

جامعة مولود معمري
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



النزاعات العمالية في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية ايت تودرت بواسيف- تيزي وزو -

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

اشراف الاستاذة:

- د. سليمي ساسية

إعداد الطالبين:

- ايت محمد تسعديت.

- بن موسى سوهيلة.

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

تعلموا العلم وعلموه الناس تعلموا الوقار والسكينة وتواضعوا لمن تعلمتم منه ولا تكونوا جبابرة
العلماء فلا يقوم علمكم بجهلكم
عمر بن الخطاب رضي الله عنه
واما بعد

نشكر الله عز وجل على نعمته التي أنعمها علينا وعلى فضله وتوفيقه لنا لإتمام هذه المذكرة
لا يسعنا في هذا المقام الا ان ننسب الفضل لأصحابه
فأخص بالذكر استاذتنا المشرفة
سليمي ساسية التي أشرفت على هذه المذكرة بالمرافقة المتواصلة والتي منحتنا الكثير من
وقتها ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والارشاد كما نشكرها على المعلومات التي
افادتنا بها فلها جزيل الشكر والعرفان بالجميل على تحملها وصبرها طيلة انجاز هذه
الدراسة.

كما نتقدم بالشكر الى كل من علمنا حرفا نافعا وعملا صالحا.
كما نشكر أساتذة تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل على كل ما قدموه لنا من معلومات
طيلة دراسة سنتين ماستر.

كما نفضل بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وتقييم هذا البحث
واثراءه بأفكارهم.

والى كل من قدم لنا يد المساعدة وكل من ساهم من قريب او بعيد في إتمام هذا العمل.
تسعديت وسوهيلة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى من علموني العطاء دون انتظار المقابل الى سر نجاحي ونور دربي الى نبع المحبة والوفاء ومن كانت شمعتها تحترق لتضيء طريقي إلى الذين أرجو أنني نلت رضاهما إلى أغلى ما في حياتي والداي.

إلى من حبهم يجري في عروقي ومن يدعموني في كل شيء ومن هم سندي في الحياة وأغلى ما عندي اخواتي شفيق، مبارك، أحمد وإلى نادية.

إلى الغالية أم أمي أطال الله في عمرها الى جداي وجدتي رحمهم الله إلى كل عائلة أيت محمد اعمامي وعماتي وعائلاتهم.

إلى كل عائلة سعيد أعمر خالتي وأخوالي وعائلاتهم.

إلى ذكرى الذي فقدناهم ولأزالوا يعيشونا في قلوبنا.

إلى روح ابن عمتي علي وابنة عمتي صليحة وعائلتها.

إلى حبيبتي زاهية التي لم توقفها الحياة في إنهاء دراستها رحمة الله عليك.

إلى صديقاتي الغاليات والوفياء.

تسعديت

إهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه و الأجل أن يهدي الغالي للأغلى ، هي ذي ثمرة
جهدي أجنيها اليوم هي هدية أهديتها إلى من قال فيها الله عزوجل: " و بالوالدين
إحسانا" سورة الإسراء ص 64.

أبي و أمي أعز ما عندي فقد سانداني و دعماني في مشوار و وضعا مصلحتي فوق كل
إعتبار.

إلى من علمني أجدية الحب و الشجاعة أخي.

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع ، إلى من تكاتفنا يدا بيد
و نحن نقطن زهرة تعلمنا أجواتي الغاليات و أزواجهن و أولادهن.

إلى من فتحوا الباب و إحتضنوني كإبناتهم أقاربي : نفسوث و عائلتها الكريمة .

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي ، و إلى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلمي .

سوهيلة

فهرس المحتويات

كلمة الشكر.

الاهداء.

مقدمة..... أ

ص	عنوان
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
06	1- أسباب ودوافع اختيار الموضوع.
07	2- أهداف البحث.
07	3- أهمية الموضوع.
08	4- الاشكالية.
11	5- الفرضيات.
11	6- تحديد المفاهيم.
17	7- منهج الدراسة:
19	8- العينة وكيفية اختيارها
20	9- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:
21	10- الدراسات السابقة.
26	11- المقاربة النظرية.
الفصل الثاني: النزاع العمالي.	
	تمهيد
36	1- تعريف النزاعات العمالية.

36	2- أنواع النزاعات العمالية.
39	3- إجراءات تسوية النزاعات الفردية.
40	4- إجراءات تسوية النزاعات الجماعية.
41	5- أسباب النزاعات العمالية.
44	6- مصادر نزاعات العمل.
46	7- مراحل النزاع العمالي.
49	8- مظاهر النزاع العمالي.
51	9- مقومات النزاع.
52	10- آثار النزاع العمالي.
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.	
تمهيد.	
59	1- تعريف الأداء الوظيفي.
60	2- عناصر الأداء الوظيفي.
61	3- محددات الأداء الوظيفي.
63	4- العوامل المؤثرة في الأداء.
65	5- أنماط الأداء الوظيفي
67	6- طرق تقييم الأداء.
72	7- أهمية الأداء الوظيفي.
72	8- أهداف تقييم الأداء.
خلاصة.	

الجانب الميداني

الفصل الرابع: التعريف بميدان البحث ومناقشة الفرضيات

تمهيد	
78	1. تاريخ او نشأة بلدية أيت تودرت.
78	2. المجال الجغرافي.
79	3. المجال الزمني.
80	4. التعريف بمجلس أيت تودرت.
83	5. خصائص العينة.
92	6. عرض وتحليل الفرضيات.
92	1-6 تحليل واستنتاج الفرضية الأولى.
100	2-6 تحليل واستنتاج الفرضية الثانية.
109	الاستنتاج العام.

خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

هرس الجداول

ص	عنوان الجدول	الرقم
84	توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
84	توزيع المبحوثين حسب السن	02
85	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
86	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	04
87	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	05
88	توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي	06
89	توزيع المبحوثين حسب نوع السكن	07
90	توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة	08
90	توزيع المبحوثين حسب الاجرة	09
91	توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف	10
92	توزيع المبحوثين حول ثبات الوظيفة	11
93	إجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقية	12
93	العلاقة بين الاقدمية والاستفادة من الترقية	13
94	العلاقة بين الترقية وتقديم الاقتراحات لتطوير الاداء	14
95	العلاقة بين الترقية واعتماد البلدية على طرق تحسين الاداء	15
96	حدوث حساسية بين العمال في حالة ترقية عامل واهمال اخر	16
97	العلاقة بين الترقية والرضا عن العمل	17
98	العلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي	18
100	ملائمة ظروف العمل في بلدية ايت تودرت	19
101	العلاقة بين ظروف العمل والاقدمية	20

102	ملائمة ظروف العمل مع حدوث النزاع داخل بلدية ايت تودرت	21
103	العلاقة بين ملائمة ظروف العمل مع أسباب نشوب النزاعات داخل بلدية ايت تودرت	22
104	العلاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي	23
105	اسباب النزاعات	24
105	حدوث حوار مفتوح مع العاملين حين نشوب نزاع داخل البلدية	25
106	إجابات المبحوثين حول حدوث حوار مفتوح مع العاملين حين ينشب نزاع داخل البلدية	26

فهرس الأشكال

ص	عنوان الشكل	الرقم
46	مصادر النزاع	01
48	مراحل النزاع	02
55	الاثار السلبية والايجابية للنزاع	03
65	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	04

ملخص:

نحاول من خلال هذه المذكرة التي جاءت بعنوان "النزاعات العمالية في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، دراسة موضوع النزاعات العمالية والذي يشكل نقطه تقاطع العديد من العلوم وهو من المسائل الجوهرية باعتبارها تشكل بعد تنظيميا حظي باهتمام الدراسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية حيث أجريت الدراسة الميدانية في بلدية ايت تودرت بواسيف، وقد هدفت إلى محاولة الكشف عن واقع النزاعات العمالية داخل المؤسسة.

لمعالجة هذا الموضوع نعتمد على الخطة التالية حيث قسمت الدراسة الحالية الى جانبين الجانب النظري للدراسة الفصل الأول فيه خصصناه للإطار المنهجي والمقاربة النظرية تمهيدا لإشكالية البحث التي تطرقنا إليها كما يتناول أسباب ودوافع اختيار الموضوع وأهميته وأهداف البحث وفرضيات الدراسة كما شرحنا بعض المصطلحات التي قد تكون صعبة بالنسبة لمتصفح مذكرتنا، وأدرجنا أهم الدراسات السابقة التي كانت لها صلة بموضوع البحث وأخيرا المقاربة النظرية التي اهتمت بهذا الموضوع.

والفصل الثاني فقد عالج النزاعات العمالية والعناصر المرتبطة به.

اما الفصل الثالث تطرقنا فيه الى الأداء الوظيفي وأهم النقاط المرتبطة به..

اما الجانب الثاني فقد خصصناه للجانب الميداني حيث عرضنا من خلاله مجالات الدراسة المجال المكاني والجغرافي والزمني. وأخيرا قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

Résumé :

Nous tentons, à travers ce mémoire, intitulé « Les conflits du travail dans l'institution algérienne et leur relation avec la performance au travail », d'étudier la question des conflits du travail, qui constitue un point d'intersection de nombreuses sciences et est l'une des questions fondamentales il constitue une dimension organisationnelle qui a retenu l'attention des chercheurs dans diverses disciplines des sciences sociales, où l'étude a été menée Le travail de terrain a été mené dans la commune d'Ait Toudret ouassif, et il visait à tenter de découvrir la réalité des conflits du travail au sein la mise en place

Pour résoudre ce problème, nous nous appuyons sur le plan suivant, car l'étude actuelle a été divisée en deux volets :

L'aspect théorique de l'étude, le premier chapitre dans lequel nous l'avons consacré au cadre méthodologique et à l'approche théorique en prélude à la problématique de recherche que nous avons abordée, traite également des raisons et motifs du choix du sujet, de son importance, les objectifs de la recherche et les hypothèses de l'étude. Nous avons également expliqué certains termes qui peuvent être difficiles pour le navigateur de notre note, et nous avons inclus les études antérieures les plus importantes qui étaient liées au sujet de la recherche. Enfin, l'approche théorique qui concernait ce sujet.

Le deuxième chapitre traitait des conflits du travail et des éléments connexes.

Quant au troisième chapitre, nous avons discuté de la performance au travail et des points les plus importants qui s'y rapportent.

Quant au deuxième aspect, nous l'avons consacré au terrain :

Dans lequel nous avons présenté les domaines d'études dans les domaines spatial, géographique et temporel. Enfin, nous avons présenté, analysé et interprété les résultats de l'étude, en traitant les données et en tirant des conclusions.

الانسان منذ الفجر الأول للبشرية وعيشه على هذه الأرض لم ينقطع ابدا عن العمل وتوسع وترسخ هذا الفعل الإنساني، فالعمل كظاهرة إنسانية لصيقة بوجوده لما يوفره من اشباع للحاجات من مأكّل وملبس... وتحقيقا للذات، يعتبر أساس كل ثروة وتقدم فلولا وجوده وتطوره لما تطور هذا العالم، ورغم كون العمل إحدى خواص هذا الكون مازال من اهم الوسائل للاستغلال والظلم والتسلط خاصة على القوى العاملة، فمنذ العهد البدائي نسجل ظهور فكرة المقاومة والصراع والنزاع.

لقد شهد العمل تطورات هامة عبر مختلف المراحل التاريخية المتعاقبة، لكونه شرط ملازم لبقاء وتطور الافراد والمجتمعات انطلق متخذا صور النشاط الفردي لسد الحاجات الشخصية، ثم تطور شيئا فشيئا ليصبح يلبي حاجات الغير الذي اتخذ بدوره عدة اشكال ونظم متنوعة تطورت بتطور المجتمعات ذاتها متأثرا في شكله ومضمونه بكل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة.

تعتبر المؤسسة مكان للحياة الاجتماعية النشطة، تمتاز بظهور توترات عمالية متواصلة نتيجة الاختلافات في الثقافات والعادات والتقاليد التي يحملها كل فرد، ولا تخلو إدارة او مؤسسة من النزاعات والخلافات وخاصة في المؤسسة التي تقل فيها الموارد والامكانيات، ويكثر فيها الموظفين الذين يعملون والذين لا يعملون، لذا مبررات حدوث النزاعات والخلافات كثيرة جدا والخلافات البسيطة هي جزء من حياتنا اليومية سواء كنا في المكتب او الإدارة او المؤسسة او المنزل او المجتمع.

تعد نزاعات العمل من اهم وأخطر النزاعات التي تنشأ بين افراد المجتمع في عصرنا الحالي، فهي تكتسي أهمية بالغة في انشغالات السياسيين والاقتصاديين والاجتماعيين لاعتبارات شتى أهمها كونها تمس شريحة عريضة من المجتمع.

ومن هذا المنطلق فان الدراسة الراهنة "نزاعات العمل" تشكل نقطة تقاطع العديد من العلوم، وتعد من المسائل الجوهرية باعتبارها تشكل بعدا تنظيميا حطي باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية الى جانب المشتغلين في ميدان الصناعة وغيرها.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة الحالية الى جانبين:

الجانب الأول: الإطار النظري للدراسة الذي يحتوي على ثلاثة فصول هما كالآتي:

- **الفصل الأول** خصصناه للإطار المنهجي والمقاربة النظرية، كما يتناول أسباب ودوافع اختيار الموضوع وأهميته وأهداف البحث ثم الإشكالية وفرضيات الدراسة الى جانب تحديد المصطلحات وإعطاء لكل مفهوم مفهومه الاجرائي، منهج وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وصولا الى الدراسات السابقة وأخيرا المقاربة النظرية التي اهتمت بهذا الموضوع.

- **اما الفصل الثاني** فقد عالج المتغير الأول والمتمثل في النزاعات العمالية والعناصر المرتبطة به.

- **اما الفصل الثالث** تطرقنا فيه الى المتغير الثاني المتمثل في الأداء الوظيفي وأهم النقاط المرتبطة به.

اما الجانب الثاني: فقد خصصناه للجانب الميداني وقد احتوى فصلين:

الفصل الرابع: عرضنا من خلاله مجالات الدراسة المجال المكاني والجغرافي والزمني بالإضافة الى المنهج المستخدم في الدراسة ثم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وعينة الدراسة، وأخيرا قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومعالجة البيانات واستخلاص النتائج.

كما نجد ضمن دراستنا أيضا مقدمة خاتمة وعرض لأهم المراجع والمصادر المعتمدة في هذا البحث.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب ودوافع اختيار الموضوع.
- 2- أهداف البحث.
- 3- أهمية الموضوع.
- 4- الإشكالية.
- 5- الفرضيات.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- منهج الدراسة:
- 8- العينة وكيفية اختيارها
- 9- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:
- 10- الدراسات السابقة.
- 11- المقاربة النظرية.

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري للدراسة خطوة أساسية ومهمة في البحث الاجتماعي، والفصل الأول يعد بمثابة القاعدة الصلبة التي يبنى عليها موضوع الدراسة حيث يمكننا من خلاله الإحاطة بأهم جوانب دراستنا وخصوصا الجوانب المنهجية والمفاهيمية، المتمثلة في إشكالية البحث وفرضياته بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع وابرار أهميته وأهدافه ثم تحديد المفاهيم، منهج وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، إضافة الى الدراسات السابقة التي تزودنا بأفكار إضافية عن موضوع بحثنا، مما يساعدنا على مواصلة هذه الدراسة واشباع فضولنا العلمي الذي دفعنا الى اختيار هذا الموضوع.

1- أسباب اختيار الموضوع:

الاسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار موضوع النزاعات دون غيره من المواضيع كونه من المواضيع الهامة في ميدان علم اجتماع تنظيم وعمل له أسباب عديدة نذكر منها:

أ- الاسباب الذاتية:

- ان موضوع النزاعات العمالية يندرج في صميم اهتمامنا كباحثين في ميدان علم اجتماع تنظيم وعمل.
- محاولة اثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع.
- كان اختيارنا للموضوع تأثرنا بالحقوق المهضومة للعامل الضعيف الذي هو ضحية مجتمع قاسي.
- الحرص على كسب الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من المهارات والاستفادة منها.
- تعميق المعرفة والرصيد العلمي حول الموضوع الذي هو جوهر اختصاصنا.
- الرغبة في اثراء مكتبة الكلية بمرجع عن النزاعات العمالية.

ب- الأسباب الموضوعية:

- ان موضوع نزاعات العمل يمس الشريحة الأكثر أهمية وهو المورد البشري الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- اعتبار موضوع النزاع العمالي من المواضيع الحساسة في وقتنا الراهن التي اثارته حوله نقاشات وجدالات حادة.
- موضوع نزاعات العمل يرتبط مباشرة بالمورد البشري داخل التنظيم الذي يعد جوهر المؤسسة.

- محاولة وصف وتحديد العلاقة بين النزاعات العمالية والاداء الوظيفي.
- الوقوف على اهم المشاكل او المعوقات التي يواجهها العمال داخل المؤسسة.

2- أهداف الدراسة:

من المعروف ان لكل بحث علمي هدف يسعى الى تحقيقه من خلال الدراسة النظرية والميدانية وبما ان تحديد اهداف الدراسة خطوة أساسية وبالتالي نحدد اهداف دراستنا فيما يلي:

- أهمية هذا الموضوع وما يحمله من عمليات اجتماعية متداخلة التي تؤدي إلى لفت الانتباه والاهتمام بها لمحاولة التعرف على الواقع الفعلي لظاهرة نزاعات العمل.
- محاولة تسليط الضوء على المشاكل والصعوبات التي يعيشها الموظف ومدى تأثيرها عليه والتعرف على مصادرها.
- التعرف على أنواع النزاعات التي تحدث في المؤسسة وكيف تعكس على مجهودات العمال.
- محاولة خلق بيئة عمل خالية من النزاعات مما يؤدي إلى توفير مناخ ملائم داخل المؤسسة.
- الوقوف على اهم أسباب نزاعات العمل داخل المؤسسة من منظور سوسيولوجي.
- معرفة العلاقة القائمة بين نزاعات العمل والأداء الوظيفي.

3- أهمية الدراسة:

تظهر لنا أهمية والفائدة العلمية من القيام بهذه الدراسات في عدة مجالات نذكر منها ما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة القائمة بين النزاع العمالي ومستوى الاداء في المؤسسة.

- قلة الدراسات الميدانية والسوسيولوجية فيما يتعلق بالموضوع مقارنة مع التطورات التي تعرفها المؤسسة فيما يخص النزاعات.
- توجيه نظر الباحثين نحو الاهتمام بدراسة مثل هذه المواضيع والأفكار نظرا لتواجدها القوي والفعال بالمؤسسة.
- قد تكون هذه الدراسة سبب إجراء العديد من الدراسات الاخرى على النزاع العمالي داخل المؤسسة.
- محاولة إثراء الرصيد المعرفي بخصوص الموضوع.

4- الإشكالية:

يعد الانسان المورد الحقيقي في أي منظمة لما يملكه من مهارات وما يتمتع به من رغبة في العمل لذلك يعتبر مصدر نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة. ولكي ينجح التنظيم في بلوغ مسعاه لا بد له من الاهتمام بهذا العنصر وخلق بيئة عمل مناسبة له وكون هذا الأخير هو الأداة والمحرك الأساسي لباقي عناصر التنظيم ويمثل ايضا اهم مدخلات كل مؤسسة وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها وذلك لما يتمتعون به من قدرات ومهارات فعند تحفيز العمال ومنحهم فرص للترقية دون محاباة يشعرون بأهميتهم ويخلق لديهم الإحساس بالانتماء والاندماج وعدم التهميش، وبالتالي تقادي النزاعات وهذا ما قد يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بحالة من الرضا.

فالترقية في النظام المؤسسي من الحوافز التي تشجع العامل على الجدية في العمل، واستنهاض طاقة العامل لكي ينشط من أجل تحقيق أهداف المنشأة والشعور بالرضا والسعي الدائم لتحسين موقعه داخل المؤسسة، والترقية هي أداة تشجيع العمال لتحسين الدخل فوجود المؤسسة مرتبط بوجود العنصر الفعال وبالجهد الذي يبذله فالمؤسسة هي قطب للحياة الاجتماعية النشطة، تضم اعداد هائلة من الموارد البشرية المختلفة، وعدم التجانس بينهم قد يولد نزاعات الذي هو أمر طبيعي في المنظمات المختلفة فالنزاعات داخل المؤسسة أمر لا

يمكن تجنبه بشكل كامل ولا يمكن للعامل ان يمارس مهامه دون ان يؤثر ويتأثر بما يحيط به من ظروف ونزاعات وتعد نزاعات العمل من اهم وأخطر النزاعات التي تنشأ بين أفراد المجتمع في العصر الحالي، وتمثل هذه النزاعات خطر في سيرورة العلاقات المهنية وينجم عنها اضرار اقتصادية واجتماعية كما تؤثر أيضا على أداء العاملين.

ويعتبر أول من أشار الى هذه النزاعات تحت صيغة الصراع هو كارل ماركس حيث يقول ان العمال هم الذين يخلقون بعملهم رأس المال وبأنفسهم أيضا يخلقون بؤسهم المتزايد.¹ لقد كثر الجدل والنقاش حول موضوع نزاعات العمل حيث يشكل نقطة تقاطع العديد من العلوم، وقد لفت هذا الموضوع انتباه مجموعة من الباحثين والدارسين في مختلف التخصصات حيث اهتم به كل من عالم الاقتصاد، القانون وعالم الاجتماع الى جانب المشتغلين في ميدان الصناعة، ولقد حظي خاصة باهتمام بالغ من طرف علماء الاجتماع لتنظيم وعمل الذين اهتموا به ودرسوه وعالجوه من مختلف الزوايا لكونه من الظواهر المرتبطة بالبناء التنظيمي.

ان النزاعات في المؤسسات ظاهرة عالمية نجدها في كل دول العالم، وتطورها يؤثر على علاقات العمل التي يعيشوها العمال داخل المؤسسة، فتصبح هذه العلاقات والمناخ الاجتماعي للمؤسسة مزيج من النزاعات والتوترات وتؤثر على استقرار العمال واطمئنانهم وقد تكون عائقا امام دافعية العمال وانجازاتهم ورغبتهم في العمل، حيث ان ظروف العمل بشتى انواعها داخل المؤسسة تساهم في تحديد أداء العاملين في أي نشاط فالأداء هو عملية تشير الى كفاءة الافراد في الإنجاز وكما يشير أيضا الى مهارات وفاعلية العاملين وقدرتهم على تحقيق اهداف المؤسسة.² ولان أداء العمل لأي عامل يعتبر مقياس للعملية الإنتاجية في أي مؤسسة.

¹ - سعد بشانبيبة، علم اجتماع العمل الأسس النظرية والتجارب، مشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص48.

² - محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص50.

فإن موضوع النزاعات في العمل شغل بال الكثير من المهتمين، فهناك من رأى بضرورة وجود النزاع والصراع داخل المؤسسة، ومنهم من عارض ذلك، ومن هذا المنطق نجد البنائية الوظيفية ركزت على التوترات التي تحدث خلافاً في النسق الاجتماعي، ويذهب أصحاب هذه النظرية إلى أن نزاعات العمالية هي معوقات وظيفية، وفي هذا الصدد يرى كل من «بارسونز» و«ميرتون» و«غولدر» وهم من رواد هذه النظرية: أن النزاعات العمالية نتاج لسوء المنظومة الاجتماعية معتمدين في ذلك أن العمال وإدارة المؤسسة لهما نفس الصراع ويتقاسمون نفس القيم الأساسية، ونفس الشيء ذهب إليه أصحاب النظرية التيلورية الذي يرون أن نزاعات العمل تؤثر على العامل والتنظيم معاً، في حين الماركسية ركزت على الصراع وترى فيه عملية ديناميكية تشرح الواقع وتكشف عناصره وتناقضاته وتحدد أطرافه، وهو الآلية الوحيدة التي تمكننا من اكتشاف آليات الاستغلال واللامساواة التي ينطوي عليها البناء التنظيمي لكل مؤسسة.¹

ومن هذا المنطلق فإننا سنحاول من خلال بحثنا هذا إيجاد العلاقة بين النزاعات العمالية والأداء الوظيفي انطلاقاً من التساؤل العام:

- كيف تؤثر النزاعات العمالية على الأداء الوظيفي لعمال بلدية ايت تودرت ؟

• التساؤلات الجزئية:

- هل الترقية تخلق النزاع ببلدية ايت تودرت وهل تؤثر على الأداء؟
- هل ظروف العمل الغير ملائمة ببلدية ايت تودرت تخلق النزاعات وهل تؤثر سلباً على الاداء؟

¹- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع والتنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 96 ، 152.

5- الفرضيات:

ان البحث العلمي مرتبط بالفروض وبدون الفروض لا يمكن التحدث عن شيء اسمه البحث.

• الفرضية الرئيسية:

- للنزاعات العمالية تأثير على الأداء الوظيفي لعمال بلدية ايت تودرت.

• الفرضيات الفرعية:

- الترقية تخلق النزاعات ببلدية ايت تودرت وهذا ما يؤثر سلبا على الاداء.

- ظروف العمل الغير ملائمة ببلدية ايت تودرت تخلق النزاعات وتؤثر سلبا على الاداء.

6- تحديد المفاهيم:

• المؤسسة: هناك عدة تعاريف أعطيت للمؤسسة ومن بينها:

يعرف "ماكس فيبر" المؤسسة بأنها: "تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية".¹

وقد عرفها مؤيد سعيد السالم بقوله: "أنها وحدة اجتماعية هادفة، إنها تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق اهداف مشتركة".²

¹ - فريد راغب محمد النجار، السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة الكتاب، الكويت، 1976، ص148.

² - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص23.

هناك من يعرف المؤسسة بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".¹

عرفها جاك لوبستين بأنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة الى كونها إحدى الاشكال الاجتماعية للعمل.²

التعريف الإجرائي: تعتبر بلدية أيت تودرت وحدة اجتماعية وخدمائية تتكون من مجموعة العناصر المادية والعناصر البشرية - قوى عاملة - بحيث يؤدي الاستخدام الجيد الفعال لهذه العناصر المجتمعة الى تحقيق الأهداف الاجتماعية وبالتالي ضمان وجودها واستمرارها.

• العمل:

في علم الاجتماع الماركسي هو: "النشاط الموجه للإنسان والذي يهدف إلى السيطرة على القوى الطبيعية والاجتماعية، وتحويلها لتلبية حاجات الإنسان والمجتمع، وهذه الحاجات تتكون تدريجياً"³...

كما عرف العمل عبد الباسط محمد حسن بأنه: "النشاط الموجه لتحويل القوى الطبيعية والبسيطة عليها من أجل تلبية حاجات الإنسان"⁴...

كما عرفه عبد المنعم عبد الحي إلى تعريف العمل بقوله: "إنه مجموعة من العلاقات الاجتماعية الذي يستتد أطول فترة من نشاط الفرد"⁵...

يقدم "ويبستر" تعريفا للعمل بقوله: "بذل الجهد أو القدرات لإنجاز شيء ما، أي الجهد البدني أو العقلي الموجه نحو تحقيق غاية".¹

¹ - عائشة مخلوفي، تحول الشرك الاقتصادي الى منافس وردة الفعل العمالية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص20.

² - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 145.

³ - بشانبيبة سعد مرجع سابق، ص 9.

⁴ - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1972، ص 213.

⁵ - عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، 1984، ص12.

التعريف الاجرائي للعمل:

هو ذلك الجهد الذهني والعضلي الذي يبذله العامل من أجل بلوغ أهداف معينة مقابل الحصول على أجر لائق ببلدية ايت تودرت.

• العامل:

اختلفت وجهات النظر حول مفهوم العامل أو العمال ويمكن استعراض بعضهما كما

يلي:

يعرفه أحمد زكي بدوي: "يرى ان كلمة عامل تشمل جميع الأشخاص الذين يؤدون عملا تحت إدارة أو سلطة أو إشراف لرب العمل بموجب عقد عمل بصرف النظر عن قيمة الأجر ودون الاهتمام بنوع العمل سواء كان فنيا أو يدويا".²

وفي تعريف آخر: "العامل ذلك الانسان الذي يعمل لكسب قوته".³

أما من جهة نظر تشريع العمل الجزائري: فقد نصت المادة الثانية من قانون 11/90

على ما يلي:

يعتبر العمال الأجراء في مفهوم هذا القانون أنهم كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل راتب في إطار التنظيم لشخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم.

• علاقات العمل:

يعرف د. أحمد زكي بدوي علاقات العمل بأن: «هي العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبين رؤسائهم

¹ والتراس نيف، العمل وسلوك الانسان، دار النهضة العربية، ب س، ب ط، ص 97.

² احمد زكي بدوي، الدراسات التطبيقية في تشريع العمل والتأمينات الاجتماعية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، ص62.

³ علي سليمان طلعت عيسى، الخدمات الاجتماعية والعمالية، مكتب القاهرة الجديدة، مصر، دون سنة، ص35.

أو مديرهم، وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال، وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية».¹

يعرفها المشرع الجزائري بانها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل أجر، وتنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي أو غير كتابي وتنتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده القانون والاتفاقيات الجماعية وعقد العمل.*

التعريف الاجرائي: فيمكن تعريفها على أنها العلاقات والروابط التي تنشأ بين كل من العمال والهيئة المستخدمة أو الإدارة في مجال العمل، وتقوم بمجرد قيام شخص (العامل) بالعمل لحساب شخص آخر (صاحب العمل) تحت إدارته وإشرافه بمقابل أجر، وتنتج على إثرها حقوق وواجبات والتزامات للطرفين ببلدية ايت تودرت.

• النزاع:

لغة: يعرف النزاع في دوائر المصادر اللغوية بأنه « معارضة شيء ما أو أنه "المنافسة" أو "المجادلة" أو السجال حول شيء ما أو بخصوصه».²

اصطلاحا: يعتبر النزاع المهني كل خلاف يقوم بين العمال من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل، أو إخلال أحدهما بالزام من الالتزامات المحددة في العقد أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي لما يسبب ضررا للطرف الآخر.³

¹ - احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص238.

* انظر المادة 8 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الصادر 21 افريل 1990.

² - السيد عليوة، إدارة الصراعات الدولية دراسة التعاون الدولي، الهيئة المصرية للشباب، القاهرة، 1968، ص 25.

³ - رشيد اوسيلان، التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي والثقافي، 1999، ص78.

التعريف الإجرائي للنزاعات العمالية:

وهو كل خلاف بين العامل وإدارة المؤسسة بمناسبة عقد علاقة عمل، او بين مجموعة من العمال فيما بينهم من جهة وإدارة البلدية من جهة أخرى المتعلقة بالمسائل الاجتماعية والمهنية، وكل توتر يحدث عموماً حول الاجر والترقيات وظروف العمل.

• الصراع:

لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف، أما كلمة conflict فتعني العراك والخصام والصدمة.

اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع ومن هذه التعريفات.

- يعرف سيميل الصراع بأنه "شكل من أشكال التفاعل الرئيسي طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات وان ادى ذلك إلى القضاء على أحد الأطراف".¹
- كما يعرفه العميان بأنه "العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط أو على وشك أن يحيط اهتماماته".²
- يعرف كوزر (Coser) الصراع بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم...".³

التعريف الاجرائي: ما هو إلا تعبير عن الاختلاف والتعارض أو عدم الاتفاق حول موضوع أو قضية معينة بين فردين أو أكثر داخل التنظيم، بحيث يرغب كل فرد في تحقيق مصالحه الذاتية حتى ولو على حساب الآخرين ببلدية ايت تودرت.

وهو حالة انفعالية تؤدي بالعامل او مجموعة من العمال الى الحيرة والقلق، والتوتر نتيجة تواجدهم امام هدفين متعارضين يجب عليهم اختيار أحدهما.

¹ - زياد يوسف المعشر، الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد الأول، العدد2، 2005، ص 42.

² - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 373.

³ - إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص98.

• **الخلافا:**

لغة: يعني الخصام والشقاق، ويستعمل في هذه الحالة لموازاة الكلمة الفرنسية Conflit المشتقة من الفعل اللاتيني Conflage والذي يعني الصدام أو الاسم اللاتيني Conflictus الذي يعني الصدمة.

وعليه فإن الخلافا يعني النزاع أو التعارض بين المصالح والآراء والصراع حول الحق.¹

اصطلاحا: وقد جاء في القانون الجديد المتعلق بالوقاية من النزاعات في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب متضمنا تنظيم مجموعة من الأطر التشريعية لفض الخلافات والمتمثلة في المصالحة، الوساطة، التحكيم، الإضراب وهو كل أخير يلجأ إليه العمال في حالة فشل كل الطرق الأولى لفض الخلافا.²

التعريف الإجرائي: هو التناقض أو الاختلاف في وجهة نظر أو رأي شخص أو عدة أشخاص وقد يصل الخلافا النزاعي إلى حد الصراع سواء عن المكانة أو المصلحة الخاصة بحيث يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبته الطرف الآخر ببلدية ايت تودرت.

• **الأداء:**

هو جملة السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.³

¹ - محمد عاطف غيث، معجم علم الاجتماع، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1979، ص82.

² - محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمية، الجزائر، 1992، ص85-86.

³ - عمر معن خليل، معجم علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2000، ص100.

يعرف أيضا "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.¹

التعريف الاجرائي: وعليه يمكن تعريف الأداء الوظيفي أنه "مجهود يقوم به الفرد العامل أو مجموعة من العمال وفق ما جاء في دليل الواجبات والمستويات المطلوبة لتحقيق أهداف المهام التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية.

7- منهج الدراسة:

قبل الشروع في إجراء أي بحث يختار الباحث منهجا معيناً لبحثه تفرضه عليه طبيعة الموضوع الذي اختاره للدراسة، واختارنا لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لان هذا المنهج هو الذي يتلاءم مع موضوع بحثنا من أجل الوصول إلى نتائج وحقائق تخدم دراستنا. وأول أساس تنطلق منه أي دراسة علمية هو اختيار المنهج الذي يتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية فهو مجموعة الإجراءات والانطلاقات المحددة التي يتبناها الباحث للوصول الى نتيجة.

• المنهج الوصفي التحليلي:

إن قيمة البحوث وأهميتها ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي نتبعه في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث، لذا توصلنا إلى استخدام المنهج الوصفي بغية وصف وتحليل واقع النزاعات وعلاقتها بالأداء الوظيفي، بهدف اكتشاف الوقائع، أي وصف الحقيقة الاجتماعية، ... الخ وتصويرها حيث يسمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصها، والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات.

¹ - مزهودة عبد المالك، الأداء بين الكفاءة مفهوم التقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، نوفمبر 2001، ص 86.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل البحث.¹

ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.²

وكذلك يهتم بدقة ذكر الخصائص والمميزات الشيء الموصوف معبرا عنها بصورة كيفية وكمية، ويعرف هذا المنهج بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، ويعرف أيضا انه: "منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة."

ويهدف المنهج الوصفي إلى:

- جمع معلومات حقيقية لظاهرة في مجتمع معين.
- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر.
- إجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر.
- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة والاستفادة من آرائهم وخبراتهم.
- إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.

انطلاقا من طبيعة موضوعنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة وصف العلاقة بين النزاعات العمالية علاقتها بالأداء الوظيفي من أجل وصف الظاهرة وصفا علميا وتتبعها في أدق جزئياتها وتفاصيلها والتعبير عنها كميًا.

¹ - شحاتة سليمان محمد سليمان، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005، ص 377.

² - نادية سعيد عاشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص109.

8- العينة وكيفية اختيارها:

بعد القيام بصياغة الإشكالية والفرضيات والمنهج المتبع تأتي خطوة اختيار عينة الدراسة الخاص بالبحث بحيث تعد العينة ضرورية لإجراء أي بحث ميداني فهي تمثل المجتمع الأصلي.¹

ان العينة وكيفية اختيارها يتوقف ويتحدد عليها كل قياس او كل النتيجة التي يتوصل اليها الباحث وهذه العينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي بحيث تحتوي على نفس مميزات المجتمع الأصلي.²

يتمثل الحجم الكلي لمجتمع الدراسة في 78 موظف ببلدية ايت تودرت. اخذنا 50 مفردة من اصل 78 فرد كعينة حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة وقد تم استرجاع 40 لذا يصبح عدد المبحوثين 40.

• العينة القصدية:

يصعب على الباحث أن يطبق دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة لأسباب غالبا ما ترتبط بالإمكانات المادية وضيق الوقت لإنجاز الدراسة لذا يتم اللجوء إلى أسلوب العينات التي تمثل المجتمع الأصلي، بذلك يكون مجتمع البحث مقصود وهو جمهور داخلي للمؤسسة وهم الموظفين.

- تعريف العينة القصدية:

تعرف العينة القصدية على أنها ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي ستجمع خلاله المعطيات، وتعتمد على نوع من الاختيار المقصود، حيث يعتمد الباحث أن تكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، وهي عينة يتم اختيارها على

¹ - عبد القادر حلمي، مدخل الإحصاء، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 19.

² - موريس انجريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحروي وكمال بوشرف سعيد سبعون، دار قصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص 302.

أساس من الخبرة السابقة فقدوا يلاحظ الباحث من الدراسات السابقة أن مجموعة من المفردات يتمثل فيها من الخصائص ما يجعل نتائجها من نتائج المجتمع ككل.

ومن الملاحظ أن العينة القصدية من أكثر العينات استخداما نظرا لسهولة الوصول إلى المفردات بالإضافة إلى اعتقاد الباحث بأن هذه المفردات تحديدا الأقدر على تزويده بالبيانات التي يحتاجها في دراسته و أنّ الاستمارة تمدّنا بمعلومات غنية و دقيقة.

9- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

نظرا لطبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة "المنهج الوصفي التحليلي"، وبناء على مختلف الإمكانيات المادية تم اختيار عدة أدوات لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وهما النزاعات العمالية والأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الأدوات في الملاحظة، والاستمارة.

أ- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل لجمع البيانات، ولعل أهميتها تكمن في أنها الوسيلة الأسهل والأنجح في مراقبة السلوك الإنساني، وجمع البيانات حوله في بعض المواقف الحياتية التي يستطيع الإنسان إن يعطي فيها معلومات، أو تلك التي يخجل الإنسان أن يطرح فيها موقفه...

كما تعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والربيعية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها"، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.

لقد استخدمنا هذه التقنية من خلال قيامنا بزيارات للمؤسسة وسير العمال وكذلك دخول الموظفين، وملاحظة علاقة العمال مع بعضهم البعض وعلاقة العمال مع المسؤولين.

ب- **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث للتحقق من أهداف الدراسة وفروضها والإجابة على تساؤلاتها والوصول إلى نتائج، فهي وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين عن طريق طرح الأسئلة عليهم بهدف معرفة اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها.

كما أن نجاح الاستمارة وقدرتها على الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تخدم البحث مرهون بمدى التزام الباحث بجملة القواعد المنهجية التي يجب أخذها بعين الاعتبار بشكل دقيق ومنها:

- يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة.
- التخلي عن الأسئلة المخرجة.
- تجنب الإشارات والرموز.
- تبسيط الأسئلة قدر الإمكان.
- صياغة الأسئلة باللغة العربية.

10- الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الجزائرية:

إن أهم دراسة قريبة من موضوعنا هي دراسة رمضان براهيمى بعنوان "نزاعات العمل في الجزائر، دراسة نظرية وميدانية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 1988. وكانت أهم تساؤلات اشكالية البحث:

- ماهي طرق العمل في إبراز مطالبهم وتحسين ظروفهم؟
- وهل هي سليمة قائمة على أساس الحوار والتشاور مع الإدارة أو على التوفيق عبر الهيئة النقابية أو مجلس العمال، أم عنيفة قائمة على الإضراب والتغيب والانضباط، وهل هي مكشوفة معلنة أم باطنية غير المعلنة؟

وتم صياغتها في شكل الفرضيات التالية:

- شروط العمل المادية والاجتماعية في الوحدة الصناعية قد تؤدي إلى نشوب النزاع في العمل ويتمثل الجانب المادي في الأجر والخدمات المقدمة، بينما يتمثل الجانب الاجتماعي في العلاقة السائدة بين العمال والعمال بمجلس العمال وتساهم الظروف الاجتماعية الخارجية للعمال بدورها في نشوب النزاع عبر مؤشرات حددناها في المسكن والاستهلاك الغذائي.

- غياب الإضراب في المؤسسة لا يعني غياب النزاع.

استخدم الباحث في دراسته منهج دراسة حالة. واهم أدوات جمع البيانات: المقابلة الملاحظة الاستمارة.

ومن نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث:

- إن ظاهرة علاقة العمل داخل الوحدة، عبارة عن تعايش سلمي، بينما باطنها عبارة عن غليان مليء بالمواقف المتناقضة.

- إن غياب النزاع الظاهر والمكتشف في الوحدة، لا يعني الاستقرار وانخفاض مقاربة العمال، بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة، سواء سلوك المتغيب أو المتغير غير المنضبط.

- إن شرعية نزاعات العمل أو عدم شرعيتها لم تكن العامل الجوهري في دخول أو امتناع العمال عن النزاع، كما أن الاعتراف أو عدم الاعتراف بالإضراب لم يمنع العمال التخلي عن هذه الطريقة العنيفة، قصد تحسين ظروفهم أو الحفاظ على بعض الامتيازات كما أن انخفاض الإضرابات لم يشكل علامة فسر العمال للانطواء على الحقائق وإلى كبت المطالب للتعبير عن تحويل النزاع في صورة أخرى، وإن كان السعي وراء صحة المؤسسات والمصانع والحفاظ على السلم الاجتماعي قد يعني

إخماد النيران في الأماكن التي تسبب فيها الإضرابات وعرقلة تفتح العمال عبر إضرابهم.¹

ب- الدراسات العربية:

دراسة فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين².

وكانت أهم تساؤلات اشكالية البحث:

- ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض، وأثره على تحسين أداء العاملين؟

وتم صياغتها في شكل الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحميل الوظيفي وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعايير المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب التقييم المستخدمة وبين فعالية نظام تقييم.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية نظام التقييم وبين فعالية نظام تقييم الأداء.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي. واهم أدوات جمع البيانات: الاستمارة.

¹ - رمضان براهيم، نزاعات العمل في الجزائر، مرجع سابق.

² - موسى محمد حسين، أبو حطب. "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين". رسالة ماجستير، جامعة غزة 2008/2009

تهدف الدراسة في محاولة الارتقاء بمستوى فاعلية نظام تقييم الأداء لدى العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة. والمؤسسات الصحية غير الحكومية بشكل عام من خلال ما يلي:

- التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.
- التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها.
- التعرف على المشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء واقتراح الحلول من منطلق.
- محاولة الباحث المساهمة في التطوير الإداري لجمعية أصدقاء المريض في قطاع غزة خاصة والمؤسسات الصحية غير الحكومية عامة من خلال تقديم النتائج والتوصيات تزويد صانعي القرار بالمعلومات المفيدة حول نظام تقييم الأداء من أجل تطوير البحث في مجال تقييم الأداء والعمل على تطبيقها.
- أن تكون نتائج البحث أساس لأبحاث أخرى يقوم بها باحثين أو جهات معينة.

ج- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

(سيرج بيروت 2005) طبيعة النزاع والنتائج المترتبة عنه: حيث قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث في طبيعة الآثار المترتبة عن النزاع، والمتمثلة في الآثار الإيجابية وهي: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية، وكذلك الآثار السلبية المتمثلة في الضغط المهني ثم دراسة العلاقة بين النزاع وهذا الآثار.

ومن أجل ذلك وضع الباحث الفرضية التالية: لا يوجد ارتباط بين النزاع من جهة وبين الرضا الوظيفي والالتزام والدافعية والأداء من جهة أخرى في حين يوجد ارتباط بين النزاع والضغط المهني.¹

قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 80 طالب في شعبة التسيير بجامعة باريس تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 28 سنة، حيث كان توزيع الاستبيان في شهر فيفري على اعتبارها الفترة المناسبة لقياس النزاع، كون الطلبة يقومون بتربصات في مؤسسات عملية.

وقد اسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- لا يوجد ارتباط بين النزاع والالتزام التنظيمي، النزاع والرضا الوظيفي في حين يوجد ارتباط ما بين النزاع والدافعية، النزاع والأداء، النزاع والضغط.

الدراسة الثانية:

(آن - ليز داليمير 2006 (إدارة النزاع) مقارنة بين مؤسسة عسكرية ومؤسسة خاصة):

لقد تمت الدراسة بالمدرسة العليا للتجارة بمدينة ليون الفرنسية، والموضوع المعالج في هذه الدراسة هو الفرق في التدخل في إدارة النزاعات بين إدارة الموارد البشرية للقوات البرية الفرنسية وبين إدارة الموارد البشرية لمؤسسة خاصة، ولرصد الفرق بين الإدارتين استعانت الباحثة بشبكة ملاحظة لجميع المعطيات.

لقد بينت هذه الدراسة إن كلتا المؤسستين تتطويان على علاقة أشكال من النزاع بين الأفراد، نزاع بين الجماعات، نزاع بين المنظمات، أما فيما يخص إدارة النزاع فهي تختلف بين الإدارة العسكرية والإدارة المدنية الخاصة، حيث أن الإدارة العسكرية لا تهتم بالنزاع

¹-Serge Perot: **nature et conséquences des conflits de rôles** Communication a la Journée de recherche CEROG AGRH, IAE d'ai - en- prvence, 27mai2005, centre de recherche CREPA-université paris dauphine p18

حيث تعالجه في غالب الأحيان بتسليط العقوبات، أما في المؤسسة المدنية فيتم معالجة النزاع في المستوى نشاء فيه وذلك باستعمال أساليب وتقنيات لا دراته.¹

إن إجراء دراسة مقارنة بين منطمتين متباينتين في جميع الجوانب والنواحي والمتغيرات يحد من موضوعية الفروق كون طبيعة المنظمة العسكرية تختلف عن طبيعة المنظمة المدنية، ومنه فإن أهداف واتجاهات وسلوكات وأفكار ومشاعر الفرد العسكري تختلف بصورة مطلقة عن تلك التي يتميز بها الفرد العامل في مؤسسة خاص ومدنية.

11- المقاربة النظرية للبحث:

يعتبر تحديد الإطار النظري لأي مشكلة بحث، أمر مهم وأساسي لفهم معطيات الواقع، لأن الاختصار على المستوى التجريبي وحده معناه إنكار علل وأسباب الظواهر الحقيقية، سواء كان هذا الإنكار ضمنيا أو صريحا، ومعناه بإيجاز تمويه الحقيقة وتزييفها.²

ويعرف محمد علي محمد النظرية بقوله انها الأداة التي تنظم هذه الوقائع فتجعلها ذواتا معنى ودلالة فكان النظرية العلمية احتمالية بطبيعة تكوينها ولا يمكن ان تصبح النظريات العلمية مطلقة وهذا ما يفسر العلاقة الترابطية والواقع فالباحث على استعداد دائم للتخلي عن النظرية إذا استجدت وقائع ومعطيات، والنظرية السوسيولوجيا هي مجموعة بناءات فكرية تأملية تجريدية نحاول من خلالها تفسير الواقع.

أولا- النظرية الماركسية:

ظهرت النظرية الماركسية كمذهب وتيار فكري، في النصف الثاني من القرن التاسع عشر في شرق أوروبا وسميت كذلك نسبة لمؤسسها كارل ماكس، الذي استوحى نظريته من التراث الفكري آنذاك، حيث كانت نظريته مادية بحتة بعيدا عن المثالية، تدور حول ملكية

¹-Anne-Liese dallmayr-gestion des conflits, mémoire, promotion2006, école supérieur de commerce WESFORD, lyon,p28

²- عبد الغني مغزي، التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون، ترجمة محمد الشريف بن دالي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص 97.

الأفراد لوسائل الإنتاج التي تملكها الطبقة الرأسمالية وطبقة البروليتاريا هي الطبقة الكادحة وتطور المجتمع من طبقة إلى أخرى حيث لا يتم هذا التحول، إلا بوجود صراع بين هذه الطبقات، كما وضع قوانين، اتخذها كمنهج لنظريته.

يشكل النزاع في العمل لدى "ماركس" مظهرا من مظاهر الصراع الطبقي الذي ينشب بين العمال وأرباب العمل في البلدان الرأسمالية، وهي عبارة عن ظاهرة متضمنة في طبيعة وسير المجتمع الرأسمالي طالما أنه قائم على نظام رأسمالي استغلالي ويرى "ماركس" في نزاعات العمل تعارضا في المصالح بحيث تسعى البرجوازية من خلال مكانتها الحفاظ على مصالحها والاستفادة منها بشكل مستمر، بينما يحاول العمال في صراعهم الطبقي على حد تعبير "ماركس" تحسين مستوى معيشتهم، وإلى قلب النظام الرأسمالي، وإقامة النظام الاشتراكي، ومن ثمة النظام الشيوعي، وفي رأيه أنه سوف يقضي على المشاكل والنزاعات عند غياب الطرف الآخر (الرأسمالي) ولقد أعتبر "ماركس" أن كل انقلاب اجتماعي نتيجة لعوامل مادية واقتصادية.

يرتبط موضوع "نزاعات العمل" ارتباطا وثيقا بظاهرة النضال العمالي حسب ماركس، بحيث في بداية توسع النظام الرأسمالي، ظهرت ملامح تشتت الطبقة العاملة وعزل بين العمال ورب العمل، حتى يتسنى لهذا الأخير من موقع القوة أن يفرض شروط العمل على العامل الأعزل، ومن هنا كان تكوين النقابات العمالية محرما وتجلى هذا في صورة واضحة عند رفض التفاوض بين العمال ورب العمل، ولهذا كان أن يثور العمال على هذه الأوضاع، ويرفضونها لأنهم أدركوا أنه لا سبيل في مواجهة أرباب العمل إلا بالتضامن والنضال.

وضمن هذا الإطار تشكل عام 1848 نهوض الطبقات الفقيرة في فرنسا، والتي تأثرت كثيرا بآراء ونظريات «لويس بلان» الذي طالب الحكومة الفرنسية بتنظيم العلاقات العمالية وتشديد مصانع اشتراكية يديرها العمال.¹

ويرى "ماكس" أن تحسين أوضاع العمال المادية والمعنوية لا تأتي إلا من خلال تنظيم العمال في منظمات نقابية، تشارك في تحديد ظروف العمل وشروطه على كافة المستويات ولا يمكن للعمال من عمل شيء فعال إلا بوجود حد أدنى من التنظيم في إطار الرابطة التي تربط ظهور النقابات والنضال العمالي.

ولا يرى "ماركس" المجتمع كنظام ثابت بل تعد خاصية التغير مسيطرة لا لعوامل البيئة فحسب بل لكل البيئة الاجتماعية، ولهذا يرى "زلف" بقوله: أن النزاعات نتاج نسقي من بنية المجتمع نفسه، وتشكل المؤسسة الصناعية النواة الأولى في الصراع الطبقي بين الطبقة العمالية المحرومة والطبقة البرجوازية المستغلة.

ولقد انطلق ماركس من دائرة الإنتاج أو علاقات الملكية بحيث يرى أن أساس وجود الطبقة البرجوازية هو تراكم الثروة لأشخاص قلائل وزيادة رأس المال نفسه، أما وجود رأس المال فيعود أساسا إلى وجود الأجرية، ولهذا يلح "ماركس" كثيرا على شكل الملكية لوسائل الإنتاج في المؤسسة باعتبارها مصدر النزاعات بين الطبقتين ولأنها القاعدة للسلطة الرأسمالية.

لقد عرفت نظرية ماركس حول الصراع الطبقي عدة استخدامات يرى بعض الباحثين مثل سورال الذي نظر الى النزاع على انه ينعش ويجدد طاقة البنية الاجتماعية ويدعم القوى المبدعة بالإضافة الى قول كوزر انه بمحاولة القضاء على النزاعات ستؤدي الى ظهور

¹ - رمضان براهيمي، نزاعات العمل في الجزائر، مرجع ساق، ص 17-18.

اضطرابات وتوترات في المصانع اعتقادا ان النزاع حافز هام في عملية التجديد التكنولوجي.¹

ثانيا- المدرسة التيلورية:

اقتربت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس فريدريك تايلور 1915/1856 اذ انه قام ببناء إطار فلسفي جديد اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا على الأساليب العلمية في دراسته الوقت والحركة وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظته لتسلسل حلقات العمل وواجه الهدر والضياع الذي تعانيه المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العملية في عمليات الإنتاج.

تعود جذور التيلورية إلى القرن 20 الذي عرف تطورات تكنولوجية واقتصادية كبيرة التي أفرزت المصنع الحديث الذي يعتمد على تحقيق أهدافه وتكامل عناصره الثلاثة المتمثلة في المواد الأولية، الآلات، اليد العاملة وتقوم الإدارة بعملية التنسيق والتنظيم لبلوغ الاهداف.

ولم تتوقف جهود تايلور عند دراسة الحركة والزمن بل اهتم أيضا بدراسة الأدوات وعدد المواد التي يستخدمها في عمله من حيث وضعها وشكلها وترتيبها حتى يسهل للعامل عمله ويجنبه القيام بمجهود لا داعي له، ولقد كان الهدف من الاعمال التي قام بها تايلور هو القضاء على المشاكل والاضطرابات السائدة داخل التنظيم التي كانت تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين.² اذ تناولت جميع السلوك الإنساني في محيط العمل وتأخذ في اعتبارها عددا وفيرا من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد وسلوك الإدارة والتفاعل المتبادل بين السلوك الفردي والجماعي والعوامل الاجتماعية المؤثرة فيه.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 258-259.

² - محمد علي محمد، علم اجماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط1 دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998 ص102.

حيث تركز هذه المدرسة على المبدأ الذي يقول: «حيث أن الناس يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض تحقيق أهداف الجماعة، فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض»¹.

ونظرا للتطور الذي عرفه المصنع الحديث نتيجة زيادة أعداد العمال منقسمين الى مجموعات حيث تختص من كل واحدة بأداء جزء معين من العملية، الشيء الذي أدى الى تعقد العلاقة بين الأفراد المكونين لمصنع وأصبح من الضروري وجود إدارة قادرة على توجيه المصنع لتحقيق أهدافه بأساليب حديثة، وجعل سلوك العمال على درجة عالية من الرشد والعقلانية.²

الشيء الذي دفع تايلور وضع أسس ونظام جديد للإدارة يستند فيه إلى سلطة العمل القائمة على دراسات الوقت والحركة، وقد رأى أن النتيجة المتوقعة من وراء ذلك حدوث ثورة عقلية ينتهي فيها الصراع بين العامل والإدارة، ويحل محل ذلك إعادة صياغة تنظيم العمل والإشراف بما في ذلك الأفكار التي استقبلت في ذلك الوقت بحفاوة والتي تؤكد على الدور الوظيفي لرئيس العمال، ولأهمية إنشاء قسم يختص بالبحث في أداء المهام، يهتم بالدراسة التفصيلية للمهام بتقسيمها إلى وحدات وعناصر جزئية للتعرف على أفضل الطرق التي يجب على العمال إتباعها، وطرق واختيار العمال وتشجيعهم بما يحقق الربط بين أداء كل مهمة وبين قدراتهم والحوافز المدفوعة لهم، بما يؤدي في النهاية إلى تحديد الطرق العلمية والتي يتم حساب مقدار الأجر اليومي المناسب لكل عمل وبهذه الطريقة يتم الربط بين المكافأة الاقتصادية لكل فرد بشكل مباشر وبين انجاز العمل.³

¹ - بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص76.

² - محمد علي محمد، نفس المرجع، ص 93.

³ - محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار لمسيرة النشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 263-264.

على اعتبار أن ذلك هو الطريق الوحيد لا زام العمال بالعمل، وكان الافتراض وراء ذلك هنا هو أن العمال على خلاف الإدارة لديهم ذكاء محدود ويميلون إلى الكسل ومدفوعين إلى العمل بحكم حاجتهم لتحقيق الإشباع العاجل فقط.¹

لقد كان تايلور يرى أن الإدارة العلمية تتطوي في جوهرها على ثورة فكرية كاملة لها جانبان، الأول: يتعلق بالعمال وتتجه ثورتهم العقلية نحو واجبات العمل، العلاقة بين العمال وبعضهم البعض، العلاقة بين العمال والإدارة والجانب الثاني يتعلق بالإدارة ويمثلها رؤساء العمال والملاحظين ومجلس الإدارة وأصحاب المشروع وتتجه ثورتهم الفكرية نحو واجباتهم تجاه زملائهم العاملين في الإدارة والعمال وأيضا اتجاه المشاكل اليومية التي تواجههم.

كما رأى تايلور أن الثورة الكبرى تحدث في الاتجاهات العقلية لكلا الفريقين أي العمال والإدارة طبقا للإدارة العلمية عندما ينسى كل منهما كيفية تقسيم الفائض بينهما باعتباره أهم شيء وبدلا من ذلك يركز الجميع اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض الذي يحققه المشروع حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضروري حدوث النزاع.²

ان الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها التيلورية من وراء إرساء قواعد حركة الإدارة العلمية هي زيادة الإنتاج واحلال السلام والتفاهم محل الخصام بين الإدارة والعمال واقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.

ومنه نستنتج أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل حسن الاختيار والتدريب للعاملين وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل اعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف وإداء العمل ومن خلال الحوافز المادية.

¹ - ميمة الدهان، نظريات الاعمال، مطبعة الاعمال، الأردن، 1992، ص 152.

² - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2005، ص 7-8.

ولذلك فقد فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل المنظمة ولعل أكبر دليل على ذلك ما حدث بالنسبة لفريدريك تايلور من تحقيقات ومساءلة من الكونغرس الأمريكي بعد أن قامت نقابات العاملين بمظاهرات احتجاج على فلسفة تايلور في تسيير المنظمات الصناعية واتهمته النقابات باحتقار إنسانية العامل وإهمال عواطفه ومشاعره.

خلاصة الفصل:

يعتبر الفصل الأول بمثابة نافذة نرى بشكل سطحي الموضوع نتمكن من خلاله الإلهام بأهم جوانب الموضوع التي تطرقنا إليها وتحديد أهم الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة، بالإضافة إلى أهداف الدراسة وأهميتها وكما قمنا بتحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات كذلك تحديد المفاهيم التي تخدم دراستنا بالإضافة إلى منهج، عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات، وصولاً إلى دراسات سابقة قامت بتزويدنا بأفكار إضافية عن الموضوع، كل هذا قد فتح لنا مجالاً لمحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال الفصول القادمة.

الفصل الثاني

النزاع العمالي.

تمهيد

- 1- تعريف النزاعات العمالية.
- 2- أنواع النزاعات العمالية.
- 3- إجراءات تسوية النزاعات.
- 4- أسباب النزاعات العمالية.
- 5- مصادر نزاعات العمل.
- 6- مراحل النزاع العمالي.
- 7- مظاهر النزاع العمالي.
- 8- مقومات النزاع.
- 9- آثار النزاع العمالي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ان التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما الى الانسجام والاتفاق والتعاون وقد تظهر بعض الاختلافات بين العمال في بعض الأمور والقضايا مما يولد النزاع ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع او قضية معينة.

ولأجل فهم هذه الظاهرة بشكل علمي وأكاديمي لابد ان نتطرق الى تعريف النزاعات واهم أنواعها وإجراءات تسويتها وكل ما يتعلق بالنزاع العمالي من أسباب ومصادر ومراحل والاثار التي تتجم عن النزاع.

1- تعريف النزاع العمالي:

- يعتبر نزاعاً مهنيًا كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل أو اخلال أحدهما بالزام من الالتزامات المحددة في العقد أو الخرق أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي بما يسبب ضرراً للطرف الآخر.
- يعرف "بولدينغ" النزاع بأنه «وضع تنافسي يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض، في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر».
- كما يعرف على أنه " كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية، وعلاقات العمل وظروف وبنية العمل ولم تجد لها تسوية بين العاملين والجهات المستخدمة.
- يعرف "كوزر" النزاع بأنه «كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتنازعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.
- يعرفه " فراد لوتنس" النزاع بأنه «العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما أو مؤسسة ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى».
- يعرف "مارش وسيمون" «النزاع هو اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل».

2- أنواع النزاعات:

هناك نوعان من النزاعات العمالية وهي:

1-2 نزاعات العمل الفردية:

ويعد القانون 21 / 28 المؤرخ في 21/12/1991 المعدل للقانون 04/90 المؤرخ في 06/09/1990 بأن النزاع الفردي في العمل هو "كل خلاف في العمل قائم بين عامل اجير او مستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين إذا لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة".

كما تم تعريفها على انها ذلك الخلاف الذي يقوم بين العامل وصاحب العمل، بسبب اخلال أحدهما بأحكام العقد الذي يربطهما، او بأحكام القانون الذي ينظم علاقتهما، او بسبب عدم تنفيذ بند من البنود المتعلقة اما بالحقوق او بالتزامات من طرف أحدهما، او بمعنى اخر هو كل خلاف قانوني منسوب على مخالفة قانونية او عقدية منصوص عليها في القانون، او في العقد الذي يحكم العلاقة بينهما، وكل الخلاف حول تفسير او تعديل او الغاء الأساس او التنظيم الذي يحكم هذه العلاقة.¹

ولقد عرف المشرع نزاعات العمل الفردية عبر مختلف التشريعات العمالية التي أصدرها بحيث ان الامر المتعلق بالعدالة في العمل² عرفها على انها كل نزاع ناتج عن عقد العمل او علاقة العمل او عن عقد تدرب مهني، بين صاحب العمل والعامل غير خاضع للقانون الأساسي للوظيفة العامة.

يقصد بمنازعات العمل الفردية في إطارها التشريعي " هو كل خلاف يقوم بين العامل وصاحب العمل أو العامل المتدرب من جهة أو صاحب العمل وممثلهم من جهة ثانية، أو اتفاق بما يسبب ضررا للطرف الاخر.³

2-2 نزاعات العمل الجماعية:

أما القانون 27/91 المؤرخ في 1991/12/21 المعدل والمتمم للقانون 09/20 المؤرخ في 06 جانفي 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وحق الأحزاب فيعرف النزاع

¹ - بن شرقي قويرش، منازعات العمل في نطاق المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع قانون المؤسسات، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة بن عكنون، الجزائر، 2001-2002، ص 42-43.

² - المادة 01 فقرة 01، امر رقم 32-75 مؤرخ في 29 ابريل 1975، يتعلق بالعدالة في العمل ج. ر عدد 39، صادر بتاريخ 16 مايو 1975، ملغى.

³ - عبد الحليم اكمون: تحرير العقود المهنية والادارية، في ظل تشريع العمل والقانون الإداري، قصر الكتاب، الجزائر، 2007، ص 51.

الجماعي في العمل بأنه: " كل خلاف مرتبط بالعلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل العامة بين العمال الأجراء والمستخدمين والتي استعصى حلها في الاجتماعات الدورية ".¹

اما المشرع الجزائري فقد نص على النزاعات حدوث خلاف ناجم عن علاقة العمل بين المؤسسة المستخدمة والعامل في المادة 91 من القانون الأساسي للعامل رقم 78 - 12²، وقد نص في المادة الثانية من القانون 90-02³ المتعلق بتسوية منازعات العمل الجماعية المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991 على ان النزاع الجماعي هو كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل ولم يجد تسوية بين العمال والمستخدم باعتبارهما طرفي هذه العلاقة.

تعرف النزاعات الجماعية في العمل بأنها "تلك الخلافات التي تحدث بين مجموعة العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم، من جهة وصاحب أو أصحاب العمل أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة ثانية، حول تفسير أو تنفيذ قاعدة قانونية أو تنظيمية أو اتفاق أو اتفاقية جماعية، تتعلق بشروط وأحكام وظروف العمل أو بالمسائل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية المتعلقة بالعمل أو بأي أثر من آثار علاقة العمل الجماعية أو كما عرفها المشرع الجزائري... " هي كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل.⁴

وتعرف أيضا: « أنها نزاعات تنشأ بين أصحاب العمل وبين مجموعة من العمال أو نقابة أو أكثر أو اتحاد مهني من جهة أخرى.⁵

¹ - اورسيلان الرشيد، مرجع سابق، ص 78.

² - القانون 78-12 الغي بموجب القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل

³ - المادة 02 من القانون 90-02 يتعلق بتسوية منازعات العمل الجماعية المعدل والمتمم بالقانون رقم 91-27 المؤرخ في 21 ديسمبر 1991

⁴ - سليمان أحمية قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر 1998 ص 388.

⁵ - محمود رمضان سيد محمود الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي دار الثقافة للنشر والتوزيع، الارذن، 2010 ص 495

3- إجراءات تسوية نزاعات العمل الفردية:

تتمثل إجراءات تسوي نزاعات العمل الفردية في مرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى: تتضمن التسوية الودية لنزاعات العمل الفردية:

تتمثل إجراءات التسوية الودية كذلك في مرحلتين منفصلتين من حيث الاجهزة التي تقوم بها ومن حيث الإجراءات المتبعة فيها.

• **التسوية الداخلية للنزاعات:** يقصد بالتسوية الداخلية للنزاع الفردي في العمل توصل كل من العامل وصاحب العمل أو ممثله طرفي النزاع إلى تسوية ودية أو إدارية داخلية للنزاع القائم بينهما دون تدخل من أي جهة خارجية عن المؤسسة وذلك إما بسحب صاحب العمل أو تراجعه عن التصرف أو قرار بسبب النزاع أو تعديله، استجابة لطلب العامل، وذلك في إطار الإجراءات والأنظمة المحددة في الاتفاقية الجماعية المعمول بها في المؤسسة.¹

• **المصالحة:** هي إجراء يقوم به طرف ثالث بهدف التقريب أو التوفيق بين وجهات نظر أطراف النزاع قصد الوصول إلى تسوية ترضي الطرفين وبالتالي اختصار الطريق وكسب الوقت والمحافظة على العلاقة الودية بين العمال وأصحاب العمل. إذ أن الحل الناتج عن مساعي هيئة المصالحة سواء كان هيئة اتفاقية أو قانونية مكتب المصالحة لا يخرج عن كونه اتفاق بين الطرفين على وضع حد للنزاع.²

المرحلة الثانية: التسوية القضائية:

تعتبر التسوية القضائية لنزاعات العمل الفردية الوسيلة الأخيرة عند فشل طرق ومحاولات التسوية الودية في مختلف مراحلها السابقة.

¹ - سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 299.

² - سليمان أحمية: قانون العلاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن، مرجع سابق، ص 386.

4- إجراءات تسوية نزاعات العمل الجماعية:

4-1 الإجراءات الوقائية:

يتم الاعتماد على وسيلتين وقائيتين من النزاعات الجماعية تتمثل الأولى في: التفاوض الجماعي المباشر كلما دعت الضرورة لذلك، بينما الثانية في وضع هياكل دائمة مهمتها ترصد أي إشكال قد يقع.

أ- التفاوض الجماعي المباشر: تتمثل في لقاءات دورية داخل الهيئة المستخدمة وتكمن أهمية هذه اللقاء الدورية في كونها تبقى الاتصال المباشر الدائم بين الطرفين وتوفر فرص التشاور والتعاون الفعال بين الأطراف من أجل إحباط أي إشكال أو خلاف يلوح في أفق العلاقات المهنية.

ب- اللجان المشتركة: كثيرا ما يوكل أمر الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل إلى لجان مختلطة دائمة أو مؤقتة تنشأ لغرض التصدي لمثل هذه النزاعات في مراحلها الأولى.¹

4-2 الإجراءات العلاجية:

تهدف إلى دراسة وبحث أسباب النزاع الجماعي وإيجاد الحلول المناسبة له ضمن هيئات تتمثل في: المصالحة، الوساطة، التحكيم.

أ- المصالحة: تقوم مفتشية العمل المختصة إقليمياً التي يرفع إليها الخلاف الجماعي في العمل وجوبا بمحاولة المصالحة بين المستخدم وممثلي العمال.

ب- الوساطة: هي إجراء يتفق بموجبه طرفا الخلاف الجماعي على إسناد مهمة اقتراح تسوية فردية للنزاع إلى شخص خارجي يدعى الوسيط، ويعرض الوسيط على الطرفين خلال الأجل الذي يحدده اقتراحات لتسوية النزاع المعروض عليه في شكل توصية معللة.

¹ - سليمان أحمية: قانون علاقات الجماعية في التشريع الجزائري المقارن، مرجع سابق، ص 390-391.

ج- التحكيم: وهي آخر مرحلة تلجأ إليها الأطراف المتنازعة في حالة اتفاق الطرفين على عرض خلافهما على التحكيم، تطبق المواد من 442 إلى 454 من قانون الإجراءات المدنية ويصدر قرار التحكيم النهائي خلال 30 يوم الموالية بتعيين الحكام وهذا القرار يفرض نفسه على الطرفين.¹

5- اسباب النزاع العمالي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في حدوث نزاعات في العمل قد تكون هذه الخلافات رأسية أي بين الرؤساء والعاملين ومن أهم هذه العوامل: السياسات غير العادلة التي تنتهجها بعض الإدارات في التعامل مع العمل كسياسات غير عادلة في الترفيع والترقية للموظفين دون آخرين وهذا ما ينتج عنه نزاعات بين العمال، لهذا يجب أن تكون سياسات الإدارة عادلة ومنصفة حتى تتجنب مثل هذه النزاعات في العمل وأن تبتعد عن المحسوبية والتحييزات الشخصية في التعامل مع الموظفين.²

ولقد تعددت الأسباب ومصادر النزاع داخل المؤسسات ويمكن أن ينشأ النزاع في المؤسسات عادة نتيجة للأسباب التالية:

5-1 تنسيق العمل بين الجماعات:

حيث يعتبر هذا العنصر من أبرز العناصر الرئيسية للنزاع لان مهام العمل هي الأساس في منظمات العمل، كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع.³

¹ - أحمد بلعروسي، ورشيد وابل: قانون العمل، ط4، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 61.

² - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص 155-156.

³ - فاروق عبد فليبه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص132.

5-2 الإدراك:

هو عنصر ضروري لحدوث قيام النزاع، بمعنى أنه لن يقع النزاع في حالة غفلة، غير أن درجة الإدراك تختلف من شخص لآخر حسب الأوضاع التي يتواجدون فيها والأهداف المسطرة من قبلهم ومدى توافقها ومدى القدرة على الملاحظة والاستيعاب.¹

5-3 التطلعات:

عندما تتعارض تطلعات العاملين مع الواقع وعندما لا يشعر العمال بتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل، وحاجة العمل المتنوعة ومن الممكن أن تشمل عدد لا نهائي من الحاجات المادية.²

5-4 الاجور:

أصبحت هذه الأخيرة بمثابة الرمز التقليدي للنزاع العمالي فالمشكلة الأساسية هي الخلاف بين مفهوم أصحاب الاعمال عن الأجر كتكلفة ومفهوم العمال عن الاجر كدخل، فالخلاف غالبا ما يكون حول الأجر وقيمه.³

5-5 سوء استخدام السلطة:

تكون عندما يسيء استخدام السلطة حينما لا يدري حدود سلطته أو أنه يدري ويتسلط على باقي العاملين.⁴

5-6 سوء التنظيم:

تحدث هذه الأخيرة عندما تتعدد المستويات الإدارية في المؤسسات فنجد مدير إدارة ومدير عام يقومون كلهم بعمل واحد، ولا يتطلب الأمر أن يتدخل في هذا العمل كل هذه المستويات الإدارية، ويتم معه إلغاء دور باقي الأشخاص والتدخل في شؤونهم، وبذلك يظهر

¹ - عدنان عايد، قانون العمل، دار المعرفة، بغداد، 1980، ص 58

² - عبد المنعم عبد الحي، دراسات في علم الاجتماع تنظيم وإدارة، مصر دار المصطفى للنشر والتوزيع، مصر، 2006 ص331.

³ - مصطفى احمد، إدارة السلوك التنظيمي المملكة العربية السعودية، مرامر للطباعة، 1993، ص 353.

⁴ - احمد ماهر صرعات العمل، الدار الجامعية 2006، الاسكندرية، ص 90.

سوء التنظيم، تضارب الاختصاصات وعدم التنسيق مما ينشأ معه النزاع، وقد يرجع ذلك لعدم قيام المديرين بتفويض السلطة لعدم الثقة في مرؤوسيه¹.

5-7 التدخل النقابي:

أحياناً يؤدي تدخل النقابات لحل المشاكل بين المنظمة والعاملين بها، إلى خلق وزيادة النزاع بين القادة والعاملين بها، خاصة إذا كان تدخل النقابات بأسلوب غير موضوعي².

5-8 تفسير القواعد واللوائح:

يقصد بها "عدم فهم القوانين وعدم الالتزام بالقواعد والسياسات والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم إلى نشوء النزاع بمختلف المستويات³.

5-9 تنافس أنظمة الحوافز:

تعتبر نظم الحوافز والمكافآت والمنح والترقيات أو غيرها من المزايا عاملاً مهماً في خلق جو متوتر يؤدي إلى نشوء نزاعات داخل بيئة العمل حيث يتم استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز أو دفع العاملين وقد تتجح المؤسسة في ذلك كما قد تفشل فيؤدي ذلك إلى نزاعات وخلافات داخل الأقسام والإدارات⁴.

هناك بعض النزاعات تكون رداً على الإجراءات التي تتخذها المؤسسة⁵.

ويمكن أن ينشأ النزاع في المؤسسات عادة نتيجة للأسباب التالية منها ما هو فردي وجماعي.

¹- سامح عبد اللطيف إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة ط1 مصر مؤسسة طيبة 2010 ص 226.

²- عاطف جابر وطه عبد الرحيم السلوك التنظيمي مدخل سلوكي لتطوير القدرات الإسكندرية الدار الجامعية 2009 ص 217.

³- عامر عوض السلوك التنظيمي مصر دار أسامة للنشر والتوزيع 2000 ص 149.

⁴- فاروق عبد فليبه ومحمد عبد المجيد: مرجع السابق، ص 133.

⁵- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 179.

• أما الفردية فهي:

- التباين والاختلاف في قيم الأفراد وشخصياتهم وثقافتهم.
- اختلاف الأهداف وتعارضها في أغلب الأحيان.
- الأنانية.
- عدم الرضا داخل المؤسسة.

• أما الجماعية فهي:

- محدودية الموارد المالية وضرورة التشارك في اقتسامها.
- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.
- التداخل في المسؤوليات والصلاحيات.
- الاستقلالية بالنسبة للمؤسسات.

6- مصادر النزاع العمالي:

هناك العديد من مصادر النزاع في المؤسسات، ومن هذه المصادر هناك ثلاثة:

6-1 تعارض الأهداف:

يتضمن تعارض الهدف، الذي يعرف بالاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة، والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز، إنه من أكثر مصادر النزاع حدوثًا. وهناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما: توجه الوقت والهدف والعوائق التي تقف دون إنجاز الهدف. وينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد)، والهدف (تكنولوجي - اقتصادي والمرتبط بالسوق، والعلمي) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر. وعندما تتفاعل جماعتان متميزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجي - اقتصادي قصير المدى)، والبحث (توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت والهدف تلك مصدرا للنزاع أو الصراع.

إذا اعتبر إنجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلا دون إنجاز جماعات أخرى لأهدافها، ينشا عن ذلك عوائق لإنجاز الأهداف.

6-2 متطلبات اتخاذ القرار:

يتعلق المصدر الثاني المحتمل للنزاع بين العمال بمتطلبات لاتخاذ القرارات التي يستفيد منها كل الافراد والجماعات المتفاعلة.

وهناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات هما:

- درجة الغموض في المهام.

- توفر الموارد.

تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، فالمهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، وعلى هذا يمكن أن ينشا نزاع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار.¹

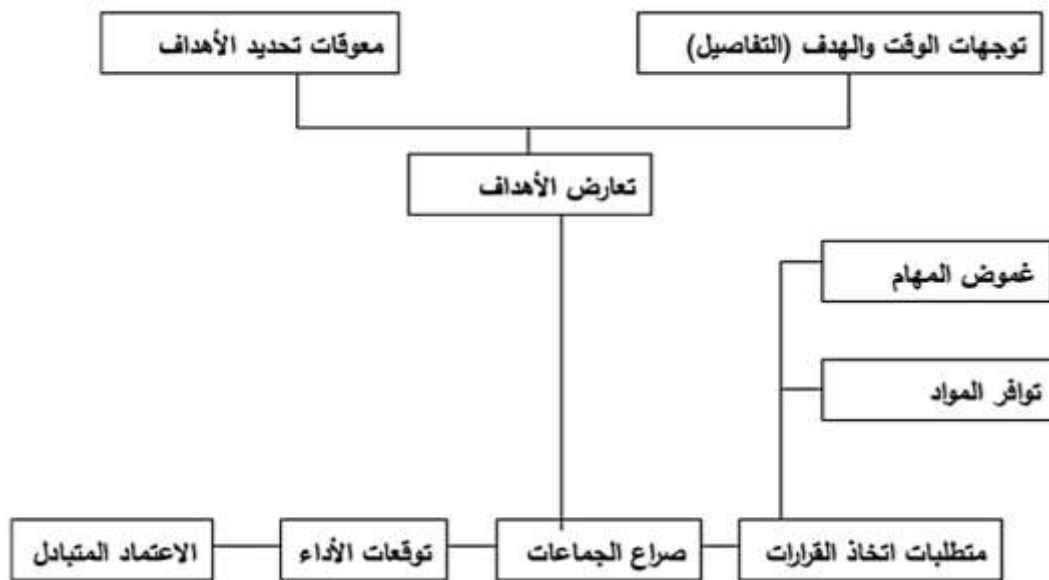
ويحدث النزاع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة، حول الموارد المحدودة والتي تحتاجها كل منها لإنجاز اهدافها، ويتعين أن تقوم أي مؤسسة بتوزيع الموارد المالية والمعدات ، والموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي ترى أنها كافية وعادلة، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات كافيا وعادلا، قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى، وغالبا ما تصاب الجماعة التي ترى أنها تتلقى قسطا عادلا من موارد المنظمة بالإحباط، وتصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة والجماعات الأخرى، وقد يؤدي موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل: حجب المعلومات والسلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحيحة.

¹ - أندرو سيزلافي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء. تر جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، 1991، ص 272.

3-6 توقعات الأداء:

يتعلق المصدر الثالث للصراع أو النزاع بالموقف الذي تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى. فمثلا لا يتم تركيب الإطارات في السيارات في خط الإنتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكوابح.¹

ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات وينتج عن طبيعة أنواع الاعتماد المتبادل... تزايد احتمال النزاع بين الجماعات المتفاعلة.



الشكل رقم (01): يمثل مصادر النزاع.

المصدر: أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء. تر جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، 1991، ص 272.

7- مراحل النزاع العمالي:

تمر النزاعات العمالية في المؤسسات أحيانا بعدة مراحل، حيث تتميز كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والمميزات ويمكن تقسيم مراحل النزاع إلى خمس مراحل أساسية وهذا حسب نموذج بوندي Pandy:

¹ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 375-378.

7-1 مرحلة النزاع الكامن أو الخفي:

هي اول مرحلة من مراحل النزاع تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء النزاع، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، ووجود الحاجة إلى الاستقلالية في العمل، أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في نشوء النزاع.¹

7-2 مرحلة النزاع المدرك:

هذه المرحلة قائمة على بلورة الشخص لموضوع النزاع، وضرورة الاستجابة بشكل ما وذلك بعد معرفة أهمية الخلاف بالنسبة للمصالحة، ويتم الإدراك للنزاع والتنبؤ بتصاعده حيث تزداد حدة الانفعالات واستشعار التوتر الذي يشيع داخل المنظمة، والتي تلعب المعلومة دورا هاما في تغذية صورته ومدركاته، حيث تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.²

في هذه المرحلة يبدأ أطراف النزاع في إدراك وملاحظة وجود النزاع، وأيضا إدراك أطراف النزاع أهمية الخلافات والنزاعات بالنسبة لمصالحها.

7-3 مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو جماعي، المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.³

7-4 مرحلة النزاع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن النزاع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا النزاع بطرق مختلفة مثل

¹ - سلامة، عبد العظيم حسن. اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة. دار البتراء لمنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ص219.

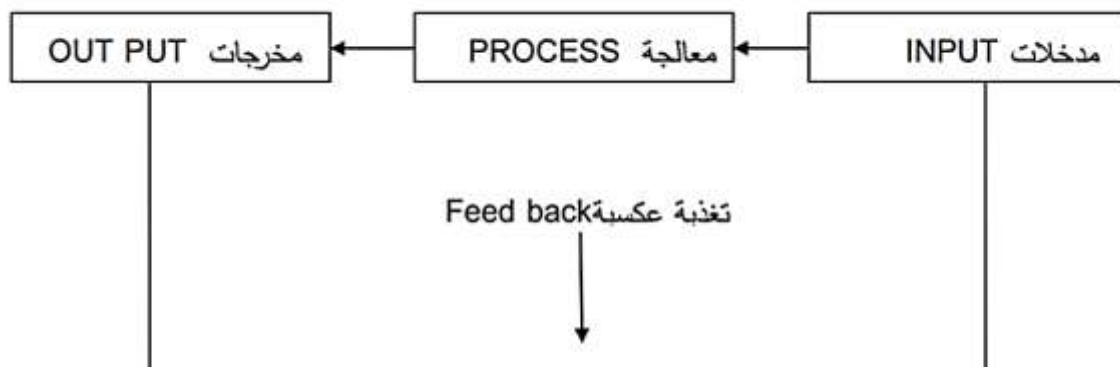
² - محمد سمير، فرج. إدارة الصراع طريقك من المواجهة الى التعاون ندوة ضغوط العمل والصراعات. مركز إعادة القادة، 2006 القاهرة، ص3.

³ - خليل، حسن الشماخ وخبير كاظم محمود. نظرية المنظمة. دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 300.

العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ النزاع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.¹

5-7 مرحلة ما بعد النزاع العنفي:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة النزاع، وعلى إدارة المؤسسة أن تواجه المواقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خلق النزاع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتاً، ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى، وبالتأكيد يمر النزاع في المؤسسة عبر أطوار وسلاسل متعددة، ولا يظهر فجأة دون أي مقدمات وإن كان النزاع يظهر أحياناً وكأنه قد نشأ من العدم، و يمكننا هنا تشبيهه بالعملية الإنتاجية، حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر في الشكل التالي.²



الشكل رقم (02): يبين مراحل النزاع العمالي.

المصدر: واصل، جميل المومني المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. ط2. الاردن

دار حامد للنشر والتوزيع، 2011 ص50

¹- خليل، حسن الشماع وخيضر كاظم محمود، مرجع سابق، ص 376

²- العميان محمد سليمان، مرجع سابق، ص 397.

تتمثل مدخلات الصراع او النزاع في الظروف المسببة لخلق النزاع بشكل ضمني غير معن مثل التنافس على الموارد او التباين في الأهداف حيث يدرك الافراد او الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها ليدخلوا بذلك لمرحلة الصراع او النزاع العلني الواضح والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة اما بالأضراب عن العمل على سبيل المثال.¹

8- مظاهر النزاع العمالي:

هناك عدة طرق ومظاهر للنزاع العمالي التي قد يعتمدونها كوسيلة لحل النزاع ووسيلة لتحقيق بعض المطالب ولهذا تعددت هذه المظاهر من بيننا ما يلي:

8-1 الحد من الإنتاج:

تظهر بعدة كفيات "إذا كانت تهدف إلى منع مصلحة التوجيه من وضع معايير الإنتاج فإن العمال يتوقفون عن العمل بمجرد رؤية المراقبين عليهم، وتهدف إلى وضع إيقاع جماعي يكون أقل مما وضعت المؤسسة، ومهما يكن فإن طريقة الحد من الإنتاج تتخذها جماعة محدودة تتأكد تجانسها، فهي تعبر عن مظهر من مظاهر المقاومة والدفاع ضد صاحب العمل أو المؤسسة".²

8-2 التغيب:

تعرف ظاهرة التغيب كظاهرة مرضية في المجتمع الصناعي، وقد شغلت بال العديد من الباحثين والعلماء المختصين في ميدان علم الاجتماع الصناعي) السابق (وتنظيم العمل حالياً، وقد شغلت حيزاً لا بأس به نظراً لما تخلفه من آثار سلبية على المؤسسة أو عدم تفهمها للظاهرة ولأسبابها الحقيقية، غير أنه وقبل أن نباشر في تحديد مفهوم التغيب، يجب أن نشير لوجود فرق بين التغيب والغياب.

¹ - اندرو سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 287.

² - رفيق، قروي. "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية". مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. عنابة، ص 31.

فالغياب مفهوم يجرى توفر الإرادة في الانقطاع عن العمل، وهو سبب خارجي عن إرادة الفرد، أما التغيب فقد عرفه "سارجت فلورنس" أنه الوقت الضائع في المنشآت الصناعية بسبب إضراب العمال أو الإغلاق في مطاف مفهوم التغيب.¹

من خلال ما سبق فالتغيب قد ينشأ ويعبر عن أسباب مفتعلة أي غير قهرية ويعني القصور من جانب العمال في الحضور الى العمل، وأداء عملهم كما هو مطلوب في فترات العمل.

3-8 التخريب:

هو عنصر يندرج ضمن مظاهر النزاع، وهذا الأخير سيشمل تحطيم الآلات تخريبها وشل حركتها، وقد أورد "بيار" تصنيفات للتخريب ومنها:

- التخريب بواسطة التوقف عن الإنتاج، إضرابات، عرقلة الإنتاج وتحطيمه
 - تخريب عن طريق تباطؤ في العمل الكبح، التخفيض الشديد عن جانب واحد لتوقيف العمل دون رغبة وبلا ذوق، رفض العمل الصناعي، دوران العمل أو التسرب.²
- كما قسم الأنواع الثلاثة السابقة إلى أربعة أشكال وهم:

- التخريب الفعال الذي يتطلب نشاطا أو فعلا من طرف العمال
- التخريب الغير فعال لا يقتضي نشاطه من طرف العمال مثل شل وظيفة آلة ما دون مصلحة الصيانة.
- التخريب الهجومي الذي يندرج في إطار إستراتيجية عمالية نزاعية ضد أرباب العمل وهو يقدر بكل حرية من طرف العمال أو تمارس كابتزاز أو لجلب انتباه الرأي العام.

¹- محمد، رضا شنه. "استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة ماجستير، الجزائر ص 67.

²- سامية، بن مجبر. مرجع سابق، ص 24-25.

4-8 الإضراب:

"يعني الرفض الجماعي للعمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل، والإضراب مظهر تكتيكي للضغط وهو أسلوب لأعالم الآخرين أنه يوجد نزاع وخلاف بين صاحب العمل والعمال وقد يكون الإضراب فردي يقوم به الفرد ويكون إما بالإضراب عن الطعام داخل المؤسسة أو عن العمل... الخ.

كما توجد وسائل أخرى للإنذار كالنشر أو التهديد بالإضراب وهي الوسائل الأساسية التي تلجأ إليها الاتحادات العمالية في المجتمعات للضغط الاقتصادي لإنهاء الخلافات العمالية.¹

9- مقومات النزاع العمالي:

يتطلب النزاع، العمالي توافر عنصرين حتى يمكن القول بوجود نزاع عمالي وهما:

9-1 المصلحة الجماعية:

حتى يعتبر النزاع عماليا" يجب أن يكون متعلق بالمصالح الجماعية لمجموع العمال في المؤسسة أو المجموعة منهم ويكون النزاع مشتركا إذا كان يتعلق بشروط وظروف العمل كزيادة أجور أو تخفيض ساعات العمل".

وعليه فإن موضوع النزاع العمالي يتعلق بتطبيق العقد أو تفسيره أو ظروف العمل وشروطه.

9-2 السمة الجماعية:

لا يكفي بوجود النزاع العمالي توافر المصلحة المشتركة أو الجماعية، بل يجب أن يتوافر المقوم الثاني، وهو السمة الجماعية، ويراد بها كون النزاع نشأ بين مجموعة من العمال، أو النقابة من جهة وبين صاحب العمل كفرد أو نقابة أو اصحاب العمل، وتجدر

¹ عبد المنعم عبد الحي، دراسات في علم الاجتماع والإدارة، دار المصطفى للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 325.

الإشارة إلى أن الصفة الجماعية في النزاع العمالي لا تعد قائمة الا إذا أثير بصفة جماعية وليس بصفة شخصية فردية.

نستنتج أنه يعتبر النزاع جماعيا إذا تعلق بمصلحة جماعية أو بمصلحة مشتركة لعدد من العمال غير معينين بذواتهم سواء تعلق النزاع بشروط العقد أو بظروف العمل أو تعلق بتغيير العقد أو تطبيقه¹

10- آثار النزاع العمالي:

للنزاع آثار ايجابية وأخرى سلبية:

1-10 الآثار الإيجابية:

ان أصحاب الفكر الإداري الحديث يعرفون بالآثر الإيجابي للنزاع في العمل عندما يقولون إن النزاع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المؤسسة، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، وعليه فالنزاع أو الصراع يفيد المنظمة) المؤسسة (على تشجيع المبادرة وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المؤسسة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع أو النزاع ما يلي:²

- يولد النزاع الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن النزاع عادة بحثا عن حل لمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.
- النزاع من أنواع الاتصال، وحل النزاع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد النزاع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميولات العدوانية.

¹ - رمضان، سيد محمود. مرجع سابق، ص 499-500.

² - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار البازوري العلمية، للنشر والتوزيع، 2011، ص 122-124.

- يعمل على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

10-2 الآثار السلبية:

يرى أصحاب التقليدية ضرورة تجنب النزاع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل سلبية، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المؤسسة، والنزاع مهما كان مصدره فهو أثر سلبي ويمثل اختلال وظيفيا في عمل المؤسسة ومن الآثار السلبية للنزاع ما يلي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف النزاع إلى التطرق في تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمؤسسة.

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.¹

- يعوق العمل التعاوني.

- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

- أنه مضر لصحة المؤسسة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.²

10-3 آثار النزاع بين الجماعات:

يحدث النزاع تغيرا سواء على مستوى الجماعة الواحدة أو على مستوى الجماعات المتنازعة ونجد هذه التغيرات كما يلي:³

• التغيرات التي يحدثها النزاع داخل الجماعة الواحدة: وتظهر من خلال:

- تتزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة اتجاه أي تمديد خارجي.

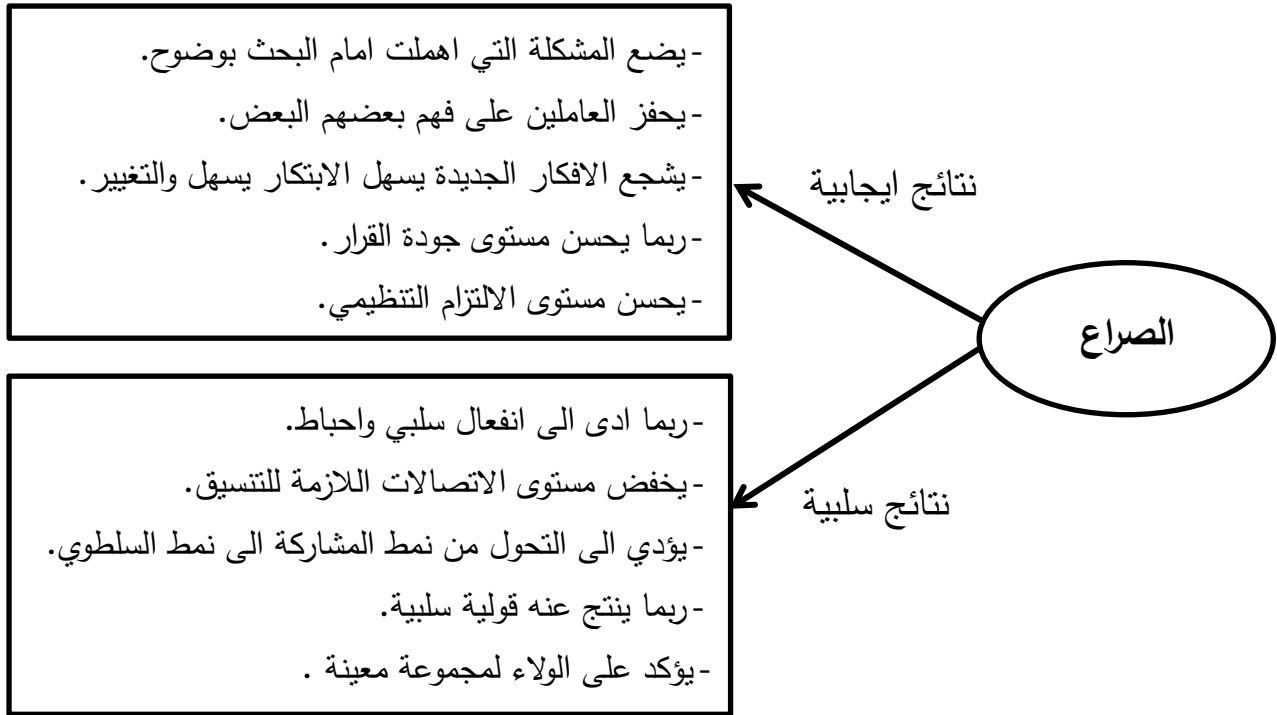
- توجه المجموعة نحو أداء المهام والأنشطة بشكل جيد ومنسق.

¹ - ناصر، دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر، دار المحمدية، 2004، ص135.

² - ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص، 124.

³ - زاهد، محمد ديري. السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص، 292، 293.

- التركيز نحو أوتوقراطية القيادة، حيث تضيف فرص المشاركة وتتزايد الحاجة الى القيادة القوية والحاسمة.
- التغيرات التي يحدثها النزاع على مستوى الجماعات المتصارعة وهي كما يلي:
 - تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية، حيث تعتبر الجماعة المنافسة عدواً وينظر إليها نظرة عدائية.
 - تفشي استخدام الصفات السلبية كالوقوف ضد الاقليات والأفراد في حالة النزاعات البرلمانية والسياسية.
 - ضعف الاتصال بين الجماعات، كلما تطور النزاع تناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات، علاوة على ذلك فإن التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن وتماسك المجموعة بحيث يعتبر التآخي مع العدو سلوكاً منحرفاً.
 - الرصد الدقيق لنشاطات الجماعات الأخرى تزايد التركيز على مراقبة نشاطات الأخرى ولا تستخدم المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى فقط بل لرصد النشاطات غير الشرعية التي يمكن ان تساعد في التأكيد على الصفات السلبية.



الشكل رقم (03): يبين الاثار السلبية والإيجابية للنزاع.

المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، 2011 ص، 124.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حول النزاعات العمالية وما تتضمن من تعاريف مختلفة للنزاعات وأنواعها وإجراءات تسويتها وأسبابها ومصادرها وكذلك اهم مراحلها ومظاهرها وفي الأخير لقد تطرقنا الى الآثار الإيجابية والسلبية للنزاعات.

يمكن القول بان النزاع داخل المؤسسات يعتبر ظاهرة حتمية لا يمكن منعه من الحدوث وعلى اختلاف أنواعها واسبابها فإنها فرصة مناسبة لتفعيل قنوات الاتصال في المؤسسة وكشف الخلل الموجود ومحاولة إصلاحه.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي.

تمهيد.

- 1- تعريف الأداء الوظيفي.
- 2- عناصر الأداء الوظيفي.
- 3- محددات الأداء الوظيفي.
- 4- العوامل المؤثرة في الأداء.
- 5- أنماط الأداء الوظيفي
- 6- طرق تقييم الأداء.
- 7- أهمية الأداء الوظيفي.
- 8- أهداف تقييم الأداء.

خلاصة.

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركه بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

تعريف الأداء الوظيفي:

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي:

يعرف الأداء على أنه النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة. ويعرف أيضاً أنه "الانجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".¹ بينما الأداء الوظيفي فيشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".³

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر 1998، ص 267.

² - راوية حسين، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 233.

³ - كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.

ثانياً: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جداً لتعميق فهم الأداء الوظيفي.

1- عناصر الأداء الوظيفي:

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهميتها فيما يلي¹:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل معارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة على الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه على عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية في العمل، 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 والتوجيه من قبل المشرفين.

2- أبعاد الأداء:

يمكن أن نميز ثلاثة أبعاد الأداء وتتمثل في:²

¹- محمد أحمد أسعد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي، مذكرة نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2008، ص34.

²- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص220.

2-1 كمية الجهد:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2-2 الجهد المبذول:

تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي المجيد.

2-3 نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو التي يتم الوصول إلى حل قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

3- محددات الأداء الوظيفي:

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة حتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة لتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}.$$

¹ عيد الرحمان توفيق، رقمئة الاداء، ط1، مصر، سلسلة اصدارات بميك، 1995، ص 105.

• الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذا المهام".

• القدرات:

عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر من المعلومات القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية تدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

• الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة إهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.¹

• الإدراك:

يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع

¹ حسن روائية، ادارة الموارد البشرية، مصر، كلية التجارة، 1999، ص210.

الفرد أن يعي أو أن يتعلم وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".

4- العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلى أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، لأنها حقيقة موجودة بالفعل.¹

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

- النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف.
- الظروف الفيزيائية كالحرارة والإضاءة، والضوضاء...الخ.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ لمقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة لمعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

¹ - احمد السيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، مصر، مكتبة انجلو مصرية، 2004، ص 128.

وهناك أبحاث ودراسات أثبتت وجود مؤشرات أخرى نوجزها فيما يلي:

- **الإشراف:** لقد أسفرت نتائج كثيرة من الأبحاث عن أن كثيرا من أسباب عدم رضى العمال ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، فمهمة الإشراف به لتوجيه وقيادة مجموعة من العمال وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم الى الهدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف.

ويتضمن ذلك تحفيز العمال على العمل، وبحث مطالبه ودراسة مشاكلهم والاستماع إلى مقترحاتهم.

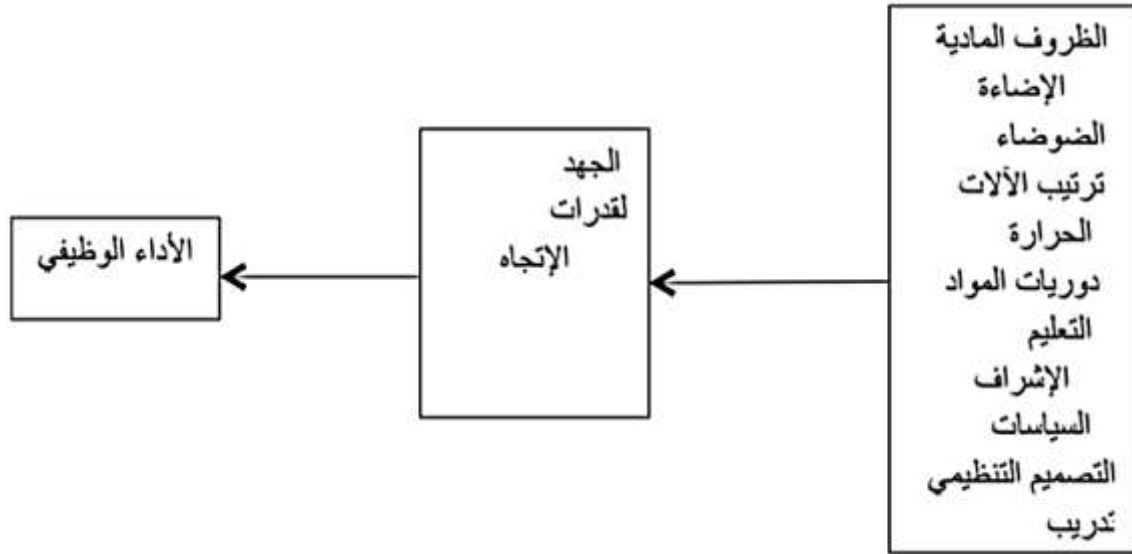
- **الحوافز:** تعبر في أبسط معانيها عما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع المقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها، فالحافز عبارة عن شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، ومن هنا نستنتج أن الحوافز تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة.

- **ظروف العمل المادية:** هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية، والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء، الأتربة والتهوية... الخ.

ويضيف آخرون عامل البيئة الخارجية للمنظمة، إذ تؤثر على أداء العامل من خلال

تحديات المنافسة والتحديات الاقتصادية.¹

¹ - حسن رواية. مرجع سابق، ص212-211.



الشكل رقم (04): يبين العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

المصدر: حسن، روية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. مصر: كمية التجارة 1999، ص212

5- أنماط الأداء الوظيفي:

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها ويمكن إبراز هذه

النظريات في الآتي:¹

5-1 أداء المهمة والأداء السياقي:

أ- أداء المهمة: تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عن الأنشطة والسلوكية التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته يحتوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر عن تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم

¹ عادل حسن، ادارة الافراد، مصر، دار النهضة العربية، 1974، ص 184.

هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الإلتزام الوظيفي، الإبداع، الإبتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقدرات المرتبطة بالوظيفة.

ب- الأداء السياقي: يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج الدور وذلك لعدم إتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة. وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون- في سياق العمل وبشكل غير مباشر- في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تظم المجموعة الأولى عدد من الأبعاد في شأنها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق- التطوع-الإنتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تظم المجموعة الثانية عدد من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون- مساعدة الآخرين).

5-2 الأداء السلبي والأداء المتكيف:

أ- الأداء السلبي: يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها إختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الإنسحاب وترك العمل أكثر سلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك في صرف إنتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه والنأي بنفسه عن وظيفته عندها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر، وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

ب- الأداء المتكيف: أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الإبتكارات التكنولوجية، الإندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرة على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة. ويشير الأداء المتكيف إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والإنتقال المستمر من حال إلى آخر."

ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي:

1- طرق تقييم الأداء:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي:

- **طرق التقييم التقليدية:** هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية التي يمكن الاستفادة في وضع مقاييس تقييم الأداء وكما يلي:¹
- **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل الموظفين أداء وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة معرفة من يكون بين هؤلاء الأفضل، كما تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال التحيز من قبل المقيم في عملية الترتيب. ومن مزاياها سهولة استخدام هذه الطريقة وتوضيحها للأفراد العاملين ويصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم.
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة لكل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

¹ - زيد صالح حسن سميع، تأثير الثقافة التنظيمية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 97-91.

• **طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة لكل موظف بكل موظف في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

• **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز. ووضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

• **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج وكالتالي:

1- ضعيف، 2- مقبول، 3- جيد، 4- جيد جدا، 5- ممتاز.

ثم يتم تصميم جدول يبين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم. وعليه يتم تجميع درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، ويستخدم الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل عليها كل منهم.¹

¹ عاشور احمد صفر، السلوك الانساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1992، ص205.

- **طريقة قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل. وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين. ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا. وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.
- **طريقة المراجعة الميدانية:** تتطلب هذه الطريقة قيام ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المنظمة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم، وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم، ويعرضها على المدراء لمراجعتها وإدخال تعديلات عليها. ومن فوائد هذه الطريقة أن تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية، إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق هذه الطريقة زمنا طويلا.
- **طريقة الاختيار الإجباري:** الهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الإدارة والتي على العامل إظهارها. وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم وهذا بدوره من مميزات هذه الطريقة.¹
- **طريقة المواقف الحرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق التي تم تطويرها في فترة متأخرة، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ الرئيس المباشر بسجل يطلق عليه الأداء حيث

¹ عاشور احمد صفر، مرجع سابق، ص28.

تدون فيه الوقائع أو الأحداث الجوهرية التي تواجه الفرد في عمله وكيفية سلوكه. يقوم الرئيس المباشر بمسك سجل كل مرؤوس يضم جزأين أحدهما يمثل نقاط القوة والآخر يمثل نقاط الضعف. ويدون بصورة دورية جميع البيانات المتعلقة بأداء الفرد سواء كانت هذه المواقف لصالحه أو لضده. إذا يتوفر للرئيس الحكم السليم على كل فرد وفقا للعوامل المذكورة في سجل أدائه.

● **طريقة المقالة:** وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بكتابة تقارير تفصيلية يصف فيها إنجازات وأداء العاملين بطريقة إنشائية يختارها على أن يلتزم بمواضيع معينة ككمية ونوعية الإنتاج ومعرفته بالعمل والقدرات ونقاط القوة والضعف في الأداء.

● **طرق تقييم الأداء الحديثة:** نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:¹

● **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع و وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات. وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين. ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة. ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

¹ - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2006، ص240-248.

وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5 - 10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.

● **طريقة التقييم السري:** وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير. ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

● **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة المقياس السلوكية المتدرج، ولا يختلف هذا المقياس عن المقياس السابق إلا في أن المقيم بملاحظته لسلوك الأفراد العاملين يرتبهم على 5 خمسة أوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل. ويميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط التركيز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع.

● **طريقة الإدارة بالأهداف:** انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص إثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر. فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي "بيتر دراكر" "Drucker Peter" سنة 1957م. وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من

معدلات الأداء". فإذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.¹

رابعاً: أهمية وأهداف الأداء:

1- أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء الموظفين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادة بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسات لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والإستمرارية، ومرحلة الإستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الزيادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.²

2- أهداف تقييم الأداء:

يشمل تقييم الأداء زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:

- إختيار الأفراد الصالحين للترقية.

¹- مجيد الكرفي، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص 65.

²- زهير ثابت، كيف تقييم الاداء، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص91.

- نقادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجر.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترفيه وغيرها.¹

¹- خيضر كاظم محمود، ادارت الموارد البشرية، ط2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الاردن، 2009 ، ص 152-153.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها، ولكي يكون هذا الأداء فعالا يستوجب توفر بعض الشروط كتحديد أنشطة العمل والتصميم المناسب لها والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بتأدية العمل، حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقومات الإنتاج الأساسية، ولذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق كفاءة أداء موظفيها والعمل على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم، ويتم ذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز لهم سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ما يتطلب وجود إدارة فعالة للأداء تتمثل في مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة من تخطيط، وتوجيه وتشخيص، وتقييم، وتحسين، إذا كان الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

التعريف بميدان البحث ومناقشة الفرضيات

تمهيد

1. تاريخ او نشأة بلدية أيت تودرت.
 2. المجال الجغرافي.
 3. المجال الزمني.
 4. التعريف بمجلس أيت تودرت.
 5. خصائص العينة.
 6. عرض وتحليل الفرضيات.
- 1-6 تحليل واستنتاج الفرضية الأولى.
- 2-6 تحليل واستنتاج الفرضية الثانية.

الاستنتاج العام

تمهيد:

بعد مناقشتنا للجانب النظري والذي تمحور حول النزاعات العمالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي سنحاول من هذا الفصل مناقشة الجانب الميداني الذي هو امتداد للجانب النظري وفي أي بحث علمي لابد من المرور على إجراءات الدراسة الميدانية كونها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة اذ يتم وضع ابعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية وبدقة محكمة وبها يسهل للباحث مهمة البحث والوصول الى نتائج ومن خلال هذا سنتعرف على مجالات الدراسة الزماني المكاني البشري فضلا عن المنهج المتبع ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

يعد تقديم الإدارة المضيفة (إدارة ميدان التطبيق) خطوة مهمة لوصف الإدارة وأنشطتها بطريقة عالمية ولتوضيح مجال الدراسة الذي نرغب في تقديم واحدة جديدة لتحسين أدائها.

للقيام بأي دراسة أو بحث ميداني يجب ان نقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديدا دقيقا وذلك من اجل الوصول الى أحسن وأفضل النتائج حيث انها تساعد الباحث في مواجهة المشكلة بكل موضوعية.

1- تاريخ او نشأة بلدة أيت تودرت:

بلدية أيت تودرت هي إنتاج التقسيم الإداري الأخير لعام 1984، وهي تغطي 342 كيلومتراً مربعاً ويقطنها 20 ألف نسمة، وفقاً لـ R.G.P.H بتاريخ 2008/10/31.

تنتشر في أكثر من 10 قرى، وتتميز بمهنة زراعية، تتمثل أنشطتها الرئيسية في زراعة الزيتون وتربية الدواجن والزراعة.

استجابت البلدية قبل استقلال بلدية جرجرة المختلطة التي كان لها مقعد عين الحمام ثم تم إلحاقها بالكمية حتى التقسيم الإداري الأخير.

2- المجال جغرافي:

تقع بلدية أيت تودرت على بعد 38 كيلومتراً جنوب ولاية تيزي وزو التي يرتفع مقعدها 686 متراً عن سطح البحر، تحدها أربع مدن.

إلى الشمال من قبل بلديتي واضية وبني يني.

إلى الشرق من قبل بلدية وسيف.

جنوباً من قبل بلدية أيت بومهدي.

إلى الغرب من بلدية أغوني قعران.

تتكون البلدية من القرى العشر التالية:

- أفني فورو.

- تيزي ملال.

- أيت ويحلان

- أيتتودرت.

- إيغر عدلون.

- توغنسفت.

- أيت عبد الوهاب.

- مشرك.

- تاجمونت.

- طحشات.

3- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان، والمعروف إن هذه

الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة

من 2022/07/03 إلى، 2022/08/03 حيث قمنا بتقسيمها إلى عدة مراحل:

المرحلة الأولى: إن هذه المرحلة تعد الخطوة الحاسمة في انطلاقة الباحث أين كانت تدور

بمخيلتنا مجموعة من المواضيع المرتبطة بتخصصنا، ولكن بعد الاتصال بالأستاذة المشرفة،

والتي قبلت الاشراف، أين قدمت المساعدة وذلك من خلال نصائحها وتوجيهاتها القيمة.

المرحلة الثانية: أين تمت الزيارة الاستطلاعية إلى بلدية ايت تودرت، حيث تعرفنا عن قرب بالبلدية، وكيفية سيرورة العمل داخلها، المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستثمارات على العمال حيث وزعنا 50 استمارة واسترجعنا 40 فقط.

المرحلة الرابعة: وهي المرحلة الأخيرة من إعداد هاته الأطروحة، أين قامت الدكتورة المشرفة بالاطلاع عليها من البداية إلى النهاية، حيث قدمت الملاحظات المتعلقة بكل فصل، مع التأكيد على ضرورة استدراك كل النقائص.

4- التعريف بمجلس أيت تودرت:

بلدية ايت تودرت هي احدى بلديات ولاية تيزي وزو. تحدها بلدية بني يني شمالا، وبلديتي اقني قعران وايت بومهدي جنوبا، وبلدية واسيف شرقا، وبلدية واضية غربا. تأسست البلدية في عام 1984 إثر مراجعة التقسيم الإداري الحاصل تلك السنة. وهي تابعة للدائرة الإدارية لواسيف.

تتكون البلدية من هيئتين: هيئة منتخبة "أي المجلس الشعبي"، واخرى معينة "وهي الجهاز الإداري".

4-1- المجلس الشعبي البلدي:

هيئة منتخبة من قبل المواطنين لمدة 5 سنوات. وتتولى إدارة أمور البلدية في مجالات الشؤون الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، وكل ما يتعلق بالتنمية المحلية وتخطيط المشاريع والبرامج الرامية للتنمية.

ويمارس الطريق مجلس مهامه عن دورات عادية، ودورات استثنائية يجتمع اعضائه للبحث في الشؤون المحلية للبلدية ويصدر بيناته في صورة مداولات.

يعقد المجلس دوراته برئاسة رئيس المجلس البلدي، وهو المسؤول الأول في الجماعة المحلية.

سواء على هيئة منتخبة، اي المجلس الشعبي البلدي، أو على الهيئة الإدارية، اي المصالح الإدارية للبلدية.

4-2- الإدارة البلدية:

وهي الجهاز الذي تسير به شؤون البلدية، من تنفيذ قرارات، اتخاذ اجراءات، تنظيم وتنسيق أداء المصالح لنشاطها، تقديم دراسات تقنية وضمان انجاز مشاريع التنمية وغير ذلك لتمارس الإدارة نشاطها، تحت امرة الأمين العام للبلدية. وهو الموظف المعين من طرف السلطات المركزية او الجهوية لتمثيل الدولة على المستوى المحلي. فهو مكلف قبل كل اعتبار بتنفيذ السياسات العامة للدولة على هذا المستوى. كما تسند اليه مهام تسيير شؤون البلدية، من سير النشاط الإداري، ممارسة السلطة على الموظفين وتفيد قرارات المجلس الشعبي البلدي، ضمان الإجراءات الخاصة بمشاريع التنمية تحت توجيهات رئيس المجلس الشعبي البلدي، المتابعة الدورية لنشاط المصالح التقنية لضمان حسن الدراسات، التخطيط والتنفيذ.

4-3- مصالح إدارة البلدية ومهامها:

يتم تطبيق قرارات المجلس الشعبي البلدي، والتكفل بالإجراءات الرامية إلى ذلك، وكذا تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتسيير الشؤون العامة، بواسطة جهاز تسيير ملائم لها غاية تتمثل في مصالح إدارة البلدية.

أ- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والمنازعات:

تسند إلى هذه المصلحة تطبيق وتنفيذ كل ما يتعلق بالقوانين والتنظيمات، بما يحقق تجسيد السياسات العامة للدولة. وتتكفل كذلك بالمنازعات التي تكون البلدية طرف فيها بما يحقق عن ممتلكاتها وحقوقها معنوية.

ب- مصلحة الإدارة والشؤون المالية والاقتصادية:

تستند إليها مهمتين مختلفتين تماما تتمثل في:

- تسيير شؤون موظفي البلدية، من توظيفهم، ترقيةهم، توفير أجورهم، والتأمينات الاجتماعية، والتقاعد والإجازات وغيرها من الحقوق والشؤون القانونية.
- تسيير الشؤون المالية والاقتصادية، من إعداد الميزانيات، حفظ ومتابعة الحسابات إعداد خطط البرامج الاقتصادية وتسيير نشاطها.

ت- مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والبيئية:

• مهامها:

- التكفل بالنشاط الاجتماعي والتظاهرات الثقافية.
- حماية البيئة، حفظ الصحة العامة والوقاية الصحية.

ث- مصلحة التعمير والسكن:

تتكفل بتخطيط المشاريع العمرانية البلدية، ومتابعة وضبط المعايير العامة لنشاط التعمير في محيط البلدية.

- التخطيط للمشاريع السكنية، ومتابعة إنجازها على الميدان من الناحية العمرانية.
- ابتكار الطرق والأفكار الجديدة في مجال العمران في حدود اجتهاد المصالح التقنية لإثراء الثقافة العمرانية المحلية.

ج- مصلحة البناء الطرق والتطهير:

- تتكفل بمشاريع البناء ومتابعة الأشغال من ناحية المعايير التقنية للبناء.
- تتكفل بصيانة الطرق والمتابعة التقنية لإنجاز الطرق الجديدة.
- ضبط وتطهير مختلف الشبكات. كالهاتف، الكهرباء والمياه، قنوات صرف المياه المستعملة، ضبط شبكة النفايات وغيرها.

ح- مكتب الموارد البشرية:

يقوم الموظف المكلف بشؤون الموظفين بالمهام التالية:

- تسيير المسار المهني للموظفين.
- الحفاظ على ملفات الموظفين.
- القيام بالإجراءات الإدارية القانونية الخاصة بالتوظيف.
- تحضير لائحة الأجور الشهرية للموظفين.
- القيام بالإجراءات الخاصة بالضمان الاجتماعي.
- تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وحفظ النصوص المتعلقة بها والمستندات المختلفة.
- تسجيل الغيابات عن الدوام اليومي والشهري، والعطل المرضية.
- تنظيم العطل السنوية.

5- خصائص العينة:

بعد عملية استخراج العينة وجمع البيانات الخاصة بها، ثم تفريغها وتبويبها، نصل فيما يلي إلى وصف هذه البيانات وتفسيرها فيما بعد، حيث تكون عملية الوصف الخاصة بهذه الدراسة من خلال معرفة أهم السمات العامة لدى مفردات العينة المبحوثة بغية التمكن من تحديد مدى التجانس أو التباين فيما بينها.

جدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
27,5%	11	ذكر
72,5%	29	أنثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث بنسبة 72.5% و عددهم 29 أنثى، و 27,5% من الذكور و عددهم 11 ذكر.

إن وجود المرأة القوي في القطاع الخدمي والإداري في المجتمع الجزائري بوجه عام حيث أنه في ظل التحولات العالمية تراجعت الذهنيات القديمة التي كانت تمنع المرأة من الخروج للعمل، وظهرت محلها ذهنية جديدة تعتبرها عضو فاعل في المجتمع، كونها أصبحت اليوم تلعب دورا رئيسيا في تطور المجتمعات التي تقيس تحضرها بفضل وعي المرأة وتعليمها وخروجها للعمل، إذ أصبحت اليوم تتقاسم هي والرجل أعباء الحياة.

جدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
7,5%	3	[30-20] سنة
60%	24	[41-31] سنة
30%	12	[52-42] سنة
2,5%	1	من 53 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن حوالي نصف أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين [41-31] سنة بنسبة 60% مدعومين في ذلك بالفئة العمرية [52-42] [بحوالي 30% أما

فئة [20-30] سنة فهي لا تمثل إلا حوالي 7.5% من حجم العينة المبحوثة. وأخيرا من 53 سنة فما فوق تقدر نسبتها ب 2.5%.

وعليه فإن أغلبية المبحوثين المتواجدين في المؤسسة ينتمون إلى الفئة الشابة واغلبهم إناث كما ذكرنا سابقا، ونظرا لتنوع الأعمال الممارسة داخل البلدية والتي هي عبارة عن أعمال خدماتية لخدمة المواطن أي أنها نشاطات سهلة لممارستها لا تتطلب جهد عضلي انما فكري وعقلي فالمرأة باعتبار أنها تمثل النسبة الأكبر من فئة المبحوثين بإمكانها وقدرتها تستطيع ممارسة نوع من هذه الأنشطة في هذه البلدية.

جدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
5%	2	متوسط
10%	4	ثانوي
25%	10	جامعي
60%	24	شهادات أخرى
100%	40	المجموع

يوضح الجدول المتعلق باستجابات المبحوثين حول المستوى التعليمي أن الاتجاه العام يتوجه نحو المتحصلين على شهادات أخرى بنسبة 60% وهو ما يمثل 24 مبحوثا وتاليها نسبة 25% من فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي ومن ثم تأتي نسبة 10% من فئة العينة الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي وأخيرا نسبة 5% التي تمثل أفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي يتمثل في المتوسط.

نستنتج من خلال النتائج الإحصائية أن الفئة المبحوثة هي فئة لها مستوى من التعليم والتكوين الذي يسمح لهم بممارسة مهامه على مستوى البلدية

واغلب افراد العينة المبحوثة متحصلين على شهادات اخرى والتي تتمثل في شهادة إدارة الموارد البشرية والاعلام الالي ومحاسبة والتي ترجع الى طبيعة العمل الممارس على مستوى البلدية والذي يتطلب معرفة وتكوين ولهذا نجد الادارة حريصة على مراعاة هذا الجانب عند قيامها بعملية التوظيف.

أما الافراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي فهم يشغلون مناصب عليا داخل البلدية كإطارات ومسيرين، وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي العالي الذي يسمح لهم بشغل مناصب هامة وذات مسؤولية داخل البلدية، علما أنه من خلال مقابلتنا مع المبحوثين واطلاعنا على بعض الوثائق المقدمة لنا من طرف الإدارة وجدنا بعض العمال المنفذين لديهم مستوى تعليمي جامعي، ولعل السبب في قبولهم العمل التنفيذي هو حاجتهم الملحة للعمل أمام عدم توفر بدائل مهنية أخرى، وبالتالي الهروب من شبخ البطالة.

جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
40%	16	أعزب
55%	22	متزوج
5%	2	مطلق
100%	40	المجموع

تظهر القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو الفئة المتزوجة بأكثر من نصف العينة المبحوثة (أي حوالي 55% من مجموع وحدات العينة المبحوثة)، مقابل 40% فقط من فئة العزاب واخيرا 5% من المبحوثين المطلقين .

ولعل السبب في تباين هذه النسب هو أن المتزوجين لديهم مسؤوليات اجتماعية وعائلية أكبر من العزاب، وهم بذلك يحاولون جاهدين تلبية حاجياتهم الأسرية والاجتماعية المتزايدة وتحسين وضعيتهم المعيشية أكثر أمام مستواهم الاجتماعي الصعب..

وانطلاقاً من هذه المعطيات الواردة أمامنا يمكن القول أن هناك تجانس بين وحدات هذه الخاصة - الحالة العائلية - باعتبار أن أكثر من نصف المبحوثين (حوالي 55%) هم عمال متزوجين ولديهم قابلية تحمل الأعباء والمسؤوليات المختلفة عائلية ووظيفية...، والتي تجعل من تصرفاتهم وسلوكياتهم خاصة التنظيمية منها تكون أكثر مسؤولية وتمكنهم من تحقيق متطلبات الحياة الاجتماعية المختلفة، وكذا التكيف مع متطلبات العمل الممارس أكثر بالمقارنة مع العمال اللذين يعيشون حياة العزوبة.

جدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية
22,5%	9	[1-5] سنة
50%	20	[5-10] سنة
27,5%	11	[11-16] سنة
100%	40	المجموع

تعتبر الأقدمية عامل مساعد لمعرفة الثقافة السائدة بالمؤسسة، كونها تمثل ذاكرة المؤسسة تتكون عبر مراحل تاريخية مرت بها.

تكشف القراءة الإحصائية لهذه المعطيات المجدولة أمامنا ارتفاع مدة الأقدمية بشكل عام لكل الفئات العمرية، حيث نجد أن حوالي 50% من الأفراد المبحوثين تتراوح مدة أقدمتهم بالبلدية من 5 الى 10 سنوات، مدعومين في ذلك بنسبة 27,5% من الأفراد اللذين

تتراوح مدة أقدميتهم في بلدية آيت تودرت من 11 الى 16 سنة. بينما الافراد الذين مدة أقدميتهم أقل من 05 سنوات تواجدهم في عينة بحثنا هي 22.5 %

ومنه نستنتج أن بلدية آيت تودرت تعتمد على استراتيجيتين هامتين هما توفير مناصب شغل جديدة لتجديد طاقاتها البشرية والاحتفاظ بالبطاقات المتواجدة بداخلها والتميزة بخبرتها وتجربتها الكبيرة في العمل، الأمر الذي يمكننا من معرفة واقع التنظيم بلدية آيت تودرت حسب خبرة هؤلاء العمال.

جدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي.

النسبة	التكرار	الأصل الجغرافي
45%	18	ريفي
47,5%	19	شبه حضري
7,5%	3	حضري
100%	40	المجموع

وضحت لنا الدراسة الميدانية من خلال البيانات الواردة في الجدول المتعلق بالأصل الجغرافي لأفراد العينة المبحوثة أن 19 مبحوثا شكلوا نسبة 47.5 % من أصل شبه حضري، وهي نسبة كبيرة إذا ما قورنت بنسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى أصول ريفية حيث تقدر نسبتهم ب 45 % أي 18 من العينة مجال الدراسة. وتقدر نسبة العينة التي تنتمي الى أصل حضري ب نسبة 7.5 %.

جدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب نوع السكن.

النسبة	التكرار	نوع السكن
50%	20	منزل
17,5%	7	عمارة
32,5%	13	فيلا
100%	40	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول المتعلق بالسكن والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع السكن أن معظم المبحوثين الذين تقدر نسبتهم ب 50% يقطنون في منازل عادية، في حين أن نسبة 32.5% من أفراد العينة يقطنون في فيلا أما الذين يقطنون في عمارة تقدر نسبتهم ب 17.5% ومعظمهم يشتكي من ضيق في هذا السكن خصوصا بعد كبر الأولاد - وهذا حسب ما أفادنا به أحد العمال في هذه المؤسسة ولقد صرح لنا قائلاً: "نحن أبناء الفقراء نسكن في العمارة، أما الفيلا فلا نظن أننا نسكنها ما دمنا على هذه الأوضاع".

نستنتج من كل ما سبق ومن المقابلات التي أجريت مع العمال خارج إطار العينة أنهم حقيقة يعانون مشاكل اجتماعية مزرية، الشيء الذي يولد القلق والتوتر داخل البلدية لأن هذه المشاكل تؤثر على الموظف وتضغط عليه داخل العمل مما يخلق النزاع.

جدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة.

النسبة	التكرار	حسب نوع الوظيفة
22,5%	9	إطار
22,5%	9	عمال تحكم
55%	22	مستخدمين
100%	40	المجموع

تبرز القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن أغلبية عمال البلدية ينتمون إلى فئة المستخدمين بحوالي ثلثي الأفراد المبحوثين 55% بينما عمال التحكم فيمثلون نسبة 22,5% وهي تمثل أيضا نفس نسبة فئة الإطارات.

إن تفحصنا المعطيات الواردة في هذا الجدول تبين أن أغلبية وحدات العينة المدروسة ينتمون إلى فئة المستخدمين، هذه الفئة فإن هذه الفئة المهنية لها أهمية كبير بالغة داخل البلدية.

جدول رقم (09) : يبين توزيع المبحوثين حسب كفاية الأجرة.

النسبة	التكرار	حسب كفاية الاجرة
20%	8	كافي
80%	32	غير كافي
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 80% من عينة الدراسة يرون عدم كفاية الدخل في تلبية احتياجاتهم، فيما أجاب 20% بأنه كافي.

ويمكن تفسير النتائج بالمتطلبات الكثيرة التي أصبحت تثقل كاهل المواطن البسيط، من مصاريف والتزامات ضرورية تجعل الدخل غير كاف لتلبيتها نظرا لغلاء المعيشة.

جدول رقم (10): يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف.

النسبة	التكرار	طريقة التوظيف
27%	11	توظيف مباشر
62%	25	عن طريق مسابقة بعد الاعلان
10%	4	عن طريق الوساطة ومعارف
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 62% من المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق مسابقات الإعلان والتي تمثل الاتجاه العام، تم تليها نسبة 27% من المبحوثين الذين تم توظيفهم بطريقة مباشرة، واخيرا نسبة 10% من المبحوثين الذين تم توظيفهم عن طريق الوساطة.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تم توظيفهم عن طريق مسابقة بعد الاعلان للتوظيف وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، ونجد أن النسبة الضعيفة في طريقة التوظيف تتم عن طريق الوساطة. ومن خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن التوظيف في هذه البلدية يحترم مقاييس عقلانية للتوظيف وشروط التوظيف المنصوص عليها في القانون.

جدول رقم (11): يمثل توزيع المبحوثين حول ثبات الوظيفة.

النسبة	التكرار	ثبات الوظيفة
65%	26	عامل دائم
35%	14	عامل متعاقد
100%	40	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 65% من عينة الدراسة اجابوا بتغيير وظائفهم منذ دخولهم للمؤسسة واجابة 35% من العمال المبحوثين عن بقائهم في نفس الوظيفة.

من خلال معطيات الإحصائية يتضح لنا ان أكثر من نصف المبحوثين غيرت منصبهم منذ التحاقهم بالبلدية، وان العامل يشغل منصب عمله وفق اختصاصه، وقد أكدوا معظم المبحوثين ان السبب الرئيسي لتغيير الوظيفة هو الترقية والاجر.

6- تحليل وتحليل الفرضيات:

6-1 تحليل الفرضية الأولى: تعمل الترقية على خلق النزاع داخل بلدية ايت تودرت وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء.

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي في المؤسسة من بين العوامل الأساسية التي تساعد على زيادة الإنتاج وذلك لأن نجاح أي مؤسسة مرتبطة بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية والذي يركز على أهم الحوافز والمكافآت التي يستفيد منها العامل ولهذا ركزنا في دراستنا هذه على محاولة التعرف على مدى تأثير الترقية على الأداء وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال تحليلنا للفرضية التي مفادها أن الترقية تخلق النزاعات ببلدية ايت تودرت تؤثر سلبا على الأداء.

جدول رقم (12): يوضح إجابات المبحوثين حول الاستفادة من الترقية

النسبة	التكرار	الاستفادة من الترقية
55%	22	نعم
45%	18	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين حول الترقية في العمل، حيث أجاب 55% بأنهم تمت ترقيتهم منذ دخولهم للمؤسسة، في حين أن 45% لم تتم ترقيتهم من قبل.

توصلنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب العمال المبحوثين يقرون بأنهم استفادوا من الترقية لان البلدية تخضع لقوانين الوظيف العمومي فالقانون الإداري للوظيف العمومي يقوم بترقية الموظفين آليا عندما تتوفر فيهم الشروط.

جدول رقم (13): يمثل العلاقة بين الاقدمية والاستفادة من الترقية.

المجموع		لا		نعم		استفادة من الترقية الأقدمية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100%	9	33.3%	3	66.7%	6	سنة [1-5]
100%	20	50%	10	50%	10	سنة [5-10]
100%	11	45.5%	5	54.5%	6	سنة [11-16]
100%	40	45%	18	55%	22	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الاتجاه العام يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أنهم استفادوا من الترقية بنسبة 55% وتدعمها فئة المبحوثين الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات

بنسبة تقدر ب66.7%، وتليها فئة المبحوثين الذين لهم أقدمية من 11 إلى 16 بنسبة تقدر ب54.5%، وأخيرا فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 50%.

أما الاتجاه الثاني يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يستفيدوا من الترقية بنسبة 45% وتدعمها فئة العمال المبحوثين الذين لديهم اقدمية من 5 إلى 10 سنة بنسبة تقدر ب 50%، وتليها فئة المبحوثين الذين لهم أقدمية من 11 إلى 16 سنة بنسبة تقدر ب45.5%، وأخيرا فئة المبحوثين الذين لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة 33.3%.

توصلنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب العمال المبحوثين يقرون بأنهم استفادوا من الترقية رغم انه ليست لهم اقدمية كبيرة هنا يظهر لنا ان في بلدية ايت تودرت تتم الرقية على أساس قانون المسير به في الوظيف العمومي كما ذكرنا في الجدول السابق رقم 12.

جدول رقم (14): العلاقة بين الترقية وتقديم الاقتراحات لتطوير الأداء.

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من الترقية
						تقديم الاقتراحات لتطوير الاداء
ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم
100%	22	59.1%	13	40.9%	9	
100%	18	77.8%	14	22.2%	4	لا
100%	40	67.5%	27	32.5%	13	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الاتجاه العام يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أنهم لم يسبق لهم في تقديم اقتراحات لتطوير أدائهم بنسبة 67.5% وتدعمها فئة المبحوثين الذين لم

يستفيدوا من الترقية بنسبة 77.8%، وتليها فئة المبحوثين الذين استفادوا من الترقية بنسبة 59.1%.

أما الاتجاه الثاني يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أنهم ساهموا في تقديم اقتراحات لتطوير أدائهم بنسبة 32.5% وتدعمها فئة العمال المبحوثين الذين يقرون بأنهم لم استفادوا من الترقية بنسبة 40.9%، وتليها فئة المبحوثين الذين يقرون بأنهم لم يستفيدوا من الترقية بنسبة 22.2%.

توصلنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معظم العمال المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية لم يسبق لهم ان قدموا اقتراحات لتطوير أدائهم.

جدول رقم (15): العلاقة بين الترقية واعتماد البلدية على طرق تحسين الأداء.

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من الترقية	
						اعتماد طرق تحسين الاداء	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم	
100%	22	59.1%	13	40.9%	9		
100%	18	66.7%	12	33.3%	6	لا	
100%	40	62.5%	25	37.5%	15	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه الاتجاه العام يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تعتمد على طرق واضحة لتحسين الأداء بنسبة 62.5% وتدعمها فئة المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية بنسبة 66.7%، وتليها فئة المبحوثين الذين استفادوا من الترقية بنسبة 59.1%.

أما الاتجاه الثاني يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أن المؤسسة تعتمد على طرق واضحة لتحسين الأداء بنسبة 37.5% وتدعمها فئة العمال المبحوثين الذين يقرون بأنهم استفادوا من الترقية بنسبة 40.9%، وتليها فئة المبحوثين الذين يقرون بأنهم لم يستفيدوا من الترقية بنسبة 33.3%.

توصلنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معظم العمال المبحوثين لم يستفيدوا من الترقية، وهذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد على طرق واضحة لتحسين أداء العمال.

جدول رقم (16): بين علاقة حدوث حساسية بين العمال في حالة ترقية عامل وإهمال آخر بالنزاع.

النسبة	التكرار	حدوث حساسية بين العمال
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أن غالبية المبحوثين يقرون بحدوث حساسية بين العمال في حالة ترقية عامل وإهمال آخر بنسبة بلغت 70%، بينما يرى 30% عدم حدوث أي حساسية.

يتبين لنا من خلال النتائج الاحصائية ان هناك توترات وخلافة بين العمال عند احساسهم بالتهميش وعدم المساواة مما يؤدي الى نشوب نزاع.

جدول رقم (17): العلاقة بين الترقية والرضا عن العمل.

المجموع		لا		نعم		الإستفادة من الترقية
						الرضى عن العمل
ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم
%100	22	%54.5	12	%45.5	10	
%100	18	%50	9	%50	9	لا
%100	40	%52.5	21	%47.5	19	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الاتجاه العام يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أنهم غير راضون عن عملهم داخل المؤسسة بنسبة %52.5 وتدعمها فئة المبحوثين الذين استفادوا من الترقية بنسبة %54.5، وتليها فئة المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية بنسبة %50.

أما الاتجاه الثاني يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أنهم راضون عن عملهم داخل المؤسسة بنسبة %47.5 وتدعمها فئة العمال المبحوثين الذين يقرون بأنهم لم يستفيدوا من الترقية بنسبة %50، وتليها فئة المبحوثين الذين يقرون بأنهم استفادوا من الترقية بنسبة %45.5.

توصلنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معظم العمال المبحوثين غير راضون عن عملهم في المؤسسة رغم استفادتهم من الترقية هنا يتضح لنا ان هناك أسباب أخرى غير الترقية تجعل العامل في حالة عدم الرضى عن عمله.

جدول رقم (18): العلاقة بين الترقية والأداء الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من الترقية	
						الاداء الوظيفي	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم	
22	100%	14	63.6%	8	36.4%		
18	100%	8	44.4%	10	55.6%	لا	
40	100%	22	55%	18	45%	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه الاتجاه العام يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أنهم غير راضون عن أدائهم بنسبة 55% فتدعمها فئة المبحوثين الذين استفادوا من الترقية بنسبة 63.6%، وتالياها فئة المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية بنسبة 44.4%.

أما الاتجاه الثاني يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا أنهم راضون عن أدائهم بنسبة 45% وتدعمها فئة العمال المبحوثين الذين يقرون بأنهم لم يستفيدوا من الترقية بنسبة 55.6%، وتليها فئة المبحوثين الذين يقرون بأنهم استفادوا من الترقية بنسبة 36.4%.

توصلنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب العمال المبحوثين غير راضون عن أدائهم رغم استفادتهم من الترقية هذا ما يدعمه تحليل الجدول رقم 14 الذي يؤكد على وجود أسباب أخرى تجعل العامل في حالة عدم الرضى عن عمله.

• استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل النتائج الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة وكذا قيامنا

بالتحليل سوسيولوجي.

الشيء الذي لاحظناه من خلال الجدول رقم 12 ان اغلبية المبحوثين بنسبة 55 أقروا انهم استفادوا من الترقية وهذا يعتبر حافز معنوي بالنسبة للموظفين وبالتالي التقليل من حدة الصراع والنزاعات.

يشير الجدول رقم 13 ان الترقية في بلدية ايت تودرت تكون على أساس الكفاءة والمؤهلات وجميع العمال لديهم حق في الحصول على الترقية ان توفرت فيهم كل الشروط وبالتالي تفادي حدوث نزاعات وخلافات.

في حين تشير نتائج الجدول 14 15 أنه رغم الاستفادة من الترقية إلا أن العمال المبحوثين غير راضين عن أدائهم وعملهم وهذا ما يجعلنا نستنتج انه هناك أسباب أخرى غير الترقية تؤثر على أداء العاملين والرضى عن عملهم.

كما توصلنا أيضا إلى أن معظم العمال المبحوثين رغم ان لم يستفيدوا من الترقيات إلا أنهم قدموا اقتراحات لتطوير أدائهم.

ونستنتج من الجدول 16 انه سبق وان قدمت اقتراحات لتطوير الأداء من اجل تحقيق فائدة للعمال والبلدية.

يؤكد الجدول 17 على عدم اعتماد المؤسسة على طرق واضحة لتحسين أداء العمال.

مما سبق نستنتج ان الفرضية الأولى التي مفادها ان الترقية تعمل على خلق النزاع ببلدية ايت تودرت وتؤثر سلبا على الاداء لم تتحقق بناء على توجهات المبحوثين واجابتهم لكن رغم استفادة معظم المبحوثين من الترقية الا اننا استنتجنا عدم رضاهم عن أدائهم وعملهم والفئة التي لم تستفيد هم الذين يحاولون خلق النزاعات.

2-6 تحليل الفرضية الثانية: ظروف العمل الغير ملائمة تخلق النزاعات وتؤثر سلبا على الاداء.

إن أي مؤسسة أو أي منظمة مهما كانت طبيعتها أو نشاطها، فهي تقوم على لقاء ومواجهة بين أفرادها، تختصر بسرعة العنصرين المشكلين لأي مجتمع، التعاون والصراع، كما أن حدوث أي نزاع في ميدان العمل خاصة له أسباب ودوافع لحدوثه. ومن هذا المنطلق سوف نحاول تشخيص واحد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث النزاعات في العمل والتي تتمثل في ظروف العمل، والتي تؤثر سلبا على الاداء.

جدول رقم (19): يبين ملائمة ظروف العمل في بلدية ايت تودرت.

النسبة	التكرار	ظروف العمل
22,5%	9	نعم
77,5%	31	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين حول ملائمة ظروف العمل، بأن 22.5% أجابوا ب "نعم" بحيث يرون أن ظروف العمل غير ملائمة، في حين أجاب 77.5% ب " لا" أي أن ظروف العمل ملائمة.

نستنتج من هذا القول أن أي مؤسسة لا تخلو من النزاعات مهما تظهر على أنها مستقرة من الخارج وهذا حسب ما جاء في الدراسة الميدانية التي أجراها رمضان إبراهيمي، حيث توصل إلى أن غياب النزاع الظاهر والمكتشف في المؤسسة لا يعني الاستقرار...¹

¹ - دراسة رمضان إبراهيمي، أنظر الجانب النظري من البحث، ص 23

جدول رقم (20): يبين العلاقة بين ظروف العمل والأقدمية.

المجموع		غير ملائمة		ملائمة		ظروف العمل
						الأقدمية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	اقل من 5 سنوات
%100	9	%33.3	6	%66.7	3	
%100	20	%75	15	%25	5	من 5 إلى 10 سنوات
%100	11	%90.1	10	%9.1	1	من 11 إلى 16 سنة
%100	40	%77.5	31	%22.5	9	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الاتجاه العام يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا ان ظروف العمل غير ملائمة بنسبة 77.5% وتدعمها فئة المبحوثين الذين لهم اقدمية من 11 الى 16 سنة بنسبة تقدر بنسبة 90.1% بينما العمال المبحوثين الذين لهم اقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 75% وأخيرا فئة المبحوثين الذين لديهم اقدمية من اقل من 5 سنوات بنسبة 66.7%.

أما الاتجاه الثاني يمثل العمال المبحوثين الذين صرحوا ان ظروف العمل حسنة بنسبة 22.5% وتدعمها فئة العمال المبحوثين الذين لديهم اقدمية اقل من 5 سنوات بنسبة 33.3% بينما العمال المبحوثين الذين لديهم اقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 25% وأخيرا العمال المبحوثين الذين لهم اقدمية من 11 الى 16 سنة بنسبة 9.1%.

توصلنا من خلال نتائج الجدول أعلاه ان معظم العمال المبحوثين يرون ان ظروف العمل ببلدية ايت تودرت غير ملائمة وغير مناسبة والذين لهم اقدمية من 11 الى 16 سنة وهذا ما يؤكد ان هؤلاء العمال لهم دراية ومعرفة كبيرة بالمشاكل والنقائص التي تواجهها العمال في هذه البلدية بحكم اقدميتهم وبحكم أنهم عاشوا مراحل عديدة في هذه البلدية.

جدول رقم (21): يبين علاقة ظروف العمل مع حدوث النزاع.

المجموع		غير ملائمة		ملائمة		ظروف العمل
						حدوث النزاع
ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم
32	%100	25	%78.1	7	%21.9	
8	%100	6	%75	2	%25	لا
40	%100	31	%77.5	9	%22.5	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن ظروف العمل داخل بلدية أيت تودرت غير ملائمة بنسبة 77.5% ، تدعمها فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنه لم يسبق و أن وقع نزاع داخل المؤسسة بنسبة 75% ، تليها فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنه سبق و أن وقع نزاع داخل المؤسسة بنسبة 25% .

أما الاتجاه الثاني يمثل فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بان ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة بنسبة 22.5% ، تدعمها فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنه لم يسبق وأن حدث نزاع داخل المؤسسة بنسبة 78.1% ، تليها فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأنه وان وقع نزاع داخل المؤسسة بنسبة 21.9% .

توصلنا من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن معظم العمال المبحوثين يرون أن ظروف العمل ببلدية أيت تودرت غير ملائمة بحيث أن هناك نزاعات داخل هذه المؤسسة (بلدية أيت تودرت) أدت إلى إختلاف توازنها وضعف معنويات عمالها.

جدول رقم (22): يدرس العلاقة بين ملائمة ظروف العمل مع أسباب نشوب النزاعات داخل بلدية آيت تودرت.

المجموع		غير ملائمة		ملائمة		ظروف العمل	اسباب النزاع
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ظروف العمل	
100%	27	81.5%	22	18.5%	5		
100%	12	75%	9	25%	3	اختلاف المستوى التعليمي	
100%	1	-	0	100%	1	نقص الإمكانيات	
100%	40	77.5%	31	22.5%	9	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن ظروف العمل داخل المؤسسة غير ملائمة بنسبة 77.5%، تدعمها فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن سبب النزاعات داخل مؤسسة آيت تودرت ليست راجعة إلى نقص الإمكانيات بنسبة 0%، تليها فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن سبب النزاعات داخل مؤسسة آيت تودرت يعود إلى إختلاف المستوى التعليمي بنسبة 75%، وأخيرا تليها نسبة 81.5 % تمثل فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن سبب نزاعات العمال داخل المؤسسة تعود إلى أسباب أخرى.

أما الاتجاه الثاني يمثل فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة بنسبة 22.5%، تدعمها فئة المبحوثين العمال الذين صرحوا بأن نسبة النزاعات داخل المؤسسة راجع إلى نقص الإمكانيات بنسبة 100%، وأخيرا فئة العمال المبحوثين الذين صرحوا بأن سبب النزاعات داخل المؤسسة راجع إلى إختلاف المستوى التعليمي بنسبة 25%.

توصلنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معظم العمال المبحوثين يرون أن ظروف العمل ببلدية أيت تودرت غير ملائمة بنسبة أكبر وهذا يعود إلى نقص الإمكانيات، واختلاف في المستوى الدراسي وهذا دليل كافي أن العمال على دراية ومعرفة كبيرة بالمشاكل والنزاعات والنقائص التي تواجه العمال في هذه البلدية.

جدول رقم (23): يبين العلاقة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي.

المجموع		غير ملائمة		ملائمة		ظروف العمل	
						الاداء الوظيفي	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم	
100%	9	55.6%	5	44.4%	4		
100%	31	51.6%	16	48.4%	15	لا	
100%	40	52.5%	21	47.5%	19	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 52.5% من المبحوثين غير راضيين عن أدائهم الوظيفي وهو الاتجاه العام. وتتأكد بنسبة 55.6% من المبحوثين الذين يرون ان ظروف العمل داخل المؤسسة غير ملائمة. وتالياها نسبة 51.6% من المبحوثين الذين يرون ان ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة.

وسجلت أيضا في الجدول نسبة 47.5% من المبحوثين راضيين عن ادائهم وتتأكد نسبة 48.4% من المبحوثين الذين يرون ان ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة.

من خلال النتائج الإحصائية نستنتج ان هناك علاقة بين ظروف العمل والأداء بحيث ان الظروف الملائمة وتوفير الشروط الأساسية للعمال تجعل العامل يبذل أكبر مجهوداته ويحاول الحصول الى اعلى درجات أداء جيدة لوظيفه على عكس ظروف العمل

الموجودة في بلدية ايت تودرت التي يصنفها العمال بغير ملائمة والتي تسبب في ضعف الأداء والوظائف ومنه عدم الرضى عن العمل والأداء معا.

جدول رقم (24): بين توزيع المبحوثين حول المسؤول للقيام بعملية تقييم أداءهم

النسبة	التكرار	القيام بعملية الاداء
60%	24	المسؤول المباشر فقط
40%	16	المسؤول المباشر بالمشاركة مع رئيس الإدارة
100%	40	المجموع

يبين الجدول إجابات المبحوثين حول المسؤول عن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة، حيث تباينت الإجابات فنجد أن 60% أجابوا بأن المسؤول عن عملية التقييم هو المسؤول المباشر فقط، في حين أن 40% أجابوا بأن المسؤول المباشر بالمشاركة مع رئيس الادارة هو المسؤول عن عملية التقييم.

جدول رقم (25): يمثل اسباب النزاعات.

النسبة	التكرار	اسباب النزاعات
27,5%	11	عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات
73%	29	عدم وجود اتصال بين المشرف والعامل
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول الذي يمثل إجابات المبحوثين وجود نزاعات في العمل أن 72.5% من المبحوثين أجابوا ب "نعم" وبالتالي وجود نزاعات في العمل.

في حين أن 27.5% أقرروا بعدم وجود نزاعات في العمل وغياب المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم اشباع احتياجات العمل ب 22.5% والتي تمثل أيضا نسبة غياب التواصل بين المشرف والعامل.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية ان الاتصال في البلدية من بين اسباب نشوب النزاع هذا ما يدل على توتر العلاقات في البلدية.

جدول رقم (26): يوضح إجابات المبحوثين حول حدوث حوار مفتوح مع العاملين حين ينشب نزاع داخل البلدية

النسبة	التكرار	حوار مفتوح
45%	18	نعم
55%	22	لا
100%	40	المجموع

يبين الجدول إجابات المبحوثين حول حدوث حوار مفتوح مع العاملين حين ينشب نزاع داخل البلدية، حيث أجاب 55% ب "لا"، في حين أجاب 45% ب حدوث حوار مفتوح مع العاملين في حالة نشوب نزاع بالمؤسسة.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه ان هناك انعدام الحوار داخل البلدية ولا يعطي حرية للعامل بمشاركة برائيه وتقديم الاقتراحات للوصول الى حلول لتفادي النزاعات او الحد منها.

• استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجداول من ميدان الدراسة وكذا قيامنا بالتحليل السوسيولوجي قد تبين لنا وجود تأثير لظروف العمل على الأداء الوظيفي وعلى النزاعات وذلك من خلال الاستنتاجات المتحصل عليها والتي تظهر فيما يلي

حيث يؤكد الجدول 18 هذا الافتراض بنسبة 77.5% ويدعم النتيجة الجدول 19 حيث نجد ان العمال المبحوثين الذين لديهم أكبر خبرة في البلدية هم من يؤكدون على عدم ملائمة الظروف بحكم انه لهم دراية ومعرفة كبيرة بالمشاكل والنقائص التي يواجهها العمال بحكم المراحل العديدة التي عاشوها في بلدية ايت تودرت.

يتبين في الجدول 20 عدم ملائمة ظروف العمل بسبب وجود نزاعات داخل بلدية ايت تودرت وهذا ما يؤثر على أداء العاملين. هذا ما نتأكد منه في الجدول 21 اين صراحا بنسبة 77.5% من العمال المبحوثين ان أسباب النزاعات تعود الى ظروف العمل واختلاف المستوى التعليمي.

يشير الجدول 22 الى وجود علاقة بين عدم الرضى عن الأداء وظروف العمل الغير ملائمة ويمكننا القول ان ظروف العمل بما تحمله من نزاعات وتوترات تجعل أداء العاملين ضعيف وغير كافي.

يتضح لنا مما سبق ان بالإضافة الى ظروف العمل ان هناك اسباب اخرى للنزاعات والتي تتمثل في الاتصال كما يتبين لنا في الجدول 24.

نرى من خلال الجدول 9 ان نسبة كبيرة تقدر ب 80% من المبحوثين ليسوا راضيين عن الاجر الذي يتلقونه هذا الذي يضعف من معنوياتهم فيصبحون متباطئين في أداء المهام لشعورهم باللاعادلة وعدم الاهتمام الكافي بالواجبات الموكلة لهم باعتبارهم يؤدون عمل على حسب الاجر الذي يتلقونه.

ان الفرضية التي مفادها ان ظروف العمل الغير ملائمة تخلق النزاعات وتؤثر سلبا على الاداء تحققت بما ان ظروف العمل الغير ملائمة بما تحمله من نزاعات وصراعات تؤثر على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي والبلدية المدروسة بما تحمله الإجابات من سلبيات

لظروف العمل قد اثرت سلبا على الأداء الوظيفي ومنه تحقق الفرضية الثانية بان ظروف العمل تخلق النزاعات وتؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها من الاستمارة ومن خلال الملاحظات التي قمنا بتسجيلها إثر الزيارات التي قمنا بها، وكذلك نتائج الفرضيات التي تؤكد على أنه يوجد في هذه البلدية نزاعات وخلافات بين الإدارة والعمال من جهة، وبين العمال مع بعضهم البعض من جهة أخرى.

يشير موضوع نزاعات العمل والأداء الوظيفي جدلاً واسعاً ليس فقط على المستوى النظري للبحث وكذلك على مستوى الدراسة الميدانية حيث كانت تزداد أهميتها كلما توغلنا أكثر بين ثنايا البحث.

نستنتج ان النزاعات العمالية في بلدية ايت تودرت تعود بالدرجة الأولى الى العوامل الغير ملائمة وكما لاحظنا خلال تواجدنا في ميدان الدراسة ان هناك عوامل أخرى تؤدي الى النزاع والتي تتمثل في سوء العلاقات داخل بلدية ايت تودرت وانعدام اتصال العمال بالمشرف.

كما توصلنا كذلك إلى أن معظم النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة تؤدي الى ضعف الأداء وعدم الرضى عن العمل.

إن هذه النقاط من أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا البحث ويمكن القول بأن النزاعات العمالية والأداء الوظيفي يعتبران من المواضيع التي تعرف تغيرات باستمرار والتي يصعب تحديدها الا ان هذا الموضوع يبقى دوماً يحتاج الى مزيد من التقصي والبحث وعلى اثره كل ما سبق.

خاتمة:

هدفنا من خلال هذه المذكرة هو دراسة موضوع النزاعات وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بلدية ايت تودرت ولاية تيزي وزو

لما له من أهمية بالغة في مؤسساتنا، وهذا لما له من تأثير عليها وعلى استقرارها وسيرها، لذا قمنا بعرض الإطار الميداني والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم استمارة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من موظفين في البلدية، وبما أن موضوع النزاعات حساس، مهم ويسود معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، إذ أصبحت محل إهتمام الكثير من العلماء والباحثين، خاصة علماء الاجتماع، وذلك نظرا لارتباطها بالأداء الوظيفي لعمال باعتبارهم الركيزة الأساسية في البلدية.

كما سعينا إلى تقديم عرض عن أهم مقومات وأسس هذا الموضوع بالشكل الذي يستحقه، فموضوع بهذا الحجم وهذا التأثير يحتاج إلى معالجة أكثر عمقا، وأكثر تحليلا، لما يحتويه من تفاصيل وأسرار يصعب بلوغها والهدف من خلال بحثنا الميداني كما بينا سابقا لاكتشاف التأثير الموجود بين نزاعات العمل وأداء العاملين.

استنتجنا في الأخير أن موضوعنا من المواضيع المتغيرة باستمرار، والتي يصعب تحديدها تحديدا دقيقا وفق نمط معين، فالنزاعات يمكنها أن تؤثر على عدة عوامل في المؤسسة، فهي تحتاج دوما لمزيد من البحث.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية :

أولا: الكتب والمنشورات:

1. أحمد زكي بدوي، الدراسات التطبيقية في تشريع العمل والتأمينات الاجتماعية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، ص62.
2. اورسيلان الرشيد، التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي العام والتقني 1999، ص78.
3. أحمد بلعروسي، ورشيد وابل: قانون العمل، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط4، الجزائر، 2007، ص 61.
4. احمد ماهر صرعات العمل الإسكندرية الدار الجامعية 2006 ص 90 .
5. أحمد حسين البرعي، علاقات العمل الجماعية في القانون المصري والنقابات، دار الفكر العربي، القاهرة -1976.
6. أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء. تر جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، 1991، ص 272.
7. القانون 78-12 الغي بموجب القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل
8. 26-4¹ المادة 02 من القانون 90-02
9. المادة 01 فقرة 01، امر رقم 32-75 مؤرخ في 29 ابريل 1975، يتعلق بالعدالة في العمل ج.ر عدد 39، صادر بتاريخ 16 مايو 1975، ملغى.
10. إبراهيم عيس عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2008، ص98.
11. السيد علوي، إدارة الصراعات الدولية دراسة التعاون الدولي، القاهرة، الهيئة المصرية للشباب، 1988، ص 25.

12. بشاشة سعد، علم اجتماع العمل الأسس النظرية والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 9.
13. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص76.
14. 5 حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص 179.
15. خليل، حسن الشماع وخيضر كاظم محمود. نظرية المنظمة. الأردن دار المسيرة، 2000، ص 300،
16. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص233.
17. رشيد اوسيلان، التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي والثقافي، 1999، ص78.
18. زاهد، محمد ديري. السلوك التنظيم. الأردن دار المسيرة لمنشر والتوزيع والطباعة، ص ص 292 293
19. زياد يوسف المعشر، الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد الأول، العدد2، 2005، ص 42.
20. زهير بوجمعة شلابي الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ط1 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2011 ص، ص 122 124.
21. سالمة، عبد العظيم حسن. اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن دار البتراء لمنشر والتوزيع، 2004ص219

22. سامح عبد اللطيف إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات الحديثة ط1 مصر مؤسسة طيبة 2010 ص 226.
23. سعد بشاينية، علم اجتماع العمل الأسس النظرية والتجارب، مشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص48.
24. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع والتنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 96 152.
25. كامل برير إدارة، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 156.
26. عامر عوض السلوك التنظيمي مصر دار أسامة للنشر والتوزيع 2000 ص 149.
27. عبد المنعم عبد الحي دراسات في علم الاجتماع تنظيم وإدارة مصر دار مصطفى للنشر والتوزيع ص331.
28. عاطف جابر وطه عبد الرحيم السلوك التنظيمي مدخل سلوكي لتطوير القدرات الإسكندرية الدار الجامعية 2009 ص 217.
29. عدنان عايد قانون العمل بغداد دار المعرفة 1980 ص 58
30. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص 145.
31. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1972، ص 213.
32. عبد الغني مغزي، التفكير الاجتماعي عند ابن خلدون، ترجمة محمد الشريف بن دالي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص 97.
33. عبد الحليم اكمون: تحرير العقود المهنية والادارية، في ظل تشريع العمل والقانون الإداري، قصر الكتاب، الجزائر، 2007، ص51.

34. عبد المنعم عبد الحي دراسات في علم الاجتماع تنظيم وإدارة مصر دار مصطفى للنشر والتوزيع ص331.
35. علي سليمان وطلعت عيسى، الخدمات الاجتماعية والعمالية، مكتب القاهرة الجديدة، مصر، دون سنة، ص35.
36. فاروق عبد فليه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2009، ص132.
37. فريد راغب ومحمد النجار، السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة الكتاب، الكويت، 1976، ص148.
38. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص ص 155-156.
39. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص23.
40. محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص50.
41. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص7 ص8.
42. محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، الجزائر، مطبعة قالمة، ص-ص 85 86.
43. محمد سمير، فرج. إدارة الصراع طريقك من المواجهة الى التعاون ندوة ضغوط العمل والصراعات. القاهرة مركز إعادة القادة، 2006 ص 3.
44. محمد سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص220.

45. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 258 ص 259.
46. محمد علي محمد، علم اجماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1998 ص102.
47. محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، الأردن، دار لمسيرة النشر والتوزيع، 2009، ص 263 ص 264.
48. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط، 2002، ص 373.
49. مصطفى احمد إدارة السلوك التنظيمي المملكة العربية السعودية مرامر للطباعة 1993 ص 353.
50. ميمة الدهان، نظريات الاعمال، الأردن، مطبعة الاعمال، 1992، ص 152.
51. ناصر، دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر دار المحمدية، 2004 ص 135
52. والتر اس نيف، العمل وسلوك الانسان، دار النهضة العربية، ص 97.
53. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية، دار الوارق، الأردن، 2006، ص ص: 240-248.

ثانيا: المذكرات

1. إسحاق رحمانى النزاعات العمالية واثارها على علاقات العمل رسالة ماستر جامعة البويرة 2012 ص 34.

2. بن شرقي قويرش، منازعات العمل في نطاق المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع قانون المؤسسات، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة بن عكنون، الجزائر، 2001-2002، ص ص 42 43.
3. رفيق، قروي. "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية". مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. عنابة، ص 31
4. رمضان براهيم، نزاعات العمل في الجزائر دراسة نظرية وميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 1988.
5. سامية، بن مجبر. "أسباب نزاعات العمل وطرق تسويتها" رسالة ماستر، معهد علوم الاجتماع، 2011 ص 24
6. عائشة مخلوفي، تحول الشريك الاقتصادي الى منافس وردة الفعل العمالية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 20.
7. علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، دراسة سوسيلوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق الجزائري، رسالة دكتورة غير منشورة، جامعة القاهرة، 1989
8. رمضان براهيم، نزاعات العمل في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1998، ص 17 ص 18.
9. محمد، رضا شنه. "استراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" رسالة ماجستير، الجزائر ص 67
10. موسى، محمد وأبو حطب. "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين". رسالة ماجستير، جامعة غزة.
11. زيد صالح حسن سميع، تأثير الثقافة التنظيمية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية، 2003، ص ص: 91-97.

12. محمد أحمد أسعد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء التنظيمي، مذكرة نيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2008، ص34.

ثالثا : القواميس و المعاجم

1. احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص238
2. عمر معن خليل، معجم علم الاجتماع، عمان، دار الشروق، 2000، ص100.
3. محمد عاطف غيث، معجم علم الاجتماع، مصر، الهيئة العامة للكتاب، 1979، ص82.

رابعا : المجلات

1. زياد يوسف المعشر، الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد الأول، العدد2، 2005، ص 42.
2. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة مفهوم التقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، نوفمبر 2011، ص 86.

خامسا : المواد والقوانين

1. انظر المادة 8 من القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الصادر 21 افريل 1990
2. المادة 01 فقرة 01، امر رقم 32-75 مؤرخ في 29 ابريل 1975، يتعلق بالعدالة في العمل ج.ر عدد 39، صادر بتاريخ 16 مايو 1975، ملغى.
3. القانون 78-12 الغي بموجب القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل

4. المادة 02 من القانون 90-02

5. محمود رمضان سيد محمود الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان

الاجتماعي دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1 عمان ص 495

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

1. anne-liesedallmayr-gestion des conflits, mémoire, promotion2006, ecolesuperieur de commerceWESFORD, lyon,p28
2. Serge Perot: nature et consequencesdes confits de roles Communication
3. A la Journee de recherche CEROGAGRH, IAE d'ai – en- prvence, 27mai2005, centre de recherche CREPA-université paris dauphine p18.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية



قسم: العلوم الإجتماعية

تخصص: علم إجتماع تنظيم و عمل

إستمارة بحث حول:

النزاعات العمالية داخل الإدارة الجزائرية و علاقتها
بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ببلدية أيت تودرت - واسيف -

ولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر 2 في علم الإجتماع

تخصص تنظيم و عمل

أخي الموظف، أختي الموظفة السلام عليكم و رحمة الله و بركاته، نطلب منكم ملء هذه الإستمارة و نعدكم بأن هذه البيانات سرية ، لا تستخدم إلا لغرض علمي .

إشراف الأستاذة:

د.سليمي ساسية

إعداد الطالبتان:

- بن موسى سوهيلة
- أيت محمد تسعديث

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 41 سنة من 42 إلى 52 سنة من 53 سنة وأكثر
3. المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي شهادات أخرى
4. الحالة المدنية: أعزب متزوج (ة) مطلق(ة) أرمل (ة)
5. الأصل الحضري: ريفي شبه الحضري حضري
6. السكن العائلي الحالي: منزل عمارة فيلا

المحور الثاني: بيانات تتعلق بظروف العمل

7. ما هي وظيفتك الحالية؟ إطار عمال تحكم مستخدمين
8. كيف تم توظيفك؟
9. هل وظيفتك الحالية هي نفس الوظيفة منذ دخولك للعمل: نعم لا
- إذا كان (نعم) لماذا لم يحدث تغيير؟
- إذا كان (لا) ما الفرق بين الوظائف السابقة و الوظيفة الحالية؟
- فرق في الأجر
 - فرق في التسيير
 - فرق في العلاقات
 - أخرى
- 11-الأقدمية في العمل.....
- 12- هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة ب (لا) فما هو السبب لذلك؟
- كثرة الظوظاء كثرة النزاعات و التوترات كثرة الحرارة
 - أخرى

13- هل أنت راض عن عملك داخل المؤسسة؟ نعم لا

- إذا كان (لا) فهذا يعني :

- علاقتك مع مشرفك سيئة
- عدم المشاركة في إتخاذ القرار
- عدم المساواة بين العمال
- أخرى

14- هل سبق و تعرضت لحادث عمل داخل المؤسسة ؟ نعم لا

- إذا كان الجواب (نعم) فما هو هذا الحادث؟

- هل حدد لك درجة الخطورة من طرف طبيب مختص أو من الناحية القانونية في المؤسسة؟

المحور الثالث : بيانات حول الأداء الوظيفي و تقييمه :

15- هل أنت راض عن أدائك الوظيفي ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) فما هي جوانب الرضا؟

- في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟

16- هل تبذل مجهود كبير أثناء أدائك لعملك ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب (نعم) إلى ماذا يعود ذلك؟

- إذا كان ب (لا) وضح ذلك

17- هل تقوم بأعمال إضافية داخل المؤسسة ؟ نعم لا

- إذا كان ب(نعم) وضح ذلك

- لماذا تقوم بهذه الأعمال؟

18- كيف يتم تعويضك عند قيامك بعمل إضافي ؟ أجر إضافي عطلة

أخرى

19- هل سبق و أن أفدتهم بإقتراحات في تطوير أدائك؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب(نعم) ما هي هذه الإقتراحات التي تساهم في تطوير الأداء؟

- إذا كانت الإجابة ب (لا) لماذا؟

20- كيف تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في أدائهم أثناء العمل؟

- تحفيز مادي
- تحفيز معنوي
- أخرى

21- هل تعتمد المؤسسة على طرق واضحة في تحسين الأداء؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) ما هي تلك الطرق؟
-
-

22- هل تساهم الترقية في إقتراح أفكار جديدة لأدائك؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب(نعم) ما هي هذه الإقتراحات و الأفكار؟
-

23- أي الإعتبارات الواجب أخذها في أداء عملك؟

- مصلحة الفرد
- مصلحة العاملين في المقام الأول
- الموازنة بين مصلحة العمل و العاملين
- المحافظة على وظيفتك
- أخرى

24- من يقوم رسميا بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

- المسؤول المباشر فقط
- المسؤول المباشر بالمشاركة مع رئيس الإدارة
- لجنة متخصصة في مجال تقييم الإدارة
- أخرى

25- هل أنت مقتنع بإعطاء رئيسك الحرية المطلقة لتقييم أدائك؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب (لا) فهذا يعود إلى :

- تحيز رئيسك
- عدم إتصاله المباشر مع العاملين
- عدم كفاءته
- أخرى

26- ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أدائك؟

- تحسين مستوى أداء العاملين
- كشف الإحتياجات التدريبية و التكوينية
- إختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

27- هل تفضل أن تكون عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب (لا) ما هي الفترة التي يتم من خلالها التقييم؟
.....
.....

28- هل تعتقد أن طرق التقييم المتبعة في المؤسسة لا تتميز بالكفاءة اللازمة؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) ما هي أسباب إعتقادك بعدم كفاءة الطرق المتبعة؟

- طبيعة عمل المؤسسة
- عدم الوضوح
- لا تعكس رضا بعض جوانب الرضا

29- هل توافق على تطوير النظام الحالي لعملية التقييم لأداء العاملين في الإدارة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب (نعم) ما هي إقتراحتك؟
.....
.....

المحور الرابع: بيانات تتعلق بالنزاع العمالي :

30- هل توجد نزاعات في العمل؟ نعم لا

- ما طبيعتها :

- عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار
- عدم إشباع إحتياجات العمال
- عدم وجود إتصال بين المشرف و العامل
- أخرى

31- ما هي أسباب النزاع التي تحدث في المؤسسة؟

- الأجر

- وضح كيف ذلك:.....
.....

- الترقية

- وضح كيف ذلك:.....
.....

- اخرى :

32- هل سبق و أن وقع نزاع داخل المؤسسة؟ نعم لا

- ما طبيعتها.....
.....

- لماذا؟

33- هل يحدث حوار مفتوح معكم حين نشوب النزاع داخل المؤسسة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) ما هي طرق حله؟

34- هل الترقية لها سبب في حدوث النزاعات داخل المؤسسة؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب (لا) فهل تقوم ب :

▪ زرع البلبلة وسط العمال

▪ القيام بالإضراب

▪ أخرى :

المحور الخامس : بيانات تتعلق بالترقية

35- في المؤسسة هل يوجد نظام يسيرون عليه؟ نعم لا

- إذا كان ب (لا) فهذا يعني أن الترقية تكون على أساس :

-القرابة

-المحسوبية

- مؤهلات الفرد

- قانون رسمي

- الأقدمية

- أخرى :

36- هل تمت ترفيتك منذ دخولك للإدارة؟ نعم لا