

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية
قسم علم الاجتماع

تنظيم و تسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية

دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية. بسكرة.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل.

إشراف:

أ.د. أحمد بوذراع.

إعداد الطالب:

عصمان بويكر.

السنة الجامعية 2014 - 2015.

شكر و عرفان

أتقدم بخالص شكري إلى كافة أساتذتي الأفاضل وأخص بالذكر أستاذي الفاضل البروفسور أحمد بوذراع على ما قدمه لي من مساعدات علمية و توجيهات منهجية والأستاذ الدكتور الطاهر براهيمى على توجيهاته العلمية القيمة و الدكتور أحمد فريجة عما أفادني به من مراجع ، دون أن أنسى الزملاء الأفاضل الذين لم يدخروا أدنى جهد رأوه مفيدا في عملي المتواضع هذا.

إهداء

إلى روح أمي رحمة الله عليها ، إلى الوالد الكريم حفظه
الله من كل مكروه ، إلى كل من ساعدني و وقف إلى
جانبي ، أهدي هذا العمل المتواضع .

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى منظومة العمل الدولية التي تظهر ضمن توجهها الرامي إلى التأكيد على ضرورة استهداف عمليات إدارة الموارد البشرية تحقيق رضا العاملين وزيادة الانتاجية في آن واحد ، من خلال البحث في توفير شروط زيادة الانتاجية المرتبطة بعلاقات العمل كالالتزام التنظيمي و الالتزام الوظيفي لدى لعاملين ، إلى جانب توفير شروط رضاهم الوظيفي جراء تنظيم و تسيير العلاقات بين زملاء العمل والعلاقات بين العاملين و المشرفين.

لإنجاز هذه الدراسة و بعد المعالجة النظرية للمفاهيم و تحديدها وقع الاختيار على مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة التي تضم 918 عاملا وقع الاختيار على 101 عاملا يمثلون مفردات العينة التي استخدمت لجمع البيانات أين تم استعمال أساليب مختلفة مناسبة لذلك كالملاحظة و المقابلة التي شمل دليلها إثني عشرة سؤالاً و استمارة استبيان شملت أربعة محاور تضمنت تسعة و ثلاثون سؤالاً ، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة المذكورة ، ليتم في الأخير عرض و تحليل ما تم الحصول عليه من بيانات جراء استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة ما ساعد على الوصول إلى النتيجة النهائية للدراسة التي مفادها أن أساليب و إجراءات تسيير و تنظيم علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية تتكيف إلى أهداف منظومة العمل الدولية ، إذ أثبتت الدراسة النظرية والميدانية تحقيقها لرضا العاملين الوظيفي وكذا تمكنها من تحريك شروط زيادة الإنتاجية ، كما أن حالات عدم الرضا الوظيفي للعاملين و بعض حالات عدم التوافق بين زملاء العمل و كذلك بين العاملين و المشرفين و التي تؤثر على زيادة الانتاجية رغم ثبوت تكيف إجراءات و أساليب تسيير علاقات العمل إلى مضمون منظومة العمل الدولية إنما مرده إلى عوامل أخرى لها علاقة برضا العاملين و زيادة الانتاجية.

Résumé

Cette étude a visé l'adaptation du système de gestion des relations du travail dans l'entreprise industrielle Algérienne à l'organisation internationale du travail qui consiste pour que toutes opérations de gestion des ressources humaines doit réalisé la satisfaction des travailleurs et l'augmentation de la productivité à la fois.

Ce là suite a l'assurance des conditions de cette dernière reliés aux relations du travail a savoir l'engagement organisationnel et l'engagement professionnel des travailleurs d'un côté et l'offre des conditions nécessaires pour la satisfaction des travailleurs d'un autre côté suite a l'organisation et a la gestion des relations entre collègues du travail et des relations entre travailleurs et responsables.

Pour réalisé cette étude, et après le traitement théorique des concepts, l'ENICAB (entreprise de fabrication du câble électrique) à Biskra était choisis pour terminer la partie pratique de cette étude.

Cent et un (101) travailleurs faisant l'échantillon choisis parmi un effectif total de 918 travailleurs pour collecter des informations et des données on utilisant des déférentes techniques a savoir le questionnaire (construit de quatre axes et de 39 questions) , l'observation , l'interview (avec un guide de 12 questions).

Après avoir récupérer les données visées et après l'analyse et le traitement statistique on est arrivé à un résultat final qui confirme que le système, et les procédures et l'organisation des relations du travail dans l'entreprise industrielle Algérienne s'adapte aux objectifs de l'organisation internationale du travail.

أ،ب،ج	مقدمة
الصفحة	الفصل الأول: موضوع الدراسة
03	المبحث الأول: طرح الاشكالية و تساؤلات الدراسة.
03	المطلب الأول: اشكالية الدراسة.
05	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.
06	المبحث الثاني: المفاهيم الاجرائية للدراسة.
06	المطلب الأول: مفهوم علاقات العمل.
10	المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي.
13	المطلب الثالث: مفهوم الانتاجية.
14	المطلب الرابع: مفهوم التنظيم.
17	المطلب الخامس: مفهوم التسيير.
19	المبحث الثالث: أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة.
19	المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع.
20	المطلب الثاني: أهمية الدراسة.
21	المطلب الثالث: أهداف الدراسة.
22	المبحث الرابع: الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة.
22	المطلب الأول: دراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة
26	المطلب الثاني: صعوبات الدراسة.
الصفحة	الفصل الثاني: الأبعاد الاجتماعية لعلاقات العمل.
29	المبحث الأول: علاقات العمل في ضوء النظرية.
29	المطلب الأول: النظرية التقليدية.
34	المطلب الثاني: النظرية السلوكية و بداية الاهتمام بالسلوك التنظيمي.
37	المطلب الثالث: النظرية الحديثة و تفعيل دور العلاقات الاجتماعية في العمل.
39	المبحث الثاني: قراءة سوسيولوجية في التشريع الناظم لعلاقات العمل.
39	المطلب الأول: علاقات العمل في منظومة العمل الدولية.
45	المطلب الثاني: علاقات العمل في القانون الجزائري.
51	المطلب الثالث: جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.
53	المبحث الثالث: العوامل الأساسية لجودة العلاقات الاجتماعية.
56	المطلب الأول: أسلوب الإشراف.

59	المطلب الثاني: المشاركة.
64	المطلب الثالث: العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة.
الصفحة	الفصل الثالث: علاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية.
69	المبحث الأول: المنظمة الصناعية، النشأة والأهداف و المكونات الأساسية.
69	المطلب الأول: التعريف و النشأة.
70	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية.
72	المطلب الثالث: المكونات الأساسية.
74	المبحث الثاني: المنظمة الصناعية الجزائرية.
74	المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطورها.
82	المطلب الثاني: أهدافها الاجتماعية.
84	المبحث الثالث: أساليب و وسائل تسيير علاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية.
84	المطلب الأول: أساليب تسيير علاقات العمل الفردية و الجماعية.(الرقابة، الإشراف، التفاوض الجماعي، المشاركة).
87	المطلب الثاني: وسائل تسيير علاقات العمل. (الأنظمة الداخلية، عقد العمل، الاتفاقات و الاتفاقيات الجماعية).
الصفحة	الفصل الرابع: الرضا الوظيفي و علاقات العمل.
94	المبحث الأول: الرضا الوظيفي قراءة في المفهوم.
94	المطلب الأول: الرضا الوظيفي في النظرية الكلاسيكية.
98	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي في النظرية السلوكية.
102	المطلب الثالث: الاهتمام النظري الحديث بالرضا الوظيفي.
106	المبحث الثاني: العوامل الاجتماعية المؤثرة في الرضا الوظيفي.
107	المطلب الأول: الإشراف و القيادة الإدارية.
112	المطلب الثاني: العلاقة بين زملاء العمل.
114	المطلب الثالث: العلاقة بين العمال و المشرفين.
117	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي في منظومة العمل الدولية، قراءة سوسيولوجية.
117	المطلب الأول: الاتفاقيات الدولية.
119	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي بين عالمية التناول و محلية المفهوم.

الصفحة	الفصل الخامس: علاقات العمل و الانتاجية.
124	المبحث الأول: الالتزام الوظيفي و علاقات العمل.
124	المطلب الأول: أهمية الالتزام الوظيفي في العملية الانتاجية.
126	المطلب الثاني: تنظيم علاقات العمل و الالتزام التنظيمي.
127	المطلب الثالث: تسيير علاقات العمل و الالتزام التنظيمي.
129	المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي و علاقات العمل.
129	المطلب الأول: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الإنتاجية.
130	المطلب الثاني: تنظيم العلاقات الاجتماعية في العمل و الالتزام التنظيمي.
135	المطلب الثالث: تسيير العلاقات الاجتماعية في العمل و الالتزام التنظيمي.
الصفحة	الفصل السادس: اجراءات الدراسة الميدانية.
139	المبحث الأول: مجالات ومجتمع الدراسة.
139	المطلب الأول: المجال المكاني.
140	المطلب الثاني: المجال الزمني.
141	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة.
142	المبحث الثاني: منهج الدراسة و أسلوب اختيار العينة.
142	المطلب الأول: منهج الدراسة.
144	المطلب الثاني: العينة و أسلوب اختيارها.
147	المطلب الثالث: خصائص العينة.
151	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات.
151	المطلب الأول: الملاحظة و كيفية استخدامها.
153	المطلب الثاني: المقابلة و استخداماتها في الدراسة.
155	المطلب الثالث: الإستبيان.
الصفحة	الفصل السابع: عرض و تحليل و نتائج الدراسة.
163	المبحث الأول: عرض البيانات.
163	المطلب الأول: عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الأول.
175	المطلب الثاني: عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثاني.
188	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.
188	المطلب الأول: الاجابة عن التساؤلات البحثية.
199	المطلب الثاني: الاجابة عن التساؤل الرئيسي.

200	المبحث الثالث: نتائج الدراسة في ضوء أهداف منظمة العمل الدولية.
200	المطلب الأول: نتيجة الدراسة.
202	المطلب الثاني: اقتراحات و توصيات.
203	خاتمة
206	قائمة المراجع

الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
142	يبين توزيع العاملين على المديریات.	01
147	يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.	02
148	یوضح توزيع مفردات العينة حسب السن.	03
148	یوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	04
149	یوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	05
150	يبين توزيع مفردات عينة الدراسة اعتبارا على الفئات المهنية.	06
150	يبين توزيع مفردات عينة البحث حسب طبيعة علاقة العمل القائمة مع المؤسسة.	07
158	یوضح توزيع عبارات الاستبيان ومحاوره.	08
164	یوضح جودة العلاقة بين الزملاء والرضا الوظيفي.	09
170	یوضح جودة العلاقة بين العاملين و المسؤولين والرضا الوظيفي.	10
176	یوضح الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية.	11
182	یوضح الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية.	12

مقدمة

إن البحث في سبل و وسائل زيادة الانتاجية يشكل مهمة تنظيمية تترك مختلف المنظمات لأن ما تنتجه من سلع أو ما تقدمه من خدمات أو ما تعمل على إعداده من موارد بشرية يمثل هدفها الذي وجدت لأجله و الذي لا يمكن تحقيقه بعيدا عن الاهتمام بجهود العاملين كمحور أساسي يجب أن تتضمنه المهام التنظيمية في شكل إجراءات معدة وفق معايير دولية الغاية منها التحكم في علاقات العمل و توجيهها نحو ذلك.

إلا أن تنظيم علاقات العمل و تسييرها يتم وفق مرحلتين أولاهما تتمثل في إعداد تلك الإجراءات التنظيمية وفق معايير و مقاييس عالمية صادرة عن منظمة العمل الدولية و منظمة العمل العربية ، أما المرحلة الثانية فتكمن في تنفيذ هذه الإجراءات و هو ما يعرف بعملية تسيير علاقات العمل.

و المؤسسة الصناعية الجزائرية شأنها شأن باقي المنظمات الصناعية الساعية إلى البحث عن سبل تحريك شروط زيادة الانتاجية من خلال مختلف العمليات التنظيمية التي تعتبر تلك المتعلقة بتنظيم علاقات العمل و تسييرها محورها الأساسي كونها ترتبط بأهم مكوناتها ألا وهو المورد البشري.

و للوقوف على واقع تنظيم و تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية و كيفية التحكم فيها و توجيهها و حقيقة توافقها مع مضامين منظومة العمل الدولية التي تؤكد على ضرورة أن تستهدف عمليات إدارة الموارد البشرية تحقيق رضا العاملين و زيادة الانتاجية في آن واحد ، أنجزت هذه الدراسة في سبعة فصول تضمن فصلها الأول تحت عنوان " موضوع الدراسة " إشكالياتها و تساؤلاتها و مفاهيمها و الهدف من وراء إنجازها و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها ، كل ذلك في أربعة مباحث بني بها هذا الفصل.

أما الفصل الثاني الذي تناول الأبعاد الاجتماعية لعلاقات العمل فقد ضم ثلاث مباحث تناولت المعالجة النظرية لعلاقات العمل أين تم التطرق لعلاقات العمل في ضوء

نظرية المنظمة و التنظيم تبعا لتطور هذه الأخيرة (النظرية الكلاسيكية ، النظرية السلوكية ، و النظرية الحديثة) ، إلى جانب تقديم قراءة سوسيولوجية في التشريعات النازمة لعلاقات العمل الصادرة عن منظمة العمل الدولية و المنظمة العربية للعمل وكذا تنظيمها كما جاء في التشريع الجزائري ، و التعرف إلى جودة العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة ، و التطرق في الأخير إلى العوامل الأساسية لتحقيق تلك الجودة كالمناخ التنظيمي و عمليات التكوين الداخلي للعاملين و التنقيف الاجتماعي عن طريق تحسيسهم و توعيتهم.

أما ثالث فصول هذه الدراسة و في ثلاثة مباحث خُصص لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية شمل تعريف و نشأة و مكونات و أهداف المنظمة الصناعية بما فيها المؤسسة الصناعية الجزائرية حيث تم التطرق لتطورها التاريخي و أهدافها الاجتماعية وأساليب تسيير علاقات العمل جماعيةً كانت أو فردية بالتركيز على الرقابة و الاشراف والتفاوض الجماعي و المشاركة العمالية و كذلك وسائل تسييرها متمثلة في الأنظمة الداخلية و عقد العمل و الاتفاقات و الاتفاقيات الجماعية.

و في الفصل الرابع و تحت عنوان " الرضا الوظيفي و علاقات العمل " تم تقديم قراءة نظرية في مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين تبعا للتطور النظري في مجال المنظمة و التنظيم ، و استظهار العوامل المختلفة ذات العلاقة بعلاقات العمل و المؤثرة فيه على غرار الاشراف و نمط القيادة ، العلاقة بين زملاء العمل ، و العلاقة بين العاملين والمشرفين ، كما تم عرض قراءة سوسيولوجية للرضا الوظيفي ضمن منظومة العمل الدولية كالاتفاقيات الدولية و التوصيات لينتهي هذا الفصل بمحاولة لإعطاء مفهوم للرضا الوظيفي بين عالمية التناول و محلية المفهوم.

خامس فصول الدراسة بعنوان " علاقات العمل و الانتاجية " عالج في
مبحثين شروط تحريك زيادة الانتاجية متمثلة في الالتزام الوظيفي و الالتزام التنظيمي
للعاملين و كفاءات تحقيقهما من خلال عمليتي تنظيم و تسيير علاقات العمل باعتبار
ذلك يعد الضامن الوحيد لجعل العاملين يلتزمون بالإجراءات التنظيمية و الإجراءات
الوظيفية بالكيفية و المستوى المطلوبين لزيادة الانتاجية.

في الفصل السادس من الدراسة المتعلق بإجراءات الدراسة الميدانية التي تم
التطرق لها في ثلاثة مباحث شملت المجالات المختلفة للدراسة الميدانية (المجال
المكاني ، المجال الزمني ، المجال البشري) و المنهج المتبع لانجازها و عملية المعاينة
وأسلوبها وخصائص العينة وأدوات جمع البيانات أين تم استعمال الملاحظة والمقابلة
والاستبيان ، ليتم بعد ذلك النزول إلى الميدان أين وقع الاختيار على مؤسسة صناعة
الكوابل الكهربائية بولاية بسكرة لتوفرها على كافة العوامل و المواصفات الضرورية لانجاز
هذه الدراسة.

انتهت هذه الدراسة بالفصل السابع الذي تم خلاله عرض و تحليل و نتائج
الدراسة في ثلاثة مباحث ، حيث تم عرض البيانات المتعلقة بالتساؤلات البحثية ، و نتائج
الدراسة الميدانية و الاجابة عن التساؤل الرئيسي لها ، ثم عرض النتائج المتوصل إليها
في ضوء أهداف منظمة العمل الدولية كنتيجة نهائية متبوعة بتقديم اقتراحات و توصيات
مستنتجة.

الفصل الأول

محتويات الفصل الأول : موضوع الدراسة

المبحث الأول : طرح الإشكالية و تساؤلات الدراسة.

المطلب الأول : إشكالية الدراسة.

المطلب الثاني : تساؤلات الدراسة.

المبحث الثاني : المفاهيم الإجرائية للدراسة.

المطلب الأول : مفهوم علاقات العمل.

المطلب الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث : مفهوم الإنتاجية.

المطلب الرابع : مفهوم التنظيم.

المطلب الخامس : مفهوم التسيير.

المبحث الثالث : أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة.

المطلب الأول : أسباب اختيار الموضوع.

المطلب الثاني : أهداف الدراسة.

المبحث الرابع : الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة.

المطلب الثاني : صعوبات الدراسة.

المبحث الأول : طرح الإشكالية وتساؤلات الدراسة :

المطلب الأول : إشكالية الدراسة :

تعتبر المنظمات إحدى أهم مكونات المجتمع ، فهي تؤثر فيه بواسطة ما تنتجه وتصدره في شكل مخرجات كيف ما كانت (مادية ، معنوية) ومهما كانت وسيلة إخراجها (سلع ، خدمات ، عنصر بشري) ، وتتأثر بما تحصل عليه وبما يرد إليها من البيئة المحيطة في صورة مدخلات سواء تلك الضرورية لعملياتها الإنتاجية أو التي ترد عن غير قصد ملازمة للمدخلات الأساسية ، والمنظمات كذلك عبارة عن أنظمة إجتماعية يشكل الإهتمام بجهود العمال المحور الرئيسي لتحقيق أهدافها ، إذ يتولى مسؤولون وفق إجراءات تنظيمية الغاية منها التحكم في العلاقات الإجتماعية السائدة وتوجيهها و الحد من المعيق منها بما ينعكس إيجابا على العملية الإنتاجية.

و لأن المنظمات الصناعية تحمل مواصفات المجتمع (مجتمع المصنع كما يطلق عليها) فظهور علاقات إجتماعية جراء تواجد العنصر البشري (العمال) واحتكاك الأفراد داخلها بعضهم البعض ، والتعامل المتبادل بين العمال والمشرفين والمسؤولين أمر حتمي يفرض التصرف معه بشكل جدي ، وهو ما توصلت إليه العديد من الدراسات الحديثة في مجال الموارد البشرية و إدارة الأفراد لما لذلك من اثر على مختلف المخرجات ، ولتلك المبررات وجب تنظيم وتسيير العلاقات الاجتماعية هذه وفق مناهج وضوابط محددة حتى تكون انعكاساتها ايجابية بما يضمن إشباع حاجات العمال وبلوغ مستوى الإنتاج المتوقع.

و إذا كانت إدارة علاقات العمل بالكيفية الجيدة وحسب توجه منظمة العمل الدولية الذي يتضمن ضرورة توجيه اهتمام إدارة الموارد البشرية نحو زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين على حد سواء بالتركيز على علاقات العمل (الاجتماعية) أساس نجاح إدارة المورد البشري ومنه نجاح المنظمة الصناعية فإن تحقيق ذلك يتم من خلال

الإهتمام بالبعد الإجتماعي لتلك العلاقات في صورة علاقات عمل إجتماعية تعكسها عدة متغيرات تعتبر جودة العلاقة بين العمال ، وجودة العلاقة بين العمال والمشرفين ، لارتباط ذلك برضا العاملين و الإلتزام الوظيفي و الإلتزام التنظيمي المرتبطين بزيادة أداء العاملين الذي يعكس زيادة الإنتاجية أهم تلك المتغيرات.

إن تناول دراسة في مجال سوسولوجيا التنظيم و العمل يتيح لنا فرصة الوقوف على حقيقة تنظيم علاقات العمل في المنظمة الصناعية ، وكيفية التحكم فيها وتوجيهها ومنه استظهار أسلوب تسييرها ، ومدى توافق ذلك مع مضامين منظومة العمل الدولية وما تحتويه التوجهات الحديثة لهذه الأخيرة بخصوص إدارة تلك العلاقات.

وبناء على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة هذه تتلخص في التقيب عن الكيفيات التي تنظم وتسير وفقها علاقات العمل الاجتماعية في المنظمة الصناعية ، ومنه الوقوف على واقع تكيفها إلى مضمون توجه منظمة العمل الدولية .

المطلب الثاني : تساؤلات الدراسة :

إن معالجة هذه الإشكالية الأطروحة تتطلب الإجابة عن التساؤل الرئيسي

التالي :

- هل يتكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية ؟

لما كانت أهداف منظومة العمل الدولية يعكسها توجه هذه الأخيرة الذي يشير إلى ضرورة أن تستهدف أية ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة تحقيق رضا العمال وزيادة الإنتاجية بشكل متوازى ، فإن الإجابة عن هذا التساؤل تقتضي البحث عن الإجابة لكل من التساؤلات البحثية التالية :-

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

- هل تمكن الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية من تحريك شروط زيادة الإنتاجية ؟

و بصيغة أخرى فإن الإجابة عن التساؤل أعلاه تتطلب ما يلي:

الاستدلال الإحصائي عن جودة العلاقات الاجتماعية للعمل متمثلة في جودة العلاقة بين زملاء العمل وجودة العلاقة بين العمال والمشرفين في المنظمة الصناعية الجزائرية من جهة و الرضا الوظيفي من جهة ثانية.

الاستدلال الإحصائي عن العلاقة بين شروط زيادة الإنتاجية في المنظمة الصناعية الجزائرية متمثلة في الالتزام الوظيفي و الالتزام التنظيمي و زيادة الإنتاجية.

المبحث الثاني : المفاهيم الإجرائية للدراسة :

يعتبر تحديد وضبط مفاهيم الدراسة أهم المراحل البحثية وأكثرها حساسية لها من ارتباط وثيق بعملية ضبط مضمون موضوع الدراسة وأهدافها ، فالعملية إذا تقتضي أن نعطي تصورا يشمل بين الخصائص المختلفة ويربط المفهوم بالتعريفات الأخرى...، بالتركيز على الخصوصية في المعنى ، التميز في القيمة ، والإنفراد في المؤشرات .⁽¹⁾

المطلب الأول : مفهوم علاقات العمل :

نكاد نجد شبه إجماع لدى معظم الكتاب والمهنيين بموضوع علاقات العمل على أن أبحاث « **E. Mayo** » "التون مايو" شكلت بداية للاهتمام بعلاقات العمل من خلال ما اصطلح على تسميته آنذاك " بالعلاقات الصناعية " وتباينت التعاريف والتسميات التي أعطيت لعلاقات العمل تبعا لاختلاف المواضيع ومواطن الاستخدام إذ أطلق عليها علاقات عمل ، العلاقات الصناعية ، العلاقات المهنية،العلاقات السوسيو مهنية ، إلا أن اغلب تلك التسميات تتقاطع فيما تتضمنه من معنى لتلك العلاقات والمتمثل في كونها علاقات اجتماعية.

ويرى كل من "ميللر **D.Miller** " و " فورم **W.Form** " إثر وضع تصورهما لموضوع علم الاجتماع الصناعي أنه " يتمثل في دراسة علاقات العمل و جماعات العمل ودور العامل في جماعات العمل و التنظيم الاجتماعي لمجتمع المصنع " ⁽²⁾ ، ويتضح من ذلك جليا أن هناك علاقات اجتماعية تتميز في كونها تنشأ داخل المصنع تخص جماعة العمال وفق تنظيم معين ، تكون موضوعا لعلم الاجتماع الصناعي.

¹ فضيل دلبو ،علي غربي ، و آخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 1999 ، ص:91.

²)Form.w, Millard, Industrial Sociology, Harper, New York, 1951, P :16.

يشير كذلك مفهوم علاقات العمل إلى العلاقات التي تنشأ وتتطور بسبب الإستخدام و بذلك فهي تشمل العلاقات بين العمال فيما بينهم و العلاقات بين العمال والمدراء كذلك وعلاقتهم بالمنشأة التي تستخدمهم⁽¹⁾ . ويستشف من هذا التعريف أن علاقات العمل تتمثل في كل من العلاقات بين زملاء العمل والعلاقات بين العمال والمدراء وعلاقة العامل بالمنظمة وهي تشكل في مجملها ما يعرف بعلاقات العمل الاجتماعية.

حسب البعض فإن علاقات العمل تنشأ كغيرها من العلاقات الأخرى انطلاقاً من علاقات إنسانية ، اجتماعية ويقصد بها وجود العنصر البشري على طرفي العلاقة داخل الجماعة إضافة إلى كونها علاقات مهنية ، ومنه فإن علاقات العمل حسب هذا الرأي هي علاقات إنسانية اجتماعية ذات طابع مهني ، غير أن "ميشال كروزيه" وعند تحديده لمفهوم السلطة أكد أنها تقتضي وجود علاقة تتطور بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر ، فلا ممارسة للسلطة داخل المنظمة إلا بوجود علاقة بين طرفين هما العمال والمدراء أو المشرفين ، فيما رأت " بوتومولوفنا نينا " أن كل من مصطلح العلاقات الإنسانية في الصناعة أو العلاقات الإنسانية شأنها شأن مصطلح علاقات العمل والعلاقات الصناعية و أنها تكون قابلة لأن تحل محل بعضها أحياناً.

فيما يذهب البعض الآخر إلى تعريف علاقات العمل بتلك العلاقات التي تنشأ وتبنى وتضبط بين الشركاء الاجتماعيين قاصدين بذلك العمال ونقاباتهم والمستخدمين وأرباب العمل(المنظمات) ، فعلاقات العمل حسب هذا التوجه هي مضامين تلك الإجراءات التنظيمية التي تتخذ لتسوية المشاكل التنظيمية.

بينما يرى كل من " دانلوب Dunlop " و " فلاندرز Flanders " أن منظومة علاقات العمل تعني علاقة التأثير المتبادل بين المأجور والمستأجر و الدولة ، ويفهم من ذلك أن علاقات العمل هي جملة القواعد التي تحدد كفاءات معالجة علاقات

⁽¹⁾ بدوي أحمد زكي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية- إنجليزي-فرنسي-عربي ، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص:202.

الشركاء الاجتماعيين ، ويذهب البعض الآخر في وصفهم لعلاقات العمل مقسمينها إلى ثلاثة مستويات هي : علاقات تعاقدية كذلك التي تحدد ضمن عقد العمل ، و علاقات تنظيمية التي تتضمنها الإجراءات التنظيمية السائدة ، وعلاقات شخصية تعكس التعامل غير الرسمي فيما بين الأعضاء.

أما " هنري فورد " فتطرق إلى الاختلافات التي قد تطرأ بين الأعضاء في المنظمة الصناعية مهما كانت مواقعهم قائلاً : " أن الإنسان الذي استطاع التغلب على الآلة يمكنه أيضاً التغلب على الصعوبات التي يتسبب فيها سوء التفاهم بين الأرباب العمل والعمال " وفي ذلك إشارة واضحة إلى التأكيد على الجانب الإنساني و العلائقي بين العمال والمشرفين وضرورة ضبط " العلاقة " بين العمال والمشرفين ضمن إطار ألا وهو علاقات العمل.

أما عن مفهوم علاقات العمل كما ورد في التشريع الناظم فإن القانون رقم: 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل والمتمم ، فيتضمن تنظيم علاقات العمل فردية كانت أو جماعية و كفاءات إنشاء هذه العلاقة مصنفا إياها إلى علاقات عمل فردية وهي تلك التي تخص العامل بمفرجه ورب العمل ، وأخرى جماعية وهي التي تتعلق بجماعة العمال أو ممثليهم من جهة والمستخدم من جهة أخرى ، دون أن يتطرق إلى الجوانب الإنسانية أو الإبعاد الاجتماعية لعلاقات العمل رسمية كانت أو غير رسمية.

لقد عرفت علاقات العمل باعتبارها علاقات صناعية بأنها "مجموعة العلاقات بين العمال ورؤساء العمل ، وكذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الآخرون ووسائل المفاوضات والتحكيم التي تستخدمها كل مجموعة لفظ المنازعات و الخلافات " (1) وبذلك فإنها حسب مضمون هذا التعريف الذي تتمثل في جملة العلاقات التي تنشأ بين العمال والمشرفين في إطار تنفيذ المهام ، والعلاقات التي

(1) بدوي السيد : علم الاجتماع الاقتصادي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، دس ، ص : 408.

تقوم على أساسها التنظيمات والتكتلات العمالية لمواجهة المخاطر التي تهدد مصالحهم ، إضافة إلى إجراءات التفاوض والتحاور حول كفيات تسوية الخلافات والصراعات بالكيفية التي تحفظ مصالح العمال والمنظمة.

أما من حيث الطبيعة فقد عرفها الانجلوسكسونيون بأنها : " العلاقات المتبادلة ذات الطبيعة السيكولوجية و الاجتماعية التي تظهر أثناء تأدية العمل الجماعي"⁽¹⁾، مركزين بذلك على البعدين السيكولوجي والاجتماعي اللذان يتحكمان في سلوك الأفراد ويؤطرانه ، ومنه فإن علاقات العمل حسب هذا التوجه ما هي إلا علاقات إنسانية تعمل على تهيئة جو العمل للعمال حتى ينفذون مهامهم بشكل طبيعي ، فهي " تتطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج"⁽²⁾.

أما عن الاهتمام بدراسة علاقات العمل فنلاحظ أنه يتعلق من اتجاهين مختلفين إذ يعتني الاتجاه الأول بالجوانب المتعلقة بعملية العمل على اختلافها من خلال التركيز على صياغة وضبط قواعد العمل والتوظيف وما يتحكم في ذلك ، أي أن علاقات العمل تكمن في القواعد التنظيمية وشروط الاستقرار وتحقيق التوافق المتبادل ، أما الاتجاه الثاني فيعكسه معيار الصراع وما للتوجهات من اثر على طبيعة العلاقات بين العمال أثناء أداء مهامهم والمشرفين عند ممارستهم لمهمة الرقابة.

مما سبق من تعاريف ومفاهيم ومواقف متنوعة حول مفهوم علاقات العمل ، فإن مفهوم علاقات العمل الذي سيعتمد في هذه الدراسة يتعلق بالجانب العلائقي بين العمال من ناحية وبين العمال والمشرفين من ناحية ثانية ، لذلك نقول أن علاقات العمل هي تلك التي تربط العامل بزملائه وتربط العمال بالمشرفين أثناء تأدية مهامهم داخل

(1) بدوي السيد : علم الاجتماع الاقتصادي ، مرجع سابق ، ص : 408.

(2) بدوي احمد زكي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص:202.

المنظمة الصناعية في شقيها الرسمي وغير الرسمي ، منعكسة في جودتها بين الزملاء ، وجودتها بين العمال والمشرفين.

المطلب الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي :

تتامي الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين في بداية القرن الماضي في المجتمعات المتقدمة سعيا وراء كسب ولاء العمال وسعيهم للمساهمة بكل ما أوتوا من قوة لتحقيق أهداف المنظمة ، وتحديدًا إبان الثورة الصناعية حيث تزايد اهتمام الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا الغربية بعد أن تحولت النظرة إلى العنصر البشري الذي كان شبه مهملا في السابق.

وتعتبر الدراسة التي أجراها " هوبوك " عام 1933 أولى الدراسات التي عنيت بقياس الرضا الوظيفي "المهني" ونشرت آنذاك معتمدا في انجازها على أسلوب الاستقصاء.⁽¹⁾

وقد عرف " أرغن " أن الرضا الوظيفي هو اتجاه الشخص نحو وظيفته ، وأنه كسائر الاتجاهات الأخرى يمكن تمثيله بجملة من الادراكات والانفعالات والميولات .

فهو بذلك يؤكد على أن المستوى العالي من الرضا الوظيفي لدى العاملين يظهر من خلال الاتجاهات الايجابية التي يبديونها نحو العمل ومنه تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية.

أما " شولتز " فيعرف الرضا الوظيفي بأنه تلك المشاعر والاتجاهات الموجبة والسالبة التي نحملها نحو وظائفنا أي انه عبارة عن الأحاسيس ومستوى القبول والرفض الذي نحملة تجاه وظائفنا.

¹ السالم سالم محمد: الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص:54.

بينما يقدم " ولاسي و سيزلاقي " تعريفهما للرضا الوظيفي انطلاقاً من العوامل المؤثرة فيه فيعتبرانه مجموعة الاتجاهات التي يكونها العاملون حول العمل ، الإشراف وجماعة العمل والأجور...⁽¹⁾

لقد أخذ الرضا الوظيفي تسمية أخرى هي الرضا المهني ، إلا أن حقيقة الأمر أن كلا التسميتين تشكلان وجهان لعملة واحدة.

و قد اعتمد أسلوبين لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي يتضمن الأول الاهتمام بالرضا الكلي عن العمل حيث يسأل الفرد عن رضائه عن مهنته بصفة عامة دون الخوض في مكونات المهنة وما تحتوي عليه من خلافات.

أما الثاني فيقوم على الجوانب المختلفة على اعتبار أن الرضا الوظيفي مركب من جملة المشاعر والاتجاهات المرتبطة بالوظيفة خاصة الرواتب و الأجور ، نوع العمل وطبيعته ، العلاقات مع الزملاء ، أسلوب الإشراف،... الخ⁽²⁾ أي أن الرضا الوظيفي حسبه هو رضا الفرد لما يحققه جراء انتمائه للمنظمة ، فهو يعني بذلك الرضا عن كل من الأجر وفرص الترقية والتدرج المهني ، والإشراف ، وجماعة العمل وظروف العمل...⁽³⁾.

يتضح مما سبق أن تحديد مفهوم الرضا الوظيفي انطلاقاً من مؤشري نمط الإشراف السائد داخل المنظمة وجماعة العمل (علاقته بجماعة العمل) يساعد إلى حد بعيد في ضبط مفهومه انطلاقاً من العلاقات الاجتماعية للعمل السائدة داخل المنظمة والتي يعكسها هذين المؤشرين على اعتبار أنهما يمثلان عنصرين هامين من العناصر

⁽¹⁾ سيزلاقي اندرودي ، والاس مارك جي : السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991 ص:47.

⁽²⁾ ريجيو رونالدي : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ترجمة: فارس حلمي، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، ص:268.

⁽³⁾ دويدار عبد الفتاح : أصول علم النفس المهني وتطبيقاته ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1995 ، ص:79.

التي يقاس بها الرضا الوظيفي إلى جانب كل من عنصر الترقية و الأجر ، كعوامل مرتبطة بالوظيفة إلى جانب العوامل المرتبطة بالفرد (عوامل ذاتية) .

لقد كان الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل التي يستدل بها عن الولاء التنظيمي ومستوى تأييد العاملين لأهداف المنظمة وتعاونهم الإيجابي ضمنها وهو ما يعكس ارتباط الرضا الوظيفي بالإنتاجية ، هذا ما يتضح من خلال تجارب " التون مايو" وزملاؤه سنة 1947 التي ساعدت نتائجها إلى ظهور ونمو أبحاث كان الرضا الوظيفي موضوعا لها، حيث كشفت هذه التجارب التي كانت تسعى للكشف عن العلاقة بين الجوانب المادية والفيزيقية للعمل (الإضاءة والتهوية...) والإنتاجية أن هذه الأخيرة ازدادت رغم انخفاض العوامل المادية فأرجع "مايو" وزملاؤه ذلك إلى وجود عوامل أخرى تتعلق بشعور العاملين نحو بعضهم البعض (العلاقة بين الزملاء) ، وطبيعة المعاملة التي يعاملهم بها المشرفين والرؤساء (نمط الإشراف ، العلاقة بين العاملين و المشرفين) فخلصت هذه الدراسة إلى أهمية جماعات العمل ودور الفرد داخل الجماعة وان العامل الراضي أكثر إنتاجية من العامل غير الراضي عن عمله⁽¹⁾ ، وهو ما يقودنا إلى القول بأن الرضا الوظيفي يتأثر بالعلاقات الاجتماعية التي تتكون وتتمو داخل المنظمة.

الملاحظ في مختلف التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي اتفاق جميعها في كونه جملة المشاعر و الاتجاهات نحو العمل ، وبذلك يمكننا أن نصوغ التعريف الإجرائي التالي لمصطلح الرضا الوظيفي، فنقول أنه كل تلك الأحاسيس والمشاعر والاتجاهات التي يبديها العاملون تجاه وظائفهم.

⁽¹⁾ كامل ، مصطفى مصطفى ، البكري ، سونيا محمد : دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الإدارة ، العدد 1، المجلد23، القاهرة ، 1990، ص:87.

المطلب الثالث : مفهوم الإنتاجية :

شغل موضوع الإنتاجية حيزا معتبرا من الاهتمامات العلمية والدراسات في المجالين الاقتصادي بكافة مكوناته والإداري لما لها من انعكاسات مباشرة على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

فظهر الاهتمام بمفهوم الإنتاجية حسب المدرسة السلوكية التي تركز على الجوانب النفسية و الاجتماعية ، و تكرر ذلك بصفة أكثر بعد ظهور المدرسة الماركسية التي تعطي العملية الإنتاجية البعد الأيديولوجي بما يتماشى مع فلسفتها الفكرية. (1)

وقد أعطيت تعاريف عديدة للإنتاجية تبعا لعلاقتها ببعض العوامل السائدة في المنظمة الصناعية كالرضا الوظيفي ، الفعالية ، الأداء...

فتعرف على أنها "كفاءة استخدام الموارد من قوى بشرية ، معدات ، مواد ، رأس مال ، وغيرها لتحقيق المخرجات المتمثلة في المنتجات والخدمات". (2)

كما تعرف "بالتحسين المستمر في كفاءة المنظمة الناتج عن الاستعمال الكفاء للموارد والعمل والآلات المتاحة" (3) ، ويفهم من ذلك أن الإنتاجية تهر من خلال الكفاءة المتزايدة للمنظمة جراء الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة والمعدات.

أما "علي السلمي" فيرى فيها " تمثل العلاقة بين الموارد و المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة وبين النتائج من تلك العملية أي المخرجات" (4) ، وقد ورد في تقرير مكتب العمل الدولي لسنة 2005 ، ص:05 أن الإنتاجية تقوم على علاقة بين النواتج وعوامل الإنتاج التي تشمل المورد البشري ، محددًا في ذلك التقرير إمكانية قياسها على أساس عوامل الإنتاج مجتمعة أو على أساس إنتاجية

¹ صمويل عبود : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1979 ، ص: 13.

² نورالدين شنوفي : السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، دار النهضة ، بيروت ، 2001 ، ص:201.

³ إبراهيم عبد الحكيم : الكفاءة الإنتاجية في الصناعة العربية ، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد 9 ، 1990 ، ص:22.

⁴ علي السلمي : الإدارة الإنتاجية ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر ، 1994 ، ص:20.

العمال، موضحاً أن تحسين الإنتاجية يتجلى من خلال إنتاجية الأفراد التي تتضح في معدلات العمالة أو معدلات الأجور ، أو استقرار العمالة ، أو الرضا الوظيفي...

وقد عرفت منظمة العمل الدولية الإنتاجية في توصيتها سنة 1951 بأنها النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة و مدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج وقد قسم "علي السلمي" العوامل المؤثر في الإنتاجية إلى عوامل فنية كالمستوى التكنولوجي، المواد الخام، أساليب الإنتاج المتبع، تصميم مكان العمل ، القدرة على توزيع المنتجات وأخرى إنسانية كمستوى التعليم، المهارة، التكوين الجسماني ، القدرات، الرغبات ، العلاقات الاجتماعية ، طبيعة العمل.⁽¹⁾

مما ذكر أعلاه من تعاريف مختلفة للإنتاجية إلا أنها تتفق في كون الإنتاجية ترتبط ارتباطاً متيناً بالرضا الوظيفي ، كما أنها تتأثر بعوامل ذاتية ترتبط بالعاملين كالجنس والعمر...، وصفات ترتبط بالوظيفة منها الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العلاقات المهنية مع الآخرين (إعلانات العمل الاجتماعية)... وصفات المنظمة الصناعية كظروف العمل ، أساليب وإجراءات العمل ، نمط الإشراف (العلاقة بين العاملين والرؤساء) .

وعليه فيمكننا أن نعطي للإنتاجية التعريف الإجرائي التالي :-

هي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد والمواد الضرورية للعملية الإنتاجية بالكيفية التي تضمن رضا العاملين و بلوغ مستوى الانتاج المسطر.

المطلب الرابع : مفهوم تنظيم علاقات العمل :

يعود استخدام مصطلح " التنظيم " في علم الاجتماع إلى القرن 18 م حيث

كان يقصد بالتنظيم تحديد نموذج لتأدية العمل.⁽²⁾

⁽¹⁾ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر، القاهرة ، 1996، ص:21.

⁽²⁾ PièrreAnsart , Andre Akoun: **Dictionnaire de la Sociologie**, mane imprimerie France, 1999, P : 376

و أخذ مفهوم التنظيم عدة مضامين ففي الاستخدام العام هو عبارة عن عملية وضع نوع النظام الذي يؤدي إتباعه إلى تحقيق هدف معين ، أما التنظيم الذي يهدف إلى تشكيل مجموعة من الأفراد أي أن نجعل بينهم تراتيب في المهام والمواقع لكيفية تمكنهم من التعاون والتكامل لتحقيق غاية محددة.(1)

وتعني كلمة " تنظيم " شيئين هما: التنظيم " وظيفة " و التنظيم " شكل " فالوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في المنظمة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم ، و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة لدى الجميع ، أما الشكل فيقصد به هيكل التنظيم متمثلا في الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد.(2) و كلا التعريفين المذكورين يشيران إلى أن " التنظيم" إذا تعلق الأمر بالمنظمات يعني جانبا شكليا تتحدد من خلاله معالم المنظمة والكيفية التي تبنى بها داخليا وتبرز مظهرها الخارجي ، وجانبا يمكن اعتباره إجرائيا يتعلق بتوزيع العاملين حسب إمكانياتهم واستعداداتهم الذاتية وقدراتهم المختلفة وأهدافهم المرجوة جراء انتمائهم للمنظمة.

و تنظيم الأفراد والجماعات بغيته تجنيدهم التجنيد الأفضل لتحقيق الفائدة للمنظمات والأفراد والمجتمع يعتبر ظاهرة طبيعية.(3)

وكما أستدل بمصطلح التنظيم على ترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها إرادة تسعى لتحقيق مشروع ما(4) موقفا لهذا التعريف نجد أن التنظيم يمكن ان يكون مرادفا للتعاون كما يمكن أن يكون مرادفا للتراتب أيضا ، إذ

⁽¹⁾ ريودون، ف، بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ببيروت، 1986، ص:203.

⁽²⁾ علي محمد عبد الوهاب : السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976، ص:82.

⁽³⁾ عمار بوحوش : نظرية التنظيم ، الشعب، للصحافة، الجزائر ، د.س.ن ، ص:37.

⁽⁴⁾ خليل احمد خليل : المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1984 ، ص:80.

يمكن ظهوره في صورة تعاون بين الناس لجعل عملهم أكثر فعالية يعكسه تقسيم العمل...، كما يظهر في مجموعة البنى التراتبية تداول الأدوار.

أما إذا خص الأمر مجموعة من الإجراءات والعمليات المحددة فإن التنظيم في هذه الحالة يتعلق بالكيفيات التي تضبط وتدار وفقها العمليات. لذلك فإذا تعلق الأمر بتنظيم علاقات العمل الاجتماعية فإننا نقول :-

أن تنظيم علاقات العمل هو جملة الإجراءات والتدابير التي تضبط التحكم في العلاقات المهنية السائدة بين العاملين فيما بينهم والعلاقات بين العاملين والمشرفين بكيفية تضمن جودتها وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتتوافق مع جملة الأحكام التي أتت بها الاتفاقيات والتوصيات الدولية.

وقد نال التنظيم عدة تعاريف من مختصين وباحثين في مجال الإدارة ، فيعرفه "ارويك" بأنه " تجديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها لمجموعات" أي أن التنظيم يتمثل في تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة وضبط كفيات ووسائل تنفيذها ، أما "ديلفز" فيعرف التنظيم بأنه "الوظيفة التي تخلق وتوفر الظروف الأساسية والعلاقات التي هي بمثابة متطلبات للتنفيذ الاقتصادي الفعال للخطة " فهو بذلك يشير إلى الكيفيات التي تنفذ بها الخطة المرسومة لتحقيق أهداف المنظمة.

بينما "تيري" فيرى التنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال ، فهو إذن عبارة عن تلك الإجراءات المتضمنة لكيفيات تنفيذ الأعمال والمهام المسندة للأفراد في إطار ممارسة مهامهم.

ومن خلال مضامين التعاريف السابقة يمكننا الوصول إلى أن التنظيم ما هو إلا الإطار التنظيمي المحدد لأوجه النشاط المراد تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة ، وإذا

ما تعلق الأمر بتنظيم علاقات العمل في المنظمة الصناعية فإننا نقصد بذلك الإطار الذي تحدد وترتب وتتسق وفقه أنشطة العاملين لبلوغ الهدف دون تصادم وتداخل ، بما يجعلهم ينفذون المهام المنوطة بهم بشكل متكامل وبما يكفل سير العمل بالكيفية التي تساهم في تحقيق رضاهم.

و منه فتنظيم علاقات العمل يتعلق بإيجاد نموذج العلاقات المهنية في العمل والعلاقات الاجتماعية للعمل المناسبين لتحقيق رضا العاملين ، وضمان التزامهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي باعتبار كل تلك العوامل هي عوامل رئيسية في العملية الإنتاجية وزيادتها.

المطلب الخامس : مفهوم تسيير علاقات العمل :

للقوف على تعريف دقيق ومناسب لمتطلبات هذه الدراسة بات من الضروري تحديد تعريف للتسيير ثم ربط ذلك بما توصلنا له كتعريف إجرائي لعلاقات العمل وهذا حتى نتمكن من التوصل في الأخير إلى صياغة تعريف إجرائي مناسب لمفهوم تسيير علاقات العمل و المقصود منه.

فالتسيير إذاً مجموعة أنشطة اجتماعية بمثابة أداة تنفذ داخل المنظمات بمعنى أن التسيير هو مجموع الأنشطة التي تتضمنها علاقات العمل و التي يمارسها أعضاء المنظمة باعتبارها أداة من أدوات الانتاج ، و هو كما جاء في موسوعة العلوم الاجتماعية " العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين و الاشراف عليه " ، أي أنه عملية مركبة يتحقق وفقها عملياً تنفيذ المهام و ممارسة الاشراف.

و التسيير كما عرفه " تايلور " هو " علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الانسانية " ، فالتسيير إذاً لا ينبغي أن يكون عشوائياً أو أن تتخذ القرارات الهامة بتلقائية لأنها حسب " تايلور " تتعلق و تهتم بتسيير نشاطات الأفراد داخل المنظمة ، و التسيير كذلك تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم

وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف الحفاظ على كيانهم واستمرار وجودهم⁽¹⁾، والملاحظ من هذا التعريف أن عملية التسيير تتضمن التدبير والذي يقصد به التخطيط ووضع الخطط المناسبة التي تتطلبها سيرورة المنظمة ، والقيادة بما تتضمنه من أنشطة قيادية كالمتابعة والرقابة والإشراف والتوجيه والتنظيم وهي كلها عمليات إدارية الهدف يؤدي تنفيذها بعناية إلى الوصول بالأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعرف التسيير كذلك بأنه "عملية تنفيذ الأنشطة بواسطة الأفراد"⁽²⁾ ويقصد بذلك عملية تسيير الأفراد التي تشمل جملة من الأنشطة كالتخطيط والتنظيم والإشراف و التقييم والرقابة.

وقد لازم تسيير علاقات العمل المنظمات الصناعية منذ أن ظهرت هذه الأخيرة وأخذ يتطور مع تطورها، حيث كانت في البداية تدار من طرف أرباب العمل أنفسهم مقتصرين في ذلك على الجانب المادي لها مبعدين مختلف الجوانب الأخرى ، ثم بدأ الاهتمام ضمن أبحاث " مايو" وفريقه من خلال ما عرف آنذاك " بالعلاقات الصناعية " .

يعني تسيير علاقات العمل باعتبارها أحد المكونات الأساسية للعلاقات الاجتماعية للعمل تنفيذ كافة الأنشطة المكونة لعملية التسيير على كل جوانب علاقات العمل و أبعادها بغية التحكم فيها و توجيهها بما يضمن بلوغ أهداف الأفراد و المنظمة.

يقتضي التسيير توفر ثلاثة عوامل مترابطة تتمثل في الأهداف التي وجدت لأجلها المنظمة بما فيها أهداف العاملين ، الموارد و المواد المتوفرة الضرورية لبلوغ الإنتاجية المرجوة ، و الأفراد العاملين⁽³⁾. أما إذا تعلق الأمر بتسيير علاقات العمل فإن الوضع في هذه الحالة يتعلق بالأنشطة التي ينفذها الأفراد ، أما المواد والموارد فتتمثل في

¹ عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص: 103.

² PièrreAnsart , Andre Akoun: **Dictionnaire de la Sociologie**, mane imprimerie, France, 1999, P : 242.

³ عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة ، مرجع سابق، ص: 103.

تلك الروابط المهنية التي تنشأ بين العاملين فيما بينهم، و بين العاملين والمشرفين أثناء تواجدهم بالمنظمة ولحظة تنفيذ تلك الأنشطة.

لذلك فإن تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية يركز على البعدين الإنساني و المادي لها ، حيث يتعلق الأول بتسيير ما يترتب عنها من تفاعلات وسلوكات يبدونها الأفراد تجاه بعضهم البعض وكذا تجاه المشرفين في إطار ممارسة مهامهم ، أما الثاني فيتمثل في إدارة وتسيير علاقات العمل من خلال آثارها المادية (كالأجر ، والمنح ،...) وتوجيهها بالكيفية التي تضمن الحصول على المستوى الأمثل من الإنتاجية ، وتجنب ما قد ينجر عنها من معوقات للعملية الإنتاجية والسير الحسن للمنظمة (كالصراعات، والنزاعات العمالية ،...).

من ذلك فإن تسيير علاقات العمل هو متابعة السلوكات المهنية والاجتماعية للأفراد أثناء تواجدهم بالمنظمة والعمل على جودتها باعتبارها أحد أهم عوامل تحقيق الرضا الوظيفي الذي هو بدوره من العناصر الأساسية في العملية الإنتاجية.

المبحث الثالث : أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة :

المطلب الأول : أسباب اختيار الموضوع :

يشكل الميول للفهم والكشف عن الحقائق الدافع العام والشامل للقيام بأية دراسة في حقول العلم والمعرفة ، إلا أنه غالباً ما تجزأ مضامين هذا الدافع العام الأسباب تصنيف حسب مصدرها إلى أسباب ترتبط بموضوع الدراسة وإشكالها وهي ما يطلق عليها الأسباب الموضوعية وأخرى تتعلق بالباحث وشخصه وتسمى الأسباب أو الدوافع الذاتية.

والأسباب الموضوعية في هذه الدراسة تكمن فيما يلي :-

- التعرض لشرح بعض المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة ومحاولة إظهار مواطن التداخل بينها جراء ذلك.

- السعي لإبراز الكيفيات والإجراءات التي تدار بها علاقات العمل بوصفها علاقات اجتماعية داخل المنظمة الصناعية وما لذلك من تأثير على الإنتاجية.
- تقديم قراءة سوسولوجية في مضامين منظومة العمل الدولية.
- تقديم المعلومات الكافية حول الكيفيات التي يتم وفقها التحكم في علاقات العمل في المنظمة الصناعية وتسييرها.
- عرض آليات تنظيم علاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية.
- الوقوف على نجاعة الأساليب والإجراءات المتبعة لأجل تنظيم وتسيير علاقات العمل في تحقيق رضا العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية في زيادة الإنتاجية.
- أما عن الأسباب الذاتية فتمثلة بالأساس في :-
- التحضير للحصول على درجة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل.
- ممارسة البحث العلمي لتدارك النقائص المعرفية وتكوين رصيد معرفي في مجال البحث.
- الإهتمام بالقضايا التنظيمية و الإدارية المتعلقة بعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- الرغبة في تحصيل رصيد معرفي في مجال التنظيم يساعد على الأداء الجيد في ممارسة المهنة.
- الإستعداد المعرفي والعلمي في مجال تنظيم و إدارة العمل لمتابعة البحث و التخصص في هذا المجال.

المطلب الثاني : أهمية الدراسة :

تظهر أهمية أية دراسة علمية من مدى أهمية الموضوع الذي تتناوله ، وعليه فإن الأهمية الأساسية لهذه الدراسة تتمثل في الوقوف على حقيقة تسيير وتنظيم علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية و مواكبتها وتجاوبها مع التوجهات الحديثة لمنظمة العمل الدولية الرامية إلى أن تكون مضامين الإجراءات التنظيمية و وسائل إدارة

علاقات العمل جراء إدارة الموارد البشرية لا تتنافى مع الشروط المهنية لتحقيق الرضا الوظيفي مستهدفة في ذات الوقت تحقيق القدر الممكن من الإنتاجية.

المطلب الثالث : أهداف الدراسة :

إن موضوع علاقات العمل يعد ابرز واهم المواضيع الجديرة بالدراسة والبحث في مجال التنظيم لأنها ترتبط بأكثر مكونات المنظمات أهمية ، فهي تتعلق بالعنصر البشري أي العاملين الذين يشكلون حجر الأساس في العملية الإنتاجية التي ترتبط ارتباطا وثيقا برضاهم الوظيفي ، وانطلاقا من هذا فإن أهداف هذه الدراسة تصنف إلى أهداف علمية و أخرى عملية تتمثل في إثراء الرصيد المعرفي والعلمي المتعلق بعلاقات العمل باعتبارها علاقات اجتماعية تشمل تلك التي تنتج جراء تنفيذ عقد العمل أو الالتزامات المتبادلة بين العاملين و أصحاب العمل ، و العلاقات بين زملاء العمل التي تنشأ إثر انضمام الفرد إلى جماعة العاملين ، إضافة إلى التفاوض الجماعي و مختلف المواصفات التي أعطيت لها ، وعليه جاز تلخيص أهداف الدراسة في النقاط الرئيسية التالية :-

- إثبات حقيقة تأثير بعض العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في الانتاجية علميا اعتمادا على المعاينة و البحث الميداني.
- محاولة إظهار الجوانب السوسولوجية لبعض الظواهر المرتبطة بعلاقات العمل التي كانت إلى حد قريب تعرف كجوانب نفسية.
- محاولة إعطاء صورة عن واقع تنظيم و تسيير علاقات العمل اعتبارا من أهداف منظومة العمل الدولية الرامية إلى زيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف العاملين.
- جمع ما أمكن جمعه من البيانات و المعلومات و تحليلها و تفسيرها و البحث في إمكانية تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى.

المبحث الرابع : الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة :

عديدة هي الدراسات التي اهتمت بعلاقات العمل وفقا لمختلف الخلفيات النظرية ، محاولة الإلمام بجميع النواحي والعوامل التي لها انعكاسات مباشرة وغير مباشرة عليها ومنه على الإنتاجية ، ولم تغب مضامين منظومة العمل الدولية عن العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية في مختلف التخصصات و العلوم (القانون الاقتصاد ، علم الاجتماع ، علم النفس...) باعتبارها مصدرا مهما يتضمن كافة الضوابط الأساسية للعمليات التي تشكل مجال اهتمام كل تلك العلوم رغم أن كل الدراسات التي تم التعرض لها أثناء انجاز هذه الدراسة لم تتناول مضامين منظومة العمل الدولية كخلفية لتنظيم وتسيير علاقات العمل كآلية لتحقيق رضا العاملين ورفع مستوى الإنتاجية إلى أعلى مستويات ممكنة بإستثناء الدراسات التي أشرفت عليها الهيئات الدولية للعمل و التي تم الرجوع إليها.

المطلب الأول : بعض الدراسات و النماذج العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة :

المعروف أن الدراسات السابقة هي تلك الدراسات التي تطبق وتحترم القواعد المنهجية للبحث العلمي و التي تنشر في الجرائد ، المجلات ، البحوث ، أو في شكل كتب، أو مذكرات... و الدراسات السابقة قد تكون متطابقة مع موضوع الدراسة و هنا يتعين أن يمس الاختلاف ميدان الدراسة⁽¹⁾، لتشكل بذلك رصيذا نظريا حول موضوع الدراسة و الاستفادة من ايجابياتها العلمية و المنهجية بالتوظيف وسلبياتها بالتفادي ، لذلك سوف نلخص فيما يلي بعضا من الدراسات البحثية و النماذج العملية التي ارتبطت بمختلف العناصر المستعملة في هذه الدراسة (المشاركة ، الرضا الوظيفي ، الإلتزام الوظيفي ، جودة علاقات العمل...).

الدراسة الأولى : لصاحبها الدكتور مروان الزعبي ، أستاذ علم النفس العمل بكلية العلوم الاجتماعية بالجامعة الأردنية.

⁽¹⁾ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 ، ص:91.

عنوان الدراسة : "جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي و الرفاه النفسي للموظفين".

هدفها و أهميتها : يكمنان في محاولة تسليط الضوء على حياة العمل من خلال العلاقات الإجتماعية .

عينة الدراسة : استهدف صاحب الدراسة عينة مكونة من 159 مفردة يمثلون عمال و موظفي مصنعا للأغذية المعلبة يتوزعون حسب الجنس كما يلي: 85% منهم ذكورا و 15% إناثا.

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

نتيجة الدراسة : خلص الباحث إلى إثبات وجود علاقة بين العلاقات الإجتماعية للعمل متمثلة في العلاقات بين الزملاء و العلاقات بين العاملين و المسؤولين بمستوى إلتزامهم الوظيفي.

إن اتفاق هذه الدراسة مع موضوع دراستنا يتمثل في التأكد من تأثير الإلتزام الوظيفي للعاملين الذي اعتمدها كشرط من شروط زيادة الإنتاجية بطبيعة العلاقات الاجتماعية للعمل السائدة في المؤسسة متمثلة في العلاقات بين زملاء العمل و العلاقات بين العاملين و المشرفين. أي الكشف عما إذا كان لطبيعة الحياة الاجتماعية و العلاقات الاجتماعية للعمل أثر في زيادة الإنتاجية.

الدراسة الثانية : لصاحبها **فضل صباح الفضلي** ، جامعة الكويت ، أجريت سنة 1997.

عنوان الدراسة : " علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس و تابعيه و المتغيرات الديمغرافية " .

هدف الدراسة و أهميتها : هدف صاحب هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة ما بين متغير علاقات العمل بين الرئيس (المشرف) والعاملين ومتغير الالتزام التنظيمي ، أي العلاقة بين العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء و المرؤوسين (العاملين والمشرفين) و الالتزام التنظيمي.

عينة الدراسة : اعتمد صاحب الدراسة العينة العشوائية البسيطة ، فأخذ 250 عاملا بصورة عشوائية من خمس جهات مختلفة.

منهج الدراسة : أنجز الباحث الدراسة متبعا خطوات المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات : استعمل الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

النتيجة المتوصل إليها : خلص صاحب الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها اثبات وجود علاقة إرتباطية ايجابية بين علاقات العمل السائدة بين الرؤساء و المرؤوسين والالتزام التنظيمي للعاملين.

تشارك هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في استهداف الكشف عن العلاقة بين العلاقات الاجتماعية للعمل متمثلة في العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين (عاملين ومشرفين أو مسؤولين) و الالتزام التنظيمي و هو ما استهدفته دراستنا من خلال الاجابة عن التساؤل البحثي الثاني.

الدراسة الثالثة : لصاحبها " واطسون " (**Watson**) التي أجراها سنة 2009 بجامعة ويسكونسن بمدينة أديسون الأمريكية.

عنوان الدراسة : " أثر القيادة على الرضا و الالتزام الوظيفي " .

هدفها : كان الهدف من هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي والرضا و الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ويسكونسن.

عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة 359 مفردة من مجتمع البحث المتشكل من أعضاء هيئة التدريس في كليات الطب ، الطب البيطري ، الصيدلة ، و التمريض.

منهج الدراسة : استخدم صاحب الدراسة المنهج الوصفي لانجاز بحثه.

أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

نتيجة الدراسة : خلصت الدراسة إلى اثبات وجود علاقة بين سلوكيات القيادة متمثلة في بعض عواملها المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين و التزامهم الوظيفي.

تتفق هذه الدراسة إلى حد بعيد مع موضوع بحثنا في شقه المتعلق بطبيعة العلاقة بين المشرفين و العاملين التي يعكسها السلوك القيادي كأحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة : لصاحبها " خضير و النعيمي " من جامعة بغداد بالعراق ، أجريت عام 1996.

عنوان الدراسة : " الالتزام الوظيفي و فاعلية المنظمة ".

هدفها : استهدفت هذه الدراسة استظهار و وجود علاقة بين درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين و فاعلية المنظمة.

عينة الدراسة : شملت هذه الدراسة كافة عناصر مجتمع البحث الذي يضم 1274 عضو تتكون منهم هيئة التدريس ، موزعين بين 19 كلية بجامعة بغداد بالعراق.

منهج الدراسة : استخدم صاحبها الدراسة المنهج الوصفي معتمدين بعض المقاييس و الأساليب الاحصائية.

أدوات جمع البيانات : لجأ الباحثان إلى الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

نتيجة الدراسة : خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على وجود علاقة ايجابية قوية

بين الالتزام و الفاعلية ، أي أن زيادة الالتزام الوظيفي تعني زيادة في الإنتاجية.

مما سبق يتضح إشتراك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البحث عن اثبات

وجود علاقة بين الالتزام الوظيفي لدى العالمين و زيادة الإنتاجية ، فقد كشفت هذه

الدراسة على تغير زيادة الانتاجية بتغير درجة الالتزام الوظيفي ، في حين تسعى دراستنا

إلى اثبات وجود علاقة بين الالتزام الوظيفي الذي يتحقق جراء آليات تنظيم و تسيير

علاقات العمل باعتباره أحد شروط زيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني : صعوبات الدراسة :

كثيرة هي الصعوبات التي قد تعترض أي باحث كما قد تختلف لدى باحث

وآخر تبعا لاختلاف الظروف و الشروط و الغايات البحثية... . و لعل أهم ما تجدر

الإشارة إليه في هذا الجانب هو ندرة الدراسات المتخصصة في مجال التنظيم و العمل

التي تبحث في الأبعاد السوسولوجية لمضامين منظومة العمل الدولية باعتبارها مصدرا

لمختلف الآليات المنظمة لسلوك الأفراد و الجماعات الغاية منها إيجاد الإطار المناسب

الذي يتمكن من خلاله العاملون من أداء مهامهم في بيئة تنظيمية مناسبة لتحقيق

أهدافهم، إضافة إلى ذلك الأسلوب المعتمد في صياغة الوثائق (القرارات و اللوائح و...)

الصادرة عن كل منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية و مختلف الهيئات التابعة

لهما ، مما ألزم اللجوء إلى تحليل مضمون تلك الوثائق لاستظهار أبعاده السوسولوجية .

الفصل الثاني

محتويات الفصل الثاني : الأبعاد الاجتماعية لعلاقات العمل.

المبحث الأول : علاقات العمل في ضوء النظرية.

المطلب الأول : النظرية التقليدية.

المطلب الثاني : النظرية السلوكية و بداية الاهتمام بالسلوك التنظيمي.

المطلب الثالث : النظرية الحديثة و تفعيل دور العلاقات الاجتماعية في العمل.

المبحث الثاني : قراءة سوسيولوجية في التشريع الناظم لعلاقات العمل.

المطلب الأول : علاقات العمل في منظومة العمل الدولية.

المطلب الثاني : علاقات العمل في القانون الجزائري.

المطلب الثالث : جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

المبحث الثالث : العوامل الأساسية لجودة العلاقات الاجتماعية.

المطلب الأول : أسلوب الإشراف.

المطلب الثاني : المشاركة.

المطلب الثالث : العلاقات الاجتماعية.

الفصل الثاني : الأبعاد المجتمعية لعلاقات العمل :

حظيت علاقات العمل باهتمام علمي وبحثي كبيرين فقد كانت موضوع مختلف النظريات التي عنت بالمنظمات (الشيء الذي جعل من مختلف التشريعات الناظمة لعلاقات العمل تهتم بها) لما لها من أهمية تظهر من خلال أثرها البالغ في العملية الإنتاجية ، لذلك نجد أن كل الإجراءات التنظيمية (التشريعات الناظمة) لها تقوم على خلفية أبعادها الاجتماعية بحثا عن إيجاد علاقات اجتماعية جيدة من خلال توفير العوامل المناسبة .

المبحث الأول : علاقات العمل في ضوء نظرية التنظيم:

المطلب الأول : النظرية التقليدية :

لم تكن علاقات العمل الموضوع الرئيسي للنظرية الكلاسيكية في التنظيم كونها ركزت على الجانبين التقني والإداري ، فقد تناولت المنظمات على أنها هيكل يضم جملة من المكونات تمثلت في الهيكل التنظيمي ، تحديد الأهداف ، نطاق الإشراف ، القوة والسلطة... فهي جراء ذلك أعطت المنظمات مسارا شبه جامدا على مستوى العلاقات الرسمية ،⁽¹⁾ وسوف نتعرض فيما يلي لمضامين النماذج النظرية الكلاسيكية في محاولة لإظهار الكيفية التي تناولت بها مسألة علاقات العمل.

أ- النظرية البيروقراطية : إن ما أنت به من نماذج للتنظيم البيروقراطي عند "فيبر" "روبرت ميرنون"، "سليزنيك" و"كولدنر" لم تهمل في مجملها علاقات العمل بمختلف أبعادها بل تم ضبطها في إطار رسمي محدد ومستقر تمارس ضمنه الاختصاصات تنفيذًا للوائح والقواعد والصيغ المحددة.

¹ خليل محمد حسن الشماع ، حظير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص: 75 .

انطلاقاً من خصائص المنظمة البيروقراطية في مختلف النماذج المذكورة نجد أنها أبعدت المضامين العلائقية للوظائف والمهام في كونها علاقات (اجتماعية) ذات أبعاد وأثار اجتماعية بل تم حصرها في الجانب المهني البحت المتمثل في الخصائص المختلفة للتنظيم البيروقراطي الهادف إلى تأكيد الطابع الرسمي للمهام والأنشطة المختلفة، معتمدة في التعامل مع المشاكل ومعالجة المعوقات على العمل المكتبي والتخصص الإداري ، بالاعتماد على الرشد والعقلانية في تحقيق ذلك ، مؤكدة في ذات الوقت على ضرورة انصياع المسؤولين بشكل تام للمسؤول الإداري وهو ما يمكن اعتباره مؤشراً واضحاً على بعد الولاء كأحد الأبعاد الاجتماعية لعلاقات العمل.

أما بالنسبة لـ "ميرتون" فقد ركز نموده للتنظيم البيروقراطي على نمط سلوك العاملين بما يضمن التزامهم بالسلوك المحدد الذي يمكن الاعتماد عليه ، وقد بنى "ميرتون" نموده البيروقراطي اعتماداً على ثلاث حقائق تمثلت في تقليص حجم العلاقات الشخصية وهو ما يمثل بعداً علائقياً اجتماعياً لعلاقات العمل ، وكذا فرض التزام العاملين بالقواعد والإجراءات الرسمية وهو أحد المؤشرات الواضحة الدالة على الالتزام التنظيمي ، إضافة إلى تضييق مجال المبادرة كمؤشر يدل على الالتزام الوظيفي.

وأشار "سلزنيك" لعلاقات العمل في نموده للتنظيم البيروقراطي من خلال تأكيده على تحويل وتفويض السلطة كمبدأ والرقابة كإجراء تمارسه السلطة العليا، مشيراً إلى تجمع العالمين وتفاهمهم حول أهداف الجزء الذي ينتمون إليه دون الأهداف العامة للمنظمة.

لقد اتفق نموذج "كولدر" مع نموذج "سلزنيك" مشيراً لأحد الأبعاد الاجتماعية في علاقات العمل عندما تعرض للعلاقات بين العاملين والمشرفين مؤكداً على الدقة في ممارسة الإشراف تفادياً لما قد ينجر عنها من تسلط تبعاً لما تعكسه من مظاهر القوة.

مما سبق يمكننا الوصول إلى الحقيقة التي تدل على أن التنظيم البيروقراطي قد تناول الأبعاد الاجتماعية لعلاقات العمل ضمن اهتمامه بالمبادئ التنظيمية كالرقابة ، تفويض وتحويل السلطات ، الحد من العلاقات الشخصية باعتبارها تشكل احد مضامينها الأساسية.

ب - حركة الإدارة العلمية : قامت حركة الإدارة العلمية على نقد الطرح النظري البيروقراطي ، أمام معطيات مختلفة كانت نتاجا للتوسع الاقتصادي والتطور التكنولوجي الشيء الذي فرض حتمية البحث عن كفاءات تسمح بتطوير الإنتاجية ، ومعالجة ما نتج عن تلك المعطيات من مشكلات ، فتولت حركة الإدارة العلمية مهمة البحث في هذا المجال حيث خاض روادها بدءا من "فريدريك تايلور" ، "هنري غانت" ، "فرنك جيلبرت" ، "هارتون امرسون" وغيرهم في ذلك.

يتضح اهتمام حركة الإدارة العلمية بعلاقات العمل من خلال غرضها الأول المتمثل في تكوين وتأسيس توجه علمي منظم يعتمد على بحوث ودراسات تستخدم نتائجها لتسخير واستغلال الموارد البشرية إلى ابعد الحدود الممكنة معتمدة على العديد من المبادئ كالتخصص في العمل ، واعتماد الحوافز....

إن كون حركة الإدارة العلمية كتصور نظري في نقد التنظيم والمنظمات قامت على خلفيات ومرتكزات فلسفية ونظرية ، فإن اهتمامها بعلاقات العمل داخل المنظمات الصناعية كان ضمن بحثها عن رفع مستوى الأداء الإنتاجي⁽¹⁾ بالاعتماد على توفر السبل الإرشادية والتي ما هي إلا عبارة توجيهات وتعليمات تتعلق بنشاط العاملين وبعض الإجراءات التنظيمية التي تتدرج ضمن تنظيم علاقات العمل كتحسين العمل، وربط ذلك بالإنتاجية جراء وضع أسس علمية لتقييم أداء العاملين تبعا لدراسة الوقت والحركة.

من ناحية ثانية فإن حركة الإدارة العلمية تطرقت لتنظيم علاقات العمل مركزة على جو التفاعل والتعاون بين طرفاها بشكل يولد شعور العاملين بضرورة التعاون مع

⁽¹⁾ خليل محمد حسن الشماع ، حظير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، مرجع سابق، ص:77

الإداريين ، وكذا ربط الأجر وتحديدتها تبعا للإنتاجية وهي دليل واضح على أن حركة الإدارة العلمية ربطت بين المرتبات التي هي احد محددات الرضا الوظيفي والإنتاجية.

إن التطرق إلى أهم رواد حركة الإدارة العلمية و الكيفيات التي عالجت بها علاقات العمل ولو بصفة ضمنية في معظم الأحيان ، نجد أن "فريدريك تايلور" الذي أكد على النظر للعامل بما يشبه الآلة ويتعين عليه الاستجابة لرغبات السلطة المشرفة⁽¹⁾ مهتما من خلال ذلك بضبط العلاقة بين العاملين والمشرفين مؤكدا على تحقيق كفاءة عالية في الرقابة والأداء اعتمادا على تحديد نطاق الإشراف.

بذلك يكون " تايلور" تناول العلاقات التي تنشأ في إطار تنفيذ المهام بين العاملين والمشرفين وسعي إلى تميمتها بالكيفية التي تسمح بتحقيق الأداء المطلوب الذي يشكل احد أهم عوامل تحقيق الإنتاجية.

أما اهتمام " فرانك جلبرت " وزوجته " ليليان" بعلاقات العمل يكاد يكون غير ظاهر إذ يمك استخلاصه جراء اهتمامهم بمسألة التعب وضرورة التقليل منه بتخصيص فترة راحة للعاملين تساعدهم على استرجاع طاقاتهم وهو ما يمكن اعتباره كإجراء قد يستهدف رفع مستوى الإنتاجية ورضا العاملين ، على اعتبار أن ظروف العمل تشكل أحد عوامل الرضا الوظيفي.

بينما سعى "هنري غانت" من خلال ما عرف باسمه (خرائط غانت) إلى تمديد سبل التخطيط لما يراد انجازه وكذا الرقابة وراء الوقوف على ما تم انجازه فعلا ومنه تحديد الفارق أو التأخر في الانجاز الذي اعتبره تقليصا في حجم الإنتاجية نتيجة ضياع الوقت والقدرات.

⁽¹⁾ بوبكر عصمان: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 26 ، جامعة بسكرة ، ص:

كما ربط الأجدد بالعمل معتمدا على فلسفة الحوافز التي تعتبر احد أهم عامل تحقيق رضا العاملين عندما اقترح تخصيص مكافئة العمال الذين ينتجون أكثر مما هو مقرر عليهم ، محملا مسؤولية انخفاض مستوى الإنتاجية للإدارة وحدها.

ج- **نظرية التقسيمات الإدارية** : رغم تركيزها على العمليات الداخلية في المنظمة الجوانب الفيزيولوجية للعمال والأداء المادي لهم ، إلا أنها عالجت موضوع علاقات العمل ضمن تركيزها على الجانب التنظيمي (النمط التنظيمي) .

يدل اهتمام "هنري فايول" بنشاط المدراء وحصره ضمن قواعد أساسية يعتمد عليها لبلوغ النتائج ، ضمن ما سماه بالمبادئ الإدارية (أربعة عشرة مبدءا) منها ما يدل على نظرتة لبعض العناصر المؤثرة في العلاقات الاجتماعية للعمل مثل مبدأ الإنصاف والمساواة بين الأعضاء وروح التعاون ومكافأة الأفراد ، وهي جملة من العناصر التي تؤثر في علاقات العمل كما ترتبط بالإنتاجية نتيجة ارتباطها بالأداء.

أشارت دراسات "جيمس مرني" إلى العلاقات الاجتماعية للعمل ضمن تركيزها على وظيفة التنسيق كمهمة إدارية ويبرز ذلك عندما اعتبرت تلك الدراسات الترتيب الممكن للجهود الجماعية من أهم النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، بواسطة سلطة قادرة على التحكم في الأعضاء وتوجيههم.

بينما "ليندل ارويك" الذي حلل الجوانب الإدارية تحليلا علميا أكد في كتابه "عناصر الإدارة " على جانب الانضباط ، والقيادة والتنظيم⁽¹⁾ وهي حسب العناصر الإدارية اللازمة لتحقيق الإنتاجية المرجوة ملحا على ضرورة أن تتضمن عملية التخطيط توقع المستقبل من خلال التنبؤ.

ولعل "لوثر كوليك" كان أكثر اهتماما بالعلاقات الاجتماعية في العمل عندما ألح على تقليص العناصر القيادية،⁽²⁾ فهو بذلك مس العلاقة بين الرؤساء (المشرفين)

⁽¹⁾، ⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، مرجع سابق، ص: 81.

والعاملين عندما أكد على تمديد نطاق الإشراف إلى أقصى حدود ممكنة ، والتقليل من عدد المشرفين ، الشيء الذي يسمح بالتحكم في طبيعة العلاقات وتوجيهها بما يحقق الإنتاجية المرجوة.

وكان "ولفر شيلدون" الذي أكد على المسؤولية الاجتماعية في الإدارة ، وشؤون الأفراد من بين المعطيات التي تناولها في كتابه "فلسفة الإدارة" قد اهتم بالعلاقات الاجتماعية في العمل لما في ذلك في ارتباط يختلف المعطيات الضرورية للعملية الإنتاجية.

المطلب الثاني : النظرية السلوكية وبداية الاهتمام بالسلوك التنظيمي :

أدى الاهتمام المتواجد لنقاد النظرية الكلاسيكية إلى ظهور التصور السلوكي، فبعد أن غطت النظرية الكلاسيكية كل الأبعاد التنظيمية المادية وجدت حتمية البحث عن توازن بين البعدين المادي والإنساني في المنظمات الصناعية جراء ما لوحظ من تأخر في مستوى الإنتاجية رغم تغطية كل الجوانب المادية الشيء الذي أرجع ذلك إلى جوانب أخرى تتعلق بسلوك الأفراد والجماعات.

وبالنظر إلى تركيزها على الجوانب النفسية للفرد والجماعة والتنظيم غير الرسمي فيمكن اعتبار النظرية السلوكية مكملة للنظرية الكلاسيكية.

إن تنوع الدراسات والأبحاث في هذا المجال بين اهتمام النظرية السلوكية بعلاقات العمل جراء تركيزها على المضامين النفسية ، وتفاعلات الأعضاء فيما بينهم، مستهدفة معالجة الأثر البالغ لتلك المضامين التفاعلات على العمليات الإنتاجية.

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية : تعتبر دراسات " التون مايو " وفريقه (روثر،ديكسون،وارنر) بداية مميزة لجميع الدراسات التي عالجت الجانب الإنساني خاصة أنها اعتمدت على التجربة كآلية للتعامل العلمي مع المتغيرات المادية داخل

المنظمة⁽¹⁾ و لكونها كذلك كشفت عن عوامل أخرى غير مادية لها أثرها في العملية الإنتاجية حيث بين البحث العميق جوانب اجتماعية تؤثر في علاقات العمل و الإنتاج ، مؤكدة على وجود علاقات تنشأ بين الأعضاء (الزملاء) معتبرة المصنع بناء اجتماعيا وما العامل كطرف في علاقة العمل إلا كائنا اجتماعيا له من الحاجات والرغبات و الميولات و المشاعر ما يؤثر في أدائه ومنه في الإنتاجية.

وقد أكدت هذه النظرية إثر معالجتها للظاهرة التنظيمية على التنظيم غير الرسمي اعتمادا على القيم والنمط السلوكي وهما مؤشران يميزان علاقات العمل مستهدفة التنسيق بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ، هذا الأخير الذي يعكس نسقا اجتماعيا من العلاقات غير الرسمية ذات الأثر البالغ على الإنتاجية وتطوير المنظمة ومنه وجب البحث عن التكامل والتفاعل بين كل من التنظيمين.

كما يبدو اهتمامها بالعلاقات الاجتماعية في العمل تبعا لخوضها في أنماط التفاعل العلاقات التنظيمية بين المستويات الدنيا في المنظمة (جماعة العمال) ومستوياتها العليا متمثلة في القيادة (المسؤولين) وبذلك تكون هذه المدرسة قد أولت علاقات العمل اهتماما واسعا وأكثر وضوحا واستهدفا عندما اهتمت بتطوير المنظمة بالاعتماد على فكرة الجماعات غير الرسمية وأثر سلوك الأفراد وطبيعة التفاعل الاجتماعي.

ب- مدرسة الفلسفة الإدارية : إن اهتمام رواد هذه المدرسة بالتصرفات و السلوكات الإدارية... إنما يدل على اهتمامها بسلوك المدراء والمشرفين الذي يؤثر بصفة مباشرة على سلوك المرؤوسين (العاملين) .

وقد ركز "ماك غريفور" على الاتجاه السلوكي للمشرفين المقصود منه وغير المقصود مشيرا على أن ذلك يؤثر على العلاقات الاجتماعية في العمل جراء تأثير العاملين بالطابع الفلسفي الإداري الذي ينتهجه المشرفين ، متوصلا ضمن نظرية (x)

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط 2 ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن ، ص:83.

التي تعرض خلالها لما جاء به الفكر الكلاسيكي ، ونظرية (y) التي تعرض خلالها للتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية ، أن التنظيم الرسمي بما فيه تنظيم علاقات العمل لا يحقق الأهداف لوحده ، لذلك أكد على الوسائل الإنسانية ملحا على ضرورة تعميق أبعادها وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد ضمن تنظيم محكم لعلاقات العمل لرفع مستوى أداء العاملين ومنه رفع مستوى الإنتاجية جراء تحرير إمكانيات الفرد والجماعة لتحقيق المشاركة الفاعلة والواعية بأهداف المنظمة.

أما "وليام فوت وايت" فأعتبر ضمن نظرية التفاعل كل من الأنشطة والتفاعل والمشاعر مكونات أساسية للنظام الاجتماعي⁽¹⁾ الذي يشكل نشاط الفرد والجماعة وتصرفاتهم ركنا أساسيا عاكسا للعلاقات الاجتماعية في العمل ، إضافة إلى اهتمامه بعملية الاتصال بين الأعضاء (العاملين) ضمن ما سماه بالتفاعل الذي تظهر من خلاله درجة الاستجابة وتغير السلوك في إطار تنفيذ علاقات العمل.

لقد تناول "كرس اركيس" في نظريته "التناقض بين الفرد و المنظمة" مضامين علاقات العمل ، عندما ركز على الإنسان كمصدر للأثر التنظيمي للسلوك القائم⁽²⁾ فكل تغيير على المستوى التنظيمي إنما مرده للسلوك الإنساني داخل المنظمة وهو ما يجعل ممارسة علاقات العمل جزءا هاما منه ، مركزا في ذات الوقت على التنظيم الرسمي والقواعد التي تحكم وتضبط علاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة في إشارة إلى تنظيم وتسيير علاقات العمل بالاعتماد على متغيرات متنوعة ترتبط بخصوصيات الفرد والجماعة ، وعوامل تتعلق باتجاهات العلاقات غير الرسمية ، إضافة إلى العوامل التنظيمية الرسمية.

أما "باك" الذي تجاوز ضمن هذا المجال النظري تلك المفاهيم التقليدية معطيا الأولوية للعمليات التنظيمية الداخلية و كفاءات تركيبها ، مشيرا في ذات الوقت إلى

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي : المرجع نفسه، ص:88.

⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماع ، حظير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، مرجع سابق، ص ، ص: 74، 75، 76.

استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية في شكل نظام اجتماعي⁽¹⁾ أي تشكيل نظام اجتماعي تمارس ضمنه المهام في إطار علاقات تظهر في شكل أنشطة إنسانية متفاعلة ويحدد ارتباط بعضها ببعض عند صياغة المفهوم العام للمنظمة الشيء الذي يعزز قدرتها على التحكم في تلك التغيرات المؤثرة في السلوك الذي نضمن من خلاله الأداء المطلوب للتحقيق النتائج المرجوة.

و عليه فإن اهتمام نظرية التنظيم الاجتماعي بعلاقات العمل تضمنه اهتمامها بالسلوك التنظيمي وفق نظرة شمولية تشمل كل متغيرات المنظمة بما فيها العلاقات الداخلية.

المطلب الثالث : النظرية الحديثة و تفعيل دور العلاقات الاجتماعية

للعمل:

جاء التصور النظري الحديث محددًا أساسًا جديدة يعتبر من خلالها المنظمة نظامًا اجتماعيًا هادفًا يقوم على أساس اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا المؤشرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق تلك الأهداف⁽²⁾.

فمدرسة النظم (المدخل المنظمي في دراسة المنظمة) عرفت المنظمة بأنها "كيانا منظم ومركب يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون مجتمعة تركيبًا كليًا وموحدًا"⁽³⁾ اهتمت بالجانب الشكلي للمنظمة مع اعتبارها تشمل مجموعة من الحقائق أو المبادئ والأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها والتي تمثل علاقات العمل جزءًا من تلك الحقائق.

ظهر التأكيد على العلاقات الاجتماعية للعمل لدى "جستير برنارد" الذي أظهر أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد ضمن نظرية "النظام التعاوني" إذ اعتبر

⁽¹⁾، ⁽²⁾، ⁽³⁾ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، مرجع سابق، ص ، ص: 77 ، 78.

المنظمة نظاما تعاونيا يقوم على فاعلية التعاون بين الأعضاء ضمن جملة من العلاقات والاتصالات، معتمدا على الجوانب المرتبطة بالأنشطة التعاونية كالتنظيم غير الرسمي الذي يؤدي إلى إبراز مفاهيم واتجاهات وعادات معينة تمارس ضمن علاقات العمل ، التي تنعكس كذلك جراء التخصص التنظيمي الذي يقوم على طرق وأساليب العمل ، مؤكدا كذلك على ما اسماه باقتصاديات الحوافز التي تحدد الارتباط الجماعي الذي يمكننا اعتباره إحدى الصور العاكسة للعلاقات الإجتماعية للعمل لما يوفره من شعور بالإنتماء للجماعة.

أما نظرية اتخاذ القرارات الإدارية لـ "هربرت سيمون" التي جاءت لتغطي تصور النظرية السلوكية التي لم تهتم بعلاقات العمل حيث ركزت على عمليات اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي ، تضمنت تصورا واضحا لعملية اتخاذ القرارات مبرزة ضرورته في تحليل ودراسة السلوك التنظيمي متناولة نموذج "الرجل الإداري" كبديلا عن "الرجل الاقتصادي"⁽¹⁾ بما يعتبر وضع تصورا لنموذج المسؤولين بالمنظمة إذ انتقلت بالمشرفين من صورة البحث عن تحقيق الفائدة إلى الاعتماد على العمليات الإدارية لتحقيق الإنتاجية.

كما كانت نظرية "Z" اليابانية قد اهتمت أكثر من غيرها من النظريات بالعلاقات الاجتماعية في العمل و كفاءات بنائها لكونها استمدت مقوماتها الفلسفية والفكرية انطلاقا من دور البناء الاجتماعي الثقافي والتربوي للمجتمع الياباني خاصة أنها ركزت على الثقة ، المهارة ، المودة كعوامل ضرورية لبناء علاقات عمل متميزة مع تأكيدها على الجانب الإنساني متعمقة في المفاهيم التي تسود ميدان العمل.

إن النظر في مميزات المنظمة التي حددتها هذه النظرية خاصة منها التوظيف الدائم ، الرقابة الضمنية ، اتخاذ القرارات جماعيا ، المسؤولية الجماعية ، النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين،... يبين أنها مميزات لا يمكن أن نجدها إلا ضمن بيئة

¹ (محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق ، ص:90.

تسودها علاقات اجتماعية جيدة ، فالمنظمة التي تتميز بهكذا مميزات تكون على مستوى متميز من الإنتاجية.

المبحث الثاني : قراءة سوسيولوجية في التشريع الناظم لعلاقات العمل:

المطلب الأول : علاقات العمل في منظومة العمل الدولية:

أ- مصادر منظمة العمل الدولية :

تعتبر منظمة العمل الدولية أهم الفروع المتخصصة لدى هيئة الأمم المتحدة رغم أنها نشأت قبل نشوء هذه الأخيرة بحوالي ربع قرن ، حيث تأسست سنة 1919 خلال مؤتمر السلام بالعاصمة الفرنسية باريس فكانت مبادئها تقوم على أن السلام العالمي الدائم لا يتحقق إلا إذا بني على العدالة الاجتماعية ، فبعد اجتياح الثورة الصناعية لكل من أوروبا وأمريكا الشمالية وساءت أوضاع العمال و الصناعيين صار البحث عن معالجة تلك الأوضاع أكثر من ضروري خاصة وان قوة العمل هي العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

إن الرجوع إلى الوثيقة التي أقرها مؤتمر "فيلادلفيا" في الدورة السادسة والعشرين سنة 1944 يبين أنها أكدت على المبادئ الأساسية التي قامت عليها منظمة العمل الدولية التي "تتضمن اعتبار "العمل ليس سلعة و أن حرية الرأي والاجتماع هما أساس التقدم و أن الفقر في أي مكان يشكل خطرا على الرفاه"⁽¹⁾ وخلال هذا المؤتمر أعلن الاعتراف بالتزام منظمة العمل الدولية بالعمل على رفع مستوى المعيشة للعمال ، وتشغيلهم في ظروف عمل مريحة وتوفير الوسائل اللازمة لتدريب العمال وتأمين تنقلهم وإقامتهم وتأمين سياسات الأجور وساعات العمل وتحقيق العدالة والتقدم والحد الأدنى من المعيشة.

⁽¹⁾ وثيقة مؤتمر العمل الدولي ، فيلادلفيا ، 1944.

لعل الشيء الأجدر بالملاحظة و الاستنتاج مما سبق هو أن كل تلك الأهداف والالتزامات التي حددتها منظمة العمل الدولية نجد أنها تختصر كل العناصر الضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي ، فهي في مجمل محتوياتها تتضمن عناصر الرضا الوظيفي ، كظروف العمل الملائمة ، والأجور ، والتدريب ، والعلاقة بين العاملين والرؤساء والعلاقة بين الزملاء...، إضافة إلى الاعتراف الفعلي بالمشاركة في صناعة القرارات كحق من حقوق العاملين.

أما من حيث التكوين فإن منظمة العمل الدولية هي المنظمة الوحيدة الثلاثية التركيب فهي تتكون من ثلاثة أطراف هم: الحكومات ، أرباب العمل ، والعمال.

إن التمعن في الأهداف التي تبثها هذه المنظمة من أجل وضع معايير دولية في العمل تحقق إيجاد مستويات عمل متماثلة دوليا لحماية الطبقات العاملة وتأمين حد أدنى من ظروف وشروط عمل مناسبة ، فنجد أنها هدفت إلى توفير الحماية ، وضمان حد أدنى من ظروف العمل ، وتحديد الشروط المناسبة له ، كل ذلك لأجل تحسين معيشة وحياة القوى العاملة ، وتحقيق السلم الاجتماعي ، وتحقيق زيادة في الإنتاج جراء توفير الحماية السياسية و الإجتماعية للعمال ، فهي بذلك خاضت في مختلف الجوانب في ميدان العمل والتي من شأنها رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين بإستصدار جملة من الإتفاقيات والتوصيات التي تضمنت مجموعة كبيرة من الأحكام التي شكلت تشريعا دوليا لحقوق العمال ، كشروط العمل و مدته ، الراحة والعطل ، الصحة وطب العمل ، الأمومة ، العمل الليلي،...وشروط تشغيل الأطفال والنساء ، الضمان الاجتماعي، التأهيل والتدريب.... وكلها تصب في بوتقة الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية وتحقيق رضا العمال.

منذ أن ظهرت منظمة العمل الدولية بمختلف هياكلها سعت إلى وضع معايير لضمان حقوق العاملين والمستخدمين والتي تشكل جزءا من حقوق الإنسان في إطار علاقات العمل، تصدرها في شكل اتفاقيات دولية أو توصيات أو لوائح و تقارير،

واعتمدنا في معالجة موضوعنا هذا على أهم الاتفاقيات التي صادقت عليها الجزائر والتي لها علاقة بموضوع علاقات العمل ، وكذلك تقرير مؤتمر العمل الدولي الخامس والسادس لدورات 1995 ، 1997 ، 2006 ، 2008 ، 2010 ، 2012 على التوالي.

ففي المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية المنعقد في "جنيف" في دورته الخامسة والتسعون سنة 2006 أُصدر قرارا بشأن علاقة الاستخدام في توصية تؤكد على : "تحسين فهم علاقات الاستخدام ونوعية المعلومات عنها وعن القضايا المتصلة بها" ، وهو ما يعد تأكيدا على الاهتمام بعلاقات العمل والإلمام بكل ما يرتبط بها من مسائل تؤثر فيها وضبط نوعية المعلومات اللازمة لذلك.

كما تم التأكيد على "مساعدة الهيئات المكونة على فهم وتقييم هذه الظواهر على نحو أفضل واعتماد تدابير مناسبة لحماية العمال" وهنا يتضح الاهتمام بعلاقات العمل كظواهر تنظيمية قد تكون لها انعكاساتها السلبية على العاملين ومن هنا وجب مساعدة مكونات المنظمات على فهمها والاهتمام بها بالأسلوب الذي يسمح باختيار الإجراءات والأساليب الضرورية لضمان توفير الحماية للعمال بضبط منظومة تنظيمية تتكفل بذلك.

وفي مجال التبادل والتعاون بخصوص علاقات العمل فقد تمت التوصية على "تشجيع حسن الممارسات على المستويين الوطني والدولي بشأن تحديد واستخدام علاقات الاستخدام " فإن منظمة العمل الدولية تلح على الممارسات الحسنة أي السلوكات الجيدة التي تعكس علاقات عمل متميزة وجيدة ، ومن هنا يظهر اهتمامها بعلاقات العمل الجيدة و التشجيع على نشر أساليب تحقيق جودتها نشرها واسعا يشمل المستويين الوطني والدولي.

جاء التقرير السادس لمؤتمر العمل الدولي في دورته 101 سنة 2012 جاء بعنوان "المبادئ والحقوق الأساسية في العمل : من الالتزام إلى العمل " متضمنا مناقشة موضوع العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة ومتابعة إعلان منظمة العمل الدولية

بشان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل ، تم التطرق إلى موضوع المبادئ والحقوق الأساسية في العمل : الحقوق والظروف المواتية ، ضمن الفصل الأول من التقرير، إذ تم التطرق إلى المبادئ والحقوق الأساسية في العمل باعتبارها تدل على الظروف الواجب السهر على توفيرها ، وكذلك الربط بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذ في هذا الشأن تم التركيز على ضرورة الربط بين إعلان منظمة العمل الدولية حول المبادئ والحقوق الأساسية في العمل (إعلان عام 1998)، والإعلان بشأن العدالة الاجتماعية أو ما عرف بإعلان العدالة الاجتماعية ، فبالرغم من أن هذا المؤتمر تعلق أساسا بالحقوق الأساسية في العمل والعدالة ، إلا أنه ورد في الفقرة السابعة عشر من التقرير أن ما جاءت به العديد من معاهدات الأمم المتحدة الأساسية المتعلقة بحقوق الإنسان ، (العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) إلى جانب قائمة صكوك الأمم المتحدة يتجاوز الحقوق الأساسية في العمل مضيفا حقوقا أخرى أهمها الحق في ظروف عمل آمنة وصحية والحق في الضمان الاجتماعي ، والحق في أجر عادل والحق في تحديد معقول لساعات العمل⁽¹⁾ وهي بعض العوامل الضرورية في علاقات العمل الفردية منها والجماعية ، والملاحظ أيضا أن كل تلك الحقوق يمكن اعتبارها عوامل ضرورية لتوفير الرضا الوظيفي إذا ما تعلق الأمر بالمنظمات. وجاء التشديد على الإقرار بالمفاوضة الجماعية كأحد الحقوق التي تندرج ضمن علاقات العمل التي أُعتبرت أساسية في إرساء القواعد المتعلقة بظروف العمل ، إلى جانب حق الممارسة النقابية التي تلعب دورا أساسيا في ضمان التطبيق التام والفعلي لتشريعات العمل والتي تشمل الآليات التنظيمية لتسيير علاقات العمل.

أيضا تطرق التقرير إلى الأشكال الجديدة لعلاقات الاستخدام وما يترتب عنها من تجاوزات للحقوق الأساسية في العمل مسميا إياها بأشكال الاستخدام غير العادية⁽²⁾ وما يمكن ان يصاحبها من هشاشة على مستوى ظروف العمل التي ترتبط ارتباطا وثيقا

⁽¹⁾ مكتب العمل الدولي، التقرير السادس: المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، من الالتزام إلى العمل، جنيف، 2012، ص: 06.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص: 30.

بمستوى الإنتاجية ورضا العاملين ، ويتعلق الأمر حسب التقرير ببعض مظاهر التشغيل التي لا يمكن إثباتها كالعامل لدى الخواص الشيء الذي يحول دون ضمان الحماية التنظيمية الملائمة لحقوقهم في إطار تنفيذ علاقة العمل.

لقد أشار التقرير المذكور في الفقرة الخامسة والتسعين إلى ضرورة السعي نحو تحسين تنظيم علاقات العمل مشيراً في ذات الوقت إلى تزايد عدد البلدان في العالم التي تسعى إلى ذلك ، حيث تماشت الإجراءات المتخذة في هذا الإطار مع الإرشادات الواردة في التوصية حول علاقة الاستخدام رقم: 197 ، 2006 متضمنة التدابير الرامية إلى استبعاد علاقات العمل غير المنظمة بالاعتماد على وضع معايير لتحديد وجود علاقة العمل.

إذا ما أمعنا النظر في مضامين مختلف الاتفاقيات والتوصيات والتقارير واللوائح الصادرة عن منظمة العمل الدولية ومختلف الهيكل التابعة لها كالمكتب الدولي للعمل، فإننا نجد أنها تصب في كل الجوانب التي تشكل منها علاقات العمل داخل المنظمات أو الأخرى التي تقوم عليها استراتيجيات التشغيل وتنظيم سوق الشغل والعمالة في المجتمع وهي الأشياء التي تساهم بشكل أو بآخر في رفع مستوى الرضا لدى فئات العمال أينما كانوا وكذا تحسين الإنتاجية التي تتناسب إيجاباً مع ذلك.

وقد ورد في التقرير الخامس لمؤتمر العمل الدولي المنعقد في "جنيف" لدورة 97، 2008 المعنون بـ: "مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونحو العمالة والتنمية" المتعلق بالبند الخامس من جدول أعمال الدورة وضمن الفصل الأول تحت عنوان "الإنتاجية والعمالة والمهارات والتنمية" ، أن تحسين الإنتاجية وقياسها يمكن أن يتحدد على أساس إنتاجية العمال من خلال جملة من العوامل كمعدلات العمالة أو معدلات الأجور ، أو استقرار العمالة (الاستقرار الوظيفي) أو الرضا عن الوظيفة... وهو ما يؤكد اعتماد الرضا الوظيفي من بين العوامل التي تشير إلى الوقوف على مستوى الإنتاجية في المنظمات.

وتحت عنوان "الإنتاجية والعمال و التنمية" وضمن ما اسماه مؤتمر الدولي للعمل "بالحلقة الحميدة" الفقرة 11 التي جاء فيها "من المهم ان يستفيد العمال والمنشآت معا" من زيادة الإنتاجية فزيادة الإنتاجية قد تمكن المنشآت من انجاز استثمارات جديدة ونقل عمليات الابتكار والتنويع والتوسيع إلى الأسواق الجديدة الضرورية لتحقيق نمو مستقبلا. وقد تؤدي زيادة الإنتاجية إلى ارتفاع دخول العمال وتحسين ظروف العمل وزيادة الإعانات وتخفيض ساعات العمل ، وهو ما قد يزيد بدوره من رضا العمال عن عملهم ومن حماسهم له"⁽¹⁾ وهو ربط صريح بين الثلاثية المتمثلة في الإنتاجية والرضا الوظيفي وعلاقات العمل ، وتبين نتائج التحاليل التي أجراها مكتب العمل الدولي لأسواق العمل على امتداد عدة سنوات ان الإنتاجية والعمالة عادة ما ينموان جنبا إلى جنب.

ب- مصادر منظمة العمل العربية:

اتخذ قرار إنشاء منظمة العمل العربية في جانفي 1965 بالعاصمة العراقية "بغداد" ، من قبل وزراء العمل العرب خلال المؤتمر الأول الذين أقروا الميثاق العربي للعمل ، ويشترك في عضوية المنظمة كل من الحكومات ، أصحاب الأعمال ، والعمال ، وهي بذلك منظمة ثلاثية التكوين.

لقد جاء في المادة الأولى من الاتفاقية العربية رقم 01 الصادرة سنة 1966 المتعلقة بمستويات العمل ان علاقات العمل تقوم على أساس الحقوق والواجبات المتبادلة بين العمال وأصحاب العمل ، وعلى أساس متكافئ مع مراعاة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية ومقتضيات العدالة والصالح العام للمجتمع⁽²⁾ وهو ما يؤكد على ضرورة مراعاة الجوانب المختلفة للعلاقات الاجتماعية في علاقات العمل بالصيغ التي تضبط وتضمن حقوق وواجبات طرفها مع التركيز على أهمية المساواة والعدالة والتكامل في

⁽¹⁾ مكتب العمل الدولي، التقرير الخامس: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، جنيف، 2008، ص:03.

⁽²⁾ منظمة العمل العربية: الاتفاقية العربية رقم 1، بشأن مستويات العمل، 1966.

الأهداف والحقوق و الواجبات ، وهي عوامل مدعمة لعملية تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما جاء في نفس الاتفاقية ضمن المادة الثالثة التأكيد على عناية مستويات العمل بزيادة الإنتاجية من خلال السعي لتحقيق زيادة كافية لقوى العاملة ، والمشاركة في النتائج بربط الأجور بالإنتاج...

اما بخصوص ضبط العلاقات بين العاملين والإدارة فقد أكدت الإتفاقية رقم 6 سنة 1976 بشأن مستويات العمل "معدلة" في المادة 73 على ضرورة التعاون بين العمال والإدارة ضمن لجان مشتركة تتولى تقديم الاقتراحات المتعلقة بشؤون العاملين ورفع مستوى الإنتاجية والتدريب ...، وتلتها المادة 74 من نفس الاتفاقية لتؤكد على مشاركة العاملين التي يجب أن تتعدى مستوى الاستشارة إلى مرحلة اتخاذ القرارات في كافة الموضوعات التي تهم المؤسسة.

وفيما تناولته المادة 85 من نفس الاتفاقية باسم علاقات العمل الجماعية ، ألححت المنظمة العربية للعمل على السعي لتحقيق استقرار علاقات العمل من خلال التواصل المستمر بين أصحاب العمل و ممثلوا العمال والخوض في مختلف القضايا المتعلقة بشروط العمل وإجراءات تنظيمية.

وقد تعرضت منظمة العمل العربية إلى بعض عوامل توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث جاء في المادة العاشرة من الاتفاقية العربية رقم 13 لعام 1981 بشأن بيئة العمل المنبثقة عن المؤتمر العربي للعمل المنعقد خلال الفترة الممتدة من 7 إلى 17 مارس 1981 في بنغازي بليبيا، الحث على اتخاذ الإجراءات و إعداد الوسائل التي تضمن للعامل الاستقرار النفسي و الاجتماعي مؤكدة على تشجيع القيام بالنشاط الاجتماعي والعمل على تحسين العلاقات ما بين الزملاء في العمل من عمال ورؤساء

عمل وأصحاب أعمال⁽¹⁾ إضافة إلى مختلف العوامل الأخرى التي تناولتها هذه الاتفاقية كمنح الأجر العادل ، وتنظيم ساعات العمل ، رفع المستوى الثقافي...،

المطلب الثاني: علاقات العمل في القانون الجزائري:

وجدت التشريعات التي تتخذ مختلف الميادين المهنية مجالات لتطبيقها لأجل تنظيم وتسيير العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العاملين وأرباب العمل لضمان الحقوق والواجبات المتبادلة.

لقد خص المشرع الجزائري علاقات العمل بنص قانوني يتضمن مختلف الجوانب المرتبطة بتنظيم وتسيير علاقات العمل كيف ما كانت موضحا خلال ذلك الحدود التي لا يمكن تجاوزها بالنسبة للحقوق و الواجبات ، أخذا في عين الاعتبار المضامين الاقتصادية لعلاقات العمل والتي تناولتها النظريات التقليدية والمضامين الاقتصادية الاجتماعية التي ركزت عليها مختلف النظريات الحديثة.

إن القراءة التحليلية للقانون رقم 11/90 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل والمتمم⁽²⁾ تؤدي بنا إلى الوقوف على اهتمام المشرع الجزائري بالبعد الإنساني في علاقات العمل وتدخله بسن النصوص القانونية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاجتماعية لتلك العلاقات ، مدعما بذلك مركز العمال كطرف فيها.

لقد صنف المشرع الجزائري علاقات العمل التي يحكمها القانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم في مادتها الأولى إلى علاقات عمل فردية وأخرى جماعية ، وهو ما يؤكد الرعاية التشريعية المنظمة للعلاقات التي تظهر بين العامل الواحد كفرد ومستخدمه أيضا بين جماعة العاملين أو مجموعة منهم والمستخدم.

⁽¹⁾ المنظمة العربية للعمل : الإتفاقية رقم 13 ، سنة 1981.

⁽²⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، المطبعة الرسمية، الجزائر، 1990.

في تناولنا للتشريع الجزائري الناظم للعلاقات العمل سوف نحاول التعرض للجوانب التي تشير إلى حرص المشرع على ضمان تلبية حاجات العاملين في العمل وتوفير عوامل الرضا الوظيفي ، وكذلك الجوانب المرتبطة بالإنتاجية التي تعد الهدف الرئيسي للمنظمة ، وهو ما سنحاول إظهاره من خلال شرح مختلف حقوق وواجبات العاملين في إطار علاقات العمل التي جاء بها القانون ، وكذا كفاءات القانونية التي يمارس وفقها العاملين دور المشاركة.

صنف التشريع الجزائري الناظم لعلاقات العمل حقوق العاملين حسب أهميتها الاجتماعية إلى حقوق أساسية وأخرى تندرج ضمن إطار علاقة العمل ، حيث تناولتها المادة 7 من القانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل كما يلي:

- ممارسة الحق النقابي.
- التفاوض الجماعي.
- المشاركة في الهيئة المستخدمة.
- الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
- الراحة.
- المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها.
- اللجوء إلى الإضراب.

ويلاحظ من قائمة الحقوق الأساسية المذكورة أنها تشكل المظاهر السلوكية التي تعكس علاقات العمل وتجسدها والتي تحتوي في مضامينها الإهتمام بأوجه العلاقة بين العاملين والمشرفين كالحق في ممارسة النشاط النقابي لتمثيل العاملين والدفاع عن مصالحهم وأهدافهم ، (راجع القانون رقم 14/90 المؤرخ في 02/06/1990 المتعلق بكفاءات ممارسة الحق النقابي المعدل والمتمم⁽¹⁾)، والتفاوض الجماعي حول المسائل

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 23 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، سنة 1990.

المشتركة بين العاملين والمنظمة واتخاذ التدابير اللازمة والقرارات الملائمة والمرضية للطرفين بشأنها ، كما أكدت على المساهمة في اتقاء وتفايدي نشوب الصراعات ومعالجتها في حال وقوعها ، (راجع القانون رقم 02/90 المؤرخ في 06/02/1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب المعدل والمتمم⁽¹⁾ والقانون رقم 04/90 المؤرخ في 06/02/1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل والمعدل والمتمم⁽²⁾)، هذه الحقوق تصنف ضمن تنظيم العلاقات بين العاملين كجماعة عمل أو عن طريق ممثليهم النقابيين أو مندوبيهم والمشرفين اي أنها تتدرج ضمن "العلاقة بين الرؤساء و المرؤسين" كأحد عناصر الرضا الوظيفي ، هذا إضافة إلى الحقوق الأخرى كالحق في الراحة والحفاظ على السلامة الصحية للعاملين والوقاية من الأخطار والأمراض المهنية والضمان الاجتماعي والتقاعد والتي تعد كذلك من بين العوامل المؤثرة في مستوى رضا العاملين الوظيفي.

ويؤكد التشريع الجزائري الناظم لعلاقات العمل في المنظمة من خلال حقوق

العاملين التي تتدرج ضمن إطار علاقة العمل والتي حددها في :-

- التشغيل الفعلي.
- احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامة العمال.
- الحماية من اي تمييز لشغل منصب عمل معين المنصب القائم على أهليتهم واستحقاقهم.
- التكوين المهني والترقية في العمل.
- الخدمات الاجتماعية.
- كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا.

على معظم العوامل التي يتحقق من خلالها رضا العاملين والمرتبطة بمضامين منظومة العمل الدولية التي تعرضنا لها آنفا ، سواء تعلق الأمر بالعوامل

⁽¹⁾، ⁽²⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 06 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، سنة 1990.

الذاتية المتعلقة بالفرد التي تشمل قدراته ومهاراته في مجال العمل كمرعاة الأهلية والاستحقاق في التعيين ، وتلك المرتبطة بالوظيفة وما ينجر عن ممارستها من آثار كالمرتب ، التكوين المهني والترقية ، والاستقرار...

تقودنا قراءة الحقوق التي أقرها التشريع الجزائري الناظم لعلاقات العمل للعاملين الأساسية منها أو تلك المندرج ضمن علاقة العمل إلى الوقوف على حقيقة ارتباطها بمضامين منظومة العمل الدولية متمثلة في الاتفاقيات والتوصيات المتضمنة إيجاد الرضا الوظيفي لدى العاملين ومسببات تحقيقه ، كما تمثل أيضا مختلف المضامين النظرية التي تناولت الرضا الوظيفي بدءا بنظرية الحاجات لـ "ماسلو" وتصنيفاتها ، إذ نجد أن الاهتمام بالراتب واحترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامة العمال ما هي إلا شكل من أشكال الحاجات الفسيولوجية حسب هذه النظرية ، بينما تمثل الوقاية من الأخطار المهنية وظروف العمل والرعاية الصحية والضمان الاجتماعي والتقاعد الحاجة إلى السلامة والأمن ، أما الحاجات الاجتماعية فهي تغلب على تلك الحقوق التي أقرها التشريع الجزائري الناظم لعلاقات العمل وتظهر أساسا في الاهتمام بالعلاقة بين زملاء العمل والإشراف والقيادة ، والعلاقة بين العاملين و المشرفين ، بينما يندرج كل من الحق في المنافع المرتبطة بعقد العمل والتشغيل الفعلي والمساهمة في تجنب الخلافات ... تحت خانة الحاجة إلى تقدير الذات وتحقيقها ، وتتوافق هذه الحقوق إلى حد كبير مع العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي التي تناولها "فريدريك هيرزبيرغ" في نظريته للدافعية حيث أشار إلى : الإنجاز الفعلي ، التقدم والترقية والوظيفية... إلى غير ذلك من النظريات التي بحثت في موضوع الرضا الوظيفي والتي سوف نتعرض لها شيء من التوسع في الفصل الرابع من هذه الدراسة.

إن تركيز التشريع الجزائري الناظم لعلاقات العمل على إرتباط هذه الأخيرة برضا العاملين و بالإنتاجية من خلال تحديده لواجبات العاملين التي جاء بها الفصل

الثاني من الباب الأول من نفس القانون المتعلق بعلاقات العمل في مادته السابعة كما يلي⁽¹⁾:

- أن يؤديوا ، بأقصى قدراتهم ، المهام المنوطة بهم بكل عناية ومواظبة في إطار التنظيم الساري المفعول
- أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية.
- أن ينفذوا التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية.
- أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن.
- أن يتقبلوا أنواع الرقابة الطبية الداخلي والخارجية.
- أن يشاركوا في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف
- ألا تكون لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو زبونة أو مقاوله من الباطن إلا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم.
- ألا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع وطرق التنظيم ، وبصفة عامة ان لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة الا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطتهم السلمية.
- أن يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.

حيث تتضح مراعاة عوامل الإنتاجية في الإلتزامات الوظيفية التي حددها التشريع الجزائري في شكل واجبات يتعين على العاملين الإلتزام بها وأدائها أثناء تنفيذ مهامهم المهنية ، فجعل من ضرورة بذل أقصى مستويات الجهد والقدرات من اجل تقديم لأداء الأفضل والأنسب والمساهمة في العمليات المتعلقة بتحسين الإنتاجية والالتزام بالمضامين المهنية لعقد العمل أبرز الواجبات التي يتعين على العاملين التقيد بتنفيذها في إطار علاقات العمل ، إضافة إلى كافة الواجبات الأتفة الذكر والتي نجد أنها تتماشى في مجملها مع مضامين منظومة العمل الدولية.

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، عدد 17، المطبعة الرسمية، سنة 1990.

سواء تعلق الأمر بالحقوق أو الواجبات كيفما جاءت في التشريع الجزائري الناظم لعلاقات العمل فإنها تتفق إلى حد بعيد مع ما جاءت به مختلف الاتفاقيات والتوصيات الدولية للعمل كالاتفاقية رقم 94 بشأن شروط العمل في مادتها الرابعة أين تلح على ضرورة اتخاذ التدابير اللازمة والكافية لضمان ظروف عادلة ومعقولة للعمال فيما يتعلق بالصحة والسلامة والرعاية ، والاتفاقية رقم 151 بشأن حماية حق التنظيم وإجراءات تحديد شروط الاستخدام ، وأيضا مضامين تقريرى المؤتمرين الخامس والسادس الصادرين عن المؤتمر الدولي للعمل لسنة 2008 ، و2012 المتعلقين بالمهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية ، والمبادئ والحقوق الأساسية في العمل ، من الالتزام إلى العمل ، وبالتالي فإننا نخلص إلى وجود توافق بين التشريعات المتعلقة بعلاقات فيما يخص الحقوق والواجبات ومختلف الجوانب المطلوبة لإيجاد الرضا الوظيفي اللازم لنيل الأهداف الإنتاجية التي يستهدفها وجود المنظمة.

كما تتفق مع ما جاءت به الاتفاقيات العربية في العمل خاصة الاتفاقية رقم : 13 بشأن بيئة العمل ، والاتفاقية رقم : 1، 6 بشأن مستويات العمل ، والاتفاقية رقم 8 بشأن الحريات والحقوق النقابية ، والاتفاقية رقم: 11 بشأن المفاوضة الجماعية.

المطلب الثالث: جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة:

تظهر العلاقات الاجتماعية التي تسود المنظمات من خلال معايير عدة أبرزها التركيز على العلاقات المميزة للبيئة الداخلية للمنظمة ومناخها التنظيمي بما يحمله من ثقافة تنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، غير أن جودتها تتأكد تبعاً لما تحتويه علاقات العمل فردية كانت أو جماعية وما يميزها من تفاعلات و سلوكيات تعكسها طبيعة العلاقات بين زملاء العمل التي تقاس بمستوى التعاون ومساعدتهم لبعضهم البعض أثناء تنفيذ وأداء مهامهم المهنية ومستوى الانسجام وطبيعة الاتصال التي تظهر في شكل تبادل للمعلومات المهنية بشكل مستمر لا تشوبه أية توترات أو انقطاعات إلى غير ذلك مما قد تتضمنه علاقات العمل من أبعاد اجتماعية كالتقارب في المستوى المهني

والتعليمي ووحدة القيم المهنية والاجتماعية، إضافة إلى ما قد تحققه كل تلك العوامل من شعور بالسعادة لدى العاملين وما يمكنها أن تخففه من ضغوطات العمل جراء توفرها بصفة ممتازة ومستمرة هذا عن العلاقات بين زملاء العمل ، أما عن جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة التي تظهرها العلاقات الجيدة بين العاملين والمشرفين (الرؤساء والمرؤوسين) التي تتحقق في وجود تطور علاقات العمل لتبلغ مستوى علاقات الصداقة التي عادة ما يبادر بالبحث عنها العاملون سعياً منهم لكسب نوع من الشعور بالأمان المهني كما يثبتها مواقفهم المساندة لما يتخذه المسؤولون من قرارات مهنية تجعلهم يمارسون مهامهم بأريحية أكثر، وفي مقابل ذلك تظهر جودة العلاقات بين العاملين والمشرفين من خلال ما يبذل به هؤلاء المسؤولون من عدالة في التعامل ومحاولة تجنب مختلف أشكال التمييز ومساندة العاملين ومساعدتهم في عملهم مع تبني بعض المواقف التي تتعلق بجماعة العمال ككل كإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات خاصة ذات الطابع المهني منها واعتماد أسلوب الشفافية والاستعداد للتفاهم والتشاور بخصوص علاقات العمل وعليه فإن توفر كل تلك العوامل مسنودة بالجدية في العمل التي تتسم بها العلاقة بين طرفي علاقات العمل (عاملين ومسؤولين) من شأنها أن تجعل منها علاقات جيدة .

مما سبق ذكره نقول أن جودة العلاقات الاجتماعية في العمل تظهر من خلال علاقات العمل السائدة فردية كانت أو جماعية متمثلة في العلاقات بين زملاء العمل وما تتضمنه من مظاهر اجتماعية تؤكد لها سلوكيات ايجابية تسهم في توفير الرضا الوظيفي الذي يريجه العاملون في إطار علاقات عمل تميزها تلك التفاعلات و السلوكيات الايجابية التي يبذلونها تجاه بعضهم البعض أثناء العمل. كما تظهر جودة العلاقات الاجتماعية للعمل من العلاقات بين العاملين والمسؤولين (الرؤساء والمرؤوسين) تبعا للكيفيات والأساليب التي يتعامل بها كل طرف تجاه الآخر فيؤكدها أسلوب تعامل (المسؤولين) المشرفين مع العاملين فرادى أو جماعات وكذا ما يبذره كل عامل تجاه مسؤوله المباشر حيث يسعى الأول إلى كسب ثقة المسئول ومنه العمل بأكثر أريحية ما

يجعله أكثر رضا ، بينما يسعى الثاني إلى ضمان المستوى المطلوب من الأداء اللازم للعملية الإنتاجية.

المبحث الثالث : العوامل الأساسية لتحقيق جودة علاقات العمل (العلاقات الاجتماعية للعمل) :

يرتبط موضوع جودة علاقات العمل وجودة حياة العمل بدراسة وتحليل وتحديد الأساليب التي تعتمدها إدارة المنظمة بهدف توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين تصل من خلالها إلى رضاهم الوظيفي بما يساعد في رفع مستوى أدائهم وتحقيق حاجاتهم ، فكلما تميزت بيئة وعلاقات ، وظروف العمل بالقبول ورضا العاملين كان أداؤهم أفضل.

وقد ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة الظواهر السلبية في بيئة العمل التي تعكس تدهورا في علاقات العمل وابتعاد مضامينها عن المبادئ الحقوق الأساسية في العمل ، منها ارتفاع نسبة الغيابات ، الشعور السالب من العاملين تجاه المشرفين ، انخفاض حماس الموظفين،... وهو ما أثر سلبا على مستوى الإنتاجية ، وخلال مؤتمر علاقات العمل الدولي سنة 1982 الذي انعقد في الولايات المتحدة الأمريكية ظهر مصطلح جودة حياة العمل أو جودة الحياة الوظيفية ، ومنه نال اهتماما كبيرا من قبل الباحثين الذين بحثوا في نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ونتائجها على الأداء.

لقد تركزت برامج جودة الحياة الوظيفية على العلاقة بين مضامين هذه البرامج وإنتاجية العاملين التي تتأثر بمستوى الرضا الوظيفي الناتج عن الاستياء والقلق والإحباط.

إن التعاريف المختلفة التي أعطيت لجودة العلاقات الاجتماعية للعمل (حياة العمل) تشير في معظمها إلى الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من

أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بحيث تشبع احتياجاتهم وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات ومنه تحقيق المستوى المرجو من الإنتاجية.

لقد أكد "انديرن" على عنصرَي الإنتاجية والرضا الوظيفي خلال تعريفه لجودة علاقات العمل حيث عرفها بأنها "زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون ، كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أمثل من الأموال ، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة والوظيفية ومشارك العائد وتحسين الرضا الوظيفي"⁽¹⁾

ما يمكن توضيحه من هذا التعريف الذي تطرق ضمنه صاحبه إلى ضرورة توفر العلاقات الجيدة في العمل لتحسين مستوى الإنتاجي ورضا العاملين ، بتغير العلاقة بين العاملين والمشرفين (المديرين) التي يعكسها التشارك في القرار وتوفير العوامل المختلفة لتحقيق رضا العاملين.

أما " هافلو فتس" فيرى ان جودة حياة العمل " تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة"⁽²⁾ واصفا ضمن ذلك الحياة الاجتماعية الجيدة داخل المنظمة تلك المنظمات التي تسودها بيئة ومناخا تنظيميا يضمنان تحقيق رضا العاملين.

وذهب "مايرز" إلى القول بأن جودة الحياة الاجتماعية في العمل إنما تبدو من خلال الممارسات التي تبادر بها الإدارة في إشارة إلى العلاقات بين الإدارة متمثلة في المشرفين والمديرين والعاملين ، والأنشطة المتعددة الهادفة إلى تحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، فهو إذا أشار إلى أن الحياة الاجتماعية في المنظمة

⁽¹⁾، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، المنصورة ، مصر ، 2007، ص:264.

تتبعس جودتها من خلال ما تقدمه إدارة المنظمات من مهام إدارية متنوعة تُحقق جرائها الأهداف المرجوة ورفع مستوى رضا العاملين في آن واحد.

كما جاء في تعريف "قودمان، فانكلت، ولويس" بأن حياة العمل هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة في إشارة إلى الأنشطة التنظيمية ، بغرض تنمية وتطوير الحياة الاجتماعية في العمل بما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة ، فهم بذلك قد صوروا العلاقات السائدة في العمل من خلال ما تحدده إدارة المنظمة من مهام وأنشطة تظهر في الممارسات من أجل الوصول إلى مستوى الإنتاجية المطلوبة.

إن أهم ما يلاحظ في مضامين ما ذكر من تعاريف أعلاه هو ما يمكن من إيجاد صلة له بموضوع دراستنا هذه، إنما يكمن في أن كل تلك التعاريف وغيرها تتفق على أن جودة العلاقات الاجتماعية في العمل وجودة حياة العمل أو جودة الحياة التنظيمية لا يمكن فصلها عن جودة علاقات العمل هذا من ناحية ، كما تتفق في أن جودة العلاقات الاجتماعية للعمل بما فيها علاقات العمل تتأكد مما تحققه الإجراءات التي تنظم تلك العلاقات بغرض توفير العوامل بيئية المناسبة ، و الأساليب التي تسير وفقها ضمن أنشطة إدارية متنوعة ومتعددة ، من ناحية أخرى ، ليخص كل ذلك إلى كسب رضا العاملين وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية على الصعيدين الكمي والكيفي.

ويبقى حسب الكثيرون أنه لا وجود لتعريف خاص بمصطلح جودة حياة العمل يحظى بالقبول الواسع أكثر من تعريف منظمة العمل الدولية الذي يركز على ما تتضمنه علاقات العمل على المستوى الشخصي والتي يقصد بها العلاقات بين الزملاء ، والعلاقات بين العاملين والمشرفين أو المسؤولين إضافة إلى مضامين الأبعاد الأخرى كمحتوى العمل ، وظروف العمل وبيئته.

المطلب الأول: أسلوب الإشراف:

يعد أسلوب الإشراف في المنظمة احد المعايير اللازم لقياس جودة علاقات العمل كبعد من أبعاد جودة الحياة الاجتماعية للعمل ، وأسلوب الإشراف هو تلك الممارسات و السلوكات التي ينتهجها المسيرون داخل المنظمة تجاه العاملين تحت إشرافهم والواردة ضمن الإجراءات المعتمدة لتنظيم وتسيير علاقات العمل.

إن النظر إلى أسلوب الإشراف من حيث الشكل الذي قد تأخذه علاقات العمل التي وظيفها "موريس كينزبيرك" إلى أربعة أنواع هي : العلاقات العمودية ، الأفقية، الرسمية وغير الرسمية ، يوضح أن دور المسؤول إنما يكمن في السهر على توفير التزام العاملين الذين يشرف عليهم بالاشتراك في مختلف العمليات بكل فعالية هذه الأخيرة التي تتحسن من خلال أسلوب العمل وما يشمله من تقنيات مقبولة ومستحسنة لدى العاملين ، وكذلك العلاقات السائدة بين الأعضاء جراء تواجدهم في أماكن العمل وترابط مهامهم بعضها ببعض الشيء الذي يفرض على إدارة المنظمة إيجاد صيغ لتنظيم العلاقات بين الزملاء ، وأيضا دور المشرف تجاه العاملين وهو ما يتحدد بما يعرف بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (المشرفين والعمال).

إذا أمعنا النظر في حالة تحقيق ما ذكر آنفا فإننا نجد أن جماعة العاملين يؤدون مهامهم تحت إشراف مسؤولهم في شكل فريق العمل الذي تكمن أهميته في تحسين مستوى جودة العلاقات السائدة (علاقات العمل الاجتماعية) ، والمرونة في المعاملة ، والتنسيق الجيد ، وتحقيق رضا العاملين و التطوير ، ورفع مستوى الإنتاجية⁽¹⁾

يبين تتبع تطور دور المشرف تجاه العاملين أن هذا الدور قد يتحول من مهام المسؤول الإداري الذي يمارس السلطة المخولة له بصفة رسمية باعتباره مسؤول عن الأعمال اليومية واتخاذ القرارات المناسبة التي يلتزم بتنفيذها جماعة العمال ، وهو ما قد

⁽¹⁾ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث، اريد، الأردن، 2009، ص: 220.

يضيف شكلا من التشنج على مستوى العلاقات القائمة بينه وبين جماعة العمال إلى مهام المشرف الذي يشاركهم في اتخاذ القرارات ويتعامل معهم بهدف تعزيز التعاون والمرونة والبحث عن الرضا والتطوير المهنيين الشيء الذي يساعد على إضفاء صفة الجودة على العلاقات القائمة بين المشرفين و العمال ، وبالتالي فإن لأسلوب الإشراف الذي يستهدف الفعالية والأداء داخل المنظمة بالاعتماد على العلاقات بين الزملاء والعلاقات بين العاملين والمشرفين انما يراد منها تحقيق رضا العاملين ومنه رفع مستوى التزامهم الوظيفي الشيء الذي يؤدي بنا إلى إنتاجية أفضل وأحسن. وتتبنى المنظمات برامج وخطط واستراتيجيات جودة الحياة الوظيفية وعلاقات العمل لتحقيق هدف أساسي يضمن :

- زيادة ثقة العاملين.
- الاندماج والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية.
- زيادة رضا العاملين.
- زيادة الفعالية التنظيمية.

وهي الأهداف التي أشار إليها (HUNT 92)⁽¹⁾ ، وقد تناول كل من (Lau & May 98) أهم الخصائص التي تمتاز بها الشركات المشهورة التي تتبنى برامج هادفة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية⁽²⁾ مثل:

- مشاركة اكبر للعاملين.
- حساسية أعلى لقضايا العمل والعائلة.
- اتصال فعال بين العاملين والمشرفين.
- مشاركة أعلى في الثروة والعائد.
- رفاهية و متعة اكبر في العمل.

¹سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص: 65.

²المرجع نفسه، ص: 66.

أما (Kreiter, 95) فيعتبر جودة الحياة الوظيفية من أهم المتغيرات الأساسية التي تساهم في تحقيق إنتاجية أفضل ، كما أنها تعكس مفهوم العدل الاجتماعي في المنظمات.

كما تتفق العديد من الدراسات العلمية في مجال جودة الحياة العملية (حياة العمل) إلى البحث في العلاقة بين الحياة العملية والمشاركة مثل دراسة « Havlovic » سنة 1991 ودراسة (Igbaria, Para Suraman &Badway) سنة 1994، ودراسة (Cohen, Chang, Led fard) عام 1997،... معتمدة على بعض المؤشرات ذات الصلة المباشرة بعلاقات العمل والإنتاجية مثل: الغيابات ، ترك العمل ، حوادث العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العلاقات الإنسانية ، فعالية مجموعات العمل،...وأخرى ركزت على النقابات العمالية كنموذج رئيسي بعكس العلاقة بين العاملين وصاحب العمل أو المشرفين منها دراسته (Gilbert89) ودراسة (Fields & Tuackes92) التي بحثت في العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، ودراسة (Eaton, Gordan, &Keepe) سنة 1992 ، وخلصت كل تلك الدراسات إلى ضرورة استدرج الجماعات العمالية والنقابات إلى المساهمة في بناء علاقات العمل وتحديد أطرها الشيء الذي يضمن إلى حد بعيد توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين⁽¹⁾ .

بينما ركزت دراسات على الأداء المالي مثل دراسة (Kutz, Kohan, Webes) عام 1985 حيث استهدفوا من خلالها نظم أداء العلاقات الصناعية وفعالية المنظمة ، ودراسة (Lau & May 98) التي سبق الإشارة إليها.

ركزت أخرى على الالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين كالدراسة التي أجراها (Sonsson&Lank) سنة 1985 بشركة (Volvo) للسيارات والتي خلصت إلى ان جودة الحياة العملية له بعدين أساسيين هما: البعد الاجتماعي، والبعد التكنولوجي ، وكذلك دراسة (Trist86)، ودراسة (Curk&Ogawa 1996) إلى غير

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب : مرجع سابق، ص، ص: 87، 88، 89.

ذلك من الدراسات المتعددة التي اهتمت بجودة علاقات العمل كعنصر مهم من العناصر التي تحقق رضا العاملين في عملهم ورفع مستوى الإنتاجية⁽¹⁾ إلا أننا في الأخير نجد أن كل الأبعاد والعناصر والمؤشرات التي اعتمدها هذه الدراسات المشار إليها تؤكد الارتباط الوثيق بين جودة علاقات العمل ورضا العاملين والإنتاجية، إذ لم تعد تلك الأبعاد والمؤشرات الرضا الوظيفي ، الرضا عن جماعة العمل ، الشعور بالانتماء ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تطوير الأداء ، حماية العمال،... وهي المؤشرات التي لا يمكن استبعادها من العلاقة بين العاملين والمشرفين بحكم الدور المهني لكل منهما.

المطلب الثاني: المشاركة:

أخذ موضوع المشاركة عدة تعريفات ومضامين إلى درجة الجدل الكبير، إذ يطلق عليها كذلك "الديمقراطية الصناعية"⁽²⁾ التي يقصد منها السماح للعاملين بالمساهمة في مختلف القضايا المرتبطة بأهداف المنظمة ، وأيضاً ترك الترتيبات لتقدير كل من المنظمة والعاملين المعنيين وتشير المشاركة من جهة ثانية إلى اشتراك كل من إدارة المنظمة والعاملين في صنع القرارات ذات الاهتمام المشترك فهي تتعدى مفهوم التشاور المشترك الذي يتوقف عند إبداء الرأي ليبقى اتخاذ القرار من صلاحيات الإدارة وحدها ، كما يختلف مفهوم المشاركة عن التفاوض حيث يكون لكل جهة (جماعة العمال أو ممثليهم ، الإدارة) جملة من الأهداف المحددة والمختلفة والمتعارضة مع أهداف الجهة الثانية فيتم التوصل إلى حل وسط عن طريق التفاوض.

و المشاركة إذا تهدف إلى إشراك العاملين بكيفية تجعل من أهدافهم واهتماماتهم تتشابه مع اهتمامات وأهداف المنظمة وتتحد فيتم تحقيق تلك الأهداف عبر تحقيق أهداف المنظمة.

(1) سيد محمد جاد الرب : مرجع سابق، ص، ص: 90، 91، 92.

(2) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص: 195.

وقد تأخذ المشاركة عدة مضامين وأشكال ذات الارتباط الوثيق بجودة علاقات العمل مثل المشاركة في النتائج و الأرباح ، التشاور المشترك ، الاجتماعات ، دائرة الجودة،.... فكل شكل من هذه الأشكال يساهم إلى حد ما في جودة علاقات العمل عن طريق إيجاد قدر من الثقة اللازم للحصول على التزام العاملين وتحسين القدرة الإنتاجية.

فالتشاور المشترك أكثر أشكال مشاركة العاملين انتشارا في المنظمات فهو يتضمن إخبار العاملين بالقرارات والخطط و النوايا التي تستهدفها المنظمة بغية التعرف على آرائهم وقياس مشاعرهم تجاه ذلك ودراسة ما يقدمونه من اقتراحات ، وعادة ما يتم ذلك ضمن تشكيل لجنة قد تتخذ بعض القرارات أو توافق على بعض التنازلات وهو ما يعكس إمكانية كسب نوع من الثقة بين الإدارة والعاملين التي تعكس بدورها جودة علاقات العمل القائمة في المنظمة.

أما الاجتماع بفريق العمل فيهدف إلى الحصول على إلتزام العاملين الوظيفي جراء عقد اجتماعات دورية يتم خلالها اطلاعهم على بعض المعلومات لإبقائهم على علم بما تتخذه المنظمة من قرارات والمشاركة التي تهدف إلى استكشاف معرفة وخبرة العاملين تكون ضمن دائرة الجود لتحسين القدرة الإنتاجية والجودة وضمان حد معين من الإلتزام الوظيفي وفق تنفيذ خطط لتحسين طرق العمل.

كما قد تأخذ مشاركة العاملين شكل خطط اقتراح كطريقة لإشراكهم في عمليات تحسين تقنيات وطرق العمل ، وكذلك خطط لإشراكهم في ما تكتسبه المنظمة من أرباح الشيء الذي يساعد في رفع مستوى الأداء.

بالنظر إلى ما تقدم من النماذج والسبل التي تستهدف إشراك العاملين فيما يتم تقريره بالمنظمة نجد أن جميعها يحقق إلى حد بعيد جودة علاقات العمل السائدة ، إلا أن أكثر أشكال مشاركة العاملين تأثيرا في جودة علاقات العمل يتمثل في المشاركة في

صنع واتخاذ القرارات التي أصبحت ضرورة في إدارة المنظمات الحديثة كاتجاه ظهر نتيجة عوامل أهمها⁽¹⁾ :

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- النتائج التي توصل إليها الخبراء والتي مفادها أن توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في المشاركين أو المتعلقة بأعمالهم يؤدي إلى ضمان تعاونهم والتزامهم .
- أن توسيع نطاق المشاركة يؤدي إلى إثراء القرارات كونها تتأثر في هذه الحالة بخبرات ومعلومات وفيرة ومتنوعة هذا فضلا عن ان الإجراءات المتخذة بعد المشاركة الواسعة تكون أكثر ملائمة واهتماما من قبل العاملين والمشاركة تتدرج حسب أهمية ومستوى تدخل العاملين وطبيعة تدخلهم وإبداء رأيهم ، فهي بذلك تبدأ بالسماح لهم بتقديم اقتراحات صغيرة تتعلق بأبسط الأمور ، ثم الاستشارة أحيانا في مواضيع ذات أهمية ، والاستشارة في قرارات هامة أو أكثر أهمية ، ومثل اشتراك المرؤوسين (العاملين) اشتراكا تاما في عملية اتخاذ القرار أي على مستويات المشاركة.

ويقول "لاند برج": " بينما يمكن ان يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل ، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع عناصر القرار بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرار في المنظمات تعي في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من

⁽¹⁾ احمد الخطيب، عادل سالم المعاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، مرجع سابق، ص:284.

فرد وليست بأية صورة جهدا فرديا لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للمنظمة حتى لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد⁽¹⁾

وبفهم من ذلك أنه مهما كان موقع متخذ القرار في الهيكل التنظيمي للمنظمة ومهما كانت سلطته فإنه لا يمكن ان يتعدى صفة مستصدر القرار أو الناطق به أو مخرجه لأن عملية اتخاذ القرار تشترط الحصول على كافة المعلومات حول المشكلة والتي يشترك في جمعها مختلف أعضاء المنظمة ، مع مراعاة عدة اعتبارات أهمها :-

- الوقت المتاح لاتخاذ القرار.
 - مراعاة العامل الاقتصادي على اعتبار ان عملي المشارك في اتخاذ القرار تتطلب وقتا وجهدا يجب مراعاته.
 - أن لا تكون مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على حساب سلطة المشرفين أو الرؤساء.
 - الاهتمام بعنصر السرية فيما تعلق ببعض القرارات التي تتطلب ذلك.
- والملاحظ في هذه الاعتبارات أنها تتصل بعنصر الإنتاجية نظرا لعلاقتها بالجانب الاقتصادي للمنظمة.

أما إذا اعتمدنا على مزايا وفوائد المشاركة في اتخاذ القرارات فتجد أنها تؤثر تأثيرا مباشرا على علاقات العمل سواء كان هذا التأثير مقصودا أو غير ذلك.

فمن حيث أنها تساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين الشيء الذي يجعلهم يقبلون على تنفيذه و الالتزام بمضامينه بشدة ورغبة صادقة وهي العناصر التي لا تتوفر إلا في ظل علاقات عمل متميزة.

¹ الجوهري عبد الهادي أبو الغار: إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسبيولوجي، دار المعرفة الجامعية: 2003، ص:77.

كما تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق الثقة المتبادلة بين المشرفين (المسيرين) و العاملين ، بل تتعدى ذلك إلى إيجاد الثقة بين المنظمة والمتعاملين معها ، والمعلوم أنه لا وجود لعلاقات عمل متميزة في غياب الثقة المتبادلة بين العاملين والمشرفين.

تساهم المشاركة في عملية صنع القرارات في تنمية القيادات الإدارية خاصة في المستويات الدنيا عن طريق ترسيخ الثقافة التنظيمية الشيء الذي يزيدهم تفهما وشعورا بالمسؤولية ودراية بأهداف المنظمة ومنه استعدادهم التام لتنفيذ القرارات التي ساهموا في صنعها.

تلعب المشاركة دورا في رفع الروح المعنوية لدى العاملين خاصة وإنها تمثل فرصة لإثبات الوجود وتأكيد الذات ، علما أن الروح المعنوية المرتفعة من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الإنتاجية ، كما تعتبر مؤشرا هاما للدلالة على الرضا الوظيفي ومرآة عاكسة لعلاقات العمل جيدة.

كما ثبت أيضا ان مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات تساهم إلى حد بعيد في الحصول على الحماسة و الرغبة في التنفيذ الجيد والأداء على أكمل وجه مما يعزز الحصول على الإنتاجية المرغوبة. (1)

إن أهم ما يمكن استخلاصه من المزايا والفوائد التي تحققها المشاركة العمالية في صناعة واتخاذ القرارات هو مساهمتها الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ، ودورها في تحسين ورفع مستوى الإنتاجية ، وهي المزايا والفوائد التي تساهم فيها بمضمونها الاجتماعي وما تجسده من آثار على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ، فهي بذلك تشكل بعدا اجتماعيا هاما لعلاقات العمل ، وتولد المشاركة في صناعة القرار الشعور لدى العاملين بأن القرارات التي تتخذ بمشاركتهم ليست مفروضة عليهم وإنما هي تابعة منهم ومنه فهي في هذه الحالة تعتبر السبب في

(1) أحمد الخطيب، سالم المعاينة، مرجع سابق، ص: 286.

توفير الحماس والدافعية لدى العاملين للتنفيذ ، فهذا الشعور إنما يعكس أيضا بعدها الاجتماعي والنفسي لعلاقات العمل.

المطلب الثالث : العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة:

الظاهر على مستوى كل منظمة نموذجا من العلاقات الاجتماعية خاصة بها، وتعود خصوصيته لتأثر هذه العلاقات بعوامل عديدة تأخذ أبعادا متنوعة ، تظهر من خلال الممارسات و السلوكيات التي يمارسها ويسلكها العاملون فيما بينهم أو تلك المتبادلة مع المشرفين ، وتعتبر العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي يعكسها المناخ الاجتماعي السائد أحد أبعاد علاقات العمل⁽¹⁾ إلى جانب أسلوب القيادة و الإشراف ، والمشاركة مع التأكيد على المشاركة في اتخاذ القرار وصناعته.

كما تتأثر العلاقات الاجتماعية بخصوصيات المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة والذي تتقف ونشأ ضمنه العاملين ، فالمنظمة المعاصرة تمثل "مركز إنتاج هوية، يتميز بثقافة الاختلاف ، تلعب دورا في ضبط الروابط الاجتماعية"⁽²⁾، وتشير العلاقات الاجتماعية إلى نقاط التقاء مصالح وأهداف العاملين والمنظمة ومكوناتها ، إذ يرى كل من "ميلر وفورم" عند وضع تصورهما لموضوع علم الاجتماع الصناعي الذي يتمثل حسبهما "في دراسة علاقات العمل وجماعات العمل ، والدور الذي يتطلع به العامل في جماعات العمل التنظيم الاجتماعي لمجتمع المصنع"⁽³⁾ وهو تعريف فيه أكثر من دلالة تؤكد على العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل.

وحسب "موريس كنسبرغ" فإن العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات تصنف إلى أربعة أصناف هي⁽⁴⁾ :-

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سابق، ص:269.

⁽²⁾ Form.w,Miller (d), **Industrial sociology**,Harper, New York, 1951, P :16.

⁽³⁾ جلبي عبد الرزاق: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1999، ص :26.

⁽⁴⁾ إحسان محمد الحسن: النظرية الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص:71.

- العلاقات الاجتماعية العمودية التي يعكسها التفاعل الذي يقع بين عاملين أو أكثر يحتلون مراتب مهنية.
- العلاقات الاجتماعية الأفقية التي تظهر جراء التفاعل بين العاملين الذين يشغلون مراكز وظيفية متساوية وعلى نفس القدر من المسؤولية أي من نفس الفئة ، المهنية ، وتتضمن هذه العلاقات علاقات رسمية وأخرى غير رسمية.
- العلاقات الاجتماعية الرسمية التي تحددها القوانين السارية المفعول المتضمنة الإجراءات التنظيمية داخل المنظمة خاصة تلك المتعلقة بالحقوق والواجبات والأدوار، لذلك فهي تتأثر بطبيعة وظائف العاملين ، و أشكال وقنوات ونوعية الاتصال ونماذجه ، و أيضا ميولات واتجاهات وأهداف العاملين والمنظمة.
- العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تيررها التفاعلات و السلوكات التي تتم بين العاملين و المشرفين غير تلك المحددة ضمن القوانين السارية المفعول ، بل تحددها مواقف واتجاهات وأهداف العاملين الذي يعملون على تكوينها والخوض فيها.

إذا كان التفاعل شرطا أساسيا لإثبات وجود العلاقات الاجتماعية ، فإن تكوينها يشترط وجود شخصين على الأقل يؤدون ضمنها وبحكما أدوارا اجتماعية مختلفة ومتبادلة معتمد بين الوسائل والأساليب الاتصالية الضرورية لذلك.

بالنظر إلى القوى المؤثرة في العلاقات الاجتماعية للعمل المتمثلة أساسا في تنظيم عمليات العمل وتقسيمه واستعمال أدوات الإنتاج بهدف ضمان استمرار العمليات الإنتاجية وزيادة الإنتاج نتيجة لما يحققه ذلك من إمكانية اكتساب المهارات ورفع مستوى الأداء لدى العاملين يظهر ارتباط العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة بعلاقات العمل هذا لان تقسيم العمل كمؤثر في تلك العلاقات الاجتماعية إضافة إلى كونه إجراء اجتماعي تقني يؤدي إلى تحديد مكانة و أدوار المكونات الإنتاجية في المنظمة.

مما سبق نجد أن لمفهوم علاقات العمل عدة مضامين تعتبر وفقها علاقات صناعية تشكل جملة الممارسات والأسس والقواعد التي تنظم العلاقات بين العاملين والمستخدمين و الدولة ، وهنا يقصد بها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يظهر من تفاعل بينهما جراء التزامهم وتنفيذهم لمضامين القرارات والاتفاقيات والقوانين... المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة.

كما قد تعتبر علاقات إنسانية بالنظر إلى ما تحمله من طبيعة سيكولوجية واجتماعية تبرز أثناء تأدية المهام الجماعية أو ضمن الجماعة ، فهي بذلك تبين التبادل الحاصل بين العاملين والمشرفين بغية إيجاد الجو المطلوب من الثقة والاحترام والتعاون الذي يحقق رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.

قد تأخذ كذلك مفهوم علاقات العمل التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام وهي بذلك تشمل العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين ورؤسائهم ، وكذا علاقتهم بالمنظمة⁽¹⁾ ويفهم من ذلك أن العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة ترتبط ارتباط وثيقا ومتلازما مع ما تحتويه علاقات العمل من التزامات وحقوق متبادلة بين العاملين والمشرفين ، لذلك فإنه من الضروري الوقوف على طبيعة وشكل وأثار علاقات العمل من خلال العلاقات الاجتماعية التي تتناول العلاقة بين زملاء العمل (العاملين فيما بينهم) والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى تمسك العاملين بالمنظمة وما يترتب على ذلك من أدوار وأهداف تصب في مجملها نحو اتجاه بلوغ النتائج التي ينتظرها مختلف الأطراف.

⁽¹⁾ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي-فرنسي-عربي، مكتبة لبنان بيروت، 1978، ص:238.

عرفت علاقات العمل في المنظمة الجزائرية تطورا مستمرا لازم تطور المنظمات عبر المراحل المختلفة التي مر بها الاقتصاد الجزائري و ما أفرزه من تطورات على مختلف الجوانب الاجتماعية التي شهدتها المجتمع الجزائري سواء تلك التي جاءت بدوافع داخلية أو الأخرى الناتجة عن التغيرات الدولية.

المبحث الأول : المؤسسة الاقتصادية ، النشأة و الأهداف و المكونات الأساسية :

المطلب الأول : التعريف و النشأة :

لا يمكن أن يحيد تعريف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن التعريف العام للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة من حيث المكونات والأهداف ومجال النشاط ، إلا أن الخوض في مسألة نشأتها من شأنه أن يظهر لنا مميزاتها وخصائصها التي اكتسبتها من الخصائص والمميزات المختلفة للمجتمع الجزائري (سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية) كبيئة محيطة بها .

كما تختلف التعاريف التي أعطيت لها بالنظر إلى اختلاف الزوايا التي ركز عليها كل تعريف ، و قد رافق تعدد تعاريف المؤسسات الاقتصادية المراحل التطورية التي مرت بها بدءا من مرحلة ظهور الوحدات الانتاجية الحرفية إلى المؤسسات متعددة الجنسيات أو ما يعرف بالتكتلات ، لذلك فإن التعاريف جاءت مستندة لعدة مداخل وعاكسة لعدة اتجاهات ، فتصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب الطبيعة القانونية نجد منها العمومية التي تعود ملكيتها إلى المجموعة الوطنية أي إلى القطاع العام ، و الخاصة التي يمتلكها الخواص أي القطاع الخاص ، أما من حيث طبيعة النشاط (مجال النشاط) فتصنف إلى مؤسسات صناعية و أخرى زراعية (فلاحية) و مؤسسات خدماتية ،...وقد حالت هذه التصنيفات دون إمكانية إعطاء تعريف وحيد لها ، و قد لعب كل من اتساع وتنوع النشاطات خدماتية كانت أو صناعية أو غيرها ، وكذا اختلاف التوجهات الاقتصادية و الايديولوجية و نظرة الاقتصاديين و السياسيين والسوسيولوجيون دورا في تعدد و اختلاف التعاريف .

يعرف " M.Truchy " المؤسسة الاقتصادية بأنها " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي " و هو تعريف يعكس توجهها رأسماليا ، أما " K.Marx " فيعتبر المؤسسة الرأسمالية "عبارة عن عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة واحدة و في نفس المكان من أجل انتاج نفس النوع من السلع " و هو تعريف للمؤسسة الاقتصادية الرأسمالية يعكس توجهها مخالفا للرأسمالية، إلا أنه و تماشيا مع التطور الصناعي والتكنولوجي الذي رافقته تطورات على مختلف الأصعدة السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والثقافية صارت المؤسسة الاقتصادية عبارة على تنظيم يتشكل من موارد بشرية ورؤوس أموال و مهارات و تقنيات ، تمزج في إطاره بكيفية تؤدي إلى تحقيق الهدف المسطر المتمثل في إنتاج سلع و خدمات.

وقد أدى الإهتمام بدراسة المتغيرات المختلفة المؤثرة في المؤسسة إلى اعطاء عدة تعاريف انبثقت عن الاتجاهات و المدارس و المنطلقات التي ظهرت من خلال البحوث والممارسات الاقتصادية و السياسية و العسكرية و الهندسية...⁽¹⁾ و عليه تعرف المؤسسة بأنها وحدة للإنتاج و التوزيع مهيكلت على أساس قوانين و اجراءات تنظيمية خاصة ، فتكون وظيفتها انتاج السلع أو الخدمات و توزيع الدخل. كما تعرف بأنها وحدة اقتصادية لأنها توظف عوامل انتاج و معلومات تخص العمليات الانتاجية و الموارد المالية و رخص الانتاج ، وهي كذلك وحدة لتوزيع المداخل التي تحققها جراء نشاطها الاقتصادي.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تعددت أهداف المؤسسة الاقتصادية تبعا لما يمكنها أن تحدثه من آثار جراء تفاعلها مع البيئة المحيطة عن طريق ما تفرزه من مخرجات أو عن طريق ما يتم

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص:19.

بداخلها من عمليات ، وعليه فإن تصنيف الأهداف التي وجدت لأجلها المؤسسات الاقتصادية ينقسم حسب ما تفرزه من آثار إلى :

أهداف اقتصادية : التي تتضمن في المقدمة تحقيق الربح فهي تسعى لأن تحقق أعلى مستوى ممكن من الربح قياسا بما تمتلكه من موارد مختلفة ، كما تسعى ضمن الاطار نفسه إلى تحقيق متطلبات المجتمع كهدف اقتصادي يتمثل في تصريف و بيع انتاجها سلعا مادية كان أو خدمات ، و الهدف الأهم من بين أهدافها الاقتصادية يتمثل في " عقلنة الإنتاج " التي تتم في اطار الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و التوزيع و مراقبة تنفيذ العمليات.

أهداف اجتماعية : تعد من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية فهي تشمل ضمان مستوى مقبول من الأجور للعاملين بها الذين يعتبرون العنصر الحيوي و الحي ، فهم أول مستفيد مما تحققه من نتائج تدرج ضمن أهدافها الاقتصادية اثر ما يتقاضونه من أجور التي تعتبر الوسيلة الأهم لإشباع رغبات عديدة و مختلفة تتعلق بالجانبين المادي والنفسي، و بما أن الأجر حق مكفول قانونا فهي تسعى لضمانه كهدف إجتماعي أساسي ، كما يندرج ضمن أهدافها الاجتماعية المساهمة في تحسين مستوى معيشة العمال تبعا لمتطلبات الحياة وما يقتضيه التطور السريع في مجالاتها المختلفة بإعتماد برامج في اطار السياسة الاجتماعية لها التي تترجمها الأنشطة الاجتماعية كالخدمات الاجتماعية والمساعدات و توفير بعض الوسائل الترفيهية و الصحية للعاملين و لأسرهم

داخليا و في نفس سياق الأهداف تعمل المؤسسة الاقتصادية على تنظيم وتماسك العاملين من خلال تنظيمها و تسييرها للعلاقات الاجتماعية للعمل التي تنشأ بينهم رغم اختلاف المستوى المهني و التعليمي و الانتماء السياسي و الاجتماعي... فهي بذلك تسعى لتوحيد جهودهم والعمل على توفير جو التفاهم بينهم ضمن سعيها لإضفاء طابع الجودة على تلك العلاقات كوسيلة ضرورية لضمان بقاء المؤسسة المرهون بتحقيق أهدافها التي تصبح صعبة المنال في غياب تلك الجودة.

أهداف ثقافية و رياضية : تشمل مختلف الأنشطة و البرامج التي تستهدف من ورائها المؤسسات الاقتصادية تحقيق حد معين من الراحة و الترفيه للعاملين و لأولادهم تنفيذًا لبرامج تعدها لهذا الغرض قد تتضمن تنظيم رحلات سياحية أو مواسم الاصطياف إلى غير ذلك ، كما يسعى بعض هذه البرامج إلى رفع المستوى المهني للعاملين (تجدر الإشارة هنا إلى العمل على رفع المستوى التعليمي وهو ما عرفته بعض المؤسسات الجزائرية خاصة في مرحلة التسيير الاشتراكي في اطار البرنامج الوطني لمحو الأمية) عن طريق التدريب و الرسكلة تماشياً مع تطور وسائل الإنتاج الشيء الذي يساهم إلى حد بعيد في بلورة علاقات عمل جيدة ، في نفس الاطار تخصص بعض المؤسسات الحديثة أوقات محددة تتخلل مدة العمل تسمح للعمال بمزاولة أنشطة رياضية بسيطة بهدف الحفاظ على اللياقة و التخلص من الملل.

أهداف تكنولوجية : كدور له وجهان داخلي و خارجي فرضه التطور التكنولوجي على المؤسسات اذ يسمح لها على المستوى الداخلي بتطوير وسائل و طرق الانتاجية المنتهجة علمياً وهو ما يندرج ضمن عمليات البحث و التنمية ، أما على المستوى الخارجي فيساعدتها على التماشي مع سياسة البحث و التطوير التكنولوجي القائمة في البلاد ومساندتها نظراً لما لها من آثار مختلفة.

المطلب الثالث : المكونات الأساسية للمنظمة الصناعية :

تكاد تتفق أغلبية التعريفات التي وصفت المنظمات الصناعية حول تضمنها

عناصر أساسية هي:

- الموارد البشرية.
- الآلات و المعدات.
- المادة الأولية.

إلا أن هناك من يرى إلى جانب ذلك عنصري الأموال و التقنية (التكنولوجيا) .

يعتبر المورد البشري أهم تلك العناصر إذ به و عن طريقه توجد المنظمة و وفق متطلباته تحدد أهدافها و تحققها لأجله ، لذلك فإن الإهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة بات من أهم الأولويات في إدارة المنظمات بإعتباره يمثل طاقة فكرية و قدرة معرفية إنتاجية ، ومصدرا للابتكار و التجديد و الابداع الإنتاجي ، ضف إلى ذلك فهو وحده محرك مختلف الموارد المادية و التقنية أي أنه يمثل طاقة انجاز و تحقيق الأهداف وتجاوز العقبات و حل المشاكل الانتاجية ، اذا المورد البشري هو المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها⁽¹⁾ ، فالبحث لإيجاد الآليات و الاجراءات الكفيلة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ضمن اطار تنظيمي و تسييري لعلاقات العمل أكثر من ضروري لدفع شروط زيادة الانتاجية ، فالموارد البشرية لا تشكل موردا بالنسبة للمنظمة الصناعية فحسب بل استثمارا يتعين استغلاله و تتميته تنفيذا لما يتطلبه ذلك من تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم تماشيا مع متطلبات استخدام العوامل المادية للإنتاج ، وهو ما يفرز اطار علاقات عمل متوافقة مع أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد.

أما الآلات و المعدات التي تعني تلك الوسائل التي باستخدامها يؤثر العاملون أثناء أداء مهامهم على المواد الأولية للحصول على منتج معين ، فهي لا تؤثر بصفة مباشرة في علاقات العمل إلا في حالات نقصها أو عدم صلاحيتها فبذلك لا يتعدى ارتباطها بعلاقات العمل حدود المطالبة بتوفيرها أو تحسينها أو ايجاد أفضل منها شأنها في ذلك شأن المواد الأولية.

أما تتبع التطور التكنولوجي يفرض ملاحظة تطور علاقات العمل تبعا له بل يجعل من تلك الملاحظة أمرا بديهيا ، إذ كشفت العديد من الدراسات و البحوث و جود تأثيرات في الوعي العمالي ناتجة عن التحولات التكنولوجية ، فقد اهتمت هذه الدراسات

⁽¹⁾ باري كشواي : ادارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص:23.

بالبحث في العلاقة بين العوامل التكنولوجية و العوامل الانسانية و خلصت في مجملها إلى استقرار علاقات العمل بالمنظمات ذات التكنولوجيا المتقدمة التي يتحمل العاملون بها مسؤولية العملية الانتاجية ، ومن هنا فإن التطور التكنولوجي يتطلب حتما تطورا لعلاقات العمل التي تتضمن طرق تنفيذ العمال للمهام الموكلة اليهم.

المبحث الثاني : المنظمة الصناعية الجزائرية :

مرت المنظمة الصناعية الجزائرية بمراحل تطور واكبت مختلف المحطات التي عرفها الاقتصاد الجزائري ، و الخوض في تلك المحطات يجعلنا أمام سرد للمراحل التاريخية التي عاشتها و ما لازم ذلك من تطور على مستوى الأهداف و المحتويات التي تتضمنها المنظمة بما فيها تطور أساليب وآليات تنظيم و تسيير علاقات العمل.

المطلب الأول : المراحل التاريخية لتطور المنظمة الصناعية الجزائرية :

إن الوقوف الصحيح على مراحل تطور المنظمة الصناعية الجزائرية و إبراز تطور علاقات العمل من خلاله هو ذلك الذي يتم عبر معالجة سوسيولوجية للسياسات الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال إلى حاضرننا هذا.

بعد الاستقلال مباشرة انصب اهتمام الجزائر على ضرورة إيجاد صيغ التكيف المستمر والمتواصل للسيطرة و التحكم في تسيير الاقتصاد في إطار يتضمن تخطيطا شاملا للاقتصاد يضمن السير الفعال للجانب الاقتصادي و الاجتماعي كمكونين أساسيين و تنظيم تسيير بنية المنظمات الاقتصادية بحثا عن تحسين الكفاءة و القدرة الإنتاجية ، وعليه فإن المنظمة الصناعية الجزائرية مرت بمراحل اختلفت فيها عمليات التنظيم والتسيير تبعا لما أملتة كل من تلك المراحل ، وهو ما سنحاول الوقوف عليه فيما يلي:

مرحلة التسيير الذاتي : أنتهجت التسيير الذاتي للمؤسسات كحتمية لمواجهة الفراغ الذي تركه انسحاب المحتلين إضافة إلى نقص الاطارات المسيرة بالمؤسسات الصناعية ، فكان التسيير الذاتي بمثابة السياسة الاقتصادية الفورية الداعمة للكيان الاجتماعي ، الاقتصادي

و السياسي المهتمز ، فما كان إلا أن بادر العمال بتولي إدارة الوحدات الصناعية التي قارب عددها ذلك الوقت الـ 700 مشروع صناعي⁽¹⁾، ومن هنا فإن ما يمكن استخلاصه بشأن علاقات العمل يكمن في افتقاد المشرف أو المسؤول لصفة السلطة أي سلطة اتخاذ القرار و سلطة الإشراف ، ففي ظل تلك الظروف أصبح العامل الأجير يعتبر في مستوى المنتج الحر له حق تسيير الوحدات الانتاجية بالتنسيق مع الدولة ، وهذا استجابة للمقولة التي مفادها أن " الملكية الجماعية في الممتلكات التي استرجعها المجتمع الجزائري بعد رحيل المعمرين و نقل تسييرها إلى مجموع العمال "⁽²⁾ و منه فإن التسيير الذاتي في ظل التجربة الجزائرية يعتبر تسييرا جماعيا من قبل العمال للوحدات الانتاجية المهجورة أو المؤممة ، ويقوم على مبادئ أهمها:

- الاستقلالية الاقتصادية للوحدات.
- الاستقلالية الادارية للعمال و حرية صنع القرار في اطار لوائح و قوانين تصدرها السلطات المركزية للدولة وهو ما يعكس غياب تسلسل هرمي في إدارة هذه المنظمات ، بل تتوزع السلطة فيها أفقيا على العمال الذين يصنعون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
- التقسيم العادل للنتائج و الأرباح التي تحققها الوحدات الصناعية بين العمال والحكومة.

هذه المبادئ تعكس في مضامينها طبيعة العلاقات الاجتماعية للعمل و كذا مستوى التحكم في الانتاجية و تحقيق الأهداف ، و لضمان ذلك صدرت عدة قرارات من طرف الدولة أهمها تلك التي جاءت بتاريخ : 1963/03/22 المتضمنة تشكيل عدة أجهزة للتسيير سميت أجهزة التسيير الذاتي متمثلة في : الجمعية العامة ، مجلس العمال ، لجنة

⁽¹⁾ مغنية لزرق : نشوء الطبقات في الجزائر ، دراسة في الاستعمار و التغيير الاجتماعي و السياسي، ترجمة : سمير كرم ، مؤسسة الأبحاث العربية ، 1980 ، ص:102.

⁽²⁾ محمد السويدي : مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د س ن، ص:122.

التسيير والمدير⁽¹⁾ ، حيث تتشكل الجمعية العامة من جميع العمال ماعدا الموسمين منهم و تعمل على إقرار خطة التنمية الخاصة بالوحدة ووضع الاستراتيجيات المتعلقة بالاستثمار ومراقبة الإنتاج خلال اجتماعاتها الدورية العادية (مرة كل 3 أشهر) أو الاستثنائية بطلب من 3/2 أعضائها أو بطلب من المدير ، كما عليها تنظيم أساليب العمل وهو ما يؤكد دورها في تنظيم علاقات العمل كما يتضح من دورها في تحديد وتوزيع المهام والوظائف على العمال و ترتيب مراكز عملهم. وتنتخب الجمعية العامة مجلسا للعمال يضطلع بالمسؤوليات الأساسية في المؤسسة كالمشتريات ، المبيعات ، القروض والصفقات...وكذا انتخاب لجنة التسيير التي تتولى إدارة المشروع أي أنها تعتبر بمثابة مصدر القرارات الإدارية و مراجعة أعمالها ، ويكون ذلك في الاجتماعات الشهرية التي يعقدها. ويمثل المدير أحد أعضاء لجنة التسيير كما يعتبر ممثلا لها وممثلا للدولة في آن واحد و منفذا لما تقره اللجنة و مجلس العمال كما يعمل على مراقبة التسيير المالي.

من خلال العرض البسيط للمرحلة الأولى للمؤسسة الجزائرية يتضح لنا أن علاقات العمل كانت شبه خالية من مفهوم السلطة و الإشراف إذ كان يميزها التوزيع الأفقي للمهام كما سبق الإشارة إليه إلا أن هذا لا ينفي وجود عمليات إصدار التعليمات من طرف معين وتلقيها من طرف آخر ، لأن التسيير الذاتي هدف إلى تجميع العمال حول حكم و تسيير المؤسسات ، وهذا ما جعل من العاملين يتمتعون بهامش واسع من الحرية في العمل ما قابله ضعف مستوى الرقابة الشيء الذي انعكس سلبا على مستوى التزامهم الوظيفي والتنظيمي رغم ما قد تساهم تلك الحرية في العمل في التأثير الإيجابي عن الرضا الوظيفي لديهم ، ويبين المآل الانتاجي للمؤسسات المسيرة ذاتيا التي وصفت بالفشل من قبل المسؤولين في الدولة آنذاك محملين العمال مسؤولية انخفاض الانتاجية كما جاء في خطاب الرئيس " هواري بومدين " في أواخر سنة 1965 مما استوجب

(1)محمد الصغير بعلبي:تنظيم القطاع العام في الجزائر-استقلالية المؤسسات- ديوان المطبوعات الجامعية ، باتنة ، الجزائر، 1992،ص:63.

البحث عن نموذج آخر لتسيير المؤسسات بكيفية تضمن التحكم والسيطرة على القوى العاملة.

التسيير الاشتراكي للمؤسسات : بعد أن ثبت فشل نظام التسيير الذاتي للمؤسسات " الذي لم يتمكن من السيطرة إلا على حوالي 6.5% من القوى العاملة " (1) ، تم تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية حيث أصبح العمال مجرد عاملين تابعين لهذه الشركات الخاضعة لرقابة الدولة التي تتمتع بحق مراقبة تسيير النشاطات الاقتصادية و التدخل في كل وظائف هذه الشركات وفقا للميثاق الوطني ، و بهذا ظهر ما عرف بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات أين تتظم كل هياكل القطاعات الصناعية و المالية والإدارية تبعا لمراحل التنمية الوطنية ، على اعتبار الفعالية الاقتصادية للبلاد الإطار التنظيمي لتكوين و تعبئة العمال و إشراكهم في العملية الإنتاجية وفق مبدأ مشاركة العمال في التسيير و تعبئة طاقاتهم لتحقيق أهداف النظام و الفعالية الاجتماعية إلى جانب دعم الأهداف الاقتصادية للمؤسسات الشيء الذي يحولهم من منتجين إلى منتجين مسيرين بإعتبارهم متواجدين في كل الهياكل المسيرة لها المتمثلة في مجلس العمال الذي تنتخبه الجمعية العامة للعمال وهو في نفس الوقت المجلس النقابي للمؤسسة حددت مهامه وصلاحياته بدقة تفاديا للازدواجية في القرارات بما فيها صلاحياته التي تخص علاقات العمل التي تضمنها الأمر رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال والنصوص المفسرة له ، الشيء الذي جعل التحكم في تنظيم و تسيير علاقات العمل يختلف تماما عما كان عليه في مرحلة التسيير الذاتي ، فقد ظهر دور المسؤول و حددت صلاحياته و من ثمة تنظيم العلاقات بينه و بين العاملين تحت إشرافه ، بينما يقتصر دور العمال في العمليات الإدارية من خلال تواجد ممثلين اثنين عنهم في مجلس المديرية الذي يتشكل من 09 إلى 11 عضوا ينتخب من بينهم مديرا ، و بالتالي فإن دورهم في عمليات اتخاذ القرارات أصبحت جد محدودة بالنظر إلى عدم التوافق بين مضامين

(1) محمد السعيد أوكيل و آخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية-تسيير واتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر، 1994، ص:33.

التشريع الناظم للتسيير الاشتراكي و واقع المؤسسات الجزائرية آنذاك الذي تميز بجمود وعدم مرونة العلاقات بين الطبقات العمالية و كذا بين مستويات اتخاذ القرارات في المؤسسات و الجهات الوصية العليا (الحكومة ، الوزارة ،...)، حيث كانت مركزية القرارات⁽¹⁾ تظهر جلية رغم أن القوانين المنظمة للمؤسسات الاشتراكية تلح على ضرورة المشاركة العمالية ، وهو ما أدى إلى ظهور بعض النقائص المؤثرة على العلاقات الاجتماعية للعمل كالبطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها دون مراعاة وضعية الشركة وحتى إن كانت تتعارض مع أهدافها إلى غير ذلك مما أثر على روح المبادرة لدى العاملين ، وتدهور الروح المعنوية لديهم ما أثر بدوره سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم الشيء الذي أوصل إلى وقوع تصارع شبه دائم بين الإدارة و العمال مما أثر على الإنتاجية وتفعيل عوامل زيادتها في ظل عدم التحكم في تنظيم علاقات عمل وممارسة سطحية للإشراف.

إعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام : بعد ثبوت فشل المؤسسات الاشتراكية في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها ، لاسيما الاجتماعية منها و عجزها عن تغطية نفقاتها ، تبنت الجزائر سياسةً للإصلاح الاقتصادي تضمنت تصورا لتسيير الاقتصاد الوطني والمؤسسات العمومية بكيفية تسمح بتجنب كل العراقيل و النقائص التي عرفها التسيير الاشتراكي للمؤسسات و إعادة هيكلتها بغرض تحسين فعاليتها الاقتصادية بالاعتماد على تبسيط المهام و الأدوار والتحكم الفعال في التسيير و التوزيع المحكم للوظائف و مراكز صنع القرار و أيضا توزيع الوسائل ماديةً كانت أو بشرية ، وقد تم إعادة الهيكلة في مرحلتين خصصت المرحلة الأولى لإعادة الهيكلة العضوية ، استهدفت ضمان فعالية التسيير فتضمن تطبيقها تقليص حجم الشركات الكبرى إلى مؤسسات أقل حجما بالاعتماد على معيار الوظائف مع منحها حرية صنع القرارات التي تخص نشاطاتها ، أما المرحلة الثانية فشملت هيكلة الجانب المالي حيث تتمكن المؤسسات عندها من الانطلاق بفعالية في العملية الإنتاجية ، و ذلك بموازنة النظام المالي حسب الاحتياج اللازم لأنشطة

⁽¹⁾ محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، مرجع سابق، ص:31.

المؤسسة وتحسين تنظيم الحسابات المالية و تطوير التمويل الذاتي⁽¹⁾ . ونقدت هذه المرحلة إعتقادا على تدابير تضمنها برنامجا للإستعمال الأمثل للطاقات البشرية و المالية للمؤسسات من أجل دفع العملية الإنتاجية ، و لذلك فإن أهداف خيار إعادة هيكلة المؤسسات يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- إيجاد الإستراتيجية الإقتصادية الضرورية للإنتقال من النموذج الإقتصادي المركزي.

- إعتقاد مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرارات و تفويض السلطات و إعادة توزيع المسؤوليات حسب الكفاءة على مستوى العمل الإنتاجي حتى يتمكن العاملون من المساهمة في التسيير.

- الإستعمال العقلاني و الرشيد للكفاءات البشرية داخل المؤسسات.

- توسيع مجال التعامل بين المؤسسات و إيجاد سبلا للتنسيق على مستوى العلاقات فيما بينها.

لقد كان لكبر حجم المؤسسات الدور الأساسي في عدم نجاعة سياسة إعادة الهيكلة في العديد منها لعدم توافق ذلك مع الإستراتيجية المتبعة التي ركزت على وضع خطط و برامج لتغيير واقع المؤسسات على أساس الهياكل فقط ولم يتعد ذلك إلى مضامين الأدوار والوظائف ، أي من إدارة أساسها السلطة إلى إدارة هدفها تحقيق النتائج و تنفيذ برامج التنمية⁽²⁾، فتعديل الهياكل الإدارية دون الخوض في محتوى الموقع والوظائف لا يحقق الفعالية المطلوبة مما انجر عنه فجوات و عوائق دفعت بمسيري هذه المؤسسات إلى اعتماد أساليب لصدها قد لا تكون موضوعية أحيانا ، علما أن التسيير الإيجابي و الفعال و التنظيم الرشيد و العقلاني لعناصر الإنتاج هو وحده الكفيل بتحقيق الأهداف المرجوة.

إن أبرز العيوب التي شابت هذه المرحلة من حياة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تمثلت فيما عرف آنذاك بالتبعية الإقتصادية التي ميزها الإعتقاد العميق على

⁽¹⁾،(2)حسان الجبلالي:التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1985،ص:40،71.

استعمال الوسائل والأساليب التقنية الواردة من الخارج دون إعداد و تهيئة مكونات المؤسسات وخاصة العاملين الذين أقحموا دون تدريب أو تأهيل أو تكوين كافٍ ، بالإضافة إلى عدم إعادة تنظيم الهياكل والإجراءات التنظيمية بما يتوافق مع الأساليب التكنولوجية المستخدمة و هو ما يفسر التناقض الذي ظهر ، و الصراع الناتج عن عدم التكيف داخل المؤسسات مما إنعكس سلبا على العلاقات الإجتماعية للعمل. و بذلك تحوّل إجراء إعادة الهيكلة من مخرج الهدف منه تحسين فعالية المؤسسة العمومية و رفع مستوى مردوديتها ومستوى الإنتاجية و حصول العاملين على الأهداف التي يرجونها جراء انتمائهم إليها إلى سبب في منفذ حتمي نحو إقتصاد السوق تتحول فيه المؤسسة العمومية إلى شركة مساهمة تفتح للقطاع الخاص و الأجنبي.

إستقلالية المؤسسات : فعلا ظهرت قوانين جديدة تحكم المؤسسة الصناعية شأنها شأن المؤسسات الإقتصادية و تمنحها أكثر إستقلالية إثر تبني إصلاح إقتصادي أكثر دراسة و تخطيطا و أكثر ملائمة للواقع الذي عايشته المؤسسات الجزائرية.

بالرغم من أن هذا الإجراء شرع في تطبيقه سنة **1988** إلا أنه و بالرجوع إلى المؤتمر الاستثنائي سنة **1980** نجد أنه نص في هذا الشأن : " ...إصلاح وسائل إعادة التنظيم التي تملكها الدولة و إثراء نظم التخطيط و لا مركزية و ديمقراطية الإقتصاد في إتجاه تطوير المسؤوليات و استقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الإقتصادي والاجتماعي "(1)، وهو ما أكدّه الميثاق الوطني سنة **1986** حين أكد على وجود ضرورة اقتصادية واجتماعية ملحة تحتم منح المؤسسة المزيد من الإستقلالية لتحسين الفاعلية والمساهمة بذلك في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية ، إذ نص أن ذلك يتم " بإقتراح معايير الإنتاج والتحكم الأفضل في قواعد التسيير"(2) ، ولعل أبرز ما جاءت به إستقلالية المؤسسات يتمثل في التصريح المتعلق بفصل شؤون الحياة الداخلية لها و التي يقصد بها شؤون التسيير و التنظيم و التعاملات ، عن السلطة و التي كانت تعني الدولة التي أصبح دورها يقتصر على مراقبة تنفيذ السياسة الإقتصادية (أي المهمة الكلاسيكية للدولة)

¹ (محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، مرجع سابق، ص: 57.

² (الميثاق الوطني سنة 1986، ص. 114.

إضافة إلى دورها في الحفاظ على المصلحة العامة ، و بذلك تكون المؤسسات تمتاز بالإستقلالية المالية و كيان قاموني كامل ، الشيء الذي يمكنها من التعاقد و إبرام الصفقات و اختيار العاملين و التشغيل حسب متطلبات الإنتاجية.

لقد عانت المؤسسات الإقتصادية في هذه المرحلة من أساليب التسيير بذهنيات الميسيرين وعدم تقبل العمال و ممثلوهم للوضع الجديد مما انعكس سلبا على فعاليتها و حال دون بلوغ أهدافها فأصبحت تعاني من نقص على مستوى الهياكل و الإطارات وافتقاد الكفاءة الضرورية لمواجهة المشاكل و حلها و اتخاذ القرارات الصارمة و الصائبة، الشيء الذي دفع بالبحث عن سبل لإيجاد الآليات الكفيلة بنقل المؤسسات الصناعية من منظمات صناعية تقوم على المركزية الكلية إلى منظمات تحكم معاملاتها قوى العرض والطلب علما أن الجزائر كانت تعاني آنذاك من ضغط مزدوج خارجي تمارسه الهيئات المالية الدولية ، وآخر داخلي سببه الحالة الإقتصادية و الوضع المالي المنهار و تدهور الجبهة الإجتماعية .

التوجه نحو إقتصاد السوق: لقد كان الهدف من تبني الإستقلالية كأسلوب و نمط تسييري لتجاوز العقبات و المشاكل التنظيمية و ما يصاحبها من مشاكل تسييرية حالت في معظم الأحيان دون تحقيق أهداف المنظمات الصناعية الجزائرية بعد أن ثبت رجوع عدم فعالية هذه المنظمات إلى معطلتي التنظيم والتسيير المرتبطتين أساسا بالموارد البشري ، لذلك كان من الضروري إعداد الميكانزمات و المعالم الضرورية للنجاح في الدخول إلى إقتصاد السوق ، نذكر منها:

- تشجيع القطاع الخاص.
- إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية و جعلها تقوم على مبادئ الكفاءة ، الخبرة ، والمواظبة، و لتحقيق كل ذلك يتعين :
- تعيين المديرين على أساس الكفاءة (إطارات مسيرة تتقاضي أجورا حسب الكفاءة في التسيير) .
- الإعتماد على الخبرة و الكفاءة و المهارة في تشغيل اليد العاملة.

- مواكبة الواقع التكنولوجي.

- تماشي آليات التنظيم و التسيير مع مستوى التكنولوجيا المستعملة.

- إعتقاد نظاما للأجور يتوافق مع الإنتاجية.

على اثر ذلك يشهد المجال الصناعي في الجزائر ظهورا و تناميا للقطاع الخاص الوطني في بعض المجالات كالصناعات الغذائية ، الصناعات الإلكترونية ، و بعض المنتجات الأخرى كالمنتجات الصيدلانية و الألبسة...، إلا أن ضعف الإنتاجية يبقى مسجلا بقوة وهو الشيء الذي تؤكد عمليات الإستيراد و الأرقام الدالة على ذلك.

المطلب الثاني: أهدافها الإجتماعية :

مثلها مثل باقي المنظمات تهدف المؤسسات الصناعية إلى تحقيق أهداف مختلفة وجدت لأجلها اقتصادية كانت أو سياسية أو اجتماعية... و للخوض في الأهداف الاجتماعية التي نجد أنها تتفق تماما مع تلك المعروفة بالنسبة لمختلف المؤسسات شكلا، إلا أن الاختلاف من حيث المضمون يتجلى من خلال عنصرين هامين أولهما خصوصيات المجتمع الجزائري التي تظهر في العاملين المتواجدين بها ، و ثانيهما المتمثل فيما حملته و ما تميزت به مختلف المراحل التي مرت بها و عاشتها .

من حيث خصوصيات المجتمع الجزائري الذي وجد نفسه مباشرة بعد الإستقلال في معاناة مع ظواهر إجتماعية عنيفة كال فقر و الحرمان و الأمية والجهل،... و هو ما عكسته عدم كفاءة و قدرة العاملين في المؤسسات الصناعية في تلك الفترة ، و حاجتهم إلى كسب قوتهم اليومي جعل من ضرورة ضمان دخل و لو بسيط لهؤلاء و السعي لتكوينهم و إعدادهم ليس فقط لمواجهة الأزمات الراهنة و لكن لضمان إستمرارية سير تلك المؤسسات أهم أهدافها الإجتماعية التي يمكن أن تميز مرحلتي التسيير الذاتي و التسيير الإشتراكي ، وعليه فإن الأمية و ضعف الكفاءة المهنية التي كانت تغطي على أغلبية العاملين في مختلف مواقعهم حالت دون وجود نمط تنظيمي و تسييري لعلاقات العمل وهو ما حال دون تحليهم بالإلتزام الوظيفي اللازم لبلوغ مستوى الإنتاجية المناسب مقارنة

بالموارد المادية المتاحة خاصة المواد الأولية و منه عدم إشباع حاجاتهم من العمل وهو ما كان يؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي.

وقد تضمنت سياسة إعادة هيكلة القطاع العام معالجة لعجز المؤسسات الإشتراكية عن تحقيق أهدافها الإجتماعية بالتأكيد على تحسين فعاليتها الإقتصادية التي كما سبق التطرق لها تمت في مرحلتين هما إعادة هيكلة عضوية وأخرى مالية ، حيث اعتمدت إعادة الهيكلة العضوية (تقليص حجم الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغرى حسب الوظائف) لمواجهة مشكلة التسيير و ضمان فعاليته بما في ذلك تسيير علاقات العمل بتبني إعادة توزيع المسؤولية حسب الكفاءة لضمان مساهمة العاملين في التسيير (المشاركة) و كذلك الإستعمال العقلاني والرشيد للقدرات و الطاقات البشرية التي تحوزها، إلا أن نمط التسيير المركزي جعل منها تعاني من ازدواجية وظيفية فهي تسعى لتحقيق هدف اقتصادي يتمثل في الإنتاجية و آخر سياسي يبينه اندماجها و انصياعها للقرارات المركزية و ما تتضمنه وإهمالها للأهداف الاجتماعية ماعدا تلك التي تتضمنها القرارات المركزية، وهو ما يدل على أن إعادة الهيكلة إهتمت بتغيير هيكل المؤسسات وأهملت محتوى الوظائف و الأدوار الشيء الذي جعلها إلى حد ما تهمل أهدافها الإجتماعية الرامية إلى تحقيق تنمية و تقدم إجتماعيين وهو ما نتج عن بعض مظاهر التناقض في التسيير بهذه المؤسسات بين تلك المسطرة و المحققة بالنظر إلى ما تتوفر عليه من تقنية وإمكانات بشرية ، لذلك فإن إستقلالية المؤسسات و تحولها من شركات وطنية إلى مؤسسات عمومية إقتصادية تتمتع بإستقلالية الذمة المالية و إستقلالية القرار في التسيير والتخطيط و تحديد الأهداف ، عندها أصبح التكفل بالأهداف الإجتماعية يختلف في مستواه من مؤسسة إلى أخرى ضمن إطار تنظيمي (قانوني) موحد في ظل سياسة عامة و مهمة محصورة في مراقبة تنفيذ سياسة إقتصادية تقوم بها الدولة ، إلا أن مشكل الفعالية التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية المرتبط أساسا بأساليب التسيير بما فيه تسيير علاقات العمل و سلوك العاملين و ذهنيات المسيرين التي تؤثر على نمط العلاقة بين الطرفين الشيء الذي بينه واقع هذه المؤسسات الذي وضعها بعيدة عن هدفها التنموي

بسبب افتقادها لعنصر مسير كفاء يحلل بدقة الواقع و يحل المشاكل و يصنع القرار ويعمل على إيجاد الآليات الكفيلة بجعل الهدف الإجتماعي سهل المنال ، وهو ما لم يكن يعتقد تحقيقه إلا في ظل التوجه نحو إقتصاد السوق الذي أساسه العرض والطلب والعمل بميكانيزمات تسيير تقوم على الإستخدام العقلاني والرشيد لكل عناصر الإنتاج بما يكفل إدراك الغايات المختلفة لها ، ومنه جعل تحديد الأهداف الإجتماعية في حدود حجم المؤسسة الصناعية بالتركيز على التشغيل وفق مبدأ الكفاءة والمهارة، واعتماد نظام أجور و تعويضات يتماشى مع مستوى الإنتاجية المحقق.

خلاصة للقول هنا أن الأهداف الإجتماعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية عبر كل المراحل التي مرت بها هذه الأخيرة لم تختلف عن تلك الأهداف المعروفة نظريا إلا أن الإختلاف كان يتعلق بما يمكن أن يحصل عليه العاملون جراء انتمائهم لها و ما يقدمونه في إطار التفاعل بها .

المبحث الثالث : أساليب ووسائل تسيير علاقات العمل في المنظمة الصناعية

الجزائرية:

إن تسيير علاقات العمل كيف كان شكلها في منظمة ما أمر حتمي و مهمة ضرورية لتحقيق الأهداف ، إلا أن ذلك لا يتم إلا بإستخدام وسائل تنظيمية يتم وفقها ممارسة هذا الجزء من التسيير العام للمنظمة.

المطلب الأول : أساليب تسيير علاقات العمل الفردية و الجماعية:

لمعالجة هذا المطلب و الوقوف على ما يجب أن تكون عليه الأساليب المحددة لتسيير علاقات العمل الفردية منها و الجماعية ، سوف نركز على عنصر الرقابة كأحد آليات تحقيق الإلتزام الوظيفي و كذلك الإشراف و نمطه المتبع في المؤسسة الصناعية الجزائرية لأنه أحد محددات العلاقة بين الرئيس و المرؤوس التي تقيس الرضا الوظيفي للعاملين ، إضافة الى التفاوض الجماعي و المشاركة حيث يشارك العاملون في صنع مضامين الوسائل التي تحكم علاقات العمل و تنظمها.

• **الرقابة و الإشراف** :عادة ما تسند مهمة الرقابة و الإشراف و هما مهمتان متلازمتان إلى الجهة الأعلى درجة على السلم الهرمي ، حيث نجد أن كل منصب يتضمن مهام إشرافية إلا و يقوم شاغله أثناء ممارسة مهامه للإشراف بعملية الرقابة والتي لا تعني التسلط بل متابعة تنفيذ ما يمليه من تعليمات تتدرج ضمن تنفيذ العمليات المتعلقة بالإنتاجية ، هذا التنفيذ هو الذي يعطي الشكل العام للعلاقات المهنية لذلك فالمشرف (المسؤول ، رئيس المصلحة،...) في المؤسسة الصناعية الجزائرية هو كل عامل يتلقى تعليمات و أوامر تخص العملية الإنتاجية من الجهة العليا المباشرة ليمليها وينقلها إلى جماعة العاملين تحت إشرافه و سلطته ومتابعة تطبيقها بغية الوقوف على مواضع النقص و نقلها إلى الجهات العليا في شكل تغذية عكسية حتى يتم تفاديها وتسويتها ، ويمارس المشرف مهامه الإشرافية و الرقابية في إطار تنفيذ علاقة العمل التي تربطه بالمنظمة بإعتباره عاملا أجيرا ، ومن هنا فإن أسلوب تسيير علاقات العمل الذي يتضمنه النمط الإشرافي الرسمي السائد داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يمثل الموجه الوحيد لعلاقات العمل الفردية بصفة خاصة و الجماعية بصفة عامة نحو تحريك شروط زيادة الإنتاجية لما لذلك من أثر مباشر في الإلتزام الوظيفي و الإلتزام التنظيمي الضروريين لإثارة تلك الشروط ، وتظهر ممارسة الرقابة و الإشراف على مستوى علاقات العمل الفردية في المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال ما جاءت به القوانين والتشريعات النازمة لعلاقات العمل لا سيما القانون رقم **90-11** المؤرخ في **1990/04/21** المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل و المتمم⁽¹⁾ وما تضمنته هذه النصوص من تحديد للحقوق و الواجبات الفردية للعاملين ، فنجد من بين الحقوق التي تتدرج في إطار علاقة العمل " **التشغيل الفعلي** " الذي يقصد به التواجد في أماكن العمل والممارسة الفعلية للمهام و الوظائف فهو بذلك يتطلب توفير الوسائل والأدوات التي تمكن العاملين من تقديم الأداء المطلوب بكل جدية مما يتعين ملازمة متابعة تتدرج في إطار رقابة تضمن ذلك التشغيل الفعلي ، كما نص القانون المذكور أعلاه ضمن الحقوق نفسها حق

¹ (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 17 ، سنة 1990 .

العاملين في "التكوين و الترقية في العمل " ، فالتكوين المهني للعاملين الذي يهدف إلى إعدادهم لشغل مناصب عن طريق الترقية و التمكن من أداء فعلي في دفع انتاجية المؤسسة لا تتم برمجته و انتقاء العاملين المعنيين بالتكوين و الترقية إلا عبر آليات الإشراف و الرقابة لتحديد مقاييس الإنتقاء،... أما بالرجوع إلى واجبات العمال الأساسية التي تضمنتها المادة 7 نفس القانون فنجدها عبارة عن جملة من المواصفات التي يجب أن يتحلى بها الأداء الوظيفي للعاملين كالأداء بأقصى قدراتهم و العناية و المواظبة ، و المساهمة في تحسين الإنتاجية ، و الإمتثال وتنفيذ التعليمات،... و هي في مجملها واجبات تعكس جانبا مهما لشكل علاقات العمل ، فالإلتزام بها يؤكد الإلتزام الوظيفي للعاملين المحقق في كنف التزم تنظيمي تفرضه كواقع مهني أساليب تسيير علاقات العمل تعكسها الممارسة الفعلية للرقابة ومستوى الإشراف.

• **التفاوض الجماعي و المشاركة:** يعدان من بين الآليات التي تتضمن إيجاد الأساليب الملائمة و الضرورية لتسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، فالتفاوض الجماعي هو الآلية الكفيلة بتحديد و ضبط العناصر المكونة لعلاقات العمل و المسيرة لها لأن ما ينتج عن تنفيذها من آثار أو ما يعرف بآثار علاقة العمل يتم تحديده عن طريق التفاوض الجماعي بين إدارة المؤسسة و ممثلوا العمال ، للتوصل إلى إبرام إتفاقية جماعية تضبط خلالها شروط التشغيل و العمل التي تخص فئة أو عدة فئات مهنية⁽¹⁾ و لعل أهم ما يبرز لنا صور و أشكال تسيير علاقات العمل المواضيع التي تعالجها هذه الإتفاقيات في إطار التفاوض الجماعي كالتصنيف المهني ، مقاييس العمل، الأجور ، التعويضات و المنح ، مدة العمل ، المكافآت المرتبطة بالإنتاجية،... (طالع المادة 120 من القانون 90-11) التي نجد أن جميعها يتعلق بعلاقات العمل ومكوناتها و الآثار التي يمكن أن تنتج عن إنشائها و تنفيذها ، و التفاوض الجماعي في بعده السوبولوجي إنما يدل على دور جماعة العمال في بناء و نسج شروط علاقات العمل

¹ (القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21.04.1990 المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية العدد 17 ، سنة 1990.

الرامية إلى تحقيق الأهداف المشتركة للعاملين و المؤسسة و ربطها بالإنتاجية ، كما أن كل تلك العناصر تتشكل منها المرجعيات و المعايير التي تتحدد بها عملية تسيير علاقات العمل وممارسة الإشراف و الرقابة.

عموما يمكن القول أن كل من الرقابة و الإشراف كأساليب منتهجة لتسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية تتضمن عدة إجراءات تحدد إما ضمن مهام المنصب الذي توكل إليه مهمة الرقابة أو الإشراف أو ضمن الوسائل التي تحكم وتضبط الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل ، كما تعتبر آلية التفاوض الجماعي كأسلوب يساهم من خلاله العمال بواسطة ممثلهم في تحديد الشروط المهنية الكفيلة ببلوغ مستوى الإنتاجية المطلوب ، أما المشاركة فهي الآلية التي يشارك العمال من خلالها بواسطة مندوبيهم في إطار أجهزة المشاركة في عملية تسيير المؤسسة و ابداء الرأي والمتابعة إلى غير ذلك من الصلاحيات التي تضطلع بها تلك الأجهزة داخل المؤسسة ، ومنه فهي آليات تنتهج كأساليب ترتبط بالرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي.

المطلب الثاني : وسائل تسيير علاقات العمل (عقد العمل ، النظام الداخلي ، الإتفاقية الجماعية) :

حتى تُكوّن مجمل الأساليب اللازمة و المنتهجة لتسيير علاقات العمل داخل المؤسسة يتعين تحديدها و جمعها في وسائل مكتوبة للإبتعاد بها عن المزايدات والنقاشات التي عادة ما تنتهي بنزاعات عمل فردية كانت أو جماعية ، ومنه إكسابها صفة الإلزامية ظاهرة في سلوكات العاملين و مدي إلتزامهم التنظيمي و إلتزامهم الوظيفي، أما ردود أفعالهم تجاهها و مدى تقبلهم لها فيمثل عاملا مساعدا للوقوف على جانباً مهماً من رضاهم الوظيفي ، و عليه فهي الوسائل التي تتضمن و تكفل توفير الآليات و الأساليب التي من شأنها تحريك شروط زيادة الإنتاجية و الحفاظ على المستوى الإنتاجي.

تتضمن المؤسسة الصناعية الجزائرية عدة وسائل للتحكم في علاقات العمل وضبطها و توحيدها و توجيهها ، إذ يمثل عقد العمل المبرم بين العامل و إدارة المؤسسة أول تلك الوسائل نظرا لإهميته البالغة فهو يمثل الوسيلة التي تنشأ تبعاً لها علاقة إنتماء

العامل للمؤسسة وقد يكون هذا العقد مكتوبا أو غير ذلك فبمجرد أن يلتحق الفرد للإشتغال بها يعتبر عاملا تربطه بها علاقة عمل يترتب عليها تكوين حقوق و واجبات متبادلة ، ومنه فإن شكل عقد العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية يحدد تبعا لإتفاق الطرفين الشيء الذي يساعد إلى حد كبير كل منهما على بلوغ الهدف المرجو من قيامها و بالتالي إزالة وتذليل العقبات التي قد يسببها هذا الجانب في حالة عدم وضوح الحقوق والواجبات وبهذا يساهم الإتفاق أو التعاقد إلى حد كبير في تحقيق إلتزام العاملين وظيفيا و تنظيميا بمضامين عقد العمل والمساهمة في رضاهم الوظيفي.

هذا لأن عقد العمل هو عقد يربط بين العامل و صاحب العمل ، يتضمن عناصر متعلقة بطبيعة علاقة العمل إن كانت محددة المدة أو قائمة لمدة غير محددة ، و يبين قيمة الأجر و أوقات العمل و كافة الشروط المتفق عليها بين الطرفين ، كما أنه يقوم على عناصر أساسية مرتبطة مباشرة بآليات تسيير علاقات العمل كالتبعية التي يقصد بها خضوع وامتثال العاملين لإرادة المستخدم الذي يتولى مهام الإشراف وإصدار الأوامر والتعليمات و إتخاذ القرارات ، كما يعتبر كل من الأجر و الزمن عنصرا مهما في عقد العمل لأن العلاقة القائمة بين الطرفين تعتبر علاقة عمل متى توفر المقابل الذي يتقاضاه العامل نتيجة عمل عضليا كان أو فكريا يبذله خلال فترة زمنية معلومة ، ومما سبق تظهر أهمية عقد العمل كوسيلة لتسيير علاقات العمل فيمثل الإلتزام بمضمونه الإلتزام وظيفيا بالنسبة للعامل لأنه يحدد شروط العمل المتفق بشأنها و إلتزاما تنظيميا لأن ممارسة تلك الشروط تكون وفق الإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة ، كما يعد ضمانا للحقوق يساهم إلى حد بعيد في رضا العاملين.

إلى جانب عقد العمل هناك النظام الداخلي للمؤسسة الذي يعرف بأنه وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل ، و الوقاية الصحية و الأمن ، و الانضباط .

يحدد النظام الداخلي لأجل ضمان انضباط العاملين طبيعة الأخطاء المهنية التي ما هي إلا مجانية تنفيذ المهام و عدم الإمتثال للتعليمات كما هو مطلوب و درجات

العقوبات المطابقة و اجراءات التنفيذ⁽¹⁾، فهو أحد أهم وسائل تسيير علاقات العمل في المؤسسة حيث تحدد فيه الإجراءات الكفيلة بتنظيم و تسيير علاقات العمل في شكل محاور ثلاث هي :

• **التنظيم التقني للعمل** : الذي يتعلق بإجراءات الدخول و الخروج و توزيع ساعات العمل و حركة المستخدمين إلى غير ذلك من الإجراءات التنظيمية التقنية للعمل الهادفة إلى التحكم في السلوكات المهنية للعاملين و توجيهها حسب المقتضيات الإنتاجية، هذه السلوكات التي تعطي الصورة الواقعية للممارسات التي تتم في إطار علاقات العمل.

• **الإنضباط** : و يخص كل الإجراءات الهادفة إلى الحفاظ على سير علاقات العمل وفق التنظيم المحدد لها تبعا لتصنيف السلوكات المنافية و المعيقة للعملية الإنتاجية كإخطاء مهنية يترتب عليها تسليط عقوبات قد تصل إلى حد فسخ عقد العمل و إستبعاد العاملين الميؤوس من وجودهم و إنتمائهم للمؤسسة بدءا من عقوبات بسيطة كالإنذار و التوبيخ و التوقيف المؤقت عن العمل دون أجر،... و هي كلها إجراءات تسعى المؤسسة من تحديدها إلى فرض الإلتزام بالنمط التنظيمي لعلاقات العمل و منه إيجاد مستوى الإلتزام الضروري لبلوغ مستوى الإنتاجية المطلوب.

• **الوقاية الصحية و الأمن** : يتعلق الأمر هنا بالإجراءات اللازمة لتوفير الحماية الضرورية للعاملين أثناء ممارسة مهامهم ، وفي هذا الجانب نجد أن النظام الداخلي للمؤسسة يحدد الشروط الوقائية الكفيلة بانتقاء الحوادث و الأخطار المهنية المحتملة تماشيا مع طبيعة النشاط و الوسائل و المعدات المستعملة بدءا من التوزيع الآمن للمكانات و تحركات العمال داخل الورشات و استعمال وسائل الحماية الفردية كالألبسة الخاصة مثلا و كفاءات توزيعها على العمال و المدة الدورية لذلك ، و وسائل الحماية الجماعية كأدوات الحماية من الحرائق،... و كافة الوسائل و التقنيات الهادفة إلى حماية جماعة العمال من الأخطار المهنية بما فيها تلك التي قد تتسبب فيها الظروف الفيزيقية لأماكن العمل ، نظرا لما قد يسببه نقصها أو غيابها من إضطرابات تمس أداء العاملين

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 17 ، سنة 1990.

ومنه التأثير السلبي في العملية الإنتاجية. هذه الإجراءات التي أكدت عليها مختلف التوصيات و الإتفاقيات الدولية و تضمنها التشريع الجزائري الناظم^(*).

• **الإتفاقية الجماعية** : الأكثر أهمية من بين وسائل تسيير علاقات العمل فهي تبرم بين ممثلي العمال و إدارة المؤسسة وفق آلية التفاوض الجماعي لتعالج جملة من القضايا ذات الإرتباط المباشر بتنظيم و تسيير علاقات العمل خصوصا:

- التصنيف المهني.
- مقاييس العمل ، بما فيها ساعات العمل و توزيعها.
- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة.
- التعويضات المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل.
- كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المرود.
- تحديد النفقات المصرفية.
- فترة التجريب و الإشعار المسبق.
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط.
- الغيابات الخاصة.
- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل.
- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب.
- ممارسة الحق النقابي.
- مدة الإتفاقية و كفاءات تمديدها و مراجعتها و نقضها.

و يقودنا تفحص كل تلك العناصر الأساسية التي تشملها الإتفاقية الجماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى حقيقة مضامينها التي تصب في ضرورة إيجاد علاقات عمل جيدة ضمن إطار منظم حسب مقتضيات حقوق طرفيها حتى تكون كفيلة بتحريك شروط

(*) راجع القانون رقم: 88-07 المؤرخ في 26/01/1988 المتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل ، و المرسوم التنفيذي رقم: 91-05 المؤرخ في 19/01/1991.

زيادة الإنتاجية و تحقق رضا العاملين ، و تستمد إلتزامهم بمحتوى الإتفاقية الجماعية من مشاركتهم في ضبطه و وضعه على إعتبار أن معالجة كل تلك العناصر يتم عن طريق التفاوض الجماعي بين مندوبي العاملين و إدارة المؤسسة.

خلاصة للقول فإن كل تلك الوسائل الهامة و الضرورية في عملية تسيير علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية تستهدف التكفل بالتنفيذ المحكم للإجراءات التنظيمية لتلك العلاقات في شقيها المادي المتعلق بالأثار المادية (كالأجور مثلا بالنسبة للعمال وكمية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة) ، و المعنوي المتعلق بالأثار المعنوية لها التي تلعب دورا مهما في توفير الرضا الوظيفي لدى العاملين كطبيعة العلاقة بين زملاء العمل والعلاقة بين العاملين و المشرفين ، لتصل بنا هذه الوسائل في النهاية إلى الإسهام في تحريك شروط زيادة الإنتاجية.

عرفت علاقات العمل في المنظمة الجزائرية تطورا مستمرا لازم تطور المنظمات عبر المراحل المختلفة التي مر بها الاقتصاد الجزائري و ما أفرزه من تطورات على مختلف الجوانب الاجتماعية التي شهدتها المجتمع الجزائري سواء تلك التي جاءت بدوافع داخلية أو الأخرى الناتجة عن التغيرات الدولية.

المبحث الأول : المؤسسة الاقتصادية ، النشأة و الأهداف و المكونات الأساسية :

المطلب الأول : التعريف و النشأة :

لا يمكن أن يحدد تعريف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عن التعريف العام للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة من حيث المكونات والأهداف ومجال النشاط ، إلا أن الخوض في مسألة نشأتها من شأنه أن يظهر لنا مميزات وخصائصها التي اكتسبتها من الخصائص والمميزات المختلفة للمجتمع الجزائري (سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية) كبيئة محيطة بها .

كما تختلف التعاريف التي أعطيت لها بالنظر إلى اختلاف الزوايا التي ركز عليها كل تعريف ، و قد رافق تعدد تعاريف المؤسسات الاقتصادية المراحل التطورية التي مرت بها بدءا من مرحلة ظهور الوحدات الانتاجية الحرفية إلى المؤسسات متعددة الجنسيات أو ما يعرف بالتكتلات ، لذلك فإن التعاريف جاءت مستندة لعدة مداخل وعاكسة لعدة اتجاهات ، فتصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب الطبيعة القانونية نجد منها العمومية التي تعود ملكيتها إلى المجموعة الوطنية أي إلى القطاع العام ، و الخاصة التي يمتلكها الخواص أي القطاع الخاص ، أما من حيث طبيعة النشاط (مجال النشاط) فتصنف إلى مؤسسات صناعية و أخرى زراعية (فلاحية) و مؤسسات خدماتية ،...وقد حالت هذه التصنيفات دون إمكانية إعطاء تعريف وحيد لها ، و قد لعب كل من اتساع وتنوع النشاطات خدماتية كانت أو صناعية أو غيرها ، وكذا اختلاف التوجهات الاقتصادية و الايديولوجية و نظرة الاقتصاديين و السياسيين والسوسيولوجيون دورا في تعدد و اختلاف التعاريف .

يعرف " M.Truchy " المؤسسة الاقتصادية بأنها " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي " و هو تعريف يعكس توجهها رأسماليا ، أما " K.Marx " فيعتبر المؤسسة الرأسمالية "عبارة عن عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة واحدة و في نفس المكان من أجل انتاج نفس النوع من السلع " و هو تعريف للمؤسسة الاقتصادية الرأسمالية يعكس توجهها مخالفا للرأسمالية، إلا أنه و تماشيا مع التطور الصناعي والتكنولوجي الذي رافقته تطورات على مختلف الأصعدة السياسية و الاقتصادية والاجتماعية والثقافية صارت المؤسسة الاقتصادية عبارة على تنظيم يتشكل من موارد بشرية ورؤوس أموال و مهارات و تقنيات ، تمزج في إطاره بكيفية تؤدي إلى تحقيق الهدف المسطر المتمثل في إنتاج سلع و خدمات.

وقد أدى الإهتمام بدراسة المتغيرات المختلفة المؤثرة في المؤسسة إلى اعطاء عدة تعاريف انبثقت عن الاتجاهات و المدارس و المنطلقات التي ظهرت من خلال البحوث والممارسات الاقتصادية و السياسية و العسكرية و الهندسية...⁽¹⁾ و عليه تعرف المؤسسة بأنها وحدة للإنتاج و التوزيع مهيكلت على أساس قوانين و اجراءات تنظيمية خاصة ، فتكون وظيفتها انتاج السلع أو الخدمات و توزيع الدخل. كما تعرف بأنها وحدة اقتصادية لأنها توظف عوامل انتاج و معلومات تخص العمليات الانتاجية و الموارد المالية و رخص الانتاج ، وهي كذلك وحدة لتوزيع المداخل التي تحققها جراء نشاطها الاقتصادي.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تعددت أهداف المؤسسة الاقتصادية تبعا لما يمكنها أن تحدثه من آثار جراء تفاعلها مع البيئة المحيطة عن طريق ما تفرزه من مخرجات أو عن طريق ما يتم

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص:19.

بداخلها من عمليات ، وعليه فإن تصنيف الأهداف التي وجدت لأجلها المؤسسات الاقتصادية ينقسم حسب ما تفرزه من آثار إلى :

أهداف اقتصادية : التي تتضمن في المقدمة تحقيق الربح فهي تسعى لأن تحقق أعلى مستوى ممكن من الربح قياسا بما تمتلكه من موارد مختلفة ، كما تسعى ضمن الاطار نفسه إلى تحقيق متطلبات المجتمع كهدف اقتصادي يتمثل في تصريف و بيع انتاجها سلعا مادية كان أو خدمات ، و الهدف الأهم من بين أهدافها الاقتصادية يتمثل في " عقلنة الإنتاج " التي تتم في اطار الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و التوزيع و مراقبة تنفيذ العمليات.

أهداف اجتماعية : تعد من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية فهي تشمل ضمان مستوى مقبول من الأجور للعاملين بها الذين يعتبرون العنصر الحيوي و الحي ، فهم أول مستفيد مما تحققه من نتائج تدرج ضمن أهدافها الاقتصادية اثر ما يتقاضونه من أجور التي تعتبر الوسيلة الأهم لإشباع رغبات عديدة و مختلفة تتعلق بالجانبين المادي والنفسي، و بما أن الأجر حق مكفول قانونا فهي تسعى لضمانه كهدف إجتماعي أساسي ، كما يندرج ضمن أهدافها الاجتماعية المساهمة في تحسين مستوى معيشة العمال تبعا لمتطلبات الحياة وما يقتضيه التطور السريع في مجالاتها المختلفة بإعتماد برامج في اطار السياسة الاجتماعية لها التي تترجمها الأنشطة الاجتماعية كالخدمات الاجتماعية والمساعدات و توفير بعض الوسائل الترفيهية و الصحية للعاملين و لأسرهم

داخليا و في نفس سياق الأهداف تعمل المؤسسة الاقتصادية على تنظيم وتماسك العاملين من خلال تنظيمها و تسييرها للعلاقات الاجتماعية للعمل التي تنشأ بينهم رغم اختلاف المستوى المهني و التعليمي و الانتماء السياسي و الاجتماعي... فهي بذلك تسعى لتوحيد جهودهم والعمل على توفير جو التفاهم بينهم ضمن سعيها لإضفاء طابع الجودة على تلك العلاقات كوسيلة ضرورية لضمان بقاء المؤسسة المرهون بتحقيق أهدافها التي تصبح صعبة المنال في غياب تلك الجودة.

أهداف ثقافية و رياضية : تشمل مختلف الأنشطة و البرامج التي تستهدف من ورائها المؤسسات الاقتصادية تحقيق حد معين من الراحة و الترفيه للعاملين و لأولادهم تنفيذًا لبرامج تعدها لهذا الغرض قد تتضمن تنظيم رحلات سياحية أو مواسم الاصطياف إلى غير ذلك ، كما يسعى بعض هذه البرامج إلى رفع المستوى المهني للعاملين (تجدر الإشارة هنا إلى العمل على رفع المستوى التعليمي وهو ما عرفته بعض المؤسسات الجزائرية خاصة في مرحلة التسيير الاشتراكي في اطار البرنامج الوطني لمحو الأمية) عن طريق التدريب و الرسكلة تماشيا مع تطور وسائل الإنتاج الشيء الذي يساهم إلى حد بعيد في بلورة علاقات عمل جيدة ، في نفس الاطار تخصص بعض المؤسسات الحديثة أوقات محددة تتخلل مدة العمل تسمح للعمال بمزاولة أنشطة رياضية بسيطة بهدف الحفاظ على اللياقة و التخلص من الملل.

أهداف تكنولوجية : كدور له وجهان داخلي و خارجي فرضه التطور التكنولوجي على المؤسسات اذ يسمح لها على المستوى الداخلي بتطوير وسائل و طرق الانتاجية المنتهجة علميا وهو ما يندرج ضمن عمليات البحث و التنمية ، أما على المستوى الخارجي فيساعدتها على التماشي مع سياسة البحث و التطوير التكنولوجي القائمة في البلاد ومساندتها نظرا لما لها من آثار مختلفة.

المطلب الثالث : المكونات الأساسية للمنظمة الصناعية :

تكاد تتفق أغلبية التعريفات التي وصفت المنظمات الصناعية حول تضمنها

عناصر أساسية هي:

- الموارد البشرية.
- الآلات و المعدات.
- المادة الأولية.

إلا أن هناك من يرى إلى جانب ذلك عنصري الأموال و التقنية (التكنولوجيا) .

يعتبر المورد البشري أهم تلك العناصر إذ به و عن طريقه توجد المنظمة و وفق متطلباته تحدد أهدافها و تحققها لأجله ، لذلك فإن الإهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة بات من أهم الأولويات في إدارة المنظمات بإعتباره يمثل طاقة فكرية و قدرة معرفية إنتاجية ، ومصدرا للابتكار و التجديد و الابداع الإنتاجي ، ضف إلى ذلك فهو وحده محرك مختلف الموارد المادية و التقنية أي أنه يمثل طاقة انجاز و تحقيق الأهداف وتجاوز العقبات و حل المشاكل الانتاجية ، اذا المورد البشري هو المحور الأساسي الذي تدور حوله التنمية في كل المستويات و الوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها⁽¹⁾ ، فالبحث لإيجاد الآليات و الاجراءات الكفيلة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ضمن اطار تنظيمي و تسييري لعلاقات العمل أكثر من ضروري لدفع شروط زيادة الانتاجية ، فالموارد البشرية لا تشكل موردا بالنسبة للمنظمة الصناعية فحسب بل استثمارا يتعين استغلاله و تتميته تنفيذا لما يتطلبه ذلك من تخطيط و تنظيم و توجيه و تقييم تماشيا مع متطلبات استخدام العوامل المادية للإنتاج ، وهو ما يفرز اطار علاقات عمل متوافقة مع أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد.

أما الآلات و المعدات التي تعني تلك الوسائل التي باستخدامها يؤثر العاملون أثناء أداء مهامهم على المواد الأولية للحصول على منتج معين ، فهي لا تؤثر بصفة مباشرة في علاقات العمل إلا في حالات نقصها أو عدم صلاحيتها فبذلك لا يتعدى ارتباطها بعلاقات العمل حدود المطالبة بتوفيرها أو تحسينها أو ايجاد أفضل منها شأنها في ذلك شأن المواد الأولية.

أما تتبع التطور التكنولوجي يفرض ملاحظة تطور علاقات العمل تبعا له بل يجعل من تلك الملاحظة أمرا بديهيا ، إذ كشفت العديد من الدراسات و البحوث و جود تأثيرات في الوعي العمالي ناتجة عن التحولات التكنولوجية ، فقد اهتمت هذه الدراسات

⁽¹⁾ باري كشواي : ادارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص:23.

بالبحث في العلاقة بين العوامل التكنولوجية و العوامل الانسانية و خلصت في مجملها إلى استقرار علاقات العمل بالمنظمات ذات التكنولوجيا المتقدمة التي يتحمل العاملون بها مسؤولية العملية الانتاجية ، ومن هنا فإن التطور التكنولوجي يتطلب حتما تطورا لعلاقات العمل التي تتضمن طرق تنفيذ العمال للمهام الموكلة اليهم.

المبحث الثاني : المنظمة الصناعية الجزائرية :

مرت المنظمة الصناعية الجزائرية بمراحل تطور واكبت مختلف المحطات التي عرفها الاقتصاد الجزائري ، و الخوض في تلك المحطات يجعلنا أمام سرد للمراحل التاريخية التي عاشتها و ما لازم ذلك من تطور على مستوى الأهداف و المحتويات التي تتضمنها المنظمة بما فيها تطور أساليب وآليات تنظيم و تسيير علاقات العمل.

المطلب الأول : المراحل التاريخية لتطور المنظمة الصناعية الجزائرية :

إن الوقوف الصحيح على مراحل تطور المنظمة الصناعية الجزائرية و إبراز تطور علاقات العمل من خلاله هو ذلك الذي يتم عبر معالجة سوسيولوجية للسياسات الاقتصادية التي اتبعتها الجزائر منذ الاستقلال إلى حاضرننا هذا.

بعد الاستقلال مباشرة انصب اهتمام الجزائر على ضرورة إيجاد صيغ التكيف المستمر والمتواصل للسيطرة و التحكم في تسيير الاقتصاد في إطار يتضمن تخطيطا شاملا للاقتصاد يضمن السير الفعال للجانب الاقتصادي و الاجتماعي كمكونين أساسيين و تنظيم تسيير بنية المنظمات الاقتصادية بحثا عن تحسين الكفاءة و القدرة الإنتاجية ، وعليه فإن المنظمة الصناعية الجزائرية مرت بمراحل اختلفت فيها عمليات التنظيم والتسيير تبعا لما أملتة كل من تلك المراحل ، وهو ما سنحاول الوقوف عليه فيما يلي:

مرحلة التسيير الذاتي : أنتهج التسيير الذاتي للمؤسسات كحتمية لمواجهة الفراغ الذي تركه انسحاب المحتلين إضافة إلى نقص الاطارات المسيرة بالمؤسسات الصناعية ، فكان التسيير الذاتي بمثابة السياسة الاقتصادية الفورية الداعمة للكيان الاجتماعي ، الاقتصادي

و السياسي المهتمز ، فما كان إلا أن بادر العمال بتولي إدارة الوحدات الصناعية التي قارب عددها ذلك الوقت الـ 700 مشروع صناعي⁽¹⁾، ومن هنا فإن ما يمكن استخلاصه بشأن علاقات العمل يكمن في افتقاد المشرف أو المسؤول لصفة السلطة أي سلطة اتخاذ القرار و سلطة الإشراف ، ففي ظل تلك الظروف أصبح العامل الأجير يعتبر في مستوى المنتج الحر له حق تسيير الوحدات الانتاجية بالتنسيق مع الدولة ، وهذا استجابة للمقولة التي مفادها أن " الملكية الجماعية في الممتلكات التي استرجعها المجتمع الجزائري بعد رحيل المعمرين و نقل تسييرها إلى مجموع العمال "⁽²⁾ و منه فإن التسيير الذاتي في ظل التجربة الجزائرية يعتبر تسييرا جماعيا من قبل العمال للوحدات الانتاجية المهجورة أو المؤممة ، ويقوم على مبادئ أهمها:

- الاستقلالية الاقتصادية للوحدات.
- الاستقلالية الادارية للعمال و حرية صنع القرار في اطار لوائح و قوانين تصدرها السلطات المركزية للدولة وهو ما يعكس غياب تسلسل هرمي في إدارة هذه المنظمات ، بل تتوزع السلطة فيها أفقيا على العمال الذين يصنعون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
- التقسيم العادل للنتائج و الأرباح التي تحققها الوحدات الصناعية بين العمال والحكومة.

هذه المبادئ تعكس في مضامينها طبيعة العلاقات الاجتماعية للعمل و كذا مستوى التحكم في الانتاجية و تحقيق الأهداف ، و لضمان ذلك صدرت عدة قرارات من طرف الدولة أهمها تلك التي جاءت بتاريخ : 1963/03/22 المتضمنة تشكيل عدة أجهزة للتسيير سميت أجهزة التسيير الذاتي متمثلة في : الجمعية العامة ، مجلس العمال ، لجنة

⁽¹⁾ مغنية لزرق : نشوء الطبقات في الجزائر ، دراسة في الاستعمار و التغيير الاجتماعي و السياسي، ترجمة : سمير كرم ، مؤسسة الأبحاث العربية ، 1980 ، ص:102.

⁽²⁾ محمد السويدي : مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د س ن، ص:122.

التسيير والمدير⁽¹⁾ ، حيث تتشكل الجمعية العامة من جميع العمال ماعدا الموسمين منهم و تعمل على إقرار خطة التنمية الخاصة بالوحدة ووضع الاستراتيجيات المتعلقة بالاستثمار ومراقبة الإنتاج خلال اجتماعاتها الدورية العادية (مرة كل 3 أشهر) أو الاستثنائية بطلب من 3/2 أعضائها أو بطلب من المدير ، كما عليها تنظيم أساليب العمل وهو ما يؤكد دورها في تنظيم علاقات العمل كما يتضح من دورها في تحديد وتوزيع المهام والوظائف على العمال و ترتيب مراكز عملهم. وتنتخب الجمعية العامة مجلسا للعمال يضطلع بالمسؤوليات الأساسية في المؤسسة كالمشتريات ، المبيعات ، القروض والصفقات...وكذا انتخاب لجنة التسيير التي تتولى إدارة المشروع أي أنها تعتبر بمثابة مصدر القرارات الإدارية و مراجعة أعمالها ، ويكون ذلك في الاجتماعات الشهرية التي يعقدها. ويمثل المدير أحد أعضاء لجنة التسيير كما يعتبر ممثلا لها وممثلا للدولة في آن واحد و منفذا لما تقره اللجنة و مجلس العمال كما يعمل على مراقبة التسيير المالي.

من خلال العرض البسيط للمرحلة الأولى للمؤسسة الجزائرية يتضح لنا أن علاقات العمل كانت شبه خالية من مفهوم السلطة و الإشراف إذ كان يميزها التوزيع الأفقي للمهام كما سبق الإشارة إليه إلا أن هذا لا ينفي وجود عمليات إصدار التعليمات من طرف معين وتلقيها من طرف آخر ، لأن التسيير الذاتي هدف إلى تجميع العمال حول حكم و تسيير المؤسسات ، وهذا ما جعل من العاملين يتمتعون بهامش واسع من الحرية في العمل ما قابله ضعف مستوى الرقابة الشيء الذي انعكس سلبا على مستوى التزامهم الوظيفي والتنظيمي رغم ما قد تساهم تلك الحرية في العمل في التأثير الإيجابي عن الرضا الوظيفي لديهم ، ويبين المآل الانتاجي للمؤسسات المسيرة ذاتيا التي وصفت بالفشل من قبل المسؤولين في الدولة آنذاك محملين العمال مسؤولية انخفاض الانتاجية كما جاء في خطاب الرئيس " هواري بومدين " في أواخر سنة 1965 مما استوجب

(1) محمد الصغير بعللي: تنظيم القطاع العام في الجزائر-استقلالية المؤسسات- ديوان المطبوعات الجامعية ، باتنة ، الجزائر، 1992، ص:63.

البحث عن نموذج آخر لتسيير المؤسسات بكيفية تضمن التحكم والسيطرة على القوى العاملة.

التسيير الاشتراكي للمؤسسات : بعد أن ثبت فشل نظام التسيير الذاتي للمؤسسات " الذي لم يتمكن من السيطرة إلا على حوالي 6.5% من القوى العاملة " (1) ، تم تحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية حيث أصبح العمال مجرد عاملين تابعين لهذه الشركات الخاضعة لرقابة الدولة التي تتمتع بحق مراقبة تسيير النشاطات الاقتصادية و التدخل في كل وظائف هذه الشركات وفقا للميثاق الوطني ، و بهذا ظهر ما عرف بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات أين تنظم كل هياكل القطاعات الصناعية و المالية والإدارية تبعا لمراحل التنمية الوطنية ، على اعتبار الفعالية الاقتصادية للبلاد الإطار التنظيمي لتكوين و تعبئة العمال و إشراكهم في العملية الإنتاجية وفق مبدأ مشاركة العمال في التسيير و تعبئة طاقاتهم لتحقيق أهداف النظام و الفعالية الاجتماعية إلى جانب دعم الأهداف الاقتصادية للمؤسسات الشيء الذي يحولهم من منتجين إلى منتجين مسيرين بإعتبارهم متواجدين في كل الهياكل المسيرة لها المتمثلة في مجلس العمال الذي تنتخبه الجمعية العامة للعمال وهو في نفس الوقت المجلس النقابي للمؤسسة حددت مهامه وصلاحياته بدقة تفاديا للازدواجية في القرارات بما فيها صلاحياته التي تخص علاقات العمل التي تضمنها الأمر رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال والنصوص المفسرة له ، الشيء الذي جعل التحكم في تنظيم و تسيير علاقات العمل يختلف تماما عما كان عليه في مرحلة التسيير الذاتي ، فقد ظهر دور المسؤول و حددت صلاحياته و من ثمة تنظيم العلاقات بينه و بين العاملين تحت إشرافه ، بينما يقتصر دور العمال في العمليات الإدارية من خلال تواجد ممثلين اثنين عنهم في مجلس المديرية الذي يتشكل من 09 إلى 11 عضوا ينتخب من بينهم مديرا ، و بالتالي فإن دورهم في عمليات اتخاذ القرارات أصبحت جد محدودة بالنظر إلى عدم التوافق بين مضامين

(1) محمد السعيد أوكيل و آخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية-تسيير واتخاذ القرار في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر، 1994، ص:33.

التشريع الناظم للتسيير الاشتراكي و واقع المؤسسات الجزائرية آنذاك الذي تميز بجمود وعدم مرونة العلاقات بين الطبقات العمالية و كذا بين مستويات اتخاذ القرارات في المؤسسات و الجهات الوصية العليا (الحكومة ، الوزارة ،...)، حيث كانت مركزية القرارات (1) تظهر جلية رغم أن القوانين المنظمة للمؤسسات الاشتراكية تلح على ضرورة المشاركة العمالية ، وهو ما أدى إلى ظهور بعض النقائص المؤثرة على العلاقات الاجتماعية للعمل كالبطء في اتخاذ القرارات وتنفيذها دون مراعاة وضعية الشركة وحتى إن كانت تتعارض مع أهدافها إلى غير ذلك مما أثر على روح المبادرة لدى العاملين ، وتدهور الروح المعنوية لديهم ما أثر بدوره سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم الشيء الذي أوصل إلى وقوع تصارع شبه دائم بين الإدارة و العمال مما أثر على الإنتاجية وتفعيل عوامل زيادتها في ظل عدم التحكم في تنظيم علاقات عمل وممارسة سطحية للإشراف.

إعادة هيكلة مؤسسات القطاع العام : بعد ثبوت فشل المؤسسات الاشتراكية في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها ، لاسيما الاجتماعية منها و عجزها عن تغطية نفقاتها ، تبنت الجزائر سياسةً للإصلاح الاقتصادي تضمنت تصورا لتسيير الاقتصاد الوطني والمؤسسات العمومية بكيفية تسمح بتجنب كل العراقيل و النقائص التي عرفها التسيير الاشتراكي للمؤسسات و إعادة هيكلتها بغرض تحسين فعاليتها الاقتصادية بالاعتماد على تبسيط المهام و الأدوار والتحكم الفعال في التسيير و التوزيع المحكم للوظائف و مراكز صنع القرار و أيضا توزيع الوسائل ماديةً كانت أو بشرية ، وقد تم إعادة الهيكلة في مرحلتين خصصت المرحلة الأولى لإعادة الهيكلة العضوية ، استهدفت ضمان فعالية التسيير فتضمن تطبيقها تقليص حجم الشركات الكبرى إلى مؤسسات أقل حجما بالاعتماد على معيار الوظائف مع منحها حرية صنع القرارات التي تخص نشاطاتها ، أما المرحلة الثانية فشملت هيكلة الجانب المالي حيث تتمكن المؤسسات عندها من الانطلاق بفعالية في العملية الإنتاجية ، و ذلك بموازنة النظام المالي حسب الاحتياج اللازم لأنشطة

(1) محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، مرجع سابق، ص:31.

المؤسسة وتحسين تنظيم الحسابات المالية و تطوير التمويل الذاتي⁽¹⁾ . ونقدت هذه المرحلة إعتقادا على تدابير تضمنها برنامجا للإستعمال الأمثل للطاقات البشرية و المالية للمؤسسات من أجل دفع العملية الإنتاجية ، و لذلك فإن أهداف خيار إعادة هيكلة المؤسسات يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- إيجاد الإستراتيجية الإقتصادية الضرورية للإنتقال من النموذج الإقتصادي المركزي.

- إعتقاد مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرارات و تفويض السلطات و إعادة توزيع المسؤوليات حسب الكفاءة على مستوى العمل الإنتاجي حتى يتمكن العاملون من المساهمة في التسيير.

- الإستعمال العقلاني و الرشيد للكفاءات البشرية داخل المؤسسات.

- توسيع مجال التعامل بين المؤسسات و إيجاد سبلا للتنسيق على مستوى العلاقات فيما بينها.

لقد كان لكبر حجم المؤسسات الدور الأساسي في عدم نجاعة سياسة إعادة الهيكلة في العديد منها لعدم توافق ذلك مع الإستراتيجية المتبعة التي ركزت على وضع خطط و برامج لتغيير واقع المؤسسات على أساس الهياكل فقط ولم يتعد ذلك إلى مضامين الأدوار والوظائف ، أي من إدارة أساسها السلطة إلى إدارة هدفها تحقيق النتائج و تنفيذ برامج التنمية⁽²⁾، فتعديل الهياكل الإدارية دون الخوض في محتوى الموقع والوظائف لا يحقق الفعالية المطلوبة مما انجر عنه فجوات و عوائق دفعت بمسيري هذه المؤسسات إلى اعتماد أساليب لصدها قد لا تكون موضوعية أحيانا ، علما أن التسيير الإيجابي و الفعال و التنظيم الرشيد و العقلاني لعناصر الإنتاج هو وحده الكفيل بتحقيق الأهداف المرجوة.

إن أبرز العيوب التي شابت هذه المرحلة من حياة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تمثلت فيما عرف آنذاك بالتبعية الإقتصادية التي ميزها الإعتقاد العميق على

⁽¹⁾،(2)حسان الجبلالي:التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1985،ص:40،ص:71.

استعمال الوسائل والأساليب التقنية الواردة من الخارج دون إعداد و تهيئة مكونات المؤسسات وخاصة العاملين الذين أقحموا دون تدريب أو تأهيل أو تكوين كافٍ ، بالإضافة إلى عدم إعادة تنظيم الهياكل والإجراءات التنظيمية بما يتوافق مع الأساليب التكنولوجية المستخدمة و هو ما يفسر التناقض الذي ظهر ، و الصراع الناتج عن عدم التكيف داخل المؤسسات مما إنعكس سلبا على العلاقات الإجتماعية للعمل. و بذلك تحوّل إجراء إعادة الهيكلة من مخرج الهدف منه تحسين فعالية المؤسسة العمومية و رفع مستوى مردوديتها ومستوى الإنتاجية و حصول العاملين على الأهداف التي يرجونها جراء انتمائهم إليها إلى سبب في منفذ حتمي نحو إقتصاد السوق تتحول فيه المؤسسة العمومية إلى شركة مساهمة تفتح للقطاع الخاص و الأجنبي.

إستقلالية المؤسسات : فعلا ظهرت قوانين جديدة تحكم المؤسسة الصناعية شأنها شأن المؤسسات الإقتصادية و تمنحها أكثر إستقلالية إثر تبني إصلاح إقتصادي أكثر دراسة و تخطيطا و أكثر ملائمة للواقع الذي عايشته المؤسسات الجزائرية.

بالرغم من أن هذا الإجراء شرع في تطبيقه سنة **1988** إلا أنه و بالرجوع إلى المؤتمر الاستثنائي سنة **1980** نجد أنه نص في هذا الشأن : " ...إصلاح وسائل إعادة التنظيم التي تملكها الدولة و إثراء نظم التخطيط و لا مركزية و ديمقراطية الإقتصاد في إتجاه تطوير المسؤوليات و استقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الإقتصادي والاجتماعي"⁽¹⁾، وهو ما أكدّه الميثاق الوطني سنة **1986** حين أكد على وجود ضرورة اقتصادية واجتماعية ملحة تحتم منح المؤسسة المزيد من الإستقلالية لتحسين الفاعلية والمساهمة بذلك في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية ، إذ نص أن ذلك يتم " بإقتراح معايير الإنتاج والتحكم الأفضل في قواعد التسيير"⁽²⁾ ، ولعل أبرز ما جاءت به إستقلالية المؤسسات يتمثل في التصريح المتعلق بفصل شؤون الحياة الداخلية لها و التي يقصد بها شؤون التسيير و التنظيم و التعاملات ، عن السلطة و التي كانت تعني الدولة التي أصبح دورها يقتصر على مراقبة تنفيذ السياسة الإقتصادية (أي المهمة الكلاسيكية للدولة)

¹ (محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، مرجع سابق، ص: 57.

² (الميثاق الوطني سنة 1986، ص. 114.

إضافة إلى دورها في الحفاظ على المصلحة العامة ، و بذلك تكون المؤسسات تمتاز بالإستقلالية المالية و كيان قاموني كامل ، الشيء الذي يمكنها من التعاقد و إبرام الصفقات و اختيار العاملين و التشغيل حسب متطلبات الإنتاجية.

لقد عانت المؤسسات الإقتصادية في هذه المرحلة من أساليب التسيير بذهنيات المسييرين وعدم تقبل العمال و ممثلوهم للوضع الجديد مما انعكس سلبا على فعاليتها و حال دون بلوغ أهدافها فأصبحت تعاني من نقص على مستوى الهياكل و الإطارات وافتقاد الكفاءة الضرورية لمواجهة المشاكل و حلها و اتخاذ القرارات الصارمة و الصائبة، الشيء الذي دفع بالبحث عن سبل لإيجاد الآليات الكفيلة بنقل المؤسسات الصناعية من منظمات صناعية تقوم على المركزية الكلية إلى منظمات تحكم معاملاتها قوى العرض والطلب علما أن الجزائر كانت تعاني آنذاك من ضغط مزدوج خارجي تمارسه الهيئات المالية الدولية ، وآخر داخلي سببه الحالة الإقتصادية و الوضع المالي المنهار و تدهور الجبهة الإجتماعية .

التوجه نحو إقتصاد السوق: لقد كان الهدف من تبني الإستقلالية كأسلوب و نمط تسييري لتجاوز العقبات و المشاكل التنظيمية و ما يصاحبها من مشاكل تسييرية حالت في معظم الأحيان دون تحقيق أهداف المنظمات الصناعية الجزائرية بعد أن ثبت رجوع عدم فعالية هذه المنظمات إلى معطلتي التنظيم والتسيير المرتبطتين أساسا بالموارد البشري ، لذلك كان من الضروري إعداد الميكانزمات و المعالم الضرورية للنجاح في الدخول إلى إقتصاد السوق ، نذكر منها:

- تشجيع القطاع الخاص.
- إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية و جعلها تقوم على مبادئ الكفاءة ، الخبرة ، والمواظبة، و لتحقيق كل ذلك يتعين :
- تعيين المديرين على أساس الكفاءة (إطارات مسيرة تتقاضي أجورا حسب الكفاءة في التسيير) .
- الإعتماد على الخبرة و الكفاءة و المهارة في تشغيل اليد العاملة.

- مواكبة الواقع التكنولوجي.

- تماشي آليات التنظيم و التسيير مع مستوى التكنولوجيا المستعملة.

- إعتقاد نظاما للأجور يتوافق مع الإنتاجية.

على اثر ذلك يشهد المجال الصناعي في الجزائر ظهورا و تناميا للقطاع الخاص الوطني في بعض المجالات كالصناعات الغذائية ، الصناعات الإلكترونية ، و بعض المنتجات الأخرى كالمنتجات الصيدلانية و الألبسة...، إلا أن ضعف الإنتاجية يبقى مسجلا بقوة وهو الشيء الذي تؤكد عمليات الإستيراد و الأرقام الدالة على ذلك.

المطلب الثاني: أهدافها الإجتماعية :

مثلها مثل باقي المنظمات تهدف المؤسسات الصناعية إلى تحقيق أهداف مختلفة وجدت لأجلها اقتصادية كانت أو سياسية أو اجتماعية... و للخوض في الأهداف الاجتماعية التي نجد أنها تتفق تماما مع تلك المعروفة بالنسبة لمختلف المؤسسات شكلا، إلا أن الاختلاف من حيث المضمون يتجلى من خلال عنصرين هامين أولهما خصوصيات المجتمع الجزائري التي تظهر في العاملين المتواجدين بها ، و ثانيهما المتمثل فيما حملته و ما تميزت به مختلف المراحل التي مرت بها و عاشتها .

من حيث خصوصيات المجتمع الجزائري الذي وجد نفسه مباشرة بعد الإستقلال في معاناة مع ظواهر إجتماعية عنيفة كال فقر و الحرمان و الأمية والجهل،... و هو ما عكسته عدم كفاءة و قدرة العاملين في المؤسسات الصناعية في تلك الفترة ، و حاجتهم إلى كسب قوتهم اليومي جعل من ضرورة ضمان دخل و لو بسيط لهؤلاء و السعي لتكوينهم و إعدادهم ليس فقط لمواجهة الأزمات الراهنة و لكن لضمان إستمرارية سير تلك المؤسسات أهم أهدافها الإجتماعية التي يمكن أن تميز مرحلتي التسيير الذاتي و التسيير الإشتراكي ، وعليه فإن الأمية و ضعف الكفاءة المهنية التي كانت تغطي على أغلبية العاملين في مختلف مواقعهم حالت دون وجود نمط تنظيمي و تسييري لعلاقات العمل وهو ما حال دون تحليهم بالإلتزام الوظيفي اللازم لبلوغ مستوى الإنتاجية المناسب مقارنة

بالموارد المادية المتاحة خاصة المواد الأولية و منه عدم إشباع حاجاتهم من العمل وهو ما كان يؤثر سلبا على رضاهم الوظيفي.

وقد تضمنت سياسة إعادة هيكلة القطاع العام معالجة لعجز المؤسسات الإشتراكية عن تحقيق أهدافها الإجتماعية بالتأكيد على تحسين فعاليتها الإقتصادية التي كما سبق التطرق لها تمت في مرحلتين هما إعادة هيكلة عضوية وأخرى مالية ، حيث اعتمدت إعادة الهيكلة العضوية (تقليص حجم الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغرى حسب الوظائف) لمواجهة مشكلة التسيير و ضمان فعاليته بما في ذلك تسيير علاقات العمل بتبني إعادة توزيع المسؤولية حسب الكفاءة لضمان مساهمة العاملين في التسيير (المشاركة) و كذلك الإستعمال العقلاني والرشيد للقدرات و الطاقات البشرية التي تحوزها، إلا أن نمط التسيير المركزي جعل منها تعاني من ازدواجية وظيفية فهي تسعى لتحقيق هدف اقتصادي يتمثل في الإنتاجية و آخر سياسي يبينه اندماجها و انصياعها للقرارات المركزية و ما تتضمنه وإهمالها للأهداف الاجتماعية ماعدا تلك التي تتضمنها القرارات المركزية، وهو ما يدل على أن إعادة الهيكلة إهتمت بتغيير هيكل المؤسسات وأهملت محتوى الوظائف و الأدوار الشيء الذي جعلها إلى حد ما تهمل أهدافها الإجتماعية الرامية إلى تحقيق تنمية و تقدم إجتماعيين وهو ما نتج عن بعض مظاهر التناقض في التسيير بهذه المؤسسات بين تلك المسطرة و المحققة بالنظر إلى ما تتوفر عليه من تقنية وإمكانيات بشرية ، لذلك فإن إستقلالية المؤسسات و تحولها من شركات وطنية إلى مؤسسات عمومية إقتصادية تتمتع بإستقلالية الذمة المالية و إستقلالية القرار في التسيير والتخطيط و تحديد الأهداف ، عندها أصبح التكفل بالأهداف الإجتماعية يختلف في مستواه من مؤسسة إلى أخرى ضمن إطار تنظيمي (قانوني) موحد في ظل سياسة عامة و مهمة محصورة في مراقبة تنفيذ سياسة إقتصادية تقوم بها الدولة ، إلا أن مشكل الفعالية التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية المرتبط أساسا بأساليب التسيير بما فيه تسيير علاقات العمل و سلوك العاملين و ذهنيات المسيرين التي تؤثر على نمط العلاقة بين الطرفين الشيء الذي بينه واقع هذه المؤسسات الذي وضعها بعيدة عن هدفها التنموي

بسبب افتقادها لعنصر مسير كفاء يحلل بدقة الواقع و يحل المشاكل و يصنع القرار ويعمل على إيجاد الآليات الكفيلة بجعل الهدف الإجتماعي سهل المنال ، وهو ما لم يكن يعتقد تحقيقه إلا في ظل التوجه نحو إقتصاد السوق الذي أساسه العرض والطلب والعمل بميكانيزمات تسيير تقوم على الإستخدام العقلاني والرشيد لكل عناصر الإنتاج بما يكفل إدراك الغايات المختلفة لها ، ومنه جعل تحديد الأهداف الإجتماعية في حدود حجم المؤسسة الصناعية بالتركيز على التشغيل وفق مبدأ الكفاءة والمهارة، واعتماد نظام أجور و تعويضات يتماشى مع مستوى الإنتاجية المحقق.

خلاصة للقول هنا أن الأهداف الإجتماعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية عبر كل المراحل التي مرت بها هذه الأخيرة لم تختلف عن تلك الأهداف المعروفة نظريا إلا أن الإختلاف كان يتعلق بما يمكن أن يحصل عليه العاملون جراء انتمائهم لها و ما يقدمونه في إطار التفاعل بها .

المبحث الثالث : أساليب ووسائل تسيير علاقات العمل في المنظمة الصناعية

الجزائرية:

إن تسيير علاقات العمل كيف كان شكلها في منظمة ما أمر حتمي و مهمة ضرورية لتحقيق الأهداف ، إلا أن ذلك لا يتم إلا بإستخدام وسائل تنظيمية يتم وفقها ممارسة هذا الجزء من التسيير العام للمنظمة.

المطلب الأول : أساليب تسيير علاقات العمل الفردية و الجماعية:

لمعالجة هذا المطلب و الوقوف على ما يجب أن تكون عليه الأساليب المحددة لتسيير علاقات العمل الفردية منها و الجماعية ، سوف نركز على عنصر الرقابة كأحد آليات تحقيق الإلتزام الوظيفي و كذلك الإشراف و نمطه المتبع في المؤسسة الصناعية الجزائرية لأنه أحد محددات العلاقة بين الرئيس و المرؤوس التي تقيس الرضا الوظيفي للعاملين ، إضافة الى التفاوض الجماعي و المشاركة حيث يشارك العاملون في صنع مضامين الوسائل التي تحكم علاقات العمل و تنظمها.

• **الرقابة و الإشراف** :عادة ما تسند مهمة الرقابة و الإشراف و هما مهمتان متلازمتان إلى الجهة الأعلى درجة على السلم الهرمي ، حيث نجد أن كل منصب يتضمن مهام إشرافية إلا و يقوم شاغله أثناء ممارسة مهامه للإشراف بعملية الرقابة والتي لا تعني التسلط بل متابعة تنفيذ ما يمليه من تعليمات تتدرج ضمن تنفيذ العمليات المتعلقة بالإنتاجية ، هذا التنفيذ هو الذي يعطي الشكل العام للعلاقات المهنية لذلك فالمشرف (المسؤول ، رئيس المصلحة،...) في المؤسسة الصناعية الجزائرية هو كل عامل يتلقى تعليمات و أوامر تخص العملية الإنتاجية من الجهة العليا المباشرة ليمليها وينقلها إلى جماعة العاملين تحت إشرافه و سلطته ومتابعة تطبيقها بغية الوقوف على مواضع النقص و نقلها إلى الجهات العليا في شكل تغذية عكسية حتى يتم تفاديها وتسويتها ، ويمارس المشرف مهامه الإشرافية و الرقابية في إطار تنفيذ علاقة العمل التي تربطه بالمنظمة بإعتباره عاملا أجيرا ، ومن هنا فإن أسلوب تسيير علاقات العمل الذي يتضمنه النمط الإشرافي الرسمي السائد داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يمثل الموجه الوحيد لعلاقات العمل الفردية بصفة خاصة و الجماعية بصفة عامة نحو تحريك شروط زيادة الإنتاجية لما لذلك من أثر مباشر في الإلتزام الوظيفي و الإلتزام التنظيمي الضروريين لإثارة تلك الشروط ، وتظهر ممارسة الرقابة و الإشراف على مستوى علاقات العمل الفردية في المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال ما جاءت به القوانين والتشريعات النازمة لعلاقات العمل لا سيما القانون رقم **90-11** المؤرخ في **1990/04/21** المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل و المتمم⁽¹⁾ وما تضمنته هذه النصوص من تحديد للحقوق و الواجبات الفردية للعاملين ، فنجد من بين الحقوق التي تتدرج في إطار علاقة العمل " **التشغيل الفعلي** " الذي يقصد به التواجد في أماكن العمل والممارسة الفعلية للمهام و الوظائف فهو بذلك يتطلب توفير الوسائل والأدوات التي تمكن العاملين من تقديم الأداء المطلوب بكل جدية مما يتعين ملازمة متابعة تتدرج في إطار رقابة تضمن ذلك التشغيل الفعلي ، كما نص القانون المذكور أعلاه ضمن الحقوق نفسها حق

¹ (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 17 ، سنة 1990 .

العاملين في "التكوين و الترقية في العمل " ، فالتكوين المهني للعاملين الذي يهدف إلى إعدادهم لشغل مناصب عن طريق الترقية و التمكن من أداء فعلي في دفع انتاجية المؤسسة لا تتم برمجته و انتقاء العاملين المعنيين بالتكوين و الترقية إلا عبر آليات الإشراف و الرقابة لتحديد مقاييس الإنتقاء،... أما بالرجوع إلى واجبات العمال الأساسية التي تضمنتها المادة 7 نفس القانون فنجدها عبارة عن جملة من المواصفات التي يجب أن يتحلى بها الأداء الوظيفي للعاملين كأداء بأقصى قدراتهم و العناية و المواظبة ، و المساهمة في تحسين الإنتاجية ، و الإمتثال وتنفيذ التعليمات،... و هي في مجملها واجبات تعكس جانبا مهما لشكل علاقات العمل ، فالإلتزام بها يؤكد الإلتزام الوظيفي للعاملين المحقق في كنف التزم تنظيمي تفرضه كواقع مهني أساليب تسيير علاقات العمل تعكسها الممارسة الفعلية للرقابة ومستوى الإشراف.

• **التفاوض الجماعي و المشاركة:** يعدان من بين الآليات التي تتضمن إيجاد الأساليب الملائمة و الضرورية لتسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، فالتفاوض الجماعي هو الآلية الكفيلة بتحديد و ضبط العناصر المكونة لعلاقات العمل و المسيرة لها لأن ما ينتج عن تنفيذها من آثار أو ما يعرف بآثار علاقة العمل يتم تحديده عن طريق التفاوض الجماعي بين إدارة المؤسسة و ممثلوا العمال ، للتوصل إلى إبرام إتفاقية جماعية تضبط خلالها شروط التشغيل و العمل التي تخص فئة أو عدة فئات مهنية⁽¹⁾ و لعل أهم ما يبرز لنا صور و أشكال تسيير علاقات العمل المواضيع التي تعالجها هذه الإتفاقيات في إطار التفاوض الجماعي كالتصنيف المهني ، مقاييس العمل، الأجور ، التعويضات و المنح ، مدة العمل ، المكافآت المرتبطة بالإنتاجية،... (طالع المادة 120 من القانون 90-11) التي نجد أن جميعها يتعلق بعلاقات العمل ومكوناتها و الآثار التي يمكن أن تنتج عن إنشائها و تنفيذها ، و التفاوض الجماعي في بعده السوبولوجي إنما يدل على دور جماعة العمال في بناء و نسج شروط علاقات العمل

¹ (القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21.04.1990 المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل و المتمم، الجريدة الرسمية العدد 17 ، سنة 1990.

الرامية إلى تحقيق الأهداف المشتركة للعاملين و المؤسسة و ربطها بالإنتاجية ، كما أن كل تلك العناصر تتشكل منها المرجعيات و المعايير التي تتحدد بها عملية تسيير علاقات العمل وممارسة الإشراف و الرقابة.

عموما يمكن القول أن كل من الرقابة و الإشراف كأساليب منتهجة لتسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية تتضمن عدة إجراءات تحدد إما ضمن مهام المنصب الذي توكل إليه مهمة الرقابة أو الإشراف أو ضمن الوسائل التي تحكم وتضبط الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل ، كما تعتبر آلية التفاوض الجماعي كأسلوب يساهم من خلاله العمال بواسطة ممثلهم في تحديد الشروط المهنية الكفيلة ببلوغ مستوى الإنتاجية المطلوب ، أما المشاركة فهي الآلية التي يشارك العمال من خلالها بواسطة مندوبيهم في إطار أجهزة المشاركة في عملية تسيير المؤسسة و ابداء الرأي والمتابعة إلى غير ذلك من الصلاحيات التي تضطلع بها تلك الأجهزة داخل المؤسسة ، ومنه فهي آليات تنتهج كأساليب ترتبط بالرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي.

المطلب الثاني : وسائل تسيير علاقات العمل (عقد العمل ، النظام الداخلي ، الإتفاقية الجماعية) :

حتى تُكوّن مجمل الأساليب اللازمة و المنتهجة لتسيير علاقات العمل داخل المؤسسة يتعين تحديدها و جمعها في وسائل مكتوبة للإبتعاد بها عن المزايدات والنقاشات التي عادة ما تنتهي بنزاعات عمل فردية كانت أو جماعية ، ومنه إكسابها صفة الإلزامية ظاهرة في سلوكات العاملين و مدي إلتزامهم التنظيمي و إلتزامهم الوظيفي، أما ردود أفعالهم تجاهها و مدى تقبلهم لها فيمثل عاملا مساعدا للوقوف على جانباً مهماً من رضاهم الوظيفي ، و عليه فهي الوسائل التي تتضمن و تكفل توفير الآليات و الأساليب التي من شأنها تحريك شروط زيادة الإنتاجية و الحفاظ على المستوى الإنتاجي.

تتضمن المؤسسة الصناعية الجزائرية عدة وسائل للتحكم في علاقات العمل وضبطها و توحيدها و توجيهها ، إذ يمثل عقد العمل المبرم بين العامل و إدارة المؤسسة أول تلك الوسائل نظرا لإهميته البالغة فهو يمثل الوسيلة التي تنشأ تبعاً لها علاقة إنتماء

العامل للمؤسسة وقد يكون هذا العقد مكتوبا أو غير ذلك فبمجرد أن يلتحق الفرد للإستغال بها يعتبر عاملا تربطه بها علاقة عمل يترتب عليها تكوين حقوق و واجبات متبادلة ، ومنه فإن شكل عقد العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية يحدد تبعا لإتفاق الطرفين الشيء الذي يساعد إلى حد كبير كل منهما على بلوغ الهدف المرجو من قيامها و بالتالي إزالة وتذليل العقبات التي قد يسببها هذا الجانب في حالة عدم وضوح الحقوق والواجبات وبهذا يساهم الإتفاق أو التعاقد إلى حد كبير في تحقيق إلتزام العاملين وظيفيا و تنظيميا بمضامين عقد العمل والمساهمة في رضاهم الوظيفي.

هذا لأن عقد العمل هو عقد يربط بين العامل و صاحب العمل ، يتضمن عناصر متعلقة بطبيعة علاقة العمل إن كانت محددة المدة أو قائمة لمدة غير محددة ، و يبين قيمة الأجر و أوقات العمل و كافة الشروط المتفق عليها بين الطرفين ، كما أنه يقوم على عناصر أساسية مرتبطة مباشرة بآليات تسيير علاقات العمل كالتبعية التي يقصد بها خضوع وامتثال العاملين لإرادة المستخدم الذي يتولى مهام الإشراف وإصدار الأوامر والتعليمات و إتخاذ القرارات ، كما يعتبر كل من الأجر و الزمن عنصرا مهما في عقد العمل لأن العلاقة القائمة بين الطرفين تعتبر علاقة عمل متى توفر المقابل الذي يتقاضاه العامل نتيجة عمل عضليا كان أو فكريا يبذله خلال فترة زمنية معلومة ، ومما سبق تظهر أهمية عقد العمل كوسيلة لتسيير علاقات العمل فيمثل الإلتزام بمضمونه الإلتزام وظيفيا بالنسبة للعامل لأنه يحدد شروط العمل المتفق بشأنها و إلتزاما تنظيميا لأن ممارسة تلك الشروط تكون وفق الإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة ، كما يعد ضمانا للحقوق يساهم إلى حد بعيد في رضا العاملين.

إلى جانب عقد العمل هناك النظام الداخلي للمؤسسة الذي يعرف بأنه وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل ، و الوقاية الصحية و الأمن ، و الانضباط .

يحدد النظام الداخلي لأجل ضمان انضباط العاملين طبيعة الأخطاء المهنية التي ما هي إلا مجانية تنفيذ المهام و عدم الإمتثال للتعليمات كما هو مطلوب و درجات

العقوبات المطابقة و اجراءات التنفيذ⁽¹⁾، فهو أحد أهم وسائل تسيير علاقات العمل في المؤسسة حيث تحدد فيه الإجراءات الكفيلة بتنظيم و تسيير علاقات العمل في شكل محاور ثلاث هي :

• **التنظيم التقني للعمل** : الذي يتعلق بإجراءات الدخول و الخروج و توزيع ساعات العمل و حركة المستخدمين إلى غير ذلك من الإجراءات التنظيمية التقنية للعمل الهادفة إلى التحكم في السلوكات المهنية للعاملين و توجيهها حسب المقتضيات الإنتاجية، هذه السلوكات التي تعطي الصورة الواقعية للممارسات التي تتم في إطار علاقات العمل.

• **الإنضباط** : و يخص كل الإجراءات الهادفة إلى الحفاظ على سير علاقات العمل وفق التنظيم المحدد لها تبعا لتصنيف السلوكات المنافية و المعيقة للعملية الإنتاجية كإخطاء مهنية يترتب عليها تسليط عقوبات قد تصل إلى حد فسخ عقد العمل و إستبعاد العاملين الميؤوس من وجودهم و إنتمائهم للمؤسسة بدءا من عقوبات بسيطة كالإنذار و التوبيخ و التوقيف المؤقت عن العمل دون أجر،... و هي كلها إجراءات تسعى المؤسسة من تحديدها إلى فرض الإلتزام بالنمط التنظيمي لعلاقات العمل و منه إيجاد مستوى الإلتزام الضروري لبلوغ مستوى الإنتاجية المطلوب.

• **الوقاية الصحية و الأمن** : يتعلق الأمر هنا بالإجراءات اللازمة لتوفير الحماية الضرورية للعاملين أثناء ممارسة مهامهم ، وفي هذا الجانب نجد أن النظام الداخلي للمؤسسة يحدد الشروط الوقائية الكفيلة بانتقاء الحوادث و الأخطار المهنية المحتملة تماشيا مع طبيعة النشاط و الوسائل و المعدات المستعملة بدءا من التوزيع الآمن للمكانات و تحركات العمال داخل الورشات و استعمال وسائل الحماية الفردية كالألبسة الخاصة مثلا و كفاءات توزيعها على العمال و المدة الدورية لذلك ، و وسائل الحماية الجماعية كأدوات الحماية من الحرائق،... و كافة الوسائل و التقنيات الهادفة إلى حماية جماعة العمال من الأخطار المهنية بما فيها تلك التي قد تتسبب فيها الظروف الفيزيقية لأماكن العمل ، نظرا لما قد يسببه نقصها أو غيابها من إضطرابات تمس أداء العاملين

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 17 ، سنة 1990.

ومنه التأثير السلبي في العملية الإنتاجية. هذه الإجراءات التي أكدت عليها مختلف التوصيات و الإتفاقيات الدولية و تضمنها التشريع الجزائري الناظم^(*).

• **الإتفاقية الجماعية** : الأكثر أهمية من بين وسائل تسيير علاقات العمل فهي تبرم بين ممثلي العمال و إدارة المؤسسة وفق آلية التفاوض الجماعي لتعالج جملة من القضايا ذات الإرتباط المباشر بتنظيم و تسيير علاقات العمل خصوصا:

- التصنيف المهني.
- مقاييس العمل ، بما فيها ساعات العمل و توزيعها.
- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة.
- التعويضات المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل.
- كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المرود.
- تحديد النفقات المصرفية.
- فترة التجريب و الإشعار المسبق.
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط.
- الغيابات الخاصة.
- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل.
- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب.
- ممارسة الحق النقابي.
- مدة الإتفاقية و كفاءات تمديدها و مراجعتها و نقضها.

و يقودنا تفحص كل تلك العناصر الأساسية التي تشملها الإتفاقية الجماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى حقيقة مضامينها التي تصب في ضرورة إيجاد علاقات عمل جيدة ضمن إطار منظم حسب مقتضيات حقوق طرفيها حتى تكون كفيلة بتحريك شروط

(*) راجع القانون رقم: 88-07 المؤرخ في 26/01/1988 المتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل ، و المرسوم التنفيذي رقم: 91-05 المؤرخ في 19/01/1991.

زيادة الإنتاجية و تحقق رضا العاملين ، و تستمد إلتزامهم بمحتوى الإلتفاقية الجماعية من مشاركتهم في ضبطه و وضعه على إعتبار أن معالجة كل تلك العناصر يتم عن طريق التفاوض الجماعي بين مندوبي العاملين و إدارة المؤسسة.

خلاصة للقول فإن كل تلك الوسائل الهامة و الضرورية في عملية تسيير علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية تستهدف التكفل بالتنفيذ المحكم للإجراءات التنظيمية لتلك العلاقات في شقيها المادي المتعلق بالأثار المادية (كالأجور مثلا بالنسبة للعمال وكمية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة) ، و المعنوي المتعلق بالأثار المعنوية لها التي تلعب دورا مهما في توفير الرضا الوظيفي لدى العاملين كطبيعة العلاقة بين زملاء العمل والعلاقة بين العاملين و المشرفين ، لتصل بنا هذه الوسائل في النهاية إلى الإسهام في تحريك شروط زيادة الإنتاجية.

الفصل الرابع

محتويات الفصل الرابع : الرضا الوظيفي و علاقات العمل .

المبحث الأول : المنظور السوسيولوجي التنظيمي لمفهوم الرضا الوظيفي.

المطلب الأول : الرضا الوظيفي في مضمون نظرية التنظيم الكلاسيكية.

المطلب الثاني : الرضا الوظيفي في النظرية السلوكية.

المطلب الثالث : الاهتمام النظري التنظيمي الحديث بالرضا الوظيفي.

المبحث الثاني : العوامل الاجتماعية المؤثرة في الرضا الوظيفي.

المطلب الأول : الإشراف و القيادة الادارية.

المطلب الثاني : العلاقة بين الزملاء.

المطلب الثالث : العلاقة بين العمال و المشرفين.

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي في منظومة العمل الدولية، قراءة سوسيولوجية.

المطلب الأول : الاتفاقيات الدولية.

المطلب الثاني : الرضا الوظيفي بين عالمية التناول و محلية المفهوم. (محاولة في توطین المفهوم).

المبحث الأول : المنظور السوسيولوجي التنظيمي لمفهوم الرضا

الوظيفي:

حاز الرضا الوظيفي على عدة تسميات أهمها رضا العاملين ، أو الرضا المهني ، أو الرضا عن العمل وهذا خلال مختلف مراحل التطور النظري التنظيمي، إذ ورد ضمن مختلف المداخل النظرية تعباً لمسببات تحقيقه وما يمكن أن يخلفه من آثار على العاملين وعلى إنتاجية المنظمة.

المطلب الأول : الرضا الوظيفي في مضمون نظرية التنظيم الكلاسيكية:

لم يكن الإهتمام النظري التقليدي في دراسة التنظيمات منتهجا أسلوباً مباشراً نحو الرضا الوظيفي ، بل كانت أغلب اهتماماته بالإجراءات التنظيمية الإنتاجية التي تسعى لتعظيم الربح ، غير أننا نستنتج من قراءتنا لبعض منها أنها عرجت على موضوع الرضا الوظيفي ولو بصفة ضمنية اثر تناولها لبعض المسائل المرتبطة بالمنظمة والتنظيم والتي تشكل في نفس الآن عوامل للرضا الوظيفي كالإشراف ونمط القيادة ، الرواتب والأجور ، والعلاقات الإجتماعية السائدة داخل المنظمة الرسمية منها وغير الرسمية،...

من جهة أخرى فإن الرضا الوظيفي شكل في البداية محل إهتمام علماء النفس بإعتباره "أحد الأساليب التي تساعد على تحقيق تعاون العاملين مع إدارة المنظمة" (1) ، فالنظرية البيروقراطية التي كانت تولي إهتمامها للجانب التنظيمي والبحث عن الحلول للمشاكل التنظيمية حتى تكون المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها، والبيروقراطيون بدءاً من " ماكس فيبر" وما جاء به كل من " روبرت ميرتون " و" سلزنيك " و " كولدنر" من نماذج تنظيمية بيروقراطية تعاملوا ضمن هذه النماذج مع مختلف العناصر المكونة للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه دون أن يكونوا

¹كامل مصطفى مصطفى وآخرون: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، جامعة القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد 23، العدد1، ص:78.

يقصدوا استهدافه من خلال تأكيدها على ضرورة إنصياح المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري وكذلك التأكيد على جعل السلوك صالحا ورشيدا " اعتمادا " على مبدأ الرقابة الهادف إلى فرض التزام العاملين بالسلوك المهني... تكون النظرية البيروقراطية قد تعرضت للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين التي تعد أحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومحققاته.

وعليه فإن النظرية البيروقراطية التي عالجتها الظاهرة التنظيمية بكيفية استهدفت إيجاد الانسجام الضروري لبلوغ الأهداف التي وجدت لأجلها المنظمات باعتبارها نظاما شبه مغلقا في التعامل مع العلاقات السائدة ، مقيمة ذلك على أن الإنسان مثل الآلة ينفذ ما يرمج له من مهام ، لم تتعامل مع الرضا الوظيفي بصيغة مباشرة لأنه لم يكن معروفا كظاهرة تنظيمية ، غير أن اعتنائها بعمليات تخطيط وضبط وتحديد الخطوات المهنية التي يتوجب على العاملين الالتزام بها والانصياح إليها إضافة إلى مبادئها التي لم تتعد مطلب الرقابة ، وتحويل وتفويض السلطة ، والحد من العلاقات الشخصية وتركيزها على الجوانب الرسمية ، وهي في مجملها تتدرج ضمن الحقائق التنظيمية المرتبطة بالرضا الوظيفي.

أما حركة الإدارة العلمية كتصور نظري قام على وقع نقد الطرح النظري البيروقراطي تحت ضغط معطيات تبحث عن التوسع الاقتصادي والتطور التكنولوجي فرض تغييرات جعلت في إيجاد أساليب ترفع مستوى الأداء الإنتاجي مجالا للاهتمام العلمي البحثي لها ، فضمن ذلك تعرضت نظريات الإدارة العلمية إلى أبرز العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي خاصة العوامل الاجتماعية كالعلاقات بين العاملين والإدارة وجو التعاون والتفاعل بينهما مستهدف وراء ذلك شعور العامل بضرورة التعاون مع الإداري ، والعوامل التنظيمية كتحديد نطاق الإشراف و الرقابة ، وتبسيط إجراءات العمل وفق سبل علمية... وعوامل فردية كالقدرات و مسألة التعب المهني و ضرورة توفير

فترات للراحة... و هي في مجملها تعد من العوامل الأساسية التي أعمدت عليها كل الدراسات والبحوث النظرية التي عنيت بالرضا الوظيفي.

بناء على ما قدمته حركة الإدارة العلمية بمختلف روادها (فريدريك تايلور، هنري غانت ، فرنك جلبرت ،...) وبالتمعن في الأسس المكونة لتصورها النظري الذي قدمه " تايلور" المتمثلة في الرشد والعقلانية وتقسيم العمل أو التخصص ، والهيكل التنظيمي ، وتحديد نطاق الإشراف ودراسة الوقت والحركة ، وتنظيم العمل والأساليب والإجراءات والاهتمام بالجوانب الفنية و الهندسية ، كل ذلك ضمن منظمة شبه مغلقة⁽¹⁾ فإننا نخلص إلى أن اهتمامها العلمي شمل جانب المنظمة في مكوناتها التنظيمية والمادية رغبة في إدارة مريحة للمنظمة استجابة لقاعدة اقتصادية بحثية ، رغم أن معظم العناصر التي اعتمدها في تحليلها ومعالجتها للمسائل التنظيمية صارت تشكل أهم و أبرز العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

تعرضت نظرية التقسيمات الإدارية إلى ما يعرف بالنمط التنظيمي فاهتمت بالعمليات الداخلية للمنظمة والجوانب الفيزيولوجية للعاملين والأداء المادي لهم⁽²⁾ ، وبعد تحديد "هنري فايول" للقواعد التي تجب اعتمادها لتحقيق أهداف المنظمة التي تعكس الواقع الفني والإداري مصنفا الأنشطة الإدارية في زمر مختلفة (أنشطة تجارية ، مادية ، محاسبة ، وقائية ، وأنشطة إدارية) ، مشيراً بالموازاة مع ذلك إلى الجهود الفردية والجماعية من خلال عاملي التنبؤ والتنسيق ، والنوعية الإدارية والتدريب.

ضمن المبادئ الإدارية الأربعة عشرة التي حددها " فايول " نجد من بينها ما يرتبط مباشرة بالرضا الوظيفي كمبدأ الإنصاف والمساواة بين العاملين ، ومبدأ مكافأة

¹⁾ Frederick Winslow Taylor: **La direction scientifique des entreprises**, ouvrage présenté par : Med Benguerna, ENAG édition, Alger, 1992, p :53.

²⁾ Henri Fayol : **Administration industrielle et générale**, ouvrage présenté par : Ahmed Bouyacoub, ENAG édition, Alger, 1990, p : 6,7, 8, 9.

الأفراد ، وعليه يمكن القول أن " فابول " صاغ " إطارا " فكريا أكد في محتواه على الأنشطة الإدارية بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة دون ان يخوض في الرضا الوظيفي رغم تعامله مع ما عرف في التصورات نظرية أخرى واعتمد كمؤشرات ودلائل للرضا المهني لدى العاملين.

اتفق كل من "جيمس موني" و " لوثر كوليك " و " اوليفر شيلدون " في كونهم اهتموا جميعا بالإدارة و تحديد الأطر والقواعد الإدارية التي يرونها ضرورية للتنظيم الجيد ، انطلاقا من موضوع القيادة والإشراف فبينما أكد "جيمس موني" على الترتيب المنظم للجهود الإدارية مع ضرورة وجود سلطة (قوة) قادرة على التحكم في الأعضاء وتوجيههم وهو ما يمثل بالنسبة لنا وجها من أوجه العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كعنصر من عناصر الرضا الوظيفي ، نجد أن " ليندل ارويك " الذي استند فكره الإداري من مساره المهني (ضابطا في الجيش البريطاني ثم مستشارا ، فباحثا في الإدارة...) فقد درس وحلل الجوانب الإدارية تحليلا علميا مؤكدا في كتابه " عناصر الإدارة " على جوانب الانضباط والقيادة والتنظيم⁽¹⁾ محاولا ضبط العمليات القيادية والإشرافية والتنظيمية والتي غالبا ما تحدد طبيعة العلاقة بين العاملين والمشرفين التي تعتبر من المظاهر العاكسة للرضا الوظيفي ، ويتفق معه في الاهتمام بالقيادة والإشراف "لوثر كوليك " غير أنه يختلف عما جاء به " ارويك " من حيث المضمون حيث أبح على تقليل عدد الرؤساء والمشرفين وتمديد نطاق الإشراف إلى أدنى المستويات الممكنة وهي العوامل التي ثبت تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي لاحقا.

لذلك فإن نظرية التقسيمات الإدارية التي اهتم روادها بالجوانب الإدارية للمنظمات لم تتناول موضوع الرضا الوظيفي كموضوع من الموضوعات المنظماتية

⁽¹⁾ خليل محمد حسن الشماع ، حظير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص : 57.

أو كظاهرة منظمية بل شملت عوامله ضمن ما طرحه روادها من مبادئ إدارية يؤدي التقيد والالتزام بها إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية بشكل أفضل.

هنا نستخلص أن النظرية التقليدية متمثلة في البيروقراطية وما جاء به رواد الفكر البيروقراطي من نماذج تنظيمية ، وحركة الإدارة العلمية وما شملته من تصورات علمية للتنظيم ، ونظرية التقسيمات الإدارية التي اهتمت بالمبادئ الإدارية ، لم تعالج كلها موضوع الرضا الوظيفي ولم تتعامل معه كظاهرة إلا أنها تعرضت لأغلب العوامل والعناصر المؤثرة فيه كالإشراف و الرقابة ، و العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، والانضباط ، و الأجور ، والحوافز ،... هادفة وراء ذلك إلى بلوغ مستوى الأداء الأعلى الممكن ومنه بلوغ مستوى الإنتاجية المرجو.

المطلب الثاني : الرضا الوظيفي في النظرية السلوكية :

ظهر التصور النظري السلوكي جراء الاهتمام المتزايد للباحثين التقاء للنظريات الكلاسيكية التي غطت كل الجوانب والأبعاد المادية في المنظمة ، فبرزت ضرورة إيجاد توازن بين تلك الأبعاد و الأبعاد الإنسانية في المجال الصناعي فإذا كانت النظريات التقليدية لم تتناول الرضا الوظيفي كموضوع ، فإن بداية مراعاته ضمن المواضيع البحثية كان مع ظهور التوجه النظري السلوكي.

منذ أواخر الستينات وبداية السبعينات أخذت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني و التنظيمي تهتم بتفاعل العاملين مع العمل إضافة إلى اهتمامهم بالعامل وجماعات العمل ، ومن هنا صار البحث في موضوع الرضا الوظيفي أكثر تعقيدا خاصة لما توجه البحث في العلاقة بينه وبين الخصائص والمميزات الاجتماعية والسيكولوجية للعاملين والهيكل التنظيمية ، والمناخ التنظيمي⁽¹⁾.

⁽¹⁾الحيدر عبد المحسن بن صالح : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، بحث ميداني ، مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص:23

مدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت دراسات " مايو " وطريقة البداية المميزة لجميع الدراسات التي عالجت الجانب الإنساني السلوكي معتمدة على التجربة كآلية للتعامل العملي مع المتغيرات المادية في العمل مبينة الجانب الاجتماعي بما يحمله من عناصر متنوعة وماله من تأثير في علاقات العمل و الإنتاج ، بينت أن هناك علاقات جديدة تنشأ بين أعضاء المنظمة باعتبارها نظاما اجتماعيا و أن العامل ما هو إلا كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ما يلزمه من الحاجات و الرغبات و له ميول و اتجاهات ومشاهد تؤثر في أدائه و من هنا تبرز عناية مدرسة العلاقات الإنسانية بمكونات الرضا الوظيفي اثر اعتبارها المنظمة نظاما اجتماعيا يضم تفاعلات للطاقات الفردية وكذلك إثر تأكيدها على التنظيم غير الرسمي ودوافع اللجوء إليه ، وضرورة البحث عن اتجاه التوازن بينه وبين التنظيم الرسمي خاصة أنه يعكس شقا اجتماعيا له أثره البالغ على إنتاجية وتطوير المنظمة من جهة وتحقيق رضا العاملين جراء تحقيقهم الأهداف التي يرجونها من العمل بالمنظمة ، معنية ضمن هذا بأنماط التفاعل والعلاقات التنظيمية من مختلف المستويات المكونة للمنظمة متمثلة في المستويات الدنيا (جماعة العمل) والمستويات العليا (القيادة) مؤكدة على نجاعة القيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات وهي جوانب مهمة في عملية الرضا الوظيفي.

بناء على ما سبق بات من الممكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية تعاملت مع الرضا الوظيفي بناء على اهتمامها الواسع بتطوير المنظمات انطلاقا من فكرة الجماعات غير الرسمية و أثر سلوك الأفراد ، وطبيعة التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

أما رواد مدرسة الفلسفة الإدارية ، حيث توصل "دوغلاس ماك غريغور" فيما قدمه بخصوص الإتجاه السلوكي للمدراء المقصود منه وغير المقصود إلى أن التنظيم الرسمي لا يحقق الأهداف لوحده فأكد على الوسائل الإنسانية مشيرا تقبل العاملين ورضاهم على ما يؤديه من أدوار داخل المنظمة وهو ما يتم حسبه بتعميق الأبعاد

الإنسانية وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد لرفع مستوى الأداء ضمن علاقات عمل مضبوطة وقادرة على تحرير إمكانيات الفرد والجماعة لغرض المشاركة الفاعلة والواعية بأهداف المنظمة ، أما "وليام فوت وايت" من خلال نظرية التفاعل فأعتبر كل من الأنشطة والتفاعل والمشاعر مكونات أساسية للنظام الاجتماعي⁽¹⁾ ، لذلك فإن ما يقوم به العاملون من أنشطة مهنية داخل المنظمة ما هو إلا تفاعل لما يتحدد لهم من مهام و أدوار ليقوموا بها لمستوى معلوم من الأداء تتحكم فيه إلى حد معين مشاعرهم تجاه تلك المهام تبعا لما تقود إليه من الإشباع و الرضا ، وهو ما يؤكد وصف العلاقات السائدة بالسلوك التنظيمي للأفراد (سلوك الأفراد داخل المنظمة) كمنسق من الأبعاد السلوكية التنظيمية ، وسلسلة من الأنشطة والتفاعلات والمشاعر المترابطة تتأثر بالبيئة المحيطة التي تمثل أحد عوامل الرضا المهني ، و أدى الخوض في أنماط السلوك الإنساني الذي جاءت به نظرية "التناقض بين الفرد والمنظمة" لـ "كرس اركيس" معتمدة على التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير مختلف أنماطه (أنماط السلوك الإنساني داخل التنظيم)⁽²⁾ باعتبار الإنسان مصدرا للأثر التنظيمي للسلوك القائم ، فكل تعبير على المستوى التنظيمي إنما مرده للسلوك الإنساني ضمن المنظمة تحت ضغط عوامل متعددة ودوافع مختلفة الهدف من ورائها تحقيق الحاجات المتبادلة ، وقد ركزت هذه النظرية على ثلاثة عوامل ترتبط أولها بخصوصيات العامل كفرد والجماعة داخل المنظمة قاصدة بذلك العلاقة بين زملاء العمل ، وأخرى تتعلق باتجاهات العلاقات غير الرسمية ، ثم العوامل التنظيمية الرسمية ومنه فهي ناقشت ثلاثة عوامل قادرة أن تؤثر في مستوى الرضا لدى العاملين.

أما "باك" فقد تجاوز المفاهيم التقليدية إذ أشار حسب نظرية التنظيم الاجتماعي إلى استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية في شكل نظام اجتماعي⁽³⁾ حيث تراعى وفقه الأهداف المتوخاة لكل جانب سواء تعلق الأمر بالعاملين ، أو المنظمة

⁽¹⁾،⁽²⁾،⁽³⁾ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ،مرجع سابق ، ص ، ص : 76،77.

(إشباع الحاجات بالنسبة للطرف الأول والإنتاجية بالنسبة للمنظمة) ، كما أن لاهتمام هذه النظرية ببعض العمليات الأساسية داخل المنظمة كاتخاذ القرار، التفاعل ، علاقات القوة (السلطة)، تقييم العمل...مع التركيز على المتغيرات والأجزاء الخاصة بالمنظمة كدلائل ومؤشرات تسمح باستيعاب النتائج الممكن التنبؤ بها في السلوك.

دائماً وضمن الإطار النظري السلوكي النمطي للرضا الوظيفي نجد أن نظرية تعزيز السلوك لـ "سكينى" الذي تناول المكافآت والحوافز كمعززات للسلوك الايجابي الذي يبيده العاملين نتيجة تأثير العوامل البيئية سواء تعلق الأمر بالبيئة العامة أو البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي أو البيئة الإدارية ، فكلما كانت الحوافز ايجابية فإن السلوك الايجابي الذي يساهم في رفع مستوى الإنتاجية و الأداء يتعزز ويصبح أكثر ثباتا لان العاملين يفضلون ويرغبون في تكرار السلوك والأداء الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم.

لقد أكدت نظرية التعزيز السلوكي على جملة من المبادئ والأسس التي تؤكد اهتمامها بالإنتاجية ورضا العاملين منها :-

- التركيز على العناصر القابلة للقياس مثل عدد الوحدات المنتجة ، الالتزام بالجداول الزمنية...، وكلها عناصر تسمح بالوقوف على حقيقة السلوك الأدائي لدى العاملين ومنه العمل على إيجاد الصيغ الكفيلة بتعزيز ودعم السلوك الإنتاجي الايجابي وهو ذلك الذي يحظى بقبول كبير لدى العاملين.

- التركيز على الارتباط بين السلوك الفعلي للعاملين ونتائجه ، مما يسمح بتوجيه التدعيم المناسب لكل سلوك.

- التأكيد على أن تكون الفترة الزمنية بين الأداء وتقديم المكافأة والحافز قصيرة قدر الإمكان مما يساعد في دعم وتعزيز الأداء الايجابي للعاملين.

- العمل على ان يكون عامل تعزيز السلوك (المكافآت ، الحوافز...) على قدر معتبر من الأهمية الشيء الذي يضمن ايجابية السلوك اللاحق. ويستخلص من تطبيق مبادئ التعزيز على العاملين بالدقة المطلوبة انه يؤدي إلى زيادة الدافعية لديهم ومنه

زيادة الإنتاجية ، وتحسين الجودة ، كما يؤدي إلى تخفيض معدلات التغيب ، والتأخر ، و الحوادث ، والحضور المنظم ، والتقليل من الأخطاء... وهي في مجملها عوامل مؤثرة وذات ارتباط بالرضا الوظيفي ، كما تشكل في نفس الوقت عناصر مهمة في علاقات العمل ، هذا لأن الجانب التنظيمي لعلاقات العمل يمس مختلف هذه الجوانب بصفة مباشرة وفق ما يتحدد من إجراءات تنظيمية يستهدف من ورائها التسيير الجيد لهذه العلاقات.

أما عن نظرية الجماعة المرجعية التي جاء بها "هولين و بلود 1968" فهي تعتبر أن علاقة الفرد بالجماعة (العلاقة بزملاء العمل) تشكل عاملا هاما في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي لما للجماعات من تأثير على بعض الجوانب المتعلقة به و بالإنتاجية وبالعلاقات العمل كقيم و معتقدات و أهداف و توقعات العاملين الذين يميلون إلى التقيد بمعايير الجماعة وعليه فإن رضا العامل أو عدم رضاه عن عمله يتأثر برأي وتوجه الزملاء.

المطلب الثالث : الاهتمام النظري التنظيمي الحديث بالرضا الوظيفي :

جاءت النظريات الحديثة للتنظيم محددة أسسا جديدة تعتبر من خلالها المنظمة نظاما اجتماعيا هادفا يقوم على أساس اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا المؤشرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق تلك الأهداف⁽¹⁾ فهي بذلك تتناول المنظمة كنظام اجتماعي تمثل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف محوره الأساسي في إيجاد التفاعل اللازم بين كافة العناصر والمؤشرات بما فيه علاقات العمل وبما يرتبط بها من عناصر كالرضا المهني ، الأداء الإنتاجي ، فنجد أن مدرسة النظم (المدخل المنظمي في دراسة المنظمة) التي عرفت التنظيم بأنه "كيان منظم ومركب بجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون مجتمعة تركيبا كليا موحدًا"⁽²⁾، رغم أنها اهتمت بالجانب الشكلي

⁽¹⁾،⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص : 83،84،85،86.

للمنظمة إلا أنها أخذت بعين الاعتبار اشتمالها على مجموعة من الحقائق أو المبادئ والأجزاء المترابطة و المتفاعلة فيما بينها ، وما علاقات العمل إلا إحدى تلك الحقائق التي تقوم على مبادئ بين أعضاء المنظمة كيفما كان وضعهم فهم يمثلون أحد أجزائها ومكوناتها ، ورغم أنها اكتفت بسمات النظام والمنظمة فحسب.

لقد أكد "جستر برنارد" على علاقات العمل و العلاقات بين زملاء العمل عند إظهاره أهمية النشاط التعاوني بين العاملين ضمن نظرية النشاط التعاوني التي اعتبرت المنظمة نظاما تعاونيا يقوم على فاعلية التعاون بين أعضائها ، ويعني ذلك أنه خاض في علاقات العمل عند ما اعتبر العنصر الإنساني مصدرا للعلاقات التعاونية متمثلة في مجموعة من العلاقات والاتصالات التي تقوم عليها المنظمة والتي تكون في نفس الآن عوامل للرضا الوظيفي.

أما عند توضيحه للجوانب المرتبطة بالأنشطة التعاونية متمثلة في التنظيم غير الرسمي ، التخصص التنظيمي ، اقتصاديات الحوافز ، فنجد أنه تطرق لعلاقات العمل اثر معالجته للتنظيم غير الرسمي منطلقا من كونه يؤدي إلى خلق مفاهيم واتجاهات وعادات معينة ترتبط بما يؤديه العاملون من مهام في إطار محدد ومعلوم ، كما أنه تناول طرق وأساليب العمل كأحد الأسس التي يقوم عليها التخصص التنظيمي وهو ما يعكس أحد مظاهر رضا العاملين المتمثل في الرضا عن الوظيفة ، أما حديثه على اقتصاديات الحوافز فنجد أنه حدد الارتباط الجماعي أي العلاقات بين زملاء العمل وما تحققه من توفير الشعور بالانتماء للجماعة الذي يعتبر من أهم مسببات الرضا الوظيفي .

ومن النظريات الحديثة في مجال التنظيم التي جاءت كذلك لتغطية قصور النظرية السلوكية و لم تهتم بعلاقات العمل ، إذ أنها ركزت على عمليات اتخاذ القرارات و التوازن التنظيمي نجد نظرية اتخاذ القرارات لـ "هربرت سيمون" التي قدم من خلالها

تصورا واضحا لعملية اتخاذ القرار وأهميته في تحليل ودراسة السلوك التنظيمي⁽¹⁾ متناولا على نفس السياق السلوك التنظيمي الرشيد لما طرح "نموذج الرجل الإداري بديلا عن الرجل الاقتصادي" ، فهو بذلك مس جانب القرارات الإدارية بمختلف أشكالها سواء تلك المتعلقة بعلاقات العمل أو بالإنتاجية .

لعل من بين النظريات الحديثة التي عالجت قضية إنتاجية العامل ورضاه الوظيفي على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني له بصفة صريحة نجد نظرية « Z » لصاحبها "وليم اوشي، 1981" إذ أجرى عدة بحوث ودراسات خلال السبعينات بكل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان سمحت بالتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية ، ليتوصل في الأخير نموذج إداري جديد سماه نظرية « Z »، بعد ثبت أن بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير غير كاف لتسوية قضية إنتاجية العامل في غياب إدارة تهتم بالعاملين وإدارة شؤونهم بفعالية وبكيفية تجعلهم يشعرون بروح الجماعة ، وتعتبر هذه النظرية أكثر النظريات الحديثة اهتماما بعلاقات العمل والإنتاجية والرضا الوظيفي لأنها استمدت معلوماتها الفلسفية والفكرية انطلاقا من دور البناء الاجتماعي الثقافي والتربوي للمجتمع الياباني⁽²⁾ خاصة أنها ركزت على عامل الثقة أين اعتبرت الثقة و الإنتاجية وجهان لعملة واحدة لا يمكن فصلهما فالمؤسسات اليابانية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الذي يعكس ثقة التعامل بين العاملين و الإداريين ، ثم المهارة والدقة في ممارسة المهام الإدارية و التهذيب مما يعكس التعامل الحذق ، ثم التأكيد على المودة والألفة التي تؤدي إلى زيادة الثقة والتفاعل في العمل ، فكل تلك العوامل حسب هذه النظرية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي واستقلال وحرية العاملين وزيادة الإنتاجية والفعالية.

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق، ص:89.

⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص، ص: 106.

كخلاصة لما سبق يتضح لنا أنه ليست هناك نظريات عامة تتناول الرضا الوظيفي كونه يرتبط بمعطيات ذات أبعاد تؤثر في الأنماط السلوكية للعاملين كالخصائص الاجتماعية ، و الثقافية ، والسلوكية للمجتمع فهي تلعب دورا في تشكيل الممارسات داخل المنظمات ، وعليه فإن كل نظرية من مختلف النظريات المشار إليها وغيرها تفسر عامل أو أكثر من العوامل المتعددة للرضا الوظيفي.

بالرغم من ذلك تبقى النظريات الأكثر تفسيراً لموضوع الرضا الوظيفي هي تلك النظريات التي ركزت على الجانب النفسي للأفراد والأكثر وضوحاً من نظريات التنظيم التي اكتفت بالخوض في عوامل الرضا الوظيفي دون أن يكون موضوعاً لها، إذ يمكن حصرها في مجموعتين هي :

- النظريات المتعلقة بإشباع الحاجات مثل نظرية تدرج الحاجات لـ "ماسلو" و نظرية العاملين لـ "هرز بيرغ" ونظرية الدافعية للإنجاز لـ "ماكليلاند" ، ونظرية البقاء والنمو والتطور لـ "الدرفير" (الحاجات ذات المستويات الثلاث) .
- النظريات المعرفية (العقلانية) مثل نظرية العدالة والمساواة لـ "ادامز" و نظرية التوقع لـ "مزوم" و نظرية تحديد الأهداف لـ "لوك" ونظرية مستوى الطموح لـ "ليفين" ، كما يمكن الإشارة إلى أن الاهتمام النظري الصريح بالرضا الوظيفي ظهر مع التصور النظري الحديث.

المبحث الثاني : العوامل الاجتماعية التنظيمية للرضا الوظيفي في مجتمع المنظمة:

عديدة هي العوامل الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالعمليات التنظيمية المتحركة في الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- **العلاقة مع زملاء العمل** كالشعور بالانتماء ، حرية إبداء الرأي مع جماعة العمل ، إمكانية المشاركة في القرارات التي تخص الجماعة ،
- **خصائص الوظائف** التي تتعلق بأهمية الوظيفة ، الشعور بالمسؤولية جراء ممارسة المهام ، المهارات ،
- **الأجور و المكافآت** التي يظهر أثرها من خلال العدالة في تحديد الأجور ، توزيع المكافآت حسب القدرات والمهارات... .
- **الظروف المعنوية للعمل** التي تشمل الثقة المتبادلة ، الحرية في العمل ، الاحترام ، جودة العلاقة مع زملاء العمل .
- **الإشراف و نمط القيادة** بما يتضمنه من تشجيع للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات ، وقدرة الرؤساء على التخطيط الدقيق والتنظيم الجيد والتسيير الرشيد، المعاملة العادلة، القدرة على التبليغ بأسلوب محفز،
- **المشاركة في القرارات** التي تتيح للعاملين إمكانية التأثير في القرارات المتعلقة بالمهام، المساهمة في حل المشكلات ، إبداء الرأي ،

غير أننا سوف نقصر خلال هذا المبحث على تناول العوامل الثلاث الرئيسية المتمثلة في الإشراف ونمط القيادة ، العلاقة بين الزملاء ، والعلاقة بين العاملين و الرؤساء ، وهي عوامل ترتبط ارتباطا وثيقا بباقي العوامل الاجتماعية الأخرى ، كما أنها تعتبر الأكثر تأثيرا في الرضا الوظيفي منه بين مختلف العوامل الاجتماعية التنظيمية الباقية.

المطلب الأول : القيادة الإدارية :

يعد الأسلوب الإشرافي الذي يظهر في صورة القيادة الإدارية أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كونه بالتوجيه و إعطاء التعليمات و الأوامر ، ورقابة الأداء بغية الحصول على أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية ، غير أن للنمط والإجراءات التي تمارس من خلالها المهام الإشرافية المتمثلة في مراقبة أعمال العاملين ومتابعة نشاطاتهم وتنسيقها كما ينبغي ، وتوجيههم نحو الأداء الأفضل ، عدة أوجه تظهر من خلالها الأطر التي تنظم وتسير وفقها علاقات العمل ، وقد بدأ الاهتمام بالعملية الإدارية التي تتركب من عمليات توجيه ، وتنظيم وتنسيق جهود في إطار المنظمة مع بداية الاهتمام بالتفاعل الاجتماعي وتوزيع المهام والأعمال على الأفراد والجماعات في المنظمات على اختلاف أشكالها.

اهتمت العديد من الدراسات و البحوث بالفائد الإداري و القيادة الإدارية من جوانب عدة مست السلوك القيادي و الإداري مما سمح بوضع تصور مفاهيمي لسلوك القائد،الإداري وعلاقته بمرؤوسيه و الكيفيات الإستراتيجية في التعامل معهم ، ونكاد لا نجد اتفاقا صريحا حول تعريف مفهوم القيادة التي تعتبر أحد الوظائف الإدارية للرؤساء (المشرفين) لأن المهام الإدارية التي يتكفل بها الرؤساء تغطي المهمة القيادية غير أن المشرف أو الرئيس لا يؤدي ما يسند إليه من مهام إدارية بنجاح إلا إذا كان يمتلك مقومات القائد ، إذ وجد أن فقدان هذه المقومات كثيرا ما تكون سببا في الفشل المهني للرؤساء والمشرفين.

إن القيادة كعملية اجتماعية تستهدف التأثير على أفعال المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بأكثر جدية ورغبة لتحقيق الأهداف ، ويعتبر تعريف "جيمس جرين" للقيادة من بين التعاريف التي ربطت القيادة بالرضا إذ يعرفها بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ، و وقت معين وظروف معينة ، لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة ،

والرضا..."، أما "رسنيس لا ينكرت" فيعرفها بأنها "القدرة على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " ، و من هنا فإن الرؤساء والمشرفين إنما يُعتبرون قادة رسميون بحكم الوظيفة التي يشغلونها وعليه فيتعين عليهم اكتساب مصادر تمكنهم من القوة والقدرة اللازمة للتأثير على العاملين وإدراك التزامهم وامتثالهم لتوجيهاتهم وتعليماتهم وهي المصادر التي حددها كل من "جون ورفان" في :

- جعل العاملون يدركون أن الامتثال لتوجيهات وتعليمات الرئيس أو المشرف تؤدي إلى الحصول على فوائد وعائدات ايجابية.
- علم العاملون بأن عدم الالتزام و التقيد بتوجيهات المشرف تترتب عليه عقوبات .
- الاحترام الذي يستمده المشرف من مواصفات الوظيفة التي يشغلها.
- قدرة المشرف وخبرته والمعارف والمهارات المهنية التي يمتلكها.
- السمات الشخصية للمشرف التي تؤثر في العاملين وتجعلهم معجبين بما يتمتع به من خصائص.

كل هذه المصادر لقوة المشرف أو الرئيس تجعل منه إذا ما استغلها الاستغلال الأمثل في الوقت و المكان اللازمين أكثر تأثيرا في العاملين ومن شأنها أن ترفع من مستوى الرضا المهني لديهم ، خاصة إذا ما انتهج أثناء أداء مهامه بعض الأساليب والأدوات كإقناع المرؤوسين بضرورة التنفيذ بأفضل الطرق لتحقيق حاجاتهم ، وإثارة الحماس لديهم، والعمل على تغيير القيم والمعتقدات التي تتعارض مع أهداف المنظمة ، والاستغلال الأمثل لبيئة العمل وأدواته ووسائله ، وإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار و هي في مجملها وسائل تساعد إلى حد بعيد في كسب الرضا المهني للعاملين.

إذا ما انطلقنا من التصنيفات النظرية للقيادة والتي قسمت إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- نظريات السمات أو الخصائص التي اهتمت بالسمات والخصائص الشخصية للقائد.
- النظريات السلوكية و هي التي عالجت السلوك القيادي إذ كان من بين النتائج التي توصلت إليها أبحاث "هوثورن" وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية ، ورضا العاملين.
- النظريات الموقفية أو الشرطية التي ركزت على ملائمة السلوك الذي يتبناه القائد مع متطلبات الوضع والموقف معالجة بذلك قصور النظريات السابقة المتعلقة بدور المرؤوسين وما لذلك منه تأثير على فعالية القائد الإداري.

خلافا لنظريات السمات والخصائص التي اهتمت بمواصفات القائد الجسدية منها والذهنية ، والمهنية وهي كلها تعطي صورة عن القيادة دون أن تسمح بالوقوف على مدى فاعليتها فإن النظريات السلوكية كانت أكثر اهتماما بالأسلوب القيادي أو الإشرافي في العمل وفعالية العاملين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم ، مستندة إلى بعدين رئيسيين يشكلان الخلفية الأساسية في مهام وأنشطة القائد الإداري هما:

- الاهتمام بالعمل الذي يعني تركيز القائد الإداري على تحقيق أهداف المنظمة وتوزيع المهام بين العاملين حسب كفاءاتهم والحرص على الانجاز في الزمن والموعد المحدد.
- الاهتمام بالعاملين الذي ينعكس في بناء علاقات جيدة بين العاملين وإظهار الشعور المودة تجاههم و الإهتمام بمشكلاتهم المهنية منها والشخصية.

وهما البعدين الذين يؤثران بصفة مباشرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ، لأن النظريات السلوكية قامت على افتراض أن هناك علاقة بين الأسلوب الإشرافي أو القيادي وفعالية الجماعة ، حيث يؤدي الإهتمام بالعاملين إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وهو كذلك عامل مساعد على زيادة الإنتاجية ، كما يؤدي الإهتمام بالعمل إلى زيادة الإنتاجية كذلك.

لقد صنف " ليكرت" أساليب القيادة استنادا إلى بعدي العمل والعاملين إلى

أربعة أساليب (1) :-

- الأسلوب التسلطي أو الاستغلالي.
- الأسلوب الأوتوقراطي أو النفعي.
- الأسلوب المشارك.
- الأسلوب الديمقراطي.

حيث خلصت دراساته إلى أن أسلوب القيادة بالمشاركة والقيادة الديمقراطية أكثر تحقيقا للإنتاجية وزيادة في رضا العاملين من باقي الأساليب وقد تلى ذلك عدة أطروحات نظرية اهتمت برضا العاملين إثر اهتمامها بالعمل و الإنتاج والعاملين باعتبارها تتفاعل فيما بينها كأبعاد للقيادة ، مما أفرز تصنيف أساليب القيادة حسب موقع القائد في مدونة المناصب الإدارية طارحة خمسة أصناف للقادة هي : **القائد الضعيف** ، و**القائد المهتم بالإنتاج (المتشدد)** ، و **القائد الاجتماعي** ، و**القائد الوسط** ، و**القائد المثالي** ، و هو الصنف أو النموذج أو الأسلوب القيادي الأصلح للمنظمات كونه يولي اهتماما عاليا بالأفراد و الإنتاج معا مع التركيز على العمل بروح الفريق وضمان تماسك الجماعة و الثقة.

أما النظريات الموقفية أو الظرفية التي تقوم على انتهاج السلوك الإداري (اتخاذ القرارات) حسب ما تمليه الظروف لأنه لا توجد حلول صالحة لكل المشكلات والمواقف الإدارية انما يوجد حل مناسب لكل موقف أو ظرف قد يصلح استعماله لموقف آخر وقد لا يصلح⁽²⁾، وعليه فإن هذا الطرح النظري يفترض أن يسلك الرؤساء والمشرفون السلوك الملائم والمناسب للموقف ، مقترحة جراء ذلك المواقف القيادية الهامة والأساليب المختلفة التي تناسبها و تحقق في نفس الوقت رضا العاملين و الإنتاجية ، فهي بذلك

⁽¹⁾ حسن ابراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص:430.

⁽²⁾ المرجع نفسه ، ص: 435.

ركزت على رضا العاملين والإنتاجية ضمن اتخاذ القرارات اللازمة التي يتطلبها كل موقف ، ومن بين النظريات الموقفية التي راعت رضا العاملين ، والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين نذكر نظرية "فيدلير" الذي حدد أسلوبين يهتم أحدهما بالعاملين والعلاقات الإنسانية التي تميز المناخ الداخلي للمنظمة أو كما تسمى بأسلوب المشاركة وهي عوامل ذات ارتباط وثيق بالرضا الوظيفي للعاملين ، بينما يهتم الثاني بالإنتاج والعمل أو ما يعرف بالأسلوب الموجه ، محددًا في نفس السياق العوامل الموقفية في طبيعة العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه قاصداً بذلك ثقة المرؤوسين بالمشرف وولائهم له وهو ما لا يتحقق إلا في ظل مستوى معين من الرضا المهني ، إلى جانب القوة التي يستمدّها القائد بحكم وظيفته، وطرح المهام المسندة للمرؤوسين.

أما نظرية الهدف نموذج المسار التي تركز على دور القائد الإداري مقترحة أن التوافق بين العوامل المتعلقة بسمات القائد ، والعوامل البيئية الخارجة عن سيطرة المرؤوسين يؤدي إلى قيادة فعالة ، فيعتبر النموذج النظري الذي يقوم على استعداد المرؤوسين كمتغير موقفي معتمدة أربعة أساليب قيادية إدارية تتمثل في :

الأخبار الذي تكون درجة اهتمامه بالعمل أكبر من درجة الاهتمام بالعلاقات لكن دون إهمالها ، و أسلوب الإقناع الذي يكون مستوى اهتمامه بالعمل والعلاقات عال ، و أسلوب المشاركة أين يكون الاهتمام بالعلاقات أكبر منه بالعمل ، و أخيراً أسلوب التفويض حيث يكون مستوى الاهتمام بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة ، أكثر النماذج النظرية والموقفية مراعاة للعلاقات السائدة داخل المنظمة إضافة إلى التركيز على أن يعطي القائد الإداري المزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد حتى يحقق مستوى النضج المطلوب لتحليلهم بالاستعداد لإنجاز العمل ، ومنه الاهتمام و التركيز الجوانب الهامة في الرضا الوظيفي المتمثلة في مكونات العلاقات بين زملاء العمل ، والعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.

مما سبق ذكره يمكننا نصل إلى أن الاهتمام النظري الرابط بين رضا العاملين وعلاقات العمل جاء مركزا على العناصر المحدد للرضا الوظيفي خاصة تلك التي تتشكل منها العلاقات الاجتماعية للعمل كالعلاقات بين زملاء العمل ، والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

المطلب الثاني : العلاقة بين زملاء العمل :

تعتبر العلاقات بين زملاء العمل أحد أهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين الوظيفي وباعتبارها علاقة اجتماعية فهي تعتبر كذلك أحد المعايير اللازمة لقياس علاقات العمل كبعد من أبعاد جودة بيئة العمل.

إن لطبيعة للعلاقات القائمة بين زملاء العمل أثرا بليغا في توحيد أو تشتت توجه العاملين نحو أهداف المنظمة ، وتشير مختلف التعاريف التي أعطيت لعلاقات العمل بتسمياتها المتنوعة (العلاقات الصناعية ، العلاقات الإنسانية ، العلاقات المهنية...) إلى الجو القائم بين العاملين و الكيفيات التي يتعاملون بها فيما بينهم ، وهو التصور الذي ينطلق من أن لعلاقات العمل بعدين أحدهما مادي ويشمل آثار عقد العمل وصورة العاملين كأداة إنتاجية ، والبعد الآخر إنساني يتجلى في العلاقات التي تساهم في توحيد رأي العاملين تجاه أهداف المنظمة وتحدد طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين فيما بينهم (زملاء العمل) انطلاقا من عدة عناصر أهمها⁽¹⁾ :

- إبداء الرأي داخل الجماعة.
- وضوح أهداف العمل ووحدتها.
- التكامل الوظيفي بين العاملين.
- الاحترام والتقدير المتبادل بين العاملين.
- التعاون والمشاركة مع الزملاء.
- تبادل المعلومات.

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص: 276.

- الشعور بالانتماء.

إلى غير ذلك من المؤثرات العديدة ، وبالرجوع إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي نجد أن هناك ترابط شديد بينها وبين هذه العناصر ، خاصة العوامل الاجتماعية التي تتضمن العلاقات مع الزملاء والجماعات غير الرسمية ، وكذلك العوامل الثقافية كالقيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملين ، وأيضا العوامل التنظيمية كالهيكلة التنظيمية ، وطبيعة العمل ، ونمط القيادة و الإشراف ، إلى جانب العوامل الفردية كالتهليم ، القدرة على انجاز المهام الموكلة ، الشخصية ، والعوامل البيئية كالظروف الاجتماعية التي يعيشها العاملون،... فكل تغيير على مستوى العناصر المكونة لهذه العوامل يولد تغييرا مباشرا على عنصر أو أكثر من العناصر التي تحدد من خلالها العلاقات بين زملاء العمل.

يتأثر الرضا الوظيفي لدى العاملين بطبيعة العلاقات بين الزملاء من خلال ما تتضمنه هذه الأخيرة من منافع وفوائد للعاملين ، فكل عامل يرجو إجراء إنتمائه لجماعة العمل تبادل منافع فهو بذلك يرى في قيام علاقات مع زملائه مصدرا لبلوغ تلك الفوائد ، خاصة إذا ما كانت هذه الأخيرة تتضمن تمكينه من أداء مهامه بصفة جيدة لأن الأصل في إقامة علاقات مع زملاء العمل هو إقامة علاقات تعاون جراء تفاعل الفرد مع الجماعة بحثا عنه الانسجام والتكامل مما سيسمح له بتحقيق تبادلا للمنافع عندها تكون العلاقات بين زملاء العمل مصدر للرضا المهني ، أما إذا كانت هذه العلاقات يشوبها شئ من التوتر وعدم الاستقرار صارت سببا مباشرا في تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

تؤكد نظرية الجماعة المرجعية لـ "هولين وبلود" على أثر العلاقات بين زملاء العمل في الرضا الوظيفي لديهم ، حيث أكدت أن للجماعات أثرا ملموسا في قيم

ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد⁽¹⁾ وعليه فإن رضا الفرد أو عدم رضاه عن عمله يتأثر نتيجة لدرجة ميوله لتلك المعايير، كما يتأثر رضا العاملين تبعاً لمقارنتهم بزملائهم وما يحققونه على مستوى إشباع الرغبات فيتدنى رضاهم الوظيفي إذا ما وجدوا أن ما كانوا يرجونه من عملهم أقل مما يحصل عليه زملاؤهم ، والعكس صحيح.

إذا ما اعتمدنا على تصنيف مؤثرات العلاقات بين الزملاء التي تصنف إلى مؤثرات تدرج ضمن الظروف المعنوية للعمل كالثقة ، وجود علاقات حميمية بينهم ، الشعور بالاحترام ، الجودة في التعامل ، الاحترام المتبادل،... فهي كلها عوامل تساعد على إيجاد الرضا الوظيفي لديهم ، وأخرى تدرج ضمن جماعة العمل كالتعبير عن الرأي ضمن جماعة الزملاء (جماعة العمل)، وحدة فهم الأهداف ، تبادل الخبرات والتعاون،... وهي كذلك تؤدي إلى نفس الغرض تجاه الرضا الوظيفي.

مما سبق يمكن أن نصل إلى النتيجة التي مفادها أن هناك تداخل كبير بين العوامل المؤثرة في العلاقات بين زملاء العمل كيفما كان شكلها والرضا الوظيفي ، بل يمكن لهذه العوامل أن تؤثر في مستوى رضا العاملين.

المطلب الثالث : العلاقة بين العمال والمشرفين :

كثيراً ما يسبب نمط التعامل بين العاملين والمشرفين توتراً على مستوى العلاقات السائدة داخل المنظمة ومنه فهو يؤدي حتماً إلى المساس والتأثير في علاقات العمل وجودتها التي تعكس رضا العاملين الوظيفي اعتباراً من الجو الاجتماعي الذي يميز المنظمة فالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (العاملين والمشرفين) أهم العناصر الاجتماعية التي تبين مستوى الرضا الوظيفي.

يقودنا الإعتماد على الأساليب التي تنظم من خلالها العلاقات بين العاملين والمشرفين إلى مناقشة ما تتضمنه العلاقات الرسمية بين العامل و المشرف بناء على ما

⁽¹⁾ كامل مصطفى مصطفى واخرون: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد 23، العدد 1، 1990، ص:138.

يحتويه هذه الأخيرة من صلاحيات وسلطات يمتاز بها المشرف ضمن المهام المسندة إليه، ومن ناحية أخرى ما تتضمنه من التزامات وواجبات الامتثال و التنفيذ بالنسبة للعاملين والكيفيات التي تمارس وفقها هذه الصلاحيات والسلطات بالنسبة للرؤساء والمشرفين والطرق التي تنفذ بها المهام والواجبات في إطار امتثال المرؤوسين للرؤساء فيما تعلق بالعاملين.

تعتبر العلاقة بين العاملين والمشرفين عاملا أساسيا من عوامل الرضا الوظيفي لأنها ترتبط مباشرة بالسياسة التي تنتهجها الإدارة ، و أنظمتها و إجراءاتها وطرق الإشراف إلى غير ذلك من العوامل التي لا يمكن أن تمارس أو تبرز إلا ضمن إطارها ، خاصة إذا اعتبرنا أن مهمة المشرف أو الرئيس تكمن في إثارة العوامل التي ترفع من مستوى الإنتاجية والحد والتقليل من العوامل التي تنقص من مستواها.

كذلك يتأثر الرضا الوظيفي بطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كشكل من الأشكال التفاعل الاجتماعي الذي يعكسه التأثير المتبادل بين سلوك هؤلاء من خلال عملية الاتصال فتكون نتيجة ذلك إما زيادة في الإنتاجية وتحسين كفاءتها ومنه حصول العاملين على المزيد من الحوافز والمكافآت والترقيات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي أو تعويض العمل والإنتاجية وارتكاب الأخطاء ومنه تطبيق العقوبات والجزاءات ومنه عدم الرضا⁽¹⁾، وهذا ما يمكن اعتباره بعدا سوسيلوجيا مؤثرا في الرضا عن العمل.

يقودنا الوقوف على حقيقة الرضا الوظيفي للعاملين انطلاقا من العلاقة بين العمال والمشرفين إلى أن السبيل الأنجع و الأسلم هو الاعتماد على الكيفيات التي يمارس وفقها المشرفون للمهام المنوطة بهم وما تتضمنه هذه الكيفيات من دلائل على طبيعة العلاقات ، كالمعاملة بالاحترام ، مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم ، التعامل بالمساواة ،...وكل تلك الدلائل تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي كما يمكن اعتمادها كآليات للوقوف على واقعه.

⁽¹⁾ كامل مصطفى مصطفى وآخرون، مرجع سابق، ص: 139.

إن الرضا الوظيفي بإعتباره أحد نتائج العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل يشكل أحد أهداف بناء علاقات متميزة بين العاملين والمشرفين لأن ما تتضمنه هذه الأخيرة يؤثر بصفة مباشرة على مختلف الجوانب المتعلقة بجودة الحياة الاجتماعية داخل المنظمة كالمشاركة الفعلية ، تحسين بيئة العمل ، توفير الظروف الصحية والأمنة في العمل ، الاتصال الفعال بين العاملين والمشرفين،...

المبحث الثالث : مفهوم الرضا الوظيفي في منظومة العمل الدولية ، قراءة سوسيولوجية :

سعت منظمة العمل الدولية والمنظمة العربية للعمل منذ إنشائها إلى الحفاظ على الحقوق الأساسية للإنسان وحمايتها في مجال العمل لذلك فإن المعايير والمقاييس الدولية الهادفة إلى تحقيق تلك الحماية والتي وردت ضمن الاتفاقيات والتوصيات الدولية في مجال العمل تعدت إلى أن تكون مصدرا لكافة الإجراءات والأساليب التي تنظم وتسير بها علاقات العمل.

المطلب الأول : الاتفاقيات الدولية (الرضا الوظيفي ضمن الاتفاقيات الدولية) :

لم تتناول الاتفاقيات والقرارات الدولية للعمل الرضا الوظيفي بطريقة مباشرة غير أن اهتمامها وموضوعها الأساسي المتمثل في مراعاة الحياة المهنية والتأكيد على ضمان الحقوق المختلفة للعاملين ضمن نقل الحقوق الأساسية للإنسان ، كما أن كل الجوانب المهنية التي تناولتها مختلف الاتفاقيات والقرارات الدولية نجد أنها تتدرج ضمن كافة الأبعاد المتعلقة بالرضا الوظيفي ، والتي صنفتها "MULLINS" إلى العوامل الرئيسية الخمس التالية:

- العوامل الفردية (كالتعليم ، الشخصية ، القدرات،...).
- العوامل الاجتماعية (العلاقات مع الزملاء ، العلاقات مع الرؤساء والمشرفين ، الجماعات غير الرسمية،...).
- العوامل الثقافية (كالقيم ، المعتقدات،...).
- العوامل التنظيمية (كالهيكل التنظيمي ، طبيعة العمل ، الإجراءات التنظيمية ، القيادة،...).
- العوامل البيئية (كالظروف الاجتماعية ، الاقتصادية ، السياسية ،...).

فضمن الاتفاقية رقم: **98** (انظر الملاحق) بشأن تطبيق مبادئ حق التنظيم والمفاوضة الجماعية نجد أنها تؤكد في مادتها الرابعة على تنظيم أحكام وشروط العمل باتفاقات جماعية تبرم بين ممثلوا العمل والمستخدم وتشجيع التفاوض الجماعي في العمل كما نصت المادة الأولى من نفس الاتفاقية على ضرورة توفير الحماية الكافية للعمال من أي شكل من أشكال التمييز بسبب انتمائهم النقابي ، وهو ما يمكن إدراجه في خانة العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي لأن ضمان التفاوض الجماعي وحماية العاملين تحدها الإجراءات التنظيمية والقانونية.

أما الاتفاقية رقم: **94** (انظر الملاحق) بشأن شروط العمل فنجد أنها أكدت في مادتها الثانية على شروط العمل والأجور بما فيها العلاوات ، وظروف العمل والظروف الصحية والسلامة والرعاية ، وهي في مجملها تمثل عوامل لتحقيق الرضا الوظيفي كعوامل بيئية مختلفة (اجتماعية ، اقتصادية،...).

من بين العوامل الفردية عالجتها الاتفاقية رقم: **142** (راجع الملاحق) بشأن التوجيه المهني والتدريب المهني في تنمية المواد البشرية بعض الجوانب المرتبطة بالتعليم المهني إذ أكدت على توفير الفرص التعليمية واختيار المهنة وفقا لظروف العمل بما تحتويه من مكونات اجتماعية ، اقتصادية ، ثقافية ، حيث جاء في المادة الأولى من هذه الاتفاقية الفقرة **5** التأكيد على ضرورة تشجيع السياسات والبرامج كل الأشخاص على قدم المساواة ودون أية تفرقة على تنمية قدراتهم على العمل واستخدامها ، و أن تمكنهم من ذلك، لصالحهم وبما يتفق مع أمانهم ، مع وضع احتياجات المجتمع في الاعتبار ، في إطار نظاما مفتوحة ومرنة وتكميلية للتعليم التقني والمهني العام وللتوجيه التعليمي والمهني والتدريب المهني (المادة **2** من نفس الاتفاقية) (راجع الملاحق).

كما تطرق مؤتمر العمل الدولي في دورته **97-2008** إلى تطوير المهارات والتدريب في أماكن العمل وهو ما جاء في الفصل الثالث من التقرير الخاص للمؤتمر، متناولا كذلك تحسين المهارات والإنتاجية وتطويرها على مستوى المنظمات ، مؤكدا على

مراعاة القيم داخل المنشآت وتحسين الإنتاجية ونواتج العمالة من خلال تطوير المهارات بالاعتماد على التدريب في أماكن العمل عالية الأداء ملحة في ذات الوقت على ضرورة أن تدعم الحكومات والشركاء الاجتماعيون التدريب.

لقد تضمن التقرير السادس المؤتمر العمل الدولي في دورته 101-2012 حول المبادئ والحقوق الأساسية في العمل في البند -ج- المتعلق بالقضايا الرئيسية المشتركة بين فئات المبادئ والحقوق الأساسية في العمل كالحرية النقابية والإقرار الفعلي بالحق في المفاوضة الجماعية ، وهي الفئة التي تشمل كافة الحقوق الجماعية للعاملين بدءا من ممارسة الحق النقابي وحق التفاوض والمشاركة إلى غير ذلك من العوامل المحققة للرضا الوظيفي ، و كذلك أشكال الاستخدام غير العادية التي تندرج ضمن علاقات العمل الفردية فتظهر في صور مختلفة و متنوعة كالظروف غير الملائمة أو التي تعرض العاملين للخطر ، والتميز في الاستخدام مهما كان أساسه (عرقى،سياسى، دينى ،...) فهي تتعارض مع الرضا الوظيفي للعاملين.

و الملاحظ أن كل الإجراءات التي جاءت بها منظومة العمل الدولية الهادفة إلى تحديد حقوق العاملين تسعى بصفة أو بأخرى إلى إرساء شروط تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين جراء ضبط تلك الحقوق.

المطلب الثاني : الرضا الوظيفي بين الاطاريح العالمية ومحلية المفهوم :

يعد هذا المطلب محاولة نحو توطين مفهوم الرضا الوظيفي انطلاقا من الاطاريح العالمية له والتي جاءت بها منظومة العمل الدولية التي تصب في بوتقة الحقوق العالمية للإنسان على اعتبار أن حقوق العاملين جزءا منها.

إن الرضا الوظيفي للعاملين حتى و إن لم تتناوله الإجراءات التي تنظم وتسير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلا أنها عالجت مختلف عوامله

المعروفة التي تناولتها وكشفت عنها الدراسات والأبحاث العلمية في مجالات شتى كعلم النفس ، والقانون وعلم الاجتماع ، والإدارة،...

إن النظر في الرضا الوظيفي حسب مضامين الاتفاقيات الدولية التي تم التطرق لها في المطلب الأول من هذا المبحث ، فإننا نجد أن تلك الإجراءات التي تنظم وتسير وفقها علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية هي نفسها التي وردت في تلك المضامين ، مصنفة إياها إلى عوامل فردية ، اجتماعية ، ثقافية ، تنظيمية وبيئية.

يأخذ تنظيم علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية العوامل الفردية كالمستوى التعليمي ، والقدرات،... في بعض العمليات الإدارية التي تخص الموارد البشرية كالتوظيف والتعيين والتقييم والتدريب...، و العوامل الثقافية كالقيم التنظيمية التي يسعى لتكريسها وترسيخها ونشرها بين الأوساط العمالية ، والعوامل الاجتماعية متمثلة في العلاقات الاجتماعية للعمل والعوامل التنظيمية كتحديد و وضع الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام وتحديد طبيعة العمل والإشراف والقيادة ، والعوامل البيئية كالظروف الفيزيائية للعمل والظروف الاجتماعية والاقتصادية...، بعين الاعتبار والتركيز عليها تطبيقا للأحكام التشريعية والقانونية التي تصدرها الدولة أخذا بعين الاعتبار في ذلك المضامين الدولية التي جاءت بها اتفاقيات منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية التي صادقت عليها وكذا التوصيات واللوائح الصادرة عنها.

إن مفهوم الرضا الوظيفي في التشريعات والقوانين النازمة لعلاقات العمل المعمول بها في المؤسسات الصناعية الجزائرية لا تتعارض مع ما جاءت به منظومة العمل الدولية ، غير أن مراعاة الخصائص المختلفة للمجتمع (اجتماعية ، اقتصادية ، ثقافية ، سياسية،...) عند سن القوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل تضيي نوعا من الاختلاف يخص الجانب الشكلي أو الإجرائي التنفيذي.

لقد شملت التشريعات النازمة لعلاقات العمل في المؤسسة الجزائرية و التي يعتبر الدستور المصدر الأول والأساسي لها والذي نص في مواده 55، 56، 57 على

جملة من الحقوق الأساسية في العمل كالحق في ممارسة النشاط النقابي ، الحق في العمل والحماية والأمن والنظافة في العمل ، والحق في الراحة ، وحق ممارسة الإضراب⁽¹⁾ والمشاركة والتفاوض...وهي كلها حقوق تشكل عوامل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، عدد 76، سنة 1996.

الفصل الخامس

محتويات الفصل الخامس : علاقات العمل و شروط زيادة الانتاجية.

المبحث الأول : الالتزام الوظيفي و علاقات العمل.

المطلب الأول : أهمية الالتزام الوظيفي في العملية الانتاجية.

المطلب الثاني : تنظيم علاقات العمل و الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث : تسيير علاقات العمل و الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني : الالتزام التنظيمي و علاقات العمل.

المطلب الأول : دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الإنتاجية.

المطلب الثاني : تنظيم العلاقات الاجتماعية في العمل و الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث : تسيير العلاقات الاجتماعية في العمل و الالتزام التنظيمي.

المبحث الأول : الالتزام الوظيفي و علاقات العمل :

يؤدي التنظيم المحكم و التسيير الأمثل لعلاقات العمل القائمة بالمؤسسة إلى توفير المناخ المطلوب لإيجاد الالتزام الوظيفي الضروري لزيادة إنتاجيتها ، و من هنا تبدو أهميته.

المطلب الأول : أهمية الالتزام الوظيفي في العملية الإنتاجية :

يتجلى الأثر الإيجابي للالتزام الوظيفي في العملية الإنتاجية كما وكيفا من مفهومه الدال على تمتع العاملين بالحماسة تجاه عملهم استجابة لدافع قوي ، إضافة إلى ولائهم للمؤسسة ، و حسب وصف " ذي كوفرنس بورد " الذي ورد في نشرة أصدرت عام 2006 في الولايات المتحدة الأمريكية حول إلتزام الموظف و تأثيراته بأنه " شعور تجاه الشركة يجعل العامل يبذل أقصى ما لديه من جهد أثناء أدائه لعمله " (1) ، و هنا يمكننا أن نقف على الحقيقة التي مفادها أن الهدف من سعي المؤسسة لبعث الإلتزام الوظيفي لدى طاقمها و الحفاظ عليه موفرة لأجل ذلك الوقت و الجهد و الموارد حتى تصل إلى النتيجة النهائية لنشاطها و هي الربحية والإنتاجية المضاعفة ، لذلك فتنمية الإلتزام الوظيفي بات عملية مستديمة بالمنظمات الراقية تقوم على أساس الخبرة العملية والمساهمة في تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين للمؤسسة.

و يبين اعتماد الإلتزام التنظيمي كمعيار لتصنيف العاملين علاقته بالإنتاجية ، إذ يصنف هؤلاء كما يلي:

• **موظفون ملتزمون :** وهم الذين يتمتعون بدرجة عالية من الحماسة تجاه عملهم إضافة إلى ولائهم للمنظمة مما يجعلهم أحسن أداءً و أكثر إنتاجيةً .

(1) نشرة " ذو كوفرنس بورد " بعنوان : الإلتزام الموظف و تأثيراته ، نظرة عامة لدراسات جارية ، 2006.

• **موظفون غير ملتزمون** : يكون مستوى الدافعية لديهم أقل من نظرائهم الملتزمون، فهم يتوفرون على الإستعداد للتغيب و ترك المنظمة و منه يكون احتمال تأثيرهم السلبي على الإنتاجية جد وارد.

• **موظفون غير ملتزمون بفاعلية** : هم الذين يفتقرون لأدنى شعور بالإنتماء تجاه المنظمة و يظهرون عدم رضاهم بصفة دائمة ، و لايبالون بأهدافها. وقد أظهرت البحوث الموثقة وجود صلة مباشرة بين مستوى الإلتزام الوظيفي و الأداء العام للمنظمة لارتباطه بالعناصر التالية : (1)

- مستوى الإنتاجية المرتفع.
- خدمة العملاء بشكل أفضل.
- قلة تغيب الموظفين.
- إنخفاض معدل إنتقال العاملين.
- إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- // الروح المعنوية.
- // معدلات التحفيز في العمل.
- // // روح العمل الجماعي.
- // // الولاء و الإلتزام الوظيفي.
- الشعور بالإنتماء.
- القابلية للمبادرة و الإبداع.
- إرتفاع مستوى الحماسة.

و منه فإن أهمية الإلتزام الوظيفي في العملية الإنتاجية يبينها إرتباط هذا الأخير وأثره المباشر على معظم المكونات المهنية لها ، خاصة إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين و الولاء التنظيمي و الشعور بالإنتماء إلى غير ذلك من

¹ نشرة " ذو كفرنس بورد "، مرجع سابق.

المتغيرات المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين ، فكل تلك العناصر المرتبطة به والتي ذكرتها نشرة "نوكنفرنس بورد" لا يمكن أن توجد إلا في وجود التزام وظيفي مستجيبا لمتطلبات العملية الإنتاجية، و بذلك فإن أهمية الإلتزام الوظيفي في هذه العملية تظهر في أهمية المورد البشري (العاملين) و تحديدا في مدى نجاعة وأهمية عملية تنظيم و تسيير علاقات العمل، لأن العنصر البشري هو المتغير الأساسي والمتحكم الرئيسي في مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ، زمنه فإن توفير الإطار الملائم لتنظيم و تسيير علاقات العمل كضامن لإيجاد مستوى الإلتزام الوظيفي المطلوب للعملية الإنتاجية و لتحقيق هدف العاملين في آن واحد لأن تواجدهم بها تترجمه سلوكياتهم الإنتاجية في إطار علاقات العمل، و خلاصة لما سبق ذكره فإن القول بإرتباط أهمية المورد البشري بأهمية تنظيمه و تسييره و التي تعني أهمية تنظيم و تسيير علاقات العمل يفسر أهمية الإلتزام التنظيمي في العملية الإنتاجية وهو ما دل عليه مؤتمر العمل الدولي في دورته 2008/97 التقرير 5.

المطلب الثاني : تنظيم علاقات العمل و الإلتزام الوظيفي:

تتدرج العلاقة بين علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية و الإلتزام الوظيفي للعاملين (الإلتزام العاملين وظيفيا) ضمن ما تحمله الإجراءات التنظيمية من الأساليب التي من شأنها إضفاء نمط تنظيمي سائد في المؤسسة و مناسب و متناسق مع أهدافها، تعكسه اللوكات الرسمية للأفراد أثناء ممارسة نشاطهم في اطار تلك العلاقات ، فتنظيم علاقات العمل يقوم على مبادئ تكفل نجاعة الفعل خاصة وأن ذلك يتعلق بالممارسة التي تمثل الإهتمام بالسلوك التنظيمي لأجل تحسين أداء المنظمة وفق مكوناتها المختلفة(مواد،موارد بشرية،...). فالإلتزام الوظيفي حسب المدخل السلوكي الإجتماعي دليل على رغبة العاملين في أداء و وظائفهم المهنية كأدوار إجتماعية فهم بذلك يرتبطون بأعمالهم التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة

المنظمة⁽¹⁾ ، ما يعزز الميزة التنافسية بالمؤسسة و التي يعود بنتائج إيجابية عليها، لذلك فإن الإهتمام بالالتزام الوظيفي يوجب على مسيري المؤسسات إيجاد الأطر التنظيمية المناسبة التي تساهم في إيجاد و تكوين الرغبة في العمل لدى العاملين و المحافظة على إستقرارها جراء تنظيم مهام و أدوار العاملين غايته تنميط علاقات العمل بإتجاه ما يصبوا إليه العاملون و ما ينتظرونه من المؤسسة و ما تتوقعه هذه الأخيرة منهم.

ويكتسب الإلتزام الوظيفي كسلوك ضرورته في العملية الإنتاجية لإرتباطه بالعديد من السلوكات الجيدة التي يبديها العاملون (مثل : إرتفاع مستوى الأداء ، إنخفاض معدل الغيابات ، إنخفاض معدل دوران العمل،...) ما يجعله عاملا مهما من عوامل زيادة الإنتاجية (إنتاجية العاملين) لأن الملتمزمون وظيفيا من العمال يتميزون ببذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في اطار تنفيذ علاقة العمل الرابطة بينهم وبين المؤسسة، لذلك فتنظيم علاقات العمل يكمن فيما تقوم به إدارة الأفراد في إطار وظائفها التي تلخص هدفها الرئيسي المتمثل في تكوين و إيجاد مجموعة العاملين القادرين على العمل و الراغبين فيه و تحسين وتطوير أدائهم و فقا لمعايير تملئها الضرورة التنظيمية اللازمة لتحلي العاملين بالالإلتزام الوظيفي كأحد شروط زيادة الإنتاجية.

المطلب الثالث : تسيير علاقات العمل و الإلتزام الوظيفي :

حسب المفهوم العام للتسيير الذي يتضمن التحكم في استعمال الوسائل اللازمة المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة ، فإن هدف تسيير علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية هو ضمان إلتزام العاملين وظيفيا إثر إلتزامهم بمحتويات علاقات العمل ومكوناتها و ما يترتب عليها من حقوق و واجبات ، و بما

¹ (حريم حسين: السلوك التنظيمي _ سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال _ دار حامد للنشر، الأردن، 2004،ص:340.

أن علاقات العمل هي نظام من القواعد التي تنظم العلاقات في الصناعة⁽¹⁾ فإن تسييرها و تنفيذ تلك القواعد وترجمتها على أرض الواقع في شكل ممارسات محددة ضمن وسائل قانونية أو تفاوضية (إتفاقات و إتفاقيات جماعية) أو قرارات إدارية أو أعراف إجتماعية سائدة في المؤسسة الصناعية ،... يقوم بها المشرفون بغية توجيه السلوكات الوظيفية للعاملين و توحيد شكلها و فق ما تمليه أهداف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بتسيير علاقات العمل.

إذا ما إنطلقنا من أن الإلتزام الوظيفي يمثل رغبة العاملين و استعدادهم الكامل للقيام بأدوارهم الوظيفية داخل المؤسسة في إطار ما تمليه و تحدده القواعد التي يتكون من مجملها نظام علاقات العمل فإن تسيير هذه الأخيرة ينبغي أن يستهدف إيجاد تلك الرغبة و الإبقاء على تواجدها و البحث في كيفية تعزيزها والتصدى لكل السلوكات المعيقة للعملية الإنتاجية و بالتالي يكون الإلتزام الوظيفي للعاملين أحد الأهداف الأساسية لتسيير علاقات العمل بإعتباره أحد شروط زيادة الإنتاجية.

قد يقودنا الخوض في صور الإلتزام الوظيفي للعاملين إلى الوقوف على دور تسيير علاقات العمل في إيجاد ذلك ، فالإلتزام الوظيفي " كوسيلة لتحقيق هدف معين"⁽²⁾ لا يبلغه الفرد إلا بانتمائه للمؤسسة علما أن الإلتزام يعني التحلي بالخصائص السائدة المميزة للمناخ التنظيمي و الإلتزام بها وفقا لعمليات تنظيمية وتسييرية ضامنة لأهداف هذه الأخيرة ، و الإلتزام الوظيفي كقيمة تتجسد عندما "تصبح أهداف المؤسسة و قيمها أهداف أعضائها و قيمهم"⁽³⁾ و هو كما لا يتأتى

¹ (باري كشواي: إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص : 179.
² (محمد حمدات، محمد عياصرة :درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية حصارلردنية من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، مجلد 25(4)،2011،ص:1008.
³ (محمد حمدات، محمد عياصرة :درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية حصارلردنية من وجهة نظرهم ، مرجع سابق ، ص: 1008.

إلا بضمان آليات تدار بها علاقات العمل بإعتبار أن التسيير ماهو إلا " أحد أشكال الوظيفة الإدارية المتعلقة بالقيادة والتحفيز." (1)

المبحث الثاني : الإلتزام التنظيمي و علاقات العمل :

ضمن هذا المبحث سوف نحاول الوقوف نظريا على دور الإلتزام التنظيمي في العملية الإنتاجية كأحد شروط زيادتها كنتيجة تضمنها العملية التنظيمية للعلاقات الإجتماعية للعمل و أسلوب إدارتها.

المطلب الأول : دور الإلتزام التنظيمي في الإنتاجية :

يستدل على دور الإلتزام التنظيمي في زيادة الإنتاجية بل إعتباره أحد شروط ذلك نظرا لأهميته التي تتبع من الفهم السليم للعلاقة بين الفرد و المنظمة(2) ، فيتضح دوره في الإنتاجية جراء ما يمثله من توافق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة التي يعمل بها ، هذا التوافق الذي تظهره السلوكات التنظيمية للأفراد ومدى تقيدهم بها و امتثالهم لما يمليه المشرفون و تقبلهم بتلقائية دون رفض، كما أن إرتباط الإلتزام التنظيمي بدور العاملين و نوع المهمة المسندة لكل منهم و الصراع ، و أيضا إرتباطه بالرضا الوظيفي للعاملين و مشاركتهم ...و هي كلها سمات وسلوكات و أدوار و عوامل تتدخل بصفة قوية في الإنتاجية و تبين دوره فيها وتجعل منه أحد أهم شروط زيادتها.

أما الإنطلاق من التعاريف العديدة للإلتزام التنظيمي لأجل تحديد دوره في زيادة الإنتاجية يضعنا أمام ضرورة الإشارة إلى جملة من العوامل التي تساعد على زيادة الإنتاجية ك" الكفاءة التنظيمية و دافعية العاملين و وضوح الأهداف و تحديد أدوارهم فيها و الرضا عن العمل و التماسك بين العاملين الذي يميز جودة العلاقة بين الزملاء و نمط الإشراف غير التسلطي و غير المتسبب

(1) ، (2) محمد العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2002، ص:293.

الذي يشير إلى جودة العلاقة بين العاملين و المشرفين و المناخ التنظيمي السائد المشجع على الإبداع و الإنجاز والعطاء و رغبة العاملين في بلوغ أهدافهم وانتهاج نظام جيد للحوافز" (1) ، إلى غير ذلك من العوامل و الأسباب التي تعمل على زيادة الإنتاجية لكونها أسباب تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي و اللازم لتلك الزيادة لذلك نجد أن معظم النظريات التي تناولت التنظيم و المنظمات ركزت عليها ، و هي في نفس الوقت تمثل مكونات و مضمون الإلتزام التنظيمي ، وبالتالي فإن هذا الأخير يؤدي إلى زيادة الإنتاجية عبر توافر مكوناته ومضامينه و تجسيدها في واقع المنظمة.

المطلب الثاني : تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل و الإلتزام التنظيمي :

يعد المورد البشري الذي تحوزه المنظمة الصناعية أحد مشكلات محور العملية الانتاجية بل أهم عناصرها (2)، فالقوى العاملة هي التي تفكر و تدبر وتخطط و تدير عمليات التشغيل المختلفة و تشرف عليها و توجهها ، كل ذلك لا يتحقق إلا بإيجاد صيغ تنظيمية تهدف إلى إدارة علاقات العمل ضمن عمليات إدارة الأفراد بالكيفية التي تضي على الموارد البشرية المستوى المطلوب من الإلتزام التنظيمي الذي يشير إلى التقيد بتلك الصيغ ، و هو ما لا يتأتى إلا في ظل توفير الظروف المادية (كالأجور و العلاوات والمنح ...) و المعنوية (كالعادلة والتشجيع و التحفيز ...) المناسبة لإشباع حاجات العاملين.

يقودنا الخوض في فعالية دور العنصر البشري في أداء العمليات الانتاجية بإعتباره الموجه و المدير و المنفذ لها و لمختلف العمليات المكتملة و المساعدة (3) إلى الوقوف على أن لهذا العنصر أثر كبير في تحريك شروط زيادة الإنتاجية على

(1) الكايد:الولاء التنظيمي في الجامعات الأردنية،دراسة ميدانية من وجهة نظر هيئة التدريس .
(2) أحمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ،ص:52.
(3) أحمد طرطار : المرجع نفسه ، ص: 54.

مستوى المؤسسة و يجب استعماله الاستعمال الأمثل ضمن ضبط و تحديد الشروط الضامنة لتنظيم علاقات العمل و تسييرها بمراعاة اعتبارات عدة ، أهمها:

• إيجاد الإطار المناسب لتنظيم علاقات العمل و تسييرها حتى يتم توجيه سلوك العاملين و فق متطلبات العملية الانتاجية.

• الاهتمام بكفاءة العاملين ضمن الاجراءات التنظيمية لعلاقات العمل لضمان تجاوبهم معها.

• يتعين أن تشمل هذه الاجراءات في مضامينها حث العاملين على البذل و العطاء مما يعزز زيادة الانتاجية ، خاصة ما يحقق التعبئة المعنوية لهم والتحفيز المعنوي.

كما تلعب عملية تنظيم علاقات العمل دورا هاما في تحقيق التوافق الاجتماعي بين العاملين و المشرفين و كذا بين زملاء العمل ، إذ أنها ترتبط بعملية تحديد الأدوار التنظيمية التي تمثل مجموعة السلوكيات المتوقعة من العاملين أثناء تنفيذ مهامهم ، حيث أنها تمس بصفة مباشرة أبعاد الأدوار التنظيمية التي حددها " إدغر شين " في ثلاثة أبعاد هي :⁽¹⁾ **البعد الشمولي** الذي يمثل البعد الاجتماعي بما يتضمنه المناخ الاجتماعي للمؤسسة ، **البعد الوظيفي** المتعلق بالمهمة التي يؤديها العامل ، و **البعد الهرمي** الذي يرتبط بمرتبة العامل داخل المؤسسة ، فعملية تنظيم علاقات العمل من شأنها أن تساعد على تجنب بعض المواقف المعيقة لزيادة الانتاجية كزيادة عبء الأدوار و صراع الأدوار و غموضها لما لها من أثر على شروط زيادة الانتاجية لدى العاملين لأنها تؤثر على رضاهم الوظيفي و التزامهم التنظيمي و الوظيفي.

⁽¹⁾ جون أرنس ، راندي دي سيمون : تنمية النوارد البشرية ، ج1، ترجمة : عبد المحسن نعلساني ، النشر العلمي و المطابع ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2011، ص: 333.

كما أن ارتباط عملية تنظيم علاقات العمل بأنماط السلوك المناسب والمقبول لدى العاملين من شأنه أن يساهم في تحقيق ذلك التوافق كون تلك الأنماط تعذب بمثابة المعايير لدى جماعة العاملين مما يتوجب الاهتمام بها تبعاً لأهميتها في زيادة الانتاجية.

فالمقصود إذاً بتنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل تلك الإجراءات والعمليات المكونة للعملية التنظيمية التي تدار وفقها علاقات العمل بما يضمن تنفيذ المهام وأداء الأدوار فردية كانت أو جماعية اللازمة لبلوغ مستوى الإنتاجية المكافئ للإمكانيات المتوفرة ، فهي الضامن الأنجع للوقاية من الصراعات و التخفيف من حدتها و حتى تسويتها، فتتنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل إعتباراً من حاجات العاملين و غاياتهم من الإنتماء للمنظمة مع مراعاة أهداف هذه الأخيرة يساعد إلى حد بعيد في تجنب نزاعات و خلافات العمل و يذلل من حدتها فردية كانت أو جماعية لأن تحديد و ضبط هذه الإجراءات وفق آلية التفاوض الجماعي وبمشاركة مندوبي العمال يكسبها صفة الإلزامية لكلا الطرفين.

يتعين أن تستهدف العمليات التنظيمية للعلاقات الإجتماعية للعمل إقناع العاملين و قبولهم بقيم المنظمة و أهدافها و تعزيز الرغبة لديهم لبذل أكبر جهد ممكن مما يعمل على زيادة الإنتاجية ، وبذلك يمكن أن يستدل على الإلتزام التنظيمي بالعمليات والظواهر التنظيمية التي تبرز إثر تنفيذ الإجراءات و العمليات المذكورة ، التي تلاحظ من خلال سلوك العاملين داخل المنظمة ، و عليه فإن العلاقة بين تنظيم علاقات العمل و الإلتزام التنظيمي تبرز من كون هذا الأخير يمثل حصيلة تفاعل جملة من المكونات التنظيمية والسلوك الإنساني و الظواهر الإدارية داخل المنظمة ، كما يمكننا أن نبين العلاقة بين العلاقات الإجتماعية

للمعمل و الإلتزام التنظيمي تبعا لتصنيف هذا الأخير و الذي تطرق له العديد من الباحثين ضمن نمطين شائعين له هما(1):

الإلتزام التنظيمي المؤثر : و هو الذي يعبر عن مستوى الرضا لدى العاملين إنطلاقا من علاقاتهم مع بعضهم البعض (العلاقات بين زملاء العمل) و علاقاتهم التنظيمية بما تحتويه من الشعور بالإلتزام للمنظمة و علاقاتهم مع المشرفين و هي عوامل تؤثر بصفة مباشرة في الأداء.

الإلتزام التنظيمي المتواصل : و يعكس إدراك و وعي العاملين بحقيقة الإمتيازات و المنافع التي يحصلون عليها جراء تواجدهم بالمنظمة (إلتمائهم إليها) كالأجر و الأقدمية و الخدمات الإجتماعية،... و وعيهم بثقل نتيجة فقدان تلك الإمتيازات.

ترتبط العوامل المساعدة على إيجاد الإلتزام التنظيمي و زيادته لدى العاملين بتنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل إرتباطا وثيقا فالإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي أي إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يساعد الأفراد و الجماعات على تقديم أعلى مستوى ممكن من الأداء لا يتم إلا عبر مراعاة العلاقات السائدة داخل المنظمة و النظر إليها باعتبارها سلوكيات يتعين التحكم فيها و توجيهها و فق أهداف المنظمة.

أما إنطلاقا من حاجات العاملين و بحثهم عن إشباعها و بحث كل عامل عن المكانة التي تجعله محبوبا داخل المنظمة يجعل من عمليات تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل عاملا مساعدا على بلوغ ذلك، و عليه فإن تنظيم تلك العلاقات يعمل على تعزيز الإلتزام التنظيمي لديهم ، بالإضافة إلى كون العمليات التنظيمية تلك تعمل على توضيح المهام و الأدوار و منه وضوح الأهداف الذي يؤدي إلى جعل العاملين أكثر قدرة على فهم المهام المنوطة بهم التي تتدرج ضمن تحديد

¹ محمد مصطفى الخرشوم: تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27 ، العدد 3، ص:174.

الأدوار ومنه قدرتهم على تحقيق تلك الأهداف ، وهو ما يعكس إيجاد الإلتزام التنظيمي لديهم و ما يترتب على ذلك من استقرار و تجنب للصراعات. إضافة إلى طرق زيادة الانتاجية ذات البعد الاقتصادي المرتبطة بتسيير المدخلات و المخرجات ، هناك عوامل أخرى من شأنها التأثير في معدل الانتاجية مرتبطة بالموارد البشرية منها:

- عدم تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية ، فهنا يظهر دور تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل في ضمان توظيف أفضل و أمثل للموارد البشرية بالنظر لما يتضمنه من إجراءات تؤطر تلك العلاقات بالكيفيات التي تجعل من العاملين يلتزمون بتلك المحتويات التنظيمية و هو ما يبدو منهم في صورة إلتزام تنظيمي.
- إنخفاض المستوى المهاري للعاملين الذي يسببه إغفال الاجراءات المنظمة لعلاقات العمل لبعض العوامل المؤثرة في المستوى المهاري للعاملين كالمشاركة و التعاون و تبادل الخبرات وضبط برامج التأهيل،... مما يؤثر على إلتزامهم التنظيمي .
- إهمال الاحتياطات اللازمة لضمان السلامة الصحية و الأمن وطب العمل ، الشيء الذي من شأنه أن يؤثر على جودة العلاقات الاجتماعية للعمل خاصة على مستوى العلاقات بين العاملين والمشرفين أو بين الممثلين النقابيين للعمال و إدارة المؤسسة مما قد يتسبب في ظهور حالات عدم التزم بيديها العاملون تجاه بعض الاجراءات التنظيمية.

كل تلك العناصر نجد أن لها أثرا مباشرا في أهم عنصر من عناصر

الانتاجية ألا وهو الأداء ، حيث ترتبط بمسببات تكوينه و زيادته ك :

الرغبة في العمل: التي تشير إلى مدى اندفاع العاملين نحو العمل مما يجعل عملية تنظيم علاقات العمل ضرورية بالنظر لتأثر أدائه بسلوكه في التعامل مع زملائه ورؤسائه و مرؤوسيه.

القدرة : التي تمثل مدى تحكم العاملين فنيا في عملهم جراء ما تضمنه الاجراءات التنظيمية للعلاقات العمل من معرفة للمهام و توضيح للأدوار.

المطلب الثالث : تسيير العلاقات الاجتماعية للعمل و الالتزام التنظيمي :

عكس عملية تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل التي تعني بناء و إيجاد الإجراءات التنظيمية الكفيلة بضبط و تحكم و توجيه تلك العلاقات وفق متطلبات أهداف المنظمة ،فإن إدارتها و تسييرها يتعلق بتنفيذ تلك الإجراءات المكونة للعملية التنظيمية ، و عليه بات من الضروري التركيز على تنفيذ الإجراءات الموجودة لأجل السيطرة على سلوك العاملين تنظيميا و ما لذلك التنفيذ من دور في إيجاد وتعزيز الإلتزام التنظيمي كأحد شؤوط زيادة الإنتاجية في المنظمة الصناعية.

فإدارة العلاقات الاجتماعية للعمل بأسلوب يهدف إلى ضمان التزام العاملين تنظيميا لا يمكن تحقيقه بعيدا عن اطار العلاقات الانسانية القائمة على الاهتمام باتجاهات و ميولات و اهداف العاملين بما يعزز مبدأ التعاون في بيئة العمل والتفاهم بين أطراف علاقات العمل و تقوية الثقة بين العاملين و المشرفين ، و كذا اشباع الحاجات المتنوعة للأفراد ضمن تحقيق أهداف المنظمة ، ألى جانب رفع الروح المعنوية المساهمة في توفير الاستقرار النفسي العام للوصول في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.

تشكل الرقابة و المتابعة التي يضطلع بها المشرفون كمهام أساسية يقومون بها لتحديد موضع النقص و التقصير التي من شأنها كبح و إعاقه وتيرة الإنتاجية أهم المؤشرات الدالة على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين و هي أيضا أحد وسائل تحقيقه، فهي كفيلة بوضعنا أمام الصورة الحقيقية لعملية إدارة و تسيير العلاقات

الإجتماعية للعمل، إذ يقوم المشرفون أو المسؤولون الذين يكونون على دراية تامة بالإجراءات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المنظمة بغرض تنظيم تلك العلاقات بمتابعة تقيد العاملين بها و إلتزامهم بمضامينها و درجة تقبلهم لها و من ثمة رفع التقارير حول عملية التسيير للإدارة العليا لاتخاذ القرار المناسب سواء بترسيخ السلوك التنظيمي الإيجابي للعملية الإنتاجية أو التصدي للسلوك السلبي عليها سواء بالتكليف أو الإلغاء وفق تحديد إجراءات جديدة تتضمن ذلك.

إن الحديث عن رقابة نشاط العاملين يقودنا إلى الحديث عن نمط الإشراف الذي يتبعه المسؤول المباشر الذي تسند له مهمة الإشراف و هو ما يعود بنا إلى طبيعة العلاقة بين العاملين و المشرفين (العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين) ، فالرؤساء هم من يقومون بشرح كفيات القيام بالمهام و منه إبراز الأهداف و كفيات تحقيقها و كفيات القيام بالأدوار و هو ما يجعل العاملين أكثر قدرة على فهم العمليات الإنتاجية و أحسن أداء لها و بذلك تكون المنظمة قد عملت جراء تسيير علاقات العمل على توفير أحد أهم شروط زيادة الإنتاجية المتمثل في الإلتزام التنظيمي.

خلاصة لما سبق ، فإذا كان الهدف من تنظيم العلاقات الإجتماعية للعمل هو إيجاد و تحديد الإجراءات التنظيمية المناسبة لتحديد السلوك التنظيمي للعاملين وجعله أكثر تماشياً مع أهداف المنظمة من خلال التحكم فيه و توجيهه بغرض إيجاد و تعزيز الإلتزام التنظيمي لديهم ، فإن تسيير هذه العلاقات يمثل مراقبة و متابعة تنفيذ تلك الإجراءات التنظيمية يعمل على جعل العاملين مقيدين بأعمالهم بالكيفية التي تدعم ارتباطهم بالمنظمة.

الفصل السادس

محتويات الفصل السادس : إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : مجالات ومجتمع الدراسة.

المطلب الأول : المجال المكاني.

المطلب الثاني : المجال الزمني.

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني : منهج الدراسة و أسلوب اختيار العينة.

المطلب الأول : منهج الدراسة.

المطلب الثاني : العينة و أسلوب اختيارها.

المطلب الثالث : خصائص العينة.

المبحث الثالث : أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول : الملاحظة و كيفية استخدامها.

المطلب الثاني : المقابلة و استخداماتها في الدراسة.

المطلب الثالث : الاستمارة.

إن تحديد وضبط إجراءات الدراسة الميدانية يؤدي حتما إلى تحقيق نتائج أكثر دقة و وضوحا ، لذلك فإن الوقوف على حقيقة المجالات المختلفة للدراسة (المكان، الزمن، ومجتمع البحث)، واختيار المنهج المناسب ، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات التي ستتم معالجتها وتحليلها يساعد كثيرا في الحصول على الإجابة اللازمة للتساؤلات البحثية المطروحة.

المبحث الأول : مجالات ومجتمع الدراسة:

المطالب الأول : المجال المكاني:

تعد مؤسسة صناعة الكوابل- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل سابقا - أكبر مركب صناعي في إقليم ولاية بسكرة ، فهي تقع على مساحة إجمالية قدرها اثنان وأربعون هكتارا (42 هكتار) منها اثني عشرة هكتارا (12 هكتار) مغطاة بالمنطقة الصناعية في الناحية الغربية لمدينة بسكرة وتعتبر كذلك أكبر المؤسسات المنتجة الكوابل الكهربائية وطنيا.

انطلق مشروع انجاز مركب الكوابل الكهربائية في عام 1980 تنفيذ المخطط الرباعي 1980-1988 من قبل مؤسسة "سكات SKET" الألمانية الشرقية "RDA" سابقا، حيث عملت الشركة الألمانية على مشروع إقامة المصنع بدءا بالدراسة إلى غاية التجهيز وحتى التكفل بإجراء تريضات في ألمانيا لفائدة العاملين التقنيين ، انتهاءً بفترة إنتاج تجريبية لمدة ستة أشهر.

في عام 1998 أعيدت هيكلة المؤسسة الأم وهي المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل التي كانت تضم عدة وحدات منها وحدة بسكرة التي انفصلت عن المؤسسة الأم لتسمى "مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-" كمؤسسة اقتصادية مستقلة ذات أسهم ، تنتج مختلف أنواع الكوابل الكهربائية كالكوابل المنزلية ، الكوابل المستخدمة في نقل الضغط العالي ، و المتوسط ، إضافة إلى صناعة لوازم التوضيب (كالبكرات الخشبية ،

السيبات البلاستيك)، وقدرت لها طاقة إنتاجية في البداية بحوالي 28000 طن، لتتغير بعد ذلك تبعا لمؤثرات عدة تتعلق بالسوق ، والتكنولوجيا...

يعمل على توزيع منتج مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- ثلاثة عشرة (13) نقطة توزيع منتشرة عبر التراب الوطني ، وقد سعت المؤسسة ومنذ 1999 للحصول على شهادة جودة المنتج ISO9001 سنة 2003 بعد تبنيها سياسة إنتاجية الهدف من ورائها تحقيق الجودة في المنتج .

في عام 2008 دخلت المؤسسة في شراكة مع الشركة الأمريكية المتخصصة في صناعة الكوابل المسماة "جينرال كابل" « GENERAL CABLE » بنسبة 30% في رأسمالها وهذا ضمن سياسة اقتصادية وطنية تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الوطني واكتساب الخبرات والتكنولوجيا الحديثة. وتتكون المؤسسة من 08 مديريات فرعية هي:

- المديرية العامة. - مديرية الموارد البشرية. - مديرية المالية و المحاسبة.
- المديرية التجارية. - مديرية الشراء. - المديرية التقنية.
- مديرية الاستغلال. - مديرية المراقبة و التسيير.

المطلب الثاني: المجال الزمني :

امتدت الدراسة الميدانية لفترة خمسة و عشرون (25) يوما موزعة على مرحلتين :-

الأولى استطلاعية دامت ثلاثة أيام من تاريخ 2013/12/06 إلى 2013/12/08 ، حيث أجريت ثلاثة زيارات للمؤسسة خصصت الأولى للاتصال بالمصلحة المختصة باستقبال المتربصين والطلبة أين تلقيت الشروحات المتعلقة بتعريف المؤسسة بعدها اتصلت بالمديرية العامة حيث تمت زيارة مختلف المصالح على مستواها، ثم تلى ذلك إجراء زيارة استكشافية تم التعرف خلالها على الشكل العام للمؤسسة

ومكوناتها وتتبع مختلف الخطوات الإنتاجية و الكيفيات المعتمدة في توزيع العالمين وتصنيفهم خلال الاطلاع على بعض الوثائق والسجلات.

أما المرحلة الثانية فقد بدأت يوم 2013/12/13 حيث تم اختيار استمارة البحث في مرحلة أولية شملت نسبة 10% من مفردات العينة سمحت باكتشاف النقائص وعيوب الإستمارة الشيء الذي مكن من تصحيحها وتصويبها بحذف وإضافة بعض الأسئلة ومنه وضعها في صيغتها النهائية ، ليتم الشروع في جمع البيانات بعد توزيع الاستمارة و دامت هذه المرحلة الزمنية الثانية إلى غاية 2013/12/31.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجال البشري الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية وهو ما يمثل مجموع العاملين بالمؤسسة موضوع دراسة الميدانية.

تضم مؤسسة صناعة الكوابل عدد عمال إجمالي يقدر بـ 918 عاملا ، موزعين حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي:

- الإطارات: 109 عامل.

- أعوان التحكم: 184 عامل.

- أعوان التنفيذ: 625 عامل.

يتوزعون على ثمانية مديريات كما هو مبين في الجدول رقم : (01) التالي :

المجموع	توزيع العاملين			عدد العاملين	المديرية
	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات		
08	01	00	07	08	المديرية العامة
129	83	25	21	129	مديرية الموارد البشرية
23	09	08	06	23	مديرية المالية والمحاسبة
22	03	08	11	22	مديرية التجارية
41	04	25	12	41	مديرية الشراء
198	74	95	29	198	المديرية التقنية
488	450	22	16	488	مديرية الاستقلال
09	01	01	07	09	مديرية المراقبة والتسيير
918	625	184	109	918	المجموع

• جدول من إعداد الباحث.

المبحث الثاني : منهج الدراسة وأسلوب اختيار العينة.

المطلب الأول : منهج الدراسة:

يعد اختيار منهج البحث المناسب أحد أبرز و أهم خطوات البحث العلمي إذ يتعين الثبات على المنهج العلمي الذي يتضمن الخطوات البحثية الضرورية لإنجاز الدراسة العلمية.

وقد اهتم الفلاسفة اليونان قديماً بالمنهج واطبعين له تعريفات متنوعة إذ استخدم " أفلاطون" مصطلح المنهج للدلالة على البحث والمعرفة ، أما "أرسطو" فقد قصد به البحث⁽¹⁾ ، فكلمة منهج مشتقة من الكلمة اليونانية « META » أي " نحو" وقد

⁽¹⁾ عبد الرحمن بدوي: **منهج البحث العلمي** ، كتابة المطبوعات ، الكويت ، 1977 ، ص:03

استعملت للتعبير بها عن الطريق الآمن ، لتأخذ معنى كيفية التصرف للوصول إلى الهدف (1).

إن المنهج حسب "مارلين غرافيتز" هو مجموعة العمليات الذهنية التي تحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة ، مع احتمال تباينها والتأكد من صحتها (2) ، وهو أيضا أسلوب منطقي ملازم لكل عملية تحليل ترتدي الطابع العلمي (3) ، والملاحظ من هذين التعريفين أن المنهج هو عبارة عن جملة من العمليات الذهنية المنطقية التي تساعد الالتزام بها وإتباعها على التوصل إلى الحقائق العلمية المرجوة.

تختلف مناهج البحث في العلوم حسب المجالات العلمية وطبيعة الدراسة العلمية ، والأهداف المرجوة من الدراسة العلمية.

لقد تعددت المناهج المطبقة في البحوث السوسولوجية وتنوعت حسب تنوع المواضيع والظواهر المراد دراستها ، لذلك فإن اختيار المنهج المناسب لأية دراسة (الاتجاه المنهجي المناسب) يتوقف على مدى دقة صياغة وضوح الأهداف التي تصبوا إليها هذه الدراسة (4) ، ولما كان الهدف من دراستنا هذه هو الوقوف على حقيقة تكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية، من خلال الأساليب المتبعة في ذلك والوسائل المستعملة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستدلال على ما يحققه ذلك من رضا للعاملين وزيادة الإنتاجية إحصائيا أي توضيح نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، وتفسيره وتحليله بغية التأكد من إمكانية تحقيقه لرضا العاملين ، وكذا مساهمته بشكل أوبآخر في زيادة الإنتاجية ، فإن دراستنا هذه تندرج ضمن البحوث الوصفية ، التي تسعى

¹ بلقاسم سلاطينية ، حسن جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2004، ص: 26.

² Grawitz Madeline : **les méthodes des sciènes sociales**, Ed. DA loz, Pars, 1976, P :332. .

³ فريدريك معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية عن العرب وفي الغرب، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، 1985 ، ص: 6.

⁴ السيد الحسيني: مدخل الدراسة التنظيمات المعاصرة، جامعة عين شمس، 1992، ص: 211.

لتوضيح واقع الحوادث وتناولها بالتحليل و التفسير، و التي تعددت أساليبها التي نذكر منها :

البحث المسحي الذي يتم على استطلاعات الرأي والمقابلات وجرى البيانات وتحليل الوثائق والسجلات والمقابلات ، **بحث النمو أو التطور أو التغيير** الذي يدرس نماذج ومراحل التطور أو التغيير (مثل دراسة الاتجاه ، دراسة المتابعة ، دراسة العينات المقطعية)، **البحوث المقارنة للأسباب** أو كما تسمى ببحث الحقائق المقررة و التي تأخذ ظاهرة أو حالة أو نتيجة أو ظرف حالي ثم البحث فيه رجعيًا حول أسباب حدوثه ، **بحوث الحالة العقلية** التي تمثل إطارًا إجرائيًا كونها تركز على دراسة وحدة أو ظاهرة أو عاملاً محددًا كفرد أو مجموعة أفراد أو مؤسسة ، أو ظاهرة اجتماعية... ، **بحوث الارتباط** التي تدرس العلاقة بين حدوث صفة أو تغيير أو عامل عند حدوث عامل آخر أو أكثر⁽¹⁾ وهو الأسلوب المعتمد في دراستنا هذه.

المطلب الثاني : العينة وأسلوب اختيارها :

لا تعتمد معظم البحوث المعاصرة على طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث، بل تعتمد على دراسة عينة مختارة و مسحوبة وفق تقنية معينة من مجتمع البحث الذي تتعلق به الدراسة الميدانية⁽²⁾.

وفي غالب الأحيان تكون العينة الحل الأنسب و الملائم لتقاضي الدراسة الميدانية المسحية لما تطلبه من إمكانات مادية وزمنية و لما تتضمنه من تعقيدات إضافة إلى أن طبيعة النتائج المتحصل عليها من الميدان الاجتماعي لا تتميز بالضرورة بالدقة والموضوعية والشمولية⁽³⁾.

⁽¹⁾ محمد زياد حمدان: البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، عمان، 1989، ص:67، 68، 69.
⁽²⁾،⁽³⁾ احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص:49.

يُقصد بمجتمع البحث "مجموع الحالات التي تطبق عليها خصائص معينة تُحدد وفقا لموضوع لدراسة⁽¹⁾ أي كل مفردات المجتمع المعني بالدراسة الميدانية والتي نريد الحصول على البيانات من خلالها ، فإن مجتمع بحثنا هذا هو مجموع العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والإطارات في مختلف المديريات التي تتكون منها المؤسسة وبذلك يكون عدد مفردات مجتمع البحث مساوي إلى 918 عاملا ، موزعين على مختلف المديريات.

أمام صعوبة إمكانية إجراء دراسة مسحية على جميع مفردات مجتمع البحث، ارتأيت الاعتماد على العينة كأسلوب لتنفيذ الدراسة الميدانية ، فالعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة ، وإجراء الدراسة عليها ، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة⁽²⁾ ، فهي نموذج مصغر لمجتمع البحث تحمل نفس خصائصه ومميزات ويؤدي استخدامها إلى نتائج تعكس النتائج التي قد تحصل عليها في حالة المسح.

تأخذ العينة عدة أنواع تختلف باختلاف أهداف الدراسة وخصائص مجتمع البحث ، وبصورة عامة فإن العينات تصنف إلى قسمين أساسيين هما: العينة المقيدة أو المنتظمة أو المحددة ، والعينة العشوائية⁽³⁾ وقد اختير لإنجاز الدراسة الميدانية أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة لأنه يتماشى مع مضمون البحث وأهدافه إضافة إلى تركيبة مجتمع البحث المتكون من طبقات عمالية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وهذا تقاديا لأي إقصاء محتمل، كما أنها تعتبر أدق أنواع العينات والأصلح لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا، لأنها لا تهمل الفروقات والطبقات الموجودة فيه⁽⁴⁾ ، و لتحديد مفردات عينة الدراسة اعتمدت طريقة السحب العشوائي وهذا بعد الحصول على القائمة الإسمية لكل فئة عمالية مرقمة ترقيما تصاعديا كما يلي:

⁽¹⁾، ⁽²⁾ علي عبد الرزاق جليبي و آخرون : البحث العلمي الاجتماعي ، لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه ، دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص:ص: 309،311.

⁽³⁾ إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص:51.

⁽⁴⁾ احمد عباد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2006، ص:116.

- الإطارات: من 01 إلى 109.
- أعوان التحكم: 01 إلى 184.
- أعوان التنفيذ: 01 إلى 625.

مع تحديد حجم العينة الإجمالي مساوي لنسبة 11% من مجموع عدد

العاملين وعليه يكون عدد مفردات العينة:

$$ن ع = \frac{11 \times 918}{100} \simeq 101 \text{ مفردة ، تتوزع حسب الفئات العمالية كما يلي:}$$

$$\text{الإطارات} = 101 \times \frac{109}{918} = 11.99 \simeq 12.$$

$$\text{أعوان التحكم} = 101 \times \frac{184}{918} = 20.2420 \simeq 20.$$

$$\text{أعوان التنفيذ} = 101 \times \frac{625}{918} = 68.7669 \simeq 69.$$

ولتعيين المفردات المعنية بالبحث الميداني اعتمدت أسلوب السحب العشوائي

للأرقام ثم تحديد العامل من القائمة المسلمة لنا من إدارة المؤسسة ، أي الطريقة التقليدية

للاختيار العشوائي وهذا لأن العدد العشوائي لا تتحقق مع حجم مجتمع البحث خاصة إذا

ما تعلق الأمر بحساب مساحة الاختيار .

المطلب الثالث: - خصائص العينة:

يهدف التطرق إلى خصائص عينة الدراسة إلى الوقوف على مواصفات مجتمع البحث ومميزاته المختلفة اجتماعية كانت أو المواصفات الشخصية للأفراد إلى غير ذلك من المواصفات التي لها علاقة ببعض متغيرات الدراسة ، والتي قد تؤثر في متغير دون أن يتعدى أثرها إلى متغير آخر ضروري في الدراسة ، وقد اقتصرنا في دراستنا هذه على بعض العوامل الشخصية ذات العلاقة بالرضا الوظيفي ومنه بالإنتاجية والذين تستهدفهما دراستنا ، هذه باعتبارهما أهدافا ترجوها منظمة العمل الدولية في إطار تنظيم وتسيير علاقات العمل في المنظمات.

جدول رقم (2) يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس:-

النسبة	التكرار	الجنس
0.92%	92	ذكر
0.09%	09	أنثى
100%	101	المجموع

تؤكد البيانات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية تزيد عن عشرة أضعاف نسبة الإناث وهذا راجع لطبيعة نشاطها من جهة و لأن عدد أعوان التنفيذ بشكل النسبة الأكبر في العينة وفي غالبيتهم يشتغلون بورشات الإنتاج، بينما يقتصر عمل النساء في المكاتب وبعض الأنشطة البسيطة.

جدول رقم (3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن:-

النسبة	التكرار	الفئات
%12.12	12	35-25
%39.39	39	45-35
%43.43	43	55-45
%0.07	07	65-55
%100	101	المجموع

تشير الأرقام و النسب المحملة على الجدول أعلاه إلى توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن ، حيث وجد متوسط السن (المتوسط الحسابي)⁽¹⁾ يتجاوز الرابعة و الأربعين (44) سنة بينما تراوحت العمار بين السن السابعة و العشرون (27) والثامنة و الخمسون (58) حسب استمارات الاستبيان الموزعة ، إلا أن الذين يتجاوزون سن الخامسة والخمسون (55) يمثلون الأقلية مقارنة بباقي فئات السن ، ثم تلى ذلك فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن سن الخامسة و الثلاثون (35) ، و هي أرقام تعكس نوعية المتطلبات البشرية للعمليات الانتاجية بهذه المؤسسة الصناعية.

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:-

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
%0.13	13	أعزب
%0.88	88	متزوج
%00.00	00	مطلق
%00.00	00	أرمل
%100	101	المجموع

(¹) $X = \frac{\sum f \cdot x}{\sum f}$ حيث : f_i تكرار الفئات ، x_i مراكز الفئات.

تبيّن الأرقام المسجلة على الجدول رقم:04 أعلاه أن أغلبية العاملين متزوجون (بنسبة 0.88 % من حجم العينة) وهو ما يعد عاملاً مساعداً على التحكم في العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة نظراً لمستوى الوعي الذي قد يتحلّى به أغلبية العاملين في حين سجل غياب تام للعامل المطلقين والأرامل وهذا لا يعني عدم وجود هاتين الصنفين في المؤسسة ، فقد يرجع تبرير ذلك إلى عامل الصدفة الذي ينتج طريق الاختيار (الاختيار العشوائي).

جدول رقم (5) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:-

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25.74%	26	ابتدائي
21.96%	22	متوسط
39.6%	40	ثانوي
12.9%	13	جامعي
100%	101	المجموع

تشير الأرقام والنسب المتعلقة بتوزيع مفردات العينة اعتباراً من المستوى التعليمي إلى أن أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة من ذوي المستوى الثانوي أي الذين لم يتجاوزوا المرحلة الثانوية من التعليم الشيء الذي يجعل من التقارب في المستوى التعليمي بشكل عاملاً مساعداً على قيام علاقات جيدة بين زملاء العمل كأحد العوامل المحققة لجودة العلاقات بينهم وما لها من تأثير على الرضا الوظيفي لهم ، و تشجيعهم على الالتزام بمهامهم الذي يؤثر على التزامهم الوظيفي المرتبط بالإنتاجية.

جدول رقم (6) توزيع مفردات عينة الدراسة اعتبارا على الفئات المهنية:-

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
68.31%	69	عون تنفيذ
19.8%	20	عون تحكم
11.89%	12	إطار
100%	101	المجموع

إن أهم ما تبينه النتائج المدونة على هذا الجدول والمتعلقة بتوزيع مفردات عينة الدراسة وانتمائها إلى الفئات المهنية أن الأغلبية منها ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ وهذا راجع لسبب واقعي يتمثل في أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم من هذه الفئة وبالتالي فإن التمثيل في العينة يجب أن يكون مستجيبا لذلك ، وهذه الأغلبية التي يظهر انعكاسها على مستوى جودة العلاقة بين زملاء العمل اعتبارا من التقارب في المستوى المهني الذي يساهم في تكوين الشعور بالانتماء كأحد العناصر المؤدية إلى الرضا الوظيفي لديهم ، إضافة إلى توفير عنصر المساعدة بين زملاء العمل (الفئة المهنية الواحدة) و يجوز تبادل المعلومات المهنية و التواصل بينهم.

جدول رقم (7) يوزع مفردات عينة البحث حسب طبيعة علاقة العمل

القائمة مع المؤسسة :-

النسبة	التكرار	طبيعة علاقة العمل
38.61%	39	محددة المدة
61.39%	62	غير محددة المدة
100%	101	المجموع

تدل الأرقام والنسب المتعلقة بتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع علاقة العمل القائمة بين كل مفردة والمؤسسة اعتباراً على معيار المدة إلى أن النسبة الكبيرة (61.39%) من حجم العينة تتكون من العاملين الذي تربطهم علاقة عمل غير محددة المدة وهو الشيء الذي يدعم أدائهم وتنفيذهم لمهامهم بأريحية و بنوع من الحرية كما تشجعهم خبرتهم المهنية على إبداء رأيهم في القرارات المهنية وهي من بين العناصر المساهمة في إيجاد الالتزام الوظيفي لديهم ومنه زيادة الإنتاجية.

المبحث الثالث : أدوات جمع البيانات :

بعد الانتهاء من مرحلتي التعرف على مجالات الدراسة الميدانية ، واختيار أسلوب المنهج المناسب وتحديد عينة الدراسة ، ثم اختيار الأدوات الضرورية لجمع البيانات والتي تستجيب لمتطلبات هكذا دراسة.

المطلب الأول: الملاحظة وكيفية استخدامها:

لإتمام الدراسة الميدانية التي بدأت باعتماد الملاحظة كأحدى أهم أدوات البحث الميداني كونها مكنت من ملاحظة علاقات وتفاعلات المبحوثين وسلوكهم بصفة مباشرة دون تدخل أية قوة موجهة مع الالتزام بملاحظة كل ماله علاقة بموضوع الدراسة.

إن الملاحظة وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها ، ولا تعني بها الملاحظة العابرة العادية ، وإنما الملاحظة العلمية التي سيتعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية⁽¹⁾، فالملاحظة العلمية تختلف تماماً عن ملاحظة الإنسان العادي ، فحتى تكون الملاحظة ملاحظة علمية يتعين أن تكون هادفة بمعنى معلومة الغرض ، على مستوى معين من الدقة حتى لا تهمل أي من الجوانب التي تعني موضوع الدراسة ، كما يتعين أن تكون ممنهجة ومبرمجة

⁽¹⁾ احمد عباد: مرجع سابق، ص:131.

فالملاحظ أو الباحث يجب أن يكون على وعي تام بما يسعى لملاحظته وفق خطة تشمل أهداف الملاحظة ، ومواضيعها ومرآحتها.

يقصد بالأسلوب العلمي للملاحظة التقنية الفنية التي يستخدمها الباحث أو الملاحظ في رؤيته وتبصره وحصره للأشياء والظواهر والعوامل والملابسات التي تقع أمام عينه⁽¹⁾ وعليه فاعتماد النوع المناسب من أساليب الملاحظة العلمية كأداة لجمع البيانات والمعطيات أمر مفيد للغاية ، خاصة عند تحديد وضبط شكل المعلومات المطلوب استبيانها.

للملاحظة العلمية أنواع صنف حسب موقع الملاحظ أو الباحث وعلاقته بالمبحوث أو الملاحظ ، إذ نجد: -

الملاحظة بالمشاركة التي يشارك الباحث فيها حياة الناس ويساهم في نشاطهم لفترة مؤقتة تشكل فترة الملاحظة⁽²⁾ و هذا الشكل من أشكال الملاحظة لا يتمشى مع طبيعة هذه الدراسة لاستحالة المشاركة (لا يمكن للباحث أن يكون عاملا في المؤسسة).

الملاحظة البسيطة (المباشرة) هي التي يلاحظ من خلالها الباحث بعض الظواهر المفترضة أو المتوقعة كالعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال ونشاطات العمال وقت العمل والراحة...⁽³⁾

أسلوب الملاحظة المنظمة التي تستخدم في الدراسات الوصفية والدراسات التي تتجه نحو اختبار الفروض السببية وذلك لما تتميز به الملاحظة المنظمة من دقة وعمق وتركيز⁽⁴⁾، وهو النموذج الذي اعتمده العالم "روبرت بيلز" (Robert Bales) سنة 1950 في دراسة فعاليات ونشاطات الجماعات الصغيرة (دراسة تحليل عملية التفاعل)،

⁽¹⁾ إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص:105.

⁽²⁾،⁽³⁾ إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص:6، 7، 11.

⁽⁴⁾ طلعت هماد: سين وجيم عن مناهج البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، دار عمار، بيروت، 1954، ص:138.

مهتما بتصنيف السلوك والتفاعل الاجتماعي لأعضاء الجماعة أثناء اجتماعهم لحل مشكلة ما.⁽¹⁾

بما أن تحديد الأسلوب الأمثل من الملاحظة يرجع بالأساس إلى نوع وطبيعة الدراسة⁽²⁾، و لما كانت دراستنا هذه تتدرج ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف إلى وصف ما هو كائن و تفسيره ، وتهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع... و لقد تم اعتماد أسلوب الملاحظة البسيطة (المباشرة) كبداية تمهيدية للدراسة الميدانية إذ تم التمكن من الوقوف على حقيقة الجو الاجتماعي السائد بمؤسسة صناعة الكوابل والتحقق من توفرها على مواصفات المنظمة الصناعية ، في بداية المرحلة الاستطلاعية من المجال الزمني للدراسة.

أما **الملاحظة المنظمة** فقد تم اعتمادها في المرحلة الثانية من المجال الزمني أي في بداية جمع البيانات ذات الصلة بالتساؤلات البحثية.

المطلب الثاني : المقابلة واستخدامها في الدراسة:

المقابلة إحدى أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي⁽³⁾ فهي بذلك تعد عملية اجتماعية تتم بين شخصين الباحث أو المقابل والمبحوث ، وهي تستعمل بغرض جمع البيانات من الواقع وتلقيها مباشرة من المبحوثين خاصة أولئك الذين يفضلون إعطاء إجابات شفاهية .

كما تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات في دراسات الأفراد والجماعات الإنسانية⁽⁴⁾، وهو ما يتطلب التحضير الجيد والتحكم في تقنيات استخدامها كوسيلة ضرورية في عملية جمع المعطيات أما "موريس انجرس" فقد عرفها بأنها : "تقنية مباشرة للنقص العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة ، غير

(1)،(2)،⁽³⁾ إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص:93.
(4) طلعت همام: مرجع سابق، ص:125.

أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة".⁽¹⁾

و المقابلة هي "المحادثة التي تتم بين القائم بالمقابلة و المبحوث ، بغرض جمع البيانات التي يحتاج إليها البحث ، ولذلك فهي تختلف عن الحديث العادي الذي قد لا يهدف إلى تحقيق غرض معين ، والمقابلة أكثر الوسائل استخداما في جمع البيانات في الكثير من العلوم الإنسانية ، نظرا لميزاتها المتعددة ومرونتها"⁽²⁾، فهي بذلك تتميز بالاتصال المباشر بين الباحث والمبحوث فهي تتيح للباحث فرصة التحكم في كفيات طرح الأسئلة تبعا للمواصفات التي يكتشفها في المبحوثين جراء الاقتراب منهم ومنه جمع بيانات أكثر دقة ووضوحا.

ولما كان استعمال المقابلة للحصول على معلومات "واقِع" أو على معلومات "رأي"⁽³⁾ فإنها تصلح كأداة لجمع المعلومات خاصة إذا ما تعلق الأمر بالدراسات والبحوث الوصفية ، والملاحظ في تعريف المقابلة اختلاف الآراء فهناك من يرى بأنها "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة ، حيث يحاول أحدهما ، وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث ، والتي تدور حول آرائه أو معتقداته"⁽⁴⁾ فهي إذن تبادل لفظي يوجهه ويتحكم فيه الباحث ليتلقى المعلومات جراء تفاعل واستجابة المبحوث. وما يظهر عنه جراء ذلك.

لقد تم اللجوء في دراستنا هذه إلى أسلوب المقابلة خلال المرحلة الاستطلاعية من الدراسة الميدانية حيث تم استعمال أسلوب "المقابلة الاستطلاعية"⁽⁵⁾ التي سمحت

⁽¹⁾ موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، ص:173.

⁽²⁾ احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، دس ن، ص: 266.

⁽³⁾ تيودور كابلوف: البحث السوسولوجي ، ترجمة: نجاة عياش ، دار المروج للطباعة و النشر و التوزيع ،بيروت، 1985، ص:173.

⁽⁴⁾ عبد الباسط محمد الحسن: البحث الاجتماعي ، محاولة نحو رؤية نقدية لمناهجه و أبعاده، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، دسن، ص:354.

⁽⁵⁾ طلعت همام: مرجع سابق، ص:138.

بالتعرف على مجتمع البحث وتحديد الكيفيات الملائمة والمناسبة لخصوصيات المؤسسة التي أجري بها البحث الميداني.

كما تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة أثناء جمع البيانات في المرحلة الثانية من البحث الميداني في الدراسة خاصة مع مجموعة من أعوان التنفيذ الذين يجدون صعوبة في الإجابة عن مضمون الاستبيان بسبب ضعف القراءة ، وهو ما يعرف بالمقابلة الرسمية أو المواجهة وكما تسمى أيضا بالمقابلة المقننة ، وقد شمل دليل المقابلة المستعملة إحدى عشرة (11) سؤالاً مباشراً خص مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع البحث.

المطلب الثالث : الإستبيان :

تُعرف الاستبيان "بأنها الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث"⁽¹⁾، إذن فالاستبيان أداة لجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالواقع المدروس ، كما تعرف استمارة الاستبيان كذلك على أنها "مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي بإجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلوماته عنها من المبحوث"⁽²⁾

و الاستبيان حسب التعاريف التي أعطيت لها وسيلة تقنية لإجراء البحث الميداني على مجتمع البحث أو عينة من مفرداته للحصول على إجابات للأسئلة التي تتضمنها والتي تتمكن من خلالها جمع المعلومات المطلوبة.

وبذلك فإن اللجوء إلى استعمال استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات يخدم إلى حد بعيد الدراسة الميدانية ، ولتصميم استمارة الاستبيان المستخدمة تم توظيف المعلومات الواردة ضمن الإطار النظري للبحث المتعلقة بمختلف متغيراته ومؤشراته وكذا

⁽¹⁾ إحصان محمد الحسن : مرجع سابق، ص :65.

⁽²⁾ بلقاسم سلاطونية، حسان الجبلاني، مرجع سابق، ص:282.

المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، كما تمت الاستعانة بمضامين الدراسات السابقة المطع عليها وما أتت به الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة ميدان الدراسة وكذلك نتائج المقابلات خاصة تلك التي تمت خلال المرحلة الأولى من العمل الميداني والتي تعلقت ببعض المسؤولين والعاملين أين تمكنا خلالها من الإلمام بمكونات المناخ التنظيمي السائد وما تعلق منه بالعلاقات الاجتماعية السائدة ، والجو الاجتماعي الذي تتميز به المؤسسة ، لذلك فقد تشكلت استمارة الاستبيان في خمسة (05) محاور تضم ما مجموعه تسعة وثلاثون (39) عبارة ، موزعة كما يلي:

- **المحور الأول** ويشمل ستة أسئلة بسيطة تتعلق بالبيانات الأولية الغرض منها تحقيق اندماج المبحوثين في العملية ، واستخلاص بعض خصائص عينة البحث.
- **المحور الثاني** تعلق بجودة العلاقة بين زملاء العمل (العاملين فيما بينهم) وتحقيق الرضا الوظيفي شمل ثمانية (08) عبارات تعلقت بالأبعاد الدالة على مختلف المؤشرات.
- **المحور الثالث** الذي خص جودة العلاقة بين العاملين و المسؤولين وتحقيق الرضا الوظيفي فقد تشكل من ثمانية (08) عبارات كذلك تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين العاملين و المسؤولين كأحد مكونات العلاقات الاجتماعية في العمل وما لها من ارتباط لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- **المحور الرابع** الذي يمثل الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية فتضمن ثمانية (08) عبارات كذلك كانت كافية للوقوف على مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين لما لذلك من انعكاسات على زيادة الإنتاجية من خلال جملة من المؤشرات التي تسعى لقياسها.
- **المحور الخامس** الذي خصص للالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية متكونة من تسعة (09) عبارات تعلقت كلها بالكشف عن حقيقة وواقع الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين.

وباعتماد النموذج المناسب من القياسات الاجتماعية باعتبارها تقي بالغرض
المرجو من الدراسة الميدانية خاصة فيما تعلق بالبحث في طبيعة العلاقات الاجتماعية
السائدة في مجتمع الدراسة ، وكذا الوقوف على مواقفهم تجاه المتغيرات المدروسة ، هذه
القياسات التي تتم وفق:

- مقياس "تيرستون" والذي يعرف بمقياس المسافات المتساوية والذي يستخدم في
قياس المواقف.
- مقياس "كتمن" وهو مقياس أحادي البعد متجنباً بذلك صعوبة تكوين واختيار
عبارات المقياس وفق ما عرفه "كتمن" بطريقة التحليل القياسي.
- مقياس المساحة أو البعد الاجتماعي لصاحبه "بوكاردوي" يستعمل لقياس المواقف
وتحليلها خاصة المواقف المتميزة⁽¹⁾
- مقياس "ليكرت" فبالإضافة إلى كونه أكثر دقة وبساطة وموضوعية من مقياس
"تيرستون" في قياس المواقف فهو يسمح بالحصول على معلومات أوفر.

وقد تم اعتماده في هذه الدراسة حيث يضع المبحوث علامة (x) أمام العبارة
المعبرة عن موقفه (رأيه) الذي يكون بأحد الاختيارات الثلاث التالية :- دائما (ثلاث
درجات)، أحيانا (بدرجتين) أبدا (بدرجة واحدة)، ثم يتم احتساب مجموع الدرجات فإذا فاق
المعدل فإن اتجاه الرأي يكون موافقا ، و إن كان أقل من ذلك فمعناه أن الرأي العام يكون
قد عبر بالرفض ، أما في حالة تساوي مجموع الدرجات مع المعدل فإن ذلك يدل على
وجود تحفظ بخصوص الموضوع⁽²⁾، وقد تم تلخيص كل ما ذكر بشأن الاستبيان
ومضمونه وأسلوب القياس المعتمد في الجدول التالي.

⁽¹⁾ احسان محمد لحسن : مرجع سابق، ص، ص: 144-147.

⁽²⁾ عبد الناصر جندلي: تقنيات البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجائر، 2005، ص:42.

جدول رقم (08): يوضح توزيع عبارات الاستبيان ومحاوره:-

عدد العبارات	رقم العبارات	محاور الاستبيان	
08	7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14،	العلاقة بين زملاء العمل والرضا الوظيفي	أساليب تسيير علاقات العمل ورضا العاملين
08	15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22،	العلاقة بين العاملين والمسؤولين والرضا الوظيفي	
08	23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30،	الإلتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية	تنظيم علاقات العمل وزيادة الإنتاجية
09	31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39،	الإلتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية	
33	المجموع:.....		

قياس الخصائص السيكومترية (صدق وثبات الإستبيان):

سعيًا لضمان موضوعية المقياس ودقته يتعين التأكد من صدقه وثباته ،
وبقصد لصدق المقياس قدرته العالية على تحقيق النتائج ، والصدق نوعان ظاهري و هو
يعني قابليته على ما يريد قياسه ، وصدق معاملي و هو قابليته على قياس درجة صدق
كل عنصر من عناصره من خلال اتجاه معامل الارتباط بين العنصر الواحد والعناصر
الأخرى⁽¹⁾.

قبل الشروع في توزيع الاستبيان على المبحوثين تم قياس صدقه ، والصدق
يقصد به التأكد من أن الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان ذات صلة وثيقة بموضوع
البحث، ويتم ذلك عادة بعرضها على محكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع

⁽¹⁾ احسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص، ص: 139 ، 140 .

البحث⁽¹⁾، ما تم انتهاجه في هذا التخصص حيث عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة للوقوف على مستوى وضوح العبارات ، وارتباطها بموضوع الدراسة ، للانتهاء بها في صيغتها النهائية . بعد التأكد من صدق المحكمين كميًا باستخدام الأسلوب الأخصائي الملائم (معامل كاندال) و الذي قدر بـ : 0.984 (*) وهو دليل على درجة صدق مرتفعة للمحكمين.

وللوقوف على ثبات الاستبيان وعدم تأرجح نتائجه أي الحصول على نفس النتائج بصفة مستمرة ، والتأكد من الثبات يتم عن طريق حساب معامل الثبات بإتباع إحدى الطرق التالية:

الطريقة الأولى :-

- تتمثل في اعتماد طريقة الصورة المتكافئة و التي تعني تكوين صورتين متماثلين للاختيار ثم يتم حساب معامل الارتباط بينهما بعد تطبيق الاختبارين على نفس الأفراد.

اما الطريقة الثانية :-

- فتكون تكرار القياس مرتين على نفس الأفراد ثم استخراج معامل الارتباط.

ثم الطريقة الثالثة :-

- وتسمى طريقة التجزئة حيث يجرى المقياس نفسه إلى قسمين ثم يحسب معامل الارتباط بينهما⁽²⁾.

¹ فوزي عربية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3، دار وائل، عمان 2002، ص:71.

² احسان محمد الحسن : مرجع سابق، ص، ص: 139، 140.

$$w = 1 - \frac{12 \sum d^2}{\sum j^2 * n(n^2 - 1)} (*)$$

وهي الطريقة التي تم استخدامها للوقوف على مدى ثبات القياس ، بحساب معامل الارتباط "بيرسون" الذي وجد $0.851^{(*)}$ و كذا معامل ارتباط "سبيرمان" و الذي قدر ب : $0.91^{(***)}$ و كلا النتيجتين تؤكد تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات. مما يجعل من تطبيقه ميدانياً أمراً ممكننا ويحقق النتائج المرجوة.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تم النزول به إلى ميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية وتوزيعه على مفردات العينة المختارة إذ تم توزيع مائة وواحد استمارة ثم استرجاعها جميعاً أي بنسبة 100%، تتم بعد ذلك المعالجة الإحصائية للبيانات باستعمال الحاسوب بتطبيق برنامج SPSS Version 15 ومنه تحليلها واستخراج النتائج.

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} (**)$$

$$r = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)} (***)$$

الفصل السابع

محتويات الفصل السابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : عرض البيانات الميدانية.

المطلب الأول : عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الأول.

المطلب الثاني : عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الثاني.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول : الإجابة عن التساؤلات البحثية.

المطلب الثاني : الإجابة عن التساؤل الرئيسي.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة في ضوء أهداف منظمة العمل الدولية.

المطلب الأول : نتيجة الدراسة.

المطلب الثاني : اقتراحات و توصيات.

خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

بعد عملية جمع البيانات التي تعد نتيجة البحث الميداني ومعالجتها الإحصائية ، نقوم بعرضها في خطوة ممهدة لتحليلها حتى نتوصل إلى صياغة الحقائق الممثلة للإجابات المرتبطة بالتساؤلات البحثية ومنه إجابة التساؤل الرئيسي لنتمكن في الأخير و بناء على تلك الإجابات من ضبط نتائج الدراسة اعتبارا من منطلقات هذه الأخيرة والمتمثلة في أهداف منظمة العمل الدولية لنكون في الأخير أمام كتابة النتيجة النهائية للدراسة.

المبحث الأول : عرض البيانات الميدانية :

إن عرض البيانات يتطلب إتباع خطوات متسلسلة ومعينة ، وحتى يكون العرض وافيا ومنطقيا يعكس متطلبات الدراسة ومسئورا لمضمون ما ورد في الفصول النظرية منها،سوف نعد إلى قراءة النتائج قراءة إحصائية مع تحليل مضامينها السوسيولوجية ذات العلاقة بالدراسة وموضوعها.

المطلب الأول : عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي الأول :

إن عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل البحثي الأول يؤدي بنا إلى عرض الاستدلالات الإحصائية المتوصل إليها و الخاصة بالعلاقات الاجتماعية للعمل، و لما جاء التساؤل البحثي الأول بالصيغة التالية :هل تعمل أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية على تحقيق رضا العاملين ؟ فإن الإجابة عنه تتطلب تحليل البيانات الإحصائية المتعلقة بجودة العلاقات الاجتماعية للعمل التي تتأثر بأسلوب تسيير علاقات العمل متمثلة في جودة العلاقات بين زملاء العمل وما تحققه من رضا وظيفيا لدى العاملين،وجودة العلاقات بين العاملين والمشرفين وما لذلك أيضا من أثر على رضاهم الوظيفي،وهو ما تبينه البيانات الإحصائية المرتبطة بالمحورين الأول والثاني من الاستبيان.

المحور الأول : المتعلق بأساليب تسيير علاقات العمل و رضا العاملين الوظيفي:

جدول رقم : (09) يوضح جودة العلاقة بين الزملاء والرضا الوظيفي:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	Σ	الرضا الوظيفي			العبارات	رقم العبارة	
				أبدا 1	أحيانا 2	دائما 3			
06	0.171	2.5643	101	09	26	66	ك يساعدك زملاء العمل على تنفيذ مهامك كلما طلبت ذلك.	07	
			100	08.91	25.74	65.35	%		
04	0.1791	2.643	101	04	28	69	ك تفضل العمل ضمن الجماعة.	08	
			100	03.96	27.72	68.32	%		
01	0.2045	2.861	101	01	12	88	ك تتبادل المعلومات و تتواصل مع زملائك بصفة مستمرة.	09	
			100	00.99	11.88	87.13	%		
07	0.169	2.544	101	04	38	59	ك علاقتك بزملاء العمل تجعلك تؤدي عملك بارتياح.	10	
			100	3.96	37.62	58.42	%		
08	0.1645	2.495	101	11	29	61	ك يساعدك تقارب المستوى التعليمي على ربط علاقات جيدة مع الزملاء.	11	
			100	10.89	28.71	60.4	%		
03	0.1948	2.782	101	02	18	81	ك تؤدي مهامك في انسجام تام مع زملائك.	12	
			100	01.92	17.82	80.20	%		
05	0.1749	2.603	101	07	26	68	ك التقارب المهني يجعلك تشعر بالانتماء إلى جماعة العمل.	13	
			100	06.93	25.74	67.33	%		
02	0.1995	2.821	101	01	13	87	ك تتفق القيم السائدة في المؤسسة مع قيمك المهنية و الاجتماعية.	14	
			100	0.98	12.88	86.14	%		
	0.1821	2.6641	الدرجة الكلية لزيادة الرضا الوظيفي						

العبارة رقم 09 : " تتبادل المعلومات وتتواصل مع زملائك بصفة مستمرة".

كان رد ثمانية وثمانون (88) مبحوثاً من مفردات العينة بـ "دائماً" أي بنسبة مئوية تقدر بـ 87.13% من مجموع 101 مفردة، بينما كان رد اثني عشرة مفردة بـ "أحياناً" بنسبة 11.88% أما النافون لذلك فتكاد تكون نسبتهم منعدمة تماماً حيث أجابت مفردة واحدة بـ "أبداً" وهو ما يقابل نسبة 0.99% .

إن النسب المذكورة أعلاه سمحت بترتب هذه العبارة الأولى بمتوسط حسابي مساو لـ: 2.821 ما يعني تمركز أغلبية الإجابات حول هذه العبارة أي أنها تتمركز في كفة التأييد للعلاقة بين جودة العلاقات بين زملاء العمل ورضا العاملين ، وهي النتيجة التي تعكسها قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ : 0.2045 و التي نقل بكثير عن قيمة المتوسط الحسابي الموزون مما يعزز تأكيد العلاقة الارتباطية بين المتغيرين .

إن النتائج المتوصل إليها المرتبطة بالعبارة رقم:09 تدل على أن جودة العلاقات بين زملاء العمل تؤدي إلى تحقيق التواصل بينهم بصفة مستمرة و إلى تبادل المعلومات المهنية فيما بينهم .

العبارة رقم 14: "تتفق القيم السائدة في المؤسسة مع قيمك المهنية والاجتماعية".

جاءت إجابات سبعة وثمانون (87) مفردة في عناصر العينة مؤيدة لمضمون هذه العبارة (دائماً) بنسبة 86.14%، بينما ترددت إجابة "أحياناً" ثلاثة عشرة (13) مرة بنسبة مئوية قدرها 12.88% بينما كان الرد بـ "أبداً" من طرف مفردة واحدة أي بنسبة 0.98% من العدد الإجمالي لمفردات عينة البحث وكل تلك النسب تعكس توجه جل الإجابات نحو التأييد وهو ما تظهره بوضوح قيمة المتوسط الحسابي الموزون المساوي لـ: 2.821 وكذا قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.1995 التي تشير إلى تشتت ضعيف بما يدل على وجود ارتباط قوي ايجابي بين جودة العلاقة بين زملاء العمل

والرضا الوظيفي وعليه فإن ترتيب هذه العبارة ثانية إنما يؤكد وحدة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة بأبعادها ومحتوياتها المهنية والاجتماعية مما يوحد توجه الأفراد وتقبلهم لنمط تسيير علاقات العمل السائد، فوحدة القيم المهنية و الاجتماعية بين العاملين تعزز وجوده العلاقات بينهم وهو ما يدل كذلك على أن علاقات العمل ما هي إلا علاقات اجتماعية.

العبارة رقم 12 : "تؤدي مهامك في انسجام تام مع زملائك".

تبين الأرقام المسجلة على الجدول أن نسبة 80.2% من مفردات عينة البحث كان لها اتجاهها ايجابيا (دائما) نحو مضمون هذه العبارة بينما رد 17.82% من مجموع المبحوثين بـ "أحيانا" أما الذين كان اتجاههم سالبا نحوها فكانت نسبتهم تساوي 1.92% وهي النسب التي أدت إلى ترتيبها الثالثة من بين العبارات التي يتكون منها هذا الجدول والمتعلقة بجودة العلاقة بين زملاء العمل والرضا الوظيفي ، هذا الترتيب الذي تؤكد قيمة الوسط الحسابي الموزون المقدر بـ: 2.782 والتي تشير إلى تمركز اتجاه المبحوثين حول وجود ارتباط ايجابي بين جودة العلاقات بين زملاء العمل والرضا الوظيفي وهي النتيجة التي تؤيدها قيمة الانحراف المعياري المساوية لـ: 0.1948 وهي صغيرة مقارنة بقيمة الوسط الحسابي التي تدل على وجود تشتت ضعيف مما يعزز صحة وصدق مضمون هذه العبارة الدالة على أن جودة العلاقات بين زملاء العمل تحقق رضاهم الوظيفي هذه الجودة التي تميز هذه العلاقات لا تكون إلا في ظل نموذج لتسيير علاقات العمل يستهدفها ويعمل على تكريسها.

العبارة رقم (08) : " تفضل العمل ضمن الجماعة".

هذه العبارة التي كان الهدف من ورائها قياس تفضيل مفردات العينة للعمل ضمن الجماعة في إطار فرق العمل التي يكونها المسؤولون ، فقد أيدتها نسبة 68.32% من مفردات عينة البحث، بينما جاء توجه نسبة 27.72% منهم مترددا (أحيانا) وهي نسبة تؤكد طبيعة النشاط الفردي لمجموعة من المبحوثين الذي تقرضه مواقع عملهم ، أما الذين جاءت إجاباتهم بـ: "أبدا" فقد شكلوا نسبة 3.96%.

كل تلك النسب والأرقام وضعت هذه العبارة في المرتبة الرابعة تبعا للوسط الحسابي المقدر بـ: 2.643 وهي قيمة تشير إلى اتفاق أغلبية العاملين حول محتوى العبارة وتوجههم نحو تفضيل العمل ضمن الجماعة وهو ما لا يكون إلا في ظل علاقات جيدة تربط بينهم، بنشئت ضعيف توضحه قيمة الانحراف المعياري (0.1791) ، وعليه فإن ما تؤكد خلاصة هذه البيانات تتمثل في وجود ارتباط ايجابي بين جودة العلاقات بين زملاء العمل والرضا الوظيفي إذا ما اعتبرنا عامل تفضيل العمل ضمن الجماعة مؤشرا حقيقيا على جودتها.

العبارة رقم (13) : "التقارب المهني يجعلك تشعر بالانتماء إلى جماعة

العمل".

أجابت نسبة 67.33 من العناصر المبحوثة بأن التقارب المهني يسبب لها الشعور بالانتماء لجماعة العمل (زملاء العمل) الشيء الذي يؤكد توافق محتوى هذه العبارة مع جودة علاقات العمل كمؤشر على تحقيق الرضا الوظيفي ، بينما كان رد 25.74% منهم بالشعور "أحيانا" بالانتماء نتيجة التقارب في المستوى المهني وهي في معظمها تتكون من العاملين الذين يشغلون مناصب عمل مستقلة وغير مرتبطة مباشرة بمناصب أخرى لذلك فهم لا يشعرون بالانتماء لجماعة العمل بصفة مستمرة تبعا لهذا المؤشر، أما 6.93% من مفردات العينة جاء اتجاههم محايدا ونافيا للشعور بالانتماء تبعا ذلك وهم يمثلون في معظمهم فئة المسؤولين والمشرفين الذين تقتصر مهامهم في معظمها على إعطاء التوجيهات وإصدار التعليمات.

وجاء ترتيب هذه العبارة بناء على قيمة الوسط الحسابي الموزون خامسة (2.603) مما يبين دنو أغلبية توجهات المبحوثين وتمركزها نحو الاعتقاد بأن شعورهم بالانتماء لجماعة العمل مرده التقارب في المستوى المهني بينهم وهو أيضا عنصرا مؤثرا في جودة العلاقات بينهم ، بينما يعاكس هذا الاتجاه نسبة قليلة حسب قيمة الانحراف المعياري الذي ساوى قيمة 0.1749 التي توضح تشتتا ضعيفا بشأن هذه العبارة .

العبارة رقم 07 : "يساعدك زملاء العمل على تنفيذ مهامك كلما طلبت ذلك".

كان رد ستة وستون (66) مفردة من عينة البحث بالإيجاب الكلي (دائما) وهو ما يعادل نسبة 65.35% من العينة ، أما نسبة 25.74% فكان ردها "أحيانا"، بينما نفت نسبة 8.91% مضمون هذه العبارة (أبدا) وهي القيم التي رتبنت العبارة سادسة (06) في ترتيب العبارات التي يتكون منها هذا الجدول المخصص لإثبات العلاقة بين جودة العلاقات بين زملاء العمل والرضا الوظيفي.

وقد دل كل من التشتت البسيط الذي يشير إليه مقدار الانحراف المعياري (0.171) ، و قيمة الوسيط الحسابي الموزون (2.5643) على تمركز أغلبية القيم حول هذه العبارة.

كل تلك الحقائق الإحصائية (لتكرارات ، نسب مئوية ، وسط حسابي ، انحراف معياري) تبين مساعدة زملاء العمل لبعضهم البعض أثناء تنفيذ مهامهم وهذا لا يتم إلا في ظل علاقات جيدة بينهم تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.

العبارة 10 : "علاقاتك بزملاء العمل تجعلك تؤدي عملك بارتياح".

عبر تسعة وخمسون (59) مبحوثا بأن علاقتهم بزملاء العمل تجعلهم يؤدون مهامهم بالارتياح بصفة دائمة وهو العدد الذي يعادل نسبة 58.42% ، أما الذين عبروا عن ذلك بـ "أحيانا" فقد بلغ عددهم ثمانية وثلاثون "38" مفردة بينما نفي ذلك أربعة مفردات ، وهي النتائج التي تعكس جملة من المعطيات المهنية خاصة منها استقلالية المهام وعدم تتابعها وترابطها وهذا تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة وبالتالي فإن احتكاك العاملين بعضهم البعض أثناء العمل يقل.

وقد صنفت هذه العبارة "سابعة" في ترتيب العبارات تبعا لقيمة الوسط الحسابي التي تشير إلى تمركز الإجابات نحو مضمون هذه العبارة الذي يصب في خانة وجود علاقة بين شعور العاملين بالراحة أثناء العمل وجودة العلاقة مع الزملاء ، وهذا ما

تفيد به كذلك قيمة الانحراف المعياري البسيطة (0.169) التي تعبر عن وجود تشتت بسيط.

العبارة 11 : "يساعدك تقارب المستوى التعليمي على ربط علاقات جيدة مع الزملاء".

جاء ترتيب هذه العبارة "ثامنة" من بين العبارات المكونة لهذا الجدول حسب قيمة الوسط الحسابي المقدرة بـ: 2.495 وهي قيمة تشير إلى التوجه الكلي لأغلبية المبحوثين (61 مفردة) نحو مضمونها، بينما كان توجه تسعة وعشرون (29) مفردة توجهها مؤقتا ، أما الذين كان ردها بـ "أبدا" فبلغ إحدى عشرة (11) مفردة بنسبة 10.89%.

هذا الترتيب والقيم يدل على امكانية أن يشكل تقارب المستوى التعليمي بين العاملين سببا في بناء علاقات جيدة من شأنها أن تساهم في إيجاد الرضا الوظيفي لديهم. هذه النتيجة التي تؤكدتها قيمة الانحراف المعياري (0.1645) التي تفيد بأن هناك مستوى ضعيف من تشتت اتجاهات المبحوثين حول مضمون العبارة أي أن هناك مستوى من التوافق يكفي لإثبات وجود تلك العلاقة بين تقارب المستوى التعليمي وربط علاقات جيدة بين زملاء العمل.

لقد بينت مختلف النتائج الإحصائية المتوصل إليها بشأن العبارات المحملة على هذا الجدول إلى وجود علاقة ترابطية تربط جودة العلاقات بين الزملاء بالرضا الوظيفي للعاملين ، حيث بالنظر إلى قيمة الوسط الحسابي الموزون الكلي لها (2.6641) نجد أنها تشير إلى تمركز أغلبية اتجاهات المبحوثين نحو تأييد وجود ذلك الارتباط ، وبانحراف معياري متوسط بسيط قدر بـ: "0.1821" يشير إلى وجود تشتت بسيط على مستوى اتجاهات المبحوثين بخصوص مضمون هذا المحور من الاستبيان الذي يستهدف تسيير العلاقات بين زملاء العمل وتحقيق رضاهم الوظيفي.

المحور الثاني : المتعلق بأساليب تسيير العلاقات بين المشرفين والعاملين
وتحقيق الرضا الوظيفي.

جدول رقم : (10) يوضح العلاقة بين جودة العلاقة بين العاملين والمسؤولين
والرضا الوظيفي:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	Σ	درجة زيادة الرضا الوظيفي			العبارات	رقم العبارة	
				أبدا 1	أحيانا 2	دائما 3			
08	0.1441	2.099	101 ----- 100	25 ----- 24.75	21 ----- 20.79	55 ----- 54.46	ك ----- %	نبحث عن ربط صداقة مع مسؤولك المباشر.	15
06	0.1740	2.594	101 ----- 100	02 ----- 01.98	37 ----- 36.63	62 ----- 61.39	ك ----- %	تدعم مسؤولك في كافة القرارات المهنية التي يتخذها.	16
04	0.1834	2.683	101 ----- 100	02 ----- 1.98	28 ----- 27.72	71 ----- 70.3	ك ----- %	تشعر بالعدالة في المعاملة من قبل المسؤولين.	17
05	0.1801	2.653	101 ----- 100	02 ----- 1.98	31 ----- 30.69	68 ----- 67.33	ك ----- %	يبيد مسؤولوك استعدادهم للتفاهم مع العاملين.	18
02.5	0.1936	2.772	101 ----- 100	01 ----- 0.99	21 ----- 20.79	79 ----- 78.22	ك ----- %	يسانئك مسؤولوك و يقدمون لكم العون و المساعدة.	19
07	0.1502	2.306	101 ----- 100	21 ----- 20.79	28 ----- 27.72	52 ----- 51.49	ك ----- %	يشرككم المسؤولون في عملية اتخاذ بعض القرارات.	20
01	0.3464	2.91	101 ----- 100	00 ----- 00.00	09 ----- 8.91	92 ----- 91.09	ك ----- %	تتسم العلاقة بين المسؤولين و العاملين بالجدية.	21
02.5	0.1936	2.772	101 ----- 100	00 ----- 00.00	23 ----- 22.77	78 ----- 77.23	ك ----- %	تتصف علاقتكم بمسؤوليكم بالشفافية.	22
	0.1956	2.5986	الدرجة الكلية لزيادة الرضا الوظيفي						

العبارة 21 : "تتسم العلاقة بين المسؤولين والعاملين بالجدية".

يتفق توجه كل المبحوثين نحو مضمون هذه العبارة التي تستهدف جدية العلاقة بين العاملين والمشرفين إذ كان الرد بـ "دائما" من اثنتان وتسعون (92) مفردة، وبـ "أحيانا" من تسعة (09) مفردات من عناصر العينة المقدر عددهم بـ (101) مفردة ، وجاءت التكرارات والنسب هذه دالة على أن هناك جدية تمتاز بها العلاقة بين العاملين والمسؤولين بالمؤسسة هذه الأخيرة التي يفرضها النمط الذي تُسير وفقه العلاقات السائدة بها.

رتبت هذه العبارة الأولى من بين العبارة التي شملها هذا الجدول حسب قيمة الوسط الحسابي الذي قدر بـ: "2.91" وهو ما يعكس تركز اتجاهات المبحوثين نحو تميز العلاقات بين العاملين والرؤساء بالجدية في ظل ابتعاد كلي للمفردات عن الإجابة السلبية حول تلك الجدية في العلاقة (صفر إجابة بـ "أبدا")، هذا التركز حول التوجه الايجابي تبينه كذلك قيمة الأطراف المعياري البسيطة (0.3464) مقارنة بقيمة الوسط الحسابي ، وعليه فإن إجابات المبحوثين كانت متوافقة إلى حد بعيد جدا بخصوص مضمون هذه العبارة الذي يدعم القول بأن الجدية التي تميز العلاقات بين الطرفين إنما هو نتيجة نمط تسييرها.

العبارة 22: "تتصف علاقتكم بمسؤوليكم بالشفافية".

إحصائيا جاء تكرار المبحوثين الذين أجابوا بـ "دائما" على هذه العبارة مساو لثمانية وسبعون (78) مبحوثا من إجمالي مفردات العينة وهو ما يعادل نسبة 77.23%، أما الذين أجابوا بـ "أحيانا" فكان عددهم ثلاثة وعشرون (23) أي بنسبة 22.77%، بينما لم تتف أية مفردة ذلك ، وهي التكرارات التي سمحت بأن تأتي هذه العبارة في المرتبة ما بين الثانية و الثالثة تبعا لقيمة الوسط الحسابي الذي ساوى "2.772" وهي القيمة التي توضح تركز آراء المبحوثين حول اتصاف العلاقة بين العاملين و المسؤولين في المؤسسة بالشفافية الشيء الذي يعزز جودة العلاقة بين الطرفين بما يكفي للمساهمة في

تحقيق الرضا الوظيفي ، هذا التمرکز الذي يتوافق مع المستوى الضعيف لتشتت الآراء الواضح من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ : 0.1936 ، ومنه فإن هذه القيم الإحصائية تدل تميز العلاقات بين العاملين و المسؤولين بالشفافية في التعامل.

العبارة 19: "يساندك مسؤولوك ويقدمون لك العون و المساعدة".

جاء ترتيب هذه العبارة ما بين المرتبتين الثانية والثالثة تبعا لقيمة الوسط الحسابي (2.772) وقد كرر تسعة وسبعون (79) مبحوثا ديمومة تلقي المساعدة والعون من المسؤولين ما شكل نسبة 78.22% من حجم العينة، بينما كان الرد بـ: "أحيانا" من قبل واحد وعشرون (21) مفردة بنسبة 20.79% أما نسبة الذين نفوا تلقي المساعدة والعون من المسؤولين فكانت 0.99% أي مفردة واحدة.

تشير تلك البيانات الإحصائية (الوسط الحسابي ، التكرارات ، النسب) إلى توجه الأغلبية من المبحوثين نحو تلقي المساعدة والعون من المسؤولين أثناء تنفيذ مهامهم وهو ما يدل على وجود علاقة جيدة بين الطرفين هذا التوجه والاتفاق حول مضمون العبارة توضحه قيمة الانحراف المعياري التي تقل بكثير من قيمة الوسط الحسابي فهي تدل بذلك على ضعف مستوى التشتت.

العبارة 17 : "تشعر بالعدالة في المعاملة من قبل المسؤولين".

يرى دائما معاملة المسؤولين للعاملين بأنها عادلة واحد وسبعون (71) مبحوثا أي بنسبة 70.3%، بينما يحكم عليها بأنها كذلك أحيانا وغير عادلة أحيانا أخرى ثمانية وعشرون (28) مفردة بنسبة 27.72%، أما المبحوثين الذين يعتقدون بأنها لم تكن عادلة أبدا فيمثلون نسبة 1.98% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب المذكورة أعلاه، وتوجه أغلبية المبحوثين نحو عدالة معاملة المسؤولين للعاملين يؤكد جودة العلاقة بين الطرفين، هذا التمرکز الذي تشير إليه قيمة الوسط الحسابي المقدرة بـ: 2.683 وتسانده قيمة الانحراف المعياري الصغيرة المقدرة بـ: 0.1834 التي تشير إلى بساطة تشتت

إجابات المبحوثين وتوجهاتهم بخصوص هذه العبارة، فكل تلك القيم والنسب تشكل دلالات إحصائية حول وجود علاقة ترابطية بين العدالة في المعاملة من قبل المسؤولين تجاه العاملين أثناء تسيير علاقات العمل وجودة العلاقة بين الطرفين.

العبارة 18 : "يبدى مسؤولوك استعدادهم للتفاهم مع العاملين".

في إطار تسيير علاقات العمل جماعية كانت أو فردية فقد أجاب ثمانية وستون (68) مبحوثا بأن المسؤولين على استعداد دائم للتفاهم مع العاملين بخصوص علاقة العمل أي نسبة 67.33% من مفردات العينة ، أما الذين يؤيدون هذا الاستعداد أحيانا فبلغ عددهم واحد وثلاثون (31) فردا بنسبة 30.69% ، ونفى ذلك إطلاقا مفردتين اثنتين (02) بنسبة بسيطة جدا قدرت ب: 1.98%.

هذه القيم التكرارية والنسب تبين توافق وتلازم إجابات المبحوثين حول إبداء الاستعداد للتفاهم من قبل المسؤولين للعاملين فيما يتعلق بعلاقات العمل وهو أحد أهم الأساليب المستعملة كآلية لتمكين العاملين من المشاركة وإبداء الرأي، وهو التوافق الذي يشير إليه مقدار الوسط الحسابي (2.653) مبينا كقيمة عددية تركيز إجابات المبحوثين حول مضمون هذه العبارة و ما تهدف لقياسه ، وهي نفس الفكرة التي تعبر عنها قيمة الانحراف المعياري البسيطة (0.1801) الدالة على وجود تشتت بسيط بشأن استعداد المسؤولين للتفاهم مع العاملين.

العبارة 16 : "تدعم مسؤولك في كافة القرارات المهنية التي يتخذها".

أبدى اثنان وستون (62) مبحوثا دعمهم الدائم للمسؤولين في اتخاذ القرارات ذات الطابع المهني ما شكل نسبة 61.39% من حجم العينة ، بينما جاء رد سبعة وثلاثون (37) بالتأييد المؤقت والمنقلب أي بنسبة 36.36% أما الذين يمانعون بصفة مستمرة ودائمة مساندة المسؤولين في اتخاذ القرارات المهنية فكان عددهم مفردتين أي نسبة 1.98%، هذه النتائج الإحصائية (نسبا وتكرارات) تدعم التوجه المتضمن تدعيم

ومساندة القرارات المهنية التي يأتي بها المسؤولين بهدف إلى تسيير علاقات العمل مما يعكس مستوى جودة العلاقات بين العاملين و المسؤولين الضروريين للرضا الوظيفي ، نفس النتيجة يشير إليها الرقم الممثل للوسط الحسابي (2.594) الدال على دنو وتمركز أغلبية إجابات المبحوثين حول العبارة الدالة على المساندة الدائمة التي يبديها العاملون للقرارات المهنية التي يأتي بها المسؤولون ، وهي نفس النتيجة التي أكدت قيمة الانحراف المعياري (0.174) المبينة لوجود تشتت طفيف للإجابات المتعلقة بهذه العبارة.

العبارة 20 : "يشرككم المسؤولون في عملية اتخاذ بعض القرارات".

ترتبط عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بعدة عوامل منها المستوى المهني والمستوى التعليمي ولما كان أغلبية مفردات عينة من العمال التنفيذيين فإن مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات لا يمكن بأي حال من الأحوال ان تتعدى مستوى الاستشارة وإبداء الرأي وعليه كانت نسبة الموافقة الدائمة على محتوى العبارة رقم 20 مساوية بـ: 51.49% من حجم العينة، أما الذين كانت إجاباتهم بـ "أحيانا" فشكّلوا نسبة 27.72% ، بينما الذين نفوا مضمون هذه العبارة فبلغ عددهم واحد وعشرون (21) مفردة بنسبة 20.79% وهي تكرارات ونسب تتجه نحو التأييد المطلق من نصف عدد مفردات العينة لمضمون العبارة ما يشير إليه المتوسط الحسابي (2.306) وتؤيده قيمة الانحراف المعياري الدالة على وجود تشتت بسيط (0.1502) ، وعليه فإن النتائج الإحصائية المرتبطة بهذه العبارة جاءت مبينة لوجود علاقة ترابطية بين جودة العلاقات بين المسؤولين والعاملين والرضا الوظيفي ، حتى و إن كانت توجهات المبحوثين قد انقسمت إلى نصفين تقريبا، حيث أبدى النصف الأول تأييدا دائما لإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار بينما انقسم النصف الآخر بين المؤيد أحيانا والنافي تماما لذلك هذا الانقسام في التوجه مرده إلى عوامل ترتبط ببعض خصائص عين البحث.

العبارة 15 : "تبدى صداقتك لمسئولك المباشر".

بيدي بصفة دائمة خمسة وخمسون (55) مفردة من عينة البحث صداقتهم لمسؤوليهم المباشرين بنسبة 54.46% بينما أحيانا ما يبدى ذلك واحد وعشرون (21) مبحوثا بنسبة 20.79%، أما الذين لا يبدون أبدا صداقتهم للمشرفين فيمثلون نسبة 24.75% ما يعادل خمسة وعشرون (25) مفردة والملاحظ من خلال قراءة هذه التكرارات والنسب أن التأييد محقق ويجعل من اعتماد مضمون هذه العبارة دال على جودة العلاقة بين العاملين و المسؤولين بما يسهم في تحقيق رضاهم الوظيفي ، هذه النتيجة تبينها قيم الوسط الحسابي المقدرة ب: 2.099 وهي قيمة تتجه بشكل أكبر نحو وجود ترابط بين جودة تلك العلاقات القائمة بين الطرفين والرضا الوظيفي ، وهو كذلك ما أشار إليه الانحراف المعياري الذي وجد مساوي ل: 0.1441 فهو يدل على وجود تشتت بسيط ويؤكد تكتل وتمركز إجابات المبحوثين حول الاحتمالات الثلاث المطروحة.

المطلب الثاني : عرض البيانات التي تبحث إجابة التساؤل البحثي

الثاني:

يهدف التطرق للاستدلالات الإحصائية المحصلة من خلال تحليل البيانات الإحصائية الميدانية المتعلقة بشروط زيادة الإنتاجية متمثلة في الالتزام الوظيفي ، والالتزام التنظيمي إلى الإجابة عن التساؤل البحثي الثاني الذي جاء على النحو التالي : هل تمكن الوسائل القانونية لتسيير علاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية من تحريك شروط زيادة الإنتاجية ؟ وهما سوف يتضح لنا اثر تناول البيانات المرتبطة بالمحورين الثالث والرابع من استمارة البحث.

المحور الثالث : تنظيم علاقات العمل والالتزام الوظيفي:

جدول رقم:(11) يوضح الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	درجة زيادة الإنتاجية			العبارات	رقم العبارة	
				أبدا 1	أحيانا 2	دائما 3			
03	0.189	2.7326	101	04	19	78	ك	خبرتكم المهنية تساعدكم على تنفيذ مهامكم بأريحية.	23
			100	03.96	18.81	77.23	%		
01	0.1925	2.7623	101	02	20	79	ك	يساهم انضباطكم في رفع كفاءتكم المهنية.	24
			100	01.98	19.80	78.22	%		
04.5	0.1867	2.7128	101	01	27	73	ك	علاقتكم الجيدة بزملائكم تشجعكم على الالتزام بمهامكم.	25
			100	00.99	26.73	72.28	%		
08	0.1586	2.4257	101	16	26	59	ك	إبداء رأيكم في القرارات المهنية تجعلكم تلتزمون بها.	26
			100	15.84	25.74	58.42	%		
06	0.1854	2.7029	101	01	28	72	ك	تتمتعون بنوع من الحرية أثناء ممارسة مهامكم.	27
			100	00.99	27.72	71.29	%		
02	0.1913	2.7524	101	03	19	79	ك	تشغلون منصب عمل يتوافق مع موهلاتكم المهنية.	28
			100	02.97	18.81	78.22	%		
04.5	0.1867	2.7128	101	04	21	06	ك	نقص فرص العمل (البطالة) تدفعكم إلى الالتزام بعملكم.	29
			100	03.96	20.79	75.25	%		
07	0.1823	2.6732	101	05	23	73	ك	حاجتكم المادية وراء التزامكم بوظيفتكم.	30
			100	09.95	22.77	72.28	%		
	0.1840	2.6843	الدرجة الكلية لزيادة الإنتاجية						

العبارة 24 : "يساهم انضباطكم في رفع كفاءتكم المهنية".

إن تسعة وسبعون (79) من إجمالي عدد المبحوثين عبروا بأن الانضباط يشكل عاملاً مساهماً دائماً بالنسبة لهم في كفاءتهم المهنية وهو ما يمثل نسبة 78.22%، أما الذين كان اتجاههم حول هذه العبارة متردداً فبلغ عددهم عشرون (20) مبحوثاً بنسبة 19.80% بينما عبرت نسبة 1.98% من حجم العينة بأن الانضباط لا يساهم في رفع كفاءتهم المهنية.

إن توجه رأي أغلبية المبحوثين نحو مضمون هذه العبارة التي باءت في المرتبة الأولى من بين العبارات المكونة لهذا الجدول يعكس تركز معظم التكرارات حول ذلك المضمون حسب قيمة الوسط الحسابي الموزون المقدر بـ: 2.7623، هذا التركز الذي تدل عليه كذلك قيمة الانحراف المعياري الصغيرة (0.1925) المشيرة إلى وجود تشتت بسيط وتوجه ضعيف لآراء المبحوثين نحو نفي مضمون هذه العبارة.

وعليه فإن انضباط العاملين بالمضامين التنظيمية لعلاقات العمل يساهم في رفع كفاءتهم المهنية ومنه زيادة الإنتاجية.

العبارة 28: "تشغلون منصب عمل يتوافق مع مؤهلاتكم المهنية".

يشغل تسعة وسبعون (79) عاملاً من بين المبحوثين مناصب عمل تتوافق مع مؤهلاتهم المهنية بنسبة 78.22% من حجم العينة وهو العدد الذي يتشكل من فئتي الإطارات وأعوان التحكم، أما الذين أحياناً ما يشغلون مناصب تتوافق مع مؤهلاتهم المهنية فبلغ عددهم تسعة عشرة (19) مبحوثاً أي بنسبة 18.81% من إجمالي المبحوثين، بينما وجد ثلاثة عمال لا يشغلون مناصب متوافقة مع ما يمتلكون من مؤهلات مهنية أي نسبة 2.97%، هذه التكرارات والنسب سمحت بترتيب هذه العبارة ثانية من بين عبارات الجدول أعلاه حسب قيمة الوسط الحسابي المقابل لها والمقدر بـ: 2.7524 وهي قيمة تشير إلى التفاف توجهات المبحوثين وتركزها حول وجود علاقة

ارتباطيه بين توافق المؤهلات المهنية للعاملين والمهام المسندة إليهم ضمن مناصب العمل التي يشغلونها وهو ما تسانده قيمة الانحراف المعياري الدالة على وجود تشتت بسيط (0.1913) في اتجاهات المبحوثين ودنوها من التأييد التام للتوافق بين مناصب العمل المشغولة والمؤهلات المهنية للعاملين.

العبارة 23: "خبرتكم المهنية تساعدكم على تنفيذ مهامكم بأريحية".

أفادت التكرارات والنسبة المقابلة لهذه العبارة إلى أن هناك ارتباط بين الخبرة المهنية للعاملين وتنفيذ المهام المنوطة بهم بأريحية وهذا ما يشير إليه ترتيب العبارة التي جاءت الثالثة في هذا الجدول تبعا لقيمة الوسط الحسابي الموزون المحسوب باستعمال تلك التكرارات والقيم والمساوي لـ: 2.7326 وهو المقدار الذي يؤيد التقاف إجابات المبحوثين وتوجههم نحو وجود علاقة ارتباطيه دائمة بين الخبرة المهنية وتنفيذ المهام بأريحية، وتبعا لما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري البسيطة الحسوبة بـ: 0.189، حيث وجد أن ثمانية وسبعون (78) مفردة من مفردات العينة تساعدنا خبرتها المهنية على تنفيذ مهامها بأريحية بصفة دائمة، بينما يرى تسعة عشرة (19) مبحوثا أن الخبرة المهنية أحيانا ما تساعدكم في ذلك ، واعتقد أربعة (04) مبحوثين أنه لا دخل للخبرة المهنية في الأريحية التي يشعرون بها أثناء تنفيذ المهام، وهذه الأرقام جاءت موافقة للنسب المئوية التالية : 77.3%، 18.81%، 3.96% على التوالي.

العبارة 25: "علاقتكم الجيدة بزملائكم تشجعكم على الالتزام بمهامكم".

أعلن ثلاثة وسبعون (73) مبحوثا أنهم يتشجعون على الالتزام بالمهام الموكلة إليهم بسبب العلاقة الجيدة القائمة بينهم وبين زملائهم وهو الرقم الذي يعادل نسبة 72.28% من حجم عينة البحث، بينما عبرت نسبة 26.73% منها بأن تشجعهم على الالتزام بمهامهم بدافع العلاقة الجيدة مع الزملاء يتحقق أحيانا وهو الاتجاه الذي أبداه سبعة وعشرون (27) مبحوثا، بينما نفي ذلك مبحوثا واحدا ما شكل نسبة 0.29%.

هذه التكرارات والنسب المئوية تشير إلى أن التوجه العام للمبحوثين بعكس تأييدا لمضمون العبارة الهادف إلى إبراز وجود علاقة ارتباط بين جودة العلاقات بين زملاء العمل والالتزام الوظيفي ، وهي الفكرة التي يشير إليها كذلك ترتيبها، حيث جاءت رابعة من بين العبارات المكونة للجدول اعتبارا من قيمة الوسط الحسابي المقابل لها والمقدرة بـ: 2.7108 وهو مقدار يدل على اقتراب أغلبية الإجابات نحو تأييد وجود ذلك الارتباط، كما نلاحظ تجمع أغلبية توجهاتهم من خلال قيمة الانحراف المعياري البسيطة المقدرة بـ: 0.1867 والتي تبين وجود تشتت بسيط.

العبارة 29 : "نقص فرص العمل (البطالة) تدفعكم إلى الالتزام بعملكم".

يعتقد أربعة وسبعون (74) مبحوثا أن التزامهم بعملهم وراءه دافع الخوف من فقدان منصب العمل وهو التكرار الموافق لنسبة 75.25% من مجموع مفردات العينة ، أما العمال المبحوثين الذين يرون في نقص فرص العمل أحيانا ما يكون وراء ذلك الالتزام فكان عددهم واحد وعشرون (21)، أي نسبة 20.79%، بينما يتجه أربعة عمال أي نسبة 3.96% من حجم العينة إلى أنه لا علاقة لنقص فرص العمل بالتزامهم المهني ، وقد جاء ترتيب هذه العبارة خامسة في هذا الجدول بقيمة وسط حسابي موزون تساوي 2.7128 وهو مقدار يشير إلى اتجاه إجابات المبحوثين بأن نقص فرص العمل (البطالة) وحرصهم على مناصب عملهم يدفعهم للالتزام بعملهم ، وبشتت بسيط يشير إلى وجود آراء قليلة مخالفة لذلك حسب قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ: 0.1867 .

العبارة 27: تتمتعون بنوع من الحرية أثناء ممارسة مهامكم".

كان الرد بـ "دائما" على هذه العبارة من طرف اثنان وسبعون (72) مبحوثا ما عادل نسبة 71.29% من مجموع عناصر العينة، بينما يعتقد ثمانية وعشرون (28) آخرون بأنهم أحيانا ما يتمتعون بنوع من الحرية أثناء ممارسة مهامهم أي بنسبة 27.72%، أما الذين لا يتمتعون بأي نوع من الحرية أثناء العمل فيشكلون نسبة 0.99% (مفردة واحدة) .

بالنظر إلى هذه التكرارات والنسب يتضح أن أغلبية المبحوثين يتوجهون نحو وجود نوع من الحرية أثناء ممارسة المهام نتيجة النمط التنظيمي المنتهج بالمؤسسة، هذا التوجه الذي تبينه قيمة الوسط الحسابي (2.7029) العاكسة لتمرکز الإجابات نحو مضمون العبارة وهي نفس الفكرة التي يشير إليها المستوى الضعيف للتشتت الذي تبينه قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ: 0.1854 ، مما سمح بترتيبها في المرتبة السادسة ، وعليه فإن القول يتمتع العاملين بنوع من الحرية أثناء ممارسة المهام الموكلة إليهم بحكم المناصب التي يشغلونها ضمن النمط التنظيمي لعلاقات العمل المتبع صحيح.

العبارة 30 : " حاجتكم المادية وراء التزامكم بوظيفتكم".

عبرت ثلاثة وسبعون (73) مفردة من عناصر العينة بأن التزامها الوظيفي ناتج عن حاجتها المادية التي ترتبط به ، هذا التكرار الذي يعادل نسبة 72.28% من حجم العينة، أما المبحوثين الذين يرون بأن أحيانا ما تكون حاجتهم المادية وراء التزامهم الوظيفي فبلغ عددهم ثلاثة وعشرون (23) مبحوثا أي بنسبة 22.77%، بينما عبر خمسة (05) مبحوثين بألا علاقة إطلاقا لحاجتهم المادية بالتزامهم الوظيفي ما عادل نسبة 9.95% من حجم عينة البحث.

تمكن دلالات هذه التكرارات والنسب في أن أغلبية العاملين هم من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم الأقل أجرا مقارنة بفئة الإطارات و بالتالي فإن التزامهم الوظيفي يكون بهدف الحفاظ على الأجر و مكوناته المرتبطة بتنفيذ المهام والانضباط كالمناح والتعويضات...، وهو التوجه العام الذي تشير إليه قيمة الوسط الحسابي الموزون المقدرة بـ: 2.6732 الدالة على تمرکز أغلبية إجابات المبحوثين نحو وجود علاقة ارتباطيه بين الحاجة المادية والالتزام الوظيفي هذه الحاجة التي يفرضها النموذج التنظيمي لعلاقات العمل الذي يربط ذلك ببعض المناح والتعويضات المكونة للأجرة وعليه رتبت هذه العبارة سابعة في الجدول، بتشتت ضعيف تبينه قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ: 0.1823 وهي قيمة تؤكد تمرکز الإجابات نحو تأييد مضمون هذه العبارة.

العبارة 26: " إبداء رأيكم في القرارات المهنية تجعلكم تلتزمون بها".

يرجع تسعة وخمسون مبحثاً (59) التزامهم بمضامين القرارات المهنية إلى كونهم أبدوا رأيهم فيها (أي شاركوا في صنعها) وهو العدد المكافئ لنسبة 58.42% وهي نسبة تتوافق إلى حد ما مع النسب المتعلقة بالعبارة رقم 20 من الاستبيان والمتعلقة بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ، أما الذين يرجعون سبب التزامهم بتلك القرارات المهنية إلى المشاركة في صنعها أحياناً فبلغ عددهم ستة وعشرون (26) مبحثاً ، أي نسبة 25.74% من عدد مفردات العينة الإجمالي والمقدر بـ: 101 مفردة ، ونفي أن يكون لإبداء رأيهم في القرارات المهنية أية علاقة باهتمامهم بمضامين تلك القرارات ستة عشرة (16) مبحثاً ما عادل نسبة 15.84%.

إلا أن قيمة الوسط الحسابي التي جاءت مساوية بـ: 2.4257 تدل على توجه إجابات المبحوثين نحو التمرکز في اتجاه مضمون العبارة، بنشئت ضعيف نوعاً ما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري المساوية لـ: 0.1586.

المحور الرابع : تنظيم علاقات العمل والالتزام التنظيمي.

جدول رقم : (12) يوضح الالتزام التنظيمي وزيادة الإنتاجية:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	Σ	درجة زيادة الإنتاجية			العبارات	رقم العبارة	
				أبدا 1	أحيانا 2	دائما 3			
04	0.1791	2.6435	101	00	36	65	ك تشعرون برغبة شديدة في البقاء بالمؤسسة.	31	
			100	00	35.64	64.36	%		
06	0.1663	2.5148	101	01	47	53	ك ترغبون في بذل جهود أكثر داخل المؤسسة.	32	
			100	00.99	46.53	52.48	%		
03	0.1823	2.6732	101	00	33	68	ك تلتزمون بالمسؤولية الملقاة على عاتقكم من خلال المهام المسندة إليكم.	33	
			100	00	32.67	67.33	%		
09	0.1443	2.1881	101	09	64	28	ك تحققون كافة حاجاتكم المرجوة من عملكم بالمؤسسة.	34	
			100	08.91	63.37	27.72	%		
05	0.1750	2.6039	101	00	40	61	ك تودون مهامكم على أكمل وجه.	35	
			100	00	39.6	60.4	%		
08	0.1571	2.4059	101	02	56	43	ك تفتخرون باشتغالكم بهذه المؤسسة.	36	
			100	01.98	55.45	42.57	%		
07	0.1611	2.4554	101	12	31	58	ك تشعرون بالخوف من فقدان منصب عملكم.	37	
			100	11.88	30.69	57.43	%		
02	0.1948	2.7821	101	00	22	79	ك تلتزمون بالإجراءات التنظيمية المحددة من قبل إدارة المؤسسة.	38	
			100	00	21.78	78.22	%		
01	0.1972	2.802	101	00	20	81	ك تمتثلون للتعليمات التي توجه لكم أثناء أداء مهامكم.	39	
			100	00	19.8	80.2	%		
	0.223	2.5432	الدرجة الكلية لزيادة الإنتاجية						

العبارة 39 : "تمثلون للتعليمات التي توجه بكم أثناء أداء مهامكم".

يستجيب واحد وثمانون (81) مبحوثا بالامتثال الدائم لما يوجه لهم من تعليمات أثناء أداء مهامهم وهو العدد الذي يعادل نسبة 80.2% من حجم العينة ، أما الذين يكون امتثالهم لها أحيانا فكان عددهم عشرون (20) عاملا من بين المبحوثين وهو ما قابل نسبة 19.8%، وتشير هذه التكرارات والنسب المئوية إلى أن هناك استجابة دائمة لما يتلقاه العاملون من تعليمات مهنية من قبل المسؤولين في إطار تنفيذ علاقة العمل التي تربطهم بالمؤسسة وهو المضمون الذي لم يبدي أي مبحوث نفيه له.

وعليه فقد جاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة الأولى من بين إجمالي العبارات المكونة لهذا الجدول تبعا لقيمة الوسط الحسابي المساوية لـ: 2.802 وهي القيمة المعبرة عن تمركز شبه كلي لتوجهات المبحوثين حول الفكرة التي مفادها الامتثال للتعليمات التي توجه لهم أثناء أداء مهامهم وللإجراءات التنظيمية المعتمدة في تنظيم وتسيير علاقات العمل.

هذا التمركز الذي يقابله مستوى من التشتت البسيط الذي تبينه قيمة الانحراف المعياري المحسوبة بـ: 0.1972.

العبارة 38: "تلتزمون بالإجراءات التنظيمية المحددة من قبل إدارة المؤسسة".

يرى تسعة وسبعون مبحوثا (79) أي بنسبة 78.22% من حجم العينة أن التزامهم بالإجراءات المنظمة لعلاقات العمل هو التزاما دائما ، بينما أبدى اثنان وعشرون (22) منهم أن التزامهم هذا يكون أحيانا بنسبة 21.78% و كانت نسبة النافون لهذا الالتزام معدومة تماما. وهذه النسب والتكرارات سمحت بأن ترتب هذه العبارة ثانية في هذا الجدول المتعلق بالمحور الرابع من المحاور المدروسة بناء على قيمة الوسط الحسابي المقابل لها والمقدرة بـ: 2.7821 وهي قيمة تدل بوضوح على تمركز إجابات المبحوثين

في الاتجاه الموجب الدال على وجود التزام تام أحيانا بالإجراءات التنظيمية الشيء الذي يدل بدوره إلى وجود التزام تنظيمي تام يديه العاملون بمضامين الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل في المؤسسة.

وهو التفسير الذي تشير إليه قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.1948 العاكسة لوجود تشتت ضعيف في إجابات المبحوثين.

العبارة 33: "تلتزمون بالمسؤولية الملقاة على عاتقكم من خلال المهام المسندة إليكم".

يلتزم ثمانية وستون (68) مفردة من مفردات عينة الدراسة بصفة دائمة بالمسؤولية التي تتضمنها المهام المسندة إليهم أي ما يعادل نسبة 67.33% من إجمالي مفردات العينة، وكان هذا الالتزام أحيانا لدى ثلاثة وثلاثون (33) منهم أي بنسبة 32.67%، بينما لم يبد أي من المبحوثين نفيه لذلك الالتزام.

إن التكرارات والنسب المتوصل إليها حول مضمون هذه العبارة تشير إلى أن هناك التزاما دائما بتلك المسؤولية لدى العاملين يؤيد الالتزام التنظيمي لديهم بالنظر للإجراءات التنظيمية النازمة لعملية إسناد المهام للعاملين.

وقد جاء ترتيب هذه العبارة الثالثة في الجدول ، إذ كان توجه أغلبية المبحوثين نحو تأييدها بناء على قيمة الوسط الحسابي المشيرة إلى تمركز إجاباتهم في الاتجاه المؤيد لها والتي قدرت بـ: 2.6732، وقيمة الانحراف المعياري الدالة على وجود تشتت بسيط والمقدرة بـ: 0.1823، مما يبين وجود توافق في إجابات المبحوثين بشأن الالتزام بالمسؤولية كأحد المؤشرات الدالة على وجود التزام تنظيمي يشير بدوره إلى التزام العاملين بالإجراءات النازمة لعلاقات العمل.

العبارة 31: "تشعرون برغبة شديدة في البقاء بالمؤسسة".

كان ترتيب هذه العبارة رابعة على هذا الجدول اعتمادا على الوسط الحسابي الذي قدرت قيمته بـ: 2.6435 وهو مقدار يشير إلى اتجاه المبحوثين نحو تأييد الشعور بالبقاء في المؤسسة وتمركز إجاباتهم حول وجود الشعور بالبقاء في العمل قوي جدا، إذ تكرر التعبير عن ذلك من قبل خمسة وستون (65) مبحوثا، ما عادل نسبة 64.36% من مجموع مائة ومفردة واحدة (101) المكون لحجم العينة، بينما عبر عن الشعور بتلك الرغبة أحيانا ستة وثلاثون (36) مفردة ما يعتبر نسبة 35.64%، بينما لم نسجل أية إجابة تنفي تلك الرغبة في البقاء للعمل بالمؤسسة وفي ذلك توضيح للالتزام التنظيمي الذي يبديه العاملون فمستوى الإجماع بخصوص ذلك يشير إليه الانحراف المعياري المحسوب بقيمة قدرها 0.1791 الدالة على وجود تشتت بسيط جدا مقارنة بمستوى تمركز الإجابات الذي أشار له الوسط الحسابي الموزون.

العبارة 35: "تؤدون مهامكم على أكمل وجه".

جاء رد واحد وستون (61) مبحوثا مؤيدا لمضمون العبارة المتضمنة أداء المهام على أكمل وجه بصفة دائمة أي نسبة 60.4% من عدد المبحوثين ، أما الأربعون الباقون (40) من مفردات العينة فعبروا بأنهم أحيانا ما يؤدون مهامهم بأكمل وجه أي بنسبة 39.6%، وهي التكرارات والنسب المبينة بان كل العاملين يؤدون مهامهم على أكمل وجه بصفة دائمة، فقط أحيانا ما لا يتحقق ذلك الديمومة لدى أربعون (40) منهم.

هذه التكرارات والنسب تقابلها قيمة الوسط الحسابي الموزون المقدرة بـ: 2.6039 المشيرة إلى دنو وتمركز توجههم من الموقف المتمثل في أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وهي القيمة التي رتبت حسبها هذه العبارة خامسة على الجدول، بتشتت بسيط تبينه قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ: 0.175.

العبارة 32 : "ترغبون في بذل جهود أكثر داخل المؤسسة".

تكرر إبداء الرغبة في بذل جهود أكثر داخل المؤسسة ثلاثة وخمسون (35) مرة أي ما نسبته 52.48% من حجم العينة يقدمون جهدا إضافيا دائما، بينما يرغب في ذلك أحيانا سبعة وأربعون (47) مبحوثا أي نسبة 46.53% من المبحوثين يكتفون ببذل ما ترجوه المؤسسة منهم من جهود مع رغبتهم أحيانا في تقديم جهد إضافي، بينما لا يرغب في ذلك إطلاقا مبحوثا واحدا (نسبة 0.99%)، وتفيد هذه التكرارات و النسب بأن هناك التزام من العاملين بمهامهم واستعدادهم لتقديم جهود أكثر تساهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية ، وهذا ما يظهره تمركز إجابات المبحوثين واتجاهاتهم نحو مضمون هذه العبارة الذي تشير إليه قيمة الوسط الحسابي المقدرة بـ: 2.5148 ، بتشتت بسيط يبينه مقدار الانحراف المعياري المساوي بـ: 0.1663 ، مما جعل من العبارة ترتب سادسة في الجدول.

العبارة 37 : "تشعرون بالخوف من فقدان منصب عملكم".

بيدي ثمانية وخمسون (58) مبحوثا خوفهم الدائم من فقدان منصب عملهم أي ما يعادل نسبة 57.43% من المجموع الكلي لمفردات عينة الدراسة، وهم في غالبهم من أولئك الذين تربطهم علاقات عمل محددة المدة أما واحد وثلاثون (31) منهم فأحيانا ما يشعرون بذلك أي نسبة 30.69%، بينما لا يشعر بذلك الخوف اثني عشرة مفردة أي نسبة 11.88% وهم من الإطارات و المسؤولين.

وما يمكن استخلاصه من هذه التكرارات والنسب هو وجود استقرار نسبي على مستوى علاقات العمل بالمؤسسة من جهة ، و التزام العاملين الوظيفي بدافع الخوف من فقدان مناصب عملهم من جهة أخرى مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة بشكل واضح بالنظر إلى قيمة الوسط الحسابي الموزون المقدرة بـ: 2.4554 والتي تشير إلى تأرجح اتجاه المبحوثين بين التخوف الدائم وعدم التخوف بتشتت يبينه مقدار الانحراف المعياري المساوي لـ: 0.1611، مما وضع هذه العبارة في الترتيب السابع.

العبارة 36 : "تفتخرون باشتغالكم بهذه المؤسسة".

بيدي ثلاثة وأربعون (43) مبحوثا افتخارهم الدائم بالانتماء للمؤسسة أي ما يقارب بنسبة 42.57% من إجمالي المبحوثين، بينما أحيانا ما بيدي ذلك ستة وخمسون (56) منهم أي نسبة 55.45%، أما الذين لا يرون في انتمائهم للمؤسسة مصدرا للافتخار فكان عددهم مفردتين (02) أي بنسبة 1.98%.

كل تلك التكرارات والنسب تبين أن الافتخار بالانتماء هو شعور يأتي بعد أن يحقق العامل كل الحاجات المرجوة من إنتمائه للمؤسسة وعليه فإن ترتيب هذه العبارة جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة نظرا لتركز أغلبية الإجابات بالقرب من الشعور أحيانا بذلك وهذا حسب قيمة الوسط الحسابي الموزون التي وجدت: 2.4059، بتشتت بسيط تشير إليه قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ: 0.1571، وهي قيم تستبعد الافتخار بالاشتغال بالمؤسسة من أن يكون سببا ودافعا محققا للالتزام التنظيمي إنما يتحقق ذلك تبعا للإجراءات الناظمة لعلاقات العمل المعمول بها بالمؤسسة.

العبارة 34: "تحققون كافة حاجاتكم المرجوة من عملكم بالمؤسسة".

أحيانا ما يحقق أربعة وستون (64) مبحوثا كافة حاجاتهم التي يرجونها جراء عملهم بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية أي ما يقارب نسبة 63.37% من العدد الكلي للمبحوثين البالغ (101) مفردة أما الذين يحققون ذلك بصفة دائمة فبلغ عددهم ثمانية وعشرون (28) مبحوثا وهو الرقم المقابل لنسبة 27.72% من حجم عينة الدراسة، بينما كان الرد بالنفي الدائم من طرف تسعة (09) منهم أي نسبة 8.91%.

لقد جاءت هذه التكرارات والنسب معبرة ومتوافقة مع مضمون العبارة وتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئات المهنية (أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، إدارات) إذ تعتبر الحاجة المادية المتعلقة بالدخل هي المعيار الأساسي في إجاباتهم ولما كان أغلبية المبحوثين من أعوان التنفيذ الفئة الأقل أجرا في المؤسسة ثم فئة أعوان التحكم جاء

تمركز الإجابات قريبا جدا من القول بأن تحقيق كافة الحاجات المرجوة يكون أحيانا وهو ما تبينه قيمة الوسط الحسابي الموزون التي ساوت الـ: 2.1881 بتشتت ضعيف قدره: 0.1443 مما رتب هذه العبارة أخيرة من بين العبارات المكونة لهذا المحور، وهو ما يبين أن العلاقة بين تحقيق كافة الحاجات والالتزام التنظيمي ضعيفة جدا وهو ما يدل على أن التزام العاملين بالإجراءات التنظيمية المنتهجة لتنظيم علاقات العمل في المؤسسة إنما مرده لمضامين تلك الإجراءات.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية :-

لما كانت الدراسة الميدانية تستهدف البحث عن إجابات من واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية تتعلق بالتساؤلات البحثية انطلاقا من إيجاد دلالات إحصائية تدل على وجود علاقة ترابطية بين العلاقات الاجتماعية للعمل و الرضا الوظيفي للعاملين وكذلك الاستدلال الإحصائي على وجود علاقة ترابطية بين الالتزام الوظيفي و الالتزام التنظيمي كشرطين أساسيين لزيادة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية فإن تحليل و تفسير البيانات الإحصائية يقود إلى اجابات تبين تلك الدلالات.

المطب الأول : الإجابة عن التساؤلات البحثية :

1-الإجابة عن التساؤل البحثي الأول:

انطلاقا من تحليل البيانات والنتائج الإحصائية المبينة في المبحث السابق والمتعلق بالبحث في إجابة التساؤل البحثي الأول الذي جاء بالصيغة التالية: "هل تعمل أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية على تحقيق رضا العاملين"، وهو التساؤل الذي تم البحث عن إجابته من خلال مضامين عبارات الاستمارة التي يتكون منها المحورين الثاني والثالث والمتعلقين بجودة العلاقة بين زملاء العمل ، وجودة العلاقة بين العاملين والمشرفين كعنصرين مرتبطين بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يسيران في

إطار تسيير علاقات العمل داخل المؤسسة ، فقد جاءت النتائج المتعلقة بهذا التساؤل
البحثي كما يلي :-

1-1-1 إن قيمة الوسط الحسابي المرجح المتعلق بالعبارات الدالة على تحقق الرضا
الوظيفي للعاملين تبعاً لجودة العلاقات بين زملاء العمل الناتجة عن أساليب تسيير
علاقات العمل بالمؤسسة ، والمقدرة بـ: 2.6641 وهي قيمة تبين مستوى توافق إجابات
المبحوثين وتوجهاتهم إلى أن أساليب تسيير علاقات العمل تعمل على تحقيق رضا
العاملين كونها تعمل على إضفاء الجودة على العلاقات بين زملاء العمل وعلى العلاقات
بين العاملين والمشرفين في هذه المؤسسة، وهو ما تؤكد قيمة الانحراف المعياري الكلي
المقدرة بـ: 0.1821 حيث تشير إلى تشتت بسيط مما يعزز وجود ذلك التوافق في إجابات
المبحوثين عموماً، ففيما يتعلق الجودة العلاقات بين زملاء العمل فقد جاءت النتائج على
النحو التالي:-

- تعمل أساليب تسيير علاقات العمل بالمؤسسة على تحقيق التواصل المهني
وتبادل المعلومات المهنية بين زملاء العمل بصفة مستمرة دون انقطاع أو توتر، وهو ما
دلت عليه العبارة الأولى من المحور الثاني بمتوسط حسابي موزون قدر بـ: 2.861.
- إن أساليب تسيير علاقات العمل بالمؤسسة يراعي الاتفاق بين القيم السائدة في
المؤسسة والقيم المهنية والاجتماعية للعاملين وهو ما تضمنته العبارة الثانية، بمتوسط
حسابي موزون يساوي: 2.821.
- إن أساليب تسيير علاقات العمل تحقق الانسجام بين العاملين أثناء أداء مهامهم،
وهو ما جاءت به العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته : 2.782.
- تراعي أساليب تسيير علاقات العمل الاجتماعية للعمل بين العاملين
وهو ما تناولته العبارة الرابعة من هذا المحور والدالة على تفضيل العاملين للعمل ضمن
الجماعة بمتوسط حسابي قدره: 2.643.

- تعمل الأساليب المنتهجة في تسيير علاقات العمل بالمؤسسة على تجسيد التقارب المهني المؤدي إلى شعور العاملين بالانتماء إلى جماعة العمل هذه، تبعا لإجابات المبحوثين حول العبارة الخامسة، بمتوسط حسابي موزون قيمته: 2.603.
- تبين العبارة السادسة أن الأساليب التي تسيير وفقها علاقات العمل تسمح بالتعاون والمساعدة بين زملاء العمل أثناء تأدية مهامهم، وهو ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي المساوية لـ: 2.5643.
- إن الأساليب المتبعة في تسيير علاقات العمل تجعل العاملين يؤدون عملهم بأريحية حسب محتوى العبارة السابعة التي تضمنت العلاقات بين زملاء العمل وأداء المهام بأريحية، وهو ما بينته قيمة الوسط الحسابي المساوية لـ: 2.544.
- تتضمن أساليب تسيير علاقات العمل الاهتمام بالمستوى التعليمي للعاملين مما يساعدهم على ربط علاقات جيدة فيما بينهم وقد أبدت ذلك قيمة الوسط الحسابي الموزون بمقدار: 2.495

على ضوء ما سبق يمكننا أن نخلص إلى قول: "تعمل أساليب تسيير علاقات العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحقيق جودة العلاقات الاجتماعية للعمل بين الزملاء"

1-2- إن قيمة الوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة على تحقق الرضا الوظيفي للعاملين تبعا لجود العلاقات بين العاملين والمشرفين نتيجة أساليب تسيير علاقات العمل بالمؤسسة والمقدرة بـ: 2.5986، قيمة تشير إلى تمركز إجابات المبحوثين تجاه تحقق رضاهم الوظيفي تبعا لجودة العلاقات بينهم وبين المشرفين نتيجة الأسلوب المطبق في تسيير علاقات العمل ، بانحراف معياري إجمالي يقدر بـ: 0.1956 يعكس التشتت البسيط في توجهات المبحوثين.

و قد جاءت النتائج والاستنتاجات المتعلقة بجودة العلاقات بين العاملين والمشرفين وتحقيق الرضا الوظيفي كما يلي :-

- تعمل أساليب تسيير علاقات العمل على إضفاء طابع الجدية في العلاقة بين العاملين والمشرفين وهو المضمون الذي دلت عليه العبارة الأولى بمتوسط حسابي موزون قدره : 2.91 وتشتت مرتفع نوعا ما تبينه قيمة الانحراف المعياري المساوية لـ: 0.3464.
- تسمح أساليب تسيير علاقات العمل بأن يساند المسؤولون (المشرفون) ويقدمون يد العون للعاملين حسب ما دلت عليه العبارة الثانية والمرقمة برقم: "19" في استمارة البحث التي جاء المتوسط الحسابي لها مساوي لـ: 2.772 مشيرا إلى اتجاه إجابات المبحوثين نحو التمرکز حول مضمونها، وبانحراف معياري قدر بـ: 0.1936 دالا على وجود تشتت بسيط مما يدعم ذلك التمرکز.
- تعمل أساليب تسيير علاقات العمل على أن تتميز العلاقات بين العاملين والمشرفين بالشفافية إذ دلت العبارة الثانية في الترتيب والمرقمة برقم: "22" في استمارة البحث بمتوسط حسابي موزون قدره : 2.772 دالا على وجود توافق في إجابات المبحوثين حول مضمون هذه العبارة.
- إن أساليب تسيير علاقات العمل تحقق العدالة في المعاملة بين العاملين ، هذا ما دلت عليه العبارة الرابعة من هذا المحور بمتوسط حسابي يشير إلى تمرکز إجابات المبحوثين نحو تأكيد مضمونها بقيمة قدرها : 2.683 وبانحراف معياري يساوي: 0.1834 دال على وجود تشتت قليل.
- تتضمن الأساليب التي تسيير وفقها علاقات العمل استعداد المسؤولين (المشرفين) للتفاهم مع العاملين بخصوص هذه الأخيرة الشيء الذي تدل عليه العبارة الخامسة التي كان متوسطها الحسابي الموزون بقيمة: 2.653 مما يعزز فكرة توجه رأي المبحوثين نحو تأكيد ذلك، وبانحراف معياري يساوي: 0.1801.
- تحقق أساليب تسيير علاقات العمل دعم العاملين لكافة القرارات المهنية التي يتخذها المسؤولون (المشرفون) ، ويتضح ذلك من خلال ما يدل عليه مضمون العبارة السادسة حيث يشير المتوسط الحسابي الموزون إلى توجه المبحوثين بأغلبية نحو دعم

مضمونها وقد قدرت قيمته ب : 2.594 وانحراف معياري يدل على وجود تشتت ملحوظ
تقدر قيمته ب: 0.1740.

• تتضمن أساليب تسيير علاقات العمل المشاركة في عملية اتخاذ بعض القرارات حيث يُشارك المسؤولون (المشرفون) العاملين في إتخاذ بعض القرارات خاصة ذات الطابع المهني والمتعلقة بالأنشطة والمهام المنوطة بهم ، وهذا بناء على اتجاهات وأراء المبحوثين بخصوص العبارة السابعة من المحور الثالث إذ تشير قيمة الوسط الحسابي الموزون المقدرة ب : 2.306 إلى أن أغلبيتهم يقرون بسماع المشرفين لهم بالمشاركة في بعض القرارات ، بانحراف معياري قيمته : 0.1502 يشير إلى وجود تشتت ملحوظ يبرره المستوى المهني للمبحوثين وطبيعة المهام الموكلة لكل منهم.

• يبادر العاملون بإبداء صداقتهم للمشرفين (المسؤولين المباشرين لهم) ما يدل على أن أساليب تسيير علاقات العمل لا تعارض قيام علاقات صداقة بين المشرفين والعاملين باختيارهم حسب ما تضمنته العبارة الثامنة وأشارت قيمة الوسط الحسابي الموزون المساوية ل: 2.099 وانحراف معياري قدره 0.1441.

على ضوء ما ذكر أعلاه نصل إلى تسجيل النتيجة التالية :-

"تعمل أساليب تسيير علاقات العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحقيق جودة العلاقات الاجتماعية للعمل بين العاملين و المسؤولين (المشرفين)"

من خلال النتائج المتوصل إليها جراء تحليل البيانات وتفسير نتائج البحث الميداني فإننا نصل إلى الإجابة عن التساؤل البحثي الأول كما يلي:

"تعمل أساليب تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين".

2- الإجابة عن التساؤل البحثي الثاني:

استهدفت الإجابة عن التساؤل البحثي الثاني والذي جاء كما يلي:

"هل تمكن الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية

الجزائرية من تحريك شروط زيادة الإنتاجية؟" الوقوف على حقيقة ما إذا كانت الوسائل التي تنظم وفقها علاقات العمل والواردة من بين الوسائل القانونية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال تبين العلاقة بين شروط زيادة الإنتاجية المتمثلة في الالتزام الوظيفي و الالتزام التنظيمي ، وهي الإجابة التي تم البحث عنها من خلال مضامين العبارات التي ضمها المحورين الرابع والخامس من الاستمارة والمتعلقين بتنظيم علاقات العمل والإنتاجية ، وقد جاءت النتائج المتعلقة بهذا التساؤل البحثي كما يلي:

1-2- جاءت قيمة الوسط الحسابي (الوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية المقابلة للعبارات) دالة ومؤكدة على تحقيق مستوى الإنتاجية المخطط له نتيجة التزام العاملين الوظيفي بمقدار: 2.6843 وهي قيمة تدل على توافق إجابات المبحوثين بخصوص مضمون هذا المحور الذي يهدف إلى تبين وجود علاقة بين الالتزام الوظيفي للعاملين الناتج عن الإجراءات التنظيمية التي تتضمنها الوسائل القانونية لتسيير علاقات العمل والإنتاجية ، وبتشتت بسيط نوعا ما تشير إليه قيمة الانحراف المعياري الكلي المقدرة ب: 0.1840.

وقد جاءت النتائج المتعلقة بالعبارات المتضمنة الالتزام الوظيفي للعاملين

وزيادة الإنتاجية على النحو التالي :-

- يساهم انضباط العاملين في رفع كفاءتهم المهنية : ما يشير إلى أن إجراءات الانضباط التي تتضمنها الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل التي تعد مؤشرا للالتزام الوظيفي للعاملين تساهم في زيادة الإنتاجية من خلال رفع الكفاءة المهنية لهم ، وهي النتيجة التي أشارت إليها قيمة الوسط الحسابي الموزون المقابل للعبارة الأولى المقدرة ب: 2.7623 بانحراف معياري يدل على تشتت بسيط بقيمة: 0.1925 ما يعني وجود تقارب كبير في توجه المبحوثين بخصوص مساهمة انضباط العاملين تبعا لإجراءات تحقيقه المتمثلة في الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل في التزامهم الوظيفي.

• تعمل الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على تشغيل العاملين في مناصب عمل تتوافق مع مؤهلاتهم المهنية و توزيع المهام حسب المؤهلات المهنية للعاملين ، الشيء الذي يساهم في التزامهم الوظيفي ومنه يزيد في الإنتاجية ، وهو ما أشارت له العبارة الثانية بوسط حسابي يقدر ب: 2.7524 يدل على توجه إجابات أغلبية المبحوثين المؤكد لهذه النتيجة ، بنشنت تبينه قيمة الانحراف المعياري المقدر ب: 0.1913 ، وفي ذلك أكثر من دلالة على أن الإجراءات التنظيمية المعتمدة لتنظيم علاقات العمل في المؤسسة تحقق التزام العاملين الوظيفي الذي يعد عاملا في زيادة الإنتاجية.

• تعمل الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على مراعاة الخبرة المهنية للعاملين كعامل مساعد لهم على تنفيذ مهامهم بأريحية ، وهو ما أشارت له العبارة الثالثة من هذا المحور التي جاء المتوسط الحسابي المقابل لها دالاً على ذلك بقيمة : 2.7326 ، وانحراف معياري يساوي 0.189 يدل على وجود تشتت بسيط مقارنة بمستوى اتجاه المبحوثين نحو التمرکز حول مضمون هذه العبارة ، مما يعزز القول بان مراعاة الخبرة المهنية التي تتضمنها الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل تساهم في التزام العاملين الوظيفي و منه زيادة الإنتاجية.

• تعمل الوسائل التنظيمية لتسيير علاقات العمل على أن تكون العلاقات بين زملاء العمل جيدة ما يجعلها عاملا مشجعا على التزامهم الوظيفي ، وهو ما أشارت إليه العبارة الرابعة التي يبين المتوسط الحسابي المقابل لها والمقدر ب: 2.7128 اتجاه المبحوثين نحو تأكيد وجود علاقات جيدة بين زملاء العمل نتيجة ما تتضمنه الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل من إجراءات تساعد على تلك الجودة مما يحقق التزام العاملين الوظيفي المؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، و انحراف معياري يدل على وجود تشتت يقدر ب: 0.1867.

• تعمل الإجراءات الانضباطية التي تتضمنها الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل على تحقيق التزام العاملين الوظيفي ، وهو ما أشارت إليه العبارة الخامسة من الجدول رقم: (11) أعلاه و التي بحثت في التزام العاملين الوظيفي بدافع الإجراءات قد يتعرضون لها تطبيقا للوسائل التنظيمية لتسيير علاقات العمل في حالة عدم التزامهم الوظيفي بما

يجعلهم يشعرون بخطر فقدان منصب العمل ، وهو ما أيدته قيمة الوسط الحسابي المساوية ل: 2.7128 التي يشير إلى توجه إجابات المبحوثين نحو هذه النتيجة بانحراف معياري مساوي ل: 0.1867 دال على وجود تشتت.

• تحقق الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل حرية العاملين أثناء ممارسة مهامهم الشيء الذي يؤدي إلى التزامهم الوظيفي ، إذ تضمنت العبارة السادسة تمتع العاملين بالحرية أثناء عملهم كأحد عوامل الالتزام الوظيفي التي جاء المتوسط الحسابي المقابل لها مساوي ل: 2.7029 وهو مقدار دال على كثافة إجابات المبحوثين بالاتجاه الايجابي الذي مفاده أن العاملين يتمتعون بنوع من الحرية أثناء تأدية مهامهم في ظل إجراءات تنظيمية لعلاقات العمل تعمل على تحقيق ذلك ، بتشتت أشار له الانحراف المعياري بقيمة : 0.1854.

• إن الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل المتضمنة الجانب المادي كالأجرة ، المنح والتعويضات المرتبطة بتنفيذ المهام تعمل على التزام العاملين بوظائفهم ، هذا ما أشارت له العبارة السابعة من هذا الجدول والمتعلقة بالجانب المادي التي يؤكد لها الخوف من فقدان الأجر أو الرغبة في الحصول على منح وتعويضات إضافية وراء التزامهم الوظيفي، وقد جاء المتوسط الحسابي الخاص بإجابات المبحوثين حولها مساو ل: 2.6732 مشيراً إلى توجههم المتوافق مع وجود تشتت تبديه قيمة الانحراف المعياري المساوية ب: 0.1823.

• تتضمن الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل إبداء رأي العاملين في القرارات المهنية ، مما يجعلهم يلتزمون وظيفياً ، هذا ما بحثت فيه العبارة الثامنة من هذا المحور بمتوسط حسابي قدره : 2.4257 وهي قيمة تدل على أن مشاركة العاملين في القرارات المهنية محدودة من حيث الموضوع فهي تتعلق فقط بالجانب المهني وكذا من حيث فئة العاملين فلا يتمتع بها كافة العمال بحكم انتمائهم المهني (مستواهم المهني)، إلا أن ذلك لا ينفي احتواء الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على مشاركة العاملين في القرارات المهنية ، وبتشتت بسيط أوضحته قيمة الانحراف المعياري المساوية ل: 0.1586.

2-2- أشار الوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية المقابلة للعبارات التي تضمنها الجدول رقم (12) التي تبحث في مضمون المحور الخامس من الاستبيان إلى أن الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل داخل المؤسسة تعمل على تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالكيفية المطلوبة لزيادة الإنتاجية ، إذ جاءت قيمته مساوية لـ : 2.5432 مبينة احتواء تلك الإجراءات على جملة من الشروط التي من شأنها إيجاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين اللازم والمحقق لزيادة الإنتاجية كأحد العوامل المؤثرة في تلك الزيادة وذات العلاقة بالرضا الوظيفي لهم بانحراف معياري معتبر نوعا ما تشير إليه قيمته المساوية لـ: 0.223 ، مما يبين توزع اتجاهات المبحوثين على مختلف مضامين هذه العبارات المتعلقة بالالتزام التنظيمي للعاملين الناتج عن الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل وزيادة الإنتاجية وقد جاءت نتائج البحث حول العبارات كالتالي:

- تعمل الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على امتثال العاملين للتعليمات التي توجه لهم أثناء العمل على اعتبار أن الامتثال للتعليمات وتنفيذها مؤشرا قويا على الالتزام التنظيمي حسب مضمون العبارة الأولى من هذا المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.802 ما يشير إلى وجود التزام تنظيمي شبه كلي بالتعليمات التي يتلقاها العاملون من قبل المشرفين أثناء عملهم، بانحراف معياري تساوي قيمته 0.1972 يشير إلى وجود تشتت معتبر يدل على التزام تنظيمي في بعض الأحيان.

- تعمل الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على تحقيق الالتزام بكافة الإجراءات المنظمة لعلاقات العمل والمتعلقة بتنفيذ المهام المنوطة بالعاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية حسب ما تضمنته العبارة الثانية من هذا المحور التي أشار متوسطها الحسابي إلى تمركز إجابات المبحوثين نحو التزامهم بالإجراءات التنظيمية ما يعتبر مؤشرا على تحقيق الالتزام التنظيمي اللازم لزيادة الإنتاجية بقيمة قدرها : 2.7821 ، وبشتت معتبر تبنيه قيمة الانحراف المعياري التي جاءت مساوية لـ: 0.1948.

- تعمل الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على دفع العاملين إلى الالتزام بالمسؤولية المترتبة على المهام المسندة إليهم من خلال عملهم بالمؤسسة وهو ما بحثت

فيه العبارة الثالثة التي جاءت نتائج بحثها مؤيدة لذلك حيث أشار المتوسط الحسابي المقابل لها المقدر ب: 2.6732 إلى موافقة كل المبحوثين على التزامهم بالمسؤولية أثناء تنفيذ مهامهم كمؤشر يعكس التزامهم التنظيمي، بتشتت معتبر يفسر غياب هذا الالتزام في بعض الحالات تدل عليه قيمة الانحراف المعياري المساوية ل: 0.1823.

• تعمل الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على توفير رغبة شديدة لدى العاملين في البقاء بالمؤسسة مما يعزز التزامهم الوظيفي المؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، حيث أكدت نتائج البحث المتعلقة بالعبارة الرابعة من هذا المحور على الالتزام الوظيفي للعاملين نتيجة رغبتهم في البقاء بالمؤسسة التي تحققت الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل إذ جاء المتوسط الحسابي المقابل لهذه العبارة مساو ل : 2.6435 ما يشير توافق توجه المبحوثين نحو هذا المضمون بتشتت نحو عدم الشعور بالرغبة في البقاء بالمؤسسة توضحه قيمة الانحراف المعياري المساوية ل: 0.1791.

• تضمن الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل أداء العاملين لمهامهم على أكمل وجه كمؤشر دال على التزامهم التنظيمي كأحد الشروط الأساسية لزيادة الإنتاجية ، هذه النتيجة جاءت وفقا للعبارة الخامسة من هذا المحور التي تؤكد التزام العاملين التنظيمي المؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمحقق من خلال تنظيم علاقات العمل ، التي قدر الوسط الحسابي المقابل لها ب: 2.6039 مشيرا إلى ذلك وبتشتت تدل عليه قيمة الانحراف المعياري المساوية ل: 0.175 حيث توزعت التكرارات بين من يؤدي مهامه على أكمل وجه بصفة دائمة ومن يؤديها بصفة غير مستمرة.

• تعمل الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على إيجاد الرغبة في بذل جهود أكثر لدى العاملين ، مما يدل على امتثالهم لتلك الإجراءات الذي يعني تحقيق التزامهم التنظيمي كعامل من عوامل زيادة الإنتاجية ، حسب العبارة السادسة بوسط حسابي يساوي: 2.5148 يشير إلى وجود رغبة لدى المبحوثين في بذل جهود أكثر ناتجة عما تنظمه الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل من نظم تحفيزية مادية كانت أو معنوية

وأخرى انضباطية تضمن ذلك الالتزام ، وبتشتت أشارت له قيمة الانحراف المعياري التي كانت 0.1663.

• تتضمن الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل وسائل إجرائية تؤدي بالعاملين إلى الحرص على مناصب عملهم والخوف من فقدانها ، هذه النتيجة التي تبين الالتزام التنظيمي للعاملين كوسيلة للحفاظ على مناصب عملهم تم التوصل إليها من خلال البحث فيما تشير إليه العبارة السابعة من الجدول أعلاه لمتوسط حسابي مساو لـ: 2.4554 ما يشير إلى توجه المبحوثين نحو وجود علاقة بين التزامهم التنظيمي والشعور بالخوف من فقدان مناصب عملهم رغم أن أغلبية التكرارات المتعلقة بهذه العبارة كانت حول الشعور بذلك أحيانا ، كما أشارت قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ : 0.1611 إلى وجود تشتت في الإجابات.

• إن تنظيم علاقات العمل يشعر العاملین يفتخرون بالانتماء إليها وهو المؤشر الدال على التزامهم الوظيفي والذي تضمنته العبارة الثامنة ، حسب المتوسط الحسابي المقابل لها والمقدر بـ: 2.4059 وهي قيمة أقرب إلى تحقيق ذلك الشعور أحيانا منه إلى الشعور بصفة دائمة وهي النتيجة التي يؤكدتها التشتت المسجل الذي أشارت إليه قيمة الانحراف المعياري التي ساوت : 0.1571.

• لا تعمل الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على تحقيق كافة حاجات العاملين التي يربونها من عملهم بالمؤسسة ، وهذا راجع لعدة عوامل خاصة الخارجية التي لا تخضع ولا تتأثر بهذه الإجراءات فهي تعني العاملين خارج العمل لكن وفقا ما يحققونه من عملهم (دخلهم الشهري ونفقاتهم) هذه النتيجة تم التوصل إليها عن طريق البحث في مضمون العبارة التاسعة من نفس الجدول التي جاء متوسطها الحسابي مساو لـ : 2.1881 وهي قيمة اقرب إلى أن يكون مضمون هذه العبارة يتحقق أحيانا وعليه فإن النتيجة المتوصل إليها من خلال البحث في هذه العبارة تتمثل في أن الالتزام الوظيفي للعاملين لا يتحقق تبعا لما تتضمنه الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل من وسائل

تنظيمية تضمن تحقيق حاجات العاملين إلا أحيانا ، وقد أشارت قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ: 0.1443 إلى وجود تشتت بسيط في إجابات المبحوثين.

اعتمادا على النتائج المبينة في هذا التحليل ، يمكننا أن نصل إلى الاستنتاج

التالي :-

" تعمل الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل على تحريك شروط زيادة الإنتاجية المتمثلة في الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين. "

و بناء على ذلك الاستنتاج ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبعا لتحليل

البيانات وتفسير نتائج البحث الميداني فإن إجابة التساؤل البحثي الثاني تكون كالتالي:

" تمكنُ الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية من تحريك شروط زيادة الإنتاجية. "

المطلب الثاني: الإجابة عن التساؤل الرئيسي:

إن النتيجة الإجمالية لهذه الدراسة تكمن في معالجة الإشكالية التي يدور

حولها موضوع الدراسة ، هذه المعالجة التي اقتضت البحث عن إجابة للتساؤل الرئيسي

لها والذي يمثل حوصلة لما تدور حوله الذي جاء كما يلي :- "هل يتكيف نظام تسيير

علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية؟"

إلا أن الإجابة عنه اقتضت البحث عن إجابة لكل من التساولين البحثيين

اعتمادا على الاستدلال الإحصائي حول ما تضمنهما من مؤشرات تقودنا في الأخير إلى

النتيجة النهائية.

وعلى ضوء إجابة التساؤل البحثي الأول التي بنيت النتائج المتعلقة بها أن

الأساليب المعتمدة في تسيير علاقات العمل بما تتضمنه من تحقيق جودة العلاقات بين

الزملاء وجودة العلاقات بين العاملين والمشرفين تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

وأیضا إجابة التساؤل البحثي الثاني التي بينت النتائج المتعلقة بها أن الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل تمكن من تحريك شروط زيادة الإنتاجية المتعلقة بالموارد البشري متمثلة في الإلتزام الوظيفي والإلتزام التنظيمي.

وعليه ما دامت أساليب تسير علاقات العمل وإجراءات تنظيمها تعلمان على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وتحقيق التزامهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي ، فإن نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية يتكيف إلى أهداف منظومة العمل الدولية.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة في ضوء أهداف منظمة العمل الدولية :

أهم ما تتصف به نتيجة أية دراسة علمية هو توافقها مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال خوضنا لعملية البحث ، ولما كان الهدف الأساس لهذا البحث يتمثل في الوقوف على حقيقة تكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى ما تهدف إليه منظومة العمل الدولية وتوجهاتها الحديثة ، فإن نتيجة الدراسة سوف تتضمن تحليل وتفكيك الإجابة المتوصل إليها والمتعلقة بالتساؤل الرئيسي ، ثم طرح ما يمكن طرحه كاقتراعات وتوصيات مستخلصة من عملية البحث.

المطلب الأول: نتيجة الدراسة:

تشكل المعايير الدولية للعمل مرجعا مهما في عملية وضع التشريعات النازمة لعلاقات العمل ، واعتماد مضامين ما جاءت به الاتفاقيات الدولية واللوائح...التي تعد امتدادا للمواثيق الدولية لحقوق الإنسان وجزءا هاما منها ، و لأن هذه الاتفاقيات تهدف من خلال ما تحتويه من معايير تخص مجالات العمل إلى ضبط مختلف الحقوق والواجبات ويجب أن تستهدفه عمليات تنظيم وتسيير علاقات العمل في

المؤسسات سواء ضم النصوص التشريعية والقانونية التي تصدرها الدولة والتي لا يجب إن تتعارض مع تلك الاتفاقيات الدولية ومحتوياتها ، أو وسائل تسيير علاقات العمل على مستوى المنظمات (الأنظمة الداخلية ، الاتفاقات و الاتفاقيات الجماعية) التي لا يجب كذلك إن تتعارض مضامينها مع القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة.

ولما كان توجه منظمة العمل الدولية في هذا السياق يهدف إلى ضرورة تحقيق رضا العاملين من خلال اعتماد إجراءات تُنظّم وتُسير وفقها علاقات العمل في إطار إدارة الموارد البشرية تضمن حقوقهم وتضبط واجباتهم في حدود تلك الحقوق ، وزيادة الإنتاجية بما يضمن استمرارية تواجد المؤسسات ومنه الحفاظ على مناصب العمل وتحسين الظروف المادية و المعنوية للعاملين ، ويعد بحثنا في تكيف تلك الوسائل إلى مضامين منظومة العمل الدولية والوقوف على حقيقة وواقع رضا العاملين من زاوية جودة علاقات العمل التي أساسها جودة العلاقات بين زملاء العمل وجودة العلاقات بين العاملين والمشرفين (المسؤولين) تم التوصل إلى أن أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية تعمل على تحقيق رضا العاملين ومنه فإن هذه الأساليب تتكيف وتستجيب لمضامين منظومة العمل الدولية ، كما قادنا البحث نفسه إلى الوقوف على حقيقة زيادة الإنتاجية تبعاً لما تحققه الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل من تحريك لشروط زيادة الإنتاجية ذات الارتباط المباشر متمثلة في الالتزام الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي لهم تبين أن هذه الوسائل تمكن في تحريك شروط زيادة الإنتاجية.

وكنتيجة عامة فإن أساليب وإجراءات تسيير وتنظيم علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية تتكيف إلى أهداف منظومة العمل الدولية ، إذ أثبتت الدراسة النظرية والميدانية تحقيقها لرضا العاملين الوظيفي وكذا تمكّنها من تحريك شروط زيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني : اقتراحات وتوصيات :

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة التي سعت إلى وصف تنظيم وتسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل منظومة العمل الدولية من نتيجة عامة مفادها أن الإجراءات المتبعة لتنظيم وتسيير علاقات العمل تتكيف إلى مضمون منظومة العمل الدولية يمكننا أن نقدم التوصيات و الاقتراحات التالية :

- وضع برنامج عملي يسند تنفيذه لإدارة الموارد البشرية الهدف منه الحفاظ على الجودة المستمرة للعلاقات بين زملاء العمل حتى يتم تفادي حالات الاضطراب على مستوى تلك العلاقات.
- العمل على صيانة جودة العلاقات بين العاملين و المسؤولين في مختلف المستويات تجنباً لأي اضطرابات محتملة.
- السهر على الاحترام التام وغير المنقوص من أجل تطبيق الإجراءات الانضباطية حتى تضمن الالتزام الوظيفي للعاملين.
- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كأحد عوامل الالتزام بها مما يعزز التزامهم الوظيفي.
- السهر على أن يحصل العاملين على حقوقهم كاملة غير منقوصة حسب ما جاءت بها الإجراءات التنظيمية.
- الحفاظ على كافة الشروط الضرورية لضمان الالتزام التنظيمي للعاملين والعمل على تدارك النقص فيها لأجل تجنب حالات عدم الالتزام التنظيمي التي يحتمل ظهورها.

خاتمة الدراسة:

دفع التطور السريع الذي أفرزته البحوث والدراسات العلمية التكنولوجية الهادفة إلى رفع مستوى الإنتاج إلى ضرورة البحث والدراسة لإيجاد الصيغ والإجراءات المناسبة والضرورية لأن تجعل من علاقات العمل تساير وتتماشى مع ما حققته التكنولوجيا من تطور، وما أفرزته من آثار اجتماعية جعلت من المنظمات الدولية تسعى جاهدة لأن تحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان العامل في إطار جهودها الرامية إلى ضمان الحقوق العامة للإنسان. والمؤسسة الصناعية الجزائرية ككيان تمارس ضمنه علاقات العمل في أطر رسمية وأخرى غير رسمية سعت إلى أن تنظم وتسير هذه العلاقات وفق إجراءات تنظيمية تتضمنها وسائل إدارة علاقات العمل متمثلة في الأنظمة الداخلية التي تعالج التنظيم التقني للعمل ، الوقاية الصحية والأمن وطب العمل والانضباط و الاتفاقات و الاتفاقيات الجماعية التي تبرم بين إدارة المؤسسة و ممثلوا العمال والتي تتضمن باقي شروط العمل والحقوق والواجبات والأجور... (راجع المادة 120 من القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم)⁽¹⁾ وفقا للمنظومة التشريعية للعمل التي أصدرتها الدولة والتي لا تتعارض في مضامينها مع منظومة العمل الدولية من حيث مراعاة شروط تحقيق رضا العاملين وزيادة الإنتاجية.

إلا أن واقع الحال يجعلنا نقف أمام بعض حالات عدم رضا العاملين نتيجة للعلاقات غير الجيدة التي تبرزها بعض المواقف السلوكية للعاملين فيما بينهم مما يؤثر على جودة العلاقات بين زملاء العمل ، وأيضا بعض المواقف السلوكية بين العاملين والمشرفين مما يؤثر كذلك على جودة العلاقة بين العمال و المسؤولين ما يؤثر على رضاهم الوظيفي ، إضافة إلى تسجيل مواقف تعكس عدم التزام وظيفي وعدم التزام تنظيمي من طرف العاملين بالمؤسسة مما ينعكس سلبا على زيادة الإنتاجية رغم توافق

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 17 ، المطبعة الرسمية ، 1990.

إجراءات تنظيم وتسيير علاقات العمل مما يجعل البحث والتتقيب في وجود عوامل أخرى وراء تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية أمر ممكن.

1- باللغة العربية:

1-1- المعاجم و القواميس:

- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية - انجليزي ، فرنسي ، عربي، مكتبة لبنان ، بيروت،1978.
- ريّدون ، ف.بوركو : المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة: سليم حداد ، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1986.
- محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر،2000.
- مصطفى زايد : قاموس البحث العلمي - انجليزي_عربي_عربي_ انجليزي ، النسر الذهبي للطباعة ، مصر، 1999.

1-2- الكتب:

- أحمد الخطيب ، عادل سالم المعاينة : الإدارة الحديثة - نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، أربد، الأردن، 2009.
- أحمد يوسف عريقات و آخرون : إدارة العمليات الانتاجية ،إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2012.
- أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1990.
- احسان محمد الحسن : النظرية الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005.
- _____ : الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي ، دار الطليعة، للطباعة و النشر، بيروت،1986.
- _____ : علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.

- السالم سالم محمد : الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، د س ن.
- أحمد زكي بدوي : علاقات العمل في الدول العربية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985.
- أحمد زايد : علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية و النقدية ، دار المعارف ، القاهرة، 1981.
- أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006.
- أحمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993.
- باري كشواي : ادارة الموارد البشرية ، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2006.
- بدوي السيد : علم الاجتماع الاقتصادي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، دس ن.
- باس خضير البياتي : النظرية الاجتماعية - جذورها التاريخية و روادها ، دار الكتب العربية ، بنغازي، ليبيا، 2002.
- بلقاسم سلاطونية ، حسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2004.
- تيودور كابلوف : البحث السوسيولوجي ، ترجمة : نجاة عياش ، دار المروج للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1985.
- الجوهري عبد الهادي أبو الغار : إدارة المؤسسات الاجتماعية - مدخل سوسيولوجي، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
- جليبي عبد الرزاق : علم اجتماع الصناعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1999.

- جان فرانسوا شانيللا : العلوم الاجتماعية و ادارة الأعمال ، ترجمة: محمد هناد ،دار القصبه للنشر، الجزائر ، 2004.
- جون وارنر ، راندي دي سايمون : تنمية الموارد البشرية ، الجزء 1 ، ترجمة : عبدالمحسن نعساني ، النشر العلمي و المطابع ، المملكة العربية السعودية ، 2011.
- جبارة عطية جبارة : الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2001.
- جارث مورجان : نظرية المنظمة المبدعة ، ترجمة : محمد منير الأصبحي ،مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2005.
- جورج فريدمان ، بيار نافيل : رسالة في سوسيولوجيا العمل ، منشورات عويدات ، بيروت ، 1985.
- حسان جيلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1985.
- حيدر عبد المحسن بن صالح : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ،2005.
- حريم حسين : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر ، الأردن ، 2004.
- حسن ابراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005.
- خليل أحمد خليل : المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دارالحدائث للطباعة والنشر و التوزيع ، بيروت ، 1984.
- خليل محمد حسن الشماع ، خطير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2006.
- خالد حامد : نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.

- دويدار عبد الفتاح : أصول علم النفس المهني و تطبيقاته ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1995.
- ريجيو رونالدي : المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة: فارس حلمي ، ط1، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، د س ن .
- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية : دار هومة، الجزائر ، 2002.
- رشيد واضح : علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية الجزائرية ، دار هومة ، الجزائر ، 2003.
- سعيد عيد مرسي بدر : عملية العمل ، مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1992.
- سيد الحسيني : مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 1992.
- سيد محمد جاد الرب : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشري، مصر ، 2009.
- سيزلاغي ولاس ، رودى ولاس مارك جي : السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة : جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1991.
- سعيد أوكيل و آخرون : وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، د س ن .
- سفير ناجي : محاولات في التحليل الاجتماعي - التشغيل و الصناعة و التنمية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.
- صلاح الدين حسين الهيتي : الأساليب الاحصائية في العلوم الادارية - تطبيقات باستخدام spss ، ط2، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006.
- طلعت همام : سين جيم عن مناهج البحث العلمي ، مؤسسة الرسالة ، دار عمار، بيروت ، 1984.

- عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ، كتب عربية ، مصر،2003.
- عبد الباسط محمد حسن : البحث الاجتماعي - محاولة نحو رؤية نقدية لمناهجه و أبعاده ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، د س ن.
- عبد الناصر جندلي : تقنيات البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية و الانسانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005.
- عبد الله محمد عبد الرحمان : علم الاجتماع الصناعي - النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1999.
- عبد الرحمان بدري : مناهج البحث العلمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1977.
- علي عبد الرزاق جلي و آخرون : البحث الاجتماعي - لغته و مداخله و مناهجه وطرائقه ، دار المعارف الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002.
- عبد الكريم بوحفص : الاحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية و الاحصائية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005.
- عبد القادر الشخلي : البحث العلمي بين الحرية و المؤسسة ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001.
- عبد الوهاب علي محمد : زيادة الانتاجية في المنظمات من خلال تشخيص و تغيير الثقافة التنظيمية ، شركة مصادر ، المملكة العربية السعودية ، 2001.
- عمار بوحوش : نظرية التنظيم ، الشعب للطباعة و النشر ، الجزائر ، د س ن.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007.
- علي السلمي : الإدارة الانتاجية ، مكتبة الادارة الجديدة ، مصر ، 1994.
- — — : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 1996.

- علي محمد عبد الوهاب : السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة عين شمس : القاهرة، 1976.
- فريدريك معتوق : منهجية العلوم الاجتماعية عند العرب و في الغرب ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 1985.
- فوزي غرابية و آخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الانسانية ، ط3 ، دار وائل ، عمان ، 2002.
- فضيل دليو ، علي غربي و آخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 1999.
- فاروق مداس : التنظيم و علاقات العمل ، دار مدني ، الجزائر ، 2002.
- محمد أحمد درويش : نظرية الالتزام التنظيمي ، دار علم الكتب ، مصر ، 2008.
- محمد بو نوارة خزار : مبادئ الاحصاء ، منشورات جامعة باتنة ، مطابع عمارقرفي، باتنة ، الجزائر ، 1996.
- محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2004.
- محمد السويدي : مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د س ن.
- محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر- استقلالية المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، باتنة ، الجزائر ، 1992.
- محمد زياد حمدان : البحث العلمي كنظام ، دار التربية الحديثة ، عمان ، الأردن ، 1989.
- محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط2 ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن ، 2006.
- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2002.

- محمد سعيد أوكيل و آخرون : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية - تسيير واتخاذ القرار في اطار المنظور النظامي ، جامعة الجزائر ، 1994.
- محمد الجوهري : مقدمة في علم اجتماع التنمية ، ط 2 ، دار الكتاب للتوزيع ، مصر ، 1979.
- محمد زيان عمر : البحث العلمي، مناهجه و تطبيقاته ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، د س ن.
- محمد موسى أحمد : إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، 2013.
- معن خليل عمر : نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2005.
- متولي السيد: السلوك التنظيمي - المبادئ و المفاهيم و مجالات التطبيق ، مكتبة عين شمس ، مصر ، 2006.
- منصور بن عبد العزيز المعشوق : المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية ، المفهوم و الرسالة و علاقات الاستخدام ، مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ، 2011.
- مروان عبد المجيد ابراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1 ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن ، 2000.
- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي و آخرون ، ط 2 ، دار القصبية ، الجزائر ، 2006.
- نجم عبد الله العزاوي ، حسين جواد : تطوير إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010.
- نور الدين شنوفي : السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، دار النهضة العربية، بيروت ، 2001.

- نورمان سي . هيل : فن التعامل مع الزملاء ، ترجمة : مركز القعيد للترجمة ، ط 1 ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، 1996.

1-3- المجالات و الدوريات :

- ابراهيم عبد الحكيم : الكفاءة الإنتاجية ، مجلة التنمية الصناعية العربية ، عدد 9 ، مصر ، 1990.
- كامل مصطفى مصطفى البكري و سونيا محمد : دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الادارة ، العدد 1 ، المجلد 23 ، القاهرة ، 1990.
- حسين صديق : الاتجاهات التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية ، _ عرض وتقويم _ مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011.
- محمد حمدات ، محمد العياصرة : درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية حصر بالجامعة الأردنية من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، مجلد 25 (4) ، 2011.
- محمد مصطفى الخشروم : تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011.
- قيس ابراهيم حسين : دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية ، الغرى للعلوم الاقتصادية و الادارية ، السنة 9 ، العدد 26 ، جامعة السليمانية ، العراق ، د س ن.
- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية : الادارة الحديثة ، ط 3 ، النجف ، العراق ، 2003.

1-4- المؤتمرات و الملتقيات و التقارير و الاتفاقيات :

- مؤتمر العمل الدولي ، فيلاديلفيا ، 1944.
- مؤتمر العمل الدولي ، الدورة 97 ، سنة 2008.

- منظمة العمل الدولية :الاتفاقية رقم 97 بشأن تطبيق مبادئ و حق التنظيم والمفاوضة الجماعية ، 1988.
- منظمة العمل الدولية : الاتفاقية رقم 142 بشأن التوجيه المهني و التدريب المهني في تنمية الموارد البشرية، 1989.
- منظمة العمل الدولية : الاتفاقية رقم 151 بشأن حماية حق التنظيم و اجراءات تحديد شروط الاستخدام ، 1989.
- منظمة العمل الدولية : الاتفاقية رقم 94 بشأن شروط العمل في العقود العامة ، 1990.
- التقرير الخامس : مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، جنيف، 2008.
- منظمة العمل العربية : الاتفاقية العربية رقم 1 ، بشأن مستويات العمل ، 1966.
- منظمة العمل العربية : الاتفاقية العربية رقم 2 ، بشأن مستويات العمل "معدلة"، 1976.
- منظمة العمل العربية : الاتفاقية العربية رقم 8 ، بشأن الحريات و الحقوق النقابية، 1977.
- منظمة العمل العربية : الاتفاقية العربية رقم 11 ، بشأن المفاوضة الجماعية ، 1979.
- منظمة العمل العربية : الاتفاقية العربية رقم 13 ، بشأن بيئة العمل ، 1981.

2- باللغة الفرنسية :

2-1- المعاجم و القواميس:

- Pierre Ansart, André Akoun : **Dictionnaire de la sociologie**, Mane imprimerie, France, 1999.
- Yves Alpe, J.R.Lambert, A.Beitone, S.Parayre, C.Dollo : **Lexique de sociologie**, 4^{ème} édition, Dalloz, 2013.

- Frederick Winslow Taylor: **La direction scientifique des entreprises**, ouvrage présenté par : Med Benguerna, ENAG édition, Alger, 1992.
- Grawitz Madeline : **Les méthodes des sciences sociales**, Ed. Dalloz, Paris, 1976.
- Guy Roustang : **Le travail autrement (travail mode de vie)**, Bordas, Paris, 1982.
- Henri Fayol : **Administration industrielle et générale**, ouvrage présenté par : Ahmed Bouyacoub, ENAG édition, Alger, 1990.
- Jean-Pierre Citeau : **Gestion des ressources humaines – principes généraux et cas pratiques**, 4^{ième} édition, Dalloz, Paris, 2002.
- Mohamed Mabtoul : **Discipline d’usine de production en Algérie**, OPU, Alger, 1986.
- Max Weber : **Le savant et la politique**, ouvrage présenté par : Nadjji Safir, ENAG édition ,Alger , 1991.
- Mr et Mme Koenig – Mercier : **L’organisation et la vie administrative**, imprimerie centrale, Annaba, Algérie, 1975.
- Michel Beaud : **L’art de la thèse**, Casbah édition, Alger, 2005.
- Philippe Bernoux : **La sociologie des entreprises**, 3^{ième} édition, Normandie ROTO impression, France, 2009.
- Raymond Boudon : **Effets pervers et ordre social**, MD impressions, France, 2009.
- René Llored : **Sociologie, théories et analyses**, Ellipses édition marketing, Paris, 2007.
- Sabine Erbès-Seguin : **La sociologie du travail**, 3^{ième} édition, imprimerie Europe Media duplication, France, 2009.
- Stefano Zan, Massimo Ferrante : **Le phénomène organisationnel**, Hermattans, Paris, 1996.
- Thomas Coutrot : **Critique de l’organisation du travail**, Imprimerie Campin, Belgique, 2002.

- Vilbord.A : **L'identité incertaine des travailleurs sociaux**, Hermattans, Paris, 2003.

-3-2- المجلات و الدوريات:

- Piganiol claudé : **Relations professionnelles et gestion des ressources humaines**, Relations industrielles, vol.39, n°2, Paris, 1984.
- Bureau international du travail , Genève ; AISS,1981.
- Bureau international du travail , Genève ; AISS,1982.
- Bureau international du travail , Genève ;n⁰ : 2/82, AISS,1981.
- Bureau international du travail , Genève ;n⁰ : 3/82, AISS,1981.

قائمة المراجع

الملاحق

جامعة العقيد الحاج لخضر – باتنة-
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و الإسلامية
قسم العلوم الإجتماعية

دليل مقابلة

تنظيم و تسيير علاقات العمل الاجتماعية في ظل منظومة العمل الدولية.

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع
تخصص : تنظيم و عمل.

اشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد بوذراع

اعداد الطالب :

عصمان بوبكر

السنة الجامعية: 2013-2014

- هل تعتبرون عدد العاملين الحالي كاف لتحقيق مستوى الانتاجية المطلوب؟
- هل تجدون صعوبة في تنفيذ الاجراءات التنظيمية المتعلقة بتسيير علاقات العمل؟
- هل تعتبر الوسائل المستعملة لإدارة علاقات العمل كافية لتحقيق الانتاجية المستهدفة؟
- هل تساعدون العاملين في حل بعض المشاكل غير المهنية؟
- هل تحرصون على حقوق العاملين بصفة دائمة؟
- هل تسجلون نقائصا على مستوى تنظيم علاقات العمل الفردية منها و الجماعية؟
- هل تمارسون صلاحياتكم التأديبية تجاه كل حالة خطأ مهني؟
- هل تتوفر وسائل العمل بصفة مستمرة؟
- هل تتلقون طلبات تدخل من طرف العاملين بخصوص وسائل العمل؟
- هل يستقبل العاملون التعليمات و التوجيهات المتعلقة بممارسة مهامهم بأريحية؟
- هل ينفذ العاملون المهام المنوطة بهم دون تذمر أو احتجاج؟
- هل تلقى الكيفيات المتعلقة بانجاز المهام استحسان العاملين؟

جامعة العقيد الحاج لخضر – باتنة-
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و الاسلامية
قسم العلوم الاجتماعية

استبيان بحث حول :

تنظيم و تسيير علاقات العمل الاجتماعية في ظل منظومة العمل الدولية
دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة-

تخصص : تنظيم و عمل

اشراف الأستاذ الدكتور:
أحمد بوذراع

اعداد الطالب :
عصمان بوبكر

ملاحظة:

ضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن اختيارك.
ان هذه المعلومات سرية و لن تستخدم الا للغرض العلمي.

السنة الجامعية 2013-2014

(1) بيانات أولية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن : سنة.

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الفئة المهنية: عون تنفيذ عون تحكم اطار

6- طبيعة علاقة العمل: محددة المدة غير محددة المدة

<u>جودة العلاقة بين زملاء العمل (العاملين فيما بينهم) و الرضا الوظيفي</u>			(2)
أبدا	أحيانا	دائما	العبرة
			7 يساعدك زملاء العمل على تنفيذ مهامك كلما طلبت ذلك.
			8 العمل ضمن الجماعة يشعرك بالسعادة.
			9 تتبادل المعلومات و تتواصل مع زملائك بصفة مستمرة.
			10 علاقتك بزملاء العمل تخفف عليك ضغوط العمل.
			11 تربطك علاقات جيدة مع الزملاء الذين تتقارب معهم في المستوى التعليمي.
			12 تؤدي مهامك في انسجام تام مع زملائك.
			13 التقارب المهني يجعلك تشعر بالانتماء الى جماعة العمل.
			14 تتقاسم نفس القيم المهنية والاجتماعية مع جماعة العمل.
<u>جودة العلاقة بين العاملين و المسؤولين و الرضا الوظيفي</u>			(3)
			15 تبحث عن ربط علاقة صداقة مع مسؤولك المباشر.
			16 تدعم مسؤولك في كافة القرارات المهنية التي يتخذها مما يجعلك تؤدي عملك بأريحية.
			17 تشعر بالعدالة في المعاملة من قبل المسؤولين.
			18 يبدي مسؤولوك استعدادهم للتفاهم مع العاملين.
			19 يساندك مسؤولوك و يقدمون لكم العون و المساعدة.
			20 يشرككم المسؤولون في عملية اتخاذ بعض القرارات.
			21 تتسم العلاقة بين المسؤولين و العاملين بالجدية.
			22 تتصف علاقتكم بمسؤوليكم بالشفافية.

<u>الالتزام الوظيفي و زيادة الانتاجية</u>			(4)
		خبرتك المهنية تساعدكم على تنفيذ مهامكم بأريحية.	23
		يساهم انضباطكم في رفع كفاءتكم المهنية.	24
		علاقتكم الجيدة بزملائكم تشجعكم على الالتزام بمهامكم.	25
		ابداء رأيكم في القرارات المهنية تجعلكم تلتزمون بها.	26
		تتمتعون بنوع من الحرية أثناء ممارسة مهامكم.	27
		تشغلون منصب عمل يتوافق مع مؤهلاتكم المهنية.	28
		نقص فرص العمل (البطالة) تدفعكم الى الالتزام بعملكم.	29
		حاجتكم المادية وراء التزامكم بوظيفتكم.	30
<u>الالتزام التنظيمي و زيادة الانتاجية</u>			(5)
		تشعرون برغبة شديدة في البقاء بالمؤسسة.	31
		ترغبون في بذل جهود أكثر داخل المؤسسة.	32
		تلتزمون بالمسؤولية الملقاة على عاتقكم من خلال المهام المسندة اليكم.	33
		تحققون كافة حاجاتكم المرجوة من عملكم بالمؤسسة.	34
		تؤدون مهامكم على أكمل وجه.	35
		تفتخرون باشتغالكم بهذه المؤسسة.	36
		تشعرون بالخوف من فقدان منصب عملكم.	37
		تلتزمون بالإجراءات التنظيمية المحددة من قبل ادارة المؤسسة.	38
		تمتثلون للتعليمات التي توجه لكم أثناء أداء مهامكم.	39

شكرا على تعاونكم و تفهمكم

جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و الاسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

دليل مقابلة

تنظيم و تسيير علاقات العمل الاجتماعية في ظل منظومة العمل الدولية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -

مقابلة مع مدير الموارد البشرية

اشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد بوذراع

اعداد الطالب :

عصمان بوبكر

السنة الجامعية 2012-2013

- هل تعتبرون عدد العاملين الحالي كاف لتحقيق مستوى الانتاجية المطلوب؟
- هل تجدون صعوبة في تنفيذ الاجراءات التنظيمية المتعلقة بتسيير علاقات العمل؟
- هل تعتبر الوسائل المستعملة لإدارة علاقات العمل كافية لتحقيق الانتاجية المستهدفة؟
- هل تساعدون العاملين في حل بعض المشاكل غير المهنية؟
- هل تحرصون على حقوق العاملين بصفة دائمة؟
- هل تسجلون نقائصا على مستوى تنظيم علاقات العمل الفردية منها و الجماعية؟
- هل تمارسون صلاحياتكم التأديبية تجاه كل حالة خطأ مهني؟
- هل تتوفر وسائل العمل بصفة مستمرة؟
- هل تتلقون طلبات تدخل من طرف العاملين بخصوص وسائل العمل؟
- هل يستقبل العاملون التعليمات و التوجيهات المتعلقة بممارسة مهامهم بأريحية؟
- هل ينفذ العاملون المهام المنوطة بهم دون تدمير أو احتجاج؟
- هل تلقى الكيفيات المتعلقة بانجاز المهام استحسان العاملين؟

جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و الاسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان بحث حول :

تنظيم و تسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

اشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد بوذراع

اعداد الطالب :

عصمان بوبكر

ملاحظة:

ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن اختيارك.

ان هذه المعلومات سرية و لن تستخدم الا للغرض العلمي.

السنة الجامعية 2013-2014

1) بيانات أولية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن : سنة.
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الفئة المهنية: عون تنفيذ عون تحكم اطار
- 6- طبيعة علاقة العمل: محددة المدة غير محددة المدة

2) جودة العلاقة بين زملاء العمل (العاملين فيما بينهم) و الرضا الوظيفي			
أبدا	أحيانا	دائما	العبارة
			7 يساعذك زملاء العمل على تنفيذ مهامك كلما طلبت ذلك.
			8 العمل ضمن الجماعة يشعرك بالسعادة.
			9 تتبادل المعلومات و تتواصل مع زملائك بصفة مستمرة.
			10 علاقتك بزملاء العمل تخفف عليك ضغوط العمل.
			11 تربطك علاقات جيدة مع الزملاء الذين تتقارب معهم في المستوى التعليمي.
			12 تؤدي مهامك في انسجام تام مع زملائك.
			13 التقارب المهني يجعلك تشعر بالانتماء الى جماعة العمل.
			14 تتقاسم نفس القيم المهنية والاجتماعية مع جماعة العمل.
3) جودة العلاقة بين العاملين و المسؤولين و الرضا الوظيفي			
			15 تبحث عن ربط علاقة صداقة مع مسؤولك المباشر.
			16 تدعم مسؤولك في كافة القرارات المهنية التي يتخذها مما يجعلك تؤدي عملك بأريحية.
			17 تشعر بالعدالة في المعاملة من قبل المسؤولين.
			18 يبدي مسؤولوك استعدادهم للتفاهم مع العاملين.
			19 يساندك مسؤولوك و يقدمون لكم العون و المساعدة.
			20 يشرككم المسؤولون في عملية اتخاذ بعض القرارات.
			21 تتسم العلاقة بين المسؤولين و العاملين بالجدية.
			22 تتصف علاقتكم بمسؤوليكم بالشفافية.

<u>الالتزام الوظيفي و زيادة الانتاجية</u>			(4)
		خبرتكم المهنية تساعدكم على تنفيذ مهامكم بأريحية.	23
		يساهم انضباطكم في رفع كفاءتكم المهنية.	24
		علاقتكم الجيدة بزملائكم تشجعكم على الالتزام بمهامكم.	25
		ابداء رأيكم في القرارات المهنية تجعلكم تلتزمون بها.	26
		تتمتعون بنوع من الحرية أثناء ممارسة مهامكم.	27
		تشغلون منصب عمل يتوافق مع مؤهلاتكم المهنية.	28
		نقص فرص العمل (البطالة) تدفعكم الى الالتزام بعملكم.	29
		حاجتكم المادية وراء التزامكم بوظيفتكم.	30
<u>الالتزام التنظيمي و زيادة الانتاجية</u>			(5)
		تشعرون برغبة شديدة في البقاء بالمؤسسة.	31
		ترغبون في بذل جهود أكثر داخل المؤسسة.	32
		تلتزمون بالمسؤولية الملقاة على عاتقكم من خلال المهام المسندة اليكم.	33
		تحققون كافة حاجاتكم المرجوة من عملكم بالمؤسسة.	34
		تؤدون مهامكم على أكمل وجه.	35
		تفتخرون باشتغالكم بهذه المؤسسة.	36
		تشعرون بالخوف من فقدان منصب عملكم.	37
		تلتزمون بالإجراءات التنظيمية المحددة من قبل ادارة المؤسسة.	38
		تمنثلون للتعليمات التي توجه لكم أثناء أداء مهامكم.	39

شكرا على تعاونكم و تفهمكم

جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و الاسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان بحث حول :

تنظيم و تسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية

دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

اشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد بوذراع

اعداد الطالب :

عصمان بوبكر

ملاحظة:

ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن اختيارك.

ان هذه المعلومات سرية و لن تستخدم الا للغرض العلمي.

السنة الجامعية 2013-2014

(1) بيانات أولية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن : سنة.
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الفئة المهنية: عون تنفيذ عون تحكم اطار
- 6- طبيعة علاقة العمل: محددة المدة غير محددة المدة

جودة العلاقة بين زملاء العمل (العاملين فيما بينهم) و الرضا الوظيفي			(2)
أبدا	أحيانا	دائما	العبارة
			7 يساعدك زملاء العمل على تنفيذ مهامك كلما طلبت ذلك.
			8 العمل ضمن جماعة الرفاق يشعرك بالسعادة.
			9 تتبادل المعلومات المهنية و تتواصل مع زملائك بصفة مستمرة.
			10 علاقتك بزملاء العمل تخفف عليك ضغوط العمل.
			11 يساعدك تقارب المستوى التعليمي على ربط علاقات جيدة مع الزملاء.
			12 تؤدي مهامك في انسجام تام مع زملائك.
			13 التقارب في المستوى المهني يجعلك تشعر بالانتماء الى جماعة العمل.
			14 تتقاسم نفس القيم المهنية و الاجتماعية مع جماعة العمل.
جودة العلاقة بين العاملين و المشرفين (الرؤساء و المرؤوسين) و تحقيق الرضا الوظيفي			(3)
			15 تبحث عن ربط صداقة مع مسؤولك المباشر.
			16 تدعم مسؤولك في كافة القرارات المهنية التي يتخذها بما يجعلك تؤدي مهامك بأريحية .
			17 تشعر بالعدالة في المعاملة من قبل المسؤولين.
			18 يبدي مسؤولوك استعدادهم للتفاهم مع العاملين بخصوص علاقات العمل.
			19 يساندك مسؤولوك و يقدمون لكم العون و المساعدة في العمل.
			20 يشرككم المسؤولون في عملية اتخاذ بعض القرارات.
			21 تتسم العلاقة بين المسؤولين و العاملين بالجدية في العمل.
			22 تتصف علاقتكم بمسؤوليكم بالشفافية.
الالتزام الوظيفي و زيادة الانتاجية			(4)

			23	خبرتكم المهنية تساعدكم على تنفيذ مهامكم بأريحية.
			24	يساهم انضباطكم في رفع كفاءتكم المهنية.
			25	علاقتكم الجيدة بزملائكم تشجعكم على الالتزام بانجاز مهامكم.
			26	ابداء رأيكم في القرارات المهنية تجعلكم تلتزمون بها.
			27	تتمتعون بنوع من الحرية أثناء ممارسة مهامكم.
			28	تشغلون منصب عمل يتوافق مع مؤهلاتكم المهنية.
			29	نقص فرص العمل (البطالة) تدفعكم الى الالتزام بمتطلبات عملكم.
			30	حاجتكم المادية وراء التزامكم بوظيفتكم.
(5) الالتزام التنظيمي و زيادة الانتاجية				
			31	تشعرون برغبة شديدة في البقاء بالمؤسسة.
			32	ترغبون في بذل جهود أكثر داخل المؤسسة.
			33	تلتزمون بالمسؤولية الملقاة على عاتقكم من خلال المهام المسندة اليكم.
			34	تشبعون كافة حاجاتكم المرجوة من عملكم بالمؤسسة.
			35	تؤدون مهامكم على أكمل وجه.
			36	تفتخرون باشتغالكم بهذه المؤسسة.
			37	تشعرون بالخوف من فقدان منصب عملكم.
			38	أثناء العمل تلتزمون بالقواعد التنظيمية المحددة من قبل ادارة المؤسسة.
			39	تمنتلون للتعليمات التي توجه لكم أثناء أداء مهامكم.

شكرا على تعاونكم وتفهمكم.

EN.I.CA.BISKRA /Spa

Direction Générale

Direction des Ressources Humaines

**ORGANIGRAMME MODIFIE AU 16 OCTOBRE 2011
DE LA SOCIETE - Enicab / Spa
Filiaire de General Cable Europe & Med**

OCTOBRE 2011

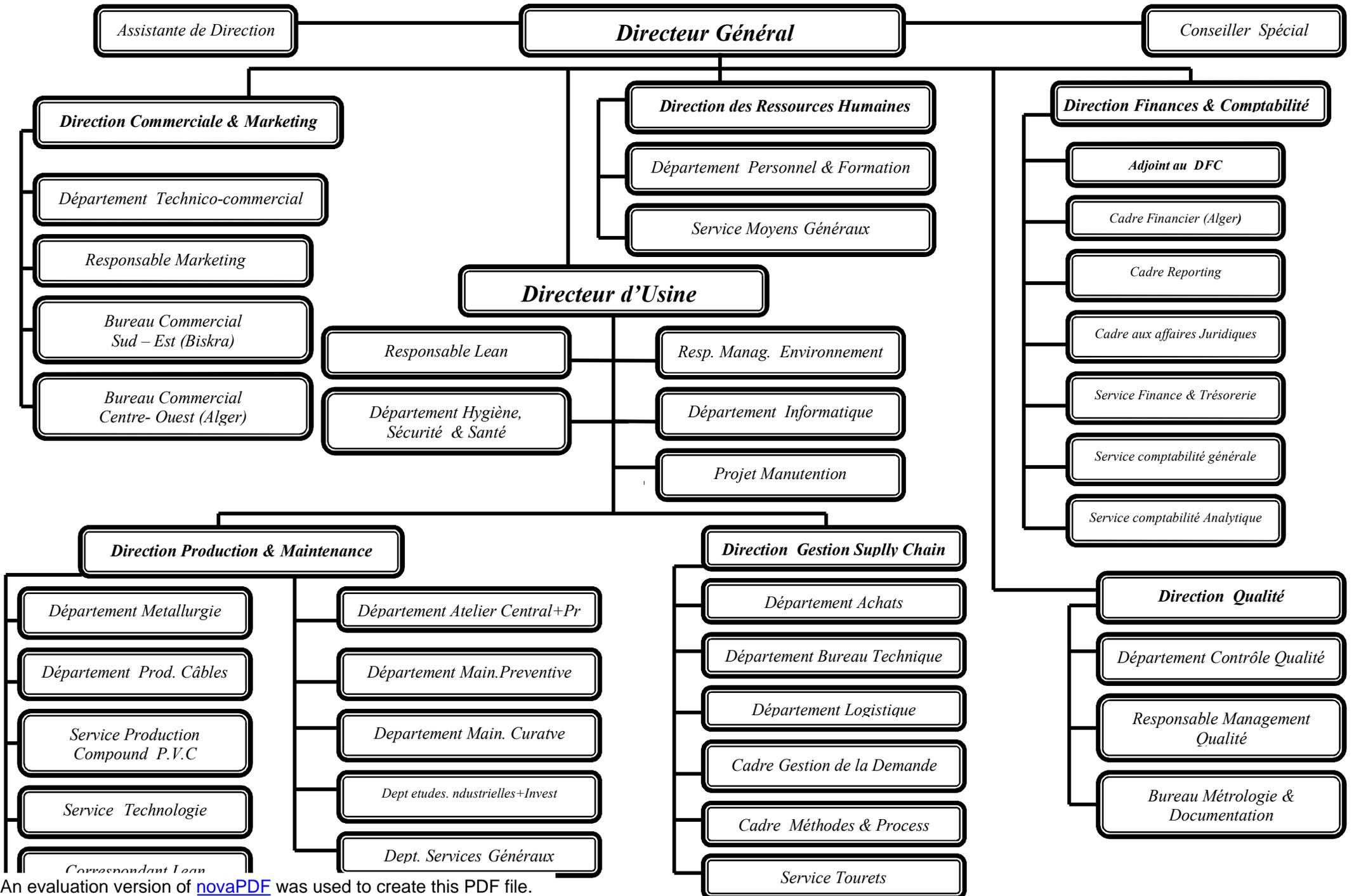
Siège Social et Usine : **Zone Industrielle de Biskra –Algérie**

E-mail : info@enicab.dz

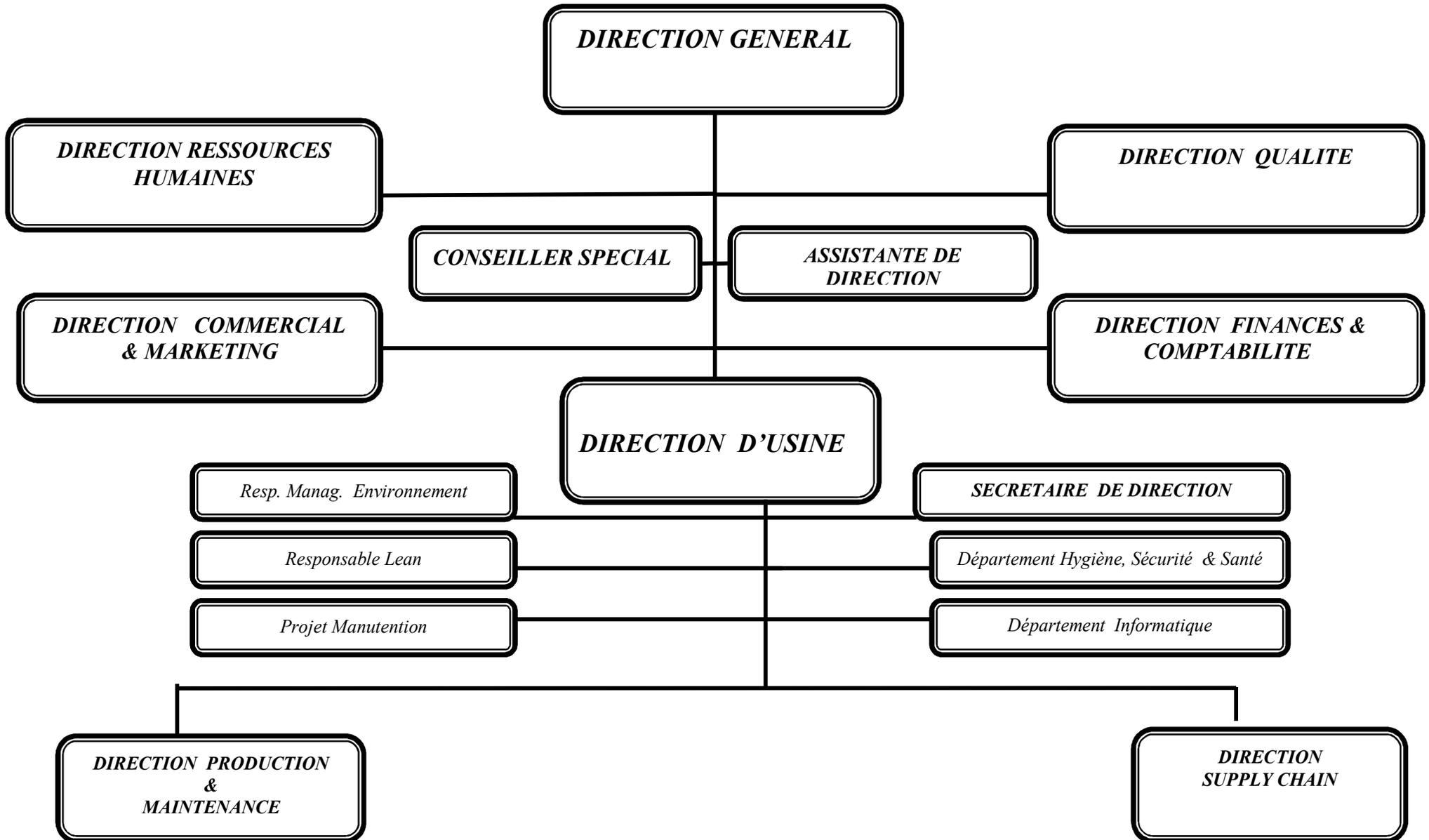
Fax : (033) 74.15.19

B.P : **131 RP Biskra (07000) Algérie** -

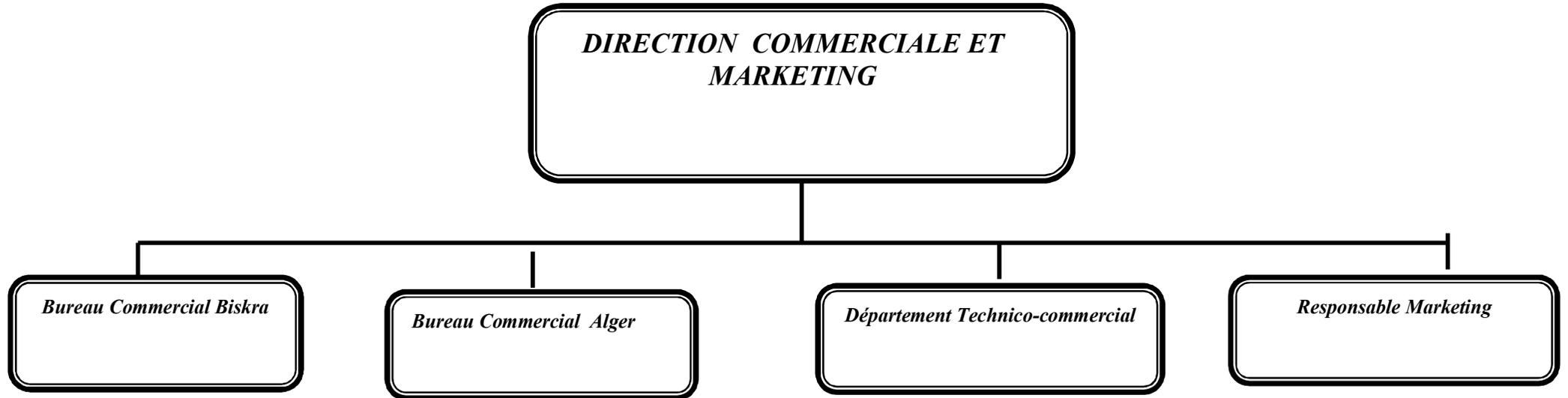
Tél. : (033) 74.18.66 - 75.43.21



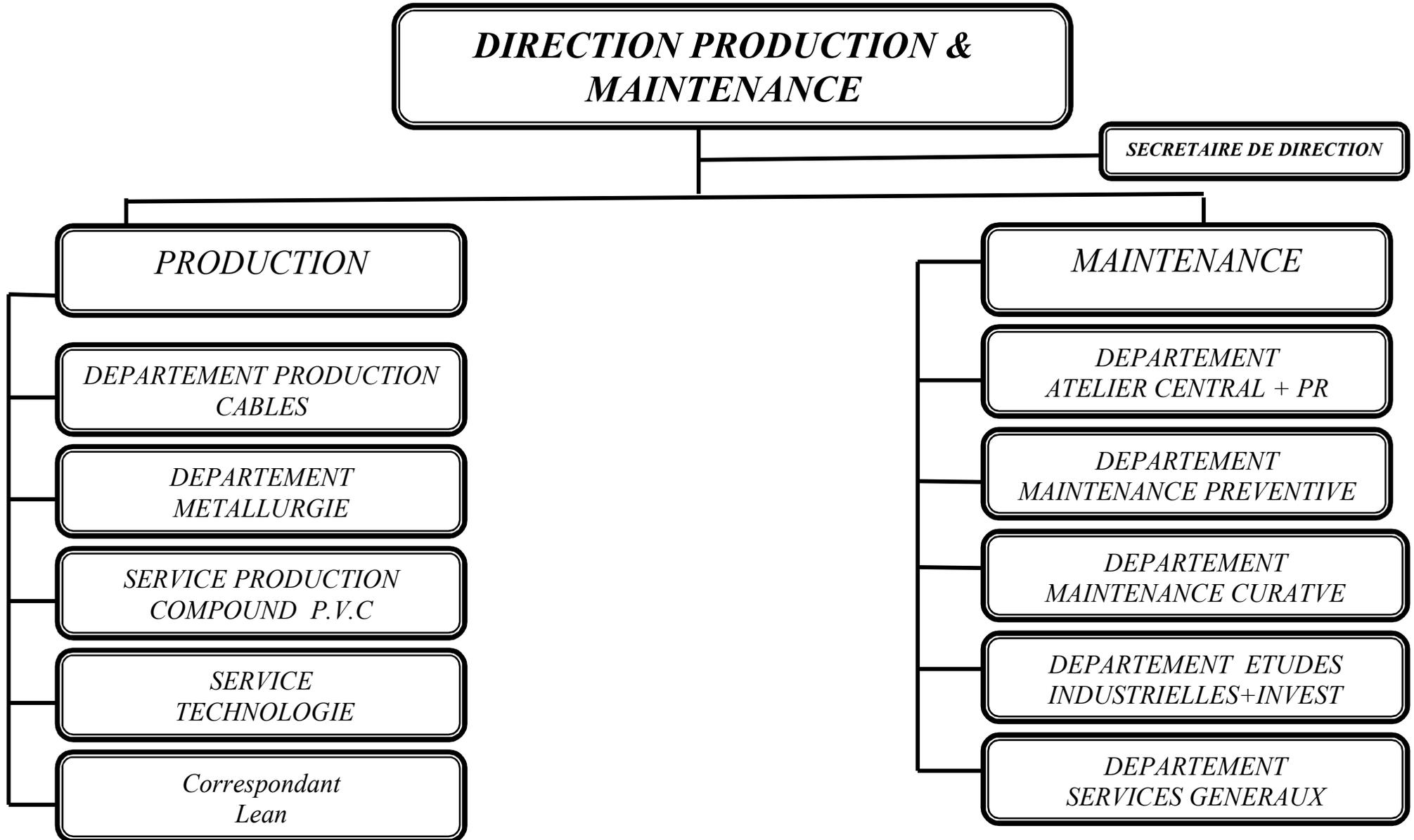
ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE (DG)



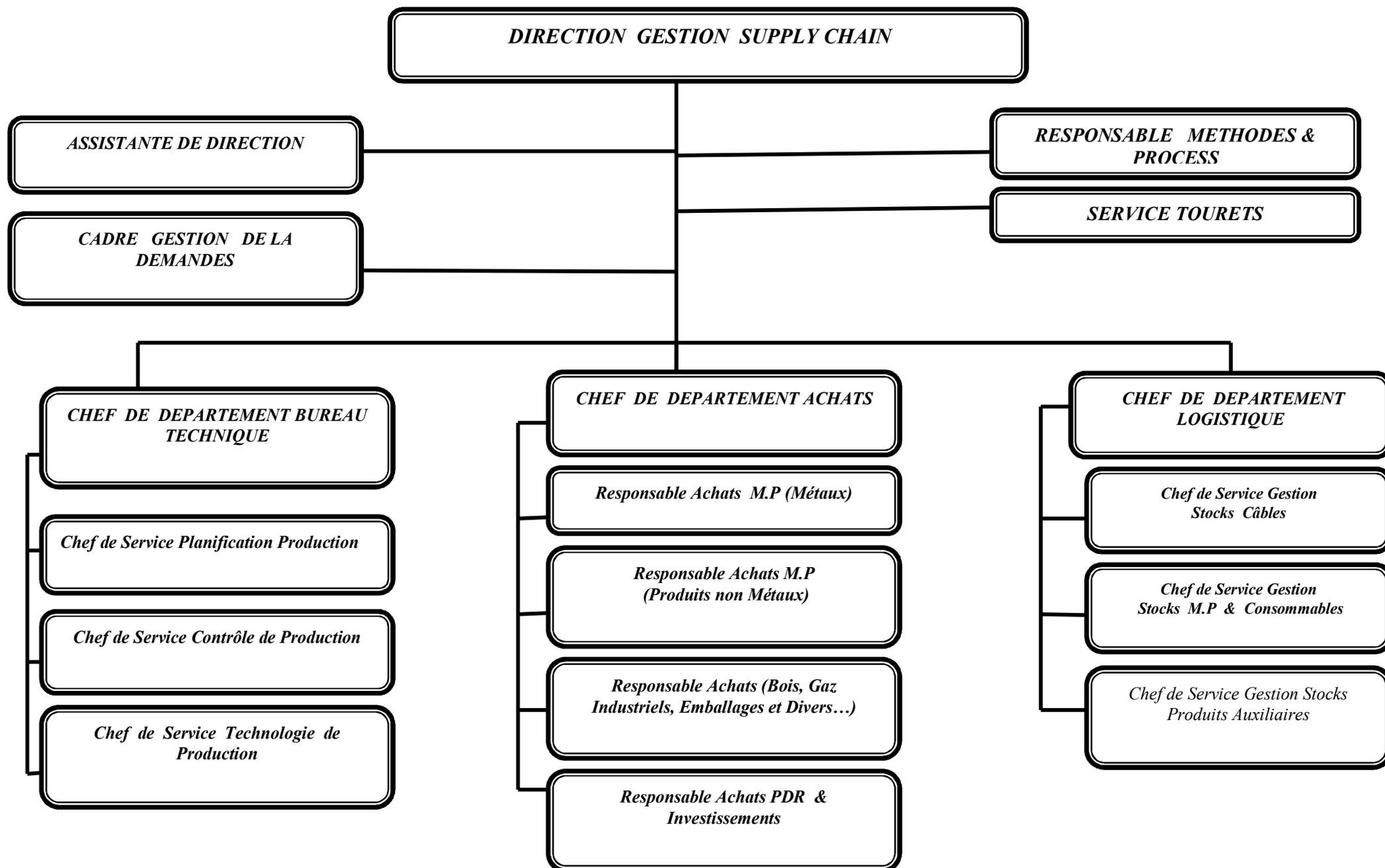
ORGANIGRAMME DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING (DCM)



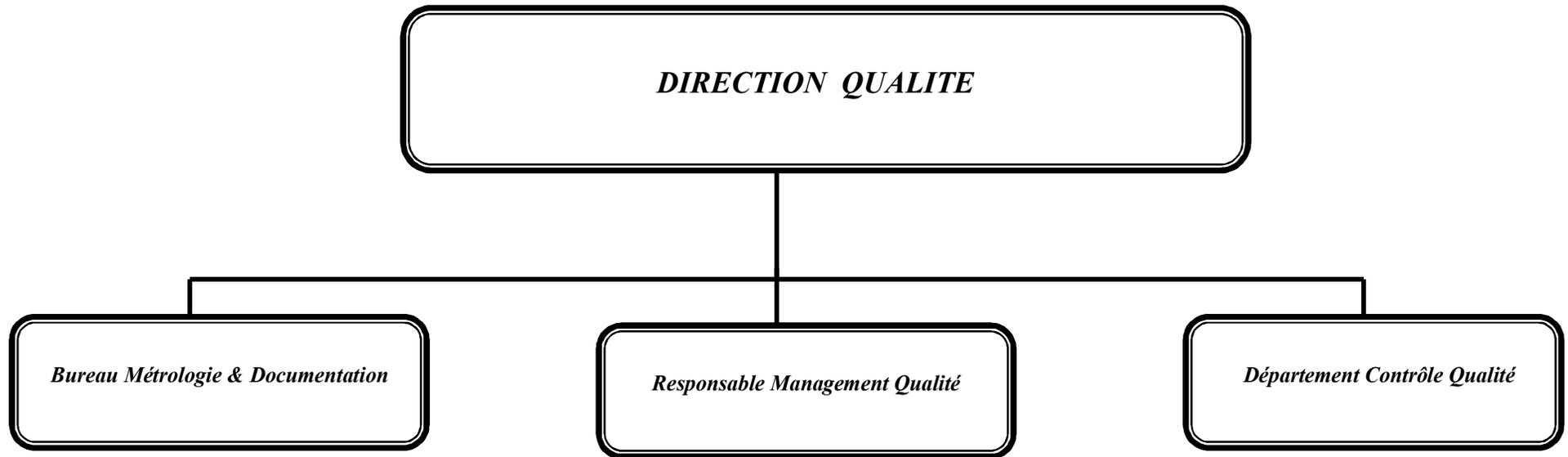
ORGANIGRAMME DIRECTION PRODUCTION ET MAINTENANCE (DPM)



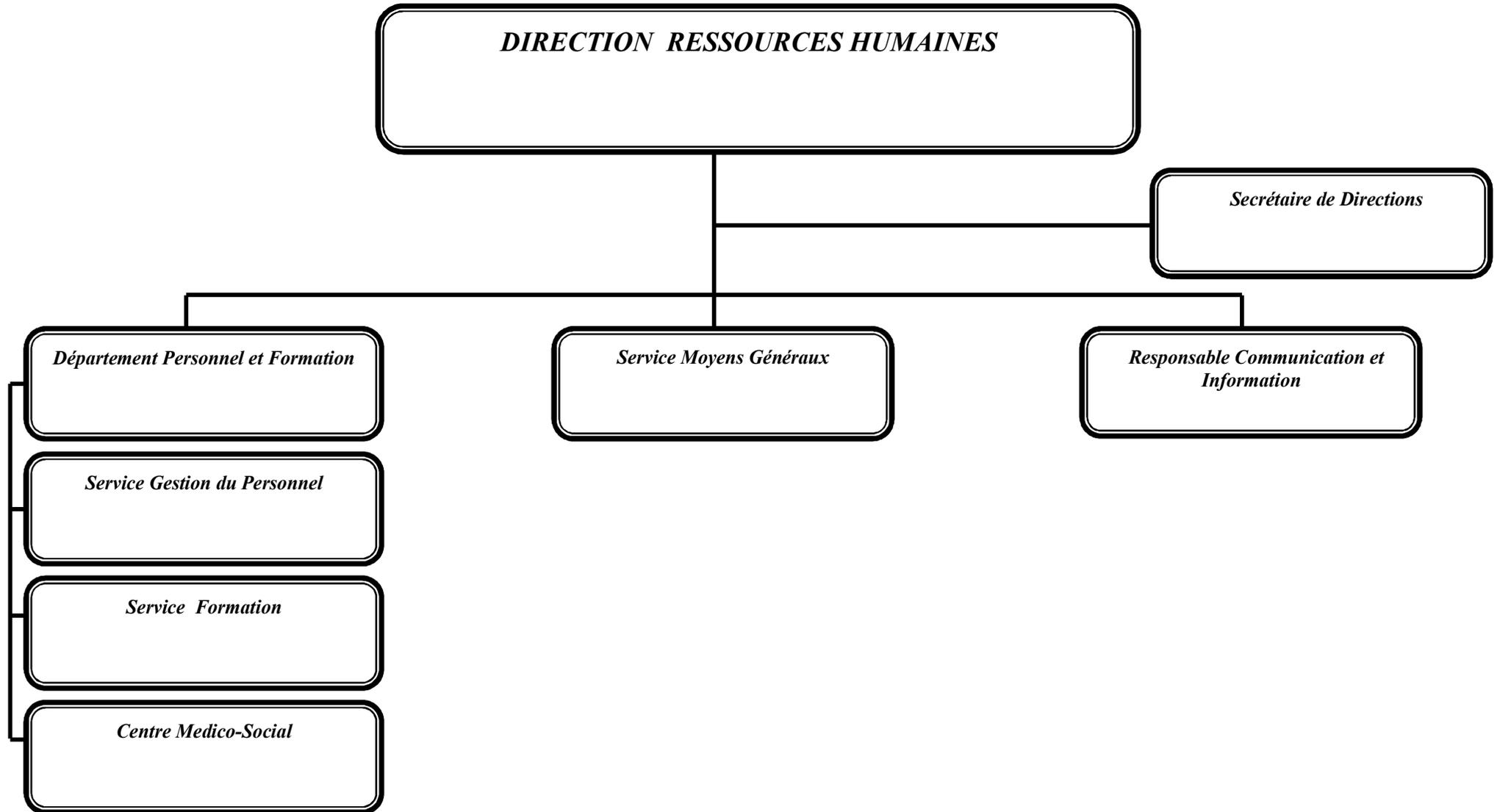
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GESTION SUPPLY CHAIN (DGSC)



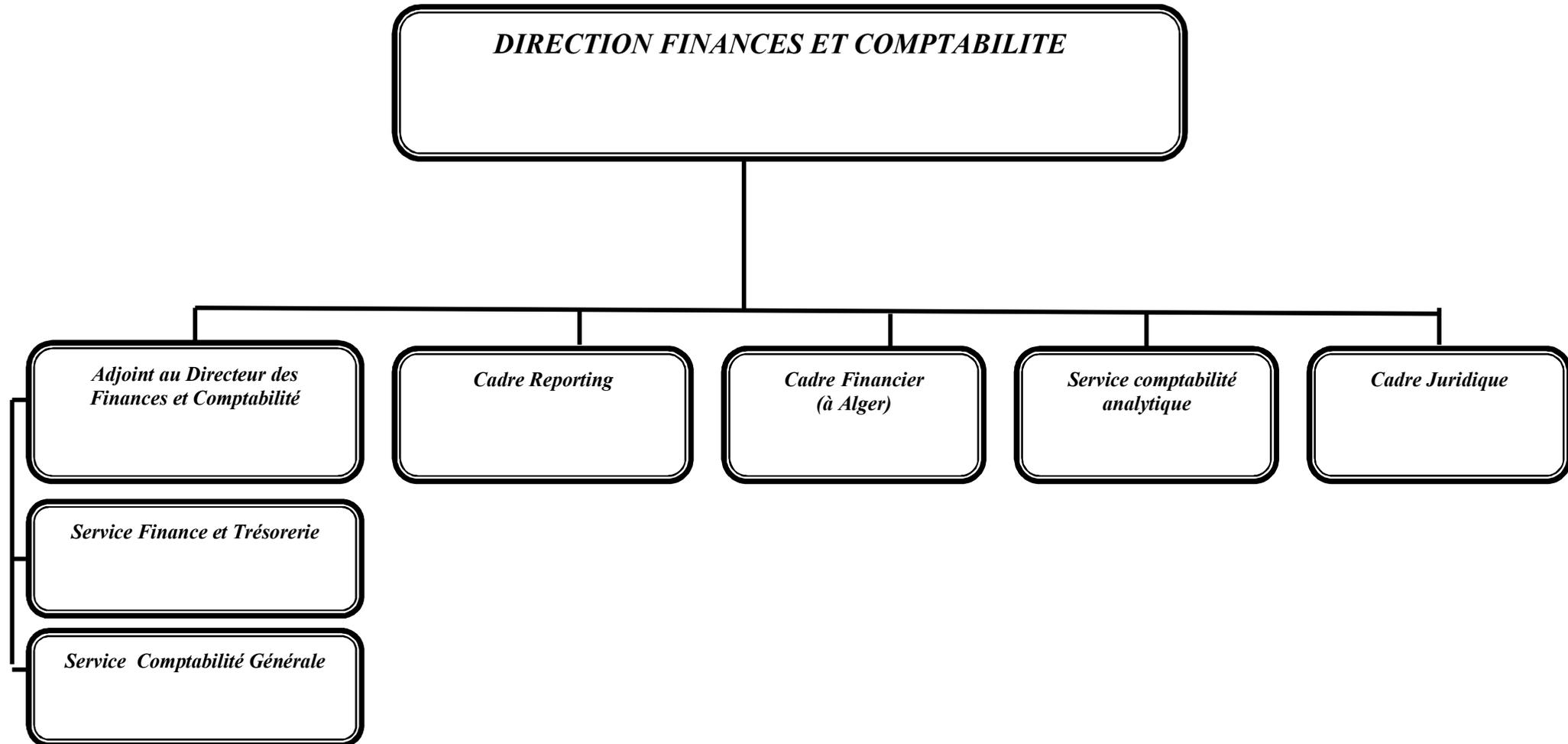
ORGANIGRAMME DIRECTION QUALITE (DQ)



ORGANIGRAMME DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH)



ORGANIGRAMME DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE (DFC)



EN.I.CA.BISKRA /Spa

Direction Générale

Direction d'Usine

Direction des Ressources Humaines

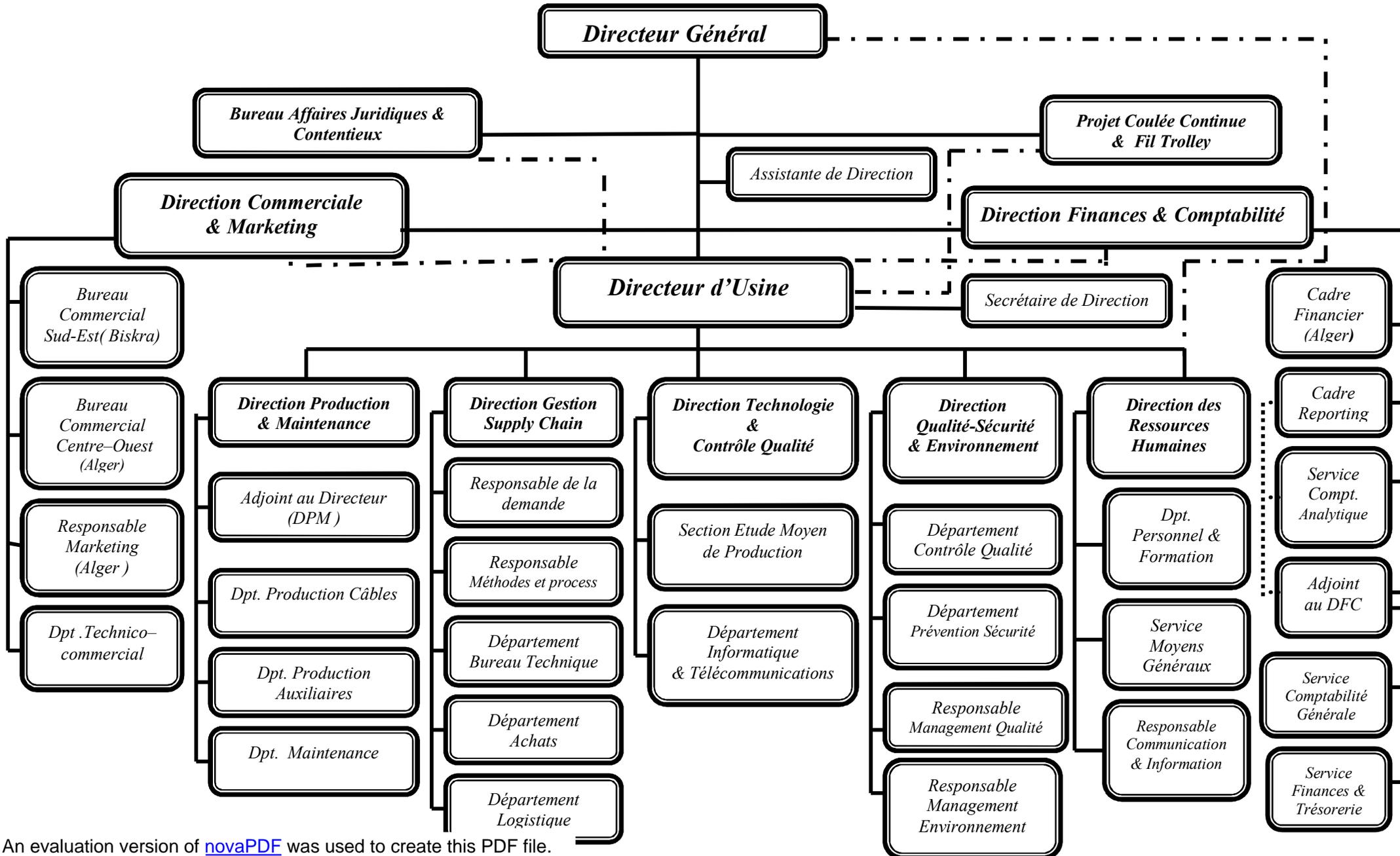
ORGANIGRAMME ACTUALISE DU 1er SEPTEMBRE 2010
DE LA SOCIETE - Enicab / Spa
Filiale de General Cable Europe & Med

JUILLET 2011

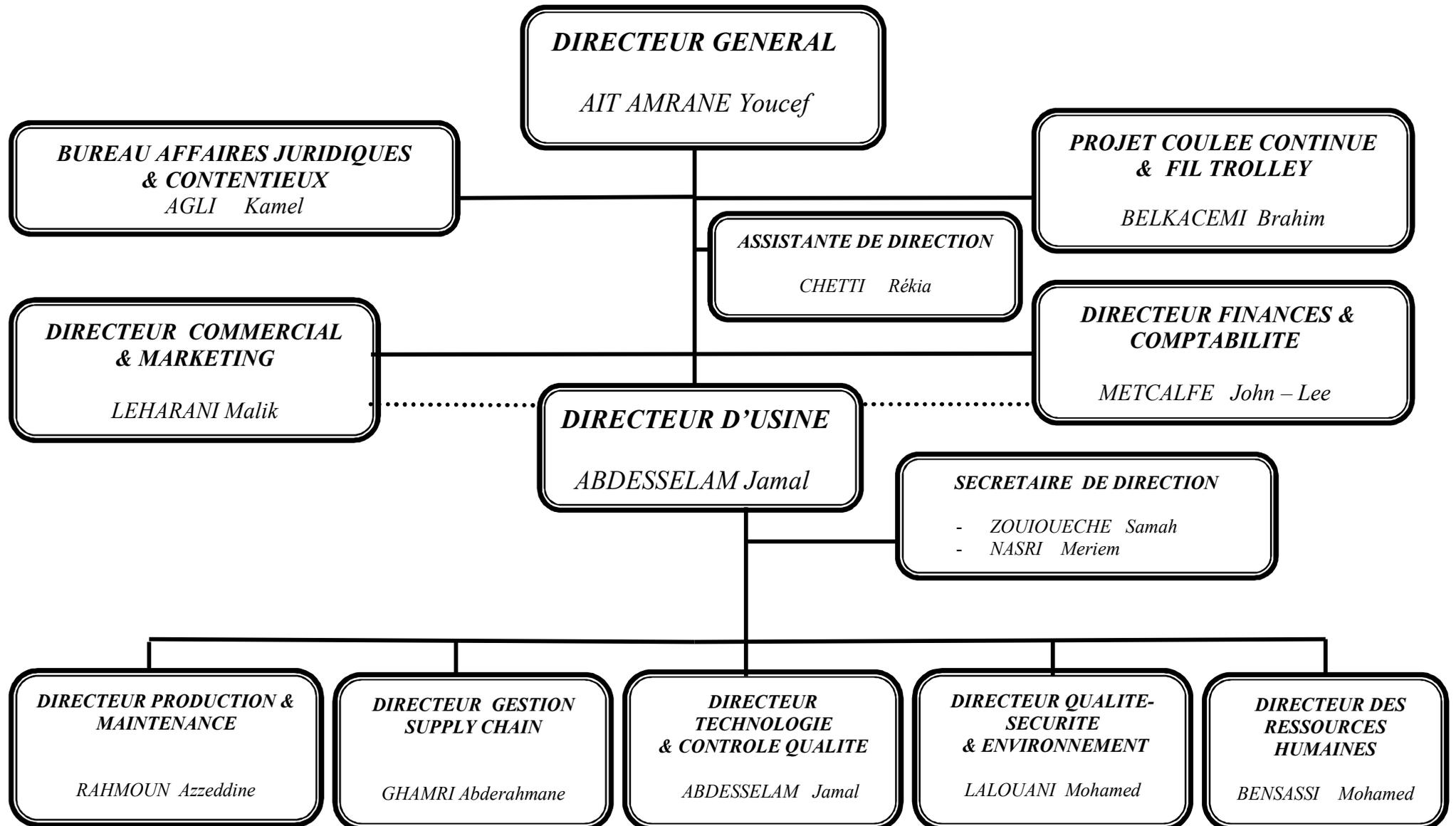
ORGRANIGRAMME d'Enicab /Spa

du 1^{er} Septembre 2010 actualisé par Décisions n°392 /DG /2010 DU 19/12/2010, n° 125/DG/2011 du 04/05/2011
et n° 145/DG/2011 du 17/05/2011

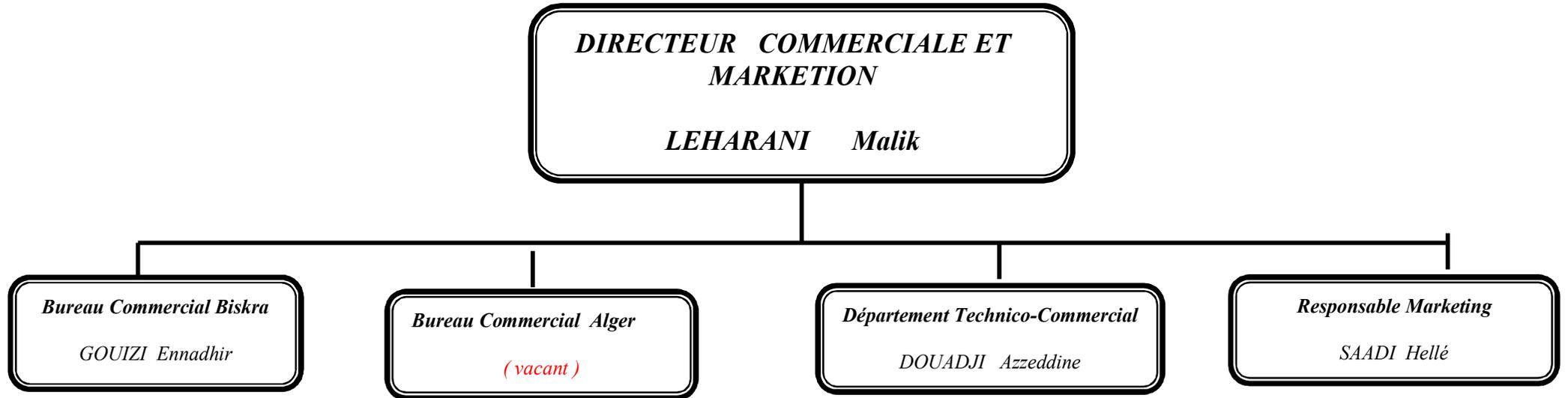
الملحق رقم: 04



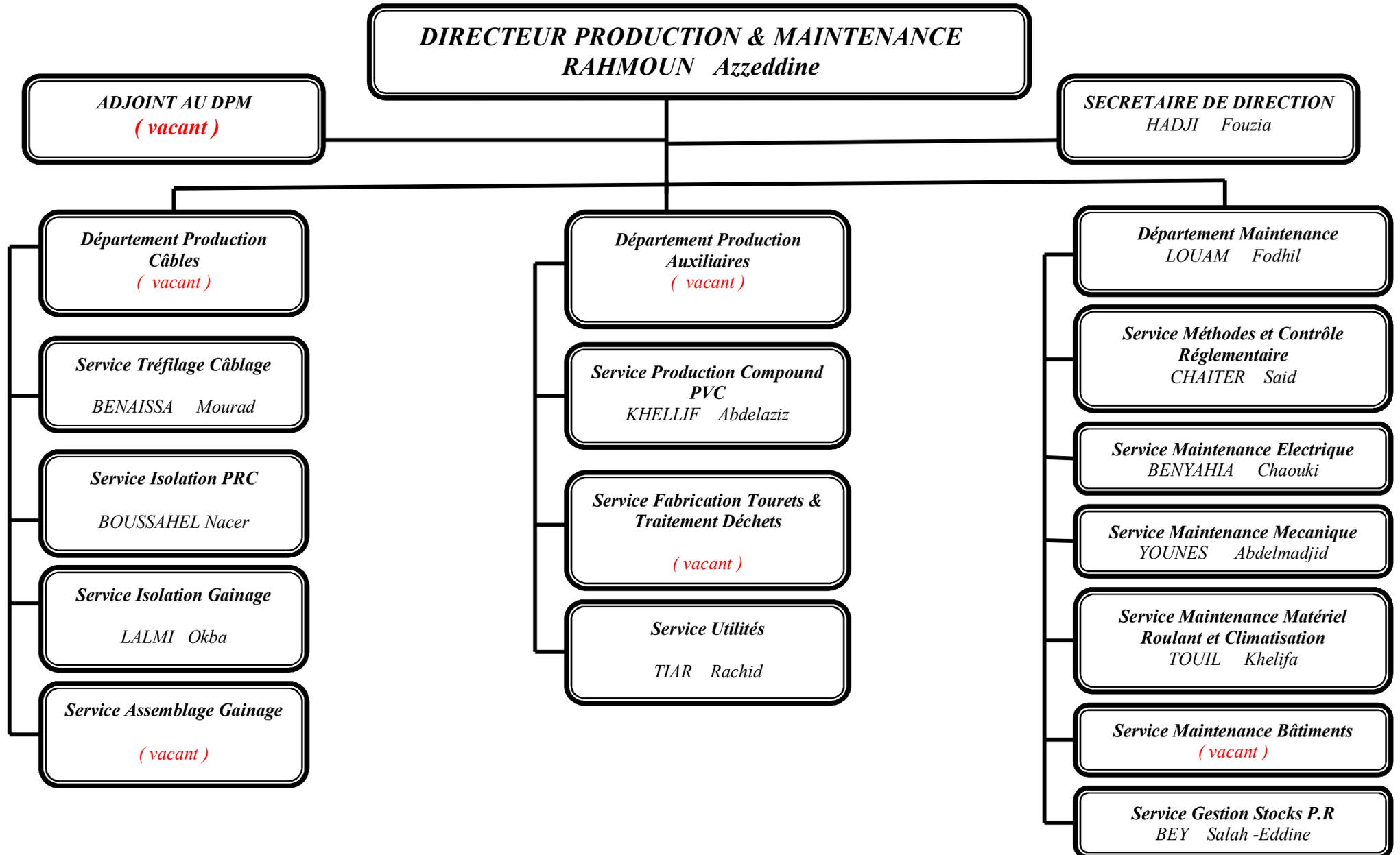
ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE (DG)



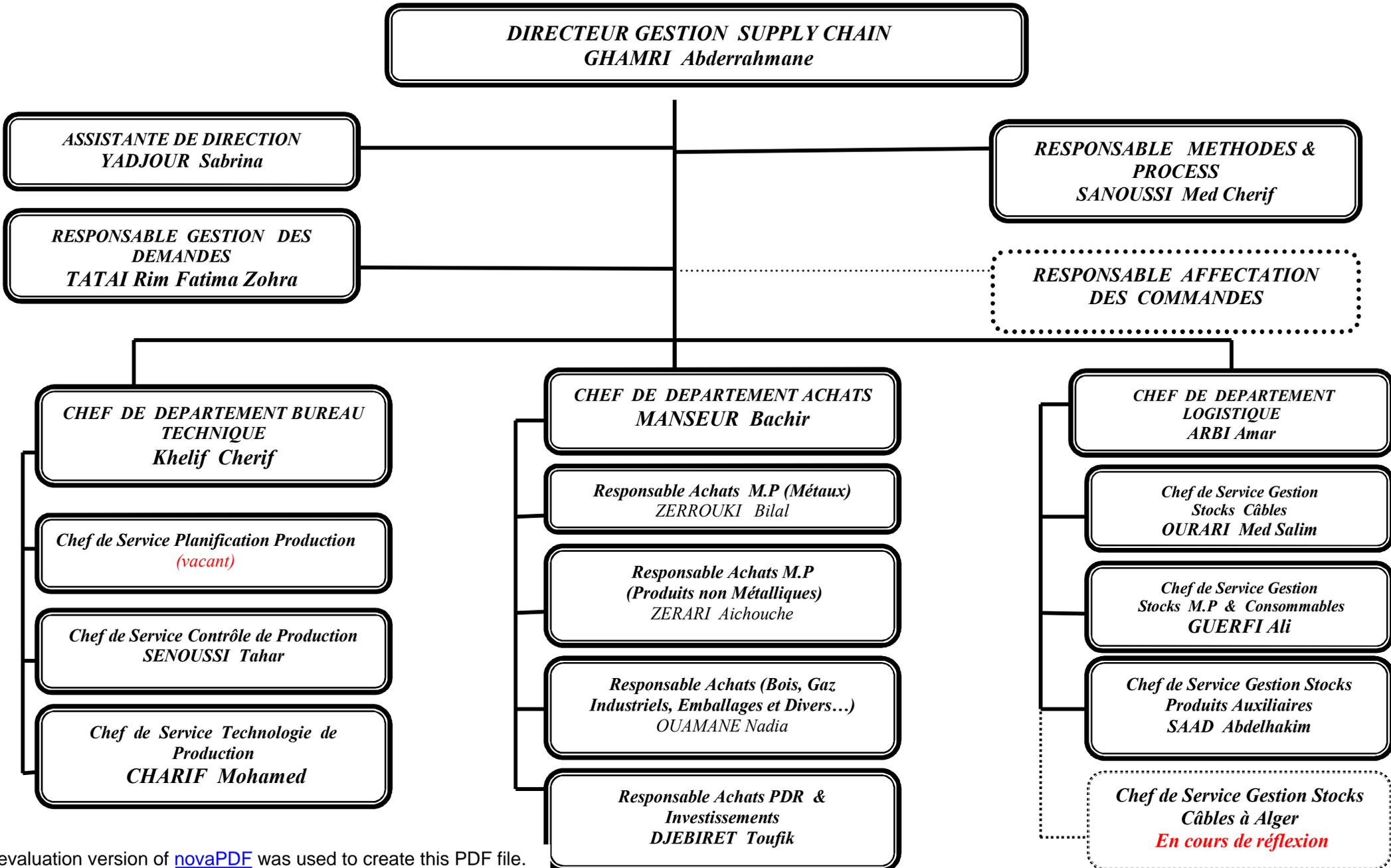
ORGANIGRAMME DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING



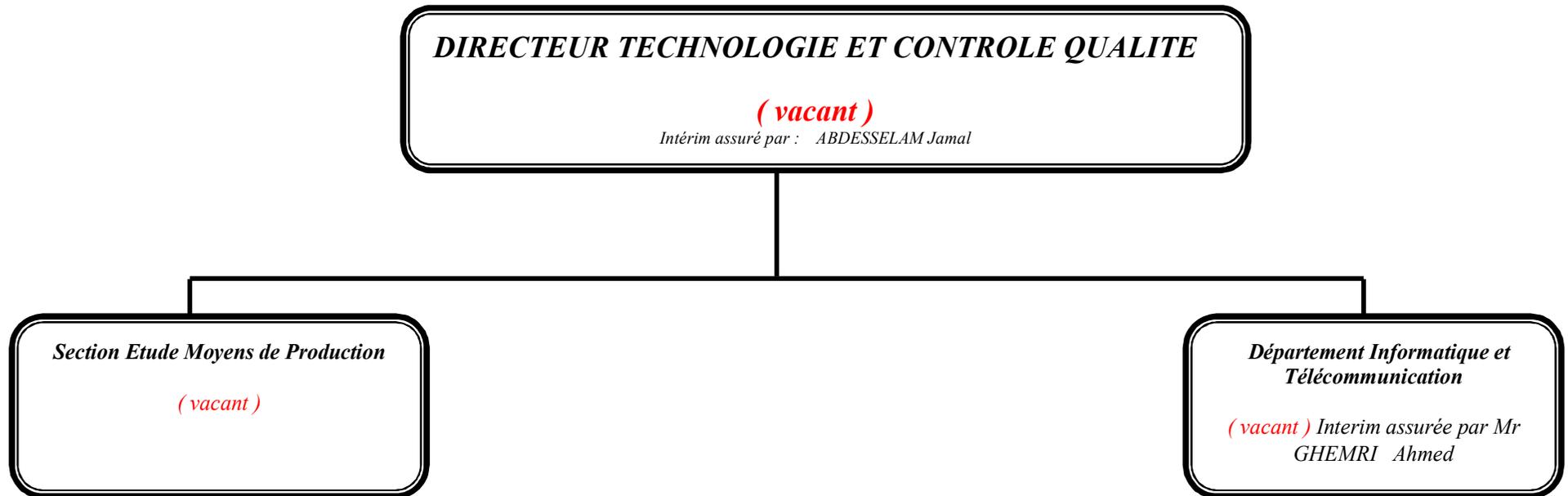
ORGANIGRAMME DIRECTION PRODUCTION ET MAINTENANCE (DPM)



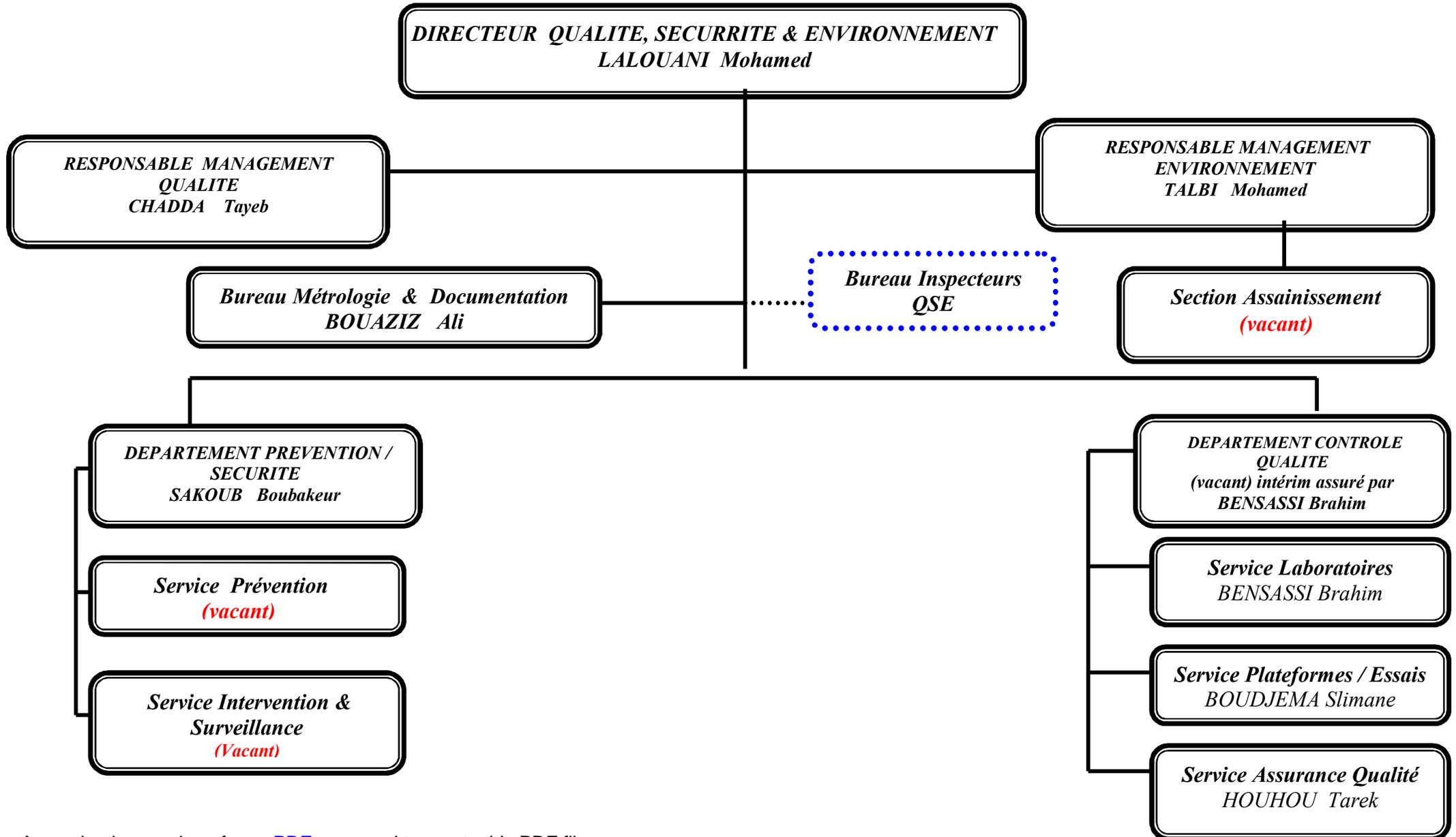
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION SUPPLY CHAIN



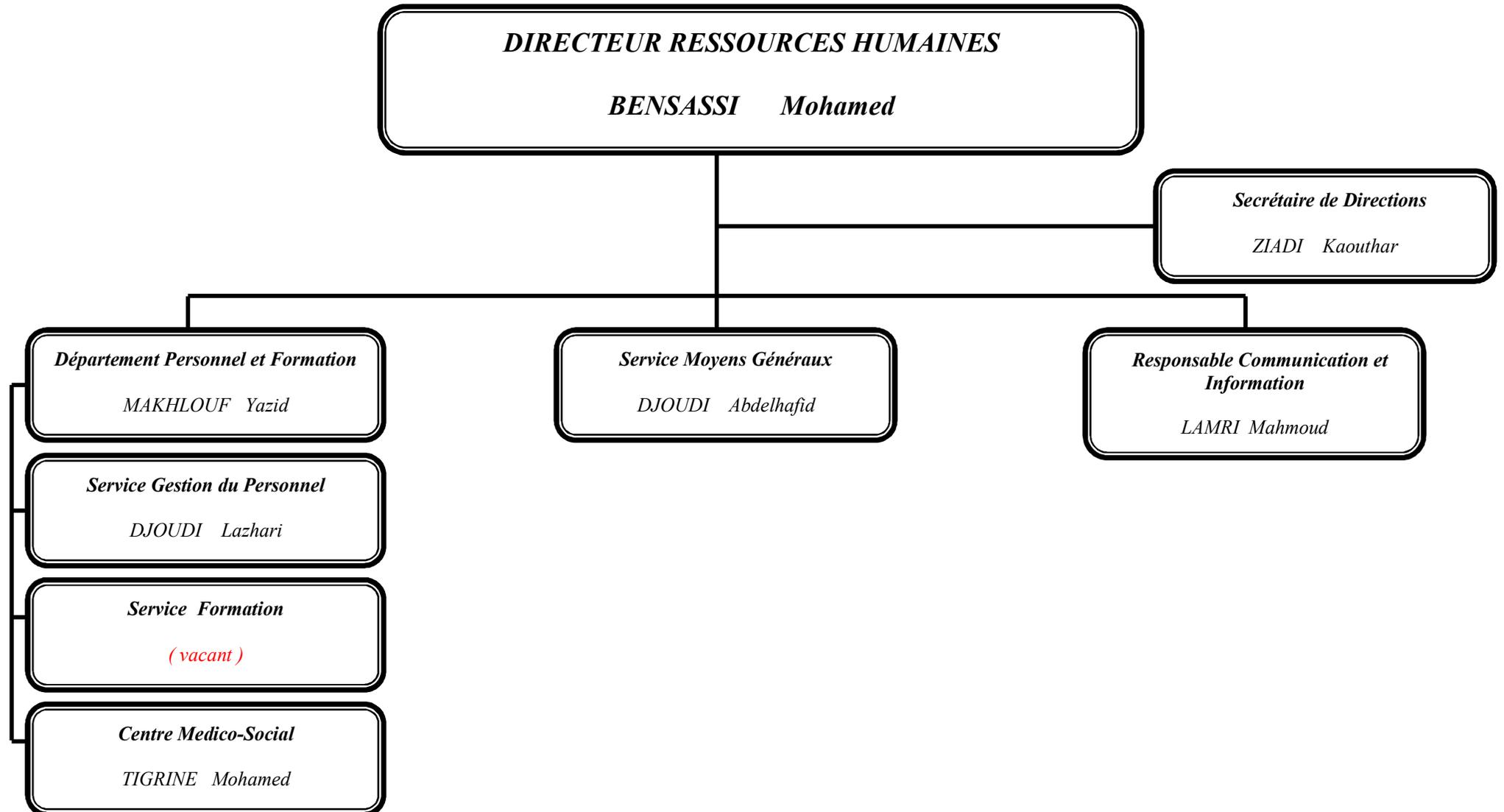
ORGANIGRAMME DIRECTION TECHNOLOGIE ET CONTROLE QUALITE (DTCQ)



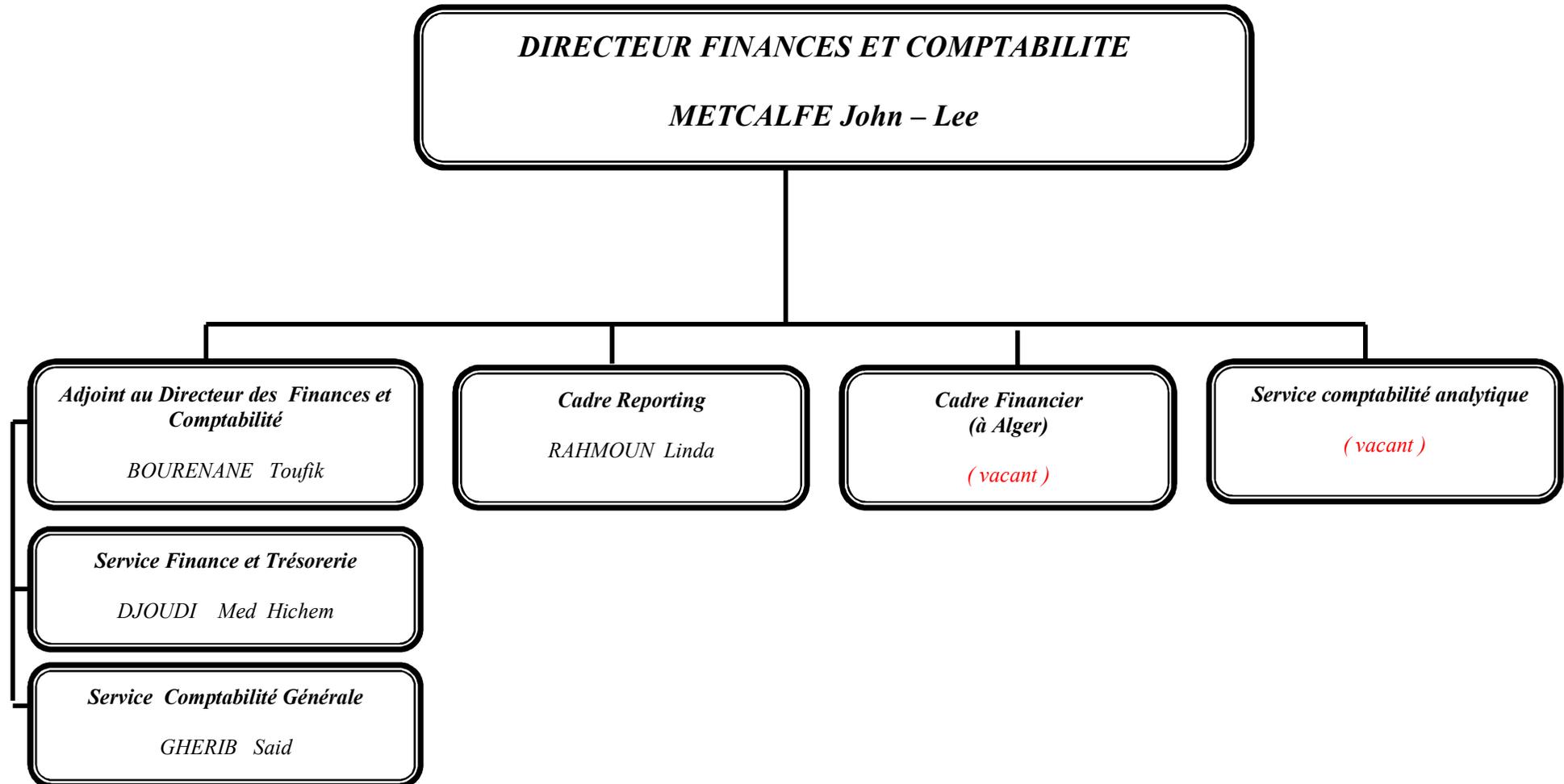
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION QUALITE, SECURITE & ENVIRONNEMENT



ORGANIGRAMME DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH)



ORGANIGRAMME DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE (DFC)



مؤتمر العمل الدوليConvention 94الاتفاقية ٩٤اتفاقية بشأن شروط العمل
في العقود العامة^(١)

إن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية ،

وقد دعاه مجلس إدارة مكتب العمل الدولي إلى الاجتماع في جنيف ،
حيث عقد دورته الثانية والثلاثين في ٨ حزيران/يونيه ١٩٤٩ ،

وإذ قرر اعتماد بعض المقترحات المتعلقة بشروط العمل في العقود
العامة ، وهي موضوع البند السادس في جدول أعمال هذه الدورة ،

وإذ عزم على أن تأخذ هذه المقترحات شكل اتفاقية دولية ،

يعتمد في هذا اليوم التاسع والعشرين من حزيران/يونيه عام تسع
وأربعين وتسعمائة والثم الاتفاقية التالية التي ستسمى اتفاقية شروط
العمل (العقود العامة) . ١٩٤٩ :

المادة ١

١ - تنطبق هذه الاتفاقية على العقود التي تتوفر فيها الشروط
التالية :

(١) بدأ نفاذ هذه الاتفاقية في ٢٠ أيلول/سبتمبر ١٩٥٢ .

(أ) أن يكون واحد على الأقل من الأطراف المتعاقدة هو سلطة عامة ،

(ب) أن يترتب على تنفيذ العقد :

١١" اتفاق أموال من قبل سلطة عامة ،

١٢" استخدام عمال من قبل الطرف الثاني في العقد ،

(ج) أن يستهدف العقد :

١١" بناء اشغال عامة أو تعديلها أو اصلاحها أو هدمها ،

١٢" تصنيع مواد أو تجهيزات أو معدات ، أو تجميعها أو
مناولتها أو شحنها ،

١٣" اداء أو تقديم خدمات .

(د) أن تمنح العقد سلطة مركزية في أى دولة عضو في منظمة العمل
الدولية تسرى فيها هذه الاتفاقية .

٢ - تحدد السلطة المختصة مدى وطريقة تطبيق هذه الاتفاقية
على العقود التي تمنحها سلطات بخلاف السلطات المركزية .

٣ - تنطبق هذه الاتفاقية على الأعمال التي ينفذها متعاقدون
من الباطن أو أشخاص يحال إليهم العقد ، وتتخذ السلطة المختصة تدابير
مناسبة لضمان تطبيقها في هذه الحالات .

٤ - يجوز أن تستثنى العقود التي يترتب عليها اتفاق مبلغ من
الأموال العامة لا يتجاوز حداً يقرره السلطة المختصة بعد التشاور مع
منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنية ، إن وجدت ، من تطبيق
هذه الاتفاقية .

٥ - يجوز لسلطة المختصة ، بعد التشاور مع منظمات أصحاب
العمل ومنظمات العمال المعنية ، إن وجدت ، أن تستثنى الأشخاص الذين
يشغلون وظائف إدارية أو فنية أو مهنية أو عنمية ، ولا تنظم القوانين

أو اللوائح الوطنية أو الاتفاقات الجماعية أو القرارات التحكيمية شروط استخدامهم، ولا يؤدون عادة أعمالاً يدوية، من تطبيق هذه الاتفاقية.

المادة ٢

١ - تتضمن العقود التي تنطبق عليها هذه الاتفاقية شروطاً تضمن للعمال المعنيين أجوراً (بما فيها الملاوات) وساعات عمل وشروط عمل أخرى لا تقل موافاة عن تلك المقررة باحدى الطرق التالية لعمل ذي طبيعة مماثلة في المهنة أو الصناعة المعنية وفي نفس المنطقة التي يؤدي فيها هذا العمل :

(أ) الاتفاقات الجماعية أو آلية معتمدة أخرى لتفاوض بين منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال العمثلة لنسبة كبيرة من أصحاب العمل والعمال في المهنة أو الصناعة المعنية :

(ب) قرارات التحكيم ،

(ج) القوانين أو اللوائح الوطنية .

٢ - إذا كانت شروط العمل المشار إليها في الفقرة السابقة غير منظمة باحدى الطرق المبينة في الفقرة المذكورة بخصوص المنطقة التي ينفذ فيها العمل ، ضمن الشروط التي يتعين إدراجها في العقود للعمال المعنيين أجوراً (بما فيها التعويضات) وساعات عمل وشروط عمل أخرى لا تقل موافاة عن :

(أ) تلك المقررة عن طريق الاتفاقات الجماعية أو آلية معتمدة أخرى لتفاوض أو بطريق التحكيم أو القوانين أو اللوائح الوطنية ، لعمل ذي طبيعة مماثلة في المهنة أو الصناعة المعنية وفي أقرب منطقة مناسبة ،

(ب) المستوى العام الذي يراعيه أصحاب العمل في نفس المهنة أو الصناعة التي يعمل فيها الطرف المتعاقد معه ، وفي ظروف عامة مماثلة .

٣ - تحدد السلطة المختصة مضمون الشروط الواجب ادراجها في العقود وأي تعديلات تدخل على هذا المضمون ، وذلك بالطريقة التي تعتبر أنسب للأوضاع الوطنية ، وبعد التشاور مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنية ، إن وجدت .

٤ - تتخذ السلطة المختصة تدابير مناسبة ، عن طريق الاعلان عن قائمة الشروط أو بأي طريقة أخرى ، لضمان اطلاع مقدمي العطاءات على مضمون الشروط .

المادة ٣

تتخذ السلطة المختصة تدابير كافية لضمان ظروف عادلة ومعقولة لسعمال المعنيين فيما يتعلق بالصحة والسلامة والرعاية اذا لم يكن قد بدأ بعد ، بموجب القوانين أو النوائح الوطنية أو الاتفاقات الجماعية أو القرارات التحكيمية ، نفاذ أحكام مناسبة بشأن صحة وسلامة ورعاية العمال المستخدمين في تنفيذ العقود .

المادة ٤

إن القوانين أو النوائح أو الصكوك الأخرى التي توصل لانتفاذ أحكام هذه الاتفاقية :

(أ) يجب أن :

"١" يطلع عليها جميع الأشخاص المعنيين ،

"٢" تحدد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذها ،

"٣" تفضي بتعليق الاعلانات في أماكن ظاهرة في المنشآت وأماكن العمل بغية اطلاع العمال على ظروف عملهم .

(ب) يجب أن تنص على ما يلي ، ما لم توجد ترتيبات أخرى نافذة تضمن تنفيذ الأحكام المشار إليها تنفيذاً فعلياً :

٢١- تنظيم سجلات كافية لساعات العمل الفعلية والأجور المدفوعة للعمال المعنيين .

٢٢- إقامة نظام تفتيش مناسب يضمن تنفيذ هذه الأحكام تنفيذاً فعلياً .

المادة ٥

١ - توقع عقوبات مناسبة ، من خلال الامتناع عن التعاقد أو بأي طريقة أخرى ، في حالة عدم مراعاة وعدم تطبيق أحكام شروط العمل في العقود العامة .

٢ - تتخذ تدابير مناسبة ، من خلال استقطاع جزء من المبالغ المستحقة بموجب العقد أو بأي طريقة أخرى ، لتمكين العمال المعنيين من الحصول على الأجور المستحقة لهم .

المادة ٦

تحوي التقارير السنوية التي تقدم بموجب المادة ٢٢ من دستور منظمة العمل الدولية معلومات كاملة عن التدابير المتخذة لتنفيذ أحكام هذه الاتفاقية .

المادة ٧

١ - يجوز للسلطة المختصة في البلد العضو الذي تشمل أراضيه مناطق واسعة ترى هذه السلطة ، أنه من غير العملي إنفاذ أحكام هذه الاتفاقية فيها بسبب تناثر السكان فيها أو مرحلة التطور فيها أن تستثني مثل هذه المناطق من تطبيق هذه الاتفاقية إما بشكل عام أو بالنسبة للمنشآت أو المهن التي ترى هذا الاستثناء مناسباً لها وذلك بعد التشاور مع منظمات أصحاب العمل والعمال المعنية إن وجدت .

٢ - تبين كل دولة عضو في أول تقرير سنوي عن تطبيق هذه الاتفاقية تقدمه بموجب المادة ٢٢ من دستور منظمة العمل الدولية ، أي مناطق تقترح بشأنها اللجوء الى أحكام هذه المادة ، وتعرض المبررات التي تقترح بسببها هذا اللجوء ، ولا يجوز لأي دولة عضو أن تلجأ الى أحكام هذه المادة بعد تاريخ تقديم تقريرها السنوي الأول إلا بالنسبة للمناطق التي بينها .

٣ - تعيد كل دولة عضو لجأت إلى أحكام هذه المادة النظر في مدى عملية مد تطبيق أحكام الاتفاقية الى المناطق المستثناة بمقتضى الفقرة ١ على فترات لا تتجاوز ثلاث سنوات ، بعد التشاور مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنية إن وجدت .

٤ - تبين كل دولة عضو لجأت الى أحكام هذه المادة في تقاريرها السنوية اللاحقة ، أي مناطق تعدل فيها عن اللجوء الى أحكام هذه المادة ، كما تبين أي تقدم تحقق في سبيل التطبيق التدريجي للاتفاقية على هذه المناطق .

المادة ٨

يجوز للسلطة المختصة أن توقف مؤقتا تنفيذ أحكام هذه الاتفاقية ، بعد التشاور مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنية ، إن وجدت ، وذلك في حالات القوة القاهرة أو عند وقوع أحداث طارئة تهدد رفاهة الوطن أو سلامته .

المادة ٩

١ - لا تنطبق هذه الاتفاقية على العتود المبرمة قبل سريان هذه الاتفاقية بالنسبة للدولة العضو المعنية .

٢ - لا يؤثر نفس هذه الاتفاقية على تطبيقها بالنسبة لعتود المبرمة أثناء نفاذ الاتفاقية .

المادة ١٠

تبلغ التصديقات الرسمية عنى هذه الاتفاقية الى مدير عام مكتب العمل الدولي للتسجيل .

المادة ١١

١ - لا تلزم هذه الاتفاقية سوى الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية التي سجل المدير العام لمكتب العمن الدولي نصدقاتها .

٢ - ويبدأ نفاذها بعد اثني عشر شهرا من تاريخ تسجيل تصديق دولتين عضوتين لها لدى المدير العام .

٣ - وبعدئذ تصبح هذه الاتفاقية نافذة بالنسبة لاي دولة عضو بعد انقضاء اثني عشر شهرا من تسجيل تصديقها .

المادة ١٢

١ - تبين الاعلانات المبلغة لمدير عام مكتب العمل الدولي وفقا للفقرة ٢ من المادة ٣٥ من دستور منظمة العمل الدولية -

(أ) الأقاليم التي تتعهد الدولة العضو المعنية بتطبيق أحكام هذه الاتفاقية فيها دون تعديل ،

(ب) الأقاليم التي تتعهد الدولة العضو المعنية بتطبيق أحكام هذه الاتفاقية فيها بادخال بعض التعديلات ، مع بيان تفاصيل هذه التعديلات ،

(ج) الأقاليم التي لا تنطبق فيها الاتفاقية ، وتبين في هذه الحالة أسباب ذلك ،

(د) الأقاليم التي تحتفظ في اتخاذ قرار بشأنها ، الى حين اجراء مزيد من الدراسة عن هذا الوضع .

٢ - تعتبر التعهدات المشار إليها في الفقرتين الفرعيتين (أ) و (ب) من الفقرة ١ من هذه العادة جزءا لا يتجزأ من التصديق ، وتكون لها قوة التصديق .

٣ - يجوز لأي دولة عضو ، في أي وقت ، أن تلغي كلياً أو جزئياً ، في إعلان لاحق ، أي تحفظ أبدته في إعلانها الأصلي بمقتضى الفقرات الفرعية (ب) أو (ج) أو (د) من الفقرة ١ من هذه العادة .

٤ - يجوز أن تبلغ أي دولة عضو المدير العام ، في أي وقت تكون فيه هذه الاتفاقية قابلة للتطبيق بمقتضى أحكام المادة ١٤ ، بإعلان يعدل بأي شكل أحكام أي إعلان سابق ، ويقرر الموقف بالنسبة لأي أقاليم تحددها .

المادة ١٣

١ - تبين الاعلانات المبلغة للمدير العام لمكتب العمل الدولي وفقاً للفقرتين ٤ أو ٥ من المادة ٣٥ من دستور منظمة العمل الدولية ، ما إذا كانت أحكام هذه الاتفاقية ستطبق في الأقاليم المعنية دون تعديل أو مع إجراء بعض التعديلات ، وحين يذكر الإعلان أن أحكام الاتفاقية ستطبق مع بعض التعديلات يبين تفاصيل التعديلات المذكورة .

٢ - يجوز للدولة العضو أو الدول الاعضاء أو السلطة الدولية المعنية ، في أي وقت ، أن تتنازل كلياً أو جزئياً ، في إعلان لاحق ، عن الحق في تطبيق أي تعديل كانت قد بينته في إعلان سابق .

٣ - يجوز للدولة العضو أو الدول الاعضاء أو السلطة الدولية المعنية أن تبلغ المدير العام في الوقت الذي تكون فيه هذه الاتفاقية قابلة للتطبيق بمقتضى أحكام المادة ١٤ بإعلان يعدل بأي شكل آخر أحكام أي إعلان سابق ، ويقرر الموقف الحالي بالنسبة لتطبيق الاتفاقية .

المادة ١٤

١ - يجوز لكل دولة عضو صدقت على هذه الاتفاقية أن تنفضها

بعد انقضاء عشر سنوات على بدء نفاذها ، بوثيقة ترسلها الى المدير العام لمكتب العمل الدولي لتسجيلها . ولا يكون هذا النقص نافذا الا بعد انقضاء سنة على تاريخ تسجيله .

٢ - كل دولة عضو صدقت على هذه الاتفاقية ولم تستعمل حقها في النقص المنصوص عليه في هذه المادة خلال السنة التالية لانقضاء فترة العشر سنوات المذكورة في الفقرة السابقة ، تكون ملتزمة بها لفترة عشر سنوات أخرى ، وبعدئذ يجوز لها أن تنقح هذه الاتفاقية بعد انقضاء كل فترة من عشر سنوات بمقتضى الشروط المنصوص عليها في هذه المادة .

المادة ١٥

١ - يخضر المدير العام لمكتب العمل الدولي جميع الدول الاعضاء في منظمة العمل الدولية بتسجيل كل التصديقات والاعلانات والنهوض التي أبلغته بها الدول الاعضاء في المنظمة .

٢ - يلفت المدير العام انتباه الدول الاعضاء عند خطاها بتسجيل التصديق الثاني الذي أسخ به . الى التاريخ الذي سيبدأ فيه نفاذ هذه الاتفاقية .

المادة ١٦

يقوم المدير العام لمكتب العمل الدولي بإبلاغ الأمين العام للأمم المتحدة بالتفاصيل الكاملة لكل التصديقات والاعلانات ووثائق النقص التي سجلها طبقاً لأحكام المواد السابقة . كيما يقوم الأمين العام بتسجيلها طبقاً لأحكام المادة ١٠٢ من ميثاق الأمم المتحدة .

المادة ١٧

يقدم مجلس إدارة مكتب العمل الدولي الى المؤتمر العام ، تقريراً عن تطبيق هذه الاتفاقية عند انقضاء كل فترة عشر سنوات على بدء

نفاذها ، وينظر فيما إذا كان هناك ما يدعو إلى إدراج مسألة مراجعتها كليا أو جزئيا في جدول أعمال المؤتمر .

المادة ١٨

١ - إذا اعتمد المؤتمر اتفاقية جديدة مراجعة لهذه الاتفاقية كليا أو جزئيا ، وما لم تنس الاتفاقية الجديدة على خلاف ذلك :

(أ) يستتبع تصديق دولة عضو على الاتفاقية الجديدة المراجعة قانونا ، وبمقتضى النظر عن أحكام المادة ١٤ أعلاه ، التنفيذ المباشر للاتفاقية الحالية شريطة بدء نفاذ الاتفاقية الجديدة المراجعة .

(ب) ابتداء من تاريخ بدء نفاذ الاتفاقية الجديدة المراجعة يتقبل باب تصديق الدول الأعضاء للاتفاقية الحالية .

٢ - تظل الاتفاقية الحالية على أي حال نافذة في شكلها ومضمونها الحاليين بالنسبة لدول الأعضاء التي صدقت عليها ولم تصدق على الاتفاقية المراجعة .

المادة ١٩

النصان الانكليزي والفرنسي لهذه الاتفاقية متساويان في الحجية .

مؤتمر العمل الدولي

Convention 151

الإنفاقية ١٥١

اتفاقية بشأن حماية حق التنظيم واجراءات تحديد شروط الاستخدام في الخدمة العامة

إن المؤتمر انعم لمنظمة العمل الدولية ،

وفد بناء مجلس الإدارة مكتب العمل الدولي الى الانمقاد في جنيف ، حيث عقدت دورته الرابعة والسبعين في ٧ حزيران / يونيو عام ١٩٧٨ ،

وإذ يذكر بنصوص اتفاقية الحرية النقابية وحماية الحسق النقابي ، ١٩٤٨ ، واتفاقية حق التنظيم والمفاوضة الجماعية ، ١٩٤٩ ، واتفاقية وتوصية ممثلي العمال ، ١٩٧١ ؛

وإذ يذكر بأن اتفاقية حق التنظيم والمفاوضة الجماعية ، ١٩٤٩ ، لا تغطي بعض فئات الموظفين العموميين ، وبأن اتفاقية وتوصية ممثلي العمال ، ١٩٧١ ، تطبق على ممثلي العمال في المنشأة ؛

وإذ يلاحظ التوسع الكبير في أنشطة الخدمة العامة في كثير من البلدان ، وضرورة إقامة علاقات عمل سليمة بين السلطات العامة ومنظمات الموظفين العموميين ؛

وإذ يراعى التنوع الكبير في النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية بين الدول الأعضاء والاختلافات في الممارسات فيما بينها (فيما يتعلق مثلا بوظائف كل من الحكومة المركزية والمحلية والسلطات الاتحادية وسلطات الولايات والمحافظات ، والمنشآت المملوكة للدولة ، ومختلف أنواع لأجهزة الخدمة المستقلة أو شبه المستقلة فضلا عن طبيعة علاقات الاستخدام) ؛

وإن يأخذ في اعتباره المشاكل الخاصة الناشئة عن نطاق انطباق أي عقد دولي أو التعاريف الخاصة به نتيجة الاختلافات بين الاستخدام العام والاستخدام الخاص في كثير من البلدان ، فضلاً عما ثار من مصائب في التفسير بالنسبة لتطبيق أحكام اتفاقية حق التنظيم والمفاوضة الجماعية ، ١٩٤٩ ، على الموظفين العموميين ، والملاحظات التي أدتها أجهزة منظمة العمل الدولية لأشراقية في عدد من المناهجيات بأن بعض الحكومات طبقت هذه الأحكام بطريقة تستبعد مجموعات كبيرة من المستخدمين العموميين من شغطية تلك الاتفاقية ؟

وإن قرر اعتماد بعض المقترحات المتعلقة بحرية التنظيم وإجراءات تحديد شروط الاستخدام في الخدمة العامة ، وهو موضوع البند الخامس في جدول أعمال هذه الدورة :
وإن قرر أن تتخذ هذه المقترحات شكل اتفاقية دولية ؟

يعتمد في هذا اليوم السابع والعشرين من حزيران / يونيو عام ثمانية وسبعين وتسعمائة وألف الاتفاقية التالية التي ستسمى اتفاقية علاقات العمل في الخدمة العامة ، ١٩٧٨ :

البير، أولاً .. النطاق والتعاريف

المادة ١

- ١ - تنطبق هذه الاتفاقية على كل الأشخاص الذين تستخدمهم السلطات العامة حيثما لا تنطبق عليهم أحكام أكثر مواناة في اتفاقيات العمل الدولية الأخرى .
- ٢ - تحدد القوانين أو اللوائح الوطنية مدى انطباق الضمانات الواردة في هذه الاتفاقية على مستخدمي المستويات العليا الذين تعتبر وظائفهم عامة وضائف وضع سياسات أو وظائف إدارية ، أو على المستخدمين الذين تتسم واجباتهم بالمربية البالغة .
- ٣ - تحدد القوانين أو اللوائح الوطنية مدى انطباق الضمانات الواردة في هذه الاتفاقية على القوات المسلحة والشرطة .

المادة ٢

في مفهوم هذه الاتفاقية يعني تعبير "مستخدم عام" أي شخص تطبئه هذه الاتفاقية بمقتضى العادة العرفية منها .

المادة ٣

في مفهوم هذه الاتفاقية يعني تعبير "منظمات المستخدمين العموميين" أي منظمة تستهدف تعزيز مصالح المستخدمين العموميين والدفاع عنها، أيا كان تكوينها .

الجزء ثانيا - حماية حق التنظيم

المادة ٤

١ - يتمتع المستخدمون العموميون بالحماية الكافية ضد أعمال التمييز المضادة للشفافية فيما يتعلق باستخدامهم .

٢ - تنطبق هذه الحماية بوجه خاص على الأعمال التي ترمي إلى :

(أ) إخضاع استخدام المستخدمين العموميين لشرط عدم انضمامهم إلى إحدى منظمات المستخدمين العموميين أو تخليهم عن عضويتها ؛

(ب) فصل مستخدم عام أو الإساءة إليه بسبب عضويته لأحدى منظمات المستخدمين العموميين أو بسبب مشاركته في الأنشطة العادية لهذه المنظمة .

المادة ٥

١ - تتمتع منظمات المستخدمين العموميين بالاستقلال الكامل عن السلطات العامة .

٢ - تتمتع منظمات المستخدمين العموميين بالحماية الكافية من أي تدخل من جانب سلطة عامة في إنشائها أو سير عملها أو إدارتها .

٣ - وبوجه خاص تعتبر الأعمال ايرانية التي تشجيع اقامة منظمات لمستخدمين العموميين تحت سيطرة سلطة عامة ، أو التي دعم منظمة لثموظفين العموميين بالمال أو بأى طريقة أخرى بهدف اخضاعها لسيطرة سلطة عامة ، بمثابة تدخل بمفهوم هذه المادة .

الجزء ثالثا - التسهيلات الواجب تقديمها

لمنظمات المستخدمين العموميين

المادة ٦

١ - توفر لممثلي منظمات المستخدمين العموميين المعترف بهما التسهيلات المناسبة لتمكينهم من أداء وظائفهم بسرعة وكفاءة . سواء أثناء ساعات العمل أو خارجها .

٢ - لا يحق منح هذه التسهيلات التسيير الخفعال للادارة أو الخدمة المعنية .

٣ - نحدد طبيعة ونطاق هذه التسهيلات وفقا للأساليب المشار اليها في

المادة ٧ من هذه الاتفاقية ، أو بأى طريقة مناسبة أخرى .

الجزء رابعا - اجراءات تحديد شروط

وظروف الاستخدام

المادة ٧

تتخذ عند الاقتضاء شروط تناسب مع الظروف الوطنية لتتجريم وتعزيز التطوير والاستخدام الكاملين لآلية التفاوض بشأن شروط وظروف الاستخدام بين السلطات العامة المعنية ومنظمات المستخدمين العموميين أو أي أساليب أخرى تسمح لممثلي المستخدمين العموميين بالمشاركة في تحديد هذه الأمور .

الجزء خامسا - تسوية المنازعات

المادة 8

تجرى تسوية المنازعات الناشئة عن تحديد شروط وظروف الاستخدام، وبما يتناسب مع الظروف الوطنية، عن طريق التفاوض بين الأطراف، أو عن طريق آلية مستقلة غير متحيزة، مثل الوساطة والتوفيق والتحكيم، تقام بطريقة تكفل نفاذ الأطسراف المعنية.

الجزء سادسا - الحقوق المدنية والسياسية

المادة 9

يتمتع المستخدمون العموميون كغيرهم من العمال بالحقوق المدنية والسياسية الضرورية للممارسة العادية لحرية التنظيم ولا يخضعون في ذلك الآ للالتزامات الناشئة عن وضعهم وطبيعة وظائفهم.

الجزء سابعاً - أحكام ختامية

المادة 10

تبلغ التصديقات الرسمية لهذه الاتفاقية الى المدير العام لمكتب العمل الدواي لتسجيلها.

المادة 11

1 - لا تازم هذه الاتفاقية سوى الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية التي سجلت تصديقاتها لدى المدير العام.

٢ - ويبدأ نفاذها بعد 'انقضاء' اثني عشر شهراً من تاريخ تسجيل المدير العام تصديقي دولتين عضوين *

٣ - وبعد ذلك يبدأ نفاذ الاتفاقية بالنسبة لأي دولة عضو بعد 'انقضاء' اثني عشر شهراً من تاريخ تسجيل تصديقها *

المادة ١٤

١ - يجوز لكل دولة عضو صدقت على هذه الاتفاقية أن تنقضيها بعد انقضاء عشر سنوات من تاريخ بدء نفاذها ، وذلك بوثيقة ترسلها إلى المدير العام لمكتب العمل الدولي لتسجيلها * ولا يكون هذا النقص نافذاً إلا بعد مضي سنة من تاريخ تسجيله *

٢ - كل دولة عضو صدقت على هذه الاتفاقية ، ولسم تستعمل حق النقص المنصوص عليه في هذه المادة أثناء السنة التالية لانقضاء فترة 'العشمر سنوات' المذكورة في الفقرة السابقة ، تظل ملتزمة بها لفترة عشر سنوات أخرى ، وبعدئذٍ يجوز لها أن تنقض هذه الاتفاقية لدى 'انقضاء' كل فترة من عشر سنوات ، وفقاً للشروط المنصوص عليها في هذه المادة *

المادة ١٣

١ - ينظر المدير العام لمكتب العمل الدولي جميع الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية بتسجيل جميع التصديقات ووثائق النقص التي ترد إليه من السدول الأعضاء في المنظمة *

٢ - يلتفت المدير العام انشاء الدول الأعضاء في المنظمة إلى التاريخ الذي يبدأ فيه نفاذ هذه الاتفاقية ، عند اخطارها بتسجيل ثاني تصديق يبلغ به *

المادة ١٤

يرسل المدير العام لمكتب العمل الدولي التفاصيل الكاملة لجميع التمديدات ووثائق النقض التي سجلها بمقتضى أحكام المواد السابقة إلى الأمين العام للأمم المتحدة لتسجيلها وفقاً للمادة ١٠٢ من ميثاق الأمم المتحدة .

المادة ١٥

يقدم مجلس إدارة مكتب العمل الدولي إلى المؤتمر ، كلما رأى ضرورة لذلك ، تقريراً عن تطبيق هذه الاتفاقية ، وينظر فيما إذا كان هناك ما يدعو إلى إدراج مسأله مراجعتها كلياً أو جزئياً في جدول أعمال المؤتمر .

المادة ١٦

١ - إذا تمتد المؤتمر اتفاقية جديدة تراجع هذه الاتفاقية كلياً أو جزئياً ، وما لم تنص الاتفاقية على خلاف ذلك -

(أ) يستتبع تصديق دولة عضواً للاتفاقية الجديدة المراجعة ، قانوناً ، نقض الاتفاقية الحالية فوراً يفض النظر عن أحكام المادة ١٢ أعلاه ، شريطة أن تكون الاتفاقية الجديدة المراجعة قد بدأ نفاذها ؛

(ب) 'مباراً من تاريخ بدء الاتفاقية الجديدة المراجعة ، بقدر ما تصديق الدول الأعضاء للاتفاقية الحالية -

٢ - تظل هذه الاتفاقية ، على أي حال ، نافذة في شكلها ومضمونها الحاليين بالنسبة للدول الأعضاء التي صدقتها ولم تصدق الاتفاقية المراجعة .

المادة ١٧

النصان الإنكليزي والفرنسي لهذه الاتفاقية متساويان في الحجية .