارته و إشرافه مقابل أجر ، وينتج على إثرها حقوق وواجبات أو إلزاما للطرفين.

(1) محمد نجيب توفيق و عبد الله محمد بارزعة:علاقات الصناعة في الشركات و المؤسسة ، مطبعة المدني، القاهرة ، ص69.

(2) إيهاب صبحي محمد رزقي:العلاقات الصناعية و تجهيز الموظفين ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ،القاهرة، ص ص69، 70.

(3) محمد فاتح صالح :إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع ،الأردن،2004،ط1، ص163.

## تعريف الأداء الوظيفي:

## المعنى اللغوي:

يمكن إعطاء المعنى اللغوي للأداء بأنه الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي أو الشريك الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير، مواصفات، مبادئ توجيهية معينة أوفي تحقيق النتائج وفقاً للأهداف أو الخطط المعلنة (1).

الأداء من الفعل أدى، يؤدي، تأدية و أداء، مؤدى، و مؤدى الشيء قام به قضاة أدى التحية العسكرية، أدى خدمة، أدى الدين، أدى الشهادة، أدى الصلاة، أدى عملاً، أدى غرضه، أدى اليمين (القسم)، و مؤدى إليه الشيء أوصله، و مؤدى به إلى كذا معناه انتهى أو قاده إلى كذا أدى به إلى العزلة... إلخ، أما الأداء فهو مصدر كلمة أدى في الإلقاء، إعطاء الأصوات حقها من الضغط و النبر و الوضوح من الشروط نجاح الممثل حسن الأداء، و الأداء الفردي فتتاهي قطعة تمثيلية يؤديها ممثل منفرد. (2)

كذلك يمكن القول أن الأداء هو القضاء و الإيصال و طريقة التغيير. (3)

## المعنى الاصطلاحي:

فيما يخص المعنى الاصطلاحي للأداء الوظيفي فقد تعددت و تنوعت تعاريف هذا المفهوم و يمكن إدراجها كما يلي:

الأداء الوظيفي: " هو نتاج جهد معين قام ببدله شخص أو مجموعة أشخاص من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، و له الأثر الواضح في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام و الموكلة و المكونة لوظيفة الفرد. (4)

(1) سمير الشويكي: معجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص17.

(2) جماعة من كبار اللغويين العرب: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، دون بلد نشر، دون سنة نشر ص ص78،79.

(3) قاموس المرشد الجديد: منشورات المرشد الجزائرية، الجرائد، دون سنة نشر، ص 08.

(4) خالد الصاوية و محمد القضاة: القيم البيروقراطية لدى موظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة و علاقتها بأدائهم الوظيفي من جهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 03، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص 236

\* ويعرف أيضا: " هو جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المداخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهام و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعية و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة و بأقصر وقت و أقل تكلفة. (1)

\* و يعرف أيضا: " هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام و المكونة لوظيفة الفرد". (2)

\* و يعرف أيضا: " هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عملة و يمكن أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء. (3)

\* و عرفه أيضا: بأنه " هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فلا جهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (4)

\* و يعرف أيضا: بأنه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها".

و يعرف أيضا: بأنه " تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص". (5)

\* و يعرف أيضا: بأنه " مدى مطابقة الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا ووضع الحلول العلمية و العملية التي تكفل تجاوز القصور ، و تجنب الانحراف في النتائج مستقبلا". (6)

\* و يعرف أيضا: بأنه " النتيجة النهائية لأي نشاط معين و يشمل معرفة ما يجب أداءه و كيف يقيم

(1) الخليفة زياد سعيد : الثقافة التنظيمية و دورها في مستوى الأداء ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ص 34 .

(2) عبد الفتاح صالح خليفات و نسرین محمد مطارنة: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن مجلة جامعة دمشق العدد (2+1) جامعة مؤتة ،الأردن ، 2010 ، ص 603 .

(3) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية ، و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر لبنان ، 1983 ، ص 50.

(4) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 109 .

(5) فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم و الأساليب و النماذج ، دار المكتبة الوطنية ، عمان 2001 ، ص 96

(6) العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص 323 .

الأداء". (1)

#### التعريف الإجرائي :

و عليه يمكن تعريف الأداء الوظيفي هو مجهود يقوم به الفرد العامل من أجل الوصول إلى أقصى ربح ممكن باستعمال عوامل الإنتاج مع أخذ بعين الاعتبار تحقيق الأهداف المسطرة.

#### 4-5 - مفهوم العامل :

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم العامل أو العمال و يمكننا استعراض بعض المفاهيم للعامل كالتالي: يعرفه أحمد زكي بدوي: " يرى أن كلمة عامل تشمل جميع الأشخاص الذين يؤدون عملا تحت إدارة أو سلطة أو إشراف لرب العمل بموجب عقد عمل بصرف النظر عن قيمة الأجر كبيرا أو صغيرا و دون الالتفاف بنوع العمل سواء كان فنيا أو عقليا أو يدويا". (2)

\* وفي تعريف آخر: "العامل ذلك الإنسان الذي يعمل كي يكسب قوته". (3)

\* أما من وجهة نظر تشريع العمل الجزائري قد نصت المادة الثانية من قانون 11/90 على مايلي :

يعتبر العمال الأجراء في مفهوم هذا القانون و هم كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعي المستخدم". (4)

\* العمال: " هم أشخاص طبيعيون يعملون لمصلحة صاحب العمل و تحت إدارته و إشرافه مقابل أجر". (5).

#### التعريف الإجرائي:

و كتعريف إجرائي يمكن القول أن العمال هم أفراد يعملون بالمؤسسة على اختلاف مناصبهم التي يشغلونها و يعملون تحت إشراف و توجيه هيئة إدارية معينة أو أصحاب عمل و يبذلون جهد عضلي أو فكري مقابل الحصول على الامتيازات المادية و المعنوية.

(1) رايس وفاء : دورة التعليم التنظيمي في تعيين أداء التنافسي في منظمات الأعمال المداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة جامعة محمد خيضر بسكرة 13 ديسمبر ص 07 .

(2) أحمد زكي بدوي : الدراسات التطبيقية في تشريع العمل و التأمينات الاجتماعية ، دار الفكر العربي القاهرة ، 1965 ، ص 62 .

(3) علي سليمان وطلعت عيسى: الخدمات الاجتماعية العمالية، مكتب القاهرة الجديدة، مصر، دون سنة، ص 67.

(4) محمد الصغير بدوي : تشريع العمل في الجزائر ، مطبعة قالمة ، الجزائر 1992 ، ص 38 .

(5) www.lawfor all / index. PI / definition . of 23/01/2016 19 :59

## 5-5 تعريف المؤسسة:

\* يعرفها مصطفى عشوي: "ورد في كتابه أسس علم النفس الصناعي التنظيمي تعريف المؤسسة يعرفها بأنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة و ذلك بواسطة نظام لتقييم العمل و هيكله السلطة" (1).

\* المؤسسة هي تقوم بنشاط دو طابع صناعي أو تجاري أو مالي، أو يدخل ضمن عمليات الإنتاج و التمويل ، البيع ، التوزيع ، التمويل.... إلخ (2)

المؤسسة حسب نزوشي: "أنها الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي". (3)

\* أما فيبر "فيعتبر أن المؤسسة عبارة عن أنماط تنظيمية تتحدد من خلالها الوظائف و الحقوق و الواجبات و المسؤوليات التنظيمية". (4)

\* عرفها الكاتب تريبيشي: "بأنها الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر المادية و البشرية للنشاط الاقتصادي".

كما عرفها العمل الدولي: "هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة". (5)

المؤسسة الصناعية:

لقد عرفها جاك لوبستين: " بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل" (6).

و تعرف أيضا: "هي تلك التي تقوم بنشاط صناعي أي أنها تقوم بتحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية و أنها تدخل في صناعة سلع أخرى". (7)

(1) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، مطبعة بوزريعة الجزائر 1992 ، ص 35 .

(2) حسام عيسى: نقل التكنولوجيا دراسات الآليات القانونية للتبعية الدولية، دار المستقبل العربي، مصر ، القاهرة، 1987، ص65

(3) ناصر دادي عبدون : اقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة، 1998، ط 1 ، ص 79 .

(4) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي ،مكتبة وهبة القاهرة . 1998، ط3، ص11.

(5) عمر صخري : إقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2008، ط 6، ص24.

(6) علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، و وكالة المطبوعات الجامعية بالكويت ، 1975، ص145.

(7) عبد الغفار حنفي : إدارة المنوال و الإمداد ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1997 ، ص 18 .

**التعريف الإجرائي :**

المؤسسة الصناعية هي وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية معدات ،أجهزة ، و العناصر البشرية (قوى عاملة ) ،بحيث يؤدي الاستخدام الجيد و الفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و بالتالي ضمان وجودها و استمرارها ،كما أنها تعتبر جسم اجتماعي منظم و هي مكان تجمع العديد من الأفراد.

**سابعاً : الدراسات السابقة**

**تمهيد :**

من الصعب تقديم كل الدراسات و من جميع جوانبها ، ذلك أنها ليس لها نفس الطبيعة العلمية ، و أيضا الباحثون يختلفون من حيث الاختصاص ، لكننا سوف نحاول عرضها و تقديمها مع محاولة الإلمام بكل جوانبها إن أمكن ذلك.

وعموما فالدراسات السابقة تؤدي وظيفتين هما :

- وظيفة توجيهية من خلال المسار الذي اتبعه تلك البحوث في تحريها للحقيقة و معالجتها للقضايا و كيفية تفسيرها لها ملائمة تلك الوسائل مع القضايا التي نعالجها و نفسرها.
- وظيفة بنائية إذ نحاول تقريب بناء بحثنا بقدر الإمكان من البناء الذي تبعته تلك الأبحاث و ربطها للمجالين النظري و الميداني<sup>(1)</sup>.

و فيما يلي عرض أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

**الدراسات العربية:**

**الدراسة الأولى:**

- دراسة بعنوان " العلاقات الإنسانية عن العمل " و هي رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية ، قام بها طلعت لطفي إبراهيم في جوان 1993 بني سويف و هي دراسة نظرية و ميدانية.

<sup>(1)</sup> سعد بشايبية : تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية ، رسالة الدكتوراه ، معهد علم الاجتماع ، جامعة منتوري ،قسنطينة 1994 ، 1995 ،ص75.

**1/ أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل يشعر الصناعيين بالارتياح في الرضا عن العمل داخل المصنع ؟
- 2- ما هي أهم العوامل الاجتماعية و غير الاجتماعية التي توقف الرضا عن العمل؟
- 3- ما الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية؟
- 4- ما مدى استخدام أسلوب العلاقات في المصنع ؟ و هل يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق الارتياح و الرضا عن العمل؟

**ب/ إشكالية البحث:**

- مامدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع؟
- ما العلاقة بين استخدام هذا الأسلوب و بين شعور العمال بالرضا عن العمل؟

**ج/ فروض الدراسة:**

تشمل الدراسة على فرضيتين رئيسيتين هما:

- تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل لغيرها من عوامل العمل.
- إن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل ، و هذا الفرض الرئيسي قسم إلى فروض فرعية على النحو التالي :
- إن شعور العامل بالأمن و الاستقرار في العمل يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل.
- يتحقق الرضا عن العمل في ظل نمط الرئاسة المتركزة حول مشكلات العمال أكثر مما يتحقق في ظل نمط الرئاسة المتركزة حول مشكلة الإنتاج.

**د/المنهج و أدوات جمع البيانات**

المنهج : المسح الاجتماعي.

الملاحظة المباشرة: إجراء المقابلات الحرة و غير مقننة .

استمارة الإستبان : المقسمة على ثلاثة أقسام يتضمن البيانات الشخصية و بيانات عن الرضا عن العمل ، و بعض البيانات عن العلاقات الإنسانية في المصلحة.

العينة : طبقية عشوائية شملت 191 عاملا تم اختيارها من بين العمال الصناعيين.

## هـ/ نتائج الدراسة :

إن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة و الانتماء إلى جماعات العمال غير الرسمية بالأمن و الاستقرار تفوق أهميتها عن بعض العوامل المادية مثل :ارتفاع الأجور ، و الحوافز المادية و الظروف الطبيعية (الفيزيائية) للعمال مما يؤكد أحد الفروض الرئيسية التي تمت صياغتها لهذه الدراسة (تزداد الأهمية بالنسبة للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية )، كما كشفت الدراسة أن هناك علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع و بين شعور العمال بالرضا عن العمل فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستور العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء و الرؤساء و انتماء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية ، و مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع و اهتمام المشرف بحل المشكلات الاجتماعية و الشخصية للعامل دون الاهتمام فقط بحل مشكلات العامل الخاصة بالإنتاج و قد أكدت هذه النتائج صحة الفرض الرئيسي الذي تمت صياغته بهذه الدراسة و الذي مؤداه أن استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل.

## و/الجوانب الإيجابية و مدى الاستفادة من الدراسة :

إن هذه الدراسة تثير العديد من الحقائق السوسولوجية في مجتمع المصنع من بينها نجد :

- مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- تدعيم العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين العاملين .

- شعورهم بالأمن و الاستقرار في العمل .

كل هذه العوامل تساعد أو بالأحرى تؤدي إلى رضا العمال عن العمل ، وهو يعتبر جزء من موضوعنا خاصة من ناحية تحسين علاقات العمل بين العمال و المؤسسة المستخدمة و ما ينجم عنها من رضا و صراع .

لقد تم توظيف هذه الدراسة خاصة من ناحية الفروض التي قدمتها و محاولة ربطها بالموضوع الحالي

و الاستعانة بها كذلك في تحديد مفهوم الرضا في العمل.(1)

## تعقيب:

(1) طلعت لطفي ابراهيم : العلاقات الإنسانية و الرضا في العمل ،دراسة نظرية و ميدانية ، رسالة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية ،بني سويف

ركزت دراسة طلعت لطفي إبراهيم على الجانب النفسي للعامل و تأثيره على تحقيق الرضا عن العمل داخل المصنع ، أما دراستنا فلم تحدد الجانب الذي يؤثر على الرضا في العمل فهي تبحث عن علاقات العمل بين العمال و الإدارة داخل المؤسسة، و هذه الدراسة ساعدتنا في صياغة الفرضيات.

### الدراسة الثانية :

قام آل الشيخ بالدراسة بعنوان "المتغيرات الشخصية و التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين الأمنية " دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض سنة 2001 ، و تهتم الدراسة ببحث علاقة المتغيرات الشخصية و التنظيمية بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية في شرطة مدينة الرياض ، كما تهدف الدراسة إلى معرفة واقع أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرات الشخصية التالية العمر ،الرتبة العسكرية ، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، الحالة الاجتماعية ، و بين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض و معرفة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية المتمثلة في الصيغ الرسمية ، المركزية ، و أسلوب الإشراف و بين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض و استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي حيث قسم البحث إلى جزأين أحدهما نظري ، و الآخر تطبيقي ، تناول الجزء النظري الأداء و المتغيرات التنظيمية ، أما الجزء التطبيقي ، فقد تم استخدام الإستبانة كأداة جمع البيانات من عينة عشوائية ممثلة لجميع الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض بلغ عدد الإستبانات الموزعة 478 استبانة العائد منها 280 استبانة و تم استبعاد 21 استبانة ليكون عدد الإستبانات الصالحة لتحليل و معالجة الإحصائية 309 استبانة.

و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

2- وجود علاقة إيجابية محدودة بين العمر، و مستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة جوهرية بين مسمى الوظيفة الحالية و مستوى الأداء.

3- وجود علاقة جوهرية إيجابية بين الرتبة العسكرية التي يحملها الضباط و مستوى أدائهم.

4- عدم وجود علاقة جوهرية بين الخبرة في الوظيفة الحالية و مستوى الأداء و عدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية و مستوى الأداء الوظيفي و عدم وجود علاقة جوهرية بين أسلوب الإشراف و مستوى الأداء.

5- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مستويات أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف فئات أعمارهم ، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الأداء لدى العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف رتبهم العسكرية.

6- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف تقديرهم لدرجة المركزية في الجهاز ، و وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية تبين درجة المركزية و مستوى الأداء الوظيفي.(1)

#### تعقيب:

ركزت دراسة آل الشيخ في البحث عن العلاقة بين المتغيرات الشخصية و التنظيمية و أداء العاملين في الأجهزة الأمنية أما دراستنا فركزت على علاقات العمل و دورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة و هذه الدراسة ساعدتنا في ضبط الإطار النظري للأداء .

#### الدراسة الثالثة:

#### دراسة زويلف مهدي حسن :

لقد أجرى زويلف مهدي حسن هذه الدراسة و التي كانت بعنوان " الولاء التنظيمي و علاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين سنة 2003" بالمطار الدولي بعمان بالتطبيق على ضباط ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء الوظيفي في جوازات المطار الدولي في عمان ، وانعكاساته على كفاءة الأداء لدى العاملين بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء وعلاقتها بعدد من المتغيرات الشخصية وهي :الرتبة،المهنة،العمر،المؤهل العلمي ،مدة الخدمة ، الراتب ، الحالة الاجتماعية، وقد طبقت هذه الدراسة على 300 فرد من الضباط وقد أستعمل فيها المنهج الوصفي. توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة هي:ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي والحرص على الاستمرار في العمل بجوازات المطار ، الحرص على المواعيد والتقييد بالأنظمة ، هذا ما يؤدي إلى كفاءة (2) مستوى الأداء لدى العاملين بجوازات مطار عمان الدولي.

(1) حاتم علي حسن رضا : الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ،قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص ص13-14.  
(2) زويلف مهدي حسن :الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين ،المطار الدولي عمان 2003.

**تعقيب:**

لقد ركزت دراسة زويلف مهدي حسن على الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين ، أما دراستنا فقد ركزت على علاقات العمل داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين .

**الدراسة الرابعة:**

"دراسة عبد الرزاق محمد قريرة مسعود "

دراسة بعنوان : "بعض العوامل المرتبطة بنسق أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية و الإيوائية " لعبد الرزاق محمد قريرة مسعود" و هي دراسة تطبيقية بجامعة الفاتح كلية العلوم الاجتماعية التطبيقية قسم الدراسات العليا بمدينة طرابلس.

تمت هذه الدراسة ما بين شهر سبتمبر و نوفمبر 1998.

وقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلين التاليين:

1- ما طبيعة الارتباط بين نسق أداء العاملين و بعض أنساقه الفرعية ؟

2- ما هي العوامل الهامة المرتبطة بنسق أداء العاملين ؟

و لقد حدد الباحث الهدف من الدراسة من خلال الكشف عن مدى ارتباط هذه العوامل بنسق أداء العاملين:

- الكشف عن نسق العلاقات الإنسانية و ذلك من خلال التعرف على الحالة المعنوية السائدة بين العاملين في المؤسسة و نوع العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين في المؤسسة.

- الكشف عن النسق التنظيمي في المؤسسة و ذلك من خلال التعرف على العلاقة بين المدير و العاملين ووسائل الضبط التنظيمي في المؤسسة.

و لتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الاجتماعي عن طريق العينة.

بواسطة العينة الفئوية العشوائية تم إختيار 218 عاملا من أصل 449 ، و قد استخدم الباحث الاستمارة لجمع البيانات و المعلومات حول موضوع الدراسة.

ولقد انطلق الباحث في دراسته الميدانية من فرضية رئيسية تتمثل فيما يؤدي اختلاف الخلفية الحضرية الريفية ، المستوى التعليمي ، نوع الوظيفة ، مدة العمل في المؤسسة ، الدخل من المؤسسة جميعا إلى

فروق ذات دلالة إحصائية في نسق أداء العاملين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية الإيوائية بمدينة طرابلس .

و من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-كشف النتائج عن انخفاض الحالة المعنوية لدى العاملين في المؤسسة وأن العلاقة الإنسانية بين العاملين تتميز بالسلبية ، و أنها علاقات شخصية و أن طابع العلاقة مع المدير هو العلاقة الرسمية ، و الضبط التنظيمي في المؤسسة قائم على ممارسة السلطة المطلقة ، وكشف النتائج عن ارتباط نسق أداء العاملين بنسق العلاقات الإنسانية ، و في ضوء ما سبق يقترح الباحث جملة من التوصيات أهمها:

-تدريب العاملين غير المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية على أسس و أساليب الرعاية الاجتماعية.

- تدريب المدراء على أسس العلاقات الإنسانية و إقامة المؤتمرات و المناقشات التي تعالج مشكلات العاملين داخل و خارج المؤسسة .

-مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

#### تعقيب:

ركزت دراسة عبد الرزاق محمد قريرة مسعود على أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة ، و أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الأداء ، أما دراستنا فقد ركزت على دور علاقات العمل داخل المؤسسة في تحسين أداء العاملين و هذه الدراسة ساعدتنا في ضبط مفاهيم الدراسة.

#### الدراسة الخامسة:

##### دراسة فاطمة محمد أرفيذة :

هذه الدراسة بعنوان : "دور العلاقات الاجتماعية بين المنتجين داخل مصنع الحديد و الصلب في زيادة الإنتاجية " رسالة الماجستير في علم الاجتماع بكلية الآداب ، بمدينة مصر بليبيا سنت 2006 ، دراسة ميدانية على عينة من المنتجين داخل مصنع الحديد و الصلب بمدينة مصراته و قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن العلاقات الاجتماعية للمنتج داخل مجمع الحديد و الصلب بمدينة مصراته إضافة إلى إبراز دور و أهمية العلاقات الاجتماعية الإيجابية للمنتج سواء مع زملائه أو مع رؤسائه في زيادة لإنتاجيته.

<sup>(1)</sup> <http://vb1.alwazer.com tt 64169. Htm.19/02/2011> .

هذه الدراسة حاولت الإجابة عن تساؤل هام ، هو : هل للعلاقات و التفاعلات الاجتماعية الإيجابية التي يكونها المنتج داخل العمل دور على زيادة إنتاجه ؟

و أي العوامل أهمية بالنسبة للمنتج في زيادة إنتاجية هل هي العوامل المادية أو العوامل الاجتماعية ؟  
أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تكونت من 187 فرد بنسبة 5% من مجتمع الدراسة البالغة عددهم 3734 فردا ، اختيروا بالطريقة العشوائية ، كما استخدمت الباحثة استمارة المقابلة كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة إضافة إلى الملاحظة المباشرة.

وقد استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( spss ) لغرض وصف و مناقشة النتائج الخاصة بالدراسة حيث تم تفرغ البيانات في صورة جداول بسيطة تحتوي على تكرارات مئوية.  
وقد أسفرت هذه الدراسة عن عدة نتائج أهمها :

- تتميز العلاقات الاجتماعية بين المنتجين داخل مصنع الحديد و الصلب بعمق الصداقات و التفاعلات الإيجابية ، و هذا ما كان واضحا من خلال سيادة التعاون و الترابط و المساعدات فيما بينهم ، و بالتالي يمكن القول أن العلاقات السائدة بين المنتجين كانت أقرب إلى العلاقات الاجتماعية غير الرسمية ، أكثر من كونها علاقات رسمية صارمة.

كشفت النتائج أن هناك مشاركة كبيرة للمنتجين في اتخاذ القرار مع الإدارة داخل المصنع و أن هناك اتجاهات موجبة يكونها المنتجين اتجاه الإدارة .

على الرغم من أن علاقاتهم مع رؤسائهم كانت تتصف بالطابع الرسمي ، إذ أنهم يتعاملون مع رؤسائهم بجانب كبير من الرسمية حيث كانت نسبة التمثيل 66%

تبين من خلال نتائج الدراسة أن المنتج يعطي الأولوية للعلاقات الإيجابية التي يكونها مع زملائه و مع رؤسائه و الإدارة داخل المصنع من حيث العوامل المؤثرة في زيادة إنتاجيته، إضافة إلى أنه تبين مدى أهمية العوامل الاجتماعية كالعلاقات الإيجابية للمنتج و مشاركة في اتخاذ القرار و توفير فرص الراحة ، في دفع المنتج نحو التقدم في الإنتاج.

وبناء على تلك النتائج فإن الباحثة توصي بالآتي :

- توفير مناخ مناسب يساهم في زيادة دعم و تنمية العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المنتجين مع بعضهم أو مع الإدارة ، يسوده روح التعاون و التفاؤل و العمل بروح الفريق الواحد.

-محاولة زيادة إشراك المنتجين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بسير العمل و العملية الإنتاجية لأن ذلك يساهم في رفع الروح المعنوية لهم و زيادة الإنتاجية .

ضرورة الاهتمام بالمنتج داخل المصنع ، بدلا من التركيز على الإنتاج أو الآلات حتى لا تكون ذات قيمة أمام الفرد المنتج لأن الإنسان هو الركيزة الأولى و الأساسية في العملية الإنتاجية.

-العمل على الاهتمام بتوفير الخدمات العلمية و الترفيهية للمنتجين داخل المصنع مثل إقامة رحلات ترفيهية ، عقد الندوات ، المحاضرات التي يكون لها الجانب الأساسي في إبراز مدى أهمية العلاقات الاجتماعية الفعالة داخل المصنع.

-العمل على توفير مكتب للخدمة الاجتماعية و النفسية داخل المصنع يشمل فريق الأخصائيين الاجتماعيين و النفسيين لتقديم النصح و الإرشاد للمنتجين و مساعداتهم في حل المشكلات التي قد يتعرضون لها أثناء العمل.<sup>(1)</sup>

#### تعقيب:

ركزت على دور العلاقات الاجتماعية في زيادة الإنتاج داخل المصنع و أهمية العلاقات الإيجابية التي يكونها المنتج مع زملائه و الإدارة داخل المصنع ، أما دراستنا تبحث في نوع العلاقات الموجودة بين العمال داخل المصنع.

(1) <http://www.elssafa.com/index.php23/02/2011> - 19:17

# الفصل الثاني



:

أولاً : تطور علاقات العمل

ثانياً : أهداف علاقات العمل

ثالثاً : خصائص علاقات العمل

رابعاً : تكوين علاقات العمل

خامساً : أنواع علاقات العمل

سادساً : أسس علاقات العمل

سابعاً : العوامل المؤثرة في علاقات العمل

## أولاً: تطور علاقات العمل

تطورت اتجاهات الإدارة نحو القوى العاملة بثلاث مداخل أساسية هي :

### 1- المدخل الميكانيكي :

إبان النصف الثاني من القرن 18 تفجرت الثورة الصناعية بظهور القوى المحركة و الآلات الميكانيكية وفي أواخر القرن 19 ركزت الجهود نحو الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية و استلزم ذلك الاهتمام بالعديد من العمليات الإدارية مثل تنظيم المصنع و تخطيط جدول الإنتاج و خط سير العمليات و غيرها ، و قد ظهرت حركة الإدارة العلمية كمدخل لمعالجة المسائل و المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي ، و ذلك في أواخر القرن 19 بفضل جهود رواد الإدارة الأوائل و على رأسهم " فريدريك تايلور " و "هنري فيول " و غيرهم على أن جهود الباحثين الإداريين الأوائل قد ركزت في واقع الأمر على رفع الكفاءة الإنتاجية لأفراد القوة العاملة بأقصى درجة ممكنة و ترشيد العمليات الإنتاجية عن طريق أفضل الوسائل و الأساليب المادية و في إطار التنظيمات الرسمية لم يعطي هؤلاء الباحثون العناية الكافية للاعتبارات الاجتماعية في الإدارة ، و قد طبعت الإدارة التطبيقية بهذا الطابع المادي فمند ما يقرب قرن من الزمن طبق المديرون مبادئ التخصص العلمي للآلات و المعدات و التخطيط الداخلي للمصنع و نقل المهارة من العامل إلى الآلة ، و لهذا لم يكن من المستغرب حينئذ أن يطبق نفس هذا المدخل الميكانيكي اتجاه العاملين ، فكما أن الآلة يمكن جعلها أكثر إنتاجية عن طريق جعلها آلة متخصصة لحد كبير ، يمكن كذلك جعل الأفراد أكثر إنتاجية من خلال تطبيق نفس الأسلوب عليهم ، كذلك فكما أن الأجزاء الآلية يمكن جعلها تبادلية تحل محل بعضها البعض<sup>(1)</sup>

وكما يمكن شراء الآلات و المعدات والمواد والمصانع بأقل تكلفة ممكنة ، يمكن أيضا تطبيق ذلك الأسلوب عند توظيف العاملين بأقل التكاليف ، وفي ضوء الاعتبارات الاقتصادية يمكن أن نستغني عن بعض المصانع والآلات والمعدات إذا اقتضى الأمر كذلك نفس الأسلوب يطبق على العاملين حيث يمكن الاستغناء عن بعضهم إذا كان في ذلك ضمان التشغيل الاقتصادي للمنظمة ، وقد أطلق على هذا المدخل أسماء عديدة مثل "مدخل السلعة " .

(1) إيهاب صبحي محمد رزقي : مرجع سبق ذكره ، ص 70.

كذلك أطلق عليه فكرة عنصر الإنتاج وبهذه المداخل جميعها أعتبر أقل القوى العاملة مجرد عنصر من عناصر الإنتاج شأنه في ذلك شأن عنصر رأس المال والأرض يتطلب الأمر الحصول عليه وتدييره بأقل التكاليف واستغلاله أقصى استغلال ممكن .

## 2- مدخل الرعاية الأبوية :

استمر المدخل الميكانيكي مسيطرا في مجال التطبيق الإداري حتى العشرينيات من هذا القرن غير أن نمو النقابات العمالية وبصفة خاصة إبان فترة الحرب العالمية الأولى ، وما بعدها دفع كثير من المديرين الصناعيين إتباع مدخل أو أسلوب الرعاية الأبوية، ويبقى هذا المدخل أن تقدم الإدارة للعاملين مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية وبرامج الأمن والسلامة وغيرها من الخدمات التي تشعر الإدارة أن العاملين في حاجة إليها و من ثم فالإدارة بهذا المنطلق تعتبر العاملين بمثابة أبنائها ، فكما يقرر الأب ما يعتقد أنه في صالح ولده دون أن ينتظر حتى يطلب ولده ذلك ، كذلك تقرر الإدارة ما تعتقد أنه في صالح العاملين ، و هكذا فإن هذه الفترة مارست الإدارة اتجاها أبويا حل محل الاتجاه غير الشخصي والقائم على مفهوم السلطة الرسمية والذي كان يفرضه المدخل الميكانيكي.<sup>(1)</sup>

وهكذا تميزت فترة العشرينات بالاهتمام بالعنصر البشري وإدخال كثير من برامج الإسكان والمعاشات والخدمات الاجتماعية والصحية و الإنعاشية ، على أن هذه البرامج فشلت في ترغيب العاملين واستمالتهم واستشارة حماسهم واكتساب ولائهم وإخلاصهم ، ذلك لأن العاملين قد اعتبروا أنفسهم كبارا لا يليق بالإدارة أن تفرض عليهم نوعا من الوصاية فهم يرغبون أن تعطي الإدارة اعتبارا لحاجاتهم ومطالبهم ، ويرغبون في أن يعبروا بأنفسهم عن مطالبهم وحاجاتهم ويرغبون أن يشاركوا في برامج الخدمات التي تنفذها الإدارة وبعبارة أخرى هم يريدون أن يشعروا أن لهم قيمة و كيان في مجتمع المنظمة و هذا لن يتأكد بتقرير الإدارة لبرامج وخدمات من تلقاء نفسها حتى و لو كانت هذه البرامج والخدمات في صالح العاملين وكانز في أمس الحاجة إليها ، وهذا في الواقع منطلق يؤكد به العاملون دوائهم وشخصياتهم .

## 3-مدخل النظام الاجتماعي:

<sup>(1)</sup> زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ط2، ص ص 651،652.

يفترض هذا المدخل أن الإدارة تحمل في نظام مفتوح و أن المصادر البشرية تمتلك قوة يمكن أن

تؤثر على أهداف الإدارة و أن السيطرة على هذه القوة لا تكفي أن تكون فقط من خلال سلسلة من

المكافآت و الترقيات كما حدث في مدخل الرعاية الأبوية الذي فشل في توجيه و تطوير العنصر البشري إن مدخل النظام الاجتماعي ينظر إلى العاملين كمصادر قوية يمكن تخطيط تنميتها لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ، و يؤكد مدخل النظام الاجتماعي على أن مجموعة العاملين بالمنظمة هم واحدة فقط من مجموعات عديدة تتعامل معها الإدارة ، فنتيجة لزيادة تعقد الأعمال في المجتمع الحديث وإتباع أبعادها أصبحت الإدارة تتعامل مع مجموعات أخرى كثيرة لها تأثير كبير على المنظمة مثل الحكومة و النقابات العمالية و العملاء وجملة الأسهم و البنوك و الموردين و الجمهور العام

وغيرهم.(1)

وطالما أن كلا من هذه المجموعات لديه قوة إضافية ، كان على الإدارة أن تحل و توقف قراراتها و عكس الحال في المداخل الأخرى ، فإن مدخل النظام الاجتماعي يبرز أهمية إنشاء إدارته و أقسام متخصصة في شؤون العنصر البشري حيث من الأهمية بإمكان أن تربط بين الأهداف الشخصية للعاملين و الأهداف الخاصة بالمجموعات الأخرى المتعاملة مع المنظمة على أنه يجب ربط كل الاهتمامات و المصالح بالأهداف الرئيسية للمنظمة ، وتجدر الإشارة إلى أن انتشار تطبيق المدخل الاجتماعي في الثلاثينات من هذا القرن تلك المدرسة تنظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي وينصرف مفهوم هذه المدرسة هو نظام تعاوني يكون الأفراد فيه قادرين على الاتصال بعضهم البعض وراغبين في المساهمة بالأفعال و التصرفات في تحقيق الهدف المشترك وبصفة عامة تركز هذه المدرسة على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتحاول إيجاد التكامل بينهما في شكل نظام منطقي وتتادي بضرورة تفهم المدير لعلم الاجتماع و اهتمامه بتحليل السلوك الاجتماعي ودراسة أثره في التنظيمات الاجتماعية ومن رواد هذه المدرسة "شستر برنارد" ، "هربرت سيمون" ، "إلثون مايو" وغيرهم ، ممن أظهر و الإطار الفكري لمدخل العلاقات الإنسانية وتجدر الإشارة إلى أنه في السنوات الأخيرة أصبح هناك اهتمام بإعادة تجديد

(1) زكي محمود هاشم : مرجع سبق ذكره ص ص 653، 654 .

الدور الصحيح للمنظمة داخل المجتمع باعتبار أنها نظام فرعي من نظام المجتمع الكلي ، و باعتبار أن القرارات المتغيرة في المجتمع لها بالضرورة تأثير على المديرين في المنظمة .

هكذا أصبحت للمنظمة دور اجتماعي كبير وبرزت أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لما زاد الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمل داخل المنظمة.

### ثانيا : أهداف علاقات العمل

تظهر أهداف علاقات العمل من الدور الذي يقوم به العلاقات في المجال الإداري بمعنى أن إدارة علاقات العمل تهدف إلى إيجاد و خلق التفاهم و التبادل بين أطراف أو أعضاء المؤسسة ككل و كذلك إقامة سمعة طيبة لها في وسط العمل و المحافظة على استمرار الاتصالات فيما بينهم و تبرز الأهداف الأساسية لعلاقات العمل فيما يلي :

- تقديم تفسير للإدارة عن الاتجاهات و الآراء الخاصة بالعاملين بالمؤسسة.
- كسب رضا أو موافقة العاملين في المؤسسة عن الأنشطة و الخدمات المتواجدة بها من خلال العلاقات القائمة بينهم.
- إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات و رسم الخطوط الصحيحة.
- دعم الصلة بين أجهزة و مستويات الإدارة من خلال عملية الاتصال الفعال بينهم.
- نشر الوعي بأهمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة و توزيع هذه الخدمات على كل عضو في المؤسسة.
- كسب ثقة العاملين و إرساء التعاون بينهم.
- ربط العاملين بعلاقات وطيدة ، و خلق روح التفاهم بينهم.
- دعم العلاقات الإنسانية بين أعضاء مع بعضهم و المديرين و المرؤوسين مع بعضهم.
- دعم التعاون المثمر بين العاملين و الإدارة لإيجاد درجة عالية من الترابط بين الإدارات.

- تنمية المستوى الثقافي للعاملين بالمؤسسة من خلال عملية التفاعل بينهم و تبادل الآراء.
- رفع الروح المعنوية و تلبية مطالبهم من خلال الاستماع لانشغالاتهم.
- خلق التكامل بين أعضاء العاملين فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحقيق الانتماء الجماعي و العمل على تحقيق الأهداف كفريق واحد متعاون.
- تدعيم التقاهم المتبادل القائم ، الصدق ، التعاون بين أعضاء المؤسسة و مديريهم.
- تهدف العلاقات الغير الرسمية إلى تعويض النقص في الهيكل التنظيمي و العديدا من العاملين بالمؤسسة محاولة في ذلك كسب الثقة في النفس ، و كسب ثقة الآخرين.
- فمن خلال تقسيم العمل على العاملين في محيط العمل بتوفر نوع من العدل و الموازنة بينهم مما يؤدي كل فرد عمله المطلوب منه و بالتالي تتحقق أهداف علاقات العمل التي تحقق بدورها الأهداف المسطرة للمؤسسة (1).

### ثالثا : خصائص علاقات العمل

- إن أهم ما يميز علاقات العمل عن غيرها من العلاقات الأخرى- و تبعا للتغيرات و التحولات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية - يمكن إيجازه فيما يلي :
- علاقات إنسانية اجتماعية لأن لها قواعد معنية من قبل الدولة بصفتها الاجتماعية ، و لأنها تربط بين العمال و أرباب العمل في مجال النشاط المهني و الاقتصادي.
- علاقات جماعية في تكوينها و تطبيقها لأنها تتكون بإرادة ممثل العمال بصورة رضائية جماعية ، و تهدف إلى تنظيم روابطهم و شؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون و الاتفاقية الجماعية ، كما يتفق فقهاء قانون العمل ، على أن علاقات العمل تتخذ بصورة مضطرة صبغة جماعية مؤداها أن العلاقة

(1) هناء حافظ بدوي : العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية (أسس ونظريات ومعالجة تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص ص 38-40.

القائمة بين رب العمل و العامل لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب، بل تخضع أيضا لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العالمية (خاصة النقابات من جهة ) و منظمات أرباب العمل من جهة أخرى، وما تسفر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة و حل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق التوفيق و التحكيم أو عن طريق استخدام النقابات.

- علاقات اقتصادية تقوم بالتنظيم و الإنتاج لإتباع حاجات الناس الطبيعية و الاقتصادية.

- علاقات لها مردود فردي و جماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل ، مما تكون له آثار إيجابية على الإنتاج كما و نوعا .

و انطلاقا من تعريف المشروع الجزائري لقانون العمل بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تنظم أحكام عقد العمل.<sup>(1)</sup>

إن علاقة العمل المرتبطة بهذا القانون رأي قانون علاقات العمل تركز على خاصيتين هما:

أ/ **التبعية** : إن قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص لحساب غيره و تحت إدارة و إشراف الغير و يشترط أن يكون العامل خاضعا في عمله لإدارة صاحب العمل ، و يعبر عنه بقيام رابطة التبعية بين العامل و رب العمل حتى يمكن توفر معنى علاقات العمل.

إذن المقصود بالعمل التابع هو ذلك العمل الذي يتم تحت إشراف و توجيه و رقابة من يتم لحسابه بحيث يكون العامل في أدائه لعمله في مركز تابع لصاحب العمل ، إلا أنه يشترط لخضوع العمل التابع لقانون علاقات العمل أن يكون مأجور ، بحيث إذا كان تبرعا (غير مأجور) فإنه يخضع للقواعد العامة في العقد و الالتزام الوارد في القانون المدني.

ب/ **الأجر**: قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل إنسان يقوم به مقابل أجر ، و على ذلك فإن العمل الذب يتم بدون مقابل من القائم به أو على سبيل التبرع ، لا يدخل في إطار العلاقات التي يحكمها قانون العمل و لو كان الالتزام قانوني ، و متى توافر المقابل اعتبرت العلاقة "علاقة عمل "

مهما كانت صورته نقدية أو عينية، و في تحديد مدلول المقابل لا ينظر إلى رب العمل بل إلى العامل

(1) د. سعد بشاينية : علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 115-117.

فالجمعيات الخيرية التي لا تسعى إلى الربح يخضع العاملون فيها لقانون العمل لأن المقابل يشترط فقط بالنسبة للعامل و ليس لرب العمل.

#### رابعاً : تكوين علاقات العمل:

أن تكوين علاقات العمل داخل المؤسسة وفق الروابط القوية و الاهتمامات المشتركة و تزداد هذه الروابط و العلاقات بشكل كبير وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة أي يكون بشكل غير رسمي حيث يسعى جميع أعضاء المؤسسة إلى الحد من هذه الضغوط و معالجتها و هنا تظهر العلاقات بين العمال و تتكون وفقاً :

- عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث كل أعضائها يؤثرون في بعضهم البعض من خلال الاتصالات الداخلية في بنية العمل من حيث التفاهم و الاهتمامات و القيم المشتركة.
- التناسق بين الأعمال و الأهداف أي أن العلاقات المتناسقة بين إدارة العمل تزيد من نجاح العمل و العكس عندما ينعدم التنسيق بين الأعمال يؤدي إلى عدم استقرار المؤسسة و وجود إضرابات مهما كانت صغيرة في بيئة العمل و هذا ينشأ بسبب العلاقات الرسمية بين العاملين.
- التدفق المستمر للأدوار في تحديد الوظائف و المهام للآخرين أي عند تحديد وظيفة جديدة لابد النظر لأنها على مختلف الوظائف الأخرى.
- الاتصالات المتكررة بين العاملين فعند تكرار الاتصال يؤكد على تكرار تلك العلاقات غير الرسمية القائمة بينهم فيساعد على القيام بأعمال التي تحتاج إلى التحليل و النقاش و الاستكشاف لذا لابد من وجود هذه العلاقات بينهم.
- كما أنه عند قيام علاقات العمل فهي تأخذ صفة الدوام و الاستمرار و الانتظام و القابلية للزيادة و التطور. (1)

#### خامساً :أنواع علاقات العمل

تنقسم إلى قسمين هما :

(1) فاروق عبده فليبه و محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في المؤسسات دار المسيرة للنشر و التوزيع و الصناعة ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ط1 ، ص 95 .

### 1-علاقات العمل الرسمية:

و هي العلاقات التي يحدد أساسها و مفاهيمها القانون الرسمي للمنظمة الصناعية و غالبا ما يخدم هذا القانون أصحاب العمل أو الإدارة و يهدف إلى ضمان قيام المشروع الصناعي بأعماله كما ينبغي تحقيق أهدافه التي تتوافق زيادة الكفاءات الإنتاجية و تحسين نوعية الإنتاج و استمرارية المشروع بالعمل الإنتاجي الجيد.

و القانون الرسمي للمنظمة الصناعية يحدد الأدوار الوظيفية للأقسام و شعب المشروع و يثبت واجباتها و حقوقها الاجتماعية فضلا عن قيامه بتعيين علاقاتها و قنوات اتصال بعضها ببعض و العلاقات الاجتماعية الرسمية في المنظمة الصناعية تتأثر بثلاثة عوامل أساسية هي :

1/ طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين على المشروع.

2/ القنوات الرسمية للاتصالات الاجتماعية بين مركز و شعب المشروع.

3 / ميول و اتجاهات و مصالح و أذواق و ظروف الإدارة و العمال. (2)

فالعوامل السالفة الذكر يجب شرحها لكي نفهم طبيعتها و ندرك كيفية تأثيرها في النموذج الرسمي للعلاقات الاجتماعية القائمة في المشروع الصناعي.

إن الخارطة الصناعية لأقسام و شعب و مراكز المشروع هي التي تحدد طبيعة الأدوار الاجتماعية الموجودة فيه كدور رئيسي المشروع و مساعده و كذا دور المشرف عن العمل و دور رئيس الشعبة أو القسم و دور العامل ، و هذه الأدوار تكون متصلة ببعضها البعض كاتصال رئيس المشروع بمساعده...فكلما كانت هذه الأدوار كثيرة و متنوعة كلما كانت الاتصالات الاجتماعية الرسمية دقيقة و معقدة ، و كلما كان المشروع قادرا على تحديد المسؤوليات و تشخيص مواقع الخلل بقية معالجتها و سد الثغرات الموجودة فيها .

و العلاقات الاجتماعية الرسمية تتأثر بعامل طبيعة القنوات الرسمية للاتصالات ، فالقنوات الرسمية هي التي تحدد طرق و أساليب الاتصالات كما يضعها القانون ، كما يقضي القانون اتصال العامل بالمشرف و اتصال المركز القاعدي بالمركز القيادي دون مرور المركز الأول بالقنوات الرسمية للاتصال فالقانون يمنع اتصال العامل برئيس القسم مباشرة ، حيث أن اتصال العامل يكون بالفوز هذا إذا كان اتجاه

(2) إحسان محمد الحسن : علم الاجتماع الاقتصادي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ط1 ، ص 90 .

الاتصال من الأسفل إلى الأعلى ، أما إذا كان اتجاه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل فإن رئيس القسم يتصل بالمشرف وهكذا حتى يصل الاتصال إلى العامل .

وهذه العلاقات تسمى بالعلاقات الرسمية الرأسية أو العمودية ، أما العلاقات الرسمية الأفقية فهي الاتصالات بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية متكافئة ، مثل هذه الاتصالات يحددها القانون ويؤكد على ضرورة الالتزام بها كالاتصال بالمشرف في شعبة الإدارة.

كما تتأثر كذلك العلاقات الاجتماعية الرسمية من حيث درجة الالتزام بها و التهرب منها بميول و اتجاهات و مواقف ورغبات العمال و الإدارة.(1)

فإذا كانت الإدارة تريد التقيد بنصوص القانون الرسمي المحدد لطبيعة العلاقات الاجتماعية لأنه يحزم أغراضها ويتمشى مع طموحاتها ويتفق مع طرق تفكيرها ، فإن العلاقات الاجتماعية التي تسود في المشروع خصوصا بين المراكز القيادية و الإدارية تكون علاقات رسمية ، ومن جهة ثانية نرى أن العمال لا تحددون بأساليب العلاقات الاجتماعية الرسمية التي يحددها القانون ، لأن هذه العلاقات حسب فهمهم لها تخدم أغراض الإدارة أكثر مما تخدم أغراضهم ، لهذا نشاهد منهم يتهربون منها و يعتمدونها في تفاعلهم اليومي ، ذلك أنها محببة لأمالهم و طموحاتهم و محققة لأمال و طموحات الإدارة و أرباب العمل ، وهذه الحقيقة تبدو شاخصة في المجتمعات الصناعية إلى تكوين هياكل العلاقات غير الرسمية التي تحدها الضوابط و الإجراءات التي يتفقون عليها و يقررونها والتي غالبا ماتتناقض مع صيغ و ضوابط العلاقات الرسمية التي تصنفها الإدارة و يوافق عليها المسؤولون في المصنع .

## 2 - علاقات العمل غير الرسمية:

هي الاتصالات و التفاعلات التي تقع بين الإدارة و العمال و التي لا تحدها القوانين

و الإجراءات الرسمية ، بل تحدها مواقف و ميول و اتجاهات و مصالح الأشخاص الذين يكونها و يدخلون في إطارها ، و العلاقات غير الرسمية تنشأ بين العمال للأغراض التالية :

- العمال يرتاحون لعلاقات غير الرسمية أكثر من العلاقات الرسمية لأنها تتسجم مع ميولهم و اتجاهاتهم و مواقفهم.

(1) إحسان محمد الحسن : مرجع سبق ذكره ، ص 91.

- العلاقات غير الرسمية تهدف إلى تحطيم أطر العلاقات الرسمية التي يولدها أرباب العمل خدمة لأهدافهم و طموحاتهم.
- الإحباط المادي و النفسي و الاجتماعي الذي يتعرض إليه العمال خصوصا في المجتمعات الرأسمالية غالبا ما يدفعهم إلى تكوين العلاقات غير الرسمية ذلك أن هذه العلاقات ترفع معنويات العمال و تدعم استقلاليتهم و تلبى طموحاتهم الذاتية و مقاصدهم النفسية .
- العلاقات غير الرسمية التي يكونها العمال في مختلف مجالات العمل تلعب دورها المهم في رفع الغبن و الظلم الذي يتعرض له العمال نتيجة القوانين الرسمية التعسفية التي يشرعها أرباب العمل لحماية مصالحهم و خدمة هدفهم.
- كشف البروفيسور " زويك " في كتابه : " العامل في المجتمع الصناعي " بأن العمال في بعض مصانع القطن في إنجلترا قد كونوا الجماعات غير الرسمية لخدمة أغراضهم و طعن مصالح أرباب العمل و القضاء على الجمود المادي و الاجتماعي الذي اعتراهم لفترات طويلة من الزمن و تؤدي هذه الجماعات وظائف جليلة للعمال تتعلق بدعم معنوياتهم و تقوية مراكزهم الوظيفية و تنظيم جهودهم الرامية إلى تحسين أحوالهم المعيشية و الاجتماعية داخل المصنع أو خارجه.<sup>(1)</sup>

### سادسا :أسس علاقات العمل

هناك ستة أسس لقيام علاقة بناءة مع زملاء العمل وهي :

#### أ/ موازنة العاطفة مع العقل :

لا بد أن يكون هناك توازن بين العاطفة و العقل فالعاطفة تدعونا دائما إلى الاندفاع للأمر بينما العقل إلى التحكم و التنصر ، فعند حدوث اتخاذ قرار في وجود من الغضب قد يكون ذلك مجازفة ما لم يصاحبها حكمة الفل و التربوي ، فالموازنة مطلوبة لمصلحة العمل و العاملين.

#### ب/ العمل نحو تحقيق التفاهم المشترك:

(1) إحسان محمد الحسن : مرجع سبق ذكره ، ص 92.

عندما يشعر الطرفان بأن النتائج مرضية للطرفين يصبح هناك نوع من الرضا و التفاهم المشترك، فكلما زادت مساعدة الرضا زادت مساحة التفاهم المشترك الذي يرتقي بأداء الجميع.

### ج/ بناء اتصالات قوية :

إن بناء التفاهم المشترك يتطلب اتصالاً قوياً وفعالاً و إن الاتصالات الفعالة تمكننا من بناء بيئة عمل متميزة وراقية و فاعلة على مستوى العمل و العاملين.

### د/ كن جديراً بأن يعتمد عليك:

و تعتبر الاتصالات فعالات ما لم تقم على جانب الثقة فالالتزام الضعيف أسوأ من وجود الالتزام على الإطلاق و عند انعدام الالتزام تنعدم الثقة لذا فالثقة و الالتزام بالعمل جدير بأن يعزز علاقات بين الزملاء مع بعضهم البعض في التغلب على النزاعات و الاختلافات بل في تقدم العمل و تطوره.

### هـ/ استخدام الإقناع بدلاً من الإكراه:

إن الإقناع و ليس الإكراه هو الذي يبني علاقات وطيبة و سليمة خالية من الحقد و الشحناء بين زملاء العمل<sup>(1)</sup>

### و/القبول المشترك:

لا شك في أن قبول الزملاء لبعضهم البعض كما هم سوف يساهم زيادة قدرتهم على حل المشاكل بفعالية.

### ي/لا تعتب زميلك:

لأن العتبة تؤدي لغياب المحبة و تقود لعدم التغاضي عن زلات الزملاء أو ستر عيوبهم.

(1) فاروق عبده فليبه و محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

### سابعاً :العوامل المؤثرة في علاقات العمل

تظهر علاقات العمل من خلال الجماعة و تبدو بعض الجماعات العمل في المؤسسة متميزة عن غيرها من التلاحم و الأداء المشترك و يعتبر هذا التقارب دليل على تماسك العلاقة بين العملاء داخل هذه الجماعات فهناك عدة عوامل يمكن أن تساهم في زيادة أو انخفاض درجة تماسك هذه العلاقات داخل الجماعات في المؤسسة و تتمثل :

#### العوامل المؤثرة في تماسك علاقات العمل

##### 1/ الاتفاق حول الأهداف المراد تحقيقها:

يساعد الاتفاق حول هدف و مسار تعزيز العلاقات ،فاتفاق زملاء العمل حول أهداف معينة سواء كانت هذه الأهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة أو أهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد و يعتبر عامل مؤثر في تماسك العلاقات ،فتعزيز و توجيه أنماط التفاعل بينهم إذا نحو تحقيق الهدف و يزيد من تماسك العلاقات بينهم.

##### 2/استمرار التفاعل:

حيث يتوفر لزملاء العمل فرصة التفاعل المستمر بينهم يزداد احتيالي التقارب و التلاحم ،ويمكن أن يوفر المديرين فرصة التفاعل بالدعوة لاجتماعات رسمية بصورة متكررة وذلك بتوفير مكان مناسب

للاجتماع (مثل قاعة مؤتمرات) أو تصميم مقر المنظمة بصورة تسمح لزملاء العمل لبعضهم أو بوجودهم في مواقع متقاربة ، فالتفاعل المستمر و التأثير المتبادل بينهم يعد أهم العوامل المؤثرة في تماسك العلاقات ، و استمرارها فكلما حس الفرد أنه مندمج في مكان عمله ، فكلما سعى إلى تحسين علاقاته بالزملاء في العمل.<sup>(1)</sup>

##### 3/ الجاذبية الشخصية :

<sup>(1)</sup> عبد الحميد عطيه : طريقة العمل مع الجماعات (أساسيات و مفاهيم الممارسة) ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،مصر 2000،ص ص 241 ، 242 .

نجد أن توفر الثقة المتبادلة والتكافل يؤثر على العلاقات بين زملاء العمل، فالإنجذاب يساعدهم على تخطي العقاب التي تحيل دون تحقيق النمو و التطور الذاتي بحيث يكون لزملاء العمل خصائص وسمات فردية مماثلة أو مختلفة التي يبقى العامل الرئيسي لتماسكهم هو أنهم راضون بالعمل مع بعضهم و كذلك نجد التنافس بينهم يؤدي إلى تضامن الأعضاء، لتحقيق الهدف المشترك مما يجعل العلاقة مرتبطة بينهم.

### 4/ التقويم الإيجابي

إذا ما أدى إلى أعضاء الجماعة وزملاء العمل عملهم بصورة مشرفة أثر ذلك على تماسك العلاقة بينهم فإن تقدير أدائهم من قبل الإدارة يؤدي إلى رفع مقام الجماعة التي ينتمي إليها زملاء العمل فالتقويم الإيجابي لأدائهم يجعلهم يحسون بالفخر و بالتالي التأثير على علاقاتهم مع بعضهم البعض . فالعلاقات القائمة بين زملاء العمل تؤثر على كل فرد وعلى كل عضو وظرف من هذه العلاقات إذ أنها إذا كانت سلوكيات الأفراد مع بعضهم إيجابية أثر ذلك بإيجاب على علاقاتهم مع بعضهم البعض وبالتالي فهذه العوامل السالف ذكرها يمكن أن تساعد على انخفاض درجة تماسك الجماعة ومن تم التأثير على علاقات العمل .

### العوامل المؤثرة في ضعف تماسك علاقات العمل:

#### 1/ الاختلاف حول الأهداف :

متلما يؤدي الاتفاق حول الهدف من العلاقات إلى تماسكها يؤدي إلى الصراع و العراك مما يضعف درجة تماسكها<sup>(1)</sup> .

#### 2/ حجم الجماعة:

(1) عبد الحميد عطيه : مرجع سبق ذكره ص 243 .

بما أن العلاقات بين زملاء العمل تظهر من خلال الجماعات أي جماعات العمل فإنه كلما زاد حجم هذه الجماعة قلت درجة تفاعلهم العضو مع الأعضاء الآخرين و بالتالي يقل احتمال درجة تماسكها و حجم الجماعة الذي يتراوح بين 04 و 06 أشخاص يتيح فرصة أكبر للتفاعل و التأثير بينهم و بالتالي تحسين العلاقة.

### 3/ التجارة غير سارة:

حينما يندم التقارب و الثقة و التعاون و التفاهم بين زملاء العمل و يسود في محيط عملهم يصبح التفاعل هنا تجربة مؤلمة تنعكس سلبا ، وتفك الروابط بينهم .

### 4/التنافس داخل الجماعة :

نجد أن التنافس بين أعضاء العمل داخل محيطهم و داخل جماعة العمل يؤدي إلى ظهور الصراع ، و عوامل الشقاق و دعم التفاهم من بين أهم العوامل المؤثرة بالسلب على علاقات الجماعة مع بعضهم البعض ، و بالتالي في هذه النقطة ينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل محاباة بعض الأعضاء أو تقديم مكافآت لا تقدم على أساس الأداء ، حيث أن ذلك يؤدي إلى وجود التنافس و

يضعف العلاقات بين أطرافها ، فحينما يسيطر واحد أو أكثر على جماعة وتكون درجة التفاعل مع بعضهم البعض منخفضة ، و حينما يسعى كل عضو بأن يكون مسيطر لماله من سمات شخصية معينة فقد يؤدي بالضرورة إلى انحلال العلاقة من خلال حدوث شقاق بينهم و ظهور انعزال و هذا يؤثر بالسلب على علاقات العمل.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>عبد الحميد عطيه : مرجع سبق ذكره ،الصفحة نفسها.





# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: رؤية شاملة حول الأداء الوظيفي وماهية تقييمه

### أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

- 1- أهمية الأداء الوظيفي.
- 2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.
- 3- أنواع الأداء الوظيفي.
- 4- أبعاد الأداء الوظيفي.
- 5- معدلات ومعايير الأداء الوظيفي.
- 6- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 7- معوقات الأداء الوظيفي في التنظيم.
- 8- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.

### ثانياً: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

- 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.
- 2- خصائص تقييم الأداء الوظيفي.
- 3- أهمية تقييم الأداء الوظيفي.
- 4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
- 5- فوائد تقييم الأداء الوظيفي.
- 6- مراحل نجاح تقييم الأداء الوظيفي وطرقه.
- 7- شروط نجاح تقييم الأداء الوظيفي.
- 8- أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.
- 9- صعوبات ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي.

## 1: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبرى في أي منظمة ونذكر منها ما يلي:

أ- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الأساسي للعملية وهو جزئاً الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري وبذلك تحقيق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشر يجعلنا نحصل على الأهداف المسطرة من قبل المنظمة بأفضل فعالية وأقل كلفة وأكثر ربح.<sup>(1)</sup>

ب- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.<sup>(2)</sup>

فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقرارات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقرارات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً.

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: مرجع سبق ذكره، ص ص 98،99.

(2) إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 40.

التميز، مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

ج- كما لا يتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>(1)</sup>

## 2 : عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

### أ- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن أن نذكرها كالتالي:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.<sup>(2)</sup>

### ب- محددات الأداء الوظيفي:

إن الرغبة في التعرف على مستوى الأداء الوظيفي تتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وتتحكم فيه، وتختلف آراء الباحثين في تحديد محددات الأداء الوظيفي بدقة، فذهب البعض إلى اعتبار

(1) ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد: مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2) ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص ص 55، 56 .

الأداء الوظيفي محصلة تفاعل المقدر على العمل والرغبة فيه، وهناك من اعتبره محصلة عوامل ذاتية وأخرى خارجية.

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم محددات الأداء الوظيفي إلى نوعين: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية (الذاتية)، والتي سوف يتم التطرق إليهما:

- **العوامل الخارجية:** تشمل العوامل الخارجية بيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بما فيهاها وأهم عواملها:

أ- **ظروف العمل المادية:** وتتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، الضوضاء، المكيفات، ترتيب الآلات وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الأداء الوظيفي من أجل توفير للعامل جو عمل آمن ومريح.

ب- **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية التكنولوجيا المستقبلية وأساليب العمل المستخدمة، حيث يكون لها دورا حاسما في أداء العامل من ناحية توفير الجهد والوقت، وهو ما يفتح له فرص تطوير مهاراته والمزيد من التعلم والإبداع والابتكار.

ج- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل أهم العوامل الاجتماعية في التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل وهي ظروف أثبتتها تجارب هاوثورن في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على الأداء الوظيفي.<sup>(1)</sup>

1- **العوامل الذاتية:** وهي العوامل المرتبطة بسلوك العامل حيث قدم بروترولولر نموذجا يقوم على جملة من الافتراضات تتعلق بمحددات الأداء الوظيفي، فقد لخصها الباحثان في العوامل الثلاثة الآتية:

(1) نبيل سوفي: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة جيجل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص ص 45، 46.

أ- **الرغبة في العمل:** تعبر عن درجة حماس العامل لأداء العمل، فكلما زادت جهود العامل كلما عبر ذلك عن قوة الدفاعية لديه، فالجهد المبذول هو انعكاس لدافعية العامل.

ب- **القدرة على العمل:** وتعبر عن قدرات العامل وخصائصه الشخصية، وتعكس درجة فاعلية الجهد المبذول وتشمل التدريب، والتعليم والخبرات.

ج- **إدراك الدور:** ويتمثل في إدراك العامل لدوره الوظيفي، ويعبر عن درجة إلمام العامل بالواجبات التي عليه والقيام بها، بحيث يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يمارس بها هذا العمل.<sup>(1)</sup>

### 3: أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقييم أنواع الأداء الوظيفي بعرض اختبار معيار التقييم لذلك فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقييم، ومن ثم يمكن تقييم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

أ- **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم الأداء إلى الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

ب- **الأداء الداخلي:** ويطلق هذا النوع من الأداء "أداء الوحدة" أي لأنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة لتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية وتهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تبني في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة

<sup>(1)</sup> محمد سلامة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج (ENAVA) بجيجل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 49.

التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا ما تعلق الأمر بمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

- **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

أ- **الأداء الكلي:** وهو يتجسد في إنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن أن ننسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث على مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو.

ب- **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره لعدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن نقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>(1)</sup>

### 4: أبعاد الأداء الوظيفي:

بعد تعرضنا سابقا لمفهوم الأداء الوظيفي لاحظنا الاختلاف بين التعاريف، ونتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي تتضمنها هذه التعاريف ، وهي الأبعاد في حد ذاتها تختلف من باحث إلى آخر، فمنهم من قدمها على أنها تتمثل في:<sup>(2)</sup>

### أ- البعد التنظيمي للأداء:

(1) عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص ص 05، 06.

(2) الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 7، جامعة الجزائر، 2010، ص 219.

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدھا المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافھا، ومن تم يكون لمسيری المؤسسة معايير يتم على أساسھا قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرھا على الأداء، مع الإشارة أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

#### ب- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.<sup>(1)</sup>

فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير للمؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لدى ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...).

ومن الباحثين من صنفها إلى ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقياس لسرعة الأداء أو كميته في فترة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

<sup>(1)</sup> بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 78.

– **الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت معيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

– **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 الحركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة 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.<sup>(1)</sup>

ج- **أداء المهمة:** وهي الأنشطة التي تحول الموارد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام الاستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

د- **الأداء الضمني:** وهو السلوكيات التي تساهم في فعالية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، ويشمل الضمني على سلوكيات مثل:

- الإصرار على حماس وبذل مجهود إضافي.
- التطوع لإنجاز أنشطة مهمة التي لا تعتبر رسميا من الوظيفة مثل: (اقتراح تحسينات).
- المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل: (مساعدة ومساندة العمال والعملاء).
- إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل: (إتباع اللوائح والأوامر، إظهار الاحترام للسلطة، الالتزام بالقيم والسياسات التنظيمية).
- المساندة والدعم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: (الإخلاص التنظيمي، تمثيل المنظمة بشكل منفصل للناس بالخارج)، ويعتبر كلا من الأداء المهني (العام) وأداء المهمة أبعاد هامة ينظر إليها بعين الاعتبار في أنظمة إدارة الأداء لأن لها دور هام في نجاح إدارة أي منظمة.<sup>(1)</sup>

## 5: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي:

<sup>(1)</sup> بوعطيط جلال الدين: مرجع سبق ذكره، ص ص78،79.

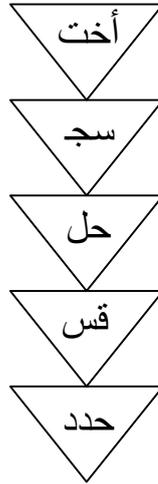
<sup>(2)</sup> هيرمن أفوينس: إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 116.

5-1- معدلات الأداء الوظيفي:

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): وصف معدلات الأداء



المصدر: زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 288.

يبين الشكل السابق الخطوات التي لا بد من إتباعها لوضع معدلات الأداء وفيما يلي شرح لهذه

الخطوات:

أ- الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.

**ب- التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد.

**ج- التحليل الانتقادي:** تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فعالية، وعزل العناصر الفردية التي لا تساعد على الإنتاجية.

**د- القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

**هـ- التحديد:** يتم في هذه تحديد سلسلة النشاطات اللازمة تحديدا دقيقا شمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه، علما أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لآخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المنظمة.<sup>(1)</sup>

## 5-2- معايير الأداء الوظيفي:

تمثل معايير الأداء الدستور والقانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف والعامل، حيث توضح الكيفية التي يتمكن من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى:

### أ- المعايير الإنسانية: تشمل العلاقات الإنسانية المتمثلة في:

▪ طبيعة العلاقة بين العامل والأفراد الآخرين في محيط العمل كعلاقة الفرد بزملائه في العمل وعلاقته مع رؤسائه ومدى قدرته على التأثير والتأثر بهم وقدرته على دفعهم وحثهم على الانجاز.

وتتميز هذه العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت خصيصا لغرض تحفيز

دفع العاملين وتضم ثلاث نشاطات إدارية هي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> زوليف مهدي حسن: مرجع سبق ذكره، ص ص 288، 289.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 112.

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم العمل بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات عمل المؤسسة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

وبالتالي نستنتج أن علاقة الفرد مع اللذين يتعامل معهم في محيط العمل تعتبر مقياسا ومؤشرا هاما لمدى نجاحه أو فشله في أداء عمله.

### ب- المعايير الشخصية:

تتمحور حول مقدار الجهد الذي يظهره الفرد في عمله، وذلك نتيجة لمجموعة من العوامل التي ساهمت في تكوين شخصيته، وهي عوامل بيولوجية، عقلية، جسمانية، أسرية، حضارية، اجتماعية ومدى تصميمه على النجاح والوصول إلى الهدف المسطر، أي قدرة الفرد على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى التنوع والتطوير في الطرق التي يستخدمها في تعامله مع الآخرين لإنجاز عمله، كما تشمل هذه المعايير اللباقة والبراعة والإبداع (التي يبذلها) ويمكن بذلك سماته الشخصية وأنماطها المختلفة (السمات الشخصية السلبية والإيجابية) ونتيجة للتفاعل بين شخصية الفرد والآخرين في العمل، تظهر لنا شخصيات مختلفة منها: المبتكرة، المسيطرة، المتفاهمة مع الغير، المتواضعة، الراضة للغير.

### ج- المعايير المهنية:

تتمثل في قدرة الفرد ورغبته في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة، سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

بالإضافة إلى معايير أخرى كمدى قدرته على تفويض السلطة لمن لهم أقل رتبة منه لأجل ضمان إتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد والفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل

وحياته الشخصية ومعايير التدريب على انجاز المهام في الوقت المحدد، والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة.<sup>(1)</sup>

### 6: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، فمنها ما هي متعلقة بالبيئة وأخرى متعلقة بالرضا عن العمل، ويمكن تلخيصها كما يلي:

### الشكل رقم (02): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 212.

ويتضح لنا حسب الشكل السابق أنه توجد عوامل بيئية عديدة تؤثر وتتضح في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة هي تساهم في مساعدة الموظف بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه، وكل عامل من هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر وبسيط على مستوى أداء الموظف في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

#### 7: معوقات الأداء الوظيفي في التنظيم:

أ- **الظروف الفيزيائية للعمل:** تتمثل في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، فإذا كانت هذه الظروف غير ملائمة فإنه ينجر عنها تشتت في تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.<sup>(1)</sup>

ب- **عدم وضوح السياسات والمهام:** وهنا الأفراد لا يعرفون ما ينبغي فعله، لأنه لا أحد أعلمهم مسؤوليات أعمالهم.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> راوية حسن: مرجع سبق ذكره، ص 212.

<sup>(1)</sup> يوسف حجيم الطائي: إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، الأردن، 2006، ط1، ص 45.

<sup>(2)</sup> راوية حسن: مرجع نفسه، ص 211.

**ج- التغيب:** اصطلاح يطلق على حالة تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، مما يؤدي ارتباك في جدول الأعمال اليومي نتيجة فقدان في الموارد البشرية، ويعتبر التأخر جزء من التغيب وإن كانت لفترة قصيرة (تغيب مؤقت)، وأسباب التغيب منها ما هو شخصي، اجتماعي، تنظيمي مثل: عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية التي توفرها المنظمة، أي عدم كفايتها مقارنة بما تمنحه المنظمات المنافسة، ولحد من هذه الظاهرة الباتولوجية يجب على المنظمة تقديم المزايا الإضافية والخدمات المقدمة للعاملين لأجل المحافظة والإيقاع على التزام العامل وولائه التي يعمل فيها.

**د- حوادث العمل:** هي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، وتوجد عدة أساليب لوقوع هذه الحوادث والإصابات، تتمثل في: الأساليب التقنية والتكنولوجية الناتجة عن الإعطاب وقدم الآلات وأخرى إنسانية ناتجة عن سوء التحكم في الآلية تخص التدريب بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة جراء سوء معاملة المشرفين لهم. (3)

- وجود بيئة عمل تفتقد إلى أولويات العمل كالآلات والمعدات وتنظيم الوقت وجداول العمل كلها تصعب الأداء الوظيفي، ويكون العمل في ظل هذه الظروف مستحيل.

- تداخل وتشابك وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز اصطدامات وصراعات بين العمال مما يؤثر على الأداء إضافة إلى عدم فهم كل فرد لوظيفته، وكل هذا ينعكس سلبا على أداء الفرد وبالتالي على نجاح المنظمة. (1)

- انعدام الشعور بالولاء والانتماء وروح الجماعة والارتياح للمؤسسة سيؤثر سلبا على أداء الأفراد، مما يؤدي إلى انتشار العجز والملل، وتغيير العمل في أول فرصة تسمح.

- تعارض رغبات ومتطلبات الفرد والمنظمة من شأنها التأثير على أداء الأفراد حيث كل جماعة تسعى لإشباع رغباتها وتحقيق أهدافها وهذا سيخلق ثورة ومشاكل بين الطرفين.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 488.

(1) صديق محمد عقيقي وآخرون: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ط10، ص 31.

- أنظمة التحفيز كالترقية والنقل والأجور، إذا كانت تتم بمحبة وبطريقة غير عادلة وواضحة تتعكس سلبا على أداء الفرد، وقد تعمل أحيانا إلى الاستقالة وترك العمل.
- غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلبا على أداء الفرد وسيجعله غير متوازن ومؤهلا خاصة إذا أسندت له مهام جديدة مغايرة تماما لنشاطه السابق وهذا سيعرقل العمل والإنتاج.

### 8: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، ففلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتجها المؤسسات المتبعة في المؤسسة والتي تؤثر على أداء العاملين.

فقد حدد هاينز ثلاث مراحل لتحسين الأداء وهي:

أ- **تحسين العامل:** إن تحسين العامل أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملا بأن العامل بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، هناك عدة وسائل لإحداث تحسين العامل وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا واتخاذ اتجاه إيجابي عن العامل بما في ذلك من مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك الحقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة منها لدى العامل من مواهب جديدة وتنميتها.

- **الوسيلة الثانية:** تتمثل هذه في التركيز على التوازن ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال الأداء الممتاز من خلال السماح

للأفراد بأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن القيام بها وهكذا هي توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم وكذا العمل الذي يؤدي في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

– **الوسيلة الثالثة:** والتي تتمثل في الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء منسجمة مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق التحسينات المرغوبة.

**ب- تحسين الوظيفة:** إن التحسين في مهام الوظيفة يوفر فرص لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة وإذا كانت تفوق مهارات العامل، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق الملائمة لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

**ج- تحسين بيئة العمل:** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة.<sup>(1)</sup>

**ثانيا- ماهية تقييم الأداء الوظيفي:**

**1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:**

<sup>(1)</sup> سالم بن بركة براك الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2008، ص 90.  
<sup>(1)</sup> سالم بن بركة براك الفايدي: مرجع سبق ذكره، ص ص 90-95.

توجد عدة مترادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أهم من تقويم الأداء، لأن التقييم اعم من التقويم، ونذكر من تعاريف تقييم الأداء الوظيفي ما يلي:

- **تعريف ماهر أحمد:** تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم.

يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.<sup>(2)</sup>

- يعرفه الآخرون على أنه "تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوعا مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا".<sup>(3)</sup>

- كما يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإسناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة آدائهم بها لتحديد مدى كفاءته وسلوكه في العمل".<sup>(4)</sup>

- كما يعرفه آخرون على انه "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز المنظمة الآن وفي المستقبل".<sup>(1)</sup>

- يتبين من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء يعني تحديد نقاط القوة في أداء العاملين والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف للعمل على معالجتها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء الوظيفي.

<sup>(2)</sup> ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406.

<sup>(3)</sup> درة عبد البارئ إبراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون (منحى نظمي)، وائل للنشر، 2008، ط1، ص 270.

<sup>(4)</sup> الطائي يوسف حجيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ط1، ص 266.

<sup>(1)</sup> الهيتي خالد عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط2، ص 199.

- تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء العاملين (تصرفاتهم وسلوكهم) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية مسبقا وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بالقيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا.

## 2: خصائص تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء التي نطرحها تتميز باربع خصائص وهي:

- أ- عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- ب- عملية إيجابية لأنها تسعى إلى كشف العيوب فقطن وإنما تهتم أيضا بنقاط قوة العامل أثناء تأديته لعمله.<sup>(2)</sup>
- ج- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف سلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحقق من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- د- عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، أنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزيئات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي، وقد جرت العادة بأنه يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان كل ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب.<sup>(1)</sup>

## 3: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- أ- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- ب- المعاملة العادية وحصول كل عامل.
- ج- زيادة مستوى الرضا.

<sup>(2)</sup> مؤيد سعيد سالم: مدخل استراتيجي متكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ط1، ص 283.

<sup>(1)</sup> عادل حرحوش ومؤيد سعيد سالم: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ط2، ص 102.

- د- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- هـ- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، وتخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- و- يؤدي شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا.
- ز- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابة علة المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملون.
- ح- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- ط- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- ك- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين... إلخ.
- ل- يمكن أن يكون التقييم الموضوعي وسيلة جذب الموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.
- س- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

ع- توفير الأساس الموضوعي الأنشطة إدارة الموارد البشرية (التوظيف التدريب).<sup>(1)</sup>

#### 4: أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي: المنظمة، المدير، الفرد العامل، نوجزها فيما يلي:

#### أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

<sup>(1)</sup> علي غريب وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، ط1، ص ص 139، 140.

- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدير والتطور.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارة و القدرات المتميزة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤثرات للحكم على دقة هذه السياسات.(2)

### ب- على مستوى المديرين:

- تطور العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهارتهم و إمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيتهم فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا يعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وهو موضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.(1)

### ج- على مستوى الفرد العامل:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- وقد أشار فيصل حسونة إلى أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي:
- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد على تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة و مدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

(2) الهيتي خالد عبد الرحمان:مرجع سبق ذكره، ص ص200،201.

(1) محمود الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.

- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا يتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات على مستوى أدائهم.
- يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها، وليس الهدف من عملية تقييم الأداء تصيد أخطاء الموظفين وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا والجزره و ذلك عن طريق ربط الكفآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجري لهذه الغاية.<sup>(2)</sup>

### 5: فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

- أ- تزويد المدراء ومنتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين على الموظفين.
- ب- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي تناسبه
- ج- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الأداء، وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- د- تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دورات العمل.

<sup>(2)</sup> حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2001، ط1، ص 271.

هـ- يزيد تقييم الأداء الموارد البشرية بمعلومات واقعة على أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية و مدى احتياج الفرد لبرنامج التدريب بناء على ذلك.<sup>(1)</sup>

## 6: مراحل تقييم الأداء الوظيفي وطرقه:

### 6-1- مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة وبالتالي يمكن أن تعرف تلك المراحل من خلال ما يلي:

أ- وضع توقعات الأداء.

ب- مراقبة التقدم في الأداء.

ج- تقييم الأداء.

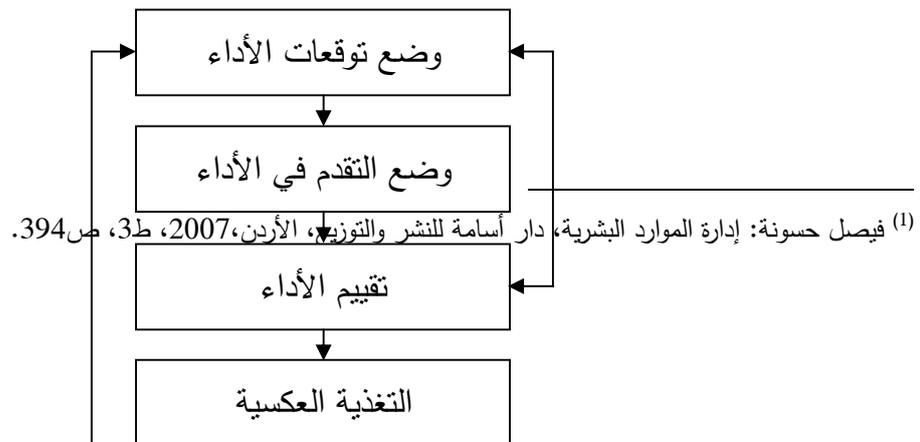
د- التغذية العكسية.

هـ- اتخاذ القرارات العكسية.

و- وضع خطط وتطوير الأداء.

يمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (03): يوضح تقييم الأداء



المصدر: الهيتي خالد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص 205.

حيث تعتبر كل مرحلة خطوة مهمة لتحسين الأداء بدءا بتوقعات على الأداء المقدم، مراقبة في الأداء واتخاذ القرارات بعد مقارنتها بالتوقعات من خلال التغذية العكسية والوصول في النهاية إلى وضع خطط نهائية لتحسين الأداء.<sup>(1)</sup>

## 6-2- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض، ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينهما، إما وفقا لقدمها أو حداثتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

أ- **الطرق التقليدية:** حيث يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية والتي تنفرع إلى عدة طرق أهمها:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> الهيتي خالد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>(1)</sup> حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 208.

- أدوات المقارنة بين العاملين: وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من الزملاء، وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

• **طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عن أفرادها وبالتالي يمكن أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد، تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص.

• **طريقة المقارنة الثنائية:** وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوق على الآخرين.<sup>(2)</sup>

• **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة المتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم ببعض وعلى النحو التالي:<sup>(3)</sup>

- المجموعة الأولى (مجموعات ضعاف الكفاءة) = 10% من العاملين.
- المجموعة الثانية (مجموعات أقل من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.
- المجموعة الرابعة (مجموعة أعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

- **طرق التمثيل البياني:** يقوم بموجبه حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاسي) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام، يمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة.

<sup>(2)</sup> درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 276.

<sup>(3)</sup> درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، ص 288.

### ب- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية معممة على ضوء مؤهلات العامل، ومن أهم هذه الطرق:

- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على اعتماد المقيم تسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى؟ أين؟ لماذا حدث التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمال فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل الموظف أثناء العمل، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.<sup>(1)</sup>

- **الإدارة بالأهداف:** تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين إلى وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين تارة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها إذ تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.<sup>(1)</sup>

- **طريقة الاختيار الإجباري:** هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربعة عبارات، اثنتان تمثلان الصفات غير مرغوبة وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارات أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا

<sup>(1)</sup> درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>(1)</sup> محمود الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 152.

يعرفها المقيم الذي يقوم بملء الاستمارة وذلك بوضع العلامة والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، وإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة للمرؤوسين هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب لصالح المرؤوسين والعكس صحيح أكثر.<sup>(2)</sup>

### 7: شروط نجاح تقييم الأداء الوظيفي:

ليكن نظام تقييم الأداء ناجحاً يجب أن يتوفر على خمسة شروط هي:

#### أ- التغذية الراجعة الغير رسمية من المشرفين:

إن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي، حيث يحتاج الموظفون إلى مراجعة منتظمة من المشرفين بما يتعلق بأدائهم، وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية، ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفين لمرؤوسيهـم والعمل المباشر معهم قدر الإمكان.

#### ب- مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به:

أي أن الإدارة تهتم بموظفيها وتجتمع بهم لمناقشة الأهداف المرجوة تحقيقها، كما يمكن للمشرفين التقديم لمرؤوسهم المساعدة مثل تدريب إضافي لمساعدتهم في تحقيق الأهداف.

#### ج- خطط عمل لمعالجة الأداء والمشاكل السلوكية:

هذه الخطط تكون ذات فاعلية في حالة مواجهة الموظف لمشاكل تعترضه في الأداء، وعلى المدير مناقشة هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات الأداء وتحليل هذه الخطة طبيعة المشكلة.

#### د- المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الكاملة:

<sup>(2)</sup> بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ط2 ص 134.

الأحسن أن تتم لمراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، كما لا بأس من إجراء لقاءات بشكل غير رسمي ومنتظم في هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية، حيث أنه يكون قد تم تنبيه الموظف لهذه المشاكل أثناء المناقشات غير رسمية، و ثم وضع خطة عمل لها، ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعية سابقاً.

#### هـ- تدريب المشرفين للحصول على اكبر فائدة:

يجب أن يدرّب المشرفين على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات وموثوق، عادة يتضمن هذا التدريب إرشادات في إدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا اعترض الموظف على جزء من التقييم.<sup>(1)</sup>

### 8: أخطاء ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

#### 8-1- أخطاء تقييم الأداء الوظيفي:

إن المشرفين يقعون أثناء تقديمهم للأداء الوظيفي في أخطاء، ومن هذه الأخطاء نذكر:

- أ- الميل نحو الوسط في التقييم: ويحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويترد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط ويحصل بسبب نقص المعرفة بسلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.
- ب- أثر الحالة (حالة الخطأ): ويحدث هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، كأن يتم تقييم أداء عامل ما، بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متوقع أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم أولاً يحبها.

<sup>(1)</sup> فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص ص 156، 157.

- ج- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.
- د- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: لاشك أن للمشرف شعورا نحو فرد من الأفراد الذين يعملون معه، سواء كان ذلك الشعور نحوه لسبب أو لآخر، أو هذه لصفة أو لآخرى، فإن ذلك تأثير كبير على تقييمه لهم لأنه سيكون منحازا لبعضهم ضد البعض الآخر، ويحدث هذا عادة في حال عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لقياس الأداء في حال صعوبة تطوير مثل هذه المقاييس.
- هـ- الميل إلى التقييم العشوائي: وهنا لا يهتم المقيم، بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديرته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم بل يكون أكثر اهتمامه أو يقال أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين.
- و- خطأ الحداثة: إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الحديث للفرد لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها الذي يتم التقييم عنها، خاصة إذا كان العامل مدركا للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه.<sup>(1)</sup>

## 8-2- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن أكثر الجهات شيوعا في إعداد تقارير الأداء ومراجعتها.

- أ- الرئيس المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثر قريبا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة و تفصيلا في التقييم ممن سواه، حيث يعتبر الرئيس المباشر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية و عدالته في التقييم عن سواه من الآخرين.
- ب- مديرو الإدارات: عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون العاملون تحت نطاق مسؤوليتهم أو عليهم بشكل دقيق التأكد من هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية و عدالة بعيدا عن العلاقات الشخصية، و لذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط3، ص109.

وإعدادها و رفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية، لذا فإن دورهم تعبير ذات أثر فعال في إنجاز التقارير النهائية في وحداتهم الإدارية. ج- إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين.<sup>(2)</sup>

## 9: صعوبات ومشاكل تقييم الأداء الوظيفي:

تواجه عملية تقييم أداء الموظفين بعض صعوبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

### أ- صعوبات تتعلق بالمشرف المقيم:

- إن المشرفين قد لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيموا أدائهم بشكل موضوعي.

- قد لا يكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقسيمات غير سليمة نتيجة لاختلاف و تنوع المعايير.

- إن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

<sup>(2)</sup> خيضر كاضم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 167.

- إن المشرفين يقعون أثناء تقييمهم في أخطاء ومن هذه الأخطاء مثلا: الميل نحو الوسط في التقييم، خطأ الحالة، الميل إلى اللين، التشدد في التقييم، خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية... إلخ

**ب- صعوبات تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه فمنها:**

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- شعور العامل بالظلم وعدم الأمان.
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- وثمة مشاكل تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها وذلك مثل:
  - وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم، مما يجعله الأخير يتحيز له.
  - الأقدمية في العمل.
  - عمر العامل كأن يكون كبيرا في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه و منحه تقديرا مرتفعا.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> مصطفى نجيب شاويش: مرجع سبق ذكره، ص ص 108 - 110.

# الفصل الرابع



## الفصل الرابع : نظريات الدراسة

### أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- نظرية المبادئ الإدارية
- 3- نظرية البيروقراطية
- 4- نظرية العلاقات الإنسانية

### ثانياً: النظريات الحديثة

- 1- النظرية السلوكية
- 2- نظرية تحديد الهدف
- 3- نظرية x.y

## أولاً: النظريات الكلاسيكية

## 1- نظرية الإدارة العلمية

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في و.م.أ في الفترة بين سنة 1900- 1920<sup>(1)</sup> ركزت هذه النظرية دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية باستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية وحجم و جودة الإنتاج ، فكان لابد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات ، فقد ثبت من خلال الخبرة العلمية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية فعمليات مثل التخطيط ،التنظيم ،التوجيه والرقابة الإدارية على تنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية كما أن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل و التخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر ، واستعداد الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها بدون التدريب المستمر القيام بكافة المشروع لأنه بالتأكيد ليس بمقدوره الإلمام بكافة متطلبات إدارة المشروع مثل (المتطلبات الهندسية الإدارية المالية ، المحاسبة والبشرية ... الخ ) وضمن هذه الشروط وظروف العمل اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والآلات ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين و الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع و الحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف .

-الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام كافة السبل و الأساليب لزيادة إنتاجية و بأقل تكلفة و زمن ممكن.<sup>(2)</sup>

و يعتبر "فريدريك تايلور" (1856- 1917) الرائد الأول لنظرية الإدارة العلمية ، و لد بولاية فيلا دلفيا بأمريكا ، وكانت وجهته الأولى دراسته القانون بناء على رغبة أهله ، ثم اضطر إلى ترك هذه الدراسة و عمل في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة 04 سنوات.

التحق بعدها بشركة ميدفل لصناعة الصلب و تدرج تايلور خلال الثماني سنوات في عدة مناصب.

(1) حسين عبد المجيد أحمد رشوان: علم الاجتماع ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2004 ، ص 59 .

(2) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2009 ، ط4، ص ص 45،46.

وقد وثق تايلور خبرته في مجال الإنتاج في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" و فيه أشار إلى المشكلات التي واجهته خلال عمله و حاول وضع الحلول المناسبة لها ، و من مبادئه الإدارية أوضح أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي الذي نشاهده بسبب هدر الكثير من الوقت و الجهد و

المواد ، و قال أن الأسلوب و غيره ناتج عن سوء الإدارة و التوجيه ، و عدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد و لحل تلك المشاكل إقترح تايلور مايلي :

- وضع معايير لقياس أداء العاملين و تحديد كفاءة كل منهم.
- تقسيم العمل بين الأفراد العاملين و التخصص في أجزاءهم.
- التخلص من الحركات و الجهد و الأنشطة غير الضرورية التي يقوم بها العامل.
- جعل التدريب من المهام الرئيسية للإدارة.

تلخيصا لما سبق فإن تايلور كان مهندسا لم يدرس علم الإدارة و لم يكن لديه حتى خلفية إجتماعية و إنما حاول أن يجتهد ، ففي الموضوعات ذات العلاقة في تخصصه حقق نجاحا ملفتا مثل موضوع الحركة و الزمن و علاقتها بزيادة الإنتاج و تصميم الآلات... إلخ ، و لكنه فشل في موضوعات أخرى مثلا أهمل العنصر البشري و إعتبره آلة و وصف الإنسان بأنه أناني لا يحب العمل و ركز على الحافز المادي و أهمل الحافز المعنوي.<sup>(1)</sup>

## 2-نظرية المبادئ الإدارية:

تفترض هذه النظرية السيطرة على سلوك الإنسان ، من أشهر روادها هنري فايول.

تأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ، و من خلال العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ، و لقد لاحظ فايول أن الإدارة شئ مشترك من جميع النشاطات الإنسانية ، كما لاحظ أن جميع

<sup>(1)</sup> حسين عبد المجيد أحمد رشوان:مرجع سبق ذكره ، ص 55 .

النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بوظائف خمس أساسية و هي : التخطيط ، التنظيم ، إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة ، لذلك فإن المعرفة بهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد.

الأمر الذي يستدعي تدريسها في المعاهد و الجامعات ، لقد وضع هنري فايول أربعة عشرة مبدأ يمكننا من خلالها الإطلاع بأنشطة الإدارة و هي كما يلي:

**1-تقسيم العمل : (Dirisiono work):**يوؤدي هذا المبدأ إلى تحقيق الكفاية و ينطبق على الوظائف الإدارية و الفنية.

**2-السلطة و المسؤولية: (Avt hoityand Res Rowaibility):** السلطة لها الحق في إصدار الأوامر و تلقي الطاعة من الآخرين ، أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة بحق إصدار الأوامر.

**3-النظام : (piscipline):** يعني الإلتزام بالأنظمة التنظيمية و عدم الإخلال بالأوامر ، و هذا يستلزم وجود رؤساء قادرين لفرض النظام.

**4-وحدة الأمر : (Unity command):** يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تقاديا بالإزدواجية في إصدار الأوامر.

**5-وحدة التوجيه: (Unity of Direction):** إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة و تشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد ، و الفرق بين هذا المبدأ و مبدأ وحدة الأمر أن مبدأ وحدة التوجيه يتعلق بالتنظيم الإداري ،أما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد العاملين<sup>(1)</sup>.

**6-خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: ( subrdination of indivhdual )** **(interst to general):** عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية ، فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تتأتي في ترتيب متقدم.

<sup>(1)</sup> محمود سليمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ط3 ، ص ص 41

7- مبدأ المكافأة و التعويض: (Renuneration of personne): يجب أن تكون مكافأة الأفراد و أجورهم عادلة بحيث تحقق الرضا الوظيفي لهم.

8- المركزية (Gentralization): (تسلسل) تعني المركزية تركيز السلطة بين الرؤساء ،بينما اللامركزية هي تشتت السلطة ، و يتوقف مدى إتباع المركزية و اللامركزية على الموقف مثل طبيعة المنظمة و حجمها ، و يجب أن يكون الهدف الإستغلال الأنسب لطاقات العاملين.

9- تدرج السلطة: (Scalarchain): تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي ، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي .

10- الترتيب: (order): يعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا أم بشريا وهذا يوفر الإستخدام الأمثل لمواد المنظمة .

11- المساواة في المعاملة: (Equity): توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء التنظيمي لهم .

12- الإستقرار الوظيفي: (Stability of tenture of personnel): المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة و الحد من دوران العمل و تسرب العمالة .

13- المبادرة: (linitiative): ينبغي تشجيع العاملين على الإبتكار و التفكير الخلاق لإستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء .

14- روح الفريق أو التعاون: (espritducrops): أهمية العمل الجماعي و أهمية الإتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل إنجاز الأعمال و الوصول إلى الأهداف.<sup>(1)</sup>

### 3- النظرية البيروقراطية :

يفترض النموذج البيروقراطي أن الإعتبارات الموضوعية و العقلانية غير متوفرة في أداء العامل مما يجعل الإعتبارات الشخصية هي السائدة ، ولقد إنعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية

<sup>(1)</sup> محمود سليمان العميان:مرجع سبق ذكره ص ص42،43.

السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات ، حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات ، ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي ، ولقد ثبت فيبر بعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية و الدينية و الصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي ، و التي لاغت لأي منظمة عنها ، وهذه الخصائص هي:

1-التخصص وتقسيم العمل للأداء الناجح للأعمال و الوظائف.

2-التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء و مرؤوسهم.

3-سيطرة الأنظمة و القواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم .

4- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5-إختيار العاملين و ترقيتهم تعتمد على الجدارة الفنية للعمل.

إن المبادئ السابقة ليست فيها ما يعيبها ، إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف ، لم تتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء ، كما نجد البعض غير مستعد للمبادأة و الابتكار بتصرف جديد ، لأن ذلك قد يتعارض أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة ، و لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور من أهمها :

- تضخم الأعباء الروتينية.

- عدم إعتناء الأفراد بمصالح المنظمة ، و إنما ينصب إهتمامهم على استبقاء الإجراءات.

- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات و إنتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم.

- تؤدي الإجراءات و القواعد على تشابه في شكل السلوك و توحده ، ثم إلى تحجره أو مما يزيد الأداء صعوبة.

-الإعتماد الصارم على القواعد و الإجراءات يقضي على روح المبادأة و الابتكار و النمو الشخصي.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> محمود سليمان العميان :مرجع سبق ذكره، ص ص 43 ، 44 .

## 4- العلاقات الإنسانية:

يمثل هذا المدخل البناء الفلسفي و الفكري لأصحاب الإتجاه الذي يقوم على إعتبار محددات الرضا عن العمل المحرك الرئيسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء الأفضل حيث تفرض هذه المدرسة توافر قدر معين و غير محدود من المنافع و الفوائد المتحققة للفرد داخل المنظمة ، إذ كلما إزداد الرضا المتحقق عن العمل تزداد دافعية الفرد في العمل و من أشهر الإتجاهات التي برزت في هذا الخصوص دراسات " إثنون مايو" و تجاربه الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين و أثرها في الإنتاجية و ذلك في شركة وسترن في الو.م.أ عام 1932 و قد أبرزت هذه التجربة أهمية الروح المعنوية و الدافعية و تحقيق الأهداف التي تصبو حول إمكانية زيادة الروح المعنوية و الدافعية في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة ، و من بين ذلك الدراسة التي قام بها فروم (1964) ، و التي توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين الرضا و الدوافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا و العوائد ، و ذلك على أساس الأداء المتحقق من قبلهم ، ففي مثل هذه الحالات يصبح أداء الفرد مرتبطا بطبيعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها ، و هذا من شأنه أن يسهم في تطلع الفرد نحو طموحات إقتصادية و إجتماعية ، و إلى السعي لتوفير سبل إشباعها عن طريق زيادة فعالية و كفاءة الأداء ما تستهدفه المنظمة من تطلعات هادفة لتطوير الكفاءة أو تحسينها.

كما أكدت جهود "مايو" أنه حينما يعمل الأفراد معا يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي قد لا يتبع خطوط التنظيم الرسمي الذي تقيمه الإدارة بحيث يوجد هذا النسق الإجتماعي ليقوم علاقات إجتماعية غير رسمية و معايير متفق عليها و أهداف و قيما و ما إليها في كل تنظيمات العمل ، و تكون له آثاره الهامة على الأداء و الإنتاج ، و هو نسق أو تنظيم تظهر داخله القيادة الطبيعية (غير الرسمية) بإعتبارها قيادة حرة ، غير ثابتة تظهر و تتغير و فق متطلبات الجماعة و ينحصر دور القائد غير الرسمي في التنسيق بين جهود زملائه و في نقل المعلومات بينهم و يكون مسؤولا عن تطورات و تنمية شخصياتهم.<sup>(1)</sup>

## ثانيا: النظريات الحديثة :

(1) خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن

**1- النظرية السلوكية:**

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية ، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح بإستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية الإهتمام بمشاعر الناس بدرجة بالغة ، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الإعتراف بالجوانب الإيجابية و السلبية لكل من السلوك الإدارة و الأفراد حتى يمكننا إستخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم<sup>(2)</sup> حيث أوحيت تلك النظرية على الإدارة إشباع حاجات الفرد و التي منها:

1- الحاجة للمشاركة في إتخاذ القرارات و تنفيذها ، و ذلك عن طريق وجود قيادة ديموقراطية.

2- الحاجة للإنتماء إلى الجماعات على أسس شخصية ، و ذلك عن طريق تشجيع الجماعات في العمل أو على الأقل عدم إفتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم.

3- الحاجة للتفاهم مابين العمال و الإدارة و بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.<sup>(3)</sup>

**2- نظرية تحديد الهدف:**

في نهاية عام 1960 إقتراح أودين لوك أن النية للعمل بإتجاه تحقيق هدف معين يعد مصدر أساسيا للعمل ، أي أن الأهداف تبين للأفراد ما الذي يحب عمله ، و ما الجهد المطلوب بذله في سبيل ذلك فبتحديد الأهداف الصعبة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق إنجاز أعلى مقارنة بالأهداف السهلة و في هذا عمل بأقصى ما يمكن فالأهداف المحددة في حد ذاتها تعمل كمحدد داخلي تختلف نتائج الدراسات فيما يتعلق بأن المشاركة في تحديد الأهداف التي يتم تخصيصها للفرد ، حيث ظهر الأداء أفضل في بعض

<sup>(2)</sup> محمود سليمان العميان :مرجع سبق ذكره، ص 47 .

<sup>(3)</sup> محمود الصريفي : مرجع سبق ذكره، ص 181 .

الحالات التي تمت مشاركة الفرد في تحديد الأهداف فيها ، و لكن الميزة الأساسية للمشاركة أنها تؤدي لزيادة قبول الهدف ذاته فإن المقارنة تكون أكبر حينما تكون الأهداف صعبة مقارنة فيما تم تحديدها من قبل رؤسائهم و لسبب هو أن الأفراد يصبحون أكثر إلتزاما بتحقيق الأهداف التي شاركوا في تحديدها، بالإضافة إلى هذا فإن هناك أربعة عوامل مؤثرة على العلاقة بين الأهداف و الأداء ، و تشمل هذه العوامل الإلتزام بالهدف ، القدرة الذاتية ، خصائص المهمة ، الثقافة الوطنية.

إن نظرية تحديد الهدف محددة ثقافيا ، إنها تتوافق مع الثقافة الأمريكية و الكندية تماما بسبب

عواملها الأساسية ترتبط تماما مع ثقافات أمريكا الشمالية ، إنما تفترض أن العاملين مستقلين بشكل معقول ، أن المدراء و العاملين يبحثون عن أهداف تتحدى قدراتهم ، و أن الأداء يعتبر مهما من قبل الطرفين العاملين و المدراء ، و بذلك لا يمكن توقع أن نظرية الهدف تؤدي بالضرورة لزيادة أداء العاملين في دول مثل : البرتغال أو تشيلي التي تتميز بثقافات مختلفة عن تلك في أمريكا.<sup>(1)</sup>

### 3- نظرية x و y الإفتراضات السلبية و الإيجابية حول الإنسان:

لقد وضع دوجلاس ماغريغور أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان و سلوكه ، واصفا واحدة منها إفتراضات x السلبية (التقليدية) و الثاني y الإيجابية.

#### أ/ الإفتراضات التقليدية (إفتراضات x):

تصف هذه الإفتراضات النظرة التقليدية للعامل ، فمن مسلمات المدرسة التقليدية إن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج و تنسيقها ، و بالصورة التي تحقق أكبر نفع إقتصادي و هو نفس الواجب حيث كانت فلسفة القوة و الرعاية الأبوية هي الأفكار السائدة ، كما أن الإدارة تعني بالجمع بين العامل و الآلة و الموارد و بالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة إقتصادية و هي جهودها البشرية و تهيمن على نشاطاتها و

<sup>(1)</sup> ماجدة العطية: السلوك في المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار النشر للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ط1، ص124.

تحدد سلوكها للوثوق من أنها قد استهدفت به لتحقيق النفع الذي ترمي إليه الإدارة ، و أن ما قدمته من منجزات هو ما تبتغيه الإدارة منها ، ولولا التوجيه و تلك السيطرة لما تهدف إليه الإدارة

و ذلك نتيجة لإفتراضها عن حقيقة النفس البشرية و محددات السلوك التالية على النحو التالي:

1-إن الإنسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.

2-إن الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل.

3-يفضل الفرد دائما أن يجد شخص يقوده و يوضح له ماذا يفعل.

4-يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل ، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب و الحرمان و ليس حبا في العمل.

5-تعتبر الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل ، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة و إشراف.

6-يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل.

و على أساس هذه الإفتراضات فقد إتخذت الإدارة الخطط و الأساليب الملائمة ، فسلكت طريقة ذو شقين ، إتخذت القوة (سياسة العصا ) شعارا لها في إدارة جهود الفرد و الأفراد من ناحية ، و جعلت التهديد و الإشراف المحكم وسائلها، بينما إلتزمت باللين و التراخي ، و جعلت شعارها في إدارة جهود العاملين التسامح و إرساء رغبات العاملين (سياسة الجزرة) من ناحية أخرى ، و كانت هذه السياسة عنوان إدارة النصف الماضي من هذا القرن ، حيث طبقتها و استنفدت كل وسائلها ، فلم تجد إدارة اللين غير تباين المنجزات ، إذ مازال هناك من يتوقع المزيد من العطاء دون التفكير بمزيد من إعطاء المقابل لذلك ، و لهذا فقد ندمت تلك الإدارات على إتباعها سياسة اللين الخالص و استبدلتها بالحكمة القائمة "كن صارما و عادلا".

لقد انطلقت هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين من إفتراضات ظالمة حول سلوك الأفراد.

**الإفتراضات الإيجابية:**

تختلف هذه النظرية أو تلك الإفتراضات في السلوك الإنساني و التي وصفت البشر بصورة سلبية تلك الإفتراضات التي حجبت النور عن الجانب الإنساني للإنتاج و تناست دوافع عديدة تدفع العاملين نحو العمل و هي مفتاح السلوك.

إن النظرية لاهي جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني على النحو التالي:

1-تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد أمال الإدارة و أهدافها.

2-ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضيع الإحساس و تحمل المسؤوليات و توجيههم نحو أهدافها ، بل كل ذلك مغروس في نفوس العاملين و ما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير و إكتشاف تلك الصفات الإنسانية بتحقيق لأمانهم و إعانتهم على تحقيق أهدافهم و توجيه أنفسهم بجهودهم الخاصة توجيهها يؤمن تحقيق أهداف الإدارة و أهداف العاملين.

3-إن الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود و هو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا ، و لهذا ركزت الإدارة بالأهداف على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين و رقابتهم.

4-كما أمنت الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يعمل أملا في المكافأة لا خوفا من العقاب.

لقد أشاعت فروض النظرية الحديثة أسلوب القيادة و الإشراف الديموقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل ، وشجعت الأساليب الإستبدادية في القيادة ، و مادامت لا تتفق لصفة عامة مع الطبيعة البشرية.(1)

(1) محمود سليمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص ص 38 ، 39 .





# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

أولاً: مجالات الدراسة:

## 1- المجال الجغرافي.

### أ- التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER :

هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (SPA - EPS) تقع بالمنطقة الصناعية المسماة أولاد صالح الأمير عبد القادر، ولاية جيجل، تبعد حوالي 17 كلم عن مقر الولاية، كما تقع على بعد 5 كلم من ميناء جن جن، 2.5 كلم عن مطار فرحات عباس، تقدر مساحتها الإجمالية بـ 17 هكتار منها 9 هكتارات مغطاة نشأت بصفقتها الحالية و تسميتها المعروفة بالشركة الإفريقية للزجاج سنة 1997 برأس مال قدره 500 000 000 دج في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي يسرى تطبيقه سنة 1996 وقبل ذلك كانت عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الإجمالي بوهران.

### النشأة:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج، قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجتمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE ENAVA).

### - مراحل تطور الشركة الوطنية الإفريقية للزجاج:

**1-مرحلة النشأة: 82-87:** في إطار دراسته قام بها مكتب إنجليزي مختص pe lkington في عقد السبعينيات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (snic) و الشركة الفرنسية (Te chip) سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.00 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي، ثم إنجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية للإنطلاق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987 خلال مدة الإنجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشكال الإنجاز وهي شركة SNI 82-84 إنجاز.

- شركة EDIC: 84- 86 متابعة أشغال.
- شركة ENAVA: استلمت المشروع في مايو 86 الاستغلال.

## 2-مرحلة التوسع 1987 - 1996:

بعد إنطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط و وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة أنداك تم تسيطر لبرنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف إستعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

-**وحدة جديدة للزجاج الأمني:** زجاج سيارات أمامي، جانبي، وخلفي، زجاج ، مصفف feullete ، زجاج مقاوم trempe- زجاج مصقع، blinde انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنندية تدعى TAM GLASS الطاقة النظرية للإنتاج.

-زجاج السيارات ( زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.

-زجاج مصفف 80.000 م / سا

### الزجاج الأمني:

منتوج الزجاج الأمني وبسبب خاصية الأمانية واسع الإستعمال في مجالات الصناعة، البناء والأمن  
مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات والآلات الأشغال العمومية.
- الزجاج الأمني المقصف الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الممتلكات التأمينية، المتاحف، السجون....إلخ

### أهم زبائن الشركة:

### زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية.
- شركة صناعية عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.

- الوكلاء المعتمدين وتجار الجملة الخواص.

### وحدة جديدة للزجاج:

ونظم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاج والأكواب، أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBEX البلجيكية في حين إنطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب تجارية بحثه، مرتبطة بعدم إستيعاب السوق للكمية المعروضة و تكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات وإكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية إستغلال هذان الخطان بدأت الشركة إلى تحويل الأفراد من إنتاج مادة الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولوية لصناعة المنظفات delergents .

### أهم زبائن الشركة:

- شركة ENAD صناعة المنظفات.
- شركة هنكل HENKEL.
- شركة خاصة مثل GSPH و VOR .

### الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15000 طن سنويا.
- سلسكات الصودا 12000 طن سنويا.

### د- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

لإضافة إلى الورشة ثم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل رمل السلين أندومي... الخ ونشاط الوحدة المذكورة بمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR و انطلقت سنة 1994 طاقة الانتاج النظري.

- رمل سلين 30.000 طن سنويا
- معالجة الدولومي (Dolomie).
- معالجة الفلد بساط (Feldspath).

- معالجة الكالكير ( Calacaire ) .

إضافة إلى هذه المشاريع إنجازت وإنطلقت في الإنتاج كما هو مبين هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الإقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

### 1- مشروع تحديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشعل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتحديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج، تم التخلي نهائيا عن عملية تحديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفلوت Flot ، الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

### 2- مشروع الزجاج المفعر H 28:

رغم إكمال خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية إنطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجية تفوق طلبة إستعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذه المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب نوعية وسعر التكلفة.

### 3- مشروع الزجاج الحراري BOROSILICATE:

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطق لأسباب مالية وتجارية أيضا هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط .

### 4- مرحلة الإستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997 حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد :

- تأييد حاجات وطلبات الإقتصاد الوطني من مواد النجاح في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال إستعمال تقنيات حديثة تتلائم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

### أهمية الشركة الإفريقية للزجاج:

تبرز أهمية الشركة في المجال الإقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى، ذات أهمية بالغة مثل الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة) شركات التنظيف (هنكل) .

### 2-المجال الزمني:

ويقصد به المدة التي إستغرقتها الدراسة، حيث تراوحت مدة هذه الدراسة خمسة أشهر (05) من جانفي إلى ماي خلال العام الدراسي 2015/2016 موزعة على الدراسة النظرية والميدانية.

### الدراسة النظرية:

حيث قمنا بوضع إطار تصوري نظري لموضوع بحثنا ثم استمرت هذه العملية وصولا إلى الإشكالية التي استغرقت حوالي شهر، بحيث قمنا بزيارة الشركة الإفريقية للزجاج بحيث كانت تلك الزيارات في فترات متقطعة، وقد مرت فترة إجراء هذه الدراسات على خمس مراحل:

**المرحلة الأولى:** كانت عبارة عن زيارة أولى للمؤسسة حتى قمنا بمقابلة المدير و نائب المدير وناقشنا معهم موضوع الدراسة للتأكد من مدى وجود الظاهرة فعلا بالدوافع، ومن تم إعطاء الموافقة على إجرائنا للدراسة بهذه المؤسسة، وكانت بتاريخ 27جانفي 2016 .

**المرحلة الثانية:** الزيادة الثانية وكانت عبارة عن جولة إستطلاعية قمنا بها بتاريخ 18 فيفري 2016 حيث تم من خلالها التعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها وكذلك قمنا بإجراء مقابلات مع بعض العمال وذلك من أجل إختيار المتغير الثاني للدراسة.

**المرحلة الثالثة:** إستغرقت يومين 2 و3 مارس 2016 قمنا فيها بجمع بعض الملاحظات الأولية عن الجو السائد في المؤسسة وطبيعة العمل وعدد العمال.

**المرحلة الرابعة:** كانت بتاريخ 04 أبريل 2016 حيث قمنا فيها بتجريب الإستمارة وكانت الهدف منها التعرف على مدى إستعاب المبحوثين للأسئلة التي تضمنتها الإستمارة التجريبية.

**المرحلة الخامسة:** وكانت بتاريخ 11 أبريل 2016 حيث تم تطبيق الإستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها، ولم يكن تطبيق الإستمارة عن طريق توزيعها على العمال ولكن عن طريق مقابلتهم الواحد تلو الآخر حيث يتسنى لنا التعرف أكثر على المبحوثين وتوضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين خاصة وأنه لاحظنا في المرحلة الثالث أن بعض المبحوثين لا يتقنون اللغة العربية بل يجيدون الدارجة.

### 3-المجال البشري: يقصد عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة المجال البشري داخل

الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2016 فيما يلي جدول يوضح توزيع العمال:

إطارات	33
عمال التحكم	28
عمال التنفيذ	181
المجموع	242

**المصدر:** مديرية الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج.

## ثانيا: عينة البحث:

تعتبر العينة جزءا من المجتمع أو المجموعة من المفردات الداخلية في تركيب المجتمع الذي يجرى عليه البحث<sup>(1)</sup>.

يعرفها القحطاني وآخرون أنها : " عبارة عن مجموعة لوحدات التي يتم إختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة"<sup>(2)</sup>.

وتعرف أيضا: " العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة لما صدق، والمعبرة عنه كله تستخدم كأساس للتقدير، الكلي الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت، و بحيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها"<sup>(3)</sup>.

-ونظرا لصعوبة أخذ مجتمع الكلي للدراسة لكبر الحجم وضيق الوقت إقتصرت عينتنا على مجموعة من الأفراد حيث قمنا بالإعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لأنها تهدف إلى الكشف عن الدور التي تلعبه علاقات العمل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الإفريقية للزجاج بالمنطقة المسماة أولا صالح بالطاهير ولاية جيجل وهي شركة عمومية إقتصادية صناعية ذات أسهم ويقدر المجتمع الكلي ب 242 موظف وقمنا بأخذ 25 % من نسبة الموظفين ونم تحديد حجم العينة كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{242 \times 25}{100} = 60 \text{ مفردة}$$

حيث أنه يمكن القول أنه ثم تحديد فئة العينة التي اعتمدها على النحو التالي بحيث أن:

- عدد الإطارات يقدر بوجود 33 إطار.
- عدد عمال التحكم يقدر ب 28 عامل تحكم.
- عدد عمال التنفيذ يقدر ب 181 بعامل تنفيذ.

(1) : 364.

(2) : منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2000 229.

(3) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار النشر والتوزيع، 2003 23.

وبالتالي كان عدد أفراد العينة يقدر ب60 فرد تم توزيعهم توزيعاً تناسبياً كما يلي:

$$08 = \frac{33 \times 25}{100} \text{ - فئة الإطارات:}$$

$$07 = \frac{28 \times 25}{100} \text{ - فئة عمال التحكم:}$$

$$45 = \frac{181 \times 25}{100} \text{ - فئة عمال التنفيذ:}$$

### ثالثاً: منهج الدراسة:

من طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم مناهج عدة للمعالجة وهذا حسب طبيعة الظواهر الاجتماعية التي تناولتها الدراسة، ومن هنا فإن إختيار الباحث للمنهج يختلف حسب طبيعة الموضوع.

فالمنهج هو نسق من القواعد الواضحة والإجراءات يستند عليها الباحث في سبيل وصوله إلى نتائج علمية<sup>(1)</sup>.

ويعرفه عبد الرحمن بدوي: "المنهج هو الطريق الذي يحتوى على مجموعات منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول المعرفة"<sup>(2)</sup>.

وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن المنهج هذا السبيل الذي يوصل الباحث إلى الحقيقة أو إلا ما يعتبر أنه حقيقة.

كما يعرفه ما دلين جرافيتير: "على أنه مجموعة من العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من علوم بلوغ الحقائق المتوخات مع إمكانية التأكد من صحتها"<sup>(3)</sup>.

(1) غريب محمد سيد أحمد: البحث الاجتماعي، دار المعرفة الإسكندرية، دون سنة، ص42.

(2) عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث الاجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 155.

(3) فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، دون سنة، د ط، ص 26.

ويعرف كذلك بأنه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها ". (1)

كما عرفه **كلاين**: " على أنه الوسيلة التي عن طريق استخدامها تزداد فعاليتها وزيادة معرفتها للحقائق" (2) .

وعرف كذلك على أنه: " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أعراض محددة لوضعية اجتماعية معينة تقوم بوصف الظاهرة المدروسة و تصورها كميا عن طريق جمع معلومات معمقة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها ". (3)

كما أنه طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات واقعية و دقيقة تصور الواقع الاجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة كما أنه يساهم في تحليل الظواهر من خلال جمع المعلومات الوافية حول الموضوع المراد دراسته. (4)

وعليه فإن مضمون البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره ،لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع، وحتى يتمكن الباحث من دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعتبر خطوة هامة وضرورية، ونظرا لطبيعة المشكل المطروح فإن المنهج الوصفي التحليلي يعد أسلوب من أساليب التحليل المركز إلى معلومات كافية عن الظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على المعلومات التي تتطلبها الدراسة كخطوة أولى ثم يتم تحليلها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة كخطوة ثانية والتي تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثانية. (5)

(1) شفيق محمد: البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2001، ص 86.

(2) أحمد عياد: مدخل المنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 35.

(3) حسان هشام: منهجية البحث العلمي، الفنون البيانية، الجزائر، 2007، ط1، ص 73، 74.

(4) عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار ليا زوري للنشر، الأردن، 1999، ط1، ص 105.

(5) محمد عبيدات وآخرون: منهج البحث العلمي، والمراحل التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، 1999، ص 35.

ويعرفه هويتي: المنهج الوصفي بأنه يعنى بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف ما أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع".<sup>(1)</sup>

كما عرفه البعض: بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة حول ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية".<sup>(2)</sup>

وقد تمت دراسة علاقات العمل والأداء وفقا للمنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب والأمثل لدراسة مشكلة البحث، باعتبار أن هدفها هو تسليط الضوء على دور علاقات العمل في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا ما جعل المشكلة جديرة بالتناول وقابلة للتحليل مع تفادي كل التباس قد يحيط بها من أجل الوصول إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا وشاملا من كافة جوانبها، فالمنهج الوصفي الذي يحاول جمع البيانات الدقيقة حول الظاهرة التي نسعى لدراستها في ظروفها الراهنة.<sup>(3)</sup>

### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من المراحل الهامة التي تتطلب عناية خاصة، إن صيغة الموضوع هي التي تفرض عليها نوع من الأدوات المناسبة لذلك، وكذلك تتوقف على المنهج المتبع خلال الدراسة، ولهذا كان إيماننا على الأدوات التالية:

### 1/ الملاحظة.

تعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات، إن استخدمت في الماضي كما تستخدم في الحاضر، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية وإلى حقيقة الظاهرة نسبياً، وخاصة عندما يحدث نوع من المقاومة والرفض من قبل بعض المبحوثين في الإذلاء بالإجابات حول الأسئلة الموجهة إليهم أو محاولة التزييف أو التصنع أو التكيف، فهي تتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات بحيث تفيد في

(1) : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة، 1982 54.

(2) محمد عبيدات وآخرون: 45.

(3) : إلى الأسس النفسية الفسيولوجية، دار النشر المعارف الجامعية الإسكندرية، 1987 26.

الكشف عن سلوكيات الأفراد الفعلية داخل العمل والتي لها علاقة مباشرة بطبيعة الأسئلة المطروحة حول موضوعنا فالملاحظة في أبسط صورها في النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها. (1)

**وتعرف أيضا:** " بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي يهدف فهم المواقف و السلوكيات، أما الملاحظة المنتظمة فهي تسجيل متكرر للسلوكيات الظاهرية بهدف الوصول إليها والتنبؤ بها". (2)

**كما تعرف:** "بأنها مشاهدة ومراقبة دقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل ملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات". (3)

**كما تعرف على أنها:** "الجهد الحسي والعقلي المنظم الذي يقوم به الباحث بغية التعرف على بعض الظواهر الخارجية والخفية والأحداث والسلوك الحاضر في وقت معين ووقت محدد". (4)

**وتعرف كذلك :** "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر أساسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ملاحظاته وتلمسه إلى عبارات ذات معنى و دلالات تتبثق منها ووضع فروض مبدئية يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب". (5)

وقد لاحظنا من خلال زيارتنا للمؤسسة \*الشركة الإفريقية للزجاج\* أن طبيعة العمل جد صعبة، إذا يكثر ضجيج الآلات، أضف إلى ذلك أن وحدات المصنع متربعة على مساحات شاسعة ومتفرقة، يصعب التنقل فيها خاصة أيام الشتاء والصيف.

هذا في المصنع أما في الإدارة فإنها تتسم الحركية بين المكاتب في أوقات العمل، خاصة وأن عمالها صغار السن.

(1) محمد طلعت عيسى: (مبادئ ومناهج)، المكتبة الجامعية، القاهرة، 1989 29.

(2) مورييس أ : منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2006 204.

(3) مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 2 203.

(4) التفكير العلمي والنقدي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003 300.

(5) فضل وليد وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة ميتوري قسنطينة، دار البحث قسنطينة، 1999 189.

## 2/ المقابلة:

تعتبر المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً لمرونتها وميزاتها المختلفة، إذ نستطيع بواسطة المقابلة جمع المعلومات وجهاً لوجه مع المبحوثين فهي تعتمد على الحوار المباشر بين الطرفين ويمكن الباحث من خلالها من توضيح بعض الأمور الغامضة في الأسئلة والأمور الخطية لملاحظة سلوكه بدقة ومعرفة الظروف الاجتماعية للمبحوثين وآماله و مشاعره التي يستطيع التصريح بها، تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية إذ هي " نوع من الاستبيان الشفوي حيث تستهل مع الاستبيان في حالة كون البيانات مرتبطة بأراء الأفراد وميولهم واتجاهاتهم نحو موضوع معين "(1).

**كما أنها:** " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة أن تشير معلومات أو آراء ومعتقدات شخص آخر قصد الحصول على بيانات موضوعية". (2)

**وتعرف أيضا:** "بأنها عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة". (3)

وقد ساعدتنا المقابلة في الحصول على معلومات مختلفة من طرف المسؤولين وبعض العمال في المؤسسة، حيث قمنا بإجراء المقابلة الأولى مع مدير الموارد البشرية في 18 أبريل حيث قدم لنا معلومات تفيدنا في موضوع علاقات العمل الموجودة بين العمال، وقد أجرينا المقابلة الثانية مع المسؤول عن الأمن وقد أفاذنا في الحديث عن أداء العاملين داخل المؤسسة .

## دليل المقابلة:

1/ ماهي طبيعة العلاقة بين العمال والرؤساء ؟

2/ هل العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة تخلق التوتر بين العمال ؟

3/ هل ترى وجود علاقات اجتماعية بين العاملين على مختلف مستوياتهم داخل المؤسسة ؟

4/ ما هو نمط الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة ؟

(1) إحسان محمد حسين: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ، 2005 1 247.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: أساليب البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995 1 85 86.

(3) : أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة للنشر، الأردن، ، 2009 2 96.

- 5/ إذا حدث خلاف بين العمال هل تتدخل الإدارة في حله ؟
- 6/ هل مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة تزيد من ولائهم لها ؟
- 7/ هل ترى أن هناك نوع من التعاون بين العمال داخل المؤسسة ؟
- 8/ هل تستخدم المؤسسة التي تعمل فيها الآلات الحديثة والمتطورة ؟
- 9/ في رأيك ما هي الطرق والأساليب اللازمة لتحسين أداء العمال داخل المؤسسة ؟
- 10/ هل التغيير التكنولوجي يقلل من إحتياجات المؤسسة إلى العمال ؟

و من خلال المقابلة التي قمنا بها لاحظنا أن هناك نوع من التشابه في الإجابات ، حيث استنتجنا من خلال الأسئلة المطروحة أن هناك علاقات اجتماعية داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، بحيث هذه العلاقات قائمة على الاحترام المتبادل ، إلا أن هناك علاقات رسمية و غير رسمية بين العمال و المسؤولين فكل واحد منهم لديه حقوق و عليه واجبات ، و استنتجنا أيضا أنه عندما تقوم المؤسسة بإدخال آلات حديثة و متطورة لوسائل الإنتاج يعود بالفائدة على المؤسسة و العامل في آن واحد فالمؤسسة تزيد من الإنتاجية ، ربح الوقت ، تخفيض التكاليف ، التقليل من حوادث العمل ، أما بالنسبة للعامل فتكون هناك سهولة في العمل ، أما عند إحداث التغيير هذا لا يقلل من إحتياجاتها لعمالها بل يتم تكوينهم و تأهيلهم أو نقلهم إلى مناصب جديدة و هذا ما يزيد من ولائهم للمؤسسة .

### 3/ الاستثمار:

تعددت الأدوات المنهجية الأكثر استخداما في الدراسات الإمبريقية، كونها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات من المبحوث، وتمتاز هذه الأداة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة والمستمدة مباشرة من الواقع، وهي من الأدوات الهامة في جمع البيانات الخاصة بالبحث والاستقصاء، باعتبارها أداة مكملة لأدوات الأخرى، وهي تتمثل في طرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين<sup>(1)</sup>.

وتعتبر الاستمارة من أهم الوسائل المستعملة لجمع البيانات وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد للحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، و يتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد<sup>(1)</sup>.

إن الاعتماد على الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات، يتضمن العمل بها وإتباع الإجراءات التالية:

- أن تصاغ باللغة العربية مع توخي أن تكون اللغة سليمة وغير معقدة.
- الاعتماد على ملئها باللقاء المباشر بين الباحث والمبحوثين للحصول على بيانات دون الخروج عن إطار السؤال المحدد في الاستمارة، وتدوين بعض المعلومات الإضافية عند اللقاء مع المبحوثين والتي تتعلق بالموضوع، وذلك من خلال دفع المبحوثين للكلام وملاحظة انفعالاتهم حول موضوع معين.
- تبسيط بعض المصطلحات كتوضيح فكرة ما... الخ خاصة للأفراد ذوي المستوى التعليمي والثقافي الضعيف.

وعادة ما تنطوي للاستمارة على نوعين من الأسئلة، الأسئلة المغلقة والمفتوحة وتستخدم الأسئلة المغلقة عادة في شكل محدد و دقيق، وتحتمل الإجابة بـ "نعم" أو "لا" أما الأسئلة المفتوحة فالغرض منها إعطاء أكبر قدر للمبحوث للتعبير عن رأيه بكل حرية لتوضيح الإجابة أكثر.

**تعرف كذلك:** بأنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إعطاء بحث ميداني عن جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي تزيد المعلومات للمبحوث<sup>(2)</sup>.

-**تعرف كذلك** " وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة، خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابة، لمعرفة المبحوث وحده دون تدخل من الباحث، أو سجلت لمعرفة المبحوث نفسه"<sup>(3)</sup>.

(1) والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1980 1 339 :  
(2) سلطانبة : ي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009 66 :  
(3) : دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003 386 :

–تعرف كذلك: "بأنها نموذج يستخدم في مناهج البحث ويضم مجموعة من الأسئلة التي نوجه لأفراد بغية الحصول على بيانات معينة".<sup>(1)</sup>

وهي أحد الوسائل التي اعتمدنا عليها في بحثنا، وذلك لأنها احتوت على مجموعة من الأسئلة كانت شاملة وكافية الاهتمام بجميع جوانب الموضوع والحصول على البيانات والحقائق المتعلقة بالظاهرة وكانت الأسئلة متنوعة من حيث أنها تترجم أهداف البحث إلى بيانات للكشف على الجوانب التي حددتها الدراسة من أجل اختيار صحة الفروض وقد ساعدتنا في بناء هذه الاستمارة الدراسة النظرية والبحوث الميدانية، وتم توجيه الأسئلة عن طريق المقابلة الشخصية المباشرة وقد كانت أسئلة الاستمارة إلى جانب بعض الأسئلة المفتوحة والمقدرة ب 33 سؤالاً مقسماً إلى أربعة محاور:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية لأفراد العينة ويضم 7 أسئلة.

**المحور الثاني:** يتناول أسئلة حول نوعية الاتصال والرضا الوظيفي للعاملين ويضم 10 أسئلة من السؤال 08 إلى السؤال 18.

**المحور الثالث:** يتناول أسئلة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وزيادة الولاء التنظيمي ويضم 8 أسئلة من السؤال 19 إلى السؤال 26.

**المحور الرابع:** يتناول أسئلة حول التغيير التكنولوجي وارتفاع الروح المعنوية ويضم 7 أسئلة من السؤال 27 إلى السؤال 33.

### صدق الاستمارة:

**الصدق يعني:** أن السؤال أو العبارة الموجودة في الاستمارة تقيس ما يفرض البحث قياسه بالبحث.

**ويعني كذلك:** مدى قدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه، ويتطلب الصدق التام عدم وجود خطأ في القياس.

ويوجد نوعان من الصدق: الصدق الداخلي و الصدق الخارجي، ويقصد بالصدق الداخلي صدق المحتوى، أما الصدق الخارجي فيتمثل في الصدق الظاهري.

(1) : مناهج البحث العلمي، ( تطبيقات إدارية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1995 .122

ولمعرفة صدق الاستمارة و ملائمتها مع موضوع دراستنا قمنا باستخدام الصدق الظاهري وذلك بعدما قمنا بعرض عدد من المحكمين من أجل استطلاع آرائهم والحصول على ملاحظاتهم.

### الصدق الظاهري:

يقوم الصدق الظاهري على التقديم الذاتي المنظم لمدى تعبير مضمون المقياس عن الهدف منه، وهو ما يطلق عليه أيضا صدق المحكمين، وغالبا ما يقرر الصدق الظاهري بغرض الاستبيان أو الاستمارة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيما ذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين عن عنوان الدراسة وتساؤلاتها، فيبدي المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول الأسئلة ومدى ملائمتها لموضوع الدراسة وصدقها.

حيث طلبنا منهم تصحيح الأسئلة الموجودة في الاستمارة والحكم عليها بأنها مرتبطة بالبعد الذي يقيس أو غير مرتبطة ، استفدنا من آراء المحكمين ونصائحهم وانتقاداتهم.

لقد تم عرض الاستمارة على ثلاث أساتذة محكمين إضافة إلى الأستاذ المشرف، ومن أهم الملاحظات ما يلي:

**السؤال رقم 02:** يتمثل في السن، حيث قمنا بوضع إقتراحات ولكن هذه الاقتراحات لم تكن متساوية، حيث أضاف الأساتذة المحكمين الثلاث إلى جعل الاقتراحات متساوية.

**السؤال رقم 06:** يتمثل في الأقدمية في العمل، حيث طلب أستاذ من تغيير السؤال والأستاذ الآخر وضع ملاحظة في السن.

**السؤال رقم 14:** يتمثل في الاتصال الجيد داخل المؤسسة والرضا الوظيفي، قمنا بوضع إقتراحات لهذا السؤال لكن الأساتذة المحكمين الثلاث قاموا بحذف تلك الإقتراحات لأنها لم تكن مناسبة لهذا السؤال.

**السؤال رقم 22:** يتمثل في المشاركة في عملية اتخاذ القرار والولاء حيث طلب الأساتذة المحكمين الثلاث بتغيير كلمة الولاء بالأداء.

**السؤال رقم 34:** طلب الأساتذة المحكمين في إعادة صياغة السؤال بطريقة أحسن بحيث يكون السؤال مفهوماً.

## صدق المحتوى:

يعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلاً جيداً للعمال المراد قياسه، وكذلك التوازن بين هذه الفروع أو الميادين بحيث يكون من المنطق أن يكون محتوى الاستبيان صادقا طالما أنه يشمل جميع عناصر الموضوع المطلوب قياسه ولذلك فإن الحصول على صدق الاستبيان من خلال الأسلوب يتوقف على تحديد المجال المراد قياسه تحديداً جيداً ثم بناء مجموعة من العبارات تغطي هذه المجال.

ومنه يمكن القول أن صدق المحتوى هو مدى نجاح الاستمارة في قياس ما وضع لقياسه، وهي الإجابة على التساؤلات التي قامت بالإجابة عنها وإختبار الفروض التي استهدفت إختبارها.

ولقد اعتمدنا على صدق المحتوى من أجل الاستدلال على خاصية الصدق لاستبيان، وذلك من خلال طريقة استطلاع آراء المحكمين المختصين في الموضوع المراد دراسته، والاحتساب هذا النوع من الصدق لا بد من حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفقاً للمعادلة الإحصائية التي اقترحها لوتشي و التي مفادها :

الجدول رقم (02): يوضح الجدول استجابات أفراد العينة المحكمين على بنود الاستبيان وتقييم صدقها:

قيمة الصدق	الأفراد		البنود	قيمة الصدق	الأفراد		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
01	00	03	18	01	00	03	1
01	00	03	19	-01	03	00	2
01	00	03	20	01	00	03	3
01	00	03	21	01	00	03	4
-1	03	00	22	01	00	03	5
01	00	03	23	0.33	01	03	6
01	00	03	24	01	00	02	7
01	00	03	25	01	00	03	8
0.33	01	02	26	01	00	03	9
01	00	03	27	01	00	03	10
01	00	03	28	01	00	03	11
01	00	03	29	01	00	03	12
01	00	03	30	01	00	03	13
01	00	03	31	-01	03	00	14
-1	03	00	32	01	00	03	15
0.33	00	03	33	01	00	03	16
0.33	01	02	34	01	00	03	17
مج ص . م . ب = 0.64							

-تجمع كل القيم المحصل عليها في البنود والتي قدرت بـ 21.76 تقسيمها على عدد البنود 34 والنتائج المحصل عليها هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستبيان.

مجموع صدق المحتوى البنود بقسمة عدد البنود والذي يقدر بـ 34 بالتعويض في المعادلة

$$\text{مجموع محتوى البنود} = 21.76 = 0.64$$

عدد البنود 34

وعلى اعتبار بأن هذه القيمة (0.64) أكبر من 0.60 يمكن القول أن هذا الاستبيان فعلا صادق لما أعلا قياسه.

#### 4/ الوثائق والسجلات:

تعتبر أيضا من الأدوات الهامة والمساعدة في نفس الوقت على جمع المعلومات من المجتمع الأصلي وقد أفادتنا في توضيح:

- الجانب التاريخي والبشري للمؤسسة والبطاقة الفنية لها.
  - الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
  - الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية توزيع الموارد على مختلف الوحدات والأقسام.
  - الإطلاع على القوانين الداخلية للمؤسسة.
- ولقد ساعدتنا هذه السجلات خصوصا في تحديد عناصر العينة.

#### خامسا: أساليب التحليل الإحصائي:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه لموضوع علاقات العمل ودورها في تحسين أداء العاملين على أسلوبين للتحليل هما الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي وهذا التعمق ساعدنا في فهمنا للموضوع وتحليل مختلف الجوانب المرتبطة به

وقد قسمت مناهج البحث في علم الاجتماع إلى نوعين رئيسيين كمية كيفية

**الأساليب الكمية:** تستخدم الأساليب الكمية في إنتاج البيانات العددية أو الإحصائية أي يرتبط مفهوم هذا المنهج بالكم أو الوصف ومدى قابليته لظواهر محل الدراسة الراهنة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Bogdan.R.C.Biklan.s.k.quoblatve reseorach for educatio: un traduction to They and melhids , bisto ahyn and bocou,p38

تعرف بأنها أساليب تكميم البيانات التي تحصلنا عليها إحصائيا في جداول وتحويلها إلى أرقام ونسب مئوية وهي تقنية غير مباشرة للتقصي العلمي على وثائق ذات محتوى رقمي، يسمح بسحب كمي من أجل التفسيرات الإحصائية والمقارنات. (1)

وعرفت على أنها جمع أدوات التحليل الرياضي والإحصائي والقياسي حيث تعالج فيه البيانات كميًا أو رقميًا كما أن نستخدم الإعلام الآلي في معالجة الحسابات.

### الأساليب الكيفية:

يقوم هذا الأسلوب في الأساس على حصر معنى الأقوال، التصرفات التي تتم جمعها أو السلوك التي يتم ملاحظتها.

ومن خلال ما توصلنا إليه أو تحصلنا عليه من معلومات قمنا بتحليلها كميًا بعد تقييغها في جداول ومعرفة نسبها المئوية التي تكشف لنا دور علاقات العمل في تحسين أداء العاملين وبعدها قمنا بتفسير هذه المعطيات الكمية و استخلاص نتائج الدراسة وذلك بالاعتماد على أسلوب التحليل الكيفي.

و من الأساليب الإحصائية التي استخدمناها :

#### 1- النسب المئوية : تحسب كما يلي:

$$\frac{\text{عدد الأفراد} \times 100}{\text{العدد الإجمالي لأفراد العينة}}$$

و استعمل هذا الأسلوب لمعرفة النسب المئوية لكل جدول أو اختيار.

#### 2- ك<sup>2</sup> المحسوبة: معادلتها الإحصائية على النحو التالي:

$$\frac{\text{ك}^2: (\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

التكرار المتوقع

حيث التكرار المتوقع : مجموع العينة

2

و تقارن  $\chi^2$  المحسوبة مع  $\chi^2$  الجدولية عند درجة حرية تحسب كما يلي :

درجة الحرية: ( عدد الأعمدة - 1 ) ( عدد الصفوف - 1 )

و مستوى دلالة مقابل لدرجة الحرية المتحصل عليها<sup>(1)</sup>

وقد استعملنا هذا الأسلوب من أجل معرفة وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة حرية و مستوى دلالة معين بين متغيرين.

### 3- المتوسط الحسابي:

مجموع أكبر نسبة في الجداول

$$\bar{X} = \frac{\quad}{\quad}$$

عدد الجداول

(1) فاتح عبد العزيز أبو راضي : الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1998 ، 1 41.

# الفصل السادس



**الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات واستخلاص نتائج  
الدراسة .**

**أولاً: عرض وتحليل البيانات .**

**ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .**

**ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .**

**رابعاً: النتيجة العامة .**

أولاً: عرض و تحليل البيانات .

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الجنس
74,57%	44	ذكر
25,42%	15	أنثى
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أغلبية المبحوثين من جنس الذكور وذلك بنسبة 74.57%، أي ما يعادل 44 فرد، في حين أن نسبة الإناث تمثل 25,42% أي ما يعادل 15 فرداً، ومنه فنسبة جنس الذكور أكبر من نسبة جنس الإناث.

نلاحظ أن هناك تباين بين نسبة جنس الذكور ونسبة جنس الإناث، إذ يرجع سبب ذلك التباين إلى ميدان الدراسة والاختصاصات التي يمتنها عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج، فالإناث يتركزون في الجانب الإداري للمؤسسة، على عكس الذكور الذين يشغلون كل المناصب خاصة منصب عون تنفيذ و يرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب يد عاملة تتميز بقدرة التحمل والصبر وهو الأنسب للذكور أكثر منه للإناث.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسب المئوية	التكرارات	العينة
		السن
%22,03	13	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
%42,37	25	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
%28,81	17	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
%6,77	04	من 50 سنة فما فوق
%100	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن معظم المبحوثين ارتكز سنهم في الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة تقدر بـ %42,37 أي ما يعادل 25 فردا، ثم الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة تقدر بـ %28,81 أي ما يعادل 17 فردا، تليها الفئة العمرية من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة بنسبة تقدر بـ %22,03 أي ما يعادل 13 فردا، وأخيرا الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة تقدر بـ %6,77 أي ما يعادل 04 أفراد.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنه يغلب على عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج الطابع الشبابي باعتبار أن أغلب النسب جاءت بين 30 و 40 سنة، وعليه يمكن القول أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تعتمد على الطاقة الشابة في عملها كونها أكثر حيوية من غيرها.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	العينة المستوى التعليمي
3,38%	02	ابتدائي
20,33%	12	متوسط
45,76%	27	ثانوي
30,50%	18	جامعي
100%	59	المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أن أغلب أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تقدر بـ 45,76% أي ما يعادل 27 فرداً، في حين تأتي فئة الجامعيين بنسبة 30,50%، تليها فئة ذات المستوى المتوسط بنسبة 20,33%، وأخيراً فئة المستوى الابتدائي بنسبة 3,38%.

من خلال معطيات الجدول يتبين أن المؤسسة الإفريقية للزجاج وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى تشمل على عمال وموظفين من جميع المستويات وقد جاءت أكبر نسبة من فئة المستوى التعليمي الثانوي باعتبار أن أغلبهم عمال تنفيذ لا يحتاجون إلى شهادات أو مؤهلات علمية مرتفعة لتأدية مهامهم.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الحالة العائلية
33,89%	20	أعزب
66,10%	39	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (06) حول الحالة العائلية لأفراد العينة، أن معظم المبحوثين يتمركزون في فئة المتزوجين بنسبة 66,10% أي ما يعادل 39 فرداً، تليها فئة العزاب بنسبة 33,89% أي ما يعادل 20 فرداً، ثم فئة المطلقين والأرامل بنسبة 00% أي ما يعادل 0 مفردة.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن المؤسسة الإفريقية للزجاج تتوفر على عمال متزوجين لأن لديهم التزامات أسرية ويكونون مجبرين على العمل أكثر من العزاب

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة طبيعة الوظيفة
55,93%	33	موظف دائم
44,06%	26	موظف متعاقد
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد العينة موظفين دائمين و ذلك بنسبة 55, 93 %، أما نسبة الموظفين المتعاقدين فتقدر نسبتهم 44,06 % .

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة الدائمة والمؤقتة وذلك بنسبة متقاربة، وقد يعود ذلك إلى إستراتيجية المؤسسة في التوظيف واعتمادها المفرط على العمالة المؤقتة مقابل عدم فتح مناصب مالية جديدة و دائمة.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الأقدمية في العمل
%27,11	16	أقل من 5 سنوات
%28,81	17	من 6 إلى أقل من 10 سنوات
%8,47	05	من 10 إلى أقل من 15 سنة
%1,69	01	من 15 إلى أقل من 20 سنة
%33,89	20	من 20 فما فوق
%100	59	المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (08) الذي يوضح الأقدمية في العمل، فتبين لنا أن الأفراد الذين لديهم أقدمية في العمل من 20 سنة فما فوق وذلك بنسبة %33,89، ثم تليها فئة من 06 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة %28,81، تليها فئة أقل من 05 سنوات وذلك بنسبة %27,11، تليها فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وذلك بنسبة %8,47، وأخيرا فئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة وذلك بنسبة %1,69.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال من 20 سنة فما فوق أكبر نسبة لأنهم يمتلكون خبرة كافية تمكنهم من أداء عملهم بسهولة.

الجدول رقم(09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب.

النسب المئوية	التكرارات	العينة نوع المنصب
%13,55	08	إطار
%11,86	07	عامل تحكم
%74,57	44	عامل تنفيذ
%100	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضح نوع المنصب أن أغلب المبحوثين يتمركزون في منصب عامل تنفيذ بنسبة تقدر 74,57% أي ما يعادل 45 فرداً، ثم منصب إطار وذلك بنسبة 13,55%، وأخيراً منصب عامل تحكم بنسبة 11,86%، ويعود هذا التباين في النسب حسب طبيعة نشاط المؤسسة التي تحتاج إلى أكبر عدد من عمال التنفيذ.

**المحور الثاني: نوعية الاتصال والرضا الوظيفي:**

الجدول رقم(10): وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%45,76	27	الملصقات
%15,25	09	المقابلات
%30,50	18	الاجتماعات
%8,47	05	المراسلات
%100	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة أن أغلب المبحوثين يفضلون الملتصقات وذلك بنسبة 45,76%، ثم تليها الاجتماعات وذلك بنسبة 30,50%، وبعد ذلك المقابلات بنسبة تقدر بـ 15,25%، وأخيرا المراسلات وذلك بنسبة 8,47%.

نلاحظ أن عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج تفضل الملتصقات لأنها لا تتطلب الكثير من الوقت على عكس الاجتماعات والمقابلات.

جدول رقم (11): اتصال الرئيس بالعمال في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	إذا كانت الإجابة ب: نعم	التكرارات	النسب المئوية
نعم	09	15,25%	التعرف على حاجياتك وانشغالاتك	56	94,91%
	18	30,50%	تبليغك بالأوامر والتعليمات واطلاعاك بالمستجدات الجديدة بالمؤسسة		
	32	54,23%	لتنفيذ العمل		
	00	00%	أخرى		
لا	03	5,08%	/	/	/
المجموع	59	100%	/	/	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أغلب المبحوثين يتصل بهم الرئيس وذلك بنسبة تقدر بـ 94,91%، وهذا راجع بالنسبة للبعض إلى التعرف على حاجيات وانشغالات العامل وذلك بنسبة تقدر بـ 15,25%، أما البعض الآخر فيتصل بهم من اجل تبليغهم بالأوامر والتعليمات وذلك بنسبة تقدر بـ 30,50%، أما بالنسبة للبعض من اجل تنفيذ العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 54,23%، في حين نرى أن نسبة العمال الذين لا يتصل بهم رئيسهم تقدر بـ 5,08%.

نستنتج من خلال هذه الأرقام أن الرئيس يتصل بالعمال داخل المؤسسة وهذا من أجل إعطاء الأوامر والتعليمات العامل والعامل يقوم بطرح مشاكله وانشغالاته للرئيس حتى لا تكون هناك مشاكل داخل العمل.

الجدول رقم (12): يوضح تزويد المعلومات اللازمة عن أهداف المؤسسة من طرف الإدارة للعمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	إذا كانت الإجابة بـ لا	التكرارات	النسب المئوية
نعم	38	64,40%	/	/	/
لا	21	35,59%	نقص الأداء	06	23,50%
			انخفاض الروح المعنوية	07	33,33%
			الشعور بعدم الرضا	09	42,85%
			المجموع	21	/
المجموع	59	100%	/	/	/

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أغلب المبحوثين يتم تزويدهم بالمعلومات عن أهداف المؤسسة وذلك بنسبة تقدر بـ 64,40%، أما بالنسبة للأفراد الذين لا يتم تزويدهم بالمعلومات فتقدر بـ 35,59%، ويؤدي هذا بالنسبة للبعض إلى نقص الأداء وذلك بنسبة 23,50% والبعض الآخر إلى انخفاض الروح المعنوية وذلك بنسبة 33,33%، أما البقية فيؤدي إلى شعورهم بعدم الانتماء وذلك بنسبة تقدر بـ 42,85%.

من خلال هذه الأرقام نستنتج أن الإدارة في حالة عدم تزويد عمالها بالمعلومات اللازمة عن أهداف المؤسسة تكون معنوياتهم منخفضة، وهذا بدوره يعود سلبيًا على أدائهم وبالتالي تكون هناك صعوبة في تحقيق الأهداف على عكس إذا زودت عمالها بالمعلومات اللازمة فيكون العمال في هذه الحالة يحسون بالمسؤولية ويكون أكثر مواظبة في العمل.

الجدول رقم (13): الاتصال مع الزملاء.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	إذا كانت الإجابة بـ: نعم	التكرارات	النسب المئوية
نعم	57	%96,61	العمل المطلوب	27	%47,36
			مشاكل العمل	20	%35,08
			الاستشارة	10	%17,54
			المجموع	57	%100
لا	02	%3,38	/	/	/
المجموع	59	%100	/	/	/

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أغلب المبحوثين يتصلون مع زملائهم في العمل وذلك بنسبة تقدر بـ %96,61 وهذا كان بالنسبة للبعض من أجل العمل المطلوب بنسبة %47,36، أما بالنسبة لمشاكل العمل فكانت نسبة %35,08، أما بالنسبة للاستشارة فكانت بنسبة %17,54، أما نسبة الأفراد الذين لا يتصلون مع الزملاء كانت نسبتهم %3,38.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى الاتصالات مع الزملاء تكون بشأن العمل المطلوب وهذا راجع لروح الفريق بين العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (14): طبيعة الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

العينة الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
رسمي	14	%23,72
غير رسمي	13	%22,03
كلاهما	32	%54,23
المجموع	59	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بطبيعة الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة أن أغلب المبحوثين يقرّون بأنّ الاتصال الأكثر استعمالا هو الاتصال الرسمي والاتصال غير رسمي وذلك بنسبة 54,23% أي ما يعادل 32 فرد ثم تليها نسبة الاتصال الرسمي و ذلك بنسبة 23.72% أي ما يعادل 14 فرد، وأخيرا الاتصال غير الرسمي وذلك بنسبة 22,03%، أي ما يعادل 13 فردا.

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أنّ عمال المؤسسة يفضلون التنوع في الاتصال لأنه في نظرهم يؤدي إلى تحسين علاقات العمل وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم داخل المؤسسة، وبالتالي الزيادة في الإنتاجية.

الجدول رقم (15): ممارسة المؤسسة الاتصال كنشاط من أنشطة العمل.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
50,84%	30	نعم
49,15%	29	لا
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) المتمثل في ممارسة المؤسسة الاتصال كنشاط من أنشطة العمل، أن اغلب المبحوثين أجابوا بـ: نعم وذلك بنسبة 50,94%، أما الذين أجابوا بـ لا فتقدر نسبتهم بـ 49,15%.

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أنّ المؤسسة تمارس الاتصال كنشاط من أنشطة العمل وهذا لأن له دور فعال داخل المؤسسة لأن عن طريق الاتصال يتم تبادل الأفكار والمعلومات حول العمل بين العمال أنفسهم وبين الرئيس والعمال، وهذا يساعد الكل في سير العمل على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق الأهداف للكل.

الجدول رقم (16): مساعدة الاتصال الجيد في زيادة الرضا الوظيفي.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%86,44	51	نعم
%13,55	08	لا
%100	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين أجابوا بـ: نعم وذلك بنسبة تقدر بـ 86,44%، أي ما يعادل 51 فرداً، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ: لا فتقدر نسبتهم بـ 13,55%، أي ما يعادل 8 أفراد.

من خلال هذه الأرقام نستنتج أن الاتصال الجيد يساعد العمال في زيادة الرضا الوظيفي وهذا يتبادل الآراء والأفكار مع بعضهم البعض وهذا يؤدي إلى روح التعاون ومساعدة بعضهم البعض على إنجاز العمل المطلوب.

الجدول رقم (17): مساهمة الاتصال بين الإدارة والعمال في تفادي حدة التوتر والصراع داخل المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%93,22	55	نعم
%6,77	04	لا
%100	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الاتصال بين الإدارة والعمال يساهم في تفادي حدة التوتر والصراع وذلك بنسبة تقدر بـ 93,22%، أي ما يعادل 55 فرداً، أما بالنسبة للذين أجابوا بـ: لا فكانت نسبتهم تقدر بـ 6,77%.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أنه يوجد اتصال داخل هذه المؤسسة وأن له دور أساسي فهو يساهم في حل الكثير من المشاكل.

الجدول رقم (18): طريقة الاتصال التي يمارسها بالمسؤول المباشر على العاملين.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
6,77%	04	جيدة
61,01%	36	حسنة
32,20%	19	سيئة
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن اغلب المبحوثين أجابوا بأن طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر تكون حسنة وذلك بنسبة تقدر بـ 61,01%، ثم تليها نسبة 32,20% الذين أجابوا أنها سيئة، أما بالنسبة للذين أجابوا أنها جيدة فكانت نسبتهم تقدر بـ 6,77%.

ومن خلال هذه الأرقام نستخلص أن علاقة العمال بالمسؤول المباشر علاقة حسنة حيث أنه يطلعهم على كل ما يخص طريقة العمل، فهو لا يعتمد على الصرامة وإعطاء الأوامر والتعليمات بصفة رسمية، وإنما يتعامل معهم معاملة حسنة تقوم على التشاركية وتبادل الآراء، أما العمال الذين تربطهم علاقة سيئة، فهم من فئة الأقدمية وهذا لأنهم لم يحققوا حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية.

الجدول رقم (19): الأسلوب المفضل للعامل للاتصال بالإدارة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
18,64%	11	شفهي
71,18%	42	كتابي
6,77%	04	عن طريق واسطة
3,38%	02	أخرى
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أغلب المبحوثين يفضلون الاتصال بالإدارة عن طريق الكتابة وذلك بنسبة تقدر بـ 71,18%، أما بالنسبة للذين يفضلون أن تكون طريقة الاتصال شفهي فقدرت نسبتهم بـ 18,64%، أما بالنسبة للذين أجابوا عن طريق واسطة فكانت نسبتهم تقدر بـ 6,77%.

من خلال هذه الأرقام نستنتج أن العمال يفضلون الأسلوب الكتابي لأنهم ربما يجدون صعوبة الاتصال الشفهي فعن طريق الكتابة ربما تصل فكرتهم وطلباتهم بطريقة أفضل عن بقية الطرق.

الجدول رقم (20): الوسيلة الأكثر تأثيرا داخل المؤسسة.

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
72,88%	43	الاجتماعات
05,08%	03	الهاتف
15,25%	09	الانترنت
6,77%	04	أخرى
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن الوسيلة الأكثر تأثيرا حسب الأفراد هي الاجتماعات وذلك بنسبة تقدر بـ 72,88%، أي ما يعادل 43 فردا، ثم تليها نسبة 15,25% أي ما يعادلها 9 أفراد للذين

أقروا أن الانترنت هو الوسيلة الأكثر تأثيراً، وبعد ذلك نسبة 6,77% الذين أجابوا بأخرى، وأخيراً الهاتف بنسبة 05,08%.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الاجتماعات هي الوسيلة الأكثر تأثيراً حسب الأفراد داخل هذه المؤسسة، لأن داخل الاجتماعات تكون هناك تبادل الآراء والأفكار بين العمال والرؤساء، أما الهاتف بالنسبة لهم لا يؤثر فيهم لأنها ليس هناك أخذ ورد بل تعطي الأوامر لتنفيذ من قبل العامل.

### المحور الثالث: مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وزيادة الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (21): مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة:

النسب المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%01,69	01	دائماً
%40,67	24	أحياناً
%57,62	34	أبداً
%100	59	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) المتعلق بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث أن نسبة 57,62% أجابوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، ثم تليها نسبة 40,67% الذين أجابوا بأحياناً، ثم تليها نسبة 01,69% للذين أجابوا بأنهم يشاركون في إتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة دائماً.

ومن خلال ملاحظتنا يمكن القول أن المؤسسة لا تقوم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، وذلك راجع إلى أن معظم عمال المؤسسة هم عمال تنفيذ ولا يمتلكون مؤهلات علمية كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (22): اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل والمساهمة في زيادة الولاء.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	إذا كانت الإجابة ب: نعم	التكرارات	النسب المئوية
نعم	54	%91,50	تشجيع روح المبادرة	13	%24,07
			إيجاد التعاون	13	%24,07
			زيادة فعالية العمل	13	%24,07
			زيادة ثقة الإدارة	15	%27,77
لا	05	%08,47	المجموع	54	%100
المجموع	59	%100	/	/	/

من خلال الجدول رقم (22) المتعلق باهتمام المؤسسة بظروف العمل حيث نلاحظ أن نسبة %91,50 أجابوا بنعم أي أن اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل يزيد من ولاء العامل، وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة بالإدارة وذلك بنسبة تقدر بـ 27,77 ، كما أن كانت هناك نسب متساوية في تشجيع روح المبادرة وإيجاد التعاون وزيادة فعالية العمل و ذلك بنسبة %24,07، بالإضافة إلى ذلك نجد نسبة %08,47 أجابوا ب لا.

ومن خلال هذا يمكن القول أنه عند اهتمام المؤسسة بظروف العمل فإنه يزيد من ولاء العمال لها ، وذلك راجع إلى العوامل المؤثرة التي توفرها المؤسسة للعمال الذي يساعدهم على تأدية عملهم على أكمل وجه.

الجدول رقم (23): قيام المؤسسة بتطبيق القرارات التي يشارك العمال في اتخاذها في داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	24	40,67%
لا	10	16,94%
أحيانا	25	42,37%
المجموع	59	100%

من خلال الجدول رقم (23) والذي يوضح قيام المؤسسة بتطبيق القرارات التي يشارك العمال في اتخاذها، حيث نجد نسبة 42,37% أجابوا بأحيانا ، ثم تليها نسبة 40,67% أجابوا بـ نعم، ثم تليها نسبة 16,94% أجابوا بـ لا، ومن خلال ذلك يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتطبيق القرارات التي يشارك العمال في اتخاذها تكون أحيانا وذلك راجع إلى عدم امتلاك العمال للخبرة والمهارة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (24): يوضح المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يساعد في زيادة أداء العامل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	43	72,88%
لا	16	27,11%
المجموع	59	100%

من خلال الجدول رقم (24) الذي يوضح المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يساعد في زيادة أداء العامل ، نلاحظ أن نسبة 72,88% أجابوا بـ نعم، أما نسبة 27,11% أجابوا بلا أي أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الأداء وذلك راجع إلى أن العمال عندما يأخذ بعين الاعتبار لأرائهم يحسون بثقة بالنفس مما يؤدي إلى زيادة الأداء في العمل.

الجدول رقم (25): عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للعمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
مجرد إبداء رأي	32	54,23%

الشعور بأنك عنصر فعال	12	20,33%
الاتجاه إلى العمل بحماس	15	25,42%
المجموع	59	100%

من خلال الجدول رقم (25) نسبة 54,23% شاركوا في عملية اتخاذ القرارات وهذا مجرد إبداء رأي بالنسبة لهم، في حين نجد أن نسبة 25,42% أقرروا بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يؤدي بهم الاتجاه إلى العمل بحماس، ثم تليها نسبة 20,33% أقرروا بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى شعورهم بأنهم عنصر فعال في المؤسسة.

الجدول رقم (26): تقبل الرئيس لاقتراحات العمال يساعد في ارتفاع معنوياتهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	إذا كانت الإجابة ب: نعم	التكرارات	النسب المئوية
نعم	48	81,35%	الالتزام بالمواعيد	10	20,83%
			زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات	18	37,50%
			الشعور بالراحة	19	39,58%
			أخرى	01	02,08%
لا	11	18,64%	المجموع	48	100%
المجموع	59	100%	/	/	/

من خلال الجدول رقم (26) الذي يوضح تقبل الرئيس لاقتراحات العمال يساعد في ارتفاع الروح المعنوية حيث نلاحظ بأن نسبة 81,35% من أفراد العينة يقرون بأن الرئيس يتقبل لاقتراحاتهم، وهذا يؤدي إلى زيادة شعورهم بالراحة بنسبة 39,58%، وكذلك زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 37,50%، ضف إلى ذلك الالتزام بالمواعيد و ذلك بنسبة 16,94%، أما 02,08% ، في حين نجد نسبة 18,64% أجابوا بأن الرئيس لا يتقبل لاقتراحاتهم

نستنتج أن الرئيس يأخذ بعين الاعتبار آراء العمال لأنهم جزء من المؤسسة، وهذا يؤدي إلى ولاء العامل لمؤسسته و بالتالي تحقق أهداف العامل و المؤسسة على حد سواء.

الجدول رقم (27): مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يؤدي إلى حل المشاكل.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	54	%91,52
لا	05	%08,47
المجموع	59	%100

من خلال الجدول (27) الذي يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يؤدي إلى حل المشاكل، نلاحظ أن نسبة %91,52 أجابوا بأن مشاركة اتخاذ القرار يؤدي إلى حل المشاكل أما نسبة % 08,47 أجابوا ب لا، ومن خلال ملاحظتنا يمكن القول أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساهم في حل المشاكل وله أيضا دور كبير في حل النزاعات كما يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال.

الجدول رقم (28): مناقشة نظام عمل المؤسسة مع العمال يساهم في زيادة الولاء داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	52	%88,13
لا	07	%11,86
المجموع	59	%100

من خلال الجدول رقم (28) الذي يوضح مناقشة نظام عمل المؤسسة مع العمال يساهم في زيادة الولاء داخل المؤسسة ،حيث نلاحظ أن نسبة %88,13 يرون أن مناقشة نظام عمل المؤسسة مع العمال

يساهم في زيادة الولاء داخل المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 11,86% يرون أن مناقشة نظام عمل المؤسسة مع العمال لا يساهم في زيادة الولاء داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى عدم القدرة على الاحتكاك مع بعضهم البعض، ونقص لغة الحوار والتشاور والمناقشة التي يجب أن تكون.

#### المحور الرابع:التغير التكنولوجي و ارتفاع الروح المعنوية.

الجدول رقم (29): إمكانية وجود آلات حديثة داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية	إذا كانت الإجابة ب: نعم	التكرارات	النسب المئوية
نعم	14	28,57%	تحسين معدل الإنتاج	49	83,05%
	02	04,81%	انخفاض معدل الإنتاج		
	21	42,85%	ريح الوقت		
	12	24,48%	إتقان العمل		
لا	10	16,94%	المجموع	49	100%
المجموع	59	100%	/	/	/

من خلال الجدول رقم (29) الذي يوضح بإمكانية وجود آلات حديثة داخل المؤسسة حيث نلاحظ أن نسبة 83,05% أجابوا بوجود آلات حديثة في العمل ، و هذا يؤدي إلى ربح الوقت و ذلك بنسبة تقدر ب42,85% و تحسين معدل الإنتاج بنسبة 28,57% مقابل 24,48% أقرروا بأنها تساهم في إتقان العمل، وما نسبة 04,81% كانت إجاباتهم تساهم في انخفاض الإنتاج، في حين نجد ما نسبة 16,94% أجابوا ب لا ومن هذا نستنتج أن المؤسسة تحتوي على آلات جديدة.

الجدول رقم (30): إمكانية إدخال وسائل جديدة في أماكن العمل يزيد من ارتفاع الروح المعنوية.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	55	93,22%
لا	04	06,77%
المجموع	59	100%

من خلال الجدول (30) يوضح إمكانية إدخال وسائل جديد في العمل يزيد من ارتفاع الروح المعنوية حيث نجد نسبة 93,22 % أجابوا ب نعم، وأن نسبة 06,77% أجابوا ب لا، ومن خلال هذا يمكن القول أن إدخال وسائل جديدة في المؤسسة يزيد من ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال، كما يزيد تحفيز العمال و تأدية أعمالهم على أكمل وجه.

الجدول رقم (31): إمكانية السماح للعمال من استخدام الآلات الموجودة داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	46	77,96%
لا	13	22,03%
المجموع	59	100%

من خلال الجدول رقم (31) الذي يوضح إمكانية السماح للعمال من استخدام الآلات الموجودة داخل المؤسسة، حيث نجد نسبة 77,96% أجابوا ب نعم، وان نسبة 22,03% أجابوا ب لا، فمن خلال ملاحظتنا يمكن القول أن المؤسسة تقوم بالسماح لبعض العمال باستخدام الآلات الموجودة في المؤسسة وذلك من أجل اختصار الوقت وتحسين نوعية الإنتاج.

الجدول رقم (32): يوضح نوع التكنولوجيا السائدة داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
بسيطة	38	64,40%
معقدة	21	35,59%
المجموع	59	100%

من خلال الجدول رقم (32) الذي يوضح نوع التكنولوجيا السائدة داخل المؤسسة حيث نجد نسبة 64,40% أقرروا أن نوع التكنولوجيا بسيطة، أما نسبة 35,59% أقرروا أن نوع التكنولوجيا معقدة، ومن خلال هذا يمكن القول أن نوع التكنولوجيا السائد في المؤسسة بسيطة، وذلك راجع ربما لعدم تمكن العمال من استخدام تكنولوجيا المعقدة.

الجدول رقم (33): يوضح صعوبة استخدام الآلات.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	17	34,69%
لا	42	71,18%
المجموع	59	100%

من خلال الجدول رقم (33) الذي يمثل صعوبة استخدام الآلات نجد أن نسبة 71,18% أجابوا بأن هناك صعوبة في استخدام التكنولوجيا، ، في حين نسبة 34,69% أجابوا بأنها لا توجد صعوبة في استخدام الآلات.

ومنه نستنتج أن أغلب العمال لا يستطيعون استخدام الآلات ، وهذا راجع لتطور وحداثة هذه الآلات، وعدم تكيف العامل معها و عدم تدريبه عليها.

الجدول رقم (34): عند إحداث التغيير التكنولوجي:

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
تسريح العمال واستبدالهم بآخرين	05	08,47%
إعادة توجيههم	10	16,94%
إعادة تكوينهم	44	74,57%
أخرى	00	00%
المجموع	59	100%

من خلال الجدول رقم (34) الذي يوضح عند إحداث التغيير التكنولوجي، حيث نجد نسبة 74,57% أجابوا أن هذا التغيير يؤدي إلى إعادة تكوينهم، ثم تليها نسبة 16,94% أجابوا بأنها تساهم في إعادة توجيههم، ثم تليها نسبة 08,47% أجابوا أنها تساهم في تسريح العمال واستبدالهم بآخرين. ومن خلال ذلك يمكن القول أن إحداث التغيير التكنولوجي يؤدي إلى إعادة تكوينهم وذلك للدور التي تلعبه هذه التكنولوجيا في تكوين العمال وذلك من خلال منحهم مهارات جديدة واكتسابهم للخبرة المهنية والقدرة على التعامل مع التغيير التكنولوجي.

الجدول رقم (35): عند إحداث التغيير التكنولوجي يعود بالفائدة على المؤسسة والعمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	53	89,83%
لا	06	10,16%
المجموع	59	100%

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن نسبة 89,83% أجابوا بأن التغيير التكنولوجي يعود بالفائدة على المؤسسة، وكذلك على العمال، وأن نسبة 10,16% أجابوا بأن التغيير التكنولوجي لا يعود بالفائدة على المؤسسة و لاعلى العمال أيضا، وهذا راجع إلى نقص الخبرة، وليس لديهم تكوين وتدريب على الآلات الجديدة المتطورة.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

**النتائج الجزئية للفرضية الأولى: من خلال الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها كما يلي:**

"تساهم نوعية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة":

1- الشيء الذي لاحظناه من خلال الجداول رقم (09) (10) أن أغلب المبحوثين راضين عن الاتصال بينهم وبين الإدارة وذلك بنسبة تزيد عن 60 % وهذا يعتبر حافز معنوي بالنسبة للعامل حيث يحسن بالمؤسسة، ويقوم بأدائه على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الإنتاجية وهذا يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة معا.

2- أما في ما يتعلق بوجود اتصال بين العمال داخل المؤسسة فقد أكدت نسبة 96.61 % على أن أغلب المبحوثين أجابوا أن هناك اتصال فيما بينهم داخل مكان العمل، وهذا راجع إلى وجود علاقات جيدة وروح التعاون فيما بينهم.

3- تشير نسبة 54.23 % بوجود اتصال رسمي وغير رسمي داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن العمال يقومون لتطبيق القوانين الموجودة داخل المؤسسة، وذلك من خلال تبادل الأفكار والآراء فيما بينهم، ويرجع ذلك إلى وجود علاقات قوية بين العمال.

4- يوضح من خلال النتائج الجدول رقم (13) (14) أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة يساعد على زيادة الرضا الوظيفي وذلك بنسبة تزيد عن 50 % فأغلب المبحوثين يأكلون أن الاتصال يساعد على زيادة الرضا الوظيفي وهذا راجع إلى إعطاء الفرصة للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، وهذا يعتبر دافع ومحفز للعامل بلا إبداع والحماس في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة لكل من العامل والمؤسسة على حد سواء.

5- حسب نتائج الجدول رقم (15) (16) يتبين أن طريقة الاتصال التي يمارسها بالمسؤول المباشر على العاملين حسن وذلك بنسبة 61.01 % وهذا يساهم في التقليل من التوتر داخل المؤسسة مما يخلق الحيوية في العمل ويجعله يسير بطريقة سلسة وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

6- حسب نتائج الجدول (17) يتبين أن أغلب المبحوثين يفضلون الاتصال بالإدارة عن طريق الكتابة وذلك بنسبة 71.18 % وهذا يدل على سهولة إيصال المعلومات والمستجدات الخاصة بالمؤسسة، وهذا من أجل ربح الوقت وتحسين وتطوير الأداء.

7- حسب النتائج المدونة في الجدول رقم (18) يتضح أن الوسيلة الأكثر تأثيرا في العمال هي الاجتماعات وذلك بنسبة تقدر ب72.88 % وهذا من خلال تبادل الآراء والأفكار التي تحقق المؤسسة وأيضا يتم التوصل إلى الحلول في حالة وجود مشاكل أما بالنسبة للهاتف لا يعتبر وسيلة مؤثرة بالدرجة الأولى على العامل.

يوضح الجدول رقم (36): العلاقة بين اتصال الرئيس بالعمال ومدى مساهمة الاتصال في تفادي التوتر والصراع.

كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	الاتصال رئيس العمال		مساهمة الاتصال بين الإدارة والعمال في تفادي التوتر
					لا	نعم	
3.84	0.05	01	12.25	53	F <sub>0</sub> =03	F <sub>0</sub> =50	نعم
				/	% 60	% 92.59	
				/	F <sub>e</sub> = 4.49	F <sub>e</sub> =48.50	
				6	F <sub>0</sub> = 20	F <sub>0</sub> =04	لا
				/	% 40	% 7.40	
				/	F <sub>e</sub> = 0.5	F <sub>e</sub> =5.49	
				59	5	54	المجموع
				% 100	% 100	% 100	

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يبين أنه توجد علاقة إرتباطية بين اتصال الرئيس بالعمال ومدى ومساهمة هذا الاتصال في تفادي التوتر حيث يتبين أن 92.59 % أقرروا بوجود علاقة من اتصال الرئيس

بالعمال ومدى مساهمة الاتصال بين الإدارة والعمال في تفادي حدة التوتر، في حيث نجد أن نسبة 40 % أقرروا، بأنه لا توجد علاقة.

وبتطبيق كا<sup>2</sup> لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية على أرقام الجدول أعلاه، يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها، يثبت ذلك اختبار كا<sup>2</sup> على إعتبار أن كا<sup>2</sup>، المحسوبة

12.25 أكبر من نظيرتها الجدولية 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 وعلى هذا يمكن القول أن كلما كان اتصال الرئيس بالعمال والاتصال بين الإدارة والعمال كلما نقصت المشاكل والخلافات داخل المؤسسة وباستعمال المتوسط الحسابي لهذه الفرضية كانت النتيجة تقدر ب 71.95 %.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

### النتائج الجزئية للفرضية الثانية: التي مفادها:

" تساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرار في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة".

- 1- تشير نسبة 57.62 % بأن العمال لا يشاركون في القرارات التي تحصى المؤسسة، أما نسبة 40.67 % أقرروا أحيانا، وهذا يدل أن المؤسسة لا تقوم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات دائما وهذا راجع ربما إلى نقص المؤهلات العلمية للعمال أو إلى عدم معرفة العمال بكفاءة مستجدات المؤسسة.
- 2- نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن المؤسسة تهتم بتحسين ظروف العمل، وهذا يساعد العمال على القيام بعملهم على أكمل وجه، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الثقة بالمؤسسة وهذا يساعدهم على زيادة ولائهم لتلك المؤسسة.

- 3- الشيء الذي لاحظناه من خلال الجدول رقم (21) (22) (23) أن المؤسسة تقوم بتطبيق القرارات التي يشارك فيها العمال، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار رأي عمالها ويعود ذلك إلى ثقة المؤسسة بعمالها، وهذا يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية والزيادة في الأداء.

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين مشاركة في عملية اتخاذ القرارات في زيادة الأداء وحل المشاكل.

المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع	لا	نعم	المشاركة في عملية اتخاذ القرارات حل المشاكل
3.84	0.05	1	4.87	45	F <sub>o</sub> = 03	F <sub>o</sub> =42	نعم
				/	% 42.85	% 80.76	
				/	Fe= 5.33	F <sub>e</sub> = 39.66	
				14	F <sub>o</sub> = 04	F <sub>o</sub> = 10	لا
				/	% 57.14	% 19.23	
				/	F <sub>e</sub> = 1.66	F <sub>e</sub> =12.33	
					Σ 07	52	المجموع
59	% 100	% 100					

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار في زيادة الأداء وحل المشاكل، حيث يتبين أن 80.76 % أقرروا بوجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في عملية اتخاذ القرار في زيادة الأداء وحل المشاكل، حيث نجد نسبة 57.14 % أقرروا بأنهم لا توجد علاقة ارتباطية.

وبتطبيق كا<sup>2</sup> لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية على أرقام الجدول أعلاه، يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها، باعتبار كا<sup>2</sup> المحسوبة 4.87 أكبر من نظيرتها

الجدولية 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل أنه كلما كانت المشاركة في عملية اتخاذ القرار كبيرة كلما أدى ذلك إلى حل المشاكل وزيادة أداء العمال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وباستعمال المتوسط الحسابي كانت النسبة تقدر ب 73.62%.

ومن خلال هذا يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية محققة.

**النتائج الجزئية للفرضية الثالثة: والتي مفادها:**

"التغيير التكنولوجي يساهم في، رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة".

1- بالنسبة للجدول (27) يبين أن نسبة 83.05 % من العمال أجابوا أنهم توجد آلات حديثة داخل المؤسسة وذلك بسبب أن المؤسسة تحتاج إلى هذه الوسائل والآلات الحديثة وذلك من أجل تحسين منتجاتها واختصار الوقت وهذا يؤدي بها إلى تطور وازدهار المؤسسة.

2- ومن خلال الجدول (28) فقد تبين أن نسبة 93.22 % من العمال أكدوا أن إدخال وسائل جديدة في أماكن العمل يزيد من ارتفاع الروح المعنوية داخل المؤسسة، وذلك راجع إلى الدور التي تلعبه هذه الآلات وذلك من خلال أنها تسهل العمل وتقوم بتحضير العمال اتجاه عملهم وتأدية عملهم على أكمل وجه.

3- ويتبين من الجدول (29) أن نسبة 77.96 % أكدوا أنهم يقومون باستخدام الآلات الموجودة داخل المؤسسة وذلك راجع إلى أن المؤسسة بطبيعة الحال سوف تسمح لعمالها باستخدام الآلات الموجودة بداخلها، كون العمال جزء من هذه المؤسسة.

4- يتبين من الجدول (30) أن نسبة 64.4 % من العمال قالوا بأن نوع التكنولوجيا السائدة داخل المؤسسة بسيط وذلك يرجع إلى أن أغلب العمال لا يجدون استخدام التكنولوجيات المعقدة لذلك تستخدم المؤسسة تكنولوجيا بسيطة.

5- حيث تبين من الجدول (31) أن نسبة 71.18 % لا يجدون صعوبة في استخدام الآلات الموجودة داخل المؤسسة وذلك راجع إلى أن العمال قد تعودوا على استخدام هذه الآلات وأصبحوا لا يجدون أي صعوبة في استخدامها.

6- نرى من خلال الجدول (32) أن نسبة 74.57 % يرون أن عند إحداث التغيير التكنولوجي يتم إعادة تكوينهم واكتسابهم لمهارات جديدة وتنمية قدرتهم على التأقلم مع هذا التغيير التكنولوجي فان هذا التغيير يؤدي بالفائدة على العمال من أجل إعادة تكوينهم.

7- أما من خلال الجدول (33) يتبين أن 89.83 % يقرون أن التغيير التكنولوجي يعود بالفائدة على المؤسسة بالإضافة إلى عودته بالفائدة على العمال أيضا وذلك من خلال أنه كلما كانت الفائدة كبيرة كلما كانت جزء منها إلى العمال كون العمال جزء من هذه المؤسسة

**الجدول (38) يوضح العلاقة بين التغيير التكنولوجي وعودته بالفائدة على العمال:**

التغيير التكنولوجي	تسريح العمال و استبدالهم بآخرين	إعادة توجيههم	إعادة تكوينهم	المجموع	كا <sup>2</sup> المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	عودته بالفائدة على العمال
									نعم
	F <sub>o</sub> =0.03	F <sub>o</sub> = 06	F <sub>o</sub> = 41	50	7.62	02	0.05	5.99	نعم
	% 50	% 75	91.11 %	/					
	Fe=05.08	Fe= 6.77	Fe= 38.13	/					
لا	F <sub>o</sub> =03	F <sub>o</sub> =02	F <sub>o</sub> = 04	09					لا
	50 %	% 25	08.88 %	/					
	Fe=0.91	Fe=1.22	Fe= 6.86	/					
المجموع	06	08	45	59					المجموع
	% 100	% 100	100						

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يتبين بوجود علاقة ارتباطية بين التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة وعودة هذا التغيير بالفائدة على عمالها نجد أن 50 % يقرون بأنه عند

إحداث التغيير يتم تسريح العمال واستبدالهم بآخرين ونفس النسبة للذين أجابوا بأنهم لا يتم تسريح العمال ولا استبدالهم بآخرين بل تقوم المؤسسة بإعادة توجيههم أو تكوينهم.

وبتطبيق كا<sup>2</sup> لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطيه بين التغيير الذي يحدث في المؤسسة وبين عمالها، يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها، يثبت ذلك اختبار كا<sup>2</sup> على اعتبار أن كا<sup>2</sup> المحسوبة تقدر ب 12.25 أكبر من نظيرتها الجدولية 3.84 عند مستوى دلالة 0.05 حيث يتبين أنه كلما كان التغيير التكنولوجي الذي يحدث داخل المؤسسة كان هذا لفائدة العمال.

و باستعمال المتوسط الحسابي لهذه الفرضية الجزئية كانت النتيجة تقدر ب 78.52 %

وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

### ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تناولنا في الفصل الأول مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع علاقات العمل وأثارت اهتمام مجموعة من الباحثين وهذا لكونه موضوع غاية الأهمية، وهذه الدراسات توصلت إلى مجموعة من النتائج التي سنحاول مقارنتها مع النتائج التالية:

- بالنسبة لدراسة طلعت لظفي إبراهيم، فقد اختلفت مع دراستنا في المتغير الثاني، حيث ربط العلاقات الإنسانية بالرضا، أما دراستنا فربطنا فيها علاقات العمل بالأداء، أما التشابه فكان في النتائج المتوصل إليها، من حيث أن الصداقة والانتماء إلى الجماعات العمال الغير رسمية تفوق أهميتها عن بعض العوامل المادية ونوعية الاتصال الذي يكون بين الزملاء والرؤساء، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

- أما بالنسبة لدراسة آل الشيخ فقد توافقت مع دراستنا في المتغير الثاني وهو الأداء، أما الاختلاف فكان في المتغير الأول حيث ربط آل الشيخ علاقة المتغيرات الشخصية والتنظيمية بأداء العامل أما دراستنا فهتم بعلاقات العمل الموجودة داخل المؤسسة، ونتائجها كانت مختلفة عن نتائجها بسبب الفروض التي انطلقت منها كل دراسة، حيث ساعدتنا في ضبط الإطار النظري للأداء.

- أما فيما يخص الدراسة الثالثة لزويلف مهدي حسن فكان التشابه في المتغير الثاني، أما الاختلاف فكانت دراسة هذا الأخير تهتم بالولاء التنظيمي، أما دراستنا فهتم بعلاقات العمل داخل المؤسسة، أيضا في النتائج حيث تواصلت دراسة مهدي حسن إلى أن الحرص على المواعيد والتقييد بالأنظمة

يؤدي إلى كفاءة مستوى الأداء، أما دراستنا فركزت على الاتصال والمشاركة في عملية اتخاذ القرار والتغيير التكنولوجي وكيفية تأثير هذه العوامل على أداء العامل.

- أما بالنسبة للدراسة الرابعة للباحث " عبد الرزاق محمد قريرة مسعود " التي تناولت العوامل المرتبطة بنسق أداء العاملين، اتفقت مع دراستنا في البحث عن نوع العلاقات الإنسانية السائدة بين العاملين في المؤسسة وأداء العاملين أما الاختلاف فكان في النتائج المتوصل إليها فهذه الدراسة توصلت إلى انخفاض الحالة المعنوية لدى العاملين، وأن العلاقات بين العاملين تتميز بالسلبية وعلاقة العمال مع المدير هي علاقات رسمية حيث يقوم بممارسة السلطة المطلقة.

أما دراستنا فقد توصلت إلى أن العلاقة بين الزملاء في العمل هي علاقة تسودها المحبة والتعاون فيما بينهم، أما علاقتهم مع المدير، هي علاقة حسنة حيث تكون بينهم الثقة المتبادلة،

- أما فيما يخص دراسة " فاطمة محمد أرفيدة " فقد اختلفت مع دراستنا في المتغير الثاني حيث ربطت العلاقات الاجتماعية بالإنتاجية، أما دراستنا فقد ربطنا علاقات العمل بأداء العاملين أما التشابه فكان في النتائج المتوصل إليها فتوصلنا إلى وجود التعاون والترابط بين العاملين أنفسهم وبين الرؤساء وأن هناك علاقات رسمية و غير رسمية بين العمال، وأن هناك مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وضرورة الاهتمام بالعامل بدلا من التركيز على الآلة.

#### رابعا : النتيجة العامة:

لقد تحققت الفرضيات الثلاث للدراسة صدق الفرضية العامة التي مفادها: " لعلاقات العمل دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية"، حيث أو ضحت الشواهد الكمية، ونتائج الدراسة الميدانية التي تم إجرائها بالمؤسسة الإفريقية للزجاج وجود علاقات داخل المؤسسة إذا اتضح ووفقا للنتائج المتوصل إليها أن هناك جو من الاتصال بين العاملين والإدارة العليا من خلال وسائل الاتصال المتاحة كالهاتف والإعلانات والاجتماعات ، وهذا إن دل فإنه يدل على

العلاقات الحسنة بينهم وبالتالي ساعد على تحقيق التعاون والتماسك فيما بينهم، وهذا ما أدى إلى رفع مستوى أدائهم و بلوغ أهداف المؤسسة.

- وما يمكن أن نستنتجه من خلال الفرضية الثانية أن المؤسسة تهتم بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات وهذا ما يزيد ثقتهم بالإدارة وبأنفسهم حين يشعرون بروح الانتماء للمؤسسة وهذا ما أدى بها إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في رفع الإنتاجية.
- أما بالنسبة للتغيير التكنولوجي داخل المؤسسة فهو يعود بالفائدة على العمال حسب رأيهم، وهذا ما يجعلهم يقومون بعملهم بحماس وأن هناك تجديد وتغيير داخل العمل دون الإحساس بالملل، وهذا يزيد في ارتفاع معنوياتهم وولائهم للمؤسسة.
- وفي الأخير يمكن القول أن علاقات العمل لها أهمية كبيرة في المؤسسات لذلك وجب الاهتمام به أكثر كونها لها كل الإمكانيات للنهوض بمستوى المؤسسات وذلك من خلال الاهتمام بمواردها البشرية والاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

# المخاتمة

## الخاتمة

يبقى موضوع علاقات العمل من أهم قضايا الساعة التي أثّرت حولها نقاشات عديدة نتيجة للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة والوسيلة الناجعة لتحقيق وضمن استمرارية وجود أي مؤسسة، ذلك فهي تسعى دائما للاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنمية الطاقات الكامنة، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الفعالية.

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تعرف دور علاقات العمل كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة وكعامل من عوامل القوة والنجاح لأنها تعمل على رسم سياسات واستراتيجيات وإعداد خطط برامج عمل تبنى على أسس علمية مدروسة وتنفذ باستخدام التقنيات والوسائل المناسبة.

وتأسيسا على ما سبق من حقائق ومعلومات والتي كانت موضحة في الجانب النظري والإحصائيات والبيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة أكدت هذه النتائج أن الشركة الأفريقية للزجاج تعتمد على أسلوب الاتصال لكسب تأييد العاملين بالمؤسسة والعصب الحيوي لقيامها واستمرارها فبدون اتصال لا يتحقق أي هدف، كما أثبتت النتائج أنها أيضا تعمل على إشراك الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار، والتي من شأنها تؤدي إلى كسب ثقتهم وتجعل جو العمل يتسم بالاحترام والتعاون والتساند المتبادل، وعليه فإن نجاح المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، تعتمد على العلاقات الموجودة داخل المؤسسة، لذا يجب الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على كسب رضاهم في العمل وبذلك يستمرون في العطاء وهذا بدوره يؤدي إلى الزيادة في الأداء والرفع في الإنتاجية، وبالتالي تحقق الأهداف للعامل والمؤسسة على حد سواء.



# قائمة المراجع

## الكتب العربية:

- 1- إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط1.
- 2- أحمد بن مرسللي: مناهج البحث العلمي في العلوم والإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ط2.
- 3- أحمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 4- أحمد زكي بدوي: الدراسات التطبيقية في تشريع العمل و التأمينات الإجتماعية العمالية، مكتب القاهرة الجديدة، مصر، د س.
- 5- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1983 .
- 6- احمد عياد: مدخل منهجية البحث العلمي، دوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2006.
- 7- احسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط1.
- 8- القحطاني وآخرون: منهج البحث في العلوم، سلوكية مع تطبيق المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2000.
- 9- الهيتي خالد عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2.
- 10- إيهاب صبحي محمد رزقي: العلاقات الصناعية وتجهيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، د س.
- 11- بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2.
- 12- حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

- 13- حسام عيسى: نقل التكنولوجيا، دراسات الآليات القانونية للتبعية الدولية، دار المستقبل العربي، مصر، القاهرة، 1987.
- 14- حسن عبد المجيد أحمد رشوان: علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 15- حسن هشام: منهجية البحث العلمي، الفنون البيانية، الجزائر، 2007، ط1.
- 16 - حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ط1.
- 17- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ط4.
- 18- خيضر كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 19- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر، ط1.
- 20- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، مصر.
- 21- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 22- رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار ومر، الجزائر.
- 23- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، الكويت، ط2.
- 24- زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار وجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- 25- زويلف مهدي حسن: الولاء التنظيمي و علاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين، المطار الدولي، عمان، 2003.
- 26- سلاطنية بلقاسم: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 27- شفيق محمد: البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، د ط.

- 28- صديق محمد عفيفي وآخرون: السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط10.
- 29- صلاح الدين شاروخ: منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار النشر والتوزيع، 2009.
- 30- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 31- صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة، 1982.
- 32- طلعت ابراهيم لطفي: أساليب البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ط1.
- 33- عادل حرحوش ومؤيد سعيد السالم: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط2.
- 34- عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر، الأردن، 1999، ط1.
- 35- عباس محمود عوفي: مدخل إلى الأسس النفسية الفيزيولوجية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- 36- عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998، ط6.
- 37- عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث الاجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977.
- 38- عبد الحميد عطية: طريقة العمل مع الجماعات (أساسيات مفاهيم الممارسة)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 39- عبد الغفار حنفي: إدارة المنوال و الإمداد، الدار الجامعية الإسكندرية، 1997.
- 40- علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية بالكويت، 1975.
- 41- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ط4.
- 42- علي عبد الرزاق حليبي: البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 43- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ط6.

- 44- فاروق عبيدة فيله ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، في المؤسسات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الأردن، 2005، ط1.
- 45- فتحي عبد العزيز أبو راضي: الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ط2.
- 46- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم والأساليب والنماذج، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001 .
- 47- مؤيد سعيد السالم: مدخل استراتيجي متكامل، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- 48- ماجدة العطية: السلوك في المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2003، ط1.
- 49- ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 50- محمد الصغير بدوي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالم، الجزائر، 1992.
- 51- محمد عبيدات وآخرون: منهج البحث العلمي والمراحل التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، 1999، د ط.
- 52- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1980، ط1.
- 53- محمد فؤاد صبري النمر: التفكير العلمي والنقدي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 54- محمد فاتح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ط1.
- 55- محمد نجيب توفيق وعبد الله محمد بارزغة: علاقات الصناعة في الشركات والمؤسسات، مطبعة المدني، القاهرة.
- 56- محمود الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 57- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، مطبعة بوزريعة، الجزائر، 1992.
- 58- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3.

- 59- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ط2.
- 60- موريس أرجيريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2006.
- 61- ناصر دادي عبدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ط1.
- 62- هرمن أفويس: إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 63- هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة و الخدمات الاجتماعية، أسس ونظريات ومعالجة تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 .
- 64- وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 65- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الدراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 66- يوسف حجيم الطائي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- 67- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، ط1.
- 68- غريب محمد سعيد أحمد: البحث الاجتماعي، دار المعرفة، الإسكندرية.
- 69- فيصل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البحث، قسنطينة، 1999.
- 70- محمد طلعت عيسى: البحث الاجتماعي (مبادئه ومناهجه)، المكتبة الجامعية، القاهرة، 1989.
- 71- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط3.

**الكتب الأجنبية:**

1-Ra ymird quivy et luc van com pen boud.manuel de recharch en scien  
siciabs.2én edition.dunoid.paris France.1995.

2-Dinutri weiss : les relatlins du travail.bunod

3-Bogdin.R.c.Biklen.s.k.qualitave ;research for education :an untra du  
ction tittheory and methods ; bostir athyn and bocon.

### المعاجم والموسوعات:

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان، بيروت، 1978،
- 2- جماعة من كبار اللغويين العرب: المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دون بلد نشر، د س.
- 3- سمير الشويكي: معجم إداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 4- فريدريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، دون بلد نشر، دون سنة.
- 5- الموسوعة العلمية العربية: مؤسسة أمال للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط2.

### الرسائل الجامعية:

- 1- إبراهيم فيصل فهد بن محمد:العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على موظفين في مجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا)، السعودية، 2008.
- 2- الخليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 3- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 4- حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

- 5- سالم بن بركة براك الفايدي: فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2008.
- 6- سعد بشايبية: تنظيم القوى العاملة للمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 1994-1995.
- 7- سعد بشايبية: علاقات العمل والتعلم الثقافي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 8- طلعت لظفي إبراهيم: العلاقات الإنسانية والرضا في العمل، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، بني سويف، 1993.
- 9- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة والتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
- 10- علي غربي: العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1989.
- 11- محمد سلامة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج (ENAVA) بجيجل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
- 12- ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن، الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير للعلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 13- نبيل سوفي: دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موطنية حزبية بجيجل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.

## القواميس والمجلات:

- 1 - الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010.

2- العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

3- خالد الصاوية ومحمد القضاة: القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد03، جامعة مؤتة، الأردن، 2009.

4- عبد الفتاح صالح خليفات ونسرين محمد مطارئة: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد(1+2)، جامعة مؤتة الأردن، 2010.

5- قاموس المرشد الجديد: منشورات المرشد الجزائرية، الجزائر، دون سنة نشر.

### الملتقيات:

1- ريس وفاء: دورة التعليم التنظيمي في تعيين الأداء التنافسي في منظمة الأعمال المداخلة، مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13 ديسمبر.

### المواقع الإلكترونية:

1-www.cb./ m stba.com/t.208 137.htm/ 20/01/2016.

2- [www.iawforall/index.bi/definition.if](http://www.iawforall/index.bi/definition.if) 23/01/2016.

3-http ;/vp1.alurazer.com tt 64169.htm. 19/02/2011.

4- http://www.elssafq.com/ in dex.php 23/02/2011

# الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

استمارة بحث بعنوان

**دور علاقات العمل في تحسين أداء العاملين داخل  
المؤسسة الصناعية الجزائرية**

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد - الطاهير -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

أشرف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

غراز الطاهر

\* بوركوة شافية.

\* بوصبيعة راضية.

هذه الاستمارة في إطار البحث العلمي و المعلومات الواردة فيها تبقى سرية و

لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2016/2015

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن:  من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة  من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 50 فما فوق
3. المستوى التعليمي:  أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
5. طبيعة الوظيفة:  موظف دائم  موظف متعاقد
6. الأقدمية في العمل:  أقل من 5 سنوات  من 06 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20 سنة  من 20 فما فوق
7. نوع المنصب:  إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ

## المحور الثاني: نوعية الاتصال والرضا الوظيفي للعاملين.

8. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة؟

- الملتصقات  المقابلات  الاجتماعات
- المراسلات  أخرى

9. هل يتصل رئيسك بك في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب: نعم يرجع ذلك إلى :

التعرف على حاجياتك و انشغالاتك .

تبليغك بالأوامر و التعليمات اطلاعك بالمستجدات الجديدة بالمؤسسة

لتنفيذ العمل .

أخرى

10. هل يتم تزويدكم بالمعلومات اللازمة عن أهداف المؤسسة من طرف الإدارة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: لا يؤدي ذلك إلى :

نقص الأداء .

انخفاض الروح المعنوية .

الشعور بعدم الانتماء .

11. هل أنت على اتصال دائم بزمالك داخل المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: نعم يكون الاتصال بشأن :

العمل المطلوب  مشاكل العمل  الاستشارة

12. ما طبيعة الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة؟

رسمي  غير رسمي  كلاهما

13. هل تعتقد أن مؤسستكم تمارس الاتصال كنشاط من أنشطة العمل؟

نعم  لا

14. هل ترى أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة يساعد على زيادة الرضا الوظيفي؟

نعم  لا

15. هل تعتقد أن الاتصال بين الإدارة والعمال يساهم في تفادي حدة التوتر والصراع داخل

المؤسسة؟

نعم  لا

16. ما رأيك في طريقة الاتصال التي يمارسها المسؤول المباشر على العاملين؟

جيدة  حسنة  سيئة

17. ما هو الأسلوب المفضل لديك بالاتصال بالإدارة؟

شفهي  كتابي  عن طريق واسطة  
 أخرى

18. ما هي الوسيلة الأكثر تأثيرا حسب رأيك؟

الاجتماعات  الهاتف  الأنترنت  
 أخرى

المحور الثالث: مشاركة العمال في اتخاذ القرار و زيادة الولاء التنظيمي.

19. يشارك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة :

دائما  أحيانا  أبدا

20. اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل يزيد من ولائك لمؤسستك :

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: نعم يؤدي إلى:

. تشجيع روح المبادرة

. إيجاد التعاون

زيادة فعالية العمل .

زيادة الثقة بالإدارة .

21. هل تقوم المؤسسة بتطبيق القرارات التي شاركت في اتخاذها؟

نعم  لا  أحيانا

22. هل تساعد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في زيادة أدائك في العمل ؟

نعم  لا

23. ماذا تعني لك عملية المشاركة في اتخاذ القرارات؟

مجرد إبداء رأي  الشعور بأنك عنصر فعال

الاتجاه إلى العمل بحماس

24. هل تقبل رئيسك لاقتراحاتك يساعد على ارتفاع معنوياتك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: نعم يرجع ذلك إلى؟

الشعور  الالتزام بالمواعيد  زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات

بالراحة

أخرى

25. هل المشاركة في اتخاذ القرارات بين المسؤولين و العمال يؤدي إلى حل مشاكل العمال؟

نعم  لا

26. هل تعتقد أن مناقشة نظام عمل المؤسسة مع العمال يساهم في زيادة ولائهم داخل المؤسسة؟

نعم  لا

المحور الرابع: التغيير التكنولوجي وارتفاع الروح المعنوية:

27. توجد في مكان عملك آلات حديثة :

نعم  لا

في حالة الإجابة ب: نعم تبرز النتائج المترتبة على ذلك في :

تحسين معدل الإنتاج .

انخفاض معدل الإنتاج .

ربح الوقت .

إتقان العمل .

28. هل ترى أن إدخال وسائل جديدة في أماكن العمل يزيد من ارتفاع الروح المعنوية؟

نعم  لا

29. هل يسمح لك باستخدام الآلات الموجودة داخل المؤسسة؟

نعم  لا

30. ما نوع التكنولوجيا السائدة في المؤسسة؟

بسيطة  معقدة

31. هل تجد صعوبة في استخدام الآلات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب: لا يؤدي ذلك إلى:

تضيق الوقت .

التفاني في العمل .

أخرى

32. عند إحداث التغيير التكنولوجي هل تعتقد أن المؤسسة بحاجة إلى:

تسريح العمال واستبدالهم بآخرين .

. إعادة توجيههم

. إعادة تكوينهم

أخرى

33. اذا كان التغيير التكنولوجي يعود بالفائدة على المؤسسة ، هل تعتقد كذلك انه يعود بالفائدة

على العمال ؟

لا

نعم

## ملخص الدراسة:

يرتبط موضوع الدراسة الحالية بجانب مهم على صعيد المؤسسات بمختلف أنواعها ويتمثل في دور العلاقات العمل في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية وهذا من أجل الكشف على الدور الفعال الذي تلعبه علاقات العمل باعتبارها المصدر الأساسي لأي مؤسسة سواء كانت إنتاجية، خدماتية وخاصة صناعية، فالأداء هو المعيار الذي تعتمد عليه المؤسسات لمعرفة مدى الزيادة في الإنتاجية وتحقيق الربح.

لقد اتخذنا الشركة الإفريقية للزجاج مجالاً للدراسة الميدانية وكان الهدف منها محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده هل لعلاقات العمل دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وقمنا بتجزئة التساؤل الرئيسي إلى ثلاث تساؤلات فرعية كالتالي:

- 1- هل تساهم نوعية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- 2- هل تساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في زيادة الولاء داخل المؤسسة؟
- 3- هل التغيير التكنولوجي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة؟

هذا قد وظفنا المنهج الوصفي باعتبار أن هذه الدراسة تسعى إلى وصف وتشخيص طبيعة العلاقات الموجودة داخل المؤسسة، وذلك من خلال أدوات جمع البيانات التي اعتمدنا عليها والمتمثلة في الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، أما فيما يخص العينة فاعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية وهذا لتوفر المناصب مختلفة داخل المؤسسة.

والإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين، الجانب النظري وتطرقنا فيه إلى عرض موضوع الدراسة، ومعرفة واقع علاقة العمل داخل المؤسسة الجزائرية، أما الجانب الميداني فتطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، عرض تحليل البيانات، وأخيراً مناقشة النتائج وتوصلنا في الأخير إلى النتائج التالية:

- مساهمة نوعية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي.
- مساهمة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في زيادة الولاء داخل المؤسسة.
- التغيير التكنولوجي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة.

- وتوصلنا في الأخير إلى أن المؤسسة تهتم بالعنصر البشري داخل المؤسسة وتحسين أدائه، كما تعمل المؤسسة بالاتصال والتواصل مع عمالها والاجتماع معهم ومناقشة مشاكلهم. ومن خلال ما سبق يتبين لنا أهمية علاقات العمل داخل المؤسسات وذلك من خلال الأساليب التي تنتهجها المؤسسة من أجل كسب رضا العامل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

## Résumes :

L'objet de l'actuelle recherche est lié a un important point au niveau des différents établissements représentant l'ordre de relations de travail dans l'exécution des travailleurs dans l'entreprise économique algérienne et ce ,pour découvrir le principal rôle rattaché aux relations de travail considérées la source principale pour toute entreprise que se soit productive ou prestataire ...et particulièrement industrielle .La réalisation est la base de l'entreprise pour connaitre l'effet de l'augmentation dans la productivité et la réalisation de bénéfice.

Nous avons pris la société AFRICA VER comme lieu de la recherche sur le site et que le but était de connaitre la réponse sur les questions principales sur les relations de travail des pays dans l'amélioration de la productivité des travailleurs dans l'entreprise industrielle algérienne .Nous avons réparti la question principale sur trois question secondaires, à savoir :

- 1- Est-ce que la qualité communication participe dans la réalisation d'acceptation fonctionnelle ?
- 2- Est-ce que participation des travailleurs participe dans la prise de décision dans l'augmentation des liens dans l'entreprise ?
- 3- Est-ce que le changement technologique participe dans la moralité des travailleurs dans l'entreprise ?

Pour ce fait , on a employé la méthode descriptive car cette recherche mène à la description et au diagnostic de la nature des relation existantes dans cette entreprise et ce suivant les matériels de rassemblement des données appliquées représentées dans la remarque :Le questionnaire , or, concernant la moralité nous nous sommes basés sur l'opération fictive disponible dans les postes différents dans l'entreprise .

La réponse sur les questions de la recherche, nous avons numéroté la recherche en prenant le coté théorique et nous nous sommes penchés à exposer

l'objet de la recherche et la connaissance de la réalité des relations de travail dans l'entreprise algérienne, or, le côté pratique nous nous penchons sur les procédures théoriques de la recherche et exposition et analyse des données puis discuter les résultats et nous avons obtenu les résultats suivants :

\_ La participation qualitative de la communication dans les réalisations de l'acceptation d'emploi.

\_ La participation des travailleurs dans la décision dans l'augmentation de la productivité dans l'entreprise.

\_ Le changement technologique participe dans l'augmentation de la moralité du travailleur dans l'entreprise.

En conclusion, nous avons atteint que l'entreprise prend soin de l'élément humain pour améliorer sa productivité, ainsi elle se penche sur la communication et la relation avec ses travailleurs, les réunir et discuter leurs problèmes.

Vu ce qui précède, nous avons obtenu l'importance des relations de travail dans l'entreprise et ce suivant les méthodes prises par cette entreprise pour atteindre la bonne foi des travailleurs afin concrétiser ces objectifs.