

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
فرع علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تأثير علاقات العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة

ذراع بن خدة تيزي وزو

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

- إشراف:

- أ. يوسف خوجة سمير

إعداد الطالبان:

- بكي محند سعيد

- جبرى وفاء

السنة الجامعية 2014/2015

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قل إنّ صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله ربّ العالمين (162) لا شريك له  
وبذلك أمرت وأنا من المسلمين (163)" الأنعام الآيتان 162-163.

"فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك فاعف  
عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إنّ الله يحب  
المتكولين"

آل عمران الآية 159.

# شكر وتقدير

نحمد الله عزّ وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف:

**"يوسف خوجة سمير"**

على نصائحه وتوجيهاته طوال مدة انجاز هذا البحث

وأخيرا نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا البحث

# الإهداء

إلى أول شعاع نور أضاء لي درب حياتي، إلى أغلى دموع سألت من أجلي إلى من وقعت عليها أول نظرة في حياتي إلى التي لم أجد كلمة توفيقها حقها سوى كلمة أمي.

إلى أبي الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشممني بالعطف والحنان، وكان لي درع الأمان أحتمي به من نائبات الزمان، والذي تحمل عبء الحياة لأجلي إلى القلب الكبير أبي.

وإلى إخوتي وأخواتي الذين إذا ذاقت عليّ الأرض وسعتني قلوبهم.

إلى جميع الأصدقاء والزملاء والأهل والأقارب

وخاصة إلى: "Abdou, Sabrina et Samia"

وفاء

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين:  
أمي و أبي حفظهما الله.  
إلى كل أفراد العائلة، وكل الأهل والأقارب  
إلى كل الأصدقاء والزملاء.

"موموح"

# الفهرس العام

الموضوع	
كلمة شكر	
الإهداء	
الفهرس العام	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة.....أ	

## الجانب النظري للبحث

### الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث

1-الإشكالية.....5	
2-الفرضيات.....8	
3-أسباب اختيار الموضوع.....9	
4-أهداف الدراسة.....9	
5-أهمية الدراسة.....10	
6-تحديد المفاهيم.....11	
7-الدراسات السابقة.....21	

### الفصل الثاني: عمليات القيادة والإتصال في المؤسسة الإقتصادية:

تمهيد.....31	
1- المؤسسة الاقتصادية	
1-نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية.....32	
2-تصنيف المؤسسات الاقتصادية.....39	
3-خصائص المؤسسة الاقتصادية.....46	
4-أهداف المؤسسة الاقتصادية.....48	

## II - عملية القيادة والاتصال:

### 1- القيادة

- 1- وظائف القيادة.....52
- 2- أهمية القيادة.....54
- 3- أنماط القيادة.....55
- 4- دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.....65
- 5- نظريات القيادة.....69

### 2- الإتصال:

- 1- أنواع الإتصال.....74
- 2- وسائل الإتصال.....76
- 3- خصائص الإتصال.....78
- 4- أهداف الإتصال.....79
- 5- تأثير الإتصال على الأداء.....80
- خلاصة الفصل.....82

## الفصل الثالث: علاقات العمل والأداء

### I - علاقات العمل:

- تمهيد.....84
- 1- نشأة وتطور علاقات العمل.....85
- 2- أنواع علاقات العمل.....90
- 3- سريان علاقات العمل.....95
- 4- أطراف علاقات العمل.....97

### II - الأداء

- 1- محددات الأداء.....102
- 2- دراسة مكونات وأنواع الأداء.....104
- 3- العوامل المؤثرة في الأداء.....105

- 107.....4-عملية تقييم الأداء، أهميتها وعناصرها.....
- 112..... - خلاصة الفصل.....

## الجانب الميداني للبحث الفصل الرابع

- I - التعريف بميدان البحث ومجالات الدراسة
- 114.....1- المجال المكاني.....
- 116.....2- المجال الزمني.....
- 116.....3- المجال البشري.....

- II - المنهج والتقنيات المستعملة:
- 117.....1-المنهج المتبع.....
- 118.....2-أدوات البحث والتقنيات المعتمدة في الدراسة.....
- 121.....3- تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها.....

- III - عرض ومناقشة النتائج:
- 126.....1-التعريف بخصائص العينة.....
- 131.....2-الجدول الخاصة بالبيانات العامة.....
- 140.....3-تحليل المعطيات في ضوء الفرضيات.....

- 171..... - الاستنتاج العام للدراسة.....
- 174..... - خاتمة.....

- قائمة المصادر والمراجع

- الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
126	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (1)
126	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (2)
127	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الجدول رقم (3)
128	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (4)
128	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة السسيومهنية	الجدول رقم (5)
129	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم (6)
130	يبين توزيع أفراد العينة حسب ارتياحهم في العمل	الجدول رقم (7)
131	يبين موقف العمال من تأثير علاقات العمل على الأداء	الجدول رقم (8)
132	يبين توزيع أفراد العينة حسب نوعية المعلومات التي يتلقاها العامل	الجدول رقم (9)
133	توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم للاحترام والتقدير بصفة عامة	الجدول رقم (10)
134	توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن العمل	الجدول رقم (11)
135	توزيع أفراد العينة حسب معنوياتهم في العمل	الجدول رقم (12)
136	توزيع أفراد العينة حسب إرتباطهم بالمؤسسة	الجدول رقم (13)
137	يبين موقف العمال من العوامل التي تؤثر على الأداء	الجدول رقم (14)
138	توزيع أفراد العينة حسب التحاقهم بمؤسسة أخرى إذا ما أتاحت لهم الفرصة.	الجدول رقم (15)
140	يبين موقف العمال من الفئات التي يجدون معهم التوافق حسب الفئة السسيومهنية	الجدول رقم (16)

141	يبين تأثير القيادة على الأداء حسب إجابات المبحوثين	الجدول رقم (17)
142	يبين موقف العمال من القيادة المتبعة داخل المؤسسة حسب الجنس	الجدول رقم (18)
143	يبين موقف العمال من المشاكل التي يعانون منها حسب الأقدمية	الجدول رقم (19)
145	يبين موقف العمال من مساهمة نمط القيادة في تحسين الأداء بدلالة المستوى التعليمي	الجدول رقم (20)
146	يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم للأوامر	الجدول رقم (21)
147	يبين مشاركة العمال من أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	الجدول رقم (22)
148	يبين موقف العمال من أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	الجدول رقم (23)
149	توزيع المبحوثين حسب إسنادهم للمسؤوليات	الجدول رقم (24)
154	يبين مدى دخول العمال في علاقات غير رسمية فيما بينهم حسب الأقدمية	الجدول رقم (25)
155	يبين موقف العمال من التنظيم غير الرسمي حسب الجنس	الجدول رقم (26)
156	يبين العلاقة مع الزملاء في العمل	الجدول رقم (27)
157	يبين موقف العمال من الطريقة الأمثل للعمل حسب الجنس	الجدول رقم (28)
158	يوضح موقف العمال من الطريقة الأمثل للعمل حسب الجنس	الجدول رقم (29)
160	يبين موقف العامل من المعاملة التي يتلقاها داخل المؤسسة من طرف المشرف حسب الجنس	الجدول رقم (30)
161	يبين طرق الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة حسب الفئة السسيومهنية	الجدول رقم (31)
162	موقف العمال من عملية الاتصال	الجدول رقم (32)
163	يبين مدى تحصل العمال على المعلومات في الوقت المناسب	الجدول رقم (33)
164	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لعملية الاتصال	الجدول رقم (34)

165	يوضح رأي العمال من الطريقة الأفضل للاتصال بالمسؤولين	الجدول رقم (35)
166	يبين نوع العلاقة التي تربط العمال بالمسئول	الجدول رقم (36)
166	يبين موقف العمال من مساهمة عملية الاتصال في الرفع من الدافعية للعمل	الجدول رقم (37)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
64	يمثل أنماط القيادة الإدارية	الشكل رقم (1)
67	يمثل دور القيادة الإدارية في بناء فرق العمل	الشكل رقم (02)
77	يمثل مكونات عملية الاتصال	الشكل رقم (03)

## مقدمة:

لقد عرفت الدول الحديثة عدّة تطورات في مجال التسيير والتنظيم الإداري للمؤسسات والشركات خاصة الدول المتقدمة التي اهتمت بتطوير وتحسين أداء مؤسساتها الذي يتطلب معه الإعتناء بصفة خاصة بتحسين أداء عمالها، وقد نجحت في ذلك إلى حد كبير، كما اهتمت في ذلك بتطبيق المبادئ العلمية التي توصلت إليها الدراسات العلمية في مجال علاقات العمل وأهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء أفراد مؤسساتها، الأمر الذي ساهم في تطورها وتقدمها.

ولازالت العملية متواصلة لزيادة الفعالية والكفاءة لمواجهة التحديات والتغيرات الطارئة، وكذلك مواجهة المنافسة التي هي واقعة بيت الشركات والدول لتحقيق التفوق ومسايرة التقدم العلمي.

وبما أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في تحقيق هذا التقدم والتطور اهتمت المؤسسات بهذا العنصر بطريقة تساهم في إثارة دافعية نحو العمل بنشاط مستمر ودائم و إثارة قدراته على الإبتكار والتجديد، وتوفير السبل التي تساعد في تفجير طاقاته الجسمية والفكرية إلى أقصى حد ممكن، من القيام بتدريب العمال على أداء العمل بأفضل الطرق الممكنة والفعالة والتدريب على استعمال الوسائل والمعدات الحديثة، التي كانت نتاج التطور التكنولوجي الحديث، كما قامت كذلك بإثارة دافعية العمال بتقديم الحوافز والمكافآت المالية لكل مستوى معين من الأداء الجيد للعمل أو لكل إبتكار يقوم به العامل في أدائه لعمله بطريقة تسمح بتحقيق زيادة الإنتاج كما ونوعا، أو تقديم خدمات جيدة. أو الحصول على زبائن جدد وهكذا.

بالإضافة إلى التشجيع المعنوي واحترام شخصيتهم وأحاسيسهم واحترام آرائهم ومقترحاتهم في مجال العمل وأخذها بعين الاعتبار، بالإضافة إلى ذلك ترك الحرية للعمال في تحديد الأهداف واختيار أفضل الطرق المناسبة التي يرونها ملائمة لأداء العمل وتشجيعهم على ذلك، مع السماح لهم بتقديم الاقتراحات التي يرونها ضرورية ومناسبة لأداء العمل بطريقة جيدة.

إلى جانب كل هذا سعت جاهدة لإعداد أفراد قادرين على تحمل مسؤولية القيادة الإدارية والسير بالمؤسسة نحو الإزدهار والتقدم وعلى هذا أصبحت تقاس درجة تقدم الدول بما تتوفر عليه من الكفاءات في مجال تسيير الإدارة والمؤسسة فكلما توفرت على هذه الكفاءات كان ذلك عاملا في تحقيق النمو والتقدم للبلاد.

ولهذا كان لابد على المؤسسات الاهتمام بما لديها من كفاءات ثم القيام بتكوين وتدريب الأفراد على أساليب القيادة الفعالة، بالإضافة إلى ذلك توفير الجو الملائم لها للتحفيز سواء كانت مادية أو معنوية، إضافة إلى الاعتماد على الاتصال الجيد الذي يسمح بتحقيق الفعالية المطلوبة وتحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

وعلى هذا فإن فعالية المؤسسة وعلاقات العمل في تحسين الأداء للعمال تكمن في مدى قدرتها على استخدام نمط قيادي مناسب، وكذلك في مدى قدرتها على تحفيز العمل وإثارة دافعيتهم نحو العمل وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات والمساهمة بإبداء رأيهم، ومدى قدرتها على متابعة العمل والأداء للعمال وتنفيذ ما يكون له أهمية في تحقيق الهدف المطلوب وزيادة على ذلك توفير الجو الملائم للعمل ويظهر ذلك من خلال الاتصال الموجود بين العمال وهذا لا يتحقق إلا من خلال عملية الاتصال، وهذا لما لها من أهمية في إيجاد حلول لكثير من المشكلات والعرائق التي تكون سببا في عدم تقدم العمل، وانجاز المهام والأهداف فالإتصال يلعب دورا هاما، داخل المؤسسة بحيث له تأثير كبير على الأداء.

ومن خلال هذا سنقوم في دراستنا هذه بالبحث عن مدى تأثير علاقات العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ومدى فعاليتها في إثارة حماس العمال نحو تحسين أدائهم، وتحقيق استجابتهم لما يطلب منهم القيام به من أعمال وسلوكيات في أدائهم لعمالهم بطريقة جيدة تساهم في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسات الجزائرية، مما يجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الأجنبية.

فنقول أن الجزائر على غرار الكثير من الدول أنها تحاول تقليد ومنافسة الدول المتقدمة في التعامل مع المؤسسات وتحقيق فعالية أحسن.

ومن خلال ما سبق ما عرضناه فإن دراستنا تكون مقسمة كما يلي:

### **الفصل الأول:** الخاص بالإطار العام لإشكالية البحث والذي يتمحور حول الإشكالية

والفرضيات، أهدافه وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم وفي الأخير الدراسات السابقة.

### **الفصل الثاني:** الخاص بعمليات القيادة والاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية بحيث

تطرقنا إلى كل منهم بالتفصيل أي نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية، أنواعها، خصائصها وأهدافها، ثم وظائف وأنماط القيادة، نظرياتها، أهميتها، ودورها في رفع أداء العاملين، وفي الأخير تطرقنا إلى أنواع ووسائل الاتصال، خصائصه وأهدافه، وتأثيره على الأداء.

### **الفصل الثالث:** تطرقنا إلى علاقات العمل والأداء والذي حددنا فيه نشأة وتطور

علاقات العمل، أنواعها، أطرافها، وسريان علاقات العمل ثم قمنا بتحديد محددات الأداء، ودراسة مكوناته وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، ضف إلى عملية تقييم الأداء.

### **الفصل الرابع:** الخاص بالجانب الميداني للبحث والذي يتمحور حول التعريف بميدان

البحث ومجالات الدراسة، ثم تطرقنا إلى المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة، وأخيرا عرض ومناقشة النتائج.

## الجانب النظري للبحث

### الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث

1-الإشكالية

2-الفرضيات

3-أسباب اختيار الموضوع

4-أهداف الدراسة

5-أهمية الدراسة

6-تحديد المفاهيم

7-الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

لقد شهدت المؤسسات الحديثة تحولات كثيرة في مجال التسيير الإداري، وعرفت تطورا ملحوظا خاصة في الدول المتقدمة التي اهتمت أكثر بالعنصر البشري في المؤسسة، وذلك لكونه العنصر الفعّال والأساسي لتحريك دواليب المؤسسة، وأنه العامل أو المعادلة الأساسية في نجاح المؤسسة أو فشلها، ولهذا كان الاهتمام منصبا ولازال البحث عن أنجع السبل لتحقيق وتحريك دافعية العامل نحو القيام بمستوى أداء فعال وبالتالي تحقيق فعالية المؤسسة.

ومن بين الأساليب والطرق الفعالة التي أصبحت مطلب الكثير من أصحاب الشركات والمؤسسات العالمية الخاصة والعامة توفر علاقات عمل جيدة داخل محيط العمل، ووجود أفراد قادرين على قيادة هذه المؤسسات بطريقة تسمح بتحقيق التقدم والاستقرار مع مواجهة التحديات التي يفرضها التقدم التكنولوجي والعلمي والمنافسة الحادة بين المؤسسات. بحيث يشكل موضوع علاقات العمل بشقيها الفردي والجماعي أحد الجوانب الهامة، في حياة المشاريع والمؤسسات المستخدمة العامة والخاصة منها، في مختلف القطاعات والنشاطات الإقتصادية والخدماتية، على أساس أن عنصر العمل يشكل أحد الأركان الأساسية في مكونات العملية الإنتاجية على اعتبار أن العمل هو ضمان العيش الكريم<sup>1</sup>، وقد لقيت علاقات العمل اهتماما كبيرا لدى الباحثين في مواضيع إقتصاد وتشريع، أو قانون العمل، وبالرغم من التطور الذي طرأ على هذه العلاقات، إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث في هذا الموضوع.

إلى جانب علاقات العمل نجد موضوع الأداء الذي يعتبر من العناصر الأساسية والضرورية المطلوبة به للقيام بمهام الإدارة، وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء حين يعكس الفرد في المنظمة الأداء العام، بحيث تهتم بكل المنظمات تقريبا بفعالية أداء موظفيها من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيه، ومحاولة تجاوز الصعوبات والعراقيل التي يواجهها العامل عن طريق توفير

<sup>1</sup> أحمية سليمان: "قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري"، مطبوعات خاصة بطلبة السنة الثالثة ليسانس، قسم القانون الخاص، جامعة الجزائر 1، 2014/2015، ص 3.

ظروف عمل مناسبة، والاهتمام النفسي والاجتماعي له، لتقييم عمله في الأخير، بأساليب مختلفة وغالبا ما يقوم بهذا التقييم الرؤساء، إضافة إلى ذلك عدّة عوامل أو عناصر تتدخل، وتؤثر في نفس الوقت على الأداء داخل المؤسسة سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، وهو هدف دراستنا، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا، إلا من خلال تبني قيادة ناجحة وفعّالة، ولأجل ذلك اهتمت المؤسسات أو الدول على اختيار الأفراد القادرين على مسؤولية القيادة الإدارية الفعّالة التي يكون لها تأثير على العمّال نحو تحسين أدائهم.

وبما أنّه لا يمكن التنبؤ بقدرات الأفراد القيادية لجأت هذه الدول إلى القيام بدورات تدريبية لمجموعة من الأفراد على خصائص القيادة الفعّالة المؤثرة التي يكون لها دور في قيادة المؤسسة وقيادة الأفراد وإثارة دافعيتهم نحو بذل جهد أكبر، وأداء جيد للأعمال والوظائف مستقبلا.

وبما أنّه لا يمكن للعمال وخاصة الجدد منهم الإحاطة بمتطلبات الأداء الفعال تقوم هذه القيادة بتدريبهم على الأداء الجيد للعمل، وإثارة دافعيتهم بالحوافز المادية والمعنوية، ومشاورتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات خاصة التي لها علاقة بوظائفهم، ممّا يسمح بتحسين أدائهم وتحقيق الرضا في العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال عملية الاتصال، وهذا لما لها من أهمية في إيجاد حلول لكثير من المشكلات والعوائق التي تكون سببا في عدم تقدم العمل، وإنجاز المهام والأهداف، فالإتصال يلعب دور كبير داخل المؤسسة والذي يؤثر أيضا على الأداء، فإذا كانت الاتصالات في المنظمة بمثابة الدم المتدفق بالحياة في شرايين المنظمة، ونجاحها بتوقف على مدى توفر نظام دقيق لهذا العملية، فإن أداء العمال سواء من حين النوعية أو الكمية يعد من أهم الأهداف التي تسمى إليها كل المؤسسات العمومية منها أو الخاصة وأنّه الغاية المرجوة تحقيقها من طرف كل عامل في مؤسسة ما.

فسوف نتطرق في هذه الدراسة إلى تأثير علاقات العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، إذ سنقوم من خلالها بالربط بين علاقات العمال وأداء العمال، ومن خلال ما تطرقنا إليه سنحاول التطرق إلى الأسئلة التالية:

- كيف تؤثر علاقات العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الإقتصادية؟

ومنه نجزي هذا التساؤل إلى سؤالين جزئيين:

1- ما هو النمط القيادي الذي يكون له دور فعال في تحسين أداء العمال؟

2- ما مدى تأثير عملية الإتصال على الأداء؟

**2- الفرضيات:**

تعتبر الفروض محور البحث، إذ تعبّر عن جزئيات مشكلة موضوع البحث، وتغطي جميع جوانبها، كما تعتبر تفسيراً أولياً للظاهرة المراد دراستها إلى حين إثباته أو نفيه، في المراحل النهائية من البحث "ويجب أن تكون الفرضية واضحة ومحددة وخالية من الغموض<sup>1</sup>، كما ينبغي أن تكون قابلة للاختيار والفحص والتحليل".

ومن أجل الإجابة على التساؤلات التي طرحناها من قبل، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

**- الفرضية العامة:**

هناك تأثير لعلاقات العمل على أداء العمّال.

من هذه الفرضية رأينا أن نقدم فرضيات جزئية والتي نعتبرها عوامل أساسية لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

**- الفرضيات الجزئية:**

1- كلما كان نمط القيادة ديمقراطي تحسن أداء العمّال أكثر.

2- الاتصال الجيد داخل محيط العمل يحسن أداء العمال بشكل أفضل.

<sup>1</sup> رشيد زرواني: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار هومة، ط1، سنة 2002، ص 96.

**3- أسباب اختيار الموضوع:**

هناك عدّة دوافع ومبررات دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، والتي يمكن حصرها في الأسباب التالية:

- الميول الشخصي لدراسة الموضوع، باعتباره موضوع يتدرج ضمن تخصصنا الأكاديمي "علم الاجتماع تنظيم وعمل"، ومعرفة نوع تأثيرا علاقات العمل على أداء العمال داخل المؤسسة.
- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية، وزيادة معارفنا وذلك فيما يخص موضوع علاقات العمل.
- محاولة وضع مثل هذه المواضيع موضع التجربة حتى يتسنى لنا الفهم والرؤية بوضوح.
- توفر المادة العلمية حول هذا الموضوع من مراجع ومعلومات، ممّا يساعد على عملية البحث العلمي.
- محاولة معرفة نوع التأثير الموجود لعلاقات العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية والتقرب من الميدان أكثر.
- معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الاقتصادية لموضوع علاقات العمل والأداء.
- تعتبر هذه الدراسة، اختيار تدريبيا على إجراء البحوث العلمية السسيولوجية، والسسيومهنّية الميدانية، ومدى تطبيقها للمنهجية العلمية.

**4- أهداف و أهمية الدراسة :****1-4 أهداف الدراسة:**

يسعى الباحث دوما إلى تزويد المجتمع الإنساني المزيد من المعرفة، وبمعنى آخر لكل دراسة أهداف معينة تساعد البحث على رسم وتحديد الطريق الذي يؤدي إلى إثبات صحة الفرضيات، وتحديد الأهداف تبلغ الغايات، ومن هذا المنطلق حددت أهداف دراستنا وهي كالآتي:

- معرفة مدى تأثير علاقات العمل على الأداء.
- محاولة أن يكون بحثنا هذا منطلق يثير مسائل أكثر عمق، وبذلك يساهم في خلق الرصيد العلمي في مجال تسيير المؤسسات.
- معرفة إذا ما كان هناك تأثير القيادة والإتصال على الأداء في المؤسسة.

#### 2-4 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع من خلال محاولة إبراز كيف تؤثر علاقات العمل بصفة عامة، وعملية القيادة والاتصال بصفة خاصة على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية، صنف إلى أن موضوع علاقات العمل تمثل أهمية أساسية داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالنظر للدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحديد معالم المؤسسة وتشكيل ثقافتها. وتظهر كذلك أهمية هذا الموضوع كون أن الدراسات الراهنة والمعنوية تحت "تأثير علاقات العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" تسمح لنا بالتعرّف أكثر على واقع العلاقات السائدة داخل مجتمع البحث مع إبراز انعكاسات هذه العلاقات على عملية الأداء.

**5- تحديد المفاهيم:**

إن مفردات الواقع ليست دائما بارزة أو واضحة، ولعلها من أهم الخصائص التي تتميز بها العلوم الإنسانية، وبخاصة علم الاجتماع، عدم الوضوح هذا في المفاهيم، راجع إلى عدة اعتبارات من أهمها "اختلاف الراصدين لها، اختلاف المتعاشين معها"<sup>1</sup>. لذلك فإنه من الضروري على الباحث توضيح مؤشرات السلوك الإنساني والقيم التي تحكمه في مجتمع معين وجماعة يعينها، وبالتالي تحديد المعاني المراد دراستها في الميدان، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد النظري المتداول في أدبيات النظرية الاجتماعية، على حد ما ذهب إليه الأستاذ الباحث "صلاح مصطفى الفوال" في قوله: «إن المفاهيم أكثر ما تكون تجريدية وتعتبر وحدات أساسية لتكوين النظريات العلمية وأهم شرط لصياغة تحديده إجرائيا أي وضوح العلاقة بينه وبين الواقع والأساس الواقعي الذي أقيم عليه»<sup>2</sup>، وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على مفاهيم أساسية وهي كالتالي:

- علاقات العمل
- الأداء
- القيادة
- الاتصال
- المؤسسة الاقتصادية

**1- علاقات العمل:**

تعددت زوايا الطرح والتفسير حول مفهوم علاقات العمل، تماما كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح، فراح البعض يطلق مصطلح علاقات العمل واهتم الآخرون بمفهوم العلاقات الصناعية، واتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح العلاقات الإنسانية، فضلا عن وجود من عبّر عنها بعلاقات الإنتاج، غير أنه ورغم اختلاف

<sup>1</sup> علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كوبي، قسنطينة 2006، ص 46.

<sup>2</sup> صلاح مصطفى الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1982، ص 49.

التسميات أو بتعبير أكثر علمية هذه المصطلحات في كونها تحاول تفسير علاقة ما ترتبط بطبيعة نشاط يمارس، إلا أنها تشترك في كونها تعبر عنها ارتباط بين الأشخاص. وفي هذا الشأن يرى أحد الباحثين أنّ علاقة العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناء على علاقات إنسانية، إجتماعية، إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية، فهي في الحقيقة خاضعة إلى سلطة صاحب العمل المستخدمة الواسعة<sup>1</sup>، ليفرضها على العامل البسيط الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها وتنفيذها.

وهذا ما يذهب إليه "ميشال كروزيه" "Michel Crosier" بالتفصيل حينما يؤكد على أنّ "السلطة تتضمن أو تقتضي إمكانية بعض الأفراد أو المجتمعات في التحكم في أفراد أو مجموعات أخرى، والتحكم في الآخرين، يعني الدخول معهم في علاقة<sup>2</sup>، وهذه العلاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر.

أيضا: هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام، وهي تشغل تبعا لذلك العلاقات بين العمال بعضهم بعض، وبين رؤسائهم أو مديريهم، وهذا علاقتهم بالمنشأة المؤسسة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت<sup>3</sup>، ونقابات العمال وأصحاب الهيئات الحكومية.

ويعرفها كلسمان "Casselmann"، بأنها العلاقات بين أصحاب العمل والعمال<sup>4</sup> ويشمل هذا الاصطلاح أيضا معناه الواسع، العلاقات بين مختلف النقابات، وبين الدولة وأصحاب العمل والحكومة.

ويعرفها جيرا و ديون "Gerant et Dion"<sup>5</sup> بأن علاقات العمل هي العلاقات التي تقوم على مستوى المؤسسة الصناعية، ولاقتصاد العلي بين مختلف أطراف الإنتاج.

<sup>2</sup> Jean Rivero, Jean Savatier, **Droit du travail**, Presse universitaire de France, collection thenis, 1993, p 193.

2- Michel crozier , **le phénomène bureaucratique**, 1993, p193, édition, Dalloz, Paris, 1987, p28.

3- Casselman : **Larousse Dictionary** New York, 1947, p 197

4- أحمد زكي بدوي، **معجم المصطلحات، العلوم الاجتماعية**، إنجليزي، فرنسي، عربي، مكتب لبنان، 1987، ص236.

<sup>5</sup> - أحمد زكي بدوي، نفس المرجع، ص 31

**التعريف الإجرائي:**

تعتبر علاقات العمل الطريقة التي يتعامل بها أصحاب العمل، والعمال، و يقيم نظام العلاقات الصناعية التقاليد والقواعد التي تحكم هذه العملية، فهي تشمل كل العلاقات التي تنشأ جميع الفئات داخل المصنع للتأثير المتبادل بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه.

**مفهوم علاقات العمل من الناحية القانونية:**

يعرف المشرع الجزائري علاقة العمل بأنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر، وهو صاحب العمل، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل أجر، ونشأ هذه العلاقة بعقد كتابي، أو غي كتابي، وتنتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم<sup>1</sup>، وفق ما يحدده القانون والاتفاقيات الجماعية وعقد عمل.

ويشكل القانون رقم 12/78 المؤرخ في 5 أوت 1978، والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعمال نقطة انطلاق لتطور جديد في ميدان تشريع وتنظيم علاقات العمل. ويتميز هذا التطور على وجه الخصوص بتوحيد الأحكام الأساسية المطبقة على كافة العمال مهما كان قطاع النشاط والإطار القانوني للمؤسسات المستخدمة على أن هذا التوحيد لا ينف وجود أحكام خاصة لكل فرع أو قطاع نشاط بما في ذلك المؤسسات المستخدمة. وتستمد كل القوانين المطبقة على مختلف قطاعات النشاط من القانون الأساسي العام للعمال الذي تخضع له علاقة العمل.

وينص هذا القانون "بتحديد هذا القانون حقوق العمال والواجبات التي يخضع لها مقابل تلك الحقوق، مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه، إن مشاركة العمال في حياة المؤسسة وكذلك نظام السير في القطاع الاشتراكي الفلاحي<sup>2</sup>، يخضعان للتشريع والتنظيم المفعول بهما، ولا سيما يتعلق بالتنسيير الاشتراكي للمؤسسات، والثورة الزراعية، والتنسيير الذاتي الفلاحي".

<sup>1</sup> المادة 8 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أفريل 1990.

<sup>2</sup> قانون رقم 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، المادة الأولى، ص 09.

## 2- الأداء:

لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية والنظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء باعتباره أحد المفاهيم الأساسية في مجال التنظيم، حيث تسعى المؤسسات دائماً إلى الوصول الأداء متميز، ونظراً لأهمية هذا المفهوم سنشير فيما يلي لأهم التعاريف التي تناولته:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>1</sup>.

فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

- ويعرّفه "علي السلمي" "أنه تنظيم العمل، وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدّات<sup>2</sup>، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل، وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدّات المحددة.

- ويعرّفه الدكتور "محمد سعيد أنو سلطان"<sup>3</sup>: الأداء أنه يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام. والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة لوظيفة الفرد.

- أمّا "مصطفى عشوي"<sup>4</sup> يعرفه بأنه: أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

- ويعرّفه "إسماعيل قيرة وآخرون"<sup>5</sup>: أنه المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.

- كما يقصد بالأداء عند "راوية محمد حسن"<sup>6</sup>: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي "أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

<sup>1</sup> رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقلة، الدار الجامعية، نشر وتوزيع الإسكندرية، 2001، ص 209.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 125.

<sup>3</sup> أحمد متر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، لبنان، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 50.

<sup>4</sup> مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 189.

<sup>5</sup> قيرة إسماعيل وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص 130.

<sup>6</sup> رواية محمد حسن: مرجع سابق، ص 215.

**التعريف الإجرائي:**

يقصد بالأداء قيام العامل بممارسة مجموعة من الأنشطة مرتبة ترتيباً منظماً تسمح بالقيام بوظيفة معينة على الوجه المرغوب، وقد يكون هذا الأداء جسماني (حركي) أو ذهني كالتخطيط، ومعالجة بعض المشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة. فالأداء يعطي الكيفية التي يمارس بها العامل مهامه ووظيفته.

**3- القيادة:**

على الرغم من اهتمام الكثيرين من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف محدد وموحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة والظروف التي عاشوها، وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذا المجال بتعريف القيادة ونذكر من أهمها:

**- لغة:**

إن تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ، ويقود<sup>1</sup>، يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك ويقود.

**- اصطلاحاً:**

يمكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم، وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل<sup>2</sup> بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

- كما أن القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخصين يقوم بعمل جماعي، وأشخاص يتبعون عمله، ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة، فيكون أحد الطرفين قائد والآخر مقاد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 86-87.  
<sup>2</sup> كمال بربير: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص 277.

- وتعرف القيادة أيضا على أنها فن استقطاب قدرات الآخرين<sup>2</sup> من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.

ويعرّفها آخرون بأنها: عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين.<sup>3</sup> وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف

- ويؤكد كل من "جيز جرينجرج" (G.Greenberg) و "روبرت بارون" (R. Baron) أنّ القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف معينة<sup>4</sup> ومحددة للجماعة والمنظمة.

- كما يعرفها "وايت"<sup>5</sup> بأنها: التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين، ويعرّفها "فريد راغب النجار" أنها المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع وخلق أنظمة جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل.

- وهناك تعريف آخر لـ "جون لوك" حيث يرى أن القيادة هي "علاقة ديناميكية بين القائدة والمرؤوسين، وحالة من التبعية بدون مقاومة<sup>6</sup>، حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص.

#### - التعريف الإجرائي:

يقصد بالقيادة أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد لإثارة دافعية الأتباع والمرؤوسين نحو إنجاز ما يطلب منهم القيام به، لتحقيق أهداف تحقق الإشباع النفسي والمادي للجميع بطريقة مشروعة.

<sup>1</sup> محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، 1975، ص 590.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبوظبي، 2005، ص 4.

<sup>3</sup> Pierre. G. BERGERON : **La gestion moderne**, Getean morin éditeur, Canada, 2004, p 399.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، (د.ت) ص 319، 320.

<sup>5</sup> أحمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007، ص31.

<sup>6</sup> Jen Luc CHARRON, Organisation et gestion de l'entreprise, DUNOD, Paris, 2 ed, 2001, p 53.

## 4- الاتصال:

كلمة الاتصال مصطلح شاع لدى الإداريين والاجتماعيين وكثر استعماله والعناية به، وتوسع أهل العصر في الدراسات التي تتحدث عنه ومن بين التعاريف المختلفة له نذكر ما يلي:

## - لغة:

الاتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر (وصل) الذي يحمل معنيين، الصلة والبلوغ، فالأولى تعني الربط بين كائنين أو أكثر، أي إيجاد العلاقة بين طرفين تربط بينهما، أما الثاني فهو يعني البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما<sup>1</sup>.

- أما إذا أتينا إلى كلمة (communication) المرادفة للمصطلح العربي المذكور سابقا، فالأصل فيها يرجع إلى كلمة (common) اللاتينية التي تعني مشترك والتي بدورها مشتقة من الفعل اللاتيني (communicar) الذي يقصد به يساهم أو يشارك<sup>2</sup>.

## - اصطلاحا:

سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء، إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم بما تريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية، والاتصال الشخصي هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

- وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب و الاتصالات التنظيمية بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة، وفي ضوء ما سبق ذكره يمكن تعريف الاتصالات بأنها: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الأساسية<sup>3</sup>.

- كما يمكن تعريفه بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء، وتعليمات، من جهة أخرى قد تكون فرد أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها، والتأثير في سلوكهم

<sup>1</sup> معجم الوسيط: عربي،- عربي، ص 12.

<sup>2</sup> Karl Erik ROSENGREN : **Communication Introduction**, sage publication LTD, 1999, p 18.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 419-420.

وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة يهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة<sup>1</sup>.

- وقد عرّف "نيومان" و "سومار" عملية الإتصال بأنها تبادل للحقائق والأفكار والآراء والمشاعر بين شخصيين أو أكثر<sup>2</sup>.

- ويعرّفه "عبد الرحمان عزي": أنه عبارة عن عملية وإرسال وإستقبال رموزا أو وسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية، لفظية أو غير لفظية، ويعتبر الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة، ومتعددة في مختلف المواقف سواء ذلك بين شخصين أو أكثر<sup>3</sup>.

- وفي نفس الإطار يذهب تعريف "محمود عودة" بقوله بأنه يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار، والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه<sup>4</sup>.

- كما يمكن تعريفه أنه العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك<sup>5</sup>.

- أيضا: هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلاله وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر<sup>6</sup>.

### - التعريف الإجرائي:

القدرة على تبادل المعلومات، الأفكار والآراء (إرسال واستقبال) من فرد إلى فرد، من فرد إلى جماعة ومن جماعة إلى جماعة.

<sup>1</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 153.

<sup>2</sup> علي عباس، نفس المرجع، ص 153.

<sup>3</sup> عبد الرحمان عزي و مجموعة من الأساتذة: عالم الاتصال ، opu ، 1992، ص 19.

<sup>4</sup> محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، بدون دار النشر، بيروت، 1988، ص 5.

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص 369.

<sup>6</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع من مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 34-35.

**5- المؤسسة الاقتصادية:**

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون للمؤسسة الاقتصادية وهذا نتيجة لإختلاف الأنظمة الاقتصادية فهي بالنسبة للإقتصاديين وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان استمرارية حياتها، أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فهي نظام سياسي يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين وسنتطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت لها:

1- المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المختلفة الأنواع المادية والمعنوية المستمرة من طرف مجموعة من الأشخاص، بهدف الوصول إلى إشباع اقتصادي واجتماعي<sup>1</sup>.

2- المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق، وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها<sup>2</sup>.

3- تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف<sup>3</sup>.

4- المؤسسة منظمة تختص في إنتاج، تبادل، توزيع السلع والخدمات التي تحتوي على إمكانيات مادية، مالية، بشرية، بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأت من أجله<sup>4</sup>.

ولقد عرفها الإقتصادي "M TRUCHY" بأنها الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر المادية والبشرية للنشاط الإقتصادي<sup>5</sup>.

- والمؤسسة الاقتصادية هي الوحدة التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة بها، من تخزين، وشراء، وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Jaque Bravardi : *L'Évaluation des entreprises*, DUNOD, Paris, 1969, p 01.

<sup>2</sup> M. Darbelet : *Economie d'entreprise*, édition Foucher, Paris, 1996, p 04.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب: *اقتصاد وتسيير المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000، ص 25.

<sup>4</sup> صالح مرازقة، *محاضرات في مقياس المحاسبة العامة*، مطبوعات جامعية، منتوري، قسنطينة، 1998-1999، ص 2.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدوي، *اقتصاد المؤسسة*، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 1998، ص،ص، 9-11.

<sup>6</sup> عمر صخري، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص 24.

- كما تعرف المؤسسة على أنها جميع المنظمات الإقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة، بكيفية توزّع فيها المسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنّها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي<sup>1</sup>، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع النشاط.

<sup>1</sup> إسماعيل غربالي : إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة الجزائر، ط1، 1998، ص 15.

**7- الدراسات السابقة:**

إنّ قواعد البحث العلمي تفرض على البحث التعمق في قراءة ما كتب حول موضوع بحثه، لأن ذلك يتيح له الفرصة بتكوين فكرة عامة حول الدراسات السابقة، والتي تعطيه ولو فكرة صغيرة على ما يريد تناوله من نقاط والتي يتم التحقق منها ميدانياً. وفيما يلي عرض أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

- **الدراسة الأولى:** إن أهم دراسة قريبة من موضوع بحثنا نجدها تحت عنوان "العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة" للأستاذ الدكتور "أنور مقراني" وهي رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

**مشكلة البحث:**

فيما يخص إشكالية الدراسة فقد طرح الباحث تصورا يقوم على فهم الهوية العمالية التي تتكون بفعل أشكال وصور العلاقات التي نرصدها من خلال التبادلات المادية والمعنوية للعمال في السياق التنظيمي والمجتمعي، أين قام الباحث بطرح التساؤل الموالي: كيف تستطيع الظواهر الاجتماعية المترافقة مع مفهومي العمل وعلاقات العمل أن تشكل الهويات المهنية في المؤسسة؟ وأخيرا ما هي معايير العلاقات الفردية والجماعية التي ترجع إليها الفئات السيسيومهنية كي تؤسس لتبادلاتها الاجتماعية وتعيش في أشكال جماعية ومؤسساتية؟

**فرضيات البحث:**

اعتمد الباحث في دراسته على فرضيتان أساسيتان والتي تتمثلان فيما يلي:

**- الفرضية الأولى:**

تعريف العمل وعلاقته لدى الفئات السيسيومهنية مرتبط بتمثلاتها في العمل، حيث تخلق لكل منهم صورة نهائية لما يمكن أن يضيفه من إيجابية على شكل علاقاتهم الداخلية (الخاصة بكل فئة) والبيئة مع الفئات الأخرى، وبين هؤلاء جميعا والإدارة.

**- الفرضية الثانية:**

تضفي المعايير الإجتماعية شرعية على علاقات العمل في المؤسسة، كما تعمل على تأطير أدوار القوة وأدوار الخضوع بين الفئات السسيومهنية.

**- الهدف من الدراسة:**

ركز الباحث في هذه الدراسة على معرفة شكل العلاقات التي تصنع الفئات السسيومهنية وكيف تنظر كل فئة لنوع الروابط التي تقيمها مع العمل، ومع باقي الفئات المهنية الأخرى، وكيف ينعكس ذلك على أشكال الهوية التي تعرفها المؤسسة الخاصة.

**- المنهج المتبع:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمزوجة بين التحليل الكيفي للمعطيات المجمعة من خلال المقابلة الموجهة والتحليل الكمي للبيانات التي جاءت عن طريق الاستمارة.

قام الباحث بدراسة حالة وحدة تركيب التلفاز بمؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية ببرج بوعريرج التي تضم ورشات فرعية تضم خمسة ورشات فرعية تهتم بإنتاج الأجهزة لكن تم التركيز على ورشة إنتاج أجهزة التلفزيون الأقدم من بين كل الورشات بحيث ضبط مجتمع البحث بناء على مؤشر الأقدمية ومؤشر منصب العمل بالنسبة لعمال التنفيذ اللذين يمتنون عمل التركيب بحيث تمثل عدد المستخدمين اللذين شملتهم الدراسة بـ 322 موزعين على الإطارات (12) أعوان التحكم (136) عمال تنفيذ (174).

**- نتائج الدراسة:**

توصل الباحث إلى جملة من النتائج والتي يمكن حصرها فيما يلي:

1- من ناحية جو العمل فإنه في الوقت الذي تحاول إدارة المؤسسة قولبته من أجل ضبط الأفراد والجماعات بحسب ما يتوافق مع الأهداف التي ترسمها، يكشف عمال التنفيذ من جهتهم عن تشاؤمية حيال هذا الجو.

2- أما بالنسبة لأعوان التحكم فإن الموقف من النزاع يتميز بعدم التجانس بين قطبين رئيسيين يقدمهما الاختلاف في المرجعية التعليمية والتكوينية ففيما يتشائم اللذين لهم المستويين التعليميين المتوسط والجامعي غير الحائزين على شهادة تكوين متخصص من

مفاعيل النزاع، سجّل الباحث أن المستخدمين من المستوى الثانوي المكونين يرون إيجابية تتكشف بمناسبة النزاع والذي لا يعني حالة أزمة في علاقة العمل بقدر ما هو ترجمه لعدم مناسبة نوعية عمالية لوضعية العمل الصناعي، بحيث يعيد النزاع الاعتبار لهذه الفئة التي تحوز على شرعية المعرفة التقنية.

3- أما فيما يخص فئات الإطارات من خلال موضوعي القيادة والمسؤولية وظروف العمل تحاول أن تبرز أهمية السياقين الإنتاجي والمجتمعي في هيكله علاقاتهم الاجتماعية ومع المستخدمين الآخرين، بالنسبة لمحتوى منصب العمل فإنه يفترض التطبيق الملزم لما تفرضه إدارة الإنتاج من تعليمات وفي الوقت نفسه تترك للإطار فسحة من الحرية يستطيع من خلالها التعامل مع العمال والتمثيل بمعايير المعرفة التقنية والاجتماعية التي تفيد في إنجاز عملهم، لأجل تحقيق جودة عالية من القطع المنتجة.

4- أما عن ظروف العمل المهنية، فسجل أن المستخدمين يتمثلون بطوعية كبيرة مع ما يتطلبه التنظيم من انضباط واحترام لقواعد العمل.

#### - الدراسة الثانية:

عنوانها "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، معدة من طرف الأستاذ "توفيق درويش" عام 2006-2007 بمعهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر.

#### - مشكلة البحث:

تمثلت في معرفة مدى تأثير القيادة على تحسين أداء العمال داخل المؤسسة وذلك بطرح التساؤل العام الذي هو كالتالي:

- هل القيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال وما هي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه؟

ومن خلال التساؤل العمال تطرّق إلى التساؤلات الفرعية والتي تمثلت فيما يلي:

1- ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟

2- ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية ويكون لها أهمية في تحسين الأداء؟

- **فروض البحث:**

تنطلق للدراسة من فرضية عامة هي: أنّ للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال.

أما الفرضيات الجزئية تتمثل في:

1- القيادة الإدارية دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.

2- تساهم القيادة الإدارية في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء، ونخص بالذكر التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة الرقابة.

• **أهمية الدراسة:**

تتمحور أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق النجاح والفعالية للمؤسسات وتحسين أداء العمال داخلها، وتحقيق الأداء الفعال للعمال مرتبط بالنمط القيادي المتبع من طرف الرؤساء الإداريين، وبمدى ما يحققه هذا النمط القيادي من إشباع رغبات العمال، حيث هذا ينعكس إيجاباً على أدائهم وتطويره وكل هذا يطرح الأهمية البالغة لدراسة هذا الموضوع، وذلك من خلال البحث عن الأنماط القيادية وأهم العوامل التي لها دور في تحسين أداء العمال وبالتالي الرفع من أداء المؤسسة.

• **أهداف الدراسة:**

تمثلت أهداف هذه الدراسة في:

- الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف أداء العمال في المؤسسات الجزائرية وإعطاء الحلول التي أثبتت نجاعتها عند تطبيقها في مؤسسات الدولة المتقدمة، والبحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال.

**العينة:**

لقد كان ميدان البحث في المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي الموجود مقرها بمدينة "بوفاريك" ولاية البلدية تحتوي على ستة أقسام بحيث كانت العينة قصدية تحتوي على 147 عامل موزعين حسب الأقسام.

**المنهج:**

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي بوصف الظاهرة والتعبير عنها كميًا وكيفيًا. وتتمثل تقنيات البحث المعتمدة في الدراسة لجمع البيانات على: المقابلة، الاستمارة، التحليل الإحصائي.

**نتائج الدراسة:**

تكشف هذه الدراسة على أنّ القيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم، وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين لهم.

**- الدراسة الثالثة:**

عنوانها علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة، معدة من طرف الأستاذ رفيق قروي، عام 2010/2009 بمعهد علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة.

**- مشكلة البحث:**

تمثلت مشكلة البحث في التساؤلات التالية أين قام الباحث بطرح التساؤل المحوري المتمثل في:

"ما هي طبيعة علاقات العمل التي تميز المؤسسة في إطار الخصومة؟  
ويندرج تحته تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- ما هي طبيعة العلاقات المهنية والاجتماعية السائدة وظروف العمل وانعكاسها على نوعية الانشغالات العمالية في ظل الخصصة؟
- ما هي أشكال الصراعات العمالية التي يلجأ العمال لممارستها في ظل الخصصة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه النقابة في الدفاع عن مصالح العمال في ظل الخصصة؟
- **فروض البحث:**

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية وهي كالتالي: "تعكس صراعات العمل لكثير من الحقائق المرتبطة بطبيعة المناخ التنظيمي في ظل خصصة المؤسسة الاقتصادية كما اعتمد الباحث على فرضيات جزئية وهي:

- 1- يرتبط الصراع العمالي بطبيعة الظروف المهنية للعمال في ظل الخصصة.
- 2- تتأثر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية السائدة في ظل الخصصة.
- 3- تتزايد التوترات العمالية بتزايد الإسناد للقنوات الاتصالية في ظل الخصصة.
- 4- تتعدد البدائل الصراعية كلما تعددت المطالب المالية في ظل الخصصة.
- 5- يتحدد جسم بعض الصراعات العمالية حسب مستوى فعالية التمثيل النقابي في ظل الخصصة.

#### - أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في الكشف عن الأشكال الصراعية التي تميز المؤسسة في ظل الخصصة من حيث علاقات العمل، كما يرى الباحث أنه من الضروري التعرف على الإفرازات التي أنتجها الاختلال العام في البني الهيكلية الاقتصادية منها والاجتماعية للمجتمع الجزائري عبر الانتقال إلى خصصة المؤسسة الاقتصادية.

#### - أهداف الدراسة:

يرى الباحث أن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية والتي تتمثل في التعرف على الأشكال الصراعية التي يتعاطى معها العامل في ظل الخصصة، كما تسعى أيضا التعرف على نوعية المطالب العمالية وكيفيات التعبير عنها في ظل خصصة المؤسسة الاقتصادية ومحاولة الكشف أيضا عن الدور الذي تقوم به النقابة إزاء الصراعات الدائرة بين العمال والإدارة.

**- العينة:**

قام الباحث بدراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة حيث تحتوي المؤسسة على 212 عامل 147 عمال مؤقتين أين نجد 17 إطار، 58 عون تحكم و 72 عون تنفيذ و 65 عمال مؤقتين، حيث أخذت الدراسة حيزا زمانيا منقطعا حيث قام الباحث بزيارة المصنع ثلاثة مرات ويمكن توزيعها كما يلي:

**- الفترة الأولى:** وهي الزيادة التفضدية الاستطلاعية بغية التعرف على المؤسسة ومدى ملائمتها مع موضوع البحث من 13 ديسمبر إلى 21 ديسمبر 2008.

**- الفترة الثانية:** تمتد هي الأخرى من 7 جانفي إلى 09 فيفري 2009، بحيث قام الباحث بالإطلاع على المؤسسة من خلال زيارته لكافة المصالح الموجودة بها ومختلف الورشات بغية أخذ فكرة عن طبيعة العلاقات العمالية في جوانبها الصراعية بدءا من تاريخ خصصة مؤسسة نقاوس للمصبرات مع الإطلاع على الوثائق والسجلات المتوفرة الخاصة بالخصصة أو بنزعات العمال مع الإدارة، أما الفترة الثالثة فهي من 15 فيفري إلى 27 مارس 2009 وفيها تم تجريب الاستمارة على 27 ما بين عامل وإطار للوقوف على ملائمة بعض الأسئلة وفي هذه الفترة قام الباحث بتطبيق الاستمارة فيما بعد صياغتها بالصورة النهائية.

**- المنهج:**

اعتمد الباحث على منهجين بحيث كان الاعتماد على المنهج الوصفي بالدرجة الأولى باعتبار أن الدراسة التي قام بها الباحث شخصية في عمقها ووصفية بحيث تتعرض لتتبع مواصفات الظاهرة مجال الدراسة من حيث المطالب العمالية وكيفية التعامل معها من طرف الإدارة أو صاحب العمل، كما اعتمد الباحث في دراسته على تقنية الملاحظة، المقابلة الحرة، الوثائق والسجلات، وأخيرا الاستمارة.

**- نتائج الدراسة:**

قام الباحث باستنتاج لكل فرضية، فالبنسبة للفرضية الأولى والتي مفادها "يرتبط الصراع العمالي بطبعة الظروف المهنية للعمال في ظل الخصصة" توصلت إلى أن 57.82% من إجمالي مجتمع البحث أجابوا بأن ظروف العمل توصف بغير المهياة إضافة

إلى أنّ الأجر لا يتناسب وجهدهم المبذول فهناك نوع من الاستغلال داخل المؤسسة، أمّا الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تقول "تتأخر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية للعمال في ظل الخوصصة" أغلبية المبحوثين أجمعوا على أنّ نوعية العلاقات السائدة داخل المؤسسة هي تعاونية بين العمل والرؤساء وأن مجال المنافسة بين الزملاء مفتوح دائماً.

وفيما يخص الفرضية الثالثة "تتزايد التوترات العمالية بتزايد الإنسداد للقنوات الاتصالية في ظل الخوصصة" فتوصلت الدراسة إلى أنّ العملية الاتصالية تلعب دور هاماً وفعالاً في تمرير الرسائل العمالية إلى الإدارة بحيث ينعكس إيجابياً مما يخلق نوع من المرونة في تلقي واستقبال كافة البلاغات التي تفيد العمال في العملية الإنتاجية، وإذا جئنا إلى الفرضية الرابعة تتعدد البدائل الصراعية كلما تعددت المطالب العمالية في ظل الخوصصة" والتي حاول من خلالها الباحث التطلع لمعرفة نوعية البدائل الصراعية الفردية والجماعية التي يلجأ إليها العمال للتعبير بواسطتها على اختلاق المطالب العمالية، فالتباين على مستوى مطالب العمال ينعكس على إيجاد ما يقابله من تنوع في الصراعات من إضرابات والاحتجاجات العمالية، التغيب عن العمل.

وفيما يخص الفرضية الخامسة "يتعدد حسم بعض الصراعات العمالية حسب مستوى فعالية التمثيل النقابي في ظل الخوصصة أفادت التصريحات البيانية أن الفرع النقابي عمل ما بوسعه لإنقاذ المؤسسة من الخوصصة أو على الأقل بيعها للعمال في شكل شركة أجزاء، فأغلبية العمال صرحوا أنهم يشعرون بقوة النشاط النقابي.

## - مناقشة الدراسات:

وفي الأخير من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة توصلنا إلى أن الدراسات التي اعتمدنا عليها متقاربة مع موضوع بحثنا حيث سرنا على نفس الخطوات (مشكلة البحث، الفرضيات، أهمية وأهدافه...).

والفائدة من استخدامنا لهذه الدراسات هو التعمق في قراءة ما كتب حول موضوع بحثنا "علاقات العمل"، وأيضا مقارنة النتائج التي توصلوا إليها.

فنستخلص أن كل هذه البحوث سلطت الضوء على موضوع علاقات العمل وتأثيرها على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية.

## الفصل الثاني: عمليات القيادة والاتصال في المؤسسة الاقتصادية:

- تمهيد

### I- المؤسسة الاقتصادية

- 1- نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية
- 2- تصنيف المؤسسات الاقتصادية
- 3- خصائص المؤسسة الاقتصادية
- 4- أهداف المؤسسة الاقتصادية

### II- عملية القيادة والاتصال:

#### 1- القيادة

- 1- وظائف القيادة
- 2- أهمية القيادة
- 3- أنماط القيادة
- 4- دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين
- 5- نظريات القيادة

#### 2- الاتصال:

- 1- أنواع الاتصال
- 2- وسائل الاتصال
- 3- أهداف الاتصال
- 4- تأثير الاتصال على الأداء.

- خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأنّ العملية الإنتاجية تضع داخلها مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى العناصر المادية والمعنوية، ونتيجة للتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة الحالية فإن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تهدد بقائها واستمرارية نشاطها، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها في حين أن بعضها الآخر يتعرض للإفلاس والزوال، عند أدنى خطر يواجهها، ونجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على تحديد أهداف واضحة واختيار أنسب الوسائل لتحقيقها، وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن القيادة تلعب دور هام وكبير، كونها تعتبر ظاهرة وعملية فكرية تعتمد أساسا على التوجيه، والتأثير من أجل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وذلك بإتباع أنماط وأساليب التعامل تتوافق وخصائص الأفراد والجماعات، إلى جانب ذلك نجد أيضا عملية الاتصال التي تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال الذي يعتبر عنصر ضروري في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى كل من المؤسسة الاقتصادية، وعملية القيادة والاتصال داخل المؤسسة، مبرزين أهم عناصرهم.

### 1- المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الوحدة التي تمارس النشاط الإنتاجي، وهي كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه ودمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق ملاءمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

#### 1 - نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

مرّت المؤسسة الاقتصادية بمرحلتين أساسيتين وهما:

1- مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة.

2- مرحلة ما بعد 1980 إلى الآن.

#### - المرحلة الأولى: ما قبل 1980:

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالرّبع النفطي الذي يعتبر ينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية<sup>1</sup>. ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين والتي ما زالت آثارهما ومعالمهما قائمة حتى الآن.

أ- الفترة الأولى: 1962-1970: ويمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

#### أ-1 مرحلة التسيير الذاتي:

التي أعقبت الإستقلال مباشرة وامتدت إلى حوالي 1965 - المؤسسة المسيرة ذاتيا- "Entreprise autogère"، وتعتبر هذه للتجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا لتوجهات سياسية معينة، ذلك أنّ الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الاقتصادية قد سادتها وطلعت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية.

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 09.

أ-2 مرحلة التسيير البيروقراطي:

والتي امتدت حتى سنة 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة، وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خصم سيرة التنمية الوطنية، بحيث بادرت السلطة السياسية آنذاك إلى ذلك الإرتباط بالفرنك الفرنسي قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي<sup>1</sup>.

تميزت هذه المرحلة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأمينات، للشركات الأجنبية العامة بالجزائر آنذاك، والتي كانت فرنسية في معظمها، وباعتبار أن سنة 1965 نقطة الانطلاق والأساس، حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي والاجتماعي ضمن إستراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى<sup>2</sup>:

- 1- العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.
- 2- قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كامله إنتاج الصناعات المختلفة.
- 3- بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني، لاسيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي.

• نتائج الفترة الأولى (1962-1970):

ما يمكن استنتاجه في هذه الفترة الأولى هو صياغة الأهداف العامة للإستراتيجية التنموية الوطنية وتوفير الأرضية الصلبة لقيامها في الواقع وذلك من خلال ما يلي:

- التوسع في عمليات التأمين للاحتكارات الأجنبية وخاصة في المجال الصناعي باعتباره المتعامل الرئيسي لعملية التصنيع المستهدفة آنذاك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> M. Belaïboud : *Gestion stratégique de l'entreprise Algérienne*, OPU, Alger, 1987, P7.

<sup>2</sup> A. Bouyakoub : *La gestion de l'entreprise industrielle publique*, OPU, Alger, 1987, p 03.

<sup>3</sup> H. M. Temmar : *Stratégie de développement (cas de l'Algérie : un bilan)*, OPU, Alger, 1983 , P 26.

## الفصل الثاني عمليات القيادة والاتصال في المؤسسة الاقتصادية

- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الاحتكارات، تضطلع بعمليات البناء والتشديد لمواكبة مخططات التنمية الوطنية.
- اعتبار المؤسسات الوطنية العمومية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفرض نفسها.
- التركيز على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود باعتبارها هدف في حد ذاته<sup>1</sup>.

### ب- الفترة الثانية (1971-1980):

وهي فترة أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام، إلى تشكل المؤسسة الاشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدّة أهمّها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب الذي يسهل على حسن تسيير المؤسسة وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسن المستمر للجودة، وعلى القطاع على التبذير، ومراعاة النظام في العمل، وتحقيق الأهداف المخططة<sup>2</sup>.

إنّ المشاركة العمالية في الجزائر هي نتيجة مباشرة للتسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي ينظم وظيفتين رئيسيتين لمصلحة هؤلاء العمال والتي تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة والرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى، ولقد عرفت الفترة عوائق عديدة يمكن الوقوف عليها على مستويين<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> A. Bouyakoub : OP. cit, p 102.

<sup>2</sup> قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1971، العدد 101.

<sup>3</sup> عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 466.

- أولا: على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة:

يمكن تلخيص هذه النقائص التي اتسمت بها عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية في النقاط التالية:

### 1- تعدد مراكز اتخاذ القرار:

إنّ الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة ترجع أساسا إلى:

- أ- جعل العامل لأسس وميادين التسيير، ثقافة ناقصة، تكمن في التقسيم السياسي.
- ب- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.
- ج- تأثير المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستمرة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد الذي ولّد نوع من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية وتسييرها<sup>1</sup>.

### 2- تعدد المهام والوظائف:

إنّ تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية، صوّب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي، إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه، ودور أطفال العاملين اهتمامات وانشغالات بالغة أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية وانعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها<sup>2</sup>.

### 3- ضخامة حجم المؤسسة:

إنّ اضطلاع المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام الثانوية، والتقليدية من تموين وتوزيع وإنتاج، أفرز تضخما في جهازها الإداري، وفي هيكلها ووسائلها، ما أدى إلى تشابك المسؤوليات وصعوبة التحكم والتسيير، وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، الشيء الذي أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية لمعظم المؤسسات.

<sup>1</sup> S.A. Boukrami : *Forme de marché et politique de l'entreprise*, OPU, Alger, 1982, p12.

<sup>2</sup> Sid- Ali Boukrami, op, cit, p 13.

### 4- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات:

نقص التأطير، وعدم الاستيعاب للمهارات، وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات، المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لاكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لاسيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم وكفاءاتهم وفق اختصاصاتهم وميولاتهم الذهنية والمعرفية.

### 5- التضخم المفرط للعمالة (بطالة غير مرتبة):

إنّ تكدّس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسسة إنتاجية، ولاسيما منها الصناعية، حيث وصلت أكثر من 30% من طرف الحجم الكلي للعمالية في بعض الحالات<sup>1</sup>، راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهد المسؤولين لأدوات التسيير، وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية، وتوظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقفا خصبا لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين.

### ثانيا: على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة:

تتمثل نقائص المؤسسة الوطنية العمومية من خلال هذه الفترة في مجموعة من الإجراءات والقوانين المنظمة للعلاقات المتولدة بين المؤسسة وجهات متعددة أسندت إليها مهام الوصاية والإشراف، والرقابة والوساطة، في بعض الأمور، كما عرفت هذه الفترة بالمركزية، المفرطة للعلاقات التي أعاققت المؤسسة العمومية من أي مبادرة للنهوض بهذا النشاط، وتطويره ومن بين هذه الإجراءات ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في الجزائر، الجزائر، opu، 1993، ص 122.

<sup>2</sup> Abd el Madjid BOUZIDI : L'entreprise Publique en Algérie, Revue de CENEAP-N°1 ; Mars 1985, p 23.

1- تدخل الجهة الوصية في كل كبيرة وصغيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسة المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليها.

- كما أنّ الإطارات البشرية الموكلة إليها مهمة تحليل ومتابعة هذه التقارير على مستوى الجهة الوصية ليسوا في أغلب الأحيان من ذوي الاختصاص التقني أو الاقتصادي الذي يؤهلهم للإلمام بمحتويات تلك التقارير ومواكبة المشاكل المستبعدة على مستوى التنفيذ<sup>1</sup>.

2- إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه ما يلي:

أ- التكاليف الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية، قصد تدارك النقص المسجل فيها وتحسين ظروف المعيشة في ظل التحديات القائمة.

ب- الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للاستفادة من الطاقات المتاحة.

ج- توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الاستخدام الأمثل والأفضل عبر تحسين ظروف الأداء، والتكفل بضمان الإنسجام والتكامل والتأمين لقنوات هذا النظام.

3- اعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود واكتساح العوارض والمعوقات من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعددة والسعي لتوفير المحيط المناسب والكفيل بتجسيد الغايات السابقة الذكر، أخذاً في الحسبان واقع التجربة المتحققة.

### 3- المرحلة الثانية: استقلالية المؤسسات (ما بعد 1980):

كانت المؤسسة العمومية بحكم التجربة المتحققة مستهدفة آنذاك لعملية إصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية، والكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على النشاط الموكلة إليها إلى مستوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكده الميثاق الوطني لسنة 1986 على صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشاملة، خاصة عن طريق

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، 2002، ص 114.

احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير<sup>1</sup>، ومما تجدر الإشارة إليه أنه سبق عملية "استقلالية المؤسسات" إجراءان في عام 1980 تمثلتا فيما يلي<sup>2</sup>:

1- إعادة الهيكلة العضوية:

وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم، وأكثر تخصصا وكفاءة، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة<sup>3</sup>.

### 2- إعادة الهيكلة المالية:

وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتوزيع لإعادة الهيكلة العضوية، وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال، وتصفية الذمم بين المؤسسات، كما يهدف هذا الإصلاح إلى استقلالية المؤسسات إلى ما يلي:

1- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها التشوّهات و النقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.

2- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي يستمد أبعاده من شعار: (من أجل حياة أفضل) كما يركز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيما يلي:

### 1-2 استغلال الطاقات البشرية:

يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية لذلك انصب السعي على النظر في توزيع واستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية، عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهتمش عن اختصاصها ومنصب عملها الفعلي.

<sup>1</sup> الميثاق الوطني لسنة 1986، الجزائر، ص 144.

<sup>2</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 52.

<sup>3</sup> اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، التقرير النهائي، وزارة التخطيط والتعبئة العمرانية، مارس، 1980، ص 41.

### 2-2 كفاءة التسيير:

لتحقيق أهداف المؤسسة، وبلوغ غاياتها المخططة، وذلك برد الاعتبار إلى المعايير، والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها وكفاءتها.

### 3-2 اللامركزية في التصرف:

وذلك بالنظر في أسلوب اللامركزية المفرطة للموارد المالية سواء الداخلية منها أو الخارجية، وبعث ميكانيزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة وبحكمة، وإلغاء تمرکز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية<sup>1</sup>.

### 4-2 تفادي سلبيات المرحلة السابقة:

وذلك من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة التالية<sup>2</sup>:

- 1- تعدد المهام و كثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.
- 2- كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكّلة للمؤسسة الواحدة.
- 3- استيعاب التكنولوجيا وذلك بإرساء هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك.
- 4- التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع والإعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن، و التنويع في المشاريع الجهوية، و توزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.

### 2- تصنيف المؤسسات الاقتصادية:

#### أ- حسب المعيار القانوني:

يقوم هذا المعيار على أساس التقييم الذي يفرق « المؤسسات إلى عمومية وخاصة<sup>3</sup> »

#### 1 المؤسسات الخاصة: وتشمل المؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات.

##### 1-1 المؤسسة الفردية:

يتملكها مالك شخص واحد وهو صاحب رأس المال، وعوامل الإنتاج ويتولى إدارتها وتنظيمها، يتداخل الشخصية القانونية للمؤسسة في هذه الحالة شخصية صاحب رأس المال

<sup>1</sup> أحمد طرطار، مرجع سابق، ص 125-126.

<sup>2</sup> علي حسين المقابلة: التحول نحو اقتصاد السوق، بين النظرية والتطبيق، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 62، 1995، ص 39.

<sup>3</sup> Roy (M) ; *Découverte de l'entreprise*, Edition, Matier, Paris, p 15.

## الفصل الثاني عمليات القيادة والاتصال في المؤسسة الاقتصادية

الذي يعتبر مسؤولاً عن مجموع ديون المؤسسة أو الشركة على حساب أملاك الخاصة، وتضم هذه المؤسسات:

- التجار الصغار و أصحاب المهن الحرّة- الفلاحة والحرف، كما هو الحال بالنسبة للقطاعات الصناعية والتجارية.

### 2-1 مؤسسات الشركات:

تعود ملكيتها لأكثر من شخص و تخضع في إنشائها للقانون التجاري، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

#### القسم الأول: شركات الأشخاص:

تمثل إجابة للمشاكل المالية التي تعرفها المؤسسات الفردية، حيث تجمع هذه الأخيرة مجموعة من الأشخاص متوافقون بصيلة الصداقة، الأسرة أو الثقة، مما يسمح للمؤسسة بزيادة قدرتها المالية، واحتلال حيز مهم من النشاط الاقتصادي، عموماً هذا الشكل يعبر عن الحالة التي يتم فيها دمج عدد من المؤسسات الفردية، حتى يكون رأس المال كبيراً<sup>1</sup>، وبالتالي احتلال أكبر مجال اقتصادي وتتمثل شركات الأشخاص في:

#### • شركة التضامن:

هي من أهم شركات الأشخاص، حيث تتكون من شركي أو أكثر على أن لا تتعدى تسعة أشخاص يساهم كل منهم بجزء من رأس المال، ومن العمل، على أن يتوفر عامل الثقة المتبادلة بينهم<sup>2</sup>، كما أن قيمة الحصص في الشركة تختلف أو تتساوى بين الشركاء، ويخضع تسييرها إمّا لإسم الشركة القانونية أو اعتبار لإسم أحد الشركاء مع إرفاق ذلك بالشركاء الآخرين، ويتقاضى الشركاء أرباحاً مختلفة بحسب نسبة ما قدموه من حصص في رأس مال الشركة، كما يتحملون الخسارة بنفس النسب.

<sup>1</sup> دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 2، 1998، ص 5.  
<sup>2</sup> ثلاثية نورة، سمة عولمي: دور المؤسسات المصغرة في القضاء على البطالة في الجزائر، الملتقى الدولي، «متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006»، مخبر العلوم واقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 601.

### • شركة التوصية:

تجمع الشركة شريكين متضامنين ومسؤولين عن ديون الشركة، مسؤولية شخصية بمقدار ما يمونه إضافة إلى حصصهم في رأس المال، ويشمل هذا النوع من الشركة شكلين من شركة التوصية:

الأول شركة التوصية العادية حيث أنّ الشركاء الموصيين لا يجوز لهم تداول حصصهم، والنوع الثاني هو شركة توصية بالأسهم « تتخذ فيها حصص الموصيين طبيعة الأسهم، وهي قابلة للتداول، كما يجدر الإشارة إلى أنّه شركة التوصية لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة<sup>1</sup>، كما أنّه لا يظهر اسمه في اسم الشركة».

### • شركة ذات مسؤولية محدودة:

لا يتحمل الشركاء في هذا النوع من الشركات سوى في حدود ما يقدمونه من حصص، وتتميز هذه الشركة برأس مال محدود وعدد شركاء محدود أيضا، مسؤولية التسيير لإدارة الشركة تستند إلى أحد الشركاء أو مجموعة الشركاء أو إلى طرف خارجي يتفق عليه.

### القسم الثاني: شركات الأموال:

تتمثل في شركات المساهمة والتوصية بالأسهم<sup>2</sup>، وتتكون من أشخاص يقدمون حصصا في رأس مال الشركة في شكل أسهم متساوية وممكنة التداول في البورصة، حيث يتمكن الشخص من شراء الأسهم عند تأسيس الشركة أو بواسطة الاكتتاب العام، ويسمح هذا النوع من الشركات للمساهمين الأقوياء بالمشاركة في إدارة المؤسسة من خلال حضور الجمعية العامة للمساهمين الأقوياء بالمشاركة في إدارة المؤسسة من خلال حضور الجمعية العامة للمساهمين والتصويت على القرارات، على أن اختيار مدير مجلس إدارة الشركة

<sup>1</sup> بن زروق. رمزي مراد: مساهمة اقتصاد السوق في تطور القطاع الخاص، حالة الجزائر- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، 2000، 2001، ص 21.  
<sup>2</sup> مصطفى كمال طه: القانون التجاري، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1986، ص 379.

يكون إما على أساس أحد المساهمين أو باختيار شخص أجنبي تماما عن مجموع المساهمين.

يمتلك هذا النوع من المؤسسات أهمية كبيرة بالنظر إلى سهولة تكوين رأسمالها و إمكانية حشد رؤوس أموال معتبرة متفقة عليها من طرف الأعضاء المؤسسين للشركة، في حيث باقي أموال الحشد يتم رصده من خلال الاكتتاب، وكلما كانت قيمة السهم صغيرة كانت مشاركة الموفرين الصغار أوسع في شراء الأسهم.

### القسم الثالث: الشركات التعاونية:

ظهرت لأول مرة في القرن التاسع عشر في أوروبا، وتعتبر شكلا جماعيا للاستثمار الاقتصادي حيث يجتمع عدد من الأشخاص بهدف إنشاء المؤسسة دونما يتولون منصب المدير بشكل منفرد بل أن الوظيفة تعود للجميع على وجه عام، تقوم هذه التعاونيات على أساس مبدئين وهما:

- 1- لا يعود الربح الناتج إلى المساهمين ولكن إلى مجموع الشركاء.
- 2- تتخذ القرارات بشكل جماعي، إذ يكون لكل شريك صوت واحد في النهاية يكون هدف مثل هكذا مؤسسات هو تقسيم الفوائد<sup>1</sup> المحصل عليها، وليس تعظيم الأرباح.

### 1- المؤسسات العمومية:

ملكيتها تعود للدولة، ويتم تسييرها من طرف شخص أو أكثر تعينهم الجهة الوصية، ونميز بين ثلاثة نماذج في هذا النوع من المؤسسات:

#### أ- مؤسسات تابعة للوزارات:

يكون تسييرها ومراقبتها منوطا بعناصر تعينهم الوزارات.

#### ب - مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:

كالبلدية أو الولاية التي تكون تحت سلطة إحداها.

<sup>1</sup> أنوار مقراني: العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، أطروحة دكتورا، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2010/2011، ص 262-263.

### 2- المؤسسات نصف عمومية (مختلطة):

تضم الدولة (ممثلة في الوزارة أو مؤسسة عمومية) والقطاع الخاص، حيث يتم تعيين المشروع وتحديد أهدافه وشروطه ومدة حياته، وغالبا ما لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن نسبة 51% في الرأسمال الإجمالي للمؤسسة، وهو ما يحفظ للمشروع تسييرا يوافق أهداف الصالح العام.

وغير ذلك مثل هذا النوع من المؤسسات هو التحكم ومراقبة بعض القطاعات الاقتصادية الحساسة.

- بالنسبة للاقتصاد الوطني تبني المشرع الجزائري التمييز بين ثلاثة أشكال من المؤسسات العمومية هي:

#### • المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC):

هي المؤسسات التي تعمل في مجال اقتصادي خاص لا تسود فيه المنافسة (الاحتكار المطلق)، يمنحها القانون الشخصية القانونية.

#### • المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPEC):

طريقة التنظيم والتسيير فيها تؤول إلى مجلس الإدارة، وهو ما يمنحها نوعا من الاستقلالية، أما مجال السوق الذي تشتغل فيه، فهذا النوع من المؤسسات يتميز بالمنافسة فيما بينها وبالحرية في تسيير رأسمالها.

#### • المؤسسات العمومية المحلية (EPL):

تنشط هذه المؤسسات على المستوى المحلي الولائي أو البلدي، ويقتصر نشاطها على أداء خدمة عمومية، وبسبب التحولات الاقتصادية التي عرفتها البلاد في سنوات التسعينات فقد تعرضت أغلب هذه المؤسسات إلى الحل.

### II- حسب المعيار الاقتصادي:

يعتمد هذا التصنيف على معيار طبيعة نشاط المؤسسة، ومنه نجد كلا من القطاع والفرع والشعبة:

### 1- القطاع الأول:

يشمل جميع المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا، إضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيره من نشاطات مرتبطة بالأرض والمواد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك واستغلال الغابات، أيضا تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول<sup>1</sup>.

### 2- القطاع الثانوي:

يشمل كل المؤسسات التي تهدف تحويل مواد الطبيعة إلى منتجات قابلة للاستهلاك، ومن أنواعها المؤسسات التحويلية الاستخراجية، الإنتاجية، والتي تتوزع على فرعين أساسيين هما:

- مؤسسات صناعية ثقيلة (برؤوس أموال ضخمة ومهارات فنية عالية).
- مؤسسات صناعية خفيفة (استهلاكية).

### 3- القطاع الثالث:

يتضمن هذا القطاع جميع المؤسسات التي تنشط خارج القطاعين السابقين ونعني بها<sup>2</sup>:

أ- **مؤسسات الخدمات:** هي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل، عيادات الطب، البريد والمواصلات.

ب- **المؤسسات المالية:** هي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين.

ج- **المؤسسات التجارية:** هي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية التوزيع... الخ.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> عرباجي اسماعيل: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 1، 1996، ص 17.

### 4- الفرع:

يعني تجمعاً لمؤسسات متشابهة النشاط ابتداءً من المادة الأولية، وحتى تصنيع المنتج وطرحه بشكل نهائي في السوق، من خصائص مؤسسات الفرع أنها تنتج نفس السلع والخدمات، واستخدامها لنفس التكنولوجيا والمواد الأولية.

### 5- الشعبة:

هي سلسلة من النشاطات التقنية متعلقة من الأسفل إلى الأعلى من المواد الأولية إلى الاستهلاك النهائي، كمثال شعبة الخشب أو الحليب.

### III- حسب معيار الحجم:

#### 1- المؤسسات الحرفية:

هي مؤسسات يتراوح عدد عمالها من واحد إلى عشرة (1 - 10) <sup>1</sup>.

#### 2- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

لهذا النوع من المؤسسات ميزة أساسية تكمن في بساطة النسبة الهيكلية كما أن طرق تسيرها غير معقدة، إضافة إلى قلة عدد العاملين فيها، بحيث لا يوجد مقياس متفق عليه لتعريف هاته المؤسسات، فالأمر يتعلق من بلد إلى آخر.

فحسب البنك الدولي للاستثمار: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون فيها عدد العمال أقل من 500 عامل وتكون المساهمة في رأسمالها من طرف أعوان خارج صاحب المؤسسة لا يتجاوز 30%.

#### 3- المؤسسات الكبيرة:

وتشغل يد عاملة كبيرة تفوق 500 عامل، ملكيتها غالباً ما تعود إلى عدد كبير من الأشخاص ولهذه المؤسسات أشكال مختلفة منها ما يلي <sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الداوي الشيخ: اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة لجامعة الجزائر، الجزائر، 1998، ص 87.  
<sup>2</sup> مليكة زغيب: أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير تخصص مالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1997-1997، ص 09.

### 1-3 المجمع:

عبارة عن مجموعة مؤسسات تربطها علاقة مالية واقتصادية وهي تابعة للمؤسسات الأم ومثال ذلك في الجزائر "مجمع صيدال... الخ"

### 2-3 المؤسسات المتعددة الجنسية:

وهي عبارة عن مؤسسات عابرة لقرارات ولا تعرف بالحدود الجغرافية حيث تقيم وحدات إنتاجية في العديد من البلدان، متبعة في ذلك سياسات إستراتيجية عالمية، هذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى ونذكر من هذه الإستراتيجية ما يلي:

- إستراتيجية تخفيض التكاليف، وذلك من خلال إقامة فروع في البلدان التي توفر يد عاملة رخيصة بالإضافة إلى المواد الأولية التي لا تكلفها الكثير في سبيل الحصول عليها.

- توسيع حصتها السوقية على المستوى العالمي، من خلال إنشاء هذه الوحدات الإنتاجية في بلدان مختلفة، وهو ما يجنبها الحوافز الجمركية.

### 3- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص سواء كانت في بلد متقدم أو سائر في طريق النمو، ويمكن التطرق إلى أهم الخصائص:

#### 1-التحديد الواضح للأهداف:

السياسة والبرامج، وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين.

#### 2-المؤسسة وحدة اقتصادية:

أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج، ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

#### 3-المؤسسة شخصية قانونية:

مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

### 4- القدرة على الإنتاج:

أداء الوظيفة التي تكون من أجلها، وأن تكون المؤسسة قادرة على البقاء، بما يوفر لها من تمويل كاف، وظروف سياسية مواتية، وعمالة كافية، وقدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة<sup>1</sup>.

### 5- خاصية الهيكله الملائمة:

هذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي يتم فيها تنظيم المسؤوليات، واتخاذ القرارات، والعلاقة بين الوظائف والأقسام الملائمة والفعالة مما يساعد على تحقيق الأهداف والأداء الجيد، والحسن للمؤسسة.

### 6- خاصية دراسة السوق:

تقوم المؤسسة بدراسة السوق كخطوة أولى من أجل اقتحامه، وهذا لأجل معرفة رغبات واحتياجات المستهلكين من النوعية والكمية والجودة، حتى يتسنى لها الرفع من قدرتها الإنتاجية والاقتراب أكثر من المستهلكين.

### 7- خاصية مرونة المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات:

إنّ الميزات الأساسية هي المرونة وهذا لتمكين المؤسسة من جمع المعلومات ومعالجتها واستعمالها عند الحاجة، وكذلك اتخاذ القرارات لذلك يجب على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بكل ما يحيط بها من أجل التنبؤ والتوقع وكذلك توفير المعلومات التي تسمح لها بتكوين رؤية شاملة وواضحة للمحيط الذي توجد فيه، مما يساعدها في اتخاذ قرارات مناسبة<sup>2</sup>.

### 8- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها:

ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات أو عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلّها أو بعضها حسب الظروف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل عرباجي: مرجع سابق، ص 10-11.

<sup>2</sup> خموش زكي المسماس مروان: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981، ص 24.

<sup>3</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2006، ص 25.

### 4- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسة من خلال النشاطات التي تقوم بها إلى تحقيق عدّة أهداف، تختلف باختلاف أصحاب المؤسسات، وطبيعة ميدان نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في:

#### 1- الأهداف الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>:

##### أ- ضمان مستوى أجر مقبول:

يعتبر العامل من أوائل المستخدمين في النشاط الذي تمارسه المؤسسة وذلك من خلال حصوله على مقابل لعمله الذي يتمثل في الأجر الذي يتأرجح بين الزيادة والنقصان، هذا حسب طبيعة المؤسسة وعوامل اقتصادية أخرى، ولهذا نجد أن الدولة قد تتدخل لضبط حد أدنى للأجور ممّا يسمح للعامل بتلبية حاجاته الأساسية.

##### ب- تحسين مستوى معيشة العمال:

إنّ رغبات العمال هي في تجدد وتطور مستمرين نتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات في مختلف الميادين وخصوصا ميدان التكنولوجيا، هذه الأخيرة التي تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة يسمح لها بالتأثير على أذواق المستهلكين ممّا يتطلب تنوع وتعدد المنتجات لتلبية الحاجيات.

##### ج- إنشاء وإقامة أنماط استهلاكية معينة:

إنّ الإشهار والدعاية التي تقوم بهما المؤسسة لترويج وتقديم منتجات جديدة يسمح لها بالتأثير على أذواق المستهلكين وتغييرها، وهي تطرح لهم أيضا في بعض الأحيان منتجات بديلة تكون بأقل تكلفة.

##### د- توفير تأمينات للعاملين:

تعمل المؤسسة في بعض التأمينات كالتأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ، إضافة إلى المرافق الأخرى، مثل المطاعم داخل المؤسسة، التعاونيات، مختلف المرافق الأخرى، وهذا يظهر بشكل واضح في المؤسسات العمومية.

<sup>1</sup> فايز الزغبي و محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 02.

### هـ - الدعوة إلى الاتحاد والتماسك بين العمال:

حيث يتوفر داخل المؤسسة علاقة مهنية واجتماعية بين الأشخاص، وهذا رغم الاختلافات في مستوياتهم العملية والتكوينية حيث أن تماسكهم يعد الأداة الأساسية لخلق وضمان حركة مستمرة للمؤسسة.

### و- امتصاص الفائض من العمالة:

أي تهدف المؤسسة إلى التشغيل الكامل لأفراد المجتمع وذلك للحد من البطالة<sup>1</sup>.

### 2- الأهداف الاقتصادية: يمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

#### أ- تحقيق الربح:

إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصدور أمام المؤسسات الأخرى.

#### ب- تحقيق متطلبات الإنتاج:

إن تحقيق نتائجها يمر عبر تصريف أو بيع منتوجها المادي والمعنوي لتغطية تكاليفها وعند قيامها بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع سواء المحلي، الوطني، الدولي.

#### ج- عقلنة الإنتاج:

يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، وبالإضافة إلى مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج لذلك، فالمؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، إذ على المؤسسة أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال العقلاني لموادها بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.

<sup>1</sup> إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص 12.

### 3- الأهداف التكنولوجية:

#### أ- البحث والتنمية:

تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة ومصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية عملياً<sup>1</sup>، و ترصيد لهذه العملية مبالغ كبيرة قد تزداد أهمية لتحصل على نسبة الدخل الوطني في الدول المتقدمة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة ممّا يؤدي إلى التأثير على الإنتاج، ورفع المردودية الإنتاجية.

#### ب- المساعدة على تنفيذ السياسة التنموية للدولة:

وذلك من أجل تحسين وتنسيق الجهود بين المؤسسات من خلال تطوير و إدخال الوسائل التكنولوجية المناسبة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 4.

## -II- عملية القيادة والاتصال:

1- القيادة

1- وظائف القيادة

2- أهمية القيادة

3- أنماط القيادة

4- دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين

5- نظريات القيادة

### القيادة:

#### 1- وظائف القيادة:

بما أن مفهوم القيادة هو القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي انجاز العمليات بعلائية تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية.

لذلك نجد هناك ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القادة الإداريين و تتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، الشؤون العامة و اتخاذ القرارات...، إلا أن هناك بعض المدراء لا يؤدون كل هذه الوظائف بل البعض منها<sup>1</sup>. وسوف نتعرض لكل وظيفة على حدى:

#### - التخطيط:

هو دراسة المستقبل و وضع خطة تقوم عليها المنظمة إذ يجب أن يكون هناك تخطيط و إعداد خطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف و القوانين و الشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقيق نجاحها و تضمن تقدمها، و ازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

#### - التنظيم:<sup>2</sup>

ويتكون من بناء كيان مزدوج ( بشري، مادي) لتحقيق أهداف المنظمة و يتمثل الجانب البشري في توفر اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف التي تعتمد عليها مرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.

#### - التوجيه:

ويتمثل في إرشاد المرؤوسين، والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف، وتوجيه من يقعون في الأخطاء

<sup>1</sup> سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1992، ص 72.  
<sup>2</sup> محمود زكي هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، 2004، ص 102.

## الفصل الثاني عمليات القيادة والاتصال في المؤسسة الاقتصادية

وتوزيع الاختصاصات بين العمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد، وإرشادهم لذلك وتفهم طبيعة سلوك الإنسان<sup>1</sup>.

### - التنسيق:

هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة<sup>2</sup>.

### - الرقابة:

وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية<sup>3</sup>، وهي مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أم لا، مدى اتفاقها مع ما طلب من العمال تحقيقه وهي كذلك وسيلة تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

### - الشؤون العامة:

وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية<sup>4</sup>، ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركز أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.

### - اتخاذ القرارات:

تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وشديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالقدرة الفائقة والذكاء الخارق<sup>5</sup>، يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف، وكل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ

<sup>1</sup> غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار العرب للنشر، وهران، الجزائر، ط2، 2004، ص 102.

<sup>2</sup> سليمة علي بن يحيى: التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة البليدة، تخصص علم اجتماع الجريمة والانحراف، 2009، بدون صفحة.

<sup>3</sup> توفيق حسون: فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، 1996، ص 64.

<sup>4</sup> غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص 103.

<sup>5</sup> عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 343.

القرارات من القائد حكمة بالغة، وتحمل مسؤولية التصرف في حل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات.

## 2- أهمية القيادة:

كما سبق لنا وأن ذكرنا وعرّفنا القيادة باعتبارها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وذلك من أجل التعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما سوف نقوم بالتطرق إلى أهمية القيادة:

- تلعب القيادة دورا في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي و ذلك بما يتناسب و أهداف المؤسسة كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوجيه أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي، في ميدان العمل والإنتاج، وهو ما أكدته بعض النظريات الحديثة في القيادة أنه لكي يكون القائد ناجحا لابد أن يساعد الأفراد في تحقيق و إشباع حاجاتهم باعتبار هذه الحاجات هي مفتاح هام في تحديد الموقف المناسب لقائدهم كما تتناسب درجة تقبل الأفراد تناسبا طرديا مع قدرته و إتباع أوامره وإرشاداته معبرين بذلك عن رضاهم وسلوكه معهم، فضلا عن دورها في النشاط الإنتاجي والخدمي فإن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل، والتي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم بما يؤثر ليس فقط في مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام<sup>1</sup>، ويمكن تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:

- الإخلاص والتفاني في العمل وخدمة المشروع.
- تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد المرؤوسين.
- الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس بينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.
- انجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.
- توفير الوقت اللازم لأداء العمل.

<sup>1</sup> طريف شوقي محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص 41.

### 3- أنماط القيادة:

يقصد بالنمط القيادي السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة<sup>1</sup>، ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، ومن خلال دراستنا هذه نتناول بالتفصيل أنواع القيادة على النحو التالي:

#### 1- أنماط القيادة الإدارية من حيث الشكل<sup>2</sup>:

من خلال الأبحاث و الدراسات في مجال القيادة الإدارية والتنظيم تم التوصل إلى أنه إلى جانب كل تنظيم رسمي تنظيم آخر يحمل طابع غير رسمي ولكل من التنظيمين قيادة تقوم بإدارة شؤونه وتسييرها، و لعل من أبرز الدراسات التي توصلت إلى اكتشاف التنظيم غير الرسمي، والقيادة غير الرسمية تلك الدراسة التي قام بها "إلتن مايو" حول دور العلاقات الإنسانية في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج في شركة ويسترن إلكترونيك و التي يطلق عليها بتجارب الهاوثورن.

ولهذا سيكون تناولنا بشكل موضح للقيادة الرسمية وأهميتها وفعاليتها في قيادة الجماعة في المؤسسة، ثم نتناول القيادة غير الرسمية ومدى تأثيرها على سير المؤسسة.

#### - القيادة الرسمية:

إنّ القيادة الرسمية لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون وجود الآخر<sup>3</sup>، والتنظيم الرسمي الحديث يتكون من ثلاث وحدات إدارية وهي: وحدات استشارية و وحدات معاونة، و على رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها. ويقسم علماء الإدارة هذه الوحدات إلى ثلاث مستويات في كل وحدة تتمثل في القيادة العليا، والقيادة الوسطى، والقيادة التنفيذية (السفلى)، وينقسم كل مستوى من هذه المستويات إلى وحدات فرعية لتسهيل انجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا وتوجد القيادة الرسمية في كل الوحدات المذكورة و مستوياتها إلا أنّ سلطاتها و مسؤوليتها تكون تدريجية

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 274.

<sup>2</sup> مصطفى أبو زيد فهمي و حسن عثمان: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 373.

<sup>3</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 6، 1999، ص 25.

تنازلية على طول السلم الإداري و تحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم إلى قاعدته.

أما المهام و الاختصاصات التي تمارسها القيادة في مستويات الثلاث فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها فالقيادة في المستويات العليا تقوم بممارسة النشاطات الأساسية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم، كما تتمتع هذه القيادة بالسلطات الواسعة لتمكينها من انجاز المهام المنوطة بها، و تتمثل القيادة في المستويات الوسطى في مديرية المصالح ومديرية الإدارات العامة<sup>1</sup>، و في مستواهم من ناحية السلطة و المسؤولية ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم، أما القيادة في المستويات التنفيذية فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم و تكون مهمتها الإشراف و الملاحظة المباشرة و مراقبة مجموعة من العمال.

وتكون العلاقات بين هذه الوحدات والمستويات قائمة على أساس التدرج الهرمي<sup>2</sup> الإداري حيث أن كل وحدة تخضع لسلطات الوحدات التي تعلوها في السلم الإداري.

### - القيادة غير الرسمية:

تبرز القيادة غير الرسمية أساسا داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره، فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعة نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة والتي تحدد مدى قبول أعضائها كقائد لها، و تتولد مكانة نتيجة للتفاعل المستمرين أعضاء المجموعة غير الرسمية، الذي يؤدي مع الزمن على تحديد مكانة كل عضو في المجموعة غير الرسمية<sup>3</sup>، الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة وعلاقته بباقي أعضائها، و على ذلك يظهر إجماع الأعضاء حول الشخص الذي تتوفر فيه السمات، وله الكلمة في اتخاذ القرارات التي تهم هذه المجموعة والتعبير عنها لدى الإدارة أوله الكلمة في تحديد علاقة الجماعة غير الرسمية مع القيادة الإدارية الرسمية، وسلطة القائد غير الرسمي نابعة من قبول جماعته له ورضاها بقيادته لها، و لها تعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً.

<sup>1</sup> عادل حسب و عبد المنعم فوزي: الإدارة العامة، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1963، ص 65.

<sup>2</sup> - نواف كنعان: المرجع السابق، ص 266-267.

<sup>3</sup> نواف كنعان، نفس المرجع، ص 279.

وتبدو أهمية القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري من خلال الدور المؤثر الذي يقوم به القائد غير الرسمي في توجيه التنظيم غير الرسمي، وضبط نشاطاته معتمدا على تأثيره القوي على أفراد الجماعة ويقضي فهم القيادة غير الرسمية معرفة العلاقة بين القيادة الرسمية والتنظيم غير الرسمي، و تحليل العوامل التي تساهم في ظهور القيادة غير الرسمية، و بيان كيفية ممارسة هذه القيادة لنشاطاتها، ومدى تأثيرها في أعضاء التنظيم غير الرسمي التي برزت فيه.

و يرجع الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي لعالم الإدارة "فريدريك تايلور" حيث لاحظ أن بعض العمال يعملون ببطء ظنا منهم أن ذلك يساهم في استمرارهم لفترة طويلة في تنظيم و العمل، كما تنبه "فايول" أن أهم العوامل التي تساهم في تشكيل التنظيم غير الرسمي هو تجاهل الإدارة لطموح العاملين و حاجاتهم و مقاومتها لهم، ممّا دفع هذه المجموعات إلى العمل ضد مصلحة الإدارة كما ساهمت التجارب التي قام بها "إلتن مايو" الدور الكبير في اكتشاف القيادة غير الرسمية وطبيعة نشاطها وتأثيرها على مستوى أداء العمال والإنتاج وبينت هذه التجارب كذلك مدى العلاقة بين القائد غير الرسمي والجماعة غير الرسمية و مدى تأثيره فيهم.

ومن الأسباب الداعية إلى تشكيل التنظيم الرسمي، والقيادة غير الرسمية و التي تختلف تبعا للمواقف و الظروف المؤدية إلى ظهورها و من بينها المعاملة السيئة التي يلاقيها العمال من طرف القيادة الرسمية، وكذلك الحالة بالنسبة للجماعة المحيطة بالقائد الرسمي حيث أنّها تستغل الثقة الموضوعة فيها، فتعمل بصفة تخدم مصالحها الشخصية أو الانتقام من بعض العمال الذين يقفون في وجه تحقيق مصالحهم ممّا يدفعهم إلى الوشاية الكاذبة بهم عند القائد الرسمي و أمره بعزلهم أو إبعادهم من مناصبهم إلى مناصب أخرى، الأمر الذي يجعلها تتحول إلى شلة من الحالات تأثير القائد الرسمي، كما يكون لسكرتير المدير أو سكرتيرته دور هام في مثل هذه التجمعات، و قد يصل الحد إلى إصدار قرارات لأعضاء التنظيم لتنفيذها على أساس أن هذه القرارات هي قرارات القائد الرسمي (المدير). وهناك أسباب أخرى تساهم في ذلك من بينها:

- تجمع الموظفين الذين تربطهم علاقة قرابة أو صداقة أو ينتمون إلى نفس المكان والسكن.
- تجمع الموظفين اللذين يشتغلون نفس الأعمال أو القرب من بعضهم في مكان العمل.
- تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم وغالبا ما تكون القيادة في هذا التجمع قوية.
- تجمع الموظفين الاستراتيجيين والمتخصصين وغالبا ما تكون القيادة في هذا النوع متخصصة في الوظائف التي تساعد على قوة تأثيرها في أفراد التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، لأنّ أعضاء مثل هذا التجمع تكون لهم البراعة في التخطيط و مواجهة المواقف و القدرة العالية على تكييف الخطط لمواجهة أي خطط تضر بمصالحهم.
- تجمع الموظفين المحافظين الذي يتميز سلوك أعضائه بالمحافظة على كل ما هو قديم ومقاومة أي مظهر للتغيير، وهناك أسباب أخرى كالأشتراك في وسيلة النقل، و تجمعات وقت الفطور بصفة دائمة إلى غير ذلك من الأسباب.
- و كل هذه الأسباب المؤدية إلى ظهور التجمعات غير الرسمية تساهم أيضا في القيادة غير الرسمية لهذه التجمعات وفق الظروف التي تساهم في نشأتها.
- وبينت الدراسة التي قام بها "مايو" أن القيادة غير الرسمية دور فعال في تحديد نمط الأداء للعمال<sup>1</sup> و حجم الإنتاج أو السرعة في العمل، حيث كان يقوم القائد غير الرسمي في تحديد كمية الإنتاج التي على العمال إنتاجها وكلما أراد أي عامل الخروج عن هذا القرار ترجعه الجماعة عن ما أراده أو تعزله عنها و حتى تحافظ على مكانته في هذه الجماعة يعمل الالتزام بمبادئ هذه الجماعة الغير الرسمية منها عدم الزيادة في الإنتاج وفق حد معين و عدم التقليل منه إلى درجة كبيرة جدا، و عدم الوشاية بالزملاء عند الإدارة و من هنا تظهر أهمية القيادة الغير الرسمية و دورها في فشل أو نجاح المؤسسة و لهذا يرى العلماء و رجال الإدارة على ضرورة التعامل معها بشكل يساهم في تحقيق الفعالية للمؤسسة ويساهم في دفع الجماعة نحو العمل، و من ذلك تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم، وإجابة مصالحهم وتقريب المسافة بينهم و بين الإدارة.

<sup>1</sup> محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص 50.

ومن الأمور الهامة التي يجب على القائد الرسمي لمعرفة كيفية التأثير في الجماعة غير الرسمية عليه معرفة ما يدور بينهم من أفكار و خطط و دوافع تكوينها أهدافها، ومدى تعارض هذه الأهداف مع أهداف التنظيم، و درجة تماسك أعضائها و اتجاهاتها، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التوفيق و تحقيق التعاون مع التنظيمات غير الرسمية و قيادتها من خلال إتباع الطرق التالية<sup>1</sup>:

- احترامه لمعايير التنظيمات الغير الرسمية وتقاليدها وعاداتها.
- التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية و توجيهها لصالح التنظيم، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- توفير الفرصة للجماعة غير الرسمية وقيادتها للمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.
- خلق الإحساس لدى أعضاء هذه المجموعات غير الرسمية وقيادتها بأهمية الوظائف التي يشغلونها، وبأهمية الدور الإيجابي الذي يقومون به لتحقيق أهداف التنظيم والاعتراف بفضل القادة غير الرسميين بما يقدمونه من خدمات تخدم التنظيم، مع تقديم الحوافز لقادة المجموعات وأفرادها، وتوفير فرص الترقية لأعضائها.
- و كل هذه العوامل تساهم في تحقيق التعاون و التقارب في الأفكار والاتجاهات بين جماعتين و قياداتها مما يساهم ذلك في فعالية المؤسسة، من خلال الانسجام بين أعضائها.

### 2- القيادة من حيث المضمون:

لقد تنوعت طرق و أساليب القيادة من حيث طريقة تعاملها مع التابعين، حيث أن هناك من يفضل إتباع الطريقة الأوتوقراطية (استخدام السلطة)، كما أنّ هناك من يفضل إتباع النمط الأبوي و هناك من يفضل النمط الديمقراطي، وهناك نمط آخر يطلق عليه النمط التسبيبي (الإطلاقي).

وستتناول هذه الأنماط فيما يلي مع تقديم بعض الانتقادات الموجهة لكل نمط من هذه الأنماط:

<sup>1</sup> نواف كنعان، المرجع السابق، ص ص 294 - 296.

### - النمط الأوتوقراطي:

يطلق عليه النمط التسلطي حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد دون إفساح المجال إلى الأتباع للمشاركة في القرار و يعتمد في تحفيز العمال على التهديد والعقاب<sup>1</sup>، ويميل القائد هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفة وبصورة واضحة ويعمل على متابعة أداء العاملين عن قرب، فالقائد في هذا النوع يركز على الأداء والعمل بدل التركيز على العمال<sup>2</sup>.

كما يتميز هذا النوع على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد و متحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي و هو لا يثق في قدرات و مهارات مرؤوسية مما يساهم في زرع روح الشك في العاملين، و بالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة التوتر و القلق، كما يعبر القائد الأوتوقراطي أن نجاح المؤسسة راجع إلى شخصيته و أسلوبه القيادي، و كأنه وحدة دون الآخرين و في حالة الفشل يرجع ذلك للمرؤوسين في تهاونهم و عدم كفاءتهم العملية<sup>3</sup>.

و مما يعاب على هذا النمط اهتمامه بالعمل على حساب العاملين ممّا يخلق لديهم التوتر و القلق و الذي يؤدي إلى بروز جماعات غير رسمية تعمل على إعاقة سير المؤسسة على النحو المرغوب و التقليل من مستوى الأداء، والإنتاج، كما يعمل هذا النوع من القيادة إلى كثرة دوران العمالة وكثرة العيابات، واهتمام العمال بالعمل على القدر الذي يسمح لهم بالبقاء في المؤسسة و تجنب عقاب المدير، وهذا النمط كان سائدا في العصور القديمة إلى بداية القرن العشرين.

### - النمط الأبوي:

و هو نتيجة لتطور الفكر الإداري حيث أصبح يعطي للعمال بعض من الحرية لإبداء الآراء، ويطلق عليه أيضا النمط الأوتوقراطي المريح أو التسلطي الطيب، ويتميز بوجود نوع من الثقة بين المدير والعمل مع استعمال قليل من التخويف في تحفيز العمال، إلى

<sup>1</sup> مصباح عامر، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003، ص 90.  
<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية و السلوكية، تدريبات و أنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ط1، 1997، ص 193.  
<sup>3</sup> مصباح عامر، المرجع السابق، ص 91.

جانب استعمال المكافآت في رفع دافعتيهم مع الأخذ ببعض أدائهم لكن سلطة اتخاذ القرار تعود للقائد ويقترّب هذا النمط من النمط الأوتوقراطي، من حيث التركيز على العمل والإنتاج وسلطة اتخاذ القرار لكنه لا يهمل الأشخاص بمعنى أنّه نمط ملطف، فالقائد يهتم بمروسيه، يستمع إليهم ويتعاطف معهم، و لا يقصر في حل مشاكلهم، و لكن عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها، و لا يتجاوز الحدود المرسومة لهم من قبله، ولهذا يمكن أن نطلق عليه اسم النمط السلطوي التشاوري، لأنه يعتمد في إدارة شؤون الجماعة على المشاورة، مع الحفاظ على سلطة اتخاذ القرار و الأمر و التوجيه، و قد سمي بهذا الإسم لتمثاله بنفس الطريقة التي يتعامل بها الأب مع أبنائه فهو يعطف عليهم و يريد تحقيق مصالحهم على النحو الذي يراه هو ملائم لهم وإذا اقتنع العمال بأنه يفضل مصالحهم ويعطف عليهم بخنان الأبوة، ففي هذه الحالة سوف يكون له تأثير إيجابي في دفع العمال نحو الجدية في العمل، و يظهر هذا النمط من خلال تعامل الرسل والأنبياء مع أتباعهم ممّا ساهم في تكوين جماعة قوية متماسكة قادرة على مواجهة التحديات والتغلب عليها<sup>1</sup>.

وممّا يؤخذ على هذا النمط من القيادة أنّه يهمل اقتراحات العمال التي غالباً ما تكون لها أهمية بالغة في نجاح المؤسسة لأنه كما يقال أهل مكة أدرى بشعابها.

فصاحب العمل المتخصص يعلم بكل متطلبات عمله وما يجب عمله حتى يكون لعمله الفعالية المطلوبة وبما أن القائد الأبوي يجب دائماً أن يرى في مركز القوة و لا يريد الإنقاص من سلطاته لأنه يرى في ذلك ضعف منه و هو يريد أن يظهر بمظهر الضعف و عدم المعرفة، ولهذا يلتجأ اتخاذ القرار بنفسه حتى لا يظهر الضعف أمام تابعيه ممّا يعكس على المؤسسة و عدم تقدمها و تطورها.

<sup>1</sup> عبد الفتاح ديان حسين، طريقك إلى الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية، للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 208.

- النمط الديمقراطي:

كما يطلق عليه أيضا اسم القيادي المشارك<sup>1</sup>، أو القائد التكاملي<sup>2</sup>، و يطلق عليه أيضا اسم الإقناعي، ويركز هذا النمط إلى تفويض بعض سلطاته إلى المرؤوسين، و تتميز القيادة الديمقراطية بأنها تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما يعمل القائد هنا على إشباع حاجات المرؤوسين مما يخلق إيجاد التعاون بين الأفراد و خلق روح الفريق الجماعي.

و إنّ تفهم القائد الديمقراطي لمشاعر مرؤوسيه تعتبر من الأسس الهامة التي تقيم علاقات سليمة بينهم واتخاذ القرار، التسيير بالمشاركة، يساعد على اتخاذ القرار الرشيد كما يساعد على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب الخبرات و التقنيين و التي يمكن من خلالها تقييمها، اختيار القرار الملائم و الحل المناسب، و هذا ما يؤدي إلى تقبل التابعين للقرارات لأنهم ساهموا في وضعها مما يدعوهم إلى العمل على انجاز ما قرروه و حدوده بهدف الوصول إليه وهذا ما ينعكس على فعالية المؤسسة و التي أصبح يطلق عليها الآن الإدارة بالأهداف أي ترك المرؤوسين بتحديد الهدف الذي يريدون الوصول إليه و هذا ما ينعكس على فعالية المؤسسة و التي أصبح يطلق عليها الآن الإدارة بالأهداف أي ترك المرؤوسين بتحديد الهدف الذي يريدون الوصول إليه، الأمر الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية عدم إنجاز و تحقيق الأهداف، كما تعمل القيادة الديمقراطية إلى جانب اهتمام الجماعات غير الرسمية، و كسب ولائها، إزالة مقاومتها القرارات الإدارية، و يصلح هذا النمط عندما يكون المرؤوسين قادرين على أداء مهامهم بفعالية عالية لكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء، فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل ولكن ينقصهم النضج النفسي للقيام بأعمالهم، فهذا النمط يساعد على خلق الروح المعنوية للأفراد ويكون فعالا في تنمية العلاقات الإنسانية و يشجع عملية المشاركة، يعلم الأفراد كيف يمكنهم مواجهة المشكلات و حلها ويقلل من الإشراف إلى أدنى حد ممكن رغم أنه قد يتدخل لتوضيح بعض

<sup>1</sup> مصباح عامر، المرجع السابق، ص 91.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 92.

## الفصل الثاني عمليات القيادة والاتصال في المؤسسة الاقتصادية

الظروف الاستثنائية، كما يعمل على تنمية عملية الرقابة الذاتية وإعطاء مزيد من المسؤولية للعمال، كما يقوم بتدريب العمال ذوي المستوى الضعيف في الأداء.

ولقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة، ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم<sup>1</sup>.

### - النمط الإطلاقي:

و لها إسم آخر و هي القيادة الشكلية أو النمط التفويضي<sup>2</sup>، حيث يطلق القائد هنا الحرية للمرؤوسين و لا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل، حيث يقوم من وقت لآخر بتفقد سير العمل للاطمئنان، ويتبادل المعلومات مع المرؤوسين، لكنه لا يتدخل مباشرة.

ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين اللذين يتمتعون بمعنويات عالية، وبقدر كبير من الخبرة والمهارة لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية<sup>3</sup>.

كما يقوم هذا النمط على تفويض السلطات كاملة للمرؤوسين والتأثير في سلوكهم و توجيههم، و توجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود، فالقيادة الإطلاقية (الشكلية) تركز في إعطاء الحرية الكاملة في العمل و تفويض السلطات الكاملة لهم وبالتالي تحميلهم المسؤوليات كاملة، وهنا يكون دور القائد حيادي إلى جانب كبير لأنه لا يساهم في نشاط المنظمة بأي قدر وأن القرارات في أيدي المرؤوسين من أجل وضع الحلول اللازمة والوصول إلى الهدف و يبقى دوره في تقديم الدعم عند الحاجة إليه<sup>4</sup>، ويصلح كما قلنا عندما يتوافر للأفراد مستوى النضج الوظيفي والنفسي القدرة والاستعداد لأداء المهام المسندة إليهم.

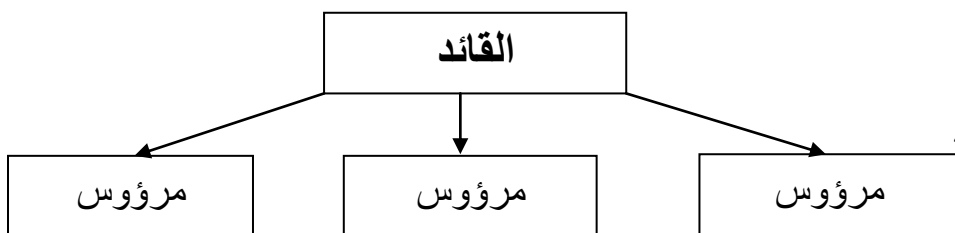
<sup>1</sup> Robert PAPIN, *L'art de diriger*, DUNOD, France, Paris , 1995. P 21.

<sup>2</sup> عبد الفتاح دياب حسين، المرجع السابق، ص 206.

<sup>3</sup> محمد رفيق الطيب: *مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات*، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص190.

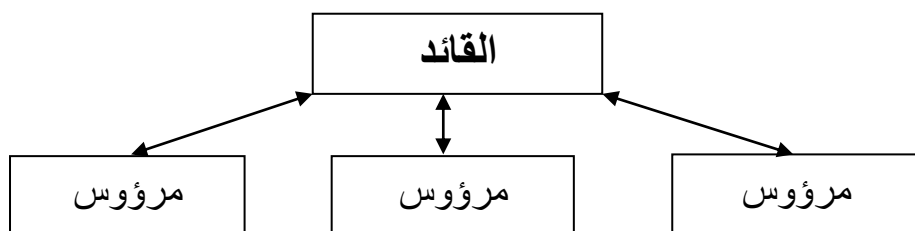
<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 183.

1- النمط الأوتوقراطي:



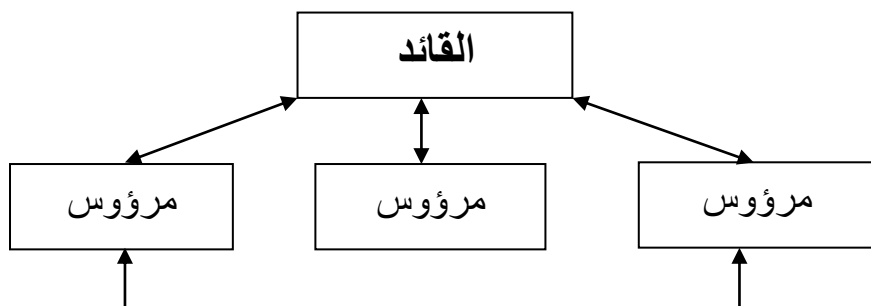
القائد يعطي الأوامر ولا يتحاور مع مرؤوسه

2- النمط الأبوي:



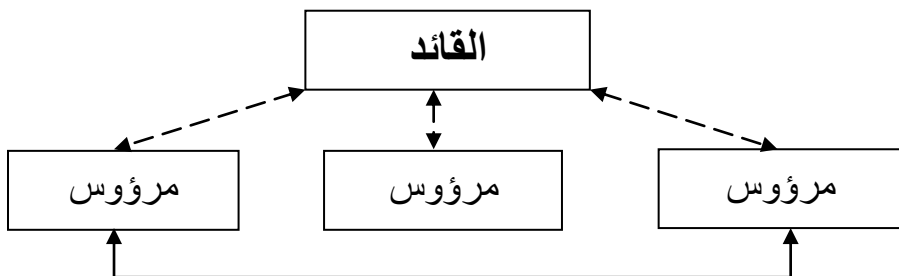
القائد يستمع لمرؤوسه ويسمح لهم بالتحاور ويصدر الأوامر

3- النمط الديمقراطي:



القائد يتحاور مع مرؤوسيه يشجعهم على الاتصال والحوار وتبادل المعلومات

4- النمط الإطلاقي:



العلاقة بين القائد والأتباع متقطعة وتدخله في أعمالهم قليل.

← معلومات من جهة القائد فقط  
 ↔ معلومات متبادلة في كل الاتجاهات  
 <---> علاقة ضعيفة و متقطعة

الشكل 1: أنماط القيادة الإدارية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> توفيق درويش: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2006، 2007، ص 67-68.

### 4- دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين:

بما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة سنتناول الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في رفع الأداء في المنظمة و نظرا للدور الواسع للقادة الإداريين في المنظمة: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة.

#### 1- دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين:

##### أ- دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الأفراد:

بما أن أداء المرؤوسين يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات و ذلك من خلال:

##### • التدريب و التعليم:

يجب على القائد أن يساهم في تعليم و تدريب مرؤوسيه سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين<sup>1</sup>.

##### • التوزيع:

يعني توزيع المرؤوسين لمهام ووظائف تناسب قدراتهم و مؤهلاتهم، و هذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات و معارف كل مرؤوس، ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمه كي يشغلها.

##### • الملائمة:

أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكي يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أداءه مرفعا فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ، ... الخ.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 287.

### • توفير الموارد:

يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، و يسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم.

### ب- مقومات التحفيز الفعال:

بعد عرضنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز مرؤوسيه للعمل من خلال تحسين قدرتهم، تقديم المساعدة و الدعم أثناء العمل، تساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره و حتى تجعل من عملية التحفيز تحقق أهدافها، ألا و هي رفع أداء المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا يمكن تلخيص هذه الشروط في<sup>1</sup>:

• يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحاً، معروفاً ومحددًا، ألا و هو تحقيق زيادة محددة في الأداء وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة، إذ يصعب تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق هدف غير واضح وغير محدد.

• يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين بعدد دراستها دراسة علمية واقعية، ممّا يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز.

• يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم، حتى يكون القائد على بنية من النتائج التي تحقق منه.

• بالإضافة إلى الشروط السابقة لنجاح نظام تحفيز المرؤوسين، هناك من يضيف إليها شروط أخرى لعل أهمها ما يلي:

• التعرف على المرؤوسين، حاجاتهم، مجالات اهتماماتهم، أنواع الحوافز التي تؤثر عليهم، و من ثم استخدامها لتحفيزهم.

• يجب على القائد تنويع وتجديد الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون المرؤوس مدفوعاً لبذل الجهد لرفع أدائه للحصول على الحافز المرغوب أو الجديد.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص240.

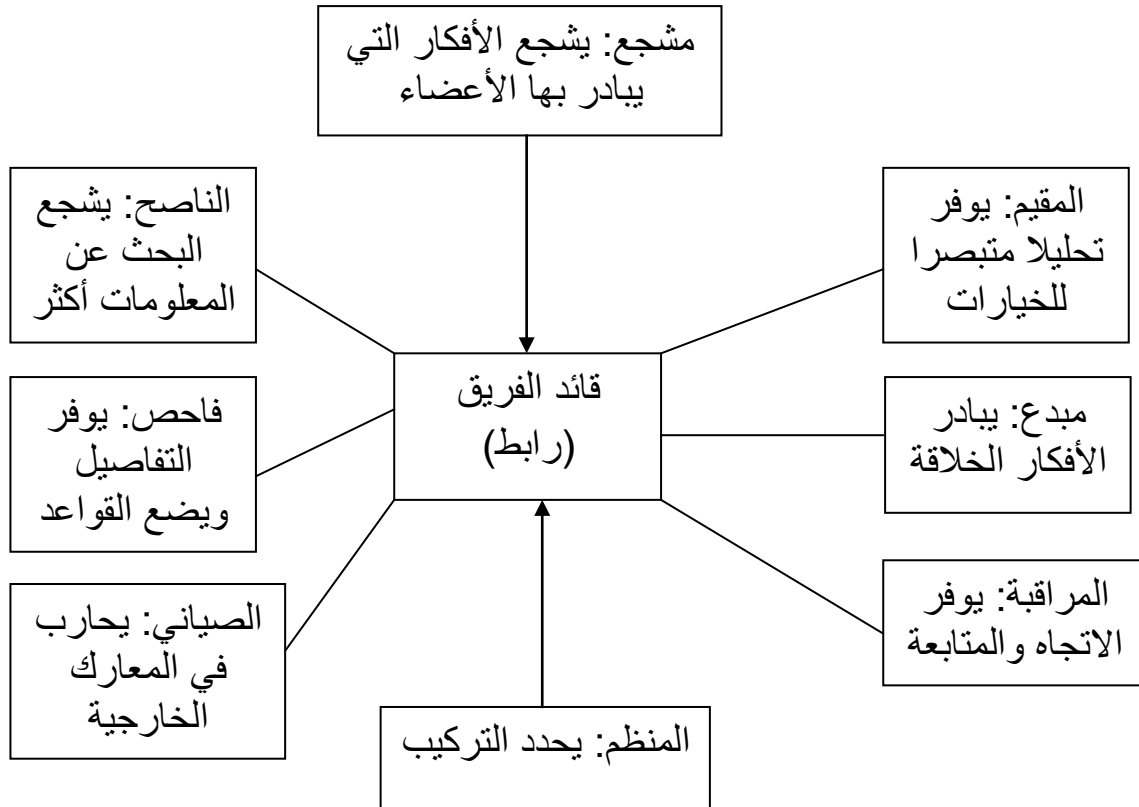
• حاجات المرؤوسين أحيانا تكون متناقضة فيما بينها، لذا عليه أن يعطي الأولوية لإشباع الحاجات الجماعية، وينجح ذلك إذا أقتنع المرؤوسين أن الأهداف الجماعية مهمة لهم مثل الأهداف الفردية.

## 2- دور القيادة الإدارية في بناء فرق العمل:

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم و تحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل، والمهارات التي يجب تطويرها و كيف يمكن حل الصراعات و كيف تتخذ و تعدل القرارات ... الخ.

كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط و التنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلافات في المهارات و المعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات<sup>1</sup>.

لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك، و هذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>2</sup>:



<sup>1</sup> ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، عمان، 2003، ص 158.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 158.

### 3- دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق:

يتوقف أداء فريق العمل و مدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، و معنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق وذلك بإتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق.
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها.
- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق، وتشمل طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء، الاعتراف بالأداء المرتفع، ومكافأته وغيرها.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 158.

### 5- نظريات القيادة:

تقوم القيادة الإدارية بدورها في نجاح المنظمات لبلوغ أهدافها باعتبارها تسمح بتحريك المرؤوسين نحو تحقيق هذه الأهداف، هذا ما جعل موضوع القيادة يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، الأمر الذي تبلور عنه عددا كبيرا من النظريات المتباينة التي تحاول تفسير القيادة الإدارية الناجحة والفعالة، حيث افترضت هذه النظريات تأثيرها على فعالية و نجاح القيادة الإدارية في المنطقة.

#### 1- نظرية السمات:

تعتبر أول محاولة لتفسير القيادة، وقد ركزت على الشخصية القيادية، و ما تتمتع به من سمات تجعل من الشخص قائد بالضرورة في حال توفرها في الفرد، و هي تقوم على افتراض أساسي و هو أن القائد يولد و لا يصنع وأنه لا يمكن لشخص لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائدا.

فبعض المجتمعات البدائية تعتقد أن رئيس العشيرة هو قائد بالفطرة، هو أكبر أفراد العشيرة وأكثرهم تجربة وأعرفهم بشؤون البيئة، ومن بين المدافعين عن هذه النظرية نجد "ستوجديل" حيث وجد في دراسة أجراها سنة 1984 على 12 قائدا أن 09 منهم كانوا أطول قامة من كل التابعين، وإثنان فقط أقصر من التابعيين، وأكد على أهمية الصفات الشخصية مثل: السلوك التعزيزي، وتكامل الشخصية، والمحافظة على مستوى الأداء.

وقد حدد "إبراهيم" درويش" عدة سمات ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح ومنها<sup>1</sup>:

أ- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.

ب- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.

ت- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.

ث- الحزم والسرعة في اختيار البدائل.

ج- القدرة على الإقناع والتأثير.

ح- الإستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.

خ- المقدرة على التنسيق، وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.

<sup>1</sup> كامل غربي: المدخل لإدارة الأعمال، أسس ووظائف، مكتبة عمان، الأردن، 1974، صص 235-236.

د- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.

ذ- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.

ر- النضج العاطفي والعقلي.

إذا هذا النظرية تقوم على أساس أن فاعلية القيادة تتوقف على توفير سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، والقدرة على تفهم الموقف، والثقة بالنفس والتكيف الثقافي.<sup>1</sup>

ولكن هذه النظرية تعرضت للكثير من النقد و من بين أهم جوانب الانتقاد التي أحصاها الباحثين على هذه النظرية نجد:

- أنها أهملت تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة.

### 2- النظرية السلوكية<sup>2</sup>:

ترى هذه النظرية إن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره على جماعته أكبر من تأثير أي فرد آخر من الجماعة، بحيث تتفق سلوكياته وتصرفاته، وقراراته مع أكبر عدد ممكن من أفراد الجماعة من حيث تحديد الأهداف ومن حيث تنفيذها وعلى هذا فإن دور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم، في حين أن غيرهم ممن لا يستغلون هذه المراكز قد يكونون هم القادة الفعليين للجماعة.

<sup>1</sup> جمال الدين عبد العالي: معايير اختيار القادة في تقدم الإدارة، مكتبة الفلاح، الكويت، 1992، ص 37.  
<sup>2</sup> أحمد عزت الراجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1961، ص 385.

### 3- النظرية الوظيفية:

يرى أيضا هذا الاتجاه أن دور القائد وفعالية القيادة تظهر من خلال ما تقوم به القيادة من أدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تساهم في تحقيق أهدافها و تحريك الجماعة نحو الهدف<sup>1</sup>، وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها، فالقيادة قد يؤديها عضو واحد، أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، و هي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف من خلال ما تقوم به من أجل المحافظة على النسق العام، وعليه يمكن القول أن القيادة حسب هذه النظرية تكمن في الدور وليس في القائد، فالدور أو المهمة التي يقوم بها الفرد هي التي تحدد موقعه من القيادة<sup>2</sup>.  
فالقيادة وفق هذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد، وإنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها الشخص في إدارة المؤسسة، والتي قد تتكون من مجموعة من أشخاص تستند لهم مهمة القيادة.

### 4- النظرية الموقفية:

على عكس نظرية السمات ترى هذه النظرية أن القائد هو صنيعة الموقف، حيث ترى أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميزها شخص ما، و يتوقف على الموقف الراهن، فبدلا من البحث على صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل التي تجعل القائد فعال والقيادة سليمة، وملابسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة فهناك مواقف و ظروف معينة تهئ لأفراد معينين لكي يصبحوا هم القادة.

وبناء على ذلك فإن طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة، ويقترح لها حلول، ويصدر أوامره لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>3</sup>.  
معنى ذلك أن القيادة موقفية تتغير من موقف لآخر، ولا تحصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الناس، بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في مواقف

<sup>1</sup> فاطمة علي محمد عثمان، القيادة الإنسانية في مجتمع متغير، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 90.

<sup>2</sup> مصطفى أبو زيد فهمي: علم النفس الصناعي، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، مصر، ص 142.

<sup>3</sup> أحمد عزت الراجح، مرجع سابق، ص 385.

معينة، وكذلك يمكن لأي فرد أن يتولى القيادة إذا سمحت الظروف بذلك، ويترتب على ذلك نجاح القائد يتوقف على تشخيص الموقف الذي يواجهه لكي يحدد النمط القيادي المناسب، وعلى العموم يمكن أن نحصر فلسفة هذه النظرية في ثلاث نقاط كما حددها "سيد صبحي" وهي<sup>1</sup>:

- من الممكن أن يكون لكل فرد في المجتمع و في موقع عمله صالحا للقيادة إذا ما أتاحت له فرصة الموقف الذي يمارسه، إلى جانب وفرة قدرات خاصة تمكنه من الممارسة.
- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقول "الرجل المناسب للموقف المناسب" ويفضلون عليه مبدأ عكسي بمعنى "الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب"، وذلك أن الموقف يشتمل دائما على مجموعة من الاحتمالات التي قد تستلزم عدة قيادات تتناوله وتديره، ويصبح الأصل هنا القيادة، وليس الأصل في الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد.

ومن أشهر الباحثين اللذين تبناوا هذا الطرح في القيادة، نجد "Fidler"، حيث توصل في دراسة أجراها بين سنتي ( 1951 - 1967 ) أن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة، وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى إمكانية القائد في التأثير في مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة، وافترض "فيدلر" في نظريته ما يلي<sup>2</sup>:

أ- في المواقف الصعبة: تكون العلاقة سيئة بين القائد والمرؤوس، والعمل غير واضح، والقائد لا يتمتع بأي سلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالإنتاج والتسلط فعالا.

ب- في المواقف السهلة: تكون العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين، والعمل واضح، والقائد يتمتع بسلطات واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا.

ج- في المواقف العادية والمتوسطة الصعوبة: حيث العلاقة عادية بين القائد والتابعين، والعمل متوسط الصعوبة، والقائد يتمتع بقدر متوسط من السلطة، يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالا.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 385.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، ط5، 1995، ص 121.

## 2- الاتصال:

- 1- أنواع الاتصال.
- 2- وسائل الاتصال.
- 3- خصائص الاتصال
- 4- أهداف الاتصال
- 5- تأثير الاتصال على الأداء.

### 1- أنواع الاتصال:

كما سبق لنا وأن ذكرنا في تحديد المفاهيم أن الاتصال عبارة عن تبادل الأفكار والمعلومات والعواطف والأحاسيس، وذلك بواسطة اللّغة الشفوية أو المكتوبة، عن طريق نظام من الرموز والإشارات، كالحركات والإيماءات أو الموسيقى والرسم وغيرهم. توجد عدّة أنواع وتصنيفات للاتصالات وسوف نقنصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات وهما<sup>1</sup>:

#### أولاً: الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية وهي تدفق المعلومات من البيئة الخارجية نحو البيئة الداخلية للمؤسسة أو خارجية أي تدفق المعلومات من البيئة الداخلية نحو البيئة الخارجية للمؤسسة وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع:

#### 1-1 الاتصالات العمومية: وتنقسم إلى:

##### أ- اتصالات نازلة (من الأعلى إلى الأسفل):

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

##### ب- اتصالات صاعدة (من الأسفل إلى الأعلى):

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى الرئيس ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الرئيس واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2009، ص 426-427.

### 2-1 الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

### 3-1 الاتصالات المتقابلة أو المحورية<sup>1</sup>:

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

### ثانياً: الاتصالات غير الرسمية<sup>2</sup>:

وهو ذلك الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة والاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي وعفوي من عدة قضايا ومشاكل، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي، والمقصود هنا الاتصال الغير الرسمي ينشأ بطريقة تلقائية أي إن صح التعبير بدون بروتوكولات (Sans protocole)، ولا قوانين انضباطية بين العمال أو بين العمال والرؤساء.

يتضح لنا الاتصال الغير الرسمي له القدرة على تحسين مردودية المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يعتبر أداة تحطيمية للمؤسسة إذ لم تأخذ الإدارة العامة بعين الاعتبار ما يدور بالقاعدة من أفكار وإدماجها في تحديد هدف المؤسسة وتعمل على عدم تعارض الاتصال الرسمي بالاتصال الغير الرسمي، ويتم هذا النوع من الاتصال عبر قنوات ومسارات غير رسمية مثل الإشاعات.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 427.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006، ص 102.

### 2- وسائل الاتصال:

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة

وهي:

#### 1-2 الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفها عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

نظرا للمهام المباشر للموظف فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها.

#### 2-2 الوسائل الكتابية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الأنظمة والمنشورات والتقارير و التعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوي ... الخ) ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعا بحرف (c)، وهي أن تكون كاملة (complet)، ومختصرة : (concise)، وواضحة (claire)، وصحيحة: (correct)، ولطيفة: (courtoise).

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلّة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطيء لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

#### 3-2 الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس، الخ ويطلق عليها أيضا لغة الجسم (body language) وقد تكون هذه التلميحات مقصودة

أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، و يختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً<sup>1</sup>. ويمكن أيضاً تلخيصها فيما يلي:

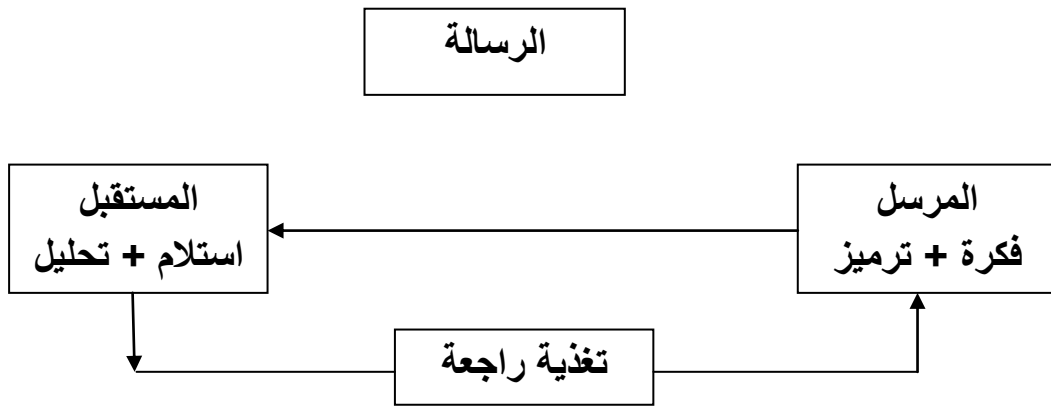
1- **المرسل:** وهو الشخص صاحب الفكرة والتي يتم ترميزها على شكل كلمات أو أرقام أو صور بطريقة يمكن أن يتم فهمها من قبل المستقبل.

2- **الرسالة:** وهي مضمون الاتصال التي تحتوي على المعلومات المراد إرسالها، وهي ترسل عبر قناة ويمكن أن تكون الرسالة شفوية أو كتابة (مكتوبة).

3- **المستقبل:** وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويحل رموزها ويفهمها أي يحولها إلى أفكار، وعندما يحصل المستقبل على نفس الأفكار التي أرسلها المرسل يكون الاتصال قد تم.

4- **القناة:** وهي الوسيلة التي ترسل من خلال الرسالة، وتختلف الوسيلة باختلاف نوع الرسالة فمنها ما هو شفهي أو سمعي، ومنها ما هو مرئي، و اختيارها يتوقف على نوع الاتصال<sup>2</sup>.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>3</sup>:



الشكل (3) مكونات عملية الاتصال

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 424-425.

<sup>2</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 154.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص 154.

### 3- خصائص الاتصال:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

#### - الاتصال عملية ديناميكية:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

#### - الاتصال عملية مستمرة:

حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

#### - الاتصال عملية دائرية:

ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

#### - الاتصال عملية لا تعاد:

و نحن نقصد هنا أنه من غير المستحيل أن يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغير وكذلك المعاني بل الحياة كلها.

#### - لا يمكن إلغاء الاتصال:

نقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى لكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 102

### - الاتصال عملية معقدة:

فبالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات و أماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

### 4- أهداف الاتصال:

إنّ الهدف الأساسي للاتصال هو إيجاد التفاهم عندما تنتقل المعلومات بين الأطراف ويفيد هذا التفاهم المتبادل عندما يكون تبادل للآراء ووجهات النظر بين أطراف العملية الاتصالية<sup>1</sup>.

الهدف الآخر للاتصال أنه يقوم بدور هام في المساعدة على تحقيق الأهداف الأساسية للعمل سواء أكانت تلك الأهداف هي الإنتاج أم التوزيع أم أي غرض آخر. ومن هنا يصبح الاتصال هو الحلقة التي تنسق بين جهود و أنشطة التقسيمات المختلفة بالمؤسسة.

كما أن أنسب طريقة لتحقيق العملية الإدارية في أي مؤسسة هي من خلال عملية الاتصال.

كما هناك أهداف أخرى يمكن حصرها في ما يلي<sup>2</sup>:

1- **هدف توجيهي:** يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تثبت اتجاهات قديمة مرغوب فيها، ولقد بينت العديد من الدراسات أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

2- **هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تغيير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم، بما يدور حولهم من أحداث.

3- **هدف ترفيهي أو ترويجي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل.

<sup>1</sup> لحسن بونعامة، علاقة العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1996-1997، ص 102.

<sup>2</sup> هناء حافظ بدوي وسلوى عثمان صديقي: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 19-20.

4- **هدف تعليمي:** حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

5- **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعض البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

6- **هدف إداري:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤولية ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

### 5- تأثير الاتصال على الأداء:

يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات التي تؤثر على سلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفة في العمل، فالمعلومات التي يتلقاها الفرد يقوم بعملية فرزها وتفسيرها وتنظيمها، فهو يستوعبها ويفهمها بطريقة خاصة، متأثراً بدوافعه وخبراته ومعارفه السابقة ومتأثراً أيضاً بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها.

يؤثر الإشراف بصورة كبيرة على الأداء، فالمشرف تتمثل مهمته في نقطتين أساسيتين وهما:

- تحفيز الأفراد على العمل والبحث عن مطالبهم ودراسة مشاكلهم والاستماع غلى مقترحاتهم ولعل هذا ما يمثل لب العملية الاتصالية، إذ تمثل النقطتين السالفتين هدفين من أهداف العملية الاتصالية، فطريقة المشرف في ممارسة العملية الاتصالية لها تأثيرها على إدراك الفرد العامل للمعلومات والتوجيهات ومن تم التصرف بسلوك معين يحدد نوعية أدائه للمهام المكلف بها، كما أنّ علاقة الفرد في تبادل المعلومات مع زملائه في العمل لها تأثيرها في إدراكه وفهمه لها، وذلك راجع إلى مدى إدراكهم بالذات للمعلومات والتوجيهات الصادرة من طرف المشرف.

ومن بين مقومات الاتصال الفعال توفر النظام على معلومات الاتصال الفعال التي توضح كيفية أداء الفرد لعمله وكذا اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الاتصالية وهو ما أشار إليه "لازويل" في عبارة (و بأية وسيلة)، كما أنّ التعامل الإنساني مع الفرد من خلال تحفيزه والاهتمام بانشغالاته واقتراحاته يمثل أحد المقومات الأساسية للأداء البشري الفعال.

ومن خلال هذا الطرح نستطيع تحديد هذه النقاط في:

### 1- وفرة المعلومات المتعلقة بأداء العمل:

فالفرد في المنظمة بحاجة دائمة للمعلومات المتعلقة بكيفية أدائه لعمله وإلى التوجيهات والتعليمات الخاصة بالسير الحسن للعمل، ويتوقف هذا على طبيعة مستوى الإشراف الذي من خلاله يستطيع الفرد أن يؤدي عمله على الوجه المطلوب.

### 2- الاهتمام بانشغالات الأفراد وتحفيزهم<sup>1</sup>:

الطبيعة البشرية للفرد العامل تقتضي الحاجة إلى التحفيز المعنوي والاعتراف بالمجهودات المقدمة والاهتمام بانشغالاته المتعددة، وهنا يأتي دور المشرف في تحقيق هذا المطلب من خلال التواصل الدائم مع الأفراد وخاصة النشيطين معهم.

### 3- الوسيلة المستخدمة في الاتصال:

تمر الرسالة الاتصالية عبر مجموعة من الوسائل المتنوعة المكتوبة أو الشفهية وغيرها، فعلى الإدارة الناجحة أن تضع الوسيلة المناسبة لفهم الرسالة من طرف الأفراد.

<sup>1</sup> هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الإدارة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999، ص 21.

## خلاصة الفصل:

تعتبر القيادة الإدارية عملية فكرية تعتمد أساسا على التوجيه والتأثير من أجل إدارة الموارد البشرية في المنظمة وذلك بإتباع أنماط وأساليب التعامل التي تتوافق وخصائص الأفراد والجماعات، وتتجلى عملية القيادة الإدارية في كونها تنسيقا لجهود الموارد البشرية، والعمل على رفع كفاءاتها في استخدام الموارد المادية والتقنية والمعلومات المتاحة بالمنظمة ويركز عمل القيادة محوريا على النتائج والغايات المستهدفة من تحريك طاقات العاملين وتوجيه أنشطتهم وتوفير المساندة والدعم لهم، وتنمية الروح المعنوية والتمكين من الأداء بحرّية، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريقة عملية اتصال واضحة كما يحاول أيضا الاتصال العمل على تنسيق جهود وأنشطة العمال وذلك عن طريق تشجيعهم وتحفيزهم لتحسين أدائهم والرفع من مستوى الإنتاج فبدون الاتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول، فكل من القيادة والاتصال يعتبران عنصرين مهمّين يساهمان في التحسين والتأثير على أداء العمال بشكل كبير.

## الفصل الثالث: علاقات العمل والأداء

تمهيد

### 1- علاقات العمل

1- نشأة وتطور علاقات العمل

2- أنواع علاقات العمل

3- سرعان علاقات العمل

4- أطراف علاقات العمل

**تمهيد:**

تعتبر علاقات العمل من الموضوعات الهامة في اقتصاد العمل، وموضوعها لا يقتصر على العلاقات الناشئة في عقد العمل الفردي بين العامل وصاحب العمل، بل في الواقع فإن علاقات العمل تتجاوز هذا المجال، فتمتد لتبحث في النقابات العمالية والمفاوضات، واتفاقات العمل الجماعية والتوفيق والمصالحة والتحكيم، وتنظيم علاقات العمل فيما بينهم، لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على استعراض التطور التاريخي لعلاقات العمل ونتطرق إلى سريانها ومجموعة من الأنواع، ويعتبر العنصر البشري فيها العنصر الأكثر تعرّضا وتأثرا بهذه العلاقات ويمكن أن يكون هذا التأثير إيجابي وسلبي ويلتمس أكثر أداء العامل أي يظهر هذا التأثير بشكل كبير على مستوى أداء العمال، بحيث يعتبر الأداء من العناصر المطلوبة للقيام بمهام الأداء و تحقيق أهداف المنظمة، إذا يقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء حيث يعكس أداء الفرد في المنظمة الأداء العام لهذا تهتم كل المنظمات تقريبا بفاعلية أداء موظفيها، من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيه ومحاولة تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجه العامل عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة، وسوف نقوم في هذا الفصل بإبراز أهم محددات الأداء متطرقين إلى مكوناته وأهم العوامل المؤثرة فيه وعملية تقييم الأداء.

**1- نشأة وتطور علاقات العمل:**

كما سبق لنا وأن ذكرنا في تحديد المفاهيم أن علاقات العمل هي التي تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع للتأثير المتبادل بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه.

إن الحديث عن علاقة العمل يعود بنا إلى القرون الماضية، وبالضبط القانون الروماني حيث كان العمل ينجز من قبل العبيد، ويستبعد كل علاقة مهنية<sup>1</sup>. ولهذا لم يكن من المتصور قيام علاقات عمل بالمعنى المعروف اليوم والذي يفترض وجود علاقات بين طرفين الأشخاص، فالرقيق محروم من الشخصية القانونية، وكان معتبرا في عداد الأشياء لا في مقام الأشخاص، وهو ملزم بالعمل لدى سيده بصفة أبدية وبصفة إجبارية<sup>2</sup>.

**1-1 علاقات العمل في الحضارات القديمة:**

إنّ الحديث عن علاقة العمل، يستدعي البحث عنها لإيجاد أثارها في القانون الروماني، لأن العمل كما سبق وأن ذكرنا كان ينجز من طرف العبيد، تستبعد فيه كل علاقة مهنية مع الأسياد لأنّ فرضيات وجود "رجل حر"<sup>3</sup> يعني أنه يضع جهده لخدمة شخص آخر مقابل أجر يخضع فيها عقد إيجار الخدمات لنفس قواعد عقد إيجاز الأشياء، إلا أن تطور علاقات العمل عرفت تحولات وتقبلات منذ نشأتها إلى يومنا هذا واتخذت عدة صور عبر الحضارات القديمة، عملت كلّها على تمتين الروابط والعلائق بين العمال والمستخدمين دون أن ترتقي إلى الأشكال التي تعرفها اليوم إذا ممّا لاشكّ فيه أن الحضارات القديمة التي لا تزال شواهدا قائمة إلى يومنا هذا لم تتم من العدم، وإنما كانت نتيجة عمل مضن، قام به الإنسان منذ القدم، وهو ما تؤكد معظم الديانات السماوية، مع النظريات القديمة والحديثة، والتي تعبر كلّها أن العمل البشري هو مصدر الإنتاج و التطور والرخاء في أية مرحلة من مراحل التطور الإنساني، رغم أنّ هذه النظريات تختلف في تقسيمها لهذا العمل، فعرفت

<sup>1</sup> Bernard Teyssie, **Droit du travail, relation individuelle du travail** ; 2<sup>eme</sup> édition ; France, Paris, 1992, p 5.

<sup>2</sup> غريب منية، علاقات العمل والتنظيم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسطينة، الجزائر، 2007/2006، ص72.

<sup>3</sup> رشيد واضح: علاقات العمل في الإصلاحات الاقتصادية الجزائرية، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 11-12-13.

مصر علاقة العمل في عهد الحضارة الأولى عند قيام زراعة البربر لصناعة الأسلحة وصناعة الأجر والإسمنت والزجاج إلى جانب صناعة النسيج، كما عرفت الحضارة البابلية هذه العلاقة عند اهتمامها بالصيد أكثر من الزراعة، عمل أغلب البابليون في حفر الأرض واستخراج المعادن منها، إذ تعتبر الحضارة البابلية من الحضارات القليلة القديمة التي كانت تحدد فيها الأجور من قبل الدولة إلى جانب تحديد الأسعار وذلك بمقتضى قوانين الملك "حمور رابي" فكانت الحضارة البابلية من أعظم الحضارات في مختلف المجالات حيث طورت علوم الطب، وأسست علوم الفلك، وعلم اللّغة ووضعت أوائل كتب القانون.

أما الحضارة الفينيقية التي يعود تاريخها إلى القرن 28 قبل الميلاد فقد نشط أهلها في الصناعة والتجارة الخارجية، واشتهروا بصناعة الزجاج والمعادن والأسلحة والحلي والمجوهرات.

أما اليهود فيعتبرون من الشعوب الأكثر إقبالا على العمل حيث عملوا أيام النبي سليمان كلية السلام في النشاط الفلاحي بتربية المواشي وزراعة الكروم حيث كانت العلاقات الاجتماعية عندهم تقوم على ثلاث ركائز أساسية هي: الملكية، الأسرة، الدين، وكانوا يتحملون أشق الأعمال لأنهم كانوا يعتبرون ويتخذون عبيد وخداما للعبرانيين الأحرار.

أما الحضارة الرومانية فقد عرفت ازدهارا اقتصاديا وماديا وذلك بفضل عمل الكابحين لاسيما من طبقة العبيد والفقراء، ويرى بعض المؤرخين أن الجد والكدح التي كان عليها جماعة اللاتين في الفلاحة، هي التي أورتتهم حب العمل، فنشأ الرومان وهم يعتقدون بأن العمل القوي والجد هو سبب قوة النفوس والأجسام، فكانوا يحبون العمل ويكرهون البطالة، إذ كانوا يرون فيها السم القاتل الذي يأتي على الأخلاق الحسنة في النفوس ويجلب الأمراض والقلق وأن سبب فناء الأمم وانهارها هي البطالة وحب الراحة.

وقد اشتهر أشرف الرومان بحب العمل الفلاحي واحتقار الأعمال اليدوية الأخرى فكانوا يقضون أغلب أوقاتهم في أراضيهم، أمّا الصناعة فقد نشأت في البيوت موجهة أساسا للاستهلاك العائلي لكي تشمل فيما بعد الصناعات المنجمية، وصناعة البرونز، الخشب، السفن، الأثاث، الأسلحة، الأجر الفخار، والنسيج، ولم تنل التجارة ما نالته الصناعة عند

الرومان، إذ كانوا يعتبرونها عملا غير شريف تهدف إلى الشراء بأرخص الأثمان والبيع بأرفعها، غير أن الديانة المسيحية جاءت بنظرة جديدة للعمل وكل الضوابط التي تحكمه، وتنظيم علاقاته، إذ وضع القس (Saint paul) مبدأ إجبارية العمل "إن الذي لا يعمل لا يأكل".

وبهذا لم يقدر الرومان نتيجة العمل، ولم ينصفوا العمال، فلم يمنحهم حقوقهم ولا حرياتهم خوفا من الثورة عليهم.

وبصفة عامة فإن مفهوم علاقة العمل في بعض الحضارات القديمة لم يكن واضحا ولا مقدرًا أحق التقدير رغم قيام الحضارات على العمل إذ لم تعرف قيمة العمل الحقيقية، إلا بمجيء الديانات السماوية، ثم قيام الثورة في أوروبا، بالإضافة إلى عدم وجود علاقات عمل محددة قائمة على أسس ومبادئ قانونية أو عرفية معينة، إذ لم تكن قوة العمل في الحضارات السابقة سوى بضاعة يتحكم في سوقها الأشراف والنبلاء.<sup>1</sup>

## 2-1 علاقات العمل في القرون الوسطى:

لقد عرفت القرون الوسطى نظام الإقطاع، يملك فيه الأسياد مساحات زراعية واسعة يستغلون فيها الرقيق أو الأفتنان (أي عبيد الأرض)، وذلك خاصة في أغلب دول أوروبا، لاسيما فرنسا وبريطانيا، حيث يقيم الأفتنان في هذه الأرض، ولا يغادرونها إلا بموافقة السيد، إذ كان من أهم واجباتهم أثناء استغلال الأراضي دفع مجموعة من الضرائب والإيجارات للدولة وبعض للسيد المالك.

أما تقسيم أوقات العمل فقد كانوا يعملون لمدة ثلاثة أو خمسة أيام مجانا في حقل المالك ومصلحته كمقابل إيجار لحقله، وباقي الأيام لحسابهم الخاص.

وما يلاحظ على هذا النظام أنه كان يقوم على الولاء المتبادل بين السيد والعبيد، فيدافعون عنهم كلما تعرّضوا لاعتداء خارجي، ويحميهم من جهته، ويمنح لهم نوعا من الحرية في ممارسة بعض النشاطات الخاصة بهم ويتكون المدن وازدهارها أخذ نظام الطوائف المهنية يظهر في ممارسة بعض النشاطات أو الصناعات لاسيما الحربية منها<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> Jean RIVERO, Jean SAVATIER, Droit de travail, presse universitaire de France, ed, 1993, p 01.

<sup>2</sup> رشيد واضح، مراجع سابق، ص

وبدأ الأخذ بمبدأ تقسيم العمل وتخصص بعض الفئات العمالية في بعض الحرف، وذلك تحت ضغط الشرائع السماوية التي أجبرت النبلاء والأشراف على الاعتراف بنوع من الشخصية القانونية للرفيق، ومنحهم بعض الحرية المقيدة بالأرض التي يعيشون فيها.

ومع زيادة الحاجيات الضرورية للمجتمع، أخذت هذه الطوائف المهنية تمارس نوعا من الاحتكار في مجال الإنتاج والتوزيع، والعمل على التحكم في السوق، وحماية مصالحها بكل السبل، بما فيها إقامة علاقات طيبة بين المحترفين، أي أساتذة المهنة، فأدى هذا إلى تشكيل نوع من العادات والأعراف المهنية، تحولت فيما بعد إلى تنظيمات وقوانين تحدد العلاقات بين هؤلاء المحترفين والمتدربين لديهم، بما يضمن مصالح الطرفين من جهة والسيطرة على السوق واحتكار المواد والخدمات وغلق الأبواب أما أية منافسة أو محاولة للدخول في هذه الحرف والصناعات من جهة أخرى.

وظل الأمر على هذا الحال إلى نهاية القرن الثامن عشر وقيام الثورة الفرنسية سنة 1789، هذه الثورة التي أنت بمفهوم لعلاقات العمل، يرتبط فيها العمل بالفلسفة والمبادئ التي قامت عليها الثورة، والتي تركز أساسا على مبدأ سلطات الإرادة، وحرية التصرفات القانونية والتعاقدية في إبرام هذه العلاقات، بحيث نصت المادة الأولى من إعلان الثورة على "أنّ الناس يولدون ويعيشون أحرارا، ويتساوون في الحقوق"، وحددت المادة الرابعة من نفس هذا الإعلان أنّ مفهوم "الحرية" هي القدرة على القيام بكل ما لا يضر الآخرين، وباحترام تطبيق هذا المفهوم في العمل أخذت علاقات العمل تظهر شيئا فشيئا ابتداء من النظام القديم في فرنسا.

وتميزت هذه المرحلة بوجود مجموعتين منظميتين إحداهما قانونية " Organisation corporative"، يرجع ظهورها إلى القرن 12، والثانية مادية نتجت عن تجمعات، بينت المجموعة الأولى (الاتحاد العالمي) مدى تنظيمها وحمايتها للمهن، وبيّنت أنّه لا يمكن ممارسة أي عمل خارج التنظيم فأخذت بذلك علاقة العمل، تخضع لقواعد حدّتها هذه المجموعة الأولى، بالإضافة إلى تبني تنظيم شروطه بعد موافقة السلطة الهامة عليه، وظهر العقد في إبرام علاقة العمل الفردية، وهو الإطار الوحيد الذي يبين إلزام كل طرف فيه، أمّا

المجموعة الثانية فأخذت تتطور بدورها ابتداءً من القرن السادس عشر لتتحول فيما بعد إلى جماعة ضاغطة وتفرض شروطها في عقود العمل الفردية لتثير بذلك بعض بوادر علاقات العمل الجماعية.

غير أنّ هذه المبادئ التي أقرتها الثورة الفرنسية لاسيما حرية الإنسان، وحرية العمل التي يضمنها (loi d'Allarde) المؤرخ في 2 و 17 مارس 1791 « يحقق فيه لكل شخص وبكل حرية أن يمارس أي عمل أو أية مهنة يريد... وكل شخص حر ليعمل لحساب من يريد أو تشغيل من يريد»، عرفت تدهورا في الأوضاع، لأن هذه العلاقة في التمتع بهذه الحرية يتعارض مع وجود التجمعات المهنية، وبصدور القانون " loi chappelier" المؤرخ في 14 و 1791/06/17 ضيقت النطاق على العمال والمستخدمين وإنشاء علاقة عمل فردية وبشروط معقولة<sup>1</sup>.

### 3-1 علاقات العمل في ظل الثورة الصناعية وفي ظل مبدأ الحرية الاقتصادية:

بعد انتشار الآلات وظهور الصناعة الكبيرة تعذر على صاحب العمل إدارته بمفرده إدارة كاملة ومنه بدأ يعهد بسلطته إلى المديرين المأجورين وانقطعت صلته تماما بالعمال وقد تزامن ذلك مع المناداة بمبادئ الحرية الاقتصادية والحرية الفردية جنبا إلى جنب مما أدى إلى التأثير على علاقات العمل، ولقد أدت المبالغة في تأكيد الحرية إلى منع التكتلات كالجمعيات المهنية والمنظمات العمالية على اعتبار أن هذه التكتلات تؤثر على الحرية الفردية لأنها قادرة على ممارسة ضغوط على أعضائها لحماية المصالح المشتركة.

إنّ إعلان الحرية القانونية قد أدى إلى تبني مبدأ سلطات الإرادة وحرية التعاقد، وتبعاً لذلك فقد أصبح الأفراد ينظّمون علاقاتهم بأنفسهم عن طريق التعاقد دون حاجة إلى تدخل الدولة.

أما الإعلان عن الحرية الاقتصادية فكان من أثرها أن ساد مبدأ "دعه يعمل دعه يمر" الذي أدى إلى إطلاق الحرية الكاملة للأفراد في إدارة شؤون العاملين دون أي تدخل

<sup>1</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص 14-15.

من جانب الدولة على اعتبار أن وظيفتها الأساسية تقتصر على مهام الإدارة الأمن والدفاع<sup>1</sup>.

## 2- أنواع علاقات العمل:

هناك نوعين من علاقات العمل، علاقات العمل الفردية وعلاقات العمل الجماعية:<sup>2</sup>

### 1. علاقات العمل الفردية:

تعتبر علاقات العمل الفردية أهم محاور دراسات قانون العمل بحكم أنها ترتب آثار مباشرة على أطراف هذه العلاقة نتيجة المراكز الشخصية التي ينشئها عقد العمل لكل من العامل وصاحب العمل اتجاه بعضها البعض، حيث يعتبر عقد العمل بغض النظر عن شكله وطبيعته الأداة التي تنشأ بها علاقة العمل الفردية، الأمر الذي جعل الكثير من القضاء يجعل من كلا المصطلحين مرادف للآخر مع العلم أن عقد العمل ما هو إلا أداة لانعقاد علاقة العمل التي تبقى أشمل وأوسع من أداة انعقادها.

### أولاً: تكوين عقد العمل الفردي:

عقد العمل الفردي عبارة عن اتفاق يتعهد بمقتضاه العامل بأن يشتغل تحت إدارة صاحب العمل أو إشرافه مقابل أجر.

وينعت هذا الاتفاق بأنه فردي تميزاً له عن عقد العمل المشترك الذي يربط نقابة عمال مع أحد أو بعض أصحاب العمل بشأن الشروط الواجب احترامها في عقود العمل الفردية.

وتطبيقاً للقواعد العامة في تكوين العقود يشترك في عقد العمل الفردي، اجتماع الأركان اللازمة لصحة كل تعاقد وهي أهلية الطرفين ورضاؤهما والمحل والسبب.

<sup>1</sup> لحس بونعمة: مرجع سابق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي: علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 95.

**1- إثبات العقد:**

وتنص معظم التشريعات على أن عقد العمل يجب أن يكون بالكتابة ويحرر باللغة العربية بالنسبة للبلدان العربية بالطبع، كذلك ينص قانون العمل الجزائري على أن يثبت عقد العمل بالشكل الذي يتفق عليه الطرفان، كما يجوز إثباته بكل وسيلة.

**2- محتويات العقد:**

ذكر معظم التشريعات محتويات العقد وهي اسم صاحب العمل، اسم العامل، نوع العمل ومكانة، تاريخ بدء العمل، مقدار الأجر.

**3- فترة الاختبار:**

تم تحديد فترة اختبار لعقد العمل، وهي الفترة التي لا يرتبط فيها الطرفان ارتباطاً نهائياً بمجرد الإيجاب والقبول، حيث تسمح لها هذه الفترة بالتحقق من مزايا إبرام العقد، فيمكن صاحب العمل أن يحكم عن تجربة على كفاءة العامل الفنية وعن استعداده لمسايرة العمل في المشروع، كما يقف العامل بطريقة عملية على ظروف العمل وعلى تناسب الأجر مع الجهد المبذول وبهذا يستطيع الطرفان أن يزنوا فائدة الاستقرار في هذه العلاقة وزناً سليماً قبل أن يبرما العقد نهائياً، بحيث تختلف فترة الاختبار من دولة لأخرى.

**4- مدة العقد:**

اتفقت تشريعات العمل العربية في التفرقة بين عقود العمل المحددة المدة والعقود غير المحددة المدة عند تنظيم أحكام انتهائها، وفي تقرير جواز فسخ العقود الأخيرة في أي وقت.

فالإجماع منعقد على أن العقد المحدد المدة يستمر الطرفان في تنفيذه حتى نهاية مدته، وإلا ألزم الطرف الذي يتمتع عن تنفيذ إزماته في غير الحالات المنصوص عليها قانوناً قبل انقضاء المدة تعويض الطرف الآخر كما يصيبه من ضرر.

**ثانياً: آثار عقد العمل:**

عقد العمل ملزم لطرفيه، يرتب التزامات في ذمة العامل، والتزامات أخرى في ذمة صاحب العمل.

### 1- التزامات العامل:

نصت قوانين العمل على التزامات العامل التي يمكن حصرها فيما يلي:

#### أ- الالتزام بأداء العمل:

يجب على العامل أن يؤدي عمله بنفسه، وأن يبذل في تأديته ما يبذله الشخص العادي، أي أن الأصل في التزام العامل بتأدية العمل أنه التزم ذو طابع شخصي بالنسبة إليه، فلا يجوز أن ينيب عنه ما يقوم به أو يستعين بمساعدين له.

#### ب- تنفيذ أوامر وتعليمات صاحب العمل:

على العامل الأخذ بعين الاعتبار والعمل بأوامر صاحب العمل الخاصة بتنفيذ العمل المتفق عليه، كما يشترط أن لا يكون في أوامر صاحب العمل ما يخالف العقد أو القانون أو الأدب، أو ما يعرضه للخطر، أي أن العامل يلتزم بإطاعة صاحب العمل وتنفيذ الأوامر الصادرة إليه.

#### ج- الحرص على وسائل الإنتاج الموضوعة تحت تصرف العامل:

على العامل الحرص على وسائل الإنتاج وأدوات العمل الموضوعة تحت تصرفه وأن يحافظ عليها، ومقتضى ذلك أن العامل ملزم بأن يحافظ عليها بحرص وعناية، فإذا قصر في ذلك جاز لصاحب العمل أن يقطع من أجره المبلغ اللازم لإصلاحها أو استبدالها.

#### د- الاحتفاظ بأسرار العمل:

العامل ملزم بالاحتفاظ بأسرار العمل والمقصود بذلك أن يكون العامل أميناً على الأسرار التي يطلع عليها بسبب عمله فلا يفشيها إلى الغير، إلا كان مخطئاً ومسئولاً عن الضرر الناتج.

### 2- التزامات صاحب العمل:

يمكن أن نجمل التزامات صاحب العمل فيما يلي:

- احترام نصوص عقد العمل أو الشروط التي جرى عليها العرف في المهنة أو يقتضي بها حسب النية.
- التزام صاحب العمل بدفع الأجر من أهم الالتزامات.

- استخدام العامل في نفس العمل المتفق عليه.
- الإلتزام بالتسوية بين العمال.
- معاملة العامل معاملة إنسانية.
- توفير الفرص والوسائل أمام العامل التي تمكنه من تطوير مستواه المهني والتقني والثقافي.
- السماح للعامل الذي يحمل مسؤولية نقابية من القيام بنشاطه النقابي أثناء العمل دون أن يؤثر ذلك على أجوره.

#### ثالثا: عقد العمل المشترك:

نظمت معظم قوانين العمل في الدول العربية أحكاما خاصة بعقود العمل المشتركة إلا أنه يلاحظ من الناحية العلمية أن الدول التي انتشرت فيها هذه العقود هي تونس والجزائر والمغرب أما باقي الدول العربية فإن انتشار هذه العقود فيها كان محدودا. وتنفي معظم التشريعات على أن موضوع عقد العمل المشترك هو تنظيم شروط العمل بين الطرفين ويتضمن ذلك تحديد فئات الأجور وساعات العمل ومدة الإجازات وتنظيم التدرج والتدريب وغير ذلك من الشروط التي تكفل راحة العمال وطمأنينتهم وأمنهم وصحتهم. وهناك أيضا بعض الأمور المتعلقة بزيادة الإنتاج ولا يوجد نظير لها في باقي التشريعات وهي:

- العمل على تحقيق خطة الإنتاج المرحلية المقررة والعمل بالطرق والأساليب اللازمة لتجاوز مضمون هذه الخطط في حجم الإنتاج ومستواه.
- تحسين وتنظيم العمل، ووضع أسس موضوعية لمعدلات العمل والإنتاج الأجر.

#### رابعا: تسوية منازعات العمل:

##### أ- حق الإضراب:

يعتبر حق الإضراب حقا لصيقا ومكملا لحق ممارسة النقابة المفوضة وإبراز اتفاقيات العمل المشتركة ذلك أن نجاح المفاوضات أساسا يتوقف على مدى ما يملكه كل طرف من قوة وإمكانيات تؤثر في الطرف الآخر.

**ب- التوفيق والتحكيم:**

يعرف المشرع الليبي منازعات العمل الجماعية بأنها المنازعات التي تتصل بالاستخدام أو بشروطه والتي تنشأ بين صاحب العمل وبين العمال اللذين يعملون في منشأته، وتستلزم بعض التشريعات قيام طرفي النزاع بالمفاوضة الجماعية فيما بينهما قبل عرض النزاع على التوفيق، وتقرر معظم تشريعات العمل في الدول العربية إنشاء هيئات خاصة للتوفيق والتحكيم بين طرفي العمل تحاول تقريب وجهات النظر المتعارضة. وكل اتفاق يصل إليه طرفا النزاع يجب أن يحرر كتابيا ويعتبر بمثابة عقد عمل مشترك تم إبرامه على الوجه المعتاد.

ويقوم بالتحكيم في معظم الدول هيئات مختصة، وتعد قرارات التحكيم بمثابة الأحكام القضائية أي تعتبر حائزة لقوة الشيء المقضي، كما أن لها نفس آثار عقود العمل المشتركة وكل ما في الأمر أنها بمثابة عقود مفروضة على الطرفين.

**II. علاقات العمل الجماعية:**

تعتبر علاقات العمل الجماعية أو العلاقات الصناعية من أبرز معالم الصناعة الحديثة حيث تتصل بصميم الملايين من البشر من جهة و بمصالح الإنتاج القومي من جهة أخرى.

ويمكن إجمال الوسائل المستخدمة لتنظيم العلاقات الصناعية في ثلاث وسائل رئيسية<sup>1</sup>:

**أولاً: التعاون والتشاور بين الإدارة والعمال:**

تقوم الطرق الرسمية للتشاور والتعاون بين الإدارة والعمال على أساس التشريع الذي يحدد نطاق التعاون بين طرفي الإنتاج ووظائفه ونظمه ووسائله التي تختلف باختلاف المنشآت.

وقد أصدرت بعض الدول العربية عدة تشريعات خاصة بالتعاون بين الإدارة والعمال ويتخذ الشكل القانوني لنظم المشاركة ثلاثة أشكال و هي:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 127.

### أ- نظام مندوبي العاملين:

يرفع هؤلاء المندوبين إلى صاحب العمل الاقتراحات التي ترمي إلى تحسين الإنتاج ونظام العمل ويهتمون بتطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بحفظ الصحة والأمن، ويعرضون على صاحب العمل جميع الشكاوي الفردية والجماعية التي لم تتم مستوياتها بصفة مباشرة ويشاركون في نشاط جميع المشاريع الاجتماعية التابعة للمنشأة.

### ب- اللجان الاستشارية المشتركة: وتهدف هذه اللجان إلى:

- النظر في الاقتراحات الخاصة بتنظيم العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
- تحسين ظروف العمل والإشراف على وسائل الوقاية من إصابات العمل كما الإشراف على سياسة التدريب المهني.
- تنظيم العلاقات الاجتماعية بين العمال وأصحاب الأعمال وتهيئة فرص التعاون بينهم بما يحقق مصالحهم لديهم.
- دراسة جميع مشاكل العمل القائمة أو المتوقعة والسعي لإيجاد الحلول الناجعة لتسوية هذه المشاكل وتحديد الأجور.

### ج- اشتراك العاملين في مجلس الإدارة:

أدخلت بعض الدول العربية نظام اشتراك العاملين في مجلس الإدارة بحيث يقوم العمال بانتخاب ممثلهم في مجلس الإدارة.

### 3- سريان علاقات العمل:

تتوقف مسألة تكييف علاقة العمل على معرفة الروابط القانونية التي تربط العمال بأصحاب العمل، وبالتالي معرفة النصوص القانونية المتعلقة بتنظيم العمل ضمن هذا الإطار من أجل معرفة ومتابعة التطورات والأوضاع المختلفة، التي تمر بها الحياة المهنية للعامل منذ تثبيته في منصبه إلى غاية انتماء علاقة العمل بصاحب العمل لسبب من الأسباب العادية أو الاستثنائية المؤدية لانتهائها، مهما كانت طبيعة العمل، وهي أوضاع وأحوال تختلف من عمل لآخر أو من عامل لآخر، لذلك يتعين علينا توضيح وضعيتين أساسيتين ومهمتين في الحياة المهنية للعامل، تتعلق الأولى بوضعية العمل الفعلي، وهي الوضعية

العادية لأية علاقة عمل، ثم وضعية التوقف عن العمل تتعلق بحالات توقيف أو تجميد هذا العلاقة، إذ تختلف أحكام هاتين الوضعتين وقواعدهما، وبالتالي تختلف الآثار الناتجة عن كل منها، فقد يكون ذلك نتيجة تغير نصوص قانونية أمرة كما قد يحدث تغير في مجال الأجور، كما قد يرغب الأطراف في تغيير العلاقة لتكييفها مع مصالحهم، وذلك ما يحدث عادة باتفاق الطرفين من أجل تحقيق نوع من الاستقرار في سريان هذه العلاقة، لقد عرف قانون علاقات العمل تنظيماً أكثر انسجاماً مما عرفه قانون العلاقات الفردية لسنة 82/06، لأن هذا الأخير أعطى صاحب العمل المستخدم سلطة إدارة المؤسسة وتسييرها وسلطة تعيين أي عامل، في إطار تنظيم نشاطه أو عند احتياج المصلحة، في أي منصب آخر مطابقاً لتأهيله في أي مكان تنشط فيه المؤسسة المستخدمة<sup>1</sup>، فوضع العامل في حالة شبه نظامية تعرضه إلى تقلبات في المناصب والمسؤولية يكتفي فيها القضاء بمراقبة بقاء الحقوق المكتسبة للعامل حتى وإن كان إجراء التقلب أو النقل لاعتبارات شخصية بعيدة عن المؤهلات الحقيقية للعامل<sup>2</sup>. فالتشريع السابق الذي كان يحكم وينظم سريان علاقة العمل أعطاهم محتوى يتجاوز الحدود التعاقدية فيفرغها من الطابع الإداري التعاقدية، فقانون علاقات العمل الفردية 82/06<sup>3</sup> ينص على وثيقة التوظيف ويحمل المستخدم بإعدادها، ولم ينص على عقد يتعاقد ويتفق بمقتضاه الطرفان.

غير أن ما جاء به قانون علاقات العمل 11/90، في إطار الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية فهو لم يبين المقتضيات السابقة، التي خولت المستخدم سلطات واسعة حيث تعترف المادة 6 منه بحق العامل في الحماية من كل تمييز لشغله منصب عمل غير الذي يكون مبنياً على مؤهلاته واحترام كرامته، كما تلتزم المادة 7 من نفس القانون العامل بالمساهمة في مجهودات المستخدم الرامية إلى تحسين التنظيم والإنتاجية، تنفيذ تعليمات السلطة السلمية...، مراعاة الالتزامات الناتجة عن عقد العمل، بذلك لم تبق ضرورة

<sup>1</sup> رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> شرفي محمد، مستشار بالمحكمة العليا، محاضرة بعنوان "سريان علاقة العمل، نشأتها وسريانها"، المجلة القضائية، الجزء 2، 1997، ص 67.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 68.

المصلحة واردة في القانون مما يجعل وضعية العامل أكثر خضوعا لعقد العمل منها على خضوعها لسلطة المستخدم.

#### 4- الأطراف المعنية بعلاقات العمل:

يمكن تحديد الأطراف المعنية بعلاقات العمل في ثلاثة أطراف<sup>1</sup>:

1- الحكومة المتمثلة في السلطات العامة خصوصا إدارة العمل.

2- صاحب العمل (المديرية) أو منظمات أصحاب العمل.

3- العمال (العاملون) ومنظمات العمال.

هذه الأطراف الثلاثة متكاملة فيما بينها ولا يمكن لأي طرف أن يستغنى عن الطرفين الآخرين وذلك بغض النظر عن النظم الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية القائمة.

وسوف نستعرض كل طرف من هذه الأطراف.

#### الفرع الأول: الحكومة:

قد تكون الحكومة متمثلة في السلطات العامة طرفا مباشرا في تنظيم علاقات العمل وذلك عندما يفرض التشريع إجراء المفاوضات الجماعية بشأن إبرام الاتفاقيات الجماعية بإشراك أو بإشراف ممثل حكومتي مثله.

أو عندما يضع لها المشرع الأسس والأطر اللازمة لها كإقرار الحرية النقابية وإجراء المفاوضات والاتفاقيات الجماعية بل وقد يشجع عليها وبدعمها ويدعو إليها وقد يفرضها فرضا أو يفرض الإجراءات والشكليات والمضامين العامة لها لتحقيق ودعم الاستقرار المهني والاقتصادي.

<sup>1</sup> Korchin, (H. FRANCOIS), L'aspect juridique des relations de travail, France, Paris, 1972, sans page.

**الفرع الثاني: العمال ومنظمات العمال:**

أساسا هم الطرف المباشر الأول في هذه العلاقة.

**أولا: العامل أو الأجير:**

ويعتبر عاملا كل من يؤدي عمله لقاء أجر ويكون تابعا في عمله لإدارة وتوجيه الجهة التي يعمل لحسابها.

والعامل بمفهوم عام لا يمكن أن يكون إلا شخصا طبيعيا حيث أن الالتزام الذي يتعهد به لا يمكن أن يقوم به الشخص المعنوي وهو أيضا كل شخص وصل سن العمل دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمله المهني أو جنسه أو الاعتداد بتبعيته لمؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات ما دامت العقود مستقلة عن بعضها البعض.

**ثانيا: منظمات العمال:**

وهي الطرف الآخر المهم في هذه العلاقات وتتمثل في تكتلات عمالية وهي أصلا وليدة الثورة الصناعية حيث نشأت وحدات صناعية كبيرة تستخدم يد عاملة مكثفة يصحبها تجمعات كبيرة للعمال ينظمون أنفسهم في منظمات نقابية أو منظمات غير رسمية تملك من مقاومات القدرة الذاتية ما يمكنها من تحقيق أهدافها وإثبات فعاليتها لخدمة وحماية أعضائها وصيانة حقوق العمال ومصالحهم ورفع الكفاية الإنتاجية.

وهناك منظمات عمالية رسمية معترف بها تتمثل في نقابات العمل ولجان المشاركة وهناك تجمعات عمالية غير رسمية تشكل الجماعات أو المنظمات العمالية الغير الرسمية وكلاهما يلعب دور في حماية وترقية شؤون العمال وأعضائها.

فالمنظمات أو هيئاتها وممثلوها يدخلون في مساومات ومفاوضات مع أصحاب العمل أو منظماتهم لتثبيت وتحديد شروط وظروف تشغيل العمال.

**الفرع الثالث: صاحب العمل أو منظمات أصحاب العمل:**

تتبع صفة صاحب العمل أو منظمات أصحاب العمل في علاقة العمل ممثلة في الطرف المقابل للعامل أو الأجير أو منظمات العمال.

**أولاً: صاحب العمل:**

اعتماداً على عنصر التبعية فصاحب العمل هو أي شخص طبيعي أو معنوي يستخدم أجير أو أكثر مقابل أجر.

إن صاحب العمل هو أيضاً معني مباشرة بتنظيم علاقات العمل مع العمال بشأن شروط وظروف العمل الخاصة بالأجور وأوقات العمل والراحة والإجازات، والقواعد العامة المتعلقة بظروف العمل وشروط السلامة والصيانة وحماية العمال في أماكن العمل وهم المستفيدون بالدرجة القصوى من تنظيم هذه العلاقات واستقرارها على أسس متينة ثابتة ليسود الاطمئنان لديهم في مجال نشاطه الاقتصادي وليتضاعف ويتحسن الانتاج بسببه.

**ثانياً: منظمات أصحاب العمل:**

بالنسبة لمنظمات أصحاب العمل فإنها تأسست أصلاً كهيئات تمثل مصالح أصحاب العمل الاقتصادية بصفة عامة.

وتختلف منظمات أصحاب العمل على أنها لا تخرج عن فئتين أساسيتين<sup>1</sup>:

1- الاتحادات أو الجمعيات الحرفية أو الصناعية.

2- الغرف التجارية أو الصناعية.

**1- الاتحادات أو الجمعيات الحرفية أو الصناعية:**

وتتميز هذه الاتحادات والجمعيات بكونها منظمات يتم في تكوينها أو الانضمام إليها بصفة اختيارية، وهي تقابل النقابات العمالية ويمكن إجمال الأهداف العامة لمنظمات أصحاب العمل فيما يلي:

1- حماية مصالح أعضائها.

2- منع المنافسة غير العادلة بين الأعضاء.

<sup>1</sup> لحسن يونغامة، المرجع السابق، ص 46.

**2- الغرف التجارية والصناعية:**

وتتميز بكونها منظمات تمثيلية أمام الحكومة والجهات المختلفة للتعبير عن الآراء المشتركة للأعضاء في السياسة الاقتصادية والمطالبة بإصدار التشريعات المفيدة للصناعة.

## الأداء:

- 1- محددات الأداء.
- 2- دراسة مكونات وأنواع الأداء.
- 3- العوامل المؤثرة في الأداء.
- 4- عملية تقييم الأداء.
- خلاصة الفصل

**1- محددات الأداء:**

لتحقيق الأهداف المرسومة يتطلب الأمر أن يكون الأداء للعمل بطريقة ملائمة لذلك، ويعتبر الأداء الممارسة العملية لمحتويات الخطط والقرارات الإدارية، وبواسطته يتبين مدى فعالية الخطة أو عدم فعاليتها، وكذلك يحدد إمكانيات العامل لإنجاز العمل. الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور والمهام<sup>1</sup>.

**1-1 الجهد:**

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**2-1 القدرات:**

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

**3-1 إدراك الدور (المهمة):**

يشير الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده، في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير، وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أداء مثل

<sup>1</sup> رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 211.

هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال، فقد يكون أداء الفرد جيدا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في أحد المجالات الأخرى.

## 2- دراسة مكونات وأنواع الأداء:

### 1-2 مكونات الأداء:

تتمثل في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل الإرتباطات بين هذه الأنشطة والمهام، فتفاعل مكونات الأداء تبين لنا مستوى أداء الفرد لذا سوف نتطرق لكل عنصر على حدى:

#### 1- كمية الجهد المبذول:

وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعملية في وظيفته خلال فترة زمنية محددة<sup>1</sup>، وكمية الجهد تحددها إدارة الموارد البشرية لكل موظف حسب مهارته وقدراته العقلية والجسمية وكذا دافعيته التي تؤهله لشغل المنصب وعلى الإدارة الاحتفاظ بالقدرات وتوجيهها لما يحقق أهدافها وينقسم هذا الجهد إلى ثلاثة أقسام هي: الجهد النفسي، الجهد العضلي، الجهد الذهني.

#### 2- نوعية الجهد:

هي مدى مطابقة الإنجاز للمواصفات المطلوبة فقد يكون الأداء أو الإنجاز مرتفعا لكن لا يتميز بالجودة<sup>2</sup>، لذا فكمية الإنجاز تعتبر مهمة بهذه ليس بقدر ما تهمننا نوعية وجودة الجهد المبذول ومستوى الدقة.

فنوعية الجهد تشير إلى « مستوى الدقة والجهد الذي يساعد على تحليل وفهم تقدير المستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة، مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه »، وكذا كفاءة الفرد لتنفيذ المهام من خلال فترة زمنية محددة ودرجة خلو الأداء من الأخطاء<sup>3</sup>.

#### 3- نمط الإنجاز:

والمقصود به الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي بها العمال وظيفته، ويبدل جهوده في مختلف أنشطة العمل وتقاس طريقة انجاز المهام والأنشطة، أو الأسلوب المتبع في القيام

<sup>1</sup> سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1990، ص 13.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 13.

<sup>3</sup> أحمد صقري عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص 50.

بهذه النشاطات حسب نوع الجهد المبذول جسميا كان أم عقليا كما يختلف نمط الإنجاز من منصب إلى آخر حسب طبيعة العمل، إنما جهدا عضليا على مستوى القاعدة لأداء المهام كتحريك الآلات والأجهزة وهذا يتطلب القيام بالأعمال اليدوية التي تعد من أساليب إنجاز الوظائف المؤداة في أغلب الأحيان من طرف في أغلب الأحيان من طرف الهيئة التنفيذية أو العمال المنفذين المتواجدين في قاعدة الهرم الإداري لأي منظمة، وإنما جهدا فكريا في نفس المنظمة ويشمل الهيئة الوسطى والعليا، والتي تأخذ على عاتقها وظائف مختلفة حسب أهميتها ودرجتها في الهرم الإداري وتتمثل النشاطات في التأطير والإشراف والتحكم وكل هذه المهام تتطلب نمط الإنجاز خاص حسب الوظيفة التي يشغلها العامل.

## 2-2 أنواع الأداء:

### 1- مجموع النشاطات الروتينية:

والتي تتميز بكونها نشاطات متكررة، وإنها تؤدي جهد أدنى من التفكير<sup>1</sup>، كما إن لها حولا جاهزة ومنتق عليها يؤديها أغلب الأفراد بنفس درجة النجاح.

### 2- مجموع النشاطات المتعلقة بحل المشاكل:

وتتمثل في الإجراءات التي يتخذها العامل لمواجهة المشاكل وحلها وهذا الإجراءات تتطلب قدرات ومهارات عالية نسبيا وتكون هذه المشاكل عادة لا تملك حلول جاهزة، وتتميز بأنها غير متكررة فهي تتطلب الخبرة المهنية والدراسة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى جهد كبير<sup>2</sup>.

### 3- مجموع النشاطات الإبداعية:

وهي نشاطات مرتبطة بنظام الابتكار والاختراع مثل اختراع أنظمة وأساليب أكثر كفاءة في التسيير أو رسم إستراتيجية سليمة للعمل وخصائص هذه النشاطات هي:

- تتطلب جهد ووقت كبير.

- مهارة عالية وخبرة كبيرة والتحكم في المعرفة.

<sup>1</sup> سليمان حنفي محمود، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 31.

- لا يستطيع كل فرد إنجاز هذه النشاطات بنجاح وذلك لعدم توفر القدرة على الإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

### 3- العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر أداء الفرد بعدة عوامل نابعة من ذاته، أو من المحيط الوظيفي الذي يعمل فيه وتعمل هذه المؤثرات جميعها وبدرجات متفاوتة حيث تتفاعل فيما بينها مؤثرة بذلك على أداء الفرد، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

#### 3-1 عوامل متعلقة بالموظف:

وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات واستعدادات.

#### 3-2 عوامل متعلقة بالوظيفة:

وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل<sup>2</sup>.

#### 3-3 عوامل متعلقة بالبيئة:

ويقصد بالبيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

#### 3-4 العوامل الأساسية للأداء الإيجابي:

تتمثل أهم عوامل الأداء الإيجابي فيما يلي:

- 1- التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهمة واللازمة للقيام بالعمل مثل طبيعة المهمة المكلف بها، وموعد انجاز هذه المهمة وموقع وجود المواد اللازمة لأداء هذه المهمة ونوعية معايير ومقاييس العمل.
- 2- الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافئ العامل المحدد في عمله ويتم توجيهه ونصح المقصر والمهمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 33.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 34.

3- دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطيع العامل أو الموظف القيام بما أُكِّل له من أعمال، مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب أو أية معوقات أخرى.

4- التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيها بينهم بشأن التوقعات والآمال حيث أن معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعملهم في السنوات القادمة<sup>1</sup>.

#### 5- عدم المشاركة في الأداء:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الدنيا والتي تؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين لشعورهم أنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة إنجازها، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء.

#### 6- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي... الخ.

والعوامل التنظيمية كالمؤسسات والواجبات ونظام الترقيات... الخ.

#### 7- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 34.

## 8- تأثير القائد على أداء العمال:

فالقائد يؤثر على أداء المرؤوسين من خلال ما يوفره من ظروف وإمكانيات وموارد لازمة للأداء، وذلك من خلال إعطاء المرؤوسين العمل الذي يتناسب وقدراته ومهاراته وتوفير الموارد والمدخلات اللازمة للأداء وتوفير الخدمات المعاونة من الآخرين واللازمة لإنجاز العمل<sup>1</sup>.

## 4- عملية تقييم الأداء، أهميتها وعناصرها:

يقصد بتقييم الأداء: "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم، وإمكانية تقادهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"<sup>2</sup>.

ونقصد بتقييم الأداء أيضا أنه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، ولذا فإن المعايير التقييمية للأداء تركز على كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه ولذا لا بد من معرفة ما يعنيه كل من مصطلح الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة أي الوسائل وليس الغايات، أما الفاعلية فتعني القدرة أو القابلية على إنجاز الأهداف وهذا يعني بأن التركيز بشأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها أي يرتبط بالغايات وليس الوسائل، ولذا فإن هذين المصطلحين يرتبطان مع بعضهما ارتباطا عضويا يجعل من إحداهما يعتقد الآخر ولولا تفاعلها لا يمكن الحصول على تقييم أداء مناسب وإيجابي<sup>3</sup>.

إن تقييم الأداء هو: "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقا"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 188.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكات للنشر، الرياض، 2008، ص 162.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 149.

<sup>4</sup> الصرفي محمد: قياس وتقييم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 316.

- يعرفه د. عبد الغفار حنفي تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل، وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين "ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف جدا".<sup>1</sup>

- كما يعرف بأنه : "محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية، وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل".<sup>2</sup>

- تقييم الأداء هو: "عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق أو انجاز العاملين للمهام المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم كذلك وفق معايير موضوعية على أسس علمية"<sup>3</sup>.

- كما يعرف بأنه 'العملية الإدارية التي تهدف إلى الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومستوى أكبر من ناحية أخرى'.<sup>4</sup>

وعليه من خلال هذه المفاهيم فإن تقييم الأداء يشتمل على النقاط التالية:

1- جمع البيانات اللازمة التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي.

2- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.

3- تقرير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور وتحسن في مستوى الأداء.<sup>5</sup>

4- قياس وتقييم الأداء، عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه للعمل للقياس بشكل مستمر.

5- عملية القياس تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليما.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، حسين قزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 598.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمان الهيتيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص 198.

<sup>3</sup> نور الدين شوقي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 19.

<sup>4</sup> سعاد نايف بلوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 الأردن، عمان، ص 278.

<sup>5</sup> صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994.

6- نتائج قياس وتقييم الأداء تبني على أساسها قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل الترقية، النقل، الفصل، المكافآت، لذلك يجب العمل على توفير عنصر الموضوعية في القياس بأكبر قدر ممكن.

7- القياس والتقييم يكشف مراكز القوة لتدعيمها ومراكز الضعف لتجنبها وعلاجها.<sup>1</sup>  
- أهمية تقييم الأداء:

يمكن تبيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء<sup>2</sup> والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:  
1- الترقية والنقل:

إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.  
2- تقييم المشرفين والمديرين:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.  
3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:

ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافر معين لهم.  
4- مقياس أو معيار:

إذن فإن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيار أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.  
5- تقديم المشورة:

إذ يشكل قياس الأداء لتقويم ضعف العاملين واقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم، إذ أن العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، وفي الواقع فإن الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

<sup>1</sup> عمرو وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، الأردن، 1991، ص 166-167.  
<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 87-88.

### 6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع:

إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

### 7- اكتشاف الحاجات التدريبية:

إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطور اللازمة.

8- يزود قياس الأداء المسؤولين في الإدارة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة.

### 9- رفع معنويات العاملين وتحسين علاقات العمل:

ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم نشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المؤسسة.

10- إن تقييم الأداء، وفق نظام محدد ومواعيد مضبوطة يستلزم الإدارات بتقديم تقاريرها الدورية حول كفاءتهم والاحتفاظ بالسجلات، والتقيد بمواعيدها وذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف<sup>1</sup>.

### عناصر التقييم:

يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفاعلية عملية تقييم الأداء منها:

#### 1- المقيم أو المشرف المباشر:

هو الذي يتسم بما يلي:

- إن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل، وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه.

<sup>1</sup> نمطي شحادة، محمد الباشا، محمد البيوشي، رياض الجبلي: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1991، ص 76-86.

- إن المشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف وخطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين<sup>1</sup>.
- بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.

## 2- فترة ووقت التقييم:

ليس من السهل تحديد فترة وقف تقييم الأداء للعاملين ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

و بعد تحديد المقيم والوقت، لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بالمقابلة التقييم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 76-86.

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 99.

### خلاصة الفصل:

إنّ الأداء وتقييم الأداء موضوع واسع ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه، والتقييم ذاته هو وسيلة، وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة ومستوى الأداء والإنجاز، وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منها، من خلال برامج تكوين وتطوير من خلال المراقبة والإشراف، وإصدار التعليمات والأنظمة التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء، وتقييم الأداء يجب أن يركز على معايير واضحة ومفهومة، ويكون له مرجعين من خلال العمل المؤسسي والتوثيق للإجراءات والقوانين والتعليمات ولوائح العمل ومراجعة وتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات والواجبات دون ازدواجية وتحديد الصلاحيات، وأسلوب اتخاذ القرار والمشاركة الفعالة بين الرئيس والمرؤوس لمزيد من التعاون والتنسيق، والعمل كفريق لتحقيق الكفاية الإنتاجية في ظروف عمل مواتية تهيئ للموظف عمل، تساعد على تحقيق أعلى معدلات الإنجاز الكمي والنوعي، وذلك أيضا بتوفير جو من علاقات عمل تكون مناسبة حتى يتسنى للعمال القيام بوظيفته في ظروف مناسبة، وتحسين أدائه، بحيث هذه العلاقات لا يمكن الاستغناء عنها، فهي التي توجه العامل وتؤثر عليه سواء إيجابيا أو سلبيا.

## الجانب الميداني للبحث

### الفصل الرابع

#### I - التعريف بميدان البحث ومجالات الدراسة

1- المجال المكاني.

2- المجال الزمني.

3- المجال البشري

#### II - المنهج والتقنيات المستعملة:

1- المنهج المتبع

2- أدوات البحث والتقنيات المعتمدة في الدراسة

3- تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها

#### III - عرض ومناقشة النتائج:

1- التعريف بخصائص العينة

2- الجداول الخاصة بالبيانات العامة.

3- تحليل المعطيات في ضوء الفرضيات.

- الاستنتاج العام للدراسة

## 1- التعريف بميدان البحث ومجالات الدراسة:

بعد أن تناولنا للجانب النظري نصل الآن إلى إثبات صحة الفرضيات التي انطلقنا منها في بداية الدراسة والتي تتمحور في تحسين الأداء، من خلال النمط القيادي المتبع في عملية التسيير، ومن خلال الطريقة المتبعة للاتصال، وبغرض التحقق من الفرضيات قمنا بإجراء دراسة ميدانية من خلال استجوابنا لمجموعة من العمال داخل المؤسسة الوطنية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة، وعلى هذا الأساس سنخصص هذا الفصل بتعريف ميدان البحث ومجالات الدراسة ونتناول المعطيات المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الأولى والثانية.

وللقيام بالدراسة الميدانية لابد أن يكون هناك مكان وزمان وعينة لذلك، حيث لا يمكن تصور دراسة ميدانية بدون أن يكون هناك مجال مكاني، ومجال زمني ومجال بشري وفي علم الاجتماع يطلق على عينة البحث والتي تمثل مجموعة من الأفراد، بالمجال البشري وعلى هذا الأساس يكون تفصيلنا للتعريف بميدان البحث ومجالات الدراسة بالحديث عن:

### 1-1: المجال المكاني:

ونقصد به مجال الدراسة من حيث مكان إجرائها ونحن في دراستنا هذه قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ولهذا نتناول بالتفصيل التعريف بالمؤسسة أولا ثم نتناول الموقع الجغرافي لها ثانيا.

## **I- Présentation de l'organisme d'accueil :**

### **1-1 historique de l'organisme d'accueil :**

La coopérative de céréales et de légumes secs (C.C.L.S) a été créée par agrément N°226 du 26 juillet 1984. opérationnelle le 01 juin 1985.

Cet organisme est sous la tutelle de l'office algérien interprofessionnelle de céréales (OACI) et du ministre de l'agriculture.

### **1-2 Présentation de l'organisme d'accueil :**

La C.C.L.S de tizi-ouzou exerce ses activités sur le territoire des wilayas de tizi-ouzou et de Boumerdes. Elle dispose de 05 unités de stockage réparties comme suit :

- 04 unités à Draa ben khedda.
- 01 unités à thenia.

Elle dispose d'une capacité de stockage de 31500 tonnes et d'une capacité de réception de 3 wagons /jours, elle compte 177 personnels permanents et 40 personnels contrat actuel.

Elle dispose d'un ensemble de matériels d'exploitation, équipements et matériel roulant.

### **1-3 activités de l'organisme d'accueil :**

Elles se résument comme suit :

- Collecte de la production céréalière locale.
- Assure l'approvisionnement des unités ERIAD (tadmait et baghlia) et les minoteries et mouleries privées.
- Traitement et conditionnement des céréales semences.
- Commercialisation des semences céréales durant la campagne labours-semailles-
- Appel à la production (vulgarisation et assistance technique).
- Assure le bon déroulement de la campagne moissons-battages.

## 2 - المجال الزمني:

لقد مرت هذه الدراسة بعدة مراحل والتي نقسمها إلى مرحلتين أساسيتين:  
**المرحلة الأولى:** والتي تم فيها الإلمام وجمع معطيات النظرية الخاصة بموضوع الدراسة، وبعد جمعها تم تصنيفها وترتيبها وتدوينها وفق ما يلاءم ويخدم موضوعنا، والتخلي عما لا جدوى منه أو ليس من الأهمية بمكان، وهذه المرحلة خاصة بالجانب النظري والتي دامت حوالي 5 أشهر من شهر نوفمبر 2014 إلى غاية شهر مارس 2015 والبحث عن ميدان في نفس الوقت.

**المرحلة الثانية:** وهي المرحلة الخاصة بالجانب الميداني للدراسة التي استمرت تقريبا 3 أشهر.

**أولاً:** تم البحث عن المؤسسة التي تخدم مجال الدراسة وبداية الاتصال بالمسؤولين تدريجيا.  
**ثانياً:** وبعد الاتصال بمجمع البحث وجدنا أن المبحوثين لا يتقنون اللغة العربية ما أدى بنا إلى ترجمة الاستمارة إلى اللغة الفرنسية، مما أدى إلى استغراق وقت آخر.  
**ثالثاً:** تم تفرغ المعطيات المتحصل عليها في جداول إحصائية ثم القيام بقراءتها وتحليل وفق ما يخدم الفرضيات الموضوعية في بداية الدراسة.

## 3- المجال البشري:

المجال البشري للدراسة والذي يشمل مجتمع البحث للقيام بدراسة ميدانية لا بد من تحديد مجتمع الدراسة لإجراء البحث، وفي دراستنا هذه ويتكون مجتمع البحث الذي قمنا بإجراء دراستنا من مجموع العمال الذين يشتغلون في هذه المؤسسة فالمؤسسة الوطنية التعاونية الحبوب والبقول الجافة تحتوي على 5 وحدات، 4 وحدات في ذراع بن خدة و وحدة في الثنية (بومرداس)، كما تحتوي على 217 عامل نجد منهم 40 عامل متعاقد و 177 عامل دائم وهم موزعين في جميع الوحدات الموجودة 54 إطار، 85 تحكّم 78 تنفيذ.

## II- المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة:

إن الاقتراب المنهجي علمية لا يمكن الاستغناء عنها في البحث الميداني للدراسة العلمية، حيث يمدنا بالحقائق والمعلومات عن الواقع الاجتماعي، وبالتالي تعتبر دعامة أساسية لجمع المعطيات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وتحليلها تحليلاً موضوعياً، ولهذا فأي بحث مهما كان نوعه لا بد وأن يقوم على منهج معين أو عدة مناهج حسب طبيعة الموضوع المدروس ونوعه، وهذا الأخير هو الذي يحدّد لنا نوع المنهج المستعمل أو المناهج التي يمكن استعمالها في الدراسة، فالباحث ليس حرّاً في اختيار المنهج، بل الموضوع هو الذي يتحكم ويفرض المنهج على الباحث كما أن على الباحث من خلال دراسته لا بد وأن يستعين بمجموعة من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات المتعلقة بدراسته، ومن خلال دراستنا هذه ومن أجل الوصول إلى مدى تأثير علاقات العمل على أداء العمال استعنا ببعض المناهج والتقنيات لتحليل وتفسير الموضوع الذي سنوضحه كما يلي:

### 1- المنهج المتبع:

إنّ المنهج يختلف باختلاف مواضيع البحث، والإشكالية المطروحة والأهداف المراد تحقيقها هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين، والمنهج كما يعرفه البعض " هو الوسيلة التي نتوصل عن طريقها إلى الحقيقة ويتم بواسطتها الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالظاهرة المدروسة"<sup>1</sup> كما يعرفها أيضاً أنها الطريقة المستعملة في البحث ويتوقف استعمال واختيار المنهج على أساس طبيعة الموضوع خاصة فيما يتعلق بالإشكالية والميدان<sup>2</sup>، أو هو نوع من التصميم يضعه الباحث نوع من المنهج المختار، بحيث يستعين الباحث بمجموعة من الإجراءات والقواعد التي يتم تبنيتها قصد الوصول إلى نتائج علمية.<sup>3</sup> إذن فالمنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على التساؤلات التي طرحها في إشكالية الدراسة، ونحن من خلال دراستنا هذه اعتمدنا على:

<sup>1</sup> صلاح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 191.

<sup>2</sup> Angers Mouris, *L'initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, ed Casbah, université Alger, 1997, p 35.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، النظريات المعاصرة، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002، ص 178.

## - المنهج الوصفي:

يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة والتعبير عنها سواء كميًا أو كفيًا حيث يهتم بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلا لغرض الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع<sup>1</sup>، ويعرف بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة كتحديد مشكلة البحث، تحليلها، تحديد نطاق ومجال الدراسة، فحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة، تفسير النتائج وأخيرا الوصول إلى استنتاجات<sup>2</sup>، ويعتبره "ريمون بودون"<sup>3</sup> بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وصفا كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، لأن إعطاء الظاهرة تحليلا كميًا يسمح بجمع المعلومات القابلة للمقاومة بين عنصر وآخر وبين مجموع العناصر فيما بينها<sup>3</sup>.

## 2- أدوات البحث والتقنيات المعتمدة في الدراسة:

أدوات البحث العلمي هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة بالبحث، ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر، إلا أنه رغم أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول تحديد معنى أدوات البحث العلمي إلا أنه اختلفوا في تحديد أدوات البحث هذه، حيث إن هناك من يحددها في العينة والمقابلة الشخصية والاختبارات<sup>4</sup>، كما أن هناك من يحددها في العينة والمقابلة والملاحظة، وتحليل المحتوى والاختبارات وآخرين يحصرونها في الملاحظة والمقابلة والاستبيان والتجربة وتحليل المضمون والتحليل الإحصائي<sup>5</sup>.

وعلى هذا فأدوات البحث العلمي تختلف من باحث لآخر، إلا أنه ما يؤخذ على التحديد الأوّل والثاني إدخال العينة من بين أدوات البحث العلمي، فالعينة تمثل مجتمع البحث الذي نقوم بإجراء الدراسة عليها، والتي نجمع المعطيات منها، وليس أداة للبحث، وكذلك الحال بالنسبة للتحليل الإحصائي حيث أن هناك من يجعلها من تقنيات التحليل وليست للبحث.

<sup>1</sup> طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1984، ص 3.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 89.

<sup>3</sup> Raymond BOUDON, *Les méthodes en sociologie*, ed puf, 4 éditions, Paris, France, 1985, p 31.

<sup>4</sup> Angers Mouris, op , cit, p 129.

<sup>5</sup> حسن عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1992، ص 100.

ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا هذه لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها على الأدوات التالية: الدراسة الإستطلاعية، الملاحظة، الاستمارة، التحليل الإحصائي.

### 1-2 البحث الإستطلاعي الميداني:

يمثل البحث الإستطلاعي أول خطوة ميدانية يقوم بها الباحث لذلك اعتمدنا عليها لتتعرف على ميدان بحثنا في المؤسسة الوطنية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة حيث أجرينا هذه الدراسة على عينة مكونة من 15 عامل وقد تضمنت أيضا هذه الدراسة مقابلات مفتوحة مع مدير المؤسسة ونائبة المدير، وكذلك العمال الذين يفترض أن تكون لديهم معلومات هامة ذات صلة بموضوع دراستنا وذلك لغرض جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي قد تفيدنا في البحث حتى يمكننا من بناء استمارة بصورتها الأولية، وبعد إعادة النظر وتصحيحها من طرف الأستاذ توصلنا إلى وضع استمارة بصورة نهائية.

### 2-2 الملاحظة:

وتعني رصد السلوك الذاتي الاجتماعي الذي يمارسه الأفراد بشكل فعلي في الحياة اليومية العملية ويتم ذلك بطريقتين هما:

الملاحظة العامة التي تسمح للباحث بملاحظة سلوك عدد الأفراد، دون التقييم بنظام معين في نوع المواقف والسلوك والقيم الاجتماعية، وعدد الذين يتم ملاحظتهم، ويكون هذا النوع من الملاحظة أشبه بملاحظة السائح الذي يلاحظ بعض الظواهر السلوكية لمجتمع غريب بحيث تؤدي ملاحظته هذه إلى إساءة تقدير الظواهر التي يلاحظها وإطلاق أحكام متسرعة ومجحفة، لذلك لا يعتمد علماء الاجتماع على هذا النوع من الملاحظة لعدم موضوعيتها وعلميتها وعمقها الإدراكي.

أما النوع الثاني فيتمثل في الملاحظة المنظمة التي تعني ملاحظة سلوك الأفراد في وضعية إجتماعية ذات علاقة متينة بالنظام الاجتماعي والثقافي، أي ملاحظة جزئيات المجتمع بواسطة حواس الباحث الذي تمده بشكل مباشر بكل ما يسلكه أفراد المجتمع مستخدما جهده العقلي في رصدها ووصفها بدقة دون تحويلها وتبديلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، 1997، ط2، ص 218.

ويضيف "موريس أنجرس" في هذا الشأن مؤكداً على أهمية الملاحظة في العلوم والتي تكون متبوعة بسؤال أو مجموعة أسئلة بحيث تكون هذه الأسئلة السند الذي ترتكز عليه ملاحظتنا، بحيث أن الروح العلمية تحاول تجاوز المشاهدات البسيطة للأشياء الجديدة أو الغير العادية ولكن لا ينبغي علينا التوقف عند هذا الحد، بل ينبغي طرح التساؤل في صيغة استفهامية مفادها لماذا؟ لماذا تتبنى جماعة العمل هذا النمط من السلوك؟ ولماذا تتجسد مثل هذه الأشياء؟<sup>1</sup> ، وفي هذا الشأن تؤكد "مادلين فراويتز" ( Madeleine Grawitz ) على ضرورة ملاحظة الجماعة في مكان العمل وهي تحيي الفعل الذي يوحد العمليات التي تجري وليس قبل إنقضاؤها<sup>2</sup> .

وفي هذا السياق استعنا بالنوع الثاني من الملاحظة وهي الملاحظة العلمية المنظمة لواقع عمال مؤسسة الحبوب والبقول الجافة بحيث رصدنا تحركات العمال داخل هذه المؤسسة وهم بصدد التفاعل بينهم.

### 2- 3 الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات الميدانية، وتعرف على أنها "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين تسمح بالوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق"<sup>3</sup>، كما تعرف أيضاً أنها مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة كانت أو مفتوحة أو متعددة الاختبار) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة، أو اتجاه معين أو موقف معين، إن الحصول على البيانات يتم إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو إن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد، أو تسلّم باليد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Mauris Angers, op, cit, p 17.

<sup>2</sup> M. Grawitz, *Lexique des sciences sociales*, DALLOZ, Paris, France, 1983, p 565.

<sup>3</sup> عبد الله المهالي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1988، ص 183.

<sup>4</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص 220-221.

كما بعد الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان<sup>1</sup>.

وللاستمارة عدة مزايا حيث تفيد الباحث في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في مجال المبحوث، لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره للبوح بها، والاستبيان في تصميمه أقرب إلى الدليل المرشد المتضمن لسلسلة من الأسئلة، التي تقدم إلى المبحوث وفق تصور معين ومحدد للموضوع، قصد الحصول على معلومات خاصة بالبحث، أو في شكل معلومات تعبر عن مواقف وآراء المبحوثين حول قضية معينة كما تعبر أكثر وسائل البحث شيوعا وفعالية وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يحضرها الباحث بعناية تعبر عن الموضوع في إطار الخطة الموضوعية لتتقدم إلى المبحوثين من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.

والاستمارة كوسيلة علمية وعملية كان الغرض من استعمالنا لها لجمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين (عمال المؤسسة الوطنية للتعاونية الحبوب والبقول الجافة) للكشف عن التأثير الموجود بين علاقات العمل والأداء العمال داخل المؤسسة، حيث احتوت الاستمارة المستعملة في دراستنا هذه على 42 سؤال موزعة على 60 عمال خصصنا منهم عمال تنفيذ وعمال تحكم فقط.

### أسئلة مغلقة:

وكان الغرض منها الحصول على معلومات محددة بحيث يسهل تكميمها ووضعها في جداول إحصائية وتحليلها تحليلًا إحصائيًا، والتي يتم من خلالها قراءة الجداول قراءة سيبيولوجية تتماشى وطبيعة الموضوع.

<sup>1</sup> دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 104.

### أسئلة مفتوحة:

والغرض منها إعطاء الفرصة للمبوحثين لإبداء آرائهم حول الظاهرة قيد الدراسة بكل حرية، كما تفيد هذه الأسئلة في الحصول على تفسيرات وأجوبة تساعد على التحليل السيلوجي للجدول الإحصائية بصورة دقيقة.

### 4-2 التحليل الإحصائي:

يعتبر التحليل الإحصائي الأداة الأساسية والأخيرة في قائمة أدوات البحث العلمي المستخدمة في جمع المعلومات الإحصائية، في شكل بيانات رقمية، ويعتبر المنهج الإحصائي مكمل للمناهج الأخرى، والهدف منه هو اختيار صحة الفرضيات والتحقق من العلاقة الموجودة فيها، وبتوضيح الخصائص الكيفية بين المتغيرات، من حيث تمثيل البيانات ووضعها في جداول مركبة على أساس إيجاد العلاقة بين متغيرين أو بعدين أو أكثر، سواء كانت هذه العلاقة طردية أو سلبية<sup>1</sup>.

واستعمالنا للتحليل الإحصائي كأداة ضرورية في دراستنا حول موضوع تأثير علاقات العمل على أداء العمال داخل المؤسسة، وذلك لإيجاد نوع التأثير الموجود بين علاقات العمل في تحسين من مستوى أداء العمال داخل المؤسسة. وذلك بتحليل الأسئلة التي وضعناها في الاستمارة بعد تكميمها في صيغة أرقام معبرة عن الأسئلة التي طرحناها الخاصة بكل فرضية ووصفها في جداول، حيث أن هناك بعض الجداول سؤال معين، وجدول أخرى للربط بين المتغيرات التي لها علاقة لإثبات الفرضيات.

### 3- تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها:

للعينة دور أساسي في الدراسات الميدانية، حيث لا يتصور إجراء بحث ميداني بدون الاستعانة بعينة تكون محل إجراء الدراسة عليها لإثبات الفرضيات الموضوعية في الدراسة أو نفيها، ويتم استعمال أسلوب العينة في الدراسات الميدانية، وذلك عندما يكون حجم المجتمع المدروس كبير حيث يصعب التحكم في جميع مفرداته، أو عندما يكون مجتمع البحث متجانس بدرجة كبيرة جداً، ويعرف مجتمع البحث على أنه "جميع مفردات الظاهرة،

<sup>1</sup> غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 415.

التي يدرسها الباحث"<sup>1</sup>، أما مفردات البحث تعرف بأنّها وحدات البحث، فهي الجزء الأساسي المكون للمجتمع البحثي، أي الأجزاء المكونة لمجتمع البحث، مثل الأفراد، الأشياء، ... الخ.<sup>2</sup>

كما تعرف العينة على أنّها "جزء من المجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي، إذن العينة تمثل هذا الأخير وتحقق أغراض البحث، وتغني الباحث مشتقات دراسة المجتمع الأصلي كله.<sup>3</sup>

ومن المتعرف عليه البحوث الميدانية تعتمد على العينة تقام عليها الدراسة، إذ كان لزاما علينا تحديد عينة يمكن القيام باختيار مدى صحة الفرضيات موضوع الدراسة، لقد قمنا أولا بتحديد المؤسسة التي نستطيع القيام بإجراء الدراسة الميدانية فيها، من خلال معاينتنا لمجموعة من المؤسسات التي يمكن إقامة دراستنا فيها سواء كانت خاصة أو عمومية، وذلك للبحث عن مؤسسة تحتوي على مجموعة من العمال يمكن إجراء دراسة ميدانية عليهم بحيث تتوفر فيهم شروط إجراء البحث من حيث العدد، ومن حيث المستوى العلمي لأفرادها، وكذلك من حيث العدد، ومن حيث المستوى العلمي لأفرادها، وكذلك من حيث التجارب العلمي لإجراء الدراسة في هذا المستوى، وبعد البحث المتواصل وقع اختيارنا للمؤسسة الوطنية للتعاونية الحبوب والبقول الجافة مقرها بمدينة تيزي وزو، ذراع بن خدة.

ولقد اعتمدنا في بحثنا على:

- **العينة الطبقية:** العينة الطبقية تجمع بين العينتين (العشوائية، المقيدة) ذلك أنها مقيدة بصفات المجتمع الأصلي وهي عشوائية في حدود هذه الصفات، وهذه العينة تستلزم من الباحث الذي يختار عينته في ضوءها أن يحلل المجتمع الأصلي أولا، ثم يختار عشوائيا في ضوء صفات هذا المجتمع. وقد يكون المجتمع موضع الدراسة على سبيل المثال مجتمع

<sup>1</sup> دوقان عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ط5، 1996، ص 113.

<sup>2</sup> أحمد بن مرسل، المرجع السابق، ص 172.

<sup>3</sup> محمود علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 1983، ص 403.

طبعي، فعلى الباحث أن يختار أفراد عينته من الطبقات كلها وأن يكون أفراد هذه العينة من ناحية أخرى مختارين عشوائياً وبنسب واحدة من الطبقات المختلفة<sup>1</sup>. يستخدم هذا النوع من العينات عندما يكون هناك تباين (عدم تجانس) واضح في مجتمع الدراسة، بحيث يمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات أو طبقات بناءً على هذا التباين.

$$\frac{\text{عدد العمال في فئة معينة}}{\text{العدد الكلي}} \times X \text{ عدد مفردات العينة المطلوبة}^2$$

العينة المختارة	العدد	فئة العمال
40	85	عمال التحكم
20	78	عمال التنفيذ
60	163	المجموع

$$\% 52.14 = \frac{100 \times 85}{163} \quad \left\{ \begin{array}{l} \%100 \leftarrow 163 \\ \%X \leftarrow 85 \end{array} \right.$$

$$\% 47.85 = \frac{100 \times 78}{163} \quad \left\{ \begin{array}{l} \%100 \leftarrow 163 \\ \%X \leftarrow 78 \end{array} \right.$$

<sup>1</sup> عباس محمد عوض، علم النفس الإحصائي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 89.  
<sup>2</sup> زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعيّنات، مديرية تربية لواء البتراء، عمان، الأردن، 2000-2001، ص 5.

استنتاج عدد أفراد عينة الدراسة:

$$44 = \% 44.31 = \frac{52.14 \times 85}{100} \left\{ \begin{array}{l} \%100 \leftarrow 85 \\ \%52.14 \leftarrow X \text{ فرد} \end{array} \right.$$

$$37 = \% 37.32 = \frac{47.85 \times 78}{100} \left\{ \begin{array}{l} \%100 \leftarrow 78 \\ \%47.85 \leftarrow X \text{ فرد} \end{array} \right.$$

ونظرا للإجراءات التنظيمية للمؤسسة وفيما يخص القانون الداخلي لها، صعب من مهمتنا في الحصول على الحجم المناسب لإجراء الدراسة بحيث كنا مجبرين على توزيع 60 استمارة فقط بدلا من 81.

### III- عرض ومناقشة النتائج:

#### 1- التعريف بخصائص العينة:

جدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
66.66%	40	ذكر
33.33%	20	أنثى
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذكور بنسبة 66.66% يقابل إناث والتي تقدر بـ 33.33% وتتمركز أغلبية الأعمال التي يقوم بها الذكور في الورشات وطبيعة العمل الذين يقومون به، بحيث لا تتوافق المهام التي تقوم بها المؤسسة مع طبيعة النساء بالإضافة إلى عدم رغبة النساء في هذه الأعمال حسب طبيعة المجتمع الجزائري، ضف إلى أسباب أخرى يمكن ربطها بالعادات والتقاليد فهناك من هو ضد عمل المرأة ونظرا أيضا لتموقع المؤسسة (البعد).

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	السن
23.33%	14	]30 -20]
38.33%	23	]40-30]
26.66%	16	]50-40]
11.66%	7	50- وما فوق
100%	60	المجموع

عند قراءتنا للجدول نجد أكبر نسبة العمال لأفراد العينة حسب السن تتمحور في الفئة العمرية من [40-30] سنة وذلك بنسبة 38.33% يقابل 26.66% بنسبة للفئة العمرية [50-40] في حين نجد أن الفئة العمرية [30-20] بلغت نسبتها 23.33% وفي الأخير الفئة العمرية 50 وما فوق بنسبة 11.66% وذلك ما يفسره بإقبال المؤسسة على سياسة التشغيل الخاصة بفئة الشباب ومتوسطين العمر والاستعانة بخريجي الجامعات والمراكز التكوينية، أما تفسير النسبة المنخفضة كلما ارتفع السن الكثير من العمال يغيرون عملهم إلى مؤسسات أخرى أو الهجرة إلى بلدان أجنبية أخرى زيادة إلى التقاعد أيضا.

**جدول رقم 03:** يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
46.66%	28	متزوج
45%	27	أعزب
8.33%	5	مطلق
100%	60	المجموع

من خلال هذا الجدول تبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين قدرت بـ 46.66% والتي تمثل فئة المتزوجين، ثم تليها نسبة 45% من فئة المعزوبين، وأخيرا تأتي فئة المطلقين بنسبة تقدر بـ 8.33%

ويعود هذا أي ارتفاع نسبة المتزوجين داخل المصنع إلى توفر الاستقرار والضمان الاجتماعي لهم، وأيضا ملائمة أوقات العمل لهم باعتبارهم أرباب العائلات، ويمكن تفسير هذا بالقول أن الحالة العائلية مستقرة وهذا ما يؤكد أن هناك فئة الشباب أكثر.

جدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
8.33%	5	إبتدائي
30%	18	متوسط
43.33%	26	ثانوي
18.33%	11	جامعي
100%	60	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب العمال لديهم مستوى ثانوي بنسبة 43.33% مقابل 30% لديهم مستوى متوسط وفي المرتبة الثالثة نجد 18.33% تشمل العمال الذين لديهم مستوى جامعي وفي الأخير تأتي الفئة ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 8.33% فهذه المعطيات توحي بأن هذه المؤسسة لا تركز كثيرا على المستوى التعليمي أي لا تعطي له أهمية كبيرة نظرا لطبيعة العمل داخل هذه المؤسسة فالمستوى التعليمي مقبول وليس مناسباً في حال هذه المؤسسة.

جدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة السسيومهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة السسيومهنية
66.66%	40	تحكم
33.33%	20	تنفيذ
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة للعمال حسب التوزيع السيسيومهني لهم تشمل عمال تحكم والتي بلغت 66.66%، تليها نسبة 33.33% خاصة بعمال التنفيذ.

وما يمكن أن نفسره لهذه النسب هو أن المؤسسة بحاجة للوظائف الإدارية أكثر من الوظائف الأخرى نظرا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة الوطنية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة وعمال التحكم هم أكثر احتكاكا بالإطارات ضف إلى عامل الأقدمية الذي يلعب دورا هاما في ذلك، فكلما اكتسب العامل خبرة داخل المؤسسة تحصل على ترقية.

**جدول رقم 06:** يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
[10-1]	38	63.33%
[20-10]	16	26.66%
20 فما فوق	6	10%
المجموع	60	100%

من خلال هذا الجدول الذي يمثل توزيع العمال حسب أقدميتهم أن أكبر نسبة تشمل العمال ذوي الأقدمية [10-1] سنة بنسبة 66.33% أما بالنسبة للعمال ذوي الأقدمية [10-20] سنة و 20 سنة وما فوق بنسبة 26.66% و 10% على التوالي.

وهذا ما يمكن تفسيره أن المؤسسة قامت بتشغيل أكبر عدد من العمال الشباب في السنوات الأخيرة ولذلك لتعويض العمال القدامى سواء الذين بلغوا سن التقاعد أو الذين هم مقبلين على التقاعد وكذلك تعويض العمال الذين تركوا وظائفهم نحو مؤسسات أخرى بالإضافة إلى الاستفادة والاستعانة بذوي الكفاءات

## 2- الجداول الخاصة بالبيانات العامة:

الجدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب إرتياحهم في العمل:

النسبة المئوية	التكرارات	الإرتياح في العمل
85%	51	نعم
15%	9	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الشعور بالارتياح في العمل يمس تقريبا كل المبحوثين وهو موقف أعوان التحكم وعمال التنفيذ وذلك بنسبة تقدر بـ 85%، أما فيما يخص الذين أجابوا بـ لا فتقدر نسبتهم بـ 15%.

من هنا نستنتج أن العاملين مع بعضهم البعض يعملون على إنشاء علاقة جيدة، وهذا ما يدل بصفة عامة على وجود ظروف عمل ملائمة إضافة إلى الروح الجماعية السائدة وغياب الصراع في العمل، وهو ما يدفع للعمل أكثر قصد تحقيق مردودية أفضل، وهاتين الفئتين السسيومهنيتين ترتبطان برصيد من العلاقات الاجتماعية وتبتعدان عن إنتاج القلق في المؤسسة وتجنب أي حالة من اللااستقرار، وما ساهم في هذا الشأن هو نمط التسير المنتهج من طرف الإدارة بحيث تتعامل بشكل جيد مع العمال والتي تسهر على توفير الظروف الملائمة وجعل العمال مرتاحين داخل المؤسسة زيادة على ذلك إتباعها لعملية اتصال جيدة تساعد بدورها على دفع العمال بالإبداع باقتراحاتهم وانشغالاتهم بشكل طبيعي، وكل هذا يساعد على ارتفاع الأداء داخل المؤسسة وجعل العمال مرتاحين ومقتنعين بمناصبهم.

جدول رقم 08: يبين موقف العمال من تأثير علاقات العمل على الأداء:

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير علاقات العمل على الأداء
36.66%	22	كبير جدا
33.33%	18	كبير
29.99%	20	عادي
100%	60	المجموع

يوضح هذا الجدول بأصنافه الثلاث موقف العمال في درجة تأثير علاقات العمل على أداء العاملين حيث نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بالتأثير الكبير جدا تقدر بـ 36.33%، وتليها نسبة الذين أجابوا بالتأثير الكبير والتي تقدر بنسبة 33.33%، وأخيرا نجد نسبة الذين أجابوا بالتأثير العادي لعلاقات العمل نجد أنها تقدر بـ 29.99%.

وهذا يبين لنا أن علاقات العمل تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال وذلك من خلال العملية الإتصالية المستمرة والدائمة بين العمال، وما ساهم هو الدور الفعال للقيادة في ذلك، وهذا ما دفع إلى خلق روح الدافعية عند انجاز العمل لدى العمال داخل المؤسسة.

جدول رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة حسب نوعية المعلومات التي يتلقاها العامل:

نوعية المعلومات	التكرارات	النسبة المئوية
في إطار توجيه	17	28.33%
أوامر	6	10%
تساور	37	61.66%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب نوعية المعلومات التي يتلقاها العامل داخل المؤسسة أنّ أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة كبيرة على التساور بنسبة تقدر بـ 61.66%، ثم تأتي نسبة 28.33% بالنسبة للذين أجابوا في إطار توجيه، أما بالنسبة للذين صرّحوا بأنهم يتلقون المعلومات على شكل أوامر فتقدر النسبة بـ 10%.

فنستنتج من خلال هذا الجدول على وجود نمط ديمقراطي في التسيير مع إعطاء الحرية في العمل، وهو ما يعتبر دافع لبناء علاقات غير رسمية داخل المؤسسة، وهذا ما سيكشفه الجدول رقم (16) الذي يبين موقف العمال من الفئات التي يجدون معهم التوافق بحيث اتضح لنا أن للفئة السيسيو مهنية دور في ذلك فلكل منها نمطها الخاص في تلقيها للمعلومات وبنسبة كبيرة يجدون التوافق مع الإطارات.

جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم للاحترام والتقدير بصفة عامة:

الاحترام و التقدير	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	%83.33
لا	7	%11.66
المجموع	60	%100

بيانات الجدول أعلاه تلخص بشكل ملحوظ مجمل الموضوعات التي ناقشناها في هذا الجدول والتي أبدى أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فيها اهتماما بالغا في طرحها إما بشكل ظاهر أو بتلميحات ترجمتها مواقفهم من العمل، من هذه الزاوية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرّحوا بأنهم يتلقون الاحترام والتقدير داخل المؤسسة وهذا يتبين في النسبة الضخمة التي تمثلهم والتي تقدر بـ %88.33، أما بالنسبة للذين أجابوا بـ لا أي يوجد تقدير واحترام داخل المؤسسة فنسبتهم ضئيلة إذ تقدر بـ %11.66

ويمكن تفسير هذا النتائج بالقول أن العلاقات في العمل جيدة وما يدل على ذلك هو احترام كل ذي حقه ومرتبته وواجباته والعمل الجيد الذي تؤديه الإطارات من أجل الوصول إلى أهداف وغايات المؤسسة.

جدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الرضى عن العمل
81.66%	49	نعم
18.33%	11	لا
100%	60	المجموع

توضح بيانات الجدول أن أغلبية المبحوثين راضين عن عملهم وهذا بنسبة تقدر بـ 81.66%، على عكس الذين أجابوا بأنهم غير راضين فلا تتعدى نسبتهم بـ 18.33%.

فنستنتج من خلال الجدول أنّ مسيرى المؤسسة سهروا على توفير كل الإمكانيات ومتطلبات العمال، أي العمال راضين عن نمط القيادة المتبع في المؤسسة وهذا يظهر من خلال تصريحهم لذلك، ضف إلى عملية الإتصال التي تلعب دورا هاما في ذلك، وهذا دليل على وجود دافع لبناء علاقات غير رسمية داخل المؤسسة ممّا يشجّع العمال ويزيد من دافعيتهم للعمل وتحفيزهم على البحث عن مطالبهم ودراسة مشاكلهم والاستماع إلى اقتراحاتهم ولعلّ هذا ما يمثل لب العملية الاتصالية وبالتالي تحسين مردودية المؤسسة.

جدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب معنوياتهم في العمل

المعنويات في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
مرتفعة	35	58.33%
عادية	20	33.33%
منخفضة	8	8.33%
المجموع	60	100%

يوضح هذا الجدول رأي العمال فيما يخص معنوياتهم في العمل إذ يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة صرّحوا بأنّ معنوياتهم مرتفعة في العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 58.33%، وهي تعتبر أكبر نسبة، ثم تليها نسبة الذين أقرّوا بأنّ معنوياتهم عادية في العمل وذلك بنسبة تقدر بـ 33.33%، أين نجدها منخفضة بنسبة 8.33%.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأنّ معنويات العمال ترتفع من خلال اهتمام المؤسسة بهم، وذلك بتوفير لهم الظروف الملائمة وحسن المعاملة لهم، وتشجيعهم من خلال إعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يبيّنه الجدول رقم (23) الذي يدل على موقف العمال في مشاركتهم في اتخاذ القرار الذي يخلق روح المثابرة وتنمية قدراتهم وزيادة دافعيتهم في العمل وهذا دليل على إجابة العمال لارتفاع معنوياتهم داخل المؤسسة.

جدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب ارتباطهم بالمؤسسة.

الارتباط بالمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	51	85%
لا	9	15%
المجموع	60	100%

يبين هذا الجدول أنّ الاتجاه العام لإجابة المبحوثين تشير إلى ارتباطهم بالمؤسسة وهذا بنسبة تقدر بـ 85%، في حين لم يبد العمال اهتمامهم بالقضايا التي تفصلهم عن المؤسسة لذلك نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بـ لا صغيرة وذلك بنسبة تقدر بـ 15%.

فتدل الإجابة الأولى على حالة الشعور بالراحة والاستقرار والارتباط بالمؤسسة، وهذا راجع إلى وجود نمط ديمقراطي في التسيير داخل المؤسسة والذي يزيد من رفع معنويات العمال والزيادة من دافعيتهم للعمل، فنجد أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة فالعمال غير قادرين على مغادرة المؤسسة وهو مستعدين لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، وكل هذا دليل على شدة ارتباطهم بالمؤسسة.

جدول رقم 14: يبين موقف العمال من العوامل التي تؤثر على الأداء.

العوامل المؤثرة على الأداء	التكرارات	النسبة المئوية
الأجر	40	66.66%
ظروف العمل	14	23.33%
الاتصال السائد	3	5%
نمط القيادة المتبع	3	5%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام لإجابة المبحوثين أنّ السير الحسن للمؤسسة يستقيم بتوفير الأجر المناسب وذلك بنسبة 66.66%، دون أن نغفل عن ذكر مواقف أخرى تبدو على قدر من الأهمية لهم، ويتعلق الأمر بظروف العمل التي تقدر بنسبة 23.33% كما نجد الاتصال السائد والقيادة المتبعة تؤثران على بعض العمال فقط وذلك بنسبة قليلة جدا والتي تقدر بـ 5% لكل منهما.

ويمكن تفسير هذه النتائج بداية بالأجر، بحيث نجد أن الأجر الذي يتقاضاه العامل لا يتناسب مع الجهد المبذول داخل المؤسسة وأيضا لا يلبي حاجياته اليومية فهو بحاجة أكثر لتوفير كل متطلباته، أما فيما يخص ظروف العمل فنجدها غير ملائمة عند البعض فقط وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يؤديه العامل وهذا يمس بشكل كبير عمال الورشات، أمّا فيما يخص الاتصال ونمط القيادة المتبع فنجدهما ملائمين وذلك من خلال إجابات العمال وهذا نجده أيضا في الجداول التي سبقت، وهذا دليل على أنّ العمال راضين ومقتنعين عن كلا من عملية الاتصال المنتهجة والقيادة المتبعة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب التحاقهم بمؤسسة أخرى إذا ما أُتيحت لهم الفرصة.

النسبة المئوية	التكرارات	الاتحاق بمؤسسة أخرى
26.66%	16	نعم
73.33%	44	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين التحاق العمال بمؤسسات أخرى إذا ما أُتيحت لهم الفرصة، يظهر لنا أنهم يضعون ثقتهم بالمؤسسة بحيث معظم أفراد العينة صرّحوا بأنهم لا يتركون المؤسسة وذلك بنسبة تقدر بـ 73.33%، عكس ذلك نلاحظ أنّ الذين أجابوا بنعم فنسبتهم تقدر بـ 26.66%، ويرجع ذلك إلى الأجر فهو لا يتناسب ومكان العمل وهذا ما استنتجناه من خلال الجدول السابق (رقم 14) وهذا من خلال ما صرّح به المبحوثين عند قيامنا للدراسة الميدانية.

أمّا فيما يخص الذين أجابوا بعدم مغادرتهم للمنظمة فيمكن تفسير ذلك بأنّ هناك نوع من الإرتباط بالمؤسسة والارتياح لها، فالعامل يفضل البقاء فيها نظرا لتوفر الظروف الملائمة، وتفهم المؤسسة لهم، وهذا راجع إلى انتهاء المؤسسة لنمط قيادي متفتح يساعد العمال على الزيادة من دافعيتهم وبالتالي تحسين الأداء.

### 3- تحليل المعطيات في ضوء الفرضيات:

#### 3-1 تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الأولى:

##### تمهيد:

بعد تحديد خصائص العينة من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي والتصنيف المهني للعمال والأقدمية في المهنة، وبعد تحديدها للجداول الخاصة بالبيانات العامة، نصل إلى تحديد مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء للعمال من خلال إجابات المبحوثين (العمال) بصفة عامة، وتأثيرها داخل المؤسسة قيد الدراسة، المؤسسة الوطنية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة بصفة خاصة، مع الوصول إلى مدى مساهمتها في ذلك ومقارنتها بالمعايير المعتمدة في المؤسسة لتقييم الأداء.

وعليه نسعى في هذا الفصل بتحديد الارتباطات السببية التي تفسر العلاقة بين المتغيرات إلى جانب الربط الإحصائي.

الفرضية الأولى: "كلما كان نمط القيادة ديمقراطي تحسن أداء العمال أكثر"

الجدول رقم 16: يبين موقف العمال من الفئات التي يجدون معهم التوافق حسب الفئة السيسيو مهنية.

الفئة السيسيو مهنية	تحكم	تنفيذ	المجموع
مع الإطارات	35	7	42
	%87.5	%35	%70
أعوان التحكم	3	8	11
	%7.5	%40	%18.33
أعوان التنفيذ	2	5	7
	%5	%25	%11.66
المجموع	40	20	
	%100	%100	%100

يوضح هذا الجدول موقف العمال من الفئات التي يجدون معهم التوافق وذلك حسب متغير الفئة السيسيو مهنية، بحيث نجد أن أغلبية العمال صرحوا أنهم يجدون التوافق مع الإطارات، وذلك بنسبة تقدر بـ 70%، وهم يتركزون كالتالي 87.5% تحكم و 35% عمال تنفيذ، وتقابلها نسبة 18.33% بالنسبة للذين أجابوا بأنهم يجدون التوافق مع أعوان التحكم، بحيث نجد 40% عمال تنفيذ و 7.5% عمال تحكم، أما فيما يخص أعوان التنفيذ فنجدها بنسبة تقدر بـ 11.66% أين نجد 25% عمال تنفيذ و 5% أعوان تحكم.

ومن هذا نستنتج أن القيادة المنتهجة داخل المؤسسة ديمقراطية ومفتحة، فالعمال يسعون لبناء علاقات مع الإطارات وهو ما نجده عند أعوان التحكم فهم الفئة الأكثر احتكاكا بالإطارات كما يدخل عامل الأقدمية فكلما اكتسب العامل خبرة داخل المؤسسة زادت ثقة المسؤول به، على خلاف ذلك نجد أعوان التنفيذ يجدون التوافق أكثر مع عمال التحكم بحيث يتلقون المعلومات والأوامر من أعوان التحكم أي يتحكمون بهم، ونجد هناك توافق أيضا بين عمال التنفيذ فيما بينهم، وهو دليل على وجود نوع من التفاهم والتعاون بين العمال.

ومن خلال هذا التحليل يظهر لنا أنّ هناك نوع من الولاء التنظيمي للمؤسسة أي العامل لديه رغبة في الاستمرار والحفاظ على مكانته في المنظمة، فهناك قوة تطابق العامل مع المؤسسة وإرتباطه بها، فهو مستعد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة فهو يبدي نوع من الروح الثقافية للمؤسسة، فهو مستعد لتقبل والإلتزام بأي نوع من التغيير تفرضه المؤسسة عليهم ولهذه الثقافة تأثير فعال على أداء العمال والأداء الكلي للمنظمة إذ أنّ هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبتت بأنها المحدد الأساسي للنجاح.

**جدول رقم 17:** تأثير القيادة على الأداء حسب إجابات المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرارات	دور القيادة في التأثير على الأداء
78.33%	47	نعم
21.66%	13	لا
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أنّ أغلب إجابات المبحوثين تبين تأثير القيادة الإدارية على تحسين أداء العمال بنسبة 78.33% وهي نسبة عالية جدا مقارنة مع الذين أجابوا بعدم تأثير القيادة على الأداء وذلك بنسبة تقدر بـ 21.66%.

وهذا ما يمكن أن نفسره بالدور الفعال الذي يشعر به العمال في أهمية القيادة في تحسين أداءهم من خلال استجابة التابعين وتنفيذ أوامر المسؤولين والقادة، ليس تنفيذ إجباري كما هو معمول في النظام العسكري -أمر نفذ- وإنما يرجع لشخصية المدير القائد المؤثر، فاستجابة العمال للقائد استجابة عن رضا وليس بواسطة الإكراه، فالقائد الذي يحترم مشاعر

تابعيه ويهتم بهم ويشاركهم في تسيير المؤسسة واتخاذ القرارات يلقي تجاوب كبير من طرفهم، عكس القائد المتسلط.

كما يمكن الإشارة أيضا إلى أنه إذا كان العمّال لديهم حب العمل والإخلاص والتعاون فيما بينهم فذلك يعني أن شخصية القائد أو الرئيس مبنية على حب العمل والإخلاص وحب التعاون والاهتمام بالغير، وهناك أسئلة كثيرة من الواقع، ولا يخص ذلك على أحد، ولكن نعطي مثلا تعامل المسلمين وإخلاصهم وأمانتهم بعهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

وفي الأخير يمكن القول أنّ تحسن أداء العمّال راجع إلى النمط الديمقراطي المنتهج والمتبع داخل المؤسسة، ما أدى إلى نجاحها إلى حد كبير في الوصول إلى تحسين الأداء للعمل بدرجة كبيرة، مما ينعكس بصفة إيجابية على المؤسسة ككل وهذا ينطبق على المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية.

**جدول رقم 18:** يبين موقف العمال من القيادة المتبعة داخل المؤسسة حسب الجنس.

المجموع	الجنس		موقف العمال
	أنثى	ذكر	
48	8	40	راضي
%80	%40	%100	
12	12	/	غير راضي
%20	%60		
60	20	40	المجموع
%100	%100	%100	

يوضح هذا الجدول موقف العمال من القيادة المتبعة داخل المؤسسة موزعين حسب الجنس، إذ يتبين أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأنهم راضين عن القيادة المتبعة وذلك بأكبر

نسبة تقدر بـ 80% بحيث يتمركزون كالتالي 100% ذكور، و40 إناث، أما الذين أجابوا بأنهم غير راضين نجدها بنسبة 20% أين نجدها منعدمة عند الذكور و 60% عند الإناث. هذا ما يفسر لنا أن الذين أجابوا بأنهم راضين عن القيادة المتبعة نجد معظمهم ذكور بحيث لديهم مسؤوليات إشرافية سواء كنّ سكرتيرات أو عاملات في المكاتب المسؤولة خاصة الأعمال المكتبية كالرقن على الحاسوب أو التنظيم والإتصال....الخ.

ضف إلى نوعية المعاملة التي يعملون بها من طرف المسؤولين المباشرين لهم، وعلى درجة المهام التي يقمن بها، فإذا كانت أعمال بسيطة وواضحة تزداد فعالية العاملات ورغبتهن في العمل على العكس، إذا كانت الأعمال معقدة وتتطلب جهد عملي وعضلي كبير، وغالبا ما تشكوا العاملات من تحيز الإدارة حيث كثيرا ما نسمع أن فلانة يجبها المسؤول، ولذلك لا يكلفها أعمال كبيرة ومعقدة.

أما فيما يخص الذكور ومن خلال لقائنا مع بعض العمال أنه تكون القيادة فعالة على الأداء كلما شعر العامل بالاطمئنان والمعاملة الجيدة من طرف العمال.

**جدول رقم 19:** يبين موقف العمال من المشاكل التي يعانون منها حسب الأقدمية.

الأقدمية	[10-1 ]	[20-10 ]	20 وما فوق	المجموع
المشاكل التي يعاني منها العمال				
علائقية	13 %34.21	3 %18.75	/	16 %26.66
مادية	20 %52.63	9 %56.25	1 %16.66	30 %50
معنوية	5 %13.15	4 %25	5 %83.33	14 %23.33
المجموع	38 %100	16 %100	6 %100	60 %100

يكشف لنا هذا الجدول رأي العمال حول المشاكل التي يعانون منها داخل المؤسسة وذلك حسب متغير الأقدمية، إذ يتبين لنا أن معظم أفراد العينة صرحوا بأن أغلب المشاكل تتمحور في الجانب المادي، وذلك بأكثر نسبة تقدر بـ 50%، وهم يتمركزون كالتالي 56.25% من الذين لديهم أقدمية من [10-20] سنة و 52.63% من العمال الذين لديهم أقدمية من [1-10] سنة، وتليها نسبة 16.66% من العمال ذوي الأقدمية من 20 سنة وما فوق، أما فيما يخص المشاكل العلائقية والتي تأتي مباشرة بعد المشاكل المادية نجدها بنسبة كبيرة من العمال الذين لهم أقدمية من [1-10] سنة، و 18.75% من [10 - 20] سنة، ونجدها منعدمة عند العمال ذوي الأقدمية من 20 سنة وما فوق، وعلى العكس تماما نجد الذين أجابوا بأن المشاكل تتعلق بالجانب المعنوي نجدها بنسبة 23.33% فتغطي عليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية من 20 سنة و مافوق بنسبة 83.33%، وتليها فئة [10-20] و [1 - 10] بنسبة 25% و 13.5% على التوالي.

ونفسر هذه المعطيات أن الفئات أكثر تعرضا للمشاكل المادية نجدها عند العمال ذوي الأقدمية [1-10] و [10-20] ويعود إلى كونهم مسؤولين عن عائلاتهم كما اتضح لنا في الجدول الذي يبين أفراد العائلة حسب المستوى التعليمي فأغلبيتهم متزوجين دليل على أن العامل بأمس الحاجة إلى دخل كبير يلبي متطلباته وحاجاته اليومية، وهذا راجع إلى الأجر الضعيف وعدم تلقي العامل للمنع والمكافآت، إضافة إلى أن الإنسان أناني بطبعه فهو يبحث دائما عن المزيد، مما يمكن أن ينعكس سلبا على المؤسسة رغم النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة فإنه يبقى غير كافي لأنه مرتبط بعوامل أخرى خارجة عن نطاق القيادة، ومرتبطة بإمكانيات العامل ومدى قدراته ومهاراته في إنجاز عمله، كما أن هناك فئة من الأشخاص تزداد دافعيتهم للعمل بالقدر الذي يحصلون عليه من مقابل مادي.

فالتشجيع والمعاملة الحسنة مع العمال لدفعهم للعمل قد لا تنفع مع فئة معينة، كما لا تساهم في رفع أداء العمال بدرجة عالية إذ لم تدعم بحوافز مادية.

أما إذا رجعنا إلى فئة 20 وما فوق فنسبة 83.33% من العمال يعانون من المشاكل المعنوية لا المادية نظرا لإرتفاع أجرهم وذلك من خلال الخبرة المكتسبة فكلما اكتسب

العامل خبرة كانت له الفرصة للترقية والزيادة في الأجر وحصولهم على منح مختلفة زيادة إلى نوعية المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة، فعلى المؤسسة العمل على إرضاء العمال وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم للقيام بالتزاماتهم المهنية على النحو المرغوب.

**جدول رقم 20:** يبين موفق العمال من مساهمة نمط القيادة في تحسين الأداء بدلالة المستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي تأثير القيادة
35 %58.33	2 %18.18	14 %53.84	14 %77.77	5 %100	نعم
25 %41.66	9 %81.81	12 %46.15	4 %22.22	/	لا
60 %100	11 %100	26 %100	18 %100	5 %100	المجموع

يوضح هذا الجدول رأي العمال في درجة فعالية نمط القيادة في تحسين الأداء موزعين حسب المستوى التعليمي في العمل إذ يتبين أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن هناك تأثير وذلك بنسبة %58.33 بحيث يتركزون كالتالي %100 إبتدائي، و %77.77 متوسط، ثم تليها نسبة %53.84 بالنسبة للمستوى التعليمي الثانوي، و %18.18 بالنسبة للجامعيين أما الذين أجابوا بأنه لا يوجد تأثير شملت العمال الذين لهم مستوى تعليمي جامعي و ثانوي وذلك بنسبة %81.81 و %46.15 على التوالي، وأصغر بنسبة فيها تقدر بـ %22.22 بالنسبة للتعليم المتوسط، ومنعدم عند التعليم الإبتدائي.

ونفس هذه المعطيات أنّ النسبة الكبيرة للفعالية والتي شملت الذين لديهم مستوى إبتدائي لهم خبرة في العمل أكثر من 15 سنة، ولذلك لهم وزن داخل هذه المؤسسة ويتمتعون باحترام من طرف المسؤولين وعلى هذا الأساس كانت إجاباتهم بفعالية القيادة

الإدارية في تحسين الأداء، وهذا دليل على أنّ الخبرة تلعب دور كبير سواء في تكوين علاقات جيدة مع المسؤولين وقدرتهم على الاتصال الجيد بهم، وفي مجتمعنا الجزائري نجد أن الكبار في السن يتلقون الإحترام والتقدير من طرف الصغار.

وكذلك الحال ينطبق على العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط وثنائي، على عكس الذين لديهم مستوى جامعي فغالبا من يفكرون بأن المستوى التعليمي له دور فعال في تقليد المسؤوليات، وإذا لم يشغل المنصب الذي يريد ويرغب به نجده يخالف طريقة التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسة التي يعمل فيها، ويمكن أن يرجع السبب أيضا إلى مستواهم التعليمي العالي الذي يسمح لهم بإبداء رأيهم في شؤون المؤسسة كالمشاركة في اتخاذ القرارات، فهذا يزيد من دافعيتهم للعمل، فهو يرى نفسه كعنصر هام في القيادة الإدارية للمؤسسة أي ليس بحاجة إلى التوجيه من طرف القائد.

**جدول رقم 21:** يبين توزيع أفراد العينة حسب تلقيهم للأوامر.

النسبة المئوية	التكرارات	تلقي الأوامر
60%	36	مسئول مباشر
30%	18	أكثر من مسئول
10%	6	العمال والزملاء
100%	60	المجموع

يوضح هذا الجدول موقف العمال حسب تلقيهم للأوامر، بحيث يتبين أنّ أغلب العمال صرّحوا بأنهم يتلقون الأوامر من طرف مسئول مباشر وذلك بنسبة 60%، أما فيما يخص الذين أجابوا بأنهم يتلقون الأوامر أكثر من مسئول تقدر نسبتهم بـ 30%، وفي الأخير نجد فئة العمال والزملاء تحتل المرتبة الأخيرة وذلك بنسبة تقدر بـ 10%.

هذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تتعامل مع العمال بشكل غير رسمي وهذا يبينه الجدول رقم (30) أين أجاب أغلبية العمال بأن طرق الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة هي الاتصالات الشفهية، ويتضح لنا أيضا بأن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة هو نمط ديمقراطي وهذا ما أشرنا إليه في الجانب النظري عند تحديدنا لأنماط القيادة بحيث يركز هذا النمط إلى تفويض الإدارة بعض سلطاتها للمرؤوسين وتمتاز القيادة الديمقراطية أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرارات، وقد بينت الدراسة التي قام بها إلتون مايو أن القيادة غير الرسمية لها دور فعال في تحديد نمط الأداء للعمال وحجم الإنتاج أو السرعة في العمل، لهذا يرى العلماء ورجال الإدارة على ضرورة التعامل معها بشكل يساهم في تحقيق الفعالية للمؤسسة ويساهم في دفع الجماعة نحو العمل، ومن ذلك تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، وتقريب المسافة بينهم وبين الإدارة، مما يعكس إيجابا على أدائهم.

**جدول رقم 22:** يبين مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرارات	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
63.33%	38	نعم
36.66%	22	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الاتجاه العام لإجابات المبحوثين أن غالبيتهم يشاركون في اتخاذ القرارات عامل محفز لبذل الجهد وذلك ما تؤكد النسبة الكبيرة للعمال الذين أجابوا بنعم والتي بلغت 63.33% مقابل 36.66% الذين أجابوا بعكس ذلك.

هذا ما يبين ويظهر أهميتها، ويجب الإعتناء بهذه العملية أي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لتطوير أدائهم في أي مؤسسة مهما كانت وظيفتها لما لها دور في ذلك، ويمكن القول أيضا أن هذا يبين أن القيادة ديمقراطية ومتفتحة، مما يساهم في خلق الدافعية للعمل والرفع من مستواهم الأدائي.

فالمشاركة تنمي الشعور بالمسؤولية لدى العمال مما يخلق روح المثابرة على تنفيذ القرارات التي يشارك العمال في وضعها، كما تخلق الثقة بين المسؤولين والعمال وهذا الأمر يعتبر كحافز معنوي للعمال لبذل إضافية في تطوير وتحسين أدائهم من أجل تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها، ويقول المثل: "الشخص الذي يركب معك نفس القارب لا يمكنه ان يغرق قاعه" ولهذا نجد الخصائص القيادية الفعالة في العصر الحديث هي مدى قدرتها على تنمية المشاركة والشعور بالمسؤولية الجماعية في المؤسسة التي يعملون فيها، وخلق روح الفريق الواحد المتماسك انفعاليا ووجدانيا فالمشاركة تنمي الولاء لهذه المؤسسة، حيث انه نجد المؤسسة التي تتبع نمط الإدارة بالمشاركة أن العمال في حديثهم يقولون نحن جميعا نحاول أن نعمل بجهد، فالمشاركة تعزز كلمة "نحن" بدل كلمة "هم" وتعزز كلمة "مشكلتنا" بدل "مشكلتهم"، ... وهكذا.

**جدول رقم 23:** يبين موقف العمال من أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.

أهمية المشاركة	التكرارات	النسبة المئوية
الشعور بالراحة	12	20%
الدافعية للعمل	33	55%
الشعور بالانتماء	7	11.66%
الشعور بالرضا والاستقرار	8	13.33%
المجموع	60	100%

يبين هذا الجدول موقف العمال من أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن خلال قراءة الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين يبين لنا أن المشاركة تنمي الدافعية للعمل والشعور بالراحة بنسبة 55% و 20% على التوالي، ثم تليها نسبة الشعور بالرضا والإستقرار والتي تقدر بـ 13.33% والشعور بالانتماء بنسبة 11.66%. وهذا ما يبين لنا مدى فعالية مشاركة العمال في المساهمة لتحسين أدائهم، بحيث يخلق لديهم روح الجماعة للفريق والرضا عن العمل بما ساهموا في تسيير المؤسسة.

هذا ما يبين أن للمشاركة أهمية بالغة حسب المعطيات المتحصل عليها كأداة وعلية من عوامل تحسين الأداء، ومنها تحقيق أداء أحسن للمؤسسة مما يساهم في تطويرها وتقديمها واستمرارها أكبر مدة ممكنة.

ولهذا ففعالية القيادة الإدارية تتمثل في مدى قدرتها وإمكانيتها من استخدام نمط التسيير بالمشاركة كعامل لتحسين أداء العمال وإثارة دافعيتهم لذلك، حيث أن ما يلاحظ في الواقع أن العامل يستجيب للأوامر والتوجيهات الإدارية بدرجة أكبر كلما ساهم في المشاركة من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

**جدول رقم 24: توزيع المبحوثين حسب إسنادهم للمسؤوليات:**

إسناد المسؤوليات للعمال	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	71.66%
لا	17	28.33%
المجموع	60	100%

يوضح هذا الجدول موقف العمال من إسناد الإدارة بعض المسؤوليات لهم، حيث نلاحظ أن أغليبتهم أجابوا بنعم وذلك بنسبة تقدر بـ 71.66% وهي نسبة عالية جدا مقارنة

مع الذين أجابوا بعكس ذلك أي المؤسسة لا تقوم بإسنادها للمسئوليات وذلك بنسبة تقدر بـ 28.33%.

وهذا يدفعنا للقول بأن الإدارة متفتحة مع العمال ويظهر ذلك من خلال نمط القيادة المنتهج داخل هذه المؤسسة، ومن خلال استجوابنا للعمال توصلنا إلى أنّ هذا يخلق درجة عالية من الإحساس بروح المسؤولية في العمل مما يجعل العامل مدركاً لأهمية دوره الفعال في المؤسسة.

وفي نفس الوقت يعبر ذلك بأن العامل على درجة من الوعي بمسؤوليته المباشرة وما يقوم به من نشاط، وهذا راجع إلى مدى إعطاء المؤسسة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وإسنادها لبعض المسؤوليات، وفتح المجال أمام العامل لتنمية روح المبادرة في إعطاء الاقتراحات، وهذا الجانب يمنح للعمال ثقة أكبر ممّا يشعرونهم بالإهتمام والعناية من قبل الإدارة.

## استنتاج الفرضية الأولى:

يتبين لنا من خلال الجداول السابقة والمعطيات التي تحصلنا عليها أن للقيادة الإدارية دور فعال وأساسي في تحسين أداء العمال، وذلك من خلال النمط القيادي المتبع والمنتهج من طرف إدارة المؤسسة، حيث أثبتت هذه الدراسة الميدانية أن النمط القيادي الأكثر ملائمة وفعالية في تحسين الأداء يتمثل في النمط الديمقراطي وهذا من خلال ما صرح به أغلبية عمال المؤسسة وهم راضين عن ذلك.

فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن أغلبية العمال يجدون التوافق مع الإطارات وذلك حسب الفئة السوسيو مهنية بحيث اتضح لنا أن أعوان التحكم هم الأكثر، احتكاكا بالإطارات، ما يؤكد لنا أن القيادة المنتهجة داخل المؤسسة ديمقراطية ومتفتحة وهذا ما يبينه الجدول رقم (16).

وفيما يتعلق بموقف العمال من القيادة المتبعة داخل المؤسسة ومن خلال ما اتضح لنا فبالنسبة للجنس نجد أن فئة الإناث غير راضين من القيادة المتبعة وهذا ما يعكس الطبيعة الأنثوية للنساء عكس الرجال فوجدنا أنّ أغليبتهم راضين عن القيادة وهذا من خلال ما استنتجناه من الجدول رقم (18).

ومن خلال الجدول رقم (19) أنّ للأقدمية دورا من المشاكل التي يعاني منها العمل فأغلبية العمال صرّحوا بأنهم يعانون من المشاكل المادية وذلك نجده عند الفئات [1-10] و [10-20] سنة، لكن نجد العمال الذين لديهم خبرة وأقدمية يعانون من المشاكل المعنوية فكلما اكتسب العامل خبرة كانت له الفرصة للترقية إلى مناصب أخرى والزيادة من أجره.

أمّا فيما يخص المستوى التعليمي يتضح لنا من خلال الجدول رقم (20) أنّ لهذا الأخير تأثير على نمط القيادة المتبع في تحسين الأداء، وهذا راجع إلى الخبرة التي اكتسبها العمال إضافة إلى الوزن الذي يتمتعون به داخل المؤسسة، فهذا بالنسبة للعمال ذوي المستوى الابتدائي، أما الذين لديهم مستوى جامعي فهم يفكرون غالبا بأنّ المستوى التعليمي

له دور فعال في تقليد المسؤوليات، فالعامل الذي لديه مستوى عالي يرى نفسه كعنصر هام في القيادة الإدارية للمؤسسة أي ليس بحاجة للتوجيه.

### 2-3 تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضية الثانية:

#### تمهيد:

كما أشرنا سابقا أن مهما اتبعت القيادة الإدارية في تسييرها للمؤسسة ومها بذلت من جهود لتطوير أداء العمال وتحقيق استجابتهم وإثارة دافعيتهم نحو بذل الجهد لتحسين أدائهم فإنه يبقى غير كاف لأنه مرتبط بعوامل أخرى خارج نطاق القيادة ومرتبطة بإمكانيات العامل ومدى قدراته ومهاراته في انجازه لعمله، كما أن هناك فئة من الأشخاص تزداد دافعيتهم للعمل بالقدر الذي يحصلون عليه من المعاملة الجيدة والحسنة من طرف المشرفين داخل المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال عملية الاتصال المنتهجة داخل المؤسسة والتي تساهم بشكل كبير في الرفع من أداء العمال والتي تزيد من توطيد العلاقة بين العمال والمشرفين على المؤسسة، وتزيد من بث روح الجماعة وتماسكها في انجازها وتحقيق الأهداف المرغوبة وعلى هذا الأساس قمنا بالربط بين المتغيرات لتفسير العلاقة بينهم.

**الفرضية الثانية: الاتصال الجيد داخل محيط العمل يحسن أداء العمال.**

**الجدول رقم 25:** يبين مدى دخول العمال في علاقات غير رسمية فيما بينهم حسب الأقدمية.

المجموع	20 وما فوق	]10 - 20 ]	]1 - 10 ]	الأقدمية
				علاقات غير رسمية
36	6	14	16	نعم
%59.99	%100	%87.5	%42.10	
24	/	2	22	لا
%39.99		%12.5	%57.89	
60	6	16	38	المجموع
%100	%100	%100	%100	

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين المدونة في الجدول أعلاه أنّهم صرحوا بأنهم يدخلون في علاقات غير رسمية وذلك بنسبة تقدر بـ %59.99 وهم يتركزون كالتالي %100 عند الفئة العمرية من 20 سنة وما فوق، و %87.5 عند ]10 - 20] سنة، وأخيرا %42.10 عند الفئة العمرية من ]1 - 10] سنة و ]10 - 20] سنة ونجدها منعدمة عند الفئة العمرية من 20 سنة وما فوق.

فمن خلال هذا الجدول يتضح لنا أنّ للأقدمية دور كبير في ذلك، بحيث نجد أن بالنسبة للعمال الذين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 20 سنة وما فوق أنّهم أجابوا بنعم وذلك راجع إلى الخبرة المكتسبة والأقدمية الكبيرة في العمل، فكلما زادت خبرة العامل في المؤسسة تسمح له بالدخول في علاقات غير رسمية مع العمال، عكس العمال الذين لديهم خبرة من ]1-10] سنوات فنجد البعض منهم أقرّوا بأنّهم لا يدخلون في علاقات غير رسمية وهذا راجع إلى طبيعة شخصيتهم وهم عمال جدد ليس لديهم خبرة كبيرة في العمل.

ونستنتج في الأخير أن المؤسسة تطغي عليها العلاقات غير رسمية وهي تنشأ بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من العمال يتجمعون في مؤسسة معينة، فهذه العلاقات تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال، ويسمح لهم بإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

**جدول رقم 26:** يبين موقف العمال من التنظيم غير الرسمي حسب الجنس.

المجموع	الجنس		تأثير التنظيم غير الرسمي
	أنثى	ذكر	
39	9	30	إيجابي
%65	%45	%75	
21	11	10	سلبي
%35	%55	%25	
60	20	40	المجموع
%100	%100	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول موقفهم من التنظيم غير الرسمي إيجابي بنسبة 65% وذلك حسب متغير الجنس، أين نجدهم يتمركزون كالتالي 75% ذكر، و45% أنثى، مقابل 35% من الذين أجابوا بعكس ذلك، بمعنى أن التنظيم غير الرسمي لا يؤثر على الأداء، بحيث نجدها مرتفعة عند النساء بنسبة 55% ومنخفضة عند الرجال بنسبة 25%.

ومن هنا نستنتج أن هذا دليل على رضا العمال من الاتصال المتبع داخل المؤسسة وهذا ما نجده بشكل كبير عند الرجال وهذا ما لاحظناه واستنتجناه من خلال الجداول السابقة، فوجود علاقة صداقة بين العمال والمسؤولين يؤدي إلى نشوء علاقات غير رسمية، أما عند النساء نجد عكس ذلك فهم يفضلون عدم الدخول في علاقات غير رسمية إذ يفضلون العمل بشكل رسمي أي علاقة عمل فقط، وهذا راجع إلى شخصية المرأة، وفي الواقع

يصعب التعامل مع المرأة فهي تعتبر معوقا، بحيث نجد مشكل كيفية تعاملنا معها ويرجع ذلك أيضا إلى طبيعة شخصيتها.

وفي الأخير يمكن القول أنّ الاتصال أو عملية الاتصال بشكل عام تؤثر على مساعدة العمال من رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم وبالتحديد العلاقات غير الرسمية.

**جدول رقم 27:** يبين العلاقة مع الزملاء في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	علاقة العمال مع الزملاء
63.33%	38	جيدة
21.66%	16	حسنة
10%	6	سيئة
100%	60	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب إجابات المبحوثين حول علاقتهم بالزملاء، تبين بأن هناك علاقة جيدة تربط بين العمال والزملاء، وهي بنسبة عالية تقدر بـ 63.33% مقارنة مع الذين أجابوا بأنّ هناك علاقات حسنة بنسبة 21.66% مقابل 10% من العمال الذين أجابوا بأنّ العلاقة التي تربطهم بزملائهم علاقة سيئة.

وهذا يمكن تفسيره بوجود علاقة تفاهم وتعاون بين العمال أثناء القيام بأعمال صعبة وعند التعرض لمشكل ما، كما تربطهم أيضا علاقة أخوة وصدقة قوية ما يؤثر بشكل إيجابي على أداء العمال داخل المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال دور كبير وفعال في التأثير على أداء العمال نظرا للاهتمام الكبير للإدارة لهم ومن خلال تفويضها للمسؤوليات ممّا يخلق التعاون بين الأفراد وخلق روح الفريق الجماعي، وكل هذا يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل أفضل.

جدول رقم 28: يبين موقف العمال من الطريقة الأمثل للعمل حسب الجنس.

المجموع	الجنس		الطريقة الأمثل للعمل
	أنثى	ذكر	
22	8	14	فردى
%36.66	%40	%35	
38	12	26	جماعى
%63.33	%60	%65	
60	20	40	المجموع
%100	%100	%100	

يكشف لنا هذا الجدول عن رأي المبحوثين حول الطريقة الأمثل للعمل وذلك حسب متغير الجنس، بحيث نلاحظ أن الاتجاه العام لإجابات العمال أن الطريقة الأمثل للعمل هو العمل بشكل جماعى وذلك بنسبة %63.33 وهم يتركزون كالتالى %65 ذكر و %60 نساء، مقابل %36.66 بالنسبة للذين أجابوا بالعمل الفردي بحيث نجد %35 ذكر، و %40 أنثى.

هذا ما يفسر بأن للعمل الجماعى أهمية بالغة في تطوير وتحسين الأداء من خلال زيادة الرغبة في العمل عند العمال وتنمية قدراتهم المهنية وتحفيزهم بشكل كبير، والعمل الجماعى يساعد على اكتساب الخبرات.

وما ساهم في ذلك هو الدور الكبير لعملية الاتصال وهذا ما دفع بالعمال لتفضيل العمل بشكل جماعى، وهذا ما نجده عند الجنس الذكري وهذا يعود إلى تفاهم الذكور فيما بينهم مقارنة بالإناث حيث عند فئة الذكور نجد هناك تفاهم أكثر بحيث يفضلون انجاز المهام الموكلة في جماعات، أما البعض من فئة الإناث نجدهن يفضلن العمل الفردي وهذا يعود لطبيعتهن، وفي الواقع نجد أنّ المرأة لديها نوع الغرور اتجاه الفرد الآخر، فهي تفضل أن تظهر كل ما لديها دون الاشتراك مع فرد آخر ولذلك تفضلن العمل بشكل فردي لأن ذلك يخلق لديهم نوع من المنافسة، صف إلى أنّ الجنس اللطيف يعتبر معوقا داخل المؤسسة

وهذا ما استنتجناه من خلال الجدول رقم (19) من خلال موقف العمال من نمط القيادة المتبع فوجدنا أن النساء غير راضيات عن ذلك، فهذا دليل على عدم قبول أغليبتهن في الدخول في علاقات جماعية بين العمال والعمال يحتار دائما في كيفية تعامله مع النساء نظرا لاختلافهن في الشخصيات.

**جدول رقم 29:** يوضح موقف العمال من العمل الجماعي حسب الأقدمية في العمل:

المجموع	20 وما فوق	]10 - 20 ]	]1 - 10 ]	الأقدمية
				العمل الجماعي
8	2	2	4	صراع في العمل
%13.33	%33.33	%6.25	%10.52	
3	/	1	2	منافسة بين العمال
%5		%6.25	%5.2	
9	1	3	5	صراع ومنافسة
%15	%16.66	%18.75	%13.15	
40	3	10	27	محفز العمل
%66.66	%50	%62.5	%71.05	
60	6	16	38	المجموع
%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال صرحوا بأن العمل الجماعي محفز للعمل وذلك بنسبة تقدر بـ 66.66%، وهذا نجده عند العمال الذين لديهم أقدمية من ] 10- 1 [ سنة، والتي تقدر بنسبة 71.05%، وعند فئة ] 10 - 20 [ تقدر بـ 62.5% وأخيرا تليها نسبة 50% عند الفئة من 20 سنة وما فوق.

مقابل 15% بالنسبة للذين اجابوا بأن العمل الجماعي يخلق صراع ومنافسة وهم يتمركزون كالتالي 18.75% عند الفئة ] 10 - 20 [ سنة، وتليها نسبة 16.66% بالنسبة

للذين لديهم أقدمية من 20 سنة و ما فوق، وأخيرا 13.57% عند العمال الذين تتراوح أقدميتهم من [ 1 -10] سنوات، أما فيما يخص الذين أجابوا بالصراع في العمل فهم تقدر نسبتهم بـ 13.33% وهم يتمركزون كالتالي 33.33% عند العمال الذين لديهم أقدمية من 20 سنة و ما فوق، و 10.52% من [ 1 -10] سنوات، و 6.25% من [ 10 -20 ] سنوات.

وأخيرا فالبنسبة للذين أجابوا بأن العمل الجماعي يخلق منافسة بين العمال فنجدها بنسبة 5% أين نجدها منعدمة عند العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 20 سنة وما فوق، أما بالنسبة للفئات [ 10 -20]، و [ 1 -10 ] فتتراوح نسبتهم من 6.25% و 5.2% على التوالي.

فالعامل الجماعي محفز للعمل وهذا ما وجدناه عند فئة العمال الذين لديهم أقدمية من [ 1 -10] سنوات بنسبة كبيرة فهذه الفئة تحاول العمل أكثر وإظهار قدراتها من أجل اكتساب المزيد من الخبرة في العمل، ونجد أنّ هناك صراع ومنافسة بالنسبة للفئتين [ 10 - 20] سنوات بحيث نجدها منعدمة عند 20 سنة تتراوح أقدميتهم من 20 سنة وما فوق بحيث هؤلاء العمال لا يتحملون العمل بشكل جماعي نظرا للخبرة المكتسبة داخل المؤسسة فهم ليسوا بحاجة إلى ذلك، زيادة إلى عامل السن، فهم لا يتحملون الصراع أو الدخول في مشاكل مع بقية العمال نظرا لتقدمهم في السن.

فمن ناحية العمل الجماعي انتهجت المؤسسة نظام يعمل على خلق العلاقات الشخصية وهنا يمكن الإشارة إلى عوامل بناء التنظيم غير الرسمي بحيث تظهر أهميته في القضاء على الروتين في العمل، وهذا ينعكس إيجابيا على أداء العمال داخل هذه المؤسسة.

جدول رقم 30: موقف العامل من المعاملة التي يتلقاها داخل المؤسسة من طرف المشرف حسب الجنس.

المجموع	الجنس		نوع المعاملة
	أنثى	ذكر	
34	9	25	جيدة
%56.66	%45	%62.5	
22	7	15	حسنة
%36.66	%35	%37.5	
4	4	/	سيئة
%6.66	%20		
60	20	40	المجموع
%100	%100	%100	

يبين الجدول أعلاه موقف أفراد العينة من المعاملة التي يتلقونها في العمل وذلك حسب متغير الجنس إذ يتبين أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن المعاملة جيدة وذلك بنسبة %56.66 وهم يتركزون كالتالي %62.5 ذكور، و %45 إناث، أما فيما يخص المعاملة الحسنة تقدر بـ %36.66 أين نجدها عند الذكور بنسبة %37.5 وعند الإناث %35 أما فيما يتعلق بالمعاملة السيئة نجدها منعدمة عند الذكور وتقدر بـ %20 عند الإناث، هذا ما يجعلنا نستنتج أن العمال راضين عن العلاقات التي تربطهم بالمشرف، وهذا راجع للدور الفعال الذي يلعبه الاتصال مما يعكس إيجابيا في خلق نوع من المرونة في تمرير الرسالة واستقبالها من طرف العامل، ضف إلى نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة وهذا من خلال ما لاحظناه عند احتكاكنا بالمؤسسة، فهو يزيد من دافعية العمل عند العمال، والتأثير بشكل إيجابي على أدائهم، فهذا يظهر من خلال ما أقرّ به عمال هذه المؤسسة.

أما إذا رجعنا إلى إجابات العمال حسب الجنس فنجد المعاملة التي يتلقاها الرجال أفضل من التي تتلقاها النساء أين نجدها سيئة، ما يدفعنا للقول بأن الجنس اللطيف يعتبر

معوقا داخل المؤسسة وهذا ما نجده في أغلب النظريات السسيولوجية بحيث تختلف معاملة المسئول لهن نظرا لاختلافهن في الشخصية فهنا تظهر ردة فعل النساء لمعاملة المسئول لهن، باختلاف وجهات نظرن لذلك، كما يلعب المجتمع دور كبير في هذا الشأن وذلك بتفضيل الرجل عن المرأة أين نجد الكثير ممن يطبقونه داخل المؤسسات.

ونستنتج أنّ للجنس علاقة بنوع المعاملة التي يتلقاها العمال داخل المؤسسة وهذا ما يبين أن أغلبية العمال راضين عن العلاقات التي تربطهم بالمشرفين مما يزيد دافعيتهم للعمل أكثر.

**الجدول رقم 31:** يبين الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة حسب الفئة السسيومهنية.

الفئة السسيومهنية	تنفيذ	تحكم	المجموع
شفهية	17	18	35
كتابية	23	2	25
المجموع	40	20	60
	%42.5	%90	%58.33
	%57.5	%10	%41.66
	%100	%100	%100

أردنا من خلال هذا الجدول توضيح ومعرفة رأي العمال من طرف الاتصال الأكثر انتشارا واستعمالا داخل المؤسسة، حسب الفئة السسيومهنية، وذلك قصد التوصل إلى العمال الذين يعتمدون على الاتصال الكتابي من الذين يعتمدون على الاتصال الشفهي. ومن خلال قراءتنا للجدول اتضح لنا أن الاتصالات الشفهية هي الأكثر استعمالا وذلك بنسبة تقدر بـ %58.33 بحيث نجدها مرتفعة عند أعوان التحكم وذلك بنسبة تقدر بـ %90 و %42 عند أعوان التنفيذ.

مقارنة مع الذين صرحوا بأن الاتصالات الأكثر استعمالاً هي الاتصالات الكتابية وهذا نجده عند عمال التنفيذ بنسبة مرتفعة تقدر بـ 57.5% و 10% عند أعوان التحكم.

وما يمكن استنتاجه هو أن طرق الاتصال متنوعة حسب المراكز والمناصب وهذا يظهر من خلال قراءتنا للجدول أين نجد عمال التحكم يتم الاتصال بهم بشكل شفهي وهذا ما لاحظناه عند قيامنا بالدراسة الميدانية فأغلبيتهم يعتمدون على الهواتف وهي هواتف خاصة بالمؤسسة في إطار العمل فقط، إضافة إلى أن عمال التحكم هم الأكثر احتكاكاً بالإطارات وهذا دليل على عدم وجود نظام رسمي بالمؤسسة أي ما نسميه بالبروتوكولات (protocole)، بحيث نجد المسئول يفضل الاتصال بالعمال بشكل مباشر من أجل إيصال الرسالة لهم بشكل جيد.

أما فيما يتعلق بعمال التنفيذ فالأغلبية منهم يتم الاتصال بهم بشكل كتابي وذلك عن طريق الإعلانات والرسائل الإلكترونية، وهذا راجع إلى طبيعة المنصب الذي يشغلونه.

وفي الأخير ما يمكنه القول هو أن للمؤسسة دوافع وأهداف وراء استخدامها هذا النوع من الاتصال، وذلك بغرض تقريب العمال إليها وجعلهم يشعرون بنوع من الارتياح داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 32: موقف العمال من عملية الاتصال.**

النسبة المئوية	التكرارات	عملية الاتصال
78.33%	47	واضحة
21.66%	13	غامضة
100%	60	المجموع

يبين الجدول أعلاه موقف العمال من عملية الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة، إذ يتبين أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأنّ عملية الاتصال واضحة وذلك بنسبة تقدر بـ 78.33%، أما الذين أجابوا بأنّها عملية غامضة فتمثل نسبتهم بت 21.66%.

ويمكن القول أنّ العمال الذين أجابوا بنعم لديهم أقدمية كبيرة داخل المنظمة نظرًا للخبرة المكتسبة طيلة السنوات، عكس الذين أجابوا بأنّها غامضة فهم عمال غير متعودين على طبيعة النظام داخل المؤسسة كونهم عمال جدد.

وبشكل عام يمكن تفسير هذه المعطيات بالقول أنّ العمال راضين على نوعية الاتصال المتبادل فيما بينهم داخل المؤسسة، وهو دليل أنّ الإدارة تتعامل بشكل جيد مع تابعيها، فالإتصال يلعب دوراً هاماً داخل المؤسسة والذي يؤثر بشكل إيجابي على أداء العمال، وهذا ما توصلنا إليه من خلال الجداول السابقة، وهو يزيد من دافعية العمال للعمل أكثر، ويخلق لديهم رغبة في الاستمرار داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 33:** يبين مدى تحصل العمال على المعلومات في الوقت المناسب.

المعلومات المتحصل عليها	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	78.33%
لا	13	21.66%
المجموع	60	100%

من الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ نعم أي يتحصلون على المعلومات في الوقت المناسب وذلك بنسبة 78.33% عكس الذين أجابوا بـ "لا" فنسبتهم لا تتعدى 21.66%.

تؤشر المحصلة الإحصائية السالفة الذكر على تفوق الفئة اللذين اجابوا بنعم يرجع ذلك الى عملية الإتصال المطبقة من طرف السلطات، فنلاحظ من خلال هذه العملية مدى وجود أي خلل في التحصل على المعلومات ويظهر ذلك في تقسيم المؤسسة لعمالها إلى مراتب وجماعات على رأسها مسئول بحيث يقوم بتوصيل المعلومات للعمال في الوقت المناسب وهذا دليل على أن العمال راضين عن عملية الاتصال المتبعة داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 34:** يمثل التوزيع أفراد العينة حسب تقييمهم لعملية الاتصال.

النسبة المئوية	التكرارات	تقييم عملية الاتصال
66.66%	40	جيدة
26.66%	16	متوسطة
6.66%	4	رديئة
100%	60	المجموع

يبين الجدول التالي موقف العمال لتقييمهم لعملية الاتصال داخل المؤسسة، فأغلبية أفراد العينة أجابوا بأنّ الاتصال جيّد وذلك بنسبة تقدر بـ 66.66%، ثم تليها نسبة 26.66% بالنسبة للذين صرحوا بأنّ عملية الاتصال متوسطة، أما فيما يخص العمال الذين أجابوا بأنّ عملية الاتصال رديئة نجدها بنسبة 6.66%.

وهذا ما يمكن استنتاجه بأنّ العمال راضين ومقتنعين بعملية الاتصال الموجودة داخل المؤسسة، ويتأثر ذلك أكثر بطبيعة الإشراف، من خلال اعتماده لعلاقات غير رسمية (أي المشرف) داخل المؤسسة مع العمال، وهذا ما أقرّ به أغلبية المبحوثين عند ملئهم للإستمارات، ممّا يخلق لديهم حب العمل والإخلاص، والمثابرة والاهتمام، وبالتالي يؤثر ذلك حتما على أدائهم بشكل إيجابي.

الجدول رقم 35: يوضح رأي العمال من الطريقة الأفضل للاتصال بالمسؤولين.

النسبة المئوية	التكرارات	الطريقة الأفضل للاتصال
33.33%	20	الاجتماعات
23.33%	14	مسئول الوحدة
10%	6	الهاتف
33.33%	20	مباشر
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الطريقة الأفضل للاتصال لدى العمال نجدها تتمحور في الاجتماعات والاتصال المباشر وهذا بنسبة 33.33% لكل منهما، ثم يأتي مسئول الوحدة في المرتبة الثانية بنسبة 23.33%، وتأتي طريقة الاتصال بالهاتف في المرتبة الأخيرة بنسبة 10%.

فنستنتج من خلال الجدول أن مجموعة من العوامل تتحكم في تحديد الطريقة الأفضل للاتصال، فمنها الأقدمية التي لها دور في اختيار الطريقة، حيث يتصلون بعمال ذو أقدمية كبيرة، بالهاتف فقط، فهم ليسوا بحاجة إلى اجتماعات أو مسئول، إضافة إلى هذا يدخل عامل المستوى التعليمي في تحديد الطريقة فمثلا فئة العاملين الذين لديهم مستوى ابتدائي فهم يفضلون الاتصال بمسئول الوحدة مباشرة لتجنب أي غموض في العملية الاتصالية وعدم توافق قدراتهم للتكنولوجيات الحديثة المستعملة من طرف المؤسسة.

جدول رقم 36: يبين نوع العلاقة التي تربط العمال بالمسئول.

النسبة المئوية	التكرارات	نوع العلاقة
25%	15	علاقة عمل
13.33%	8	علاقة صداقة
61.66%	37	علاقة عمل وصداقة
100%	60	المجموع

يوضح بيانات الجدول أعلاه موقف أفراد العينة من العلاقة التي تربطهم بالمسئول بحيث صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمشرف علاقة عمل وصداقة وذلك بنسبة تقدر بـ 61.66%، أين نجد البعض الآخر أجابوا بأن العلاقة تتمثل في علاقة عمل فقط، وذلك بنسبة 25% ونسجل 13.33% بالنسبة للذين أجابوا بعلاقة صداقة، ومن هذا نستنتج أن وجود علاقة صداقة بين العمال والمسؤولين تؤدي إلى نشوء علاقات غير رسمية بينهم وكل هذا راجع إلى طبيعة الاتصال المعتمدة من طرف الإدارة، فعملية الاتصال تحقق غرض للعمال وذلك الشعور بالرضا والإطمئنان في التعامل مع المسئول وتدعيم الثقة بينهما مما يؤثر على أداء العمال بشكل إيجابي.

الجدول رقم 37: يبين موقف العمال من مساهمة عملية الإتصال في الرفع من الدافعية للعمل.

النسبة المئوية	التكرارات	مساهمة عملية الاتصال في الرفع من الدافعية للعمل
70%	42	نعم
30%	18	لا
100%	60	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أغلبية العمال صرحوا أن عملية الإتصال تساهم في الرفع من الدافعية للعمل وذلك بنسبة تقدر بـ 70% وتليها نسبة 30% للذين أجابوا بالعكس أي لا تساهم في الرفع من دافعتهم للعمل.

من خلال التحليل يتضح لنا أن الاتصال داخل المؤسسة يلعب دورا هاما في تحسين أداء العمال وزيادة الدافعية لديهم للعمل فالمعلومات والتوجيهات التي يتلقاها العامل من طرف المشرف يقوم بتفسيرها وتنظيمها ويفهمها ومن ثم يقوم بتطبيقها فيما يخدم مصلحته ومصلحة المؤسسة فالإتصال يؤثر على أداء العاملين وذلك من خلال قيام المؤسسة بتحفيز العمال على العمل والبحث عن مشاكلهم ومطالبهم والاستماع على اقتراحاتهم بطريقة الاتصال الجيدة لها تأثير على إدراك العامل للمعلومات والتوجيهات الصادرة من طرف المشرف.

## استنتاج الفرضية الثانية:

يتضح لنا مما سبق ذكره في هذا الفصل، والذي من خلاله كيف يمكن لعلاقات العمل أن تساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال عملية الاتصال الجيدة داخل محيط المؤسسة، وإن عرفت كيفية استخدامها بأفضل طريقة ممكنة يكون ذلك سببا لتقدم المؤسسة.

وكما أشرنا سابقا بأن النمط القيادي المتبع غير كافي ولا يؤدي وحده إلى تحسين الأداء على النمو المطلوب، وإن ساهم مع البعض قد لا يساهم مع البعض الآخر، ولذلك يجب تدعيم عملية القيادة بعامل آخر والذي حسب دراستنا يتمثل في عمل الاتصال.

ففيما يخص دخول العمال في علاقات غير رسمية فيما بينهم حسب الأقدمية فيتضح لنا من خلال الجدول رقم (25)، أن للأقدمية دور كبير في ذلك بحيث كلما زادت خبرة العامل في العمل يسمح له في الدخول في علاقات غير رسمية.

أما فيما يخص موقف العمال من التنظيم غير الرسمي حسب الجنس، فنجد أن أغلبية العمال من الجنس الذكري صرحوا بأنه العلاقات غير الرسمية تؤثر على الأداء، عكس الإناث فنجد الأغلبية منهن صرحن بأن التنظيم غير الرسمي لا يؤثر على الأداء وهذا راجع إلى شخصية المرأة بحيث يصعب التعامل معها وهذا ما استنتجناه من خلال الجدول رقم (26).

وفيما يتعلق بموقف العمال من الطريقة الأمثل للعمل فنجد أغلبية العمال من الجنس الذكري صرحوا بأنهم يفضلون العمل بشكل جماعي عكس النساء فنجد البعض منهن يفضلن العمل الفردي، فالمرأة تعتبر معوقا داخل المؤسسة ومن خلال ما استنتجناه اتضح لنا أن للمرأة نوع من الغرور اتجاه الفرد الآخر فهي تحاول أن تظهر كل ما لديها دون أن تشترك مع فرد آخر ولهذا تفضل العمل بشكل فردي.

أما فيما يخص رأي العمال من العمل الجماعي حسب الأقدمية فقد توصلنا من خلال الجدول رقم (29) إلى أن العمل الجماعي يخلق صراع و منافسة بين العمال عند الفئتين

[10 – 1] و [10 – 20] سنة أما العمال الذين لديهم أقدمية تتراوح من 20 سنة وما فوق صرحوا بأنه محفز للعمل.

ومن خلال الجدول رقم (30) استنتجنا أنّ المعاملة التي يتلقاها العمال داخل المؤسسة من طرف المشرف جيدة ونجدها بنسبة كبيرة عند الرجال ونجدها حسنة وسيئة في نفس الوقت حسب ما صرح به الجنس الأنثوي، وهذا راجع دائما إلى طبيعة شخصية المرأة، ولقد اتضح لنا أيضا ذلك من خلال الجداول السابقة.

وإذا تحدثنا عن طرق الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة حسب الفئة السيسيومهنية فنجد أعوان التحكم صرحوا بأنهم يعتمدون على الاتصالات الشفهية أكثر من الكتابية عكس عمال التنفيذ فالأغلبية منهم يعتمدون على الاتصالات الكتابية، فعمال التحكم هم الأكثر احتكاكا بالإطارات بحيث يعتمدون على هواتف خاصة بإطار العمل فقط وعلى هذا الأساس كما رأينا سابقا من خلال المعطيات فإن لعملية الاتصال بأنواعها دور فعال في تحسين العمال لأدائهم والالتزام بما يجب القيام به والمرغوب لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال ما استنتجناه من خلال الجدول رقم (31).

## الاستنتاج العام للدراسة:

بناء على المعطيات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والتي كان الهدف منها التحقق والتأكد من صحة الفرضيات التي اعتمدنا عليها توصلنا إلى النتائج التالية:

1- أن للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم، وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين لهم من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي لهم، الأقدمية والمنصب في العمل وهذا ما تبينه نتائج الجدول رقم 17.

2- أن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وهذا ما يؤكد الجدول رقم (20).

3- نجد أن الذكور أكثر ميلاً إلى النمط المتبع من طرف المؤسسة أي النمط الديمقراطي مقارنة بالإناث وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18).

4- لعامل المستوى التعليمي والمنصب المشغول في المؤسسة في أهمية النمط القيادي المتبع لتحقيق فعالية القيادة الإدارية، حيث نجد أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي والمستوى المهني، كلما مال العامل إلى النمط الديمقراطي، وهذا ما تؤكد نتائج الجداول رقم (16)، (20).

5- لعامل الأقدمية أهمية في المشاكل التي يعاني منها العمال داخل المؤسسة، فكلما زادت سنين العمل كلما قلّت المشاكل المادية لديهم وهذا من خلال نتائج الجدول رقم (19).

6- أما فيما يخص المشاركة كما رأينا سابقاً من خلال المعطيات المتحصل عليها والتي وضعناها في الجدول رقم (22) أن لها دور فعال في رفع وتحسين مستوى أداء العمال نحو الأحسن مع مراعات استخدام النمط الملائم بما يتوافق وكل فئة من العمال حسب المنصب المشغول، والأقدمية في المهنة والسن والجنس، حيث أن كل فئة والنمط الذي يساعدها في تحسين أدائها بما يساعد ذلك في تحقيق الأهداف المتفق عليها و حسب هذه الدراسة رأينا أن المشاركة في اتخاذ القرارات للعمال أكثر فعالية

من غيرها لتحسين الأداء، كما أنها تزيد من الدافعية للعمل وهذا ما استنتجناه من خلال الجدول رقم 23.

7- تزداد دافعية العمال للعمل عند إسناد المؤسسة لهم لبعض المسؤوليات التي تخلق درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية في العمل، لما يجعل العامل مدركاً لدوره في المؤسسة وهذا يشعر بالاهتمام من قبل الإدارة.

8- العامل تزيد لديه الرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها عندما يجد نوع من الإتصال الجيد داخل المؤسسة وذلك من خلال الدخول في علاقات غير رسمية مع المسؤولين ومع بقية العمال الآخرين فهذا يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وهذا نجده عند عامل الأقدمية وعامل الجنس من خلال النتائج المتوصل إليها في الجداول (25) (26) على التوالي.

9- العمال داخل هذه المؤسسة تربطهم علاقات عمل وصدقة فوجود هذه العلاقات حتما تؤدي إلى نشوء علاقات غير رسمية بينهم.

10- أغلبية العمال يفضلون العمل الجماعي لأنه محفز للعمل وهذا دليل على الاتصال الجيد بين العمال والدور الكبير الذي يلعبه في زيادة الدافعية عند العمال للعمل أكثر.

11- العمال يتلقون معاملة جيدة داخل المؤسسة من طرف المشرف مما يعكس إيجاباً في خلق نوع من المرونة في تمرير الرسالة واستقبالها من طرف العامل بشكل واضح.

12- عملية الاتصال بأنواعها ضرورية وفعالة لتحسين الأداء سواء كان ذلك بالنسبة لعمال التنفيذ أو عمال التحكم، وهي واضحة وجيدة بالنسبة للكل، فهم يتحصلون على المعلومات في الوقت المناسب، وهذا من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجداول (31)، (32)، (33)، (34)، (37).

وكخلاصة لما سبق يتضح لنا مدى أهمية وفعالية القيادة الإدارية في تحسين أداء العمال من خلال اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة كل فرد ومجموعة من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي، والمنصب المشغول، والأقدمية في العمل، ومن خلال

الاستعانة بعملية الاتصال التي تلعب دورها أيضا دورا في زيادة الدافعية عند العمال للعمل أكثر، وكل هذا يؤكد صحة الفرضيات المعتمدة في بداية الدراسة.

## الخاتمة:

من خلال دراستنا هذه والتي أردنا من خلالها البحث عن مدى تأثير علاقات العمل على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، انطلاقاً من الإشكالية والفرضيات التي وضعناها في بداية الدراسة، ولإثبات صحة هذه الفرضيات الموضوعة قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري الذي أردنا من خلاله الكشف عن مدى تأثير علاقات العمل على تحسين أداء العمال بالتطرق إلى مجموعة من الأفكار والآراء والدراسات التي تناولت موضوع علاقات العمل وفعاليتها، بحيث خصصنا جانبين مهمين وهما القيادة والاتصال بما أننا تناولنا علاقات العمل من الناحية الاجتماعية، والعامل يعتبر أكثر تعرضاً لهذه العوامل داخل المؤسسة، بحيث تطرقنا إلى كل منهما بالتفصيل في الجانب النظري للبحث وجانب تطبيقي للتحقيق والتأكد من صحة الفرضيات التي اعتمدنا عليها.

بحيث أثبتنا في دراستنا هذه أنّ النمط الديمقراطي يؤثر بشكل كبير على أداء العمال، وأيضاً أنّ العملية الإتصالية دوراً هاماً وفعالاً في الرفع من مستوى أداء العمال وتطويره، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

إذ يكون تأثير علاقات العمل على الأداء بالتوفيق بين اختيار النمط القيادي الملائم والاستعانة بعملية الاتصال الجيدة، التي أكّدت عليها دراستنا هذه.

ولا نقول أننا أحطنا بكل جوانب الموضوع، حيث أن لكل دراسة وكل نتيجة متوصل إليها تبقى نسبية، وسيكون محل الدراسة بصفة معمقة و دقيقة مستقبلاً إذا ما حالفنا الحظ للتحضير لشهادة الدكتوراه بإنشاء الله.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أ- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 1997.
- 2- أحمد طرطار: الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر، opu، 1993.
- 3- أحمد عزت الراجح: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1961.
- 4- أحمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- 5- أحمد ماهر: كيف ترفع من مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 6- أحمية سليمان: قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، مطبوعات خاصة بطلبة السنة الثالثة ليسانس، قسم القانون الخاص، جامعة الجزائر 2014/2015.
- 7- إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
- 8- أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 10- توفيق حسون: فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، 1996.
- 11- جمال الدين عبد العالي: معايير اختيار القادة في تقدم الإدارة، مكتبة الفلاح، الكويت، 1992.
- 12- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبوظبي، 2005.

- 13- خالد عبد الرحمان الهتيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003.
- 14- خضير كاظم: حمود ياسين، كاسب الخرشنه، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 15- خفوش زكي المسماس مروان: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981.
- 16- الداوي الشيخ: اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة لجامعة الجزائر، 1998.
- 17- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 18- رشيد واضح: علاقات العمل في الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار همومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 19- زياد أحمد الطويسي: مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لولاء البتراء، عمان، الأردن، 2000-2001.
- 20- سعاد نايف بلوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- 21- سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 22- سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1990.
- 23- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994.
- 24- الصرفي محمد: قياس وتقويم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 25- طريق شوقي محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب القاهرة، مصر، 1993.

- 26- عباس محمد عوض: **علم النفس الإحصائي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 89.
- 27- عبد الرحمان عزي ومجموعة من الأساتذة: **عالم الإتصال**، o.p.u، 1992.
- 28- عبد الرزاق بن حبيب: **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000.
- 29- عبد الغفار حنفي: **أساسيات إدارة المنظمات**، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.
- 30- عبد الغفار حنفي: **حسب فزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 31- عبد الغني بسيوني، عبد الله: **أصول الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 32- عبد الفتاح دياب حسين: **طريقك إلى الإدارة الفعالة**، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
- 33- عبد اللطيف بن أشنهو، **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 34- عبد الله عبد الرحمان: **النظرية في علم الاجتماع، النظريات المعاصرة**، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 2002.
- 35- عرباجي إسماعيل: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 36- علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 37- علي عباس: **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

- 38- علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ت.
- 39- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2006.
- 40- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
- 41- غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار المغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 42- قيرة إسماعيل وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
- 43- كامل بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- 44- كامل غربي: المدخل لإدارة الأعمال، أسس ووظائف، مكتبة عمان، الأردن، 1974.
- 45- ماجد عطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 46- محمد الصرفي: الإتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006.
- 47- محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 48- محمد بن حليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض 2008.
- 49- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- 50- محمد عبد الغني: مهارات إدارة الإدارة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999.

- 51- محمود السيد أبو النيل: **علم النفس الصناعي**، بحوث عربية وعالمية، دار المعارف، مصر، الإسكندرية، 1963.
- 52- محمود السيد أبو النيل: **علم النفس الصناعي**، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
- 53- محمود زكي هاشم: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط2، (ب.ب.د)، 2004.
- 54- محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2003.
- 55- محمود عودة: **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي**، بيروت، 1988.
- 56- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، (دون ت).
- 57- مصباح عامر: **خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003.
- 58- مصطفى أبو زيد فهمي وحسن عثمان: **الإدارة العامة**، دار المعارف، مصر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 59- مصطفى عشوي: **مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي**، ديوان الجامعات، الجزائر، 1990.
- 60- مصطفى كمال طه: **القانون التجاري**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1986.
- 61- مصطفى نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 62- ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.

63- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1991.

64- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

65- هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الإدارة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999.

66- هناء حافظ بدوي، وسلوى عثمان صديقي، الأبعاد العملية للاتصال، المكتب الجامعي، الحدث، الإسكندرية، مصر، 1999.

#### • كتب المنهجية:

67- أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.

68- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.

69- ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

70- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة للنشر، 2002.

71- عبد الله المهالي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 1988.

72- علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتاكوبي، قسنطينة، الجزائر، 2006.

73- عمار بوحوش: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

74- غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.

75- محمود علي محمد: علم الإجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.

• القوميس والمعاجم:

76- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات، العلوم الإجتماعية، إنجليزي-فرنسي-عربي، مكتب لبنان، 1978.

77- محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، 1975.

78- معجم الوسيط، عربي-عربي.

79- طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1984.

• الرسائل والأطروحات:

80- أنور مقراني: العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل 2011/2010.

81- بن زروق رمزي مراد: مساهمة اقتصاد السوق في تطور القطاع الخاص، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، 2000، 2001.

82- توفيق درويش: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2006-2007.

83- سليمة علي بن يحي: التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع الجريمة، والإنحراف، 2009.

84- غريب منيه: علاقات العمل والتنظيم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

85- لحسن بونعامة: علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1996 – 1997.

86- مليكة زغيب: أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية، رسالة الماجستير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 1997-1998.

87- نور الدين شوقي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

#### • المجالات:

88- بن عنتر عبد الرحمان: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، 2002.

89- شرفي محمد: محاضرة بعنوان سريان علاقة العمل، نشأتها وسريانها، المجلة القضائية، الجزء الثاني، 1997.

90- علي حسن المقابلة: التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 62، 1995.

#### • القوانين:

91- قانون رقم 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، المادة الأولى.

92- المادة 08 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقة العمل الصادرة في 21/04/1990.

#### • المواثيق والملتقيات:

93- الميثاق الوطني لسنة 1986، الجزائر

94- ثلاثية نورة، بسمة عولمي، دور المؤسسات المصغرة في القضاء على البطالة في الجزائر، الملتقى الدولي، متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة، في الدول العربية، يوم 17 و 18 أبريل 2006، مخبر العلوم وإقتصاديات شمال

افريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف  
الجزائر.

95- فاطمة علي محمد عثمان: **القيادة النسائية في مجتمع متغير**، الملتقى المصري  
للإبداع والتنمية، الإسكندرية، مصر، 1998.

• **الجرائد:**

96- قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية  
الجزائرية، 1971.

• **المحاضرات:**

97- صالح مرازقة: **محاضرات في مقياس المحاسبة العامة**، مطبوعات جامعية،  
منتوري، قسنطينة، 1998-1999 .

• **التقارير:**

98- اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، التقرير النهائي، وزارة التخطيط  
والتهيئة العمرانية، مارس، 1980.

• **الكتب باللغة الفرنسية:**

99- A.Bouyakoub : **La gestion de l'entreprise industrielle publique**,  
opu, Alger, 1987.

100- Abd Al madjid Bouzid : **L'Enterprise publique en Algérie**, revue  
de CENE AP N° 1 Mars, 1985.

101- Bernard Teyssie : **droit du travail, relation individuelle du  
travail**, 2<sup>eme</sup> édition, 1992.

102- Casselman , **Larous Dictionry**, New york, 1947.

103- H.M. Temmar : **Stratégie de développement (cas de l'Algérie ;  
un bilan)**, opu, Alger, 1983.

- 104- Jaque bravard : **l'évolution des entreprises**, DUNOD, France, Paris, 1969.
- 105- Jean Luc Charron : **Organisation et gestion de l'entreprise**, DUNOD, France, Paris, deuxième ed, 2001.
- 106- Jean Rivero, Jean Savatier : **Droit du travail**, presse universitaire de France, collection Thenis, Paris, 1993.
- 107- Karl Erik Rosengren : **Communication introduction**, Sage publication, LTD, Paris, 1999.
- 108- Korchlinl.H. François, **L'aspect juridique des relations du travail**, France, Paris, 1972.
- 109- M. belaiboud : **Gestion stratégique de l'entreprise algérienne**, OPU, Alger, 1987.
- 110- M.Darbelet : **Economie d'entreprise**, édition Foucher, France, Paris, 1996.
- 111- Madléne Grawtiz : **Lexique des sciences sociales**, DALLOZ, France, Paris, 1983.
- 112- Mauris Angers : **L'initiation pratique à la méthodologie des sciences humaine**, ed Casbah, université d'Alger, 1997.
- 113- Michel Crozier : **Le phénomène bureaucratique**, deuxième édition, Dalloz, France, Paris, 1987.
- 114- Pierre, G. Bergeron, **La gestion moderne**, Getean morin, édition, Canada, 2004.
- 115- Robert Papin : **L'art de diriger**, DUNOD, France, Paris, 1995.

- 116- Raymond BOUDON : **les méthodes en sociologie**, ed puf, 4 eds,  
Paris, France, 1985
- 117- Roy (M) : **Découverte de l'entreprise**, édition Matier, France,  
Paris, (s.d).
- 118- Sid-ali Boukrami : **Forme de marché et politique de  
l'entreprise**, o.pu, Alger, 1982.

## قائمة المصادر والمراجع

### أ- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 1997.
- 2- أحمد طرطار: الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر، opu، 1993.
- 3- أحمد عزت الراجح: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1961.
- 4- أحمد قوارية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- 5- أحمد ماهر: كيف ترفع من مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 6- أحمية سليمان: قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، مطبوعات خاصة بطلبة السنة الثالثة ليسانس، قسم القانون الخاص، جامعة الجزائر 2014/2015.
- 7- إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
- 8- أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 10- توفيق حسون: فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، 1996.
- 11- جمال الدين عبد العالي: معايير اختيار القادة في تقدم الإدارة، مكتبة الفلاح، الكويت، 1992.
- 12- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبوظبي، 2005.

- 13- خالد عبد الرحمان الهتيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003.
- 14- خضير كاظم: حمود ياسين، كاسب الخرشنه، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 15- خفوش زكي المسماس مروان: الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، 1981.
- 16- الداوي الشيخ: اقتصاد المؤسسة، مركز الطباعة لجامعة الجزائر، 1998.
- 17- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 18- رشيد واضح: علاقات العمل في الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار همومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 19- زياد أحمد الطويسي: مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لولاء البتراء، عمان، الأردن، 2000-2001.
- 20- سعاد نايف بلوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- 21- سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 22- سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1990.
- 23- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994.
- 24- الصرفي محمد: قياس وتقويم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 25- طريق شوقي محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب القاهرة، مصر، 1993.

- 26- عباس محمد عوض: **علم النفس الإحصائي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 89.
- 27- عبد الرحمان عزي ومجموعة من الأساتذة: **عالم الإتصال**، o.p.u، 1992.
- 28- عبد الرزاق بن حبيب: **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000.
- 29- عبد الغفار حنفي: **أساسيات إدارة المنظمات**، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.
- 30- عبد الغفار حنفي: **حسب فزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 31- عبد الغني بسيوني، عبد الله: **أصول الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 32- عبد الفتاح دياب حسين: **طريقك إلى الإدارة الفعالة**، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
- 33- عبد اللطيف بن أشنهو، **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 34- عبد الله عبد الرحمان: **النظرية في علم الاجتماع، النظريات المعاصرة**، الجزء الثاني، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 2002.
- 35- عرباجي إسماعيل: **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 36- علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 37- علي عباس: **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

- 38- علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ت.
- 39- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2006.
- 40- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
- 41- غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار المغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 42- قيرة إسماعيل وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
- 43- كامل بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- 44- كامل غربي: المدخل لإدارة الأعمال، أسس ووظائف، مكتبة عمان، الأردن، 1974.
- 45- ماجد عطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 46- محمد الصرفي: الإتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006.
- 47- محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 48- محمد بن حليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض 2008.
- 49- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- 50- محمد عبد الغني: مهارات إدارة الإدارة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999.

- 51- محمود السيد أبو النيل: **علم النفس الصناعي**، بحوث عربية وعالمية، دار المعارف، مصر، الإسكندرية، 1963.
- 52- محمود السيد أبو النيل: **علم النفس الصناعي**، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
- 53- محمود زكي هاشم: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط2، (ب.ب.د)، 2004.
- 54- محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2003.
- 55- محمود عودة: **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي**، بيروت، 1988.
- 56- مدحت محمد أبو النصر: **إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، (دون ت).
- 57- مصباح عامر: **خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم**، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003.
- 58- مصطفى أبو زيد فهمي وحسن عثمان: **الإدارة العامة**، دار المعارف، مصر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 59- مصطفى عشوي: **مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي**، ديوان الجامعات، الجزائر، 1990.
- 60- مصطفى كمال طه: **القانون التجاري**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1986.
- 61- مصطفى نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 62- ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.

63- نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1991.

64- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

65- هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الإدارة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1999.

66- هناء حافظ بدوي، وسلوى عثمان صديقي، الأبعاد العملية للاتصال، المكتب الجامعي، الحدث، الإسكندرية، مصر، 1999.

#### • كتب المنهجية:

67- أحمد بن مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.

68- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999.

69- ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

70- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة للنشر، 2002.

71- عبد الله المهالي: أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 1988.

72- علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتاكوبي، قسنطينة، الجزائر، 2006.

73- عمار بوحوش: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

74- غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.

75- محمود علي محمد: علم الإجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.

• القوميس والمعاجم:

76- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات، العلوم الإجتماعية، إنجليزي-فرنسي-عربي، مكتب لبنان، 1978.

77- محمد الفاضل بن عاشور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المعرفية للكتاب، 1975.

78- معجم الوسيط، عربي-عربي.

79- طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط1، بيروت، 1984.

• الرسائل والأطروحات:

80- أنور مقراني: العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل 2011/2010.

81- بن زروق رمزي مراد: مساهمة اقتصاد السوق في تطور القطاع الخاص، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع التسيير، 2000، 2001.

82- توفيق درويش: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 2006-2007.

83- سليمة علي بن يحي: التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملية داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع الجريمة، والإنحراف، 2009.

84- غريب منيه: علاقات العمل والتنظيم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

85- لحسن بونعامة: علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1996 – 1997.

86- مليكة زغيب: أدوات التحليل المالي للمؤسسة العمومية الصناعية، رسالة الماجستير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 1997-1998.

87- نور الدين شوقي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

#### • المجالات:

88- بن عنتر عبد الرحمان: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، 2002.

89- شرفي محمد: محاضرة بعنوان سريان علاقة العمل، نشأتها وسريانها، المجلة القضائية، الجزء الثاني، 1997.

90- علي حسن المقابلة: التحول نحو اقتصاد السوق بين النظرية والتطبيق، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 62، 1995.

#### • القوانين:

91- قانون رقم 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، المادة الأولى.

92- المادة 08 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقة العمل الصادرة في 21/04/1990.

#### • المواثيق والملتقيات:

93- الميثاق الوطني لسنة 1986، الجزائر

94- ثلاثية نورة، بسمة عولمي، دور المؤسسات المصغرة في القضاء على البطالة في الجزائر، الملتقى الدولي، متطلبات التأهيل المؤسسات الصغيرة المتوسطة، في الدول العربية، يوم 17 و 18 أبريل 2006، مخبر العلوم وإقتصاديات شمال

افريقيا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف  
الجزائر.

95- فاطمة علي محمد عثمان: **القيادة النسائية في مجتمع متغير**، الملتقى المصري  
للإبداع والتنمية، الإسكندرية، مصر، 1998.

• **الجرائد:**

96- قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات، المادة 39، الجريدة الرسمية للجمهورية  
الجزائرية، 1971.

• **المحاضرات:**

97- صالح مرازقة: **محاضرات في مقياس المحاسبة العامة**، مطبوعات جامعية،  
منتوري، قسنطينة، 1998-1999 .

• **التقارير:**

98- اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، التقرير النهائي، وزارة التخطيط  
والتهيئة العمرانية، مارس، 1980.

• **الكتب باللغة الفرنسية:**

99- A.Bouyakoub : **La gestion de l'entreprise industrielle publique**,  
opu, Alger, 1987.

100- Abd Al madjid Bouzid : **L'Enterprise publique en Algérie**, revue  
de CENE AP N° 1 Mars, 1985.

101- Bernard Teyssie : **droit du travail, relation individuelle du  
travail**, 2<sup>eme</sup> édition, 1992.

102- Casselman , **Larous Dictionry**, New york, 1947.

103- H.M. Temmar : **Stratégie de développement (cas de l'Algérie ;  
un bilan)**, opu, Alger, 1983.

- 104- Jaque bravard : **l'évolution des entreprises**, DUNOD, France, Paris, 1969.
- 105- Jean Luc Charron : **Organisation et gestion de l'entreprise**, DUNOD, France, Paris, deuxième ed, 2001.
- 106- Jean Rivero, Jean Savatier : **Droit du travail**, presse universitaire de France, collection Thenis, Paris, 1993.
- 107- Karl Erik Rosengren : **Communication introduction**, Sage publication, LTD, Paris, 1999.
- 108- Korchlinl.H. François, **L'aspect juridique des relations du travail**, France, Paris, 1972.
- 109- M. belaiboud : **Gestion stratégique de l'entreprise algérienne**, OPU, Alger, 1987.
- 110- M.Darbelet : **Economie d'entreprise**, édition Foucher, France, Paris, 1996.
- 111- Madléne Grawtiz : **Lexique des sciences sociales**, DALLOZ, France, Paris, 1983.
- 112- Mauris Angers : **L'initiation pratique à la méthodologie des sciences humaine**, ed Casbah, université d'Alger, 1997.
- 113- Michel Crozier : **Le phénomène bureaucratique**, deuxième édition, Dalloz, France, Paris, 1987.
- 114- Pierre, G. Bergeron, **La gestion moderne**, Getean morin, édition, Canada, 2004.
- 115- Robert Papin : **L'art de diriger**, DUNOD, France, Paris, 1995.

- 116- Raymond BOUDON : **les méthodes en sociologie**, ed puf, 4 eds,  
Paris, France, 1985
- 117- Roy (M) : **Découverte de l'entreprise**, édition Matier, France,  
Paris, (s.d).
- 118- Sid-ali Boukrami : **Forme de marché et politique de  
l'entreprise**, o.pu, Alger, 1982.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم

## استمارة لإعداد بحث علمي

"تأثير علاقات العمل على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية."  
- دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لتعاونية البقول والخضر الجافة بذراع بن خدة تيزي وزو.

هذه الاستمارة معدة خصيصا للقيام بدراسة علمية لتحضير مذكرة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، لذا نرجو منكم إفادتنا والتكرم علينا بالإجابة على هذه الأسئلة بكل وضوح وموضوعية، حتى يكون للدراسة مصداقية علمية، علما أن البيانات التي تدلون بها لأغراض علمية بحتة. وللإجابة على الأسئلة ضع العلامة (X) على الخانة المناسبة ونشكركم على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

إعداد:

- بكي محند سعيد  
- جبيري وفاء

إشراف:

- يوسف خوجة سمير

السنة الجامعية: 2015/2014

## I- البيانات الشخصية:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن: [30-20]  
[40-30]  
[50-40]  
[60-50]
- 3- الحالة العائلية:  متزوج  أعزب  مطلق
- 4- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  جامعي  تحكم
- 5- الفئة السسيمهنية : تنفيذ  ثانوي

6- الأقدمية في العمل [ 1 - 10 ]

[20-10]

20 و ما فوق

## II- البيانات العامة:

7- هل تدخل في علاقات غير رسمية مع بقية العمال؟

نعم  لا

8- هل تعتقد أن التنظيم غير الرسمي يؤثر على أدائك؟

إيجابي  سلبي

9- من هم الفئات الأكثر التي تجد معهم التوافق؟

مع الإطارات

مع أعوان التحكم

مع أعوان التنفيذ

10- كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل؟

جيدة  حسنة  سيئة

11- في اعتقادك ما هي الطريقة الأمثل للعمل بشكل:

فردي  جماعي

في كلتا الحالتين لماذا؟

12- هل تعتقد أن العمل الجماعي يخلق:

صراع في العمل

منافسة بين العمال

صراع و منافسة

محفز للعمل

13- هل أنت مرتاح في مكان عملك؟

نعم  لا

14- ما نوع المعاملة التي تتلقاها من طرف المشرف داخل المؤسسة؟

جيدة  حسنة  سيئة

15- هل تعتقد أن القيادة تلعب دور كبير في التأثير على الأداء؟

نعم  لا

16- إذا كان نعم هل التأثير؟

فعال  نوعا ما  غير فعال

17- ما هو موقفك من القيادة المتبعة في المؤسسة؟

راضي  غير راضي

18- إذا كان غير راضي لماذا؟

19- ما هي المشاكل التي تعاني منها عموما في العمل؟

علائقية  مادية  معنوية

20- ما هو تأثير علاقات العمل على أداء العاملين؟

كبير جدا

كبير

عادي

21- هل تعتقد أن نمط القيادة المتبع في مؤسستكم يساهم في تحسين الأداء؟

نعم  لا

أشرح:

22- ما هي طرق الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة؟

اتصالات شفوية

اتصالات كتابية

أخرى:

23- كيف ترى عملية الاتصال المستخدمة في مؤسستكم؟

غامضة  واضحة

24- هل تتلقى الأوامر من طرف؟

مسؤول مباشر

أكثر من مسؤول

العمال أو الزملاء

25- رتب حسب الأولوية نوعية المعلومات التي تتلقاها؟

في إطار توجيه

أوامر

تشاور

أخرى

26- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة؟

27- هل تتحصل على المعلومات في الوقت المناسب؟

نعم  لا

28- إذا كان لا في حالة التأخر هل هذا راجع إلى:

كثرة المسؤولين

مشكل الوقت

29- كيف تقيم عملية الاتصال؟

جيدة  متوسطة  رديئة

30- في رأيك ما هي الطريقة الجيدة للاتصال بالمسؤولين؟

الاجتماعات

مسؤول الوحدة

الهاتف

مباشر

31- ما نوع العلاقة التي تربطك بالمسؤول؟

علاقة عمل

علاقة صداقة

علاقة عمل وصداقة

32- هل طريقة الاتصال المعتمدة في مؤسستك تساهم في الرفع من دافعيتك للعمل؟

نعم  لا

33- هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

نعم  لا

34- ما هي أهمية هذه المشاركة في رأيك؟

الشعور بالراحة

الدافعية للعمل

الشعور بالانتماء للمؤسسة

الشعور بالرضا والإستقرار

35- هل تقوم الإدارة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال؟

نعم  لا

36- هل تتلقى الاحترام والتقدير في العمل؟

نعم  لا

37- هل أنت راضي عن عملك؟

نعم  لا

38- ما هي معنوياتك في العمل؟

مرتفعة  عادية  منخفضة

39- هل تشعر بالإرتباط بالمؤسسة؟

نعم  لا

40- رتب حسب الأولوية العوامل التي تؤثر أكثر في أدائك:

الأجر   
ظروف العمل   
الاتصال السائد   
نمط القيادة المتبع في المؤسسة   
أخرى

41- إذا أتاحت لك الفرصة للإلتحاق بمؤسسة أخرى هل تغادر؟

نعم  لا

42- إذا كان الجواب نعم هل هذا يعود إلى؟

الأجر  ظروف العمل

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministre de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri De Tizi Ouzou**  
**Institut des Lettres et Humaines**  
**Spécialité : Sociologie du Travail et d'Organisation**

## **Questionnaire**

« L'influence des Relations du travail sur la performance des travailleurs dans l'entreprise économique Algérienne »

Ce questionnaire est réalisé spécialement afin d'effectuer une recherche scientifique pour préparer un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un Diplôme de Master en sociologie du travail et d'organisation.

Nous vous présentons ce questionnaire, et nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement aux questions sous la forme anonyme, en mettant une croix (X) devant la réponse qui décrit le mieux de votre appréciation à l'égard des idées proposées.

Nous vous remercions pour votre collaboration et nous vous prions d'agréer toute nos gratitude.

Réaliser par :  
-BEKKI Mohand Said  
-DjebraWaffa

Diriger par :  
- Youcef Khoudj Samir

**Année Universitaire : 2014/2015**

**I- Fiche d'identification :**

1- Le sexe : Masculin

Féminin

2- Age : [ 20 – 30 [

[ 20 – 40 [

[ 40 – 50 [

50 et plus...

3- Situation familiale : marié(e)

célibataire

divorcé(e)

4- Le niveau d'étude :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

5- Votre occupation professionnelle ?

Exécutant

Maitrise

6- Ancienneté :

[ 1-10 [

[10-20[

20et plus...

**II- Questions générales :**

7-Etes-vous en relations informelle avec le reste des travailleurs ?

Oui

non

8- Pensez-vous que l'organisation informelle influence sur votre performance ?

Positivement

négativement

9- Quelles sont les catégories avec lesquelles vous avez plus de compatibilités ?

Avec les cadres

Les agents de maitrise

Les agents d'exécution

10-Avez-vous de bonnes relations avec vos collègues ?

Bonne

Mauvaise

Moyenne

11-A votre avis quelle est la méthode efficace pour travailler ?

Individuelle  collective

Expliquez.....

12-pensez-vous que le travail collectif crée :

Les conflits

La concurrence entre travailleurs

Conflits et concurrences

Motivant

13- Etes- vous bien dans votre milieu du travail ?

OUI  NON

14 Quel est le type de traitement que vous recevez dans cette entreprise de la part de votre responsable ?

Bon

Moyen

Médiocre

15- Pensez- vous que le leadership influence sur votre performance ?

OUI  NON

16- Si c'est « oui » ; est- ce que l'influence est ?

Efficace  Normal  Inefficace

17- Quelle est votre position vis-à-vis le leadership que votre entreprise a adapté ?

Satisfait  non satisfait

18- c'est vous n'êtes pas satisfait pourquoi ?

.....

19-Quelles sont les difficultés que vous rencontrez souvent ?

Relationnelles  Financières  Morales

20-Comment elle est l'influence des relations du travail sur la performance des travailleurs ?

Très grande  grande  normal

21- Pensez-vous que ce leadership suivi par votre entreprise améliore votre performance ?

Oui

non

Expliquez ?.....

22- Quelle sont les méthodes de la communication les plus utilisée dans votre entreprise

Orales  Ecrites

Autres .....

23- Que pensez-vous de la communication choisie ?

Claire  pas claire

24- Recevez- vous des ordres de la part ?

D'un responsable

De plusieurs responsables

Les Collègues

25- Selon la priorité, vous-recevez comment les informations ?

Dans les cadres d'orientation

Ordres

Négociations collectives

- Autres .....

26- Quel sont les moyens de communication utilisés dans votre entreprise ?

.....

27- Est- ce que vous recevez les informations à temps ?

OUI  NON

28- Si c'est « Non » ce retard est dû aux :

Nombre élevé des travailleurs

Problèmes du temps

29- Que pensez-vous de la communication ?

Bonne  Moyenne  Médiocre

30- A votre avis quel est le bon moyen de se communiquer avec les responsables ?

Les réunions

Le responsable d'unité

Le téléphone

Direct

31- Quel est le type de relation qui vous relie avec le responsable ?

Travail

Amicale

Les deux

32- Est- ce que la communication utilisé contribue à améliorer votre motivation ?

OUI  NON

Expliquez.....

33- Afin de prendre les décisions dans cette entreprise, est-ce que les travailleurs participent ?

OUI  NON

34- Quelle est l'importance de cette participation à votre avis ?

Se sentir bien

La motivation

L'intégration

La satisfaction

35- Est- ce-que l'administration procure certaines responsabilités aux travailleurs ?

OUI  NON

36- Recevez- vous le respect au travail ?

OUI  NON

37- Etes-vous satisfait de votre travail ?

OUI  NON

38- Quelles sont vos compétences au travail ?

Elevée  Normale  Moyenne

39- Etes-vous attaché de votre entreprise ?

OUI  NON

40-selon la priorité quels sont les facteurs qui influencent sur votre performance ?

La rémunération

Les conditions du travail

La communication

Le type du leadership

Autres.....

41- Si vous auriez une autre chance de s'intégrer dans une autre entreprise, Etes-vous prêt à changer de lieu ?

OUI

NON

42- Si c'est « oui » c'est par rapport aux :

Rémunérations

Conditions du travail

## ***Effectif global :***

<b><i>Eléments</i></b>	<b><i>Cadre</i></b>	<b><i>Maîtrise</i></b>	<b><i>Exécution</i></b>	<b><i>Total</i></b>
<b><i>Permanents</i></b>	<b>46</b>	<b>70</b>	<b>9</b>	<b>125</b>
<b><i>Contractuels</i></b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>51</b>	<b>65</b>
<b><i>Saisonniers</i></b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
<b><i>Apprentis</i></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b><i>DAIP</i></b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b><i>total</i></b>	<b>54</b>	<b>85</b>	<b>78</b>	<b>217</b>

# PROJET D'ORGANIGRAMME DE LA CCLS DE TIZI-OUZOU

