

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم القانون العام
المرجع: 8

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

أثر العلاقات الإدارية في تنمية أداء الأفراد

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: القانون الإداري

تحت إشراف الأستاذ:

بن عودة يوسف

الشعبة: الحقوق

من إعداد الطالب(ة):

مهري إدريس

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	بوسحبة جيلالي	الأستاذ
مشرفاً مقررًا	بن عودة يوسف	الأستاذ:
مناقشاً	زواتين خالد	الأستاذ

السنة الجامعية: 2019/2018

نوقشت يوم: 2019/06/30

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على فضله و نعمه ،وعملا بسنة نبينا محمد
صلى الله عليه وسلم وتبعاً لهديه فشكر الناس من
شكر الله تعالى .

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

لهذا أتقدم بالشكر الجزيل و الامتنان الخالص الى :

الأستاذ بن عودة يوسف

على قبوله الإشراف على مذكرة تخرجي لنيل شهادة الماستر وعلى كل ما
قدمه لي من عون

والى كل أساتذتي في كلية الحقوق والعلوم السياسية

وكل من مد لي يد العون من قريب او بعيد بالكثير او القليل

الإهداء

الى شعاع النور ودافعي في الحياة الى أعظم الأمهات..... أمي
إلى سبب طموحي في الحياة وبذرة حلمي والدي
الى الحظن و الأمان.....إخواني وأخواتي
الى من شاركوني دربيأصدقائي و أحبتي
الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل .

المقدمة

مقدمة:

لقد أصبح من الصعب توظيف وتحفيز وتدريب وكسب حب الموظفين في مؤسسات عملهم . فلم تعد أساليب و وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية ذات فائدة اليوم ، ولم يعد من السهل ضمان هؤلاء الموظفين لمكان عملهم .

كما أن القواعد و القوانين التقليدية قد تغيرت و اندثرت علاقات العمل التي كانت سائدة بالأمس القريب، في حين تغيرت وجهات نظر الموظفين اتجاه أصحاب العمل و بيئة العمل ذاتها و علاقات العمل وكيفوا أنفسهم وفقا لقواعد العمل الجديدة.

لا يمكن أن يحدث أي تغير في المنظمة دون المساس بالطريقة أو الكيفية التي يتم بها العمل في ظل التغيرات وإعادة هيكلتها في وجود برامج التطوير و التحسين المستمر إعادة الهندسة...فإن هذا يتطلب من الأفراد العاملين أن يعملوا أكثر و أسرع و أفضل. كل هذا من تخفيض التكلفة.

إن الواقع القائم الذي فرضته التطورات للمجتمعات من ترابط بين العوامل التنظيمية أو القيادية فلاإدارة، و أداء العمال. أصبح يتطلب تفسيراً معيناً ضمن جملة من العلاقات بفئتين رئيسيين هما الإدارة و العمال. إن الحقوق و الواجبات يمثلان دوراً محدداً لكل فئة حيث واجبات الإدارة منح حقوق العمال و واجبات العمال هي إعطاء حق الإدارة من الطاعة و العمل، و تحدد الإدارة بشكل رسمي دساتير عمل تشمل نصوصها تقسيم هذه المهام، و توضح فيها كل أشكال التدخل و لكن المشكلة التي تواجه الإدارة هي الآلية التي تمكنها من الحصول على سلوكيات مرغوبة من طرف العمال.

إن محاولة الإدارة توجيه نشاط العمال نحو هدف مشترك ستبوء حتماً ستبوء حتماً بالفشل إن لم تكن واضحة المعاني و التي عليها ضمان الاتصال بين العمال من خلال زرع الثقة و تنمية المسؤولية الفردية (الروح الفردية) لديهم بوضعهم لنظام حوافز فعال يشعرهم بأنهم موضع لاهتمام فلاإدارة و أنهم ينتمون للمنظمة انتماء اجتماعياً غير انتمائهم الاقتصادي و هذا ينعكس حتماً على أدائهم و بالتالي على إنتاجيتهم.

" الثقة تولد الثقة " شعار لو طبق بين الموظفين وأصحاب العمل وكان أساس التفاعل بينهم،
لكان سبيل إلى حل جميع المشكلات وبناء بيئة يسودها الإخلاص والرضا الوظيفي والتفاني في
العمل.

إن زرع الثقة بين الإدارة العمال يوحد الأهداف و يشجع عنصر المبادئ لديهم و يدفعهم
نحو تحقيق أهداف كونهم يشعرون أنهم جزءا منها.

لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الإدارة بالمشاركة توفر فرص المشاركة للأفراد
العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات زاد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم بشعورهم
بالانتماء وتحقيق أهداف المنظمة أصبح مسؤولية خاصة بالإضافة لتلك التي كانت ملقاة على
عاتقها بطبيعة العمل والوظائف التي يشغلونها.

إن المحافظة على العلاقات الجيدة بين الإدارة والعمال سمة هامة في السياسات العمالية
في كل دولة متحضرة. ويعتمد نجاح التطور الصناعي على العلاقات المنسجمة والتعاون البناء
بين الموظفين وأرباب الوافر للمؤسسة. ويحضى كل عامل بحظ وافر من المعلومات في مجال
تخصصه وإذا ما تم توجيه هذه المعلومات، الوجهة الصحيحة واستخدامها الاستخدام الأمثل،
تساهم مساهمة كبيرة في تقدم وتطور المنظمة أو الصناعة و ليس بالإمكان تحقيق ذلك الهدف
إلا من خلال العلاقات الطيبة بين العمال.

و ما يمكن استخلاصه بشكل عام هو أن الأمن الإداري أو الأمن الوظيفي هو ثمرة العلاقات
الإدارية الجيدة وهو جو متناغم ومنسجم حيث لا خلافات في العمل ولا إضرابات ولا عنصرية
ولا تحيز،....الخ.

إذا تكلمنا على العلاقات الإدارية في العمل فإننا نتكلم على العلاقات الإنسانية في العمل لأنها
ليست مجرد مطلب عاطفي وجداني، و إنما شرط أساسي للتقدم الإداري والتطور الاقتصادي
للبلدان.

و بالتعاون البناء و التفاهم الأفضل، و التحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد الأدنى من
الإنتاج بأقل التكاليف.

و سؤال المركزي هو:

ما هو أثر العلاقات الإدارية في تنمية ورفع أداء الأفراد ؟

بناء على هذه الإشكالية تطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1-كيف نشجع العلاقات الإدارية الجيدة داخل أماكن العمل ؟

2-ما هي أسباب الاضطراب العمالي؟

3-هل اللجوء إلى النقابات العمالية في العمل يعرقل الأداء الوظيفي ؟

للإجابة على هذه الأسئلة نستند إلى الفرضيات التالية :

1 -تعتمد العلاقات الجيدة بين الإدارة والعمال على منح الثقة المتبادلة ومنح فرص المشاركة للأفراد.

2-يؤثر ضعف الأجور على طبيعة العلاقات الإدارية

3- تعمل النقابات العمالية على ربط الموظف الفرد بالإدارة من خلال الدفاع عن

الحقوق

أسباب اختيار الموضوع :

من الدوافع التي جعلتنا نسلط الضوء على البحث الذي نحن بصدد دراسته اليوم هو :

1. يتماشى مع طبيعة دراستها المتمثلة في القانون الإداري

2. أهمية ودور العلاقات الإدارية في خدمة أهداف المنظمة والأفراد معا.

3. أهمية البحث بهذا النوع من الدراسات وخاصة أن هذه الأخيرة مازالت في الدول النامية لا تحظى بالاهتمام الواسع.

4. التعرف على الجانب الميداني و محاولة إسقاطه على الجانب النظري المدروس.

كل هذه الأسباب و الدوافع جعلت هذه الدراسة تكتسي أهمية خاصة من حيث الأهداف التي ترقى عليها و المتمثلة في :

○ المحافظة على الأمن الوظيفي و ضمان التعاون الإداري و كذا الصناعي.

○ فهم وتصور دور العلاقات الإدارية الجيدة في تنمية أداء الأفراد.

○ التحقق من أن هذه العلاقات هي التي تحقق لنا الأمن والسلامة والرضا الوظيفي

وتضمن لنا التعاون الجماعي للوصول إلى مستوى أداء متميز للأفراد.

و من أجل الوصول على نتائج صحيحة للفرضيات السابقة والإجابة على جميع التساؤلات والإشكالية المطروحة ، تم تقسيم بحثنا هذا إلى فصلين حيث خصصنا الفصل الأول ماهية العلاقات الإدارية تناولنا في المبحث الأول العلاقات الإدارية أما المبحث الثاني دور مدير إدارة الموارد البشرية والمبحث الثالث النقابات العمالية.

أما الفصل الثاني ماهية الأداء تناولنا في المبحث الأول مفهوم الأداء و محدداته أما المبحث الثاني مكونات الاداء و العوامل المؤثرة فيه ثم تطرقنا إلى المبحث الثالث قياس الأداء ومعايير

الفصل الأول

تعتبر الادارة دور فعال وتضمن اهداف ترمي من خلالها الى تطوير وتنمية الخبرات و المهارات اذ لا بد ان تكون هناك علاقات ادارية تتميز بفاعلية كبيرة في ارساء قواعد التعامل الانساني مع المرؤوسين وتعلم فنون الادارة وتطوير سلوك المديرية بما يتماشى مع متطلبات الادارة الرقابة وظيفه هامة من وظائف العملية للإدارية، فهي تقوم بمثابة نتائج العمل الفعلية مع الأهداف المحددة من قبل الإدارة والتأكد أن ما تم إنجازه يتفق مع ما هو مخطط له، ولا يقصر دور الرقابة على اكتشاف الانحرافات عن الخطة، بل يجب العمل على تصحيح هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية.

إن للرقابة علاقة وطيدة مع مختلف عناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم،التوجيه)ومن المهم أن ندرك أهمية العلاقة بين التخطيط والرقابة فهي عملية سابقة ولاحقة للرقابة من أجل تحقيق أهداف المنظمة

المبحث الأول : ماهية العلاقات الإدارية

للعلاقات الإدارية أهمية بالغة في التعامل الإنساني من خلال تبنيها لمجموعة من القواعد و التي تقوم على إدراك الموظفين لحماسة وأمانة الإدارة ومن خلال رؤية الموظفين للجهود و الإمكانيات التي توفرها الإدارة من اجل تحقيق أهدافها فهي شرط للتقدم الإداري

المطلب الأول: تعريف العلاقات الإدارية و أهدافها.

الفرع الأول: تعريف العلاقات الإدارية

العلاقات الإدارية عبارة عم مجموعة مؤلفة من العلوم الاجتماعية العديدة ذات التأثير المؤكد على الإدارة بصفة خاصة و المستقبل بصفة عامة و تبني العلاقات الإدارية أو الصناعية المستقرة على العلاقات الإنسانية الجيدة التي تحترم كرامة الإنسان، و تعني باحتياجات الإنسان المادية و الاجتماعية و تحديد الرواتب و الأجور و ظروف التوظيف كذلك.

و تعتبر العلاقات الإدارية و العلاقات الإنسانية عاملين أساسيين لا عنى عنهما في الإدارة من غير ريب فمن الممكن أن نجد علاقات إدارية جديدة في المشروعات الإدارية و التجارية و في ذات الوقت علاقات إنسانية سيئة للغاية في ذات المشروعات، و العكس صحيح.

و من هنا تكمن أهمية الدراسة و الترابط بين العلاقات الإدارية التي تضع الأسس

اللازمة و الأطر السليمة للعلاقات الإنسانية الجيدة.(1)

الفرع الثاني: أهداف العلاقات الإدارية

تكمن أهداف العلاقات الإدارية الحسنة في المحافظة على الأمن الوظيفي و ضمان التعاون الإداري ، وإذا أردنا تحقيق الأمن الوظيفي فينبغي أن يحصل العمال على أجور

(1) د.ايهاب صبيح محمد زريق،العلاقات الصناعية والادارية و تحفيزالموظفين، ب ط ،دار الكتب العلمية للنشر و الاشهار، ب ت ،ص27.

عادلة و توفير ظروف عمل مناسبة و ساعات عمل محددة و سياسات عادلة لإجازات و حوافز العلاقات بين العمال. و بالإمكان تعريف الإدارة على أنها مشروع تعاون تحت قيادة و توجيه الإدارة بغية ضمان التنسيق الفعال للقوى العاملة و المواد الخام و الآلات و المعدات و رأس العمل .

ويجب أن نضع الإدارة نصب أعيننا لإحراز أهداف العلاقات الإدارية الحسنة من خلال إرساء القواعد و القوانين الديمقراطية، و الاستقرار الوظيفي، و الأمن الإداري.⁽¹⁾

المطلب الثاني: الشرط الأساسي لإقامة العلاقات الإدارية الجيدة.

في أي مشروع إداري أو صناعي أو تجاري، تعتمد العلاقات الجيدة بين الإدارة و العمال على درجة الثقة المتبادلة التي بالإمكان إرساء قواعدها. و هذا بدوره يقوم على إدراك الموظفين لحماس و أمانة الإدارة في التعامل و المعالجة اليومية للمسائل و القضايا المختلفة و التي تعد مصلحة مشتركة و الشرط الأساسي الأول لإنشاء العلاقات الإدارية الجيدة هي وضع سياسة عمالية عادلة بهدف ضمان التعاون الأفضل الممكن للموظفين.

و يجب أن يخص كل موظف بفرصة المشاركة ليس فقط بتقديم خدماته وإنما أيضا بتقديم اقتراحاته و أفكاره من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

(1) المرجع السابق، ص 70.

و الاحتياجات الرئيسية للعامل هو التحرر من الخوف، و الشعور بالأمان الوظيفي و التأمين ضد العوز و الحاجة.

المبحث الثاني: دور مدير إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي القسم من الإدارة الذي يعني أساسا بالعنصر البشري في المؤسسة و الهدف في إدارة الموارد البشرية هو المحافظة على العلاقة بين الإدارة و المرؤوسين على أساس اعتبار رفاهية المرؤوس (الفرد) و تمكين جميع العاملين في المشروع من بذل قصارى جهدهم و طاقتهم لإنجاز الأهداف التنظيمية المقررة كذلك الهدف من إدارة الموارد البشرية هو الضغط على التكاليف و في أقل وقت ممكن.⁽¹⁾

و مدير إدارة الموارد البشرية هو من أولئك الأشخاص المؤهلين تأهيلا خاصا من خلال تلقي التدريب اللازم و اكتساب الخبرة على صياغة السياسة المتعلقة بإدارة م.ب بغية ضمان فهم و تطبيق هذه السياسة على كافة المستويات في المؤسسة و م.ا.ب أساسا أفراد اجتماعيون في المؤسسة من أجل الربط بين الفرد و المنظمة و بين الوظيفة و الفرد و تشجيع إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين كافة مستويات العاملين في إدارة خدمات المنظمة لتحسين أحوال العاملين و مهارات العمل الاجتماعي مطلب هام لأداء

(1) المرجع السابق ، ص 87.

هذه الوجبات بنجاح يطبق على مدير الموارد البشرية ب: مدير تطوير الموارد البشرية أو مدير شؤون الموظفين.(2)

ان مدير إدارة الموارد البشرية هي ضمير و عقل الإدارة الذي ينصح الإدارة فيما يخص الاتجاهات الاجتماعية و العلاقات الإدارية و الصناعية و سياسات الأفراد.

المطلب الأول: الوظائف و المسؤوليات

يلعب مدير إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تثبيت روح الثقة المتبادلة و التعاون المشترك بين طرفي المنظمة و هما الإدارة و أصحاب العمل و العمال و تتمثل و وظائف مدير إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- توجيه و تنسيق العلاقات البشرية للمؤسسة.
- نقل احتياجات العمال إلى الإدارة و سياسات الإدارة إلى العمال.
- إدارة و تدبير جميع القضايا المتعلقة بالعمال.
- الاتصال بين العمال و الإدارة.
- ضمان و صيانة حقوق و امتيازات العمال وفقا لما هو منصوص عليه.
- أن يكون على علمن و اطلاع دائم بكافة القوانين و التشريعات الجديدة بشأن نظام العمل لأداء المهام المنوط إليه بنجاح و فعالية يتعين على مدير إدارة الموارد البشرية كسب ثقة العمال و الموظفين في المؤسسة و كلما نجح المدير في كسب

(2) محمد سعيد سلطان ،ادارة الموارد البشرية ، ب ط، بيروت: الدار الجامعية 1993، ص 488

ود و ثقة العمال باعتبار أنه صديق يسعى لتحقيق مصالحهم إشباع رغباتهم و حل مشاكلهم زادت درجة نجاحه.(1)

و يعتمد الأمن الإداري و العلاقات الطيبة بين الإدارة و العمال على مدير إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير و من ثم فمن الممكن أن تنشأ الخلافات و الصراعات في المؤسسة لعدم قدرته على أداء مهامه، يشكل مرض أو سبب من أسباب التحيز لأحد الأطراف في إدارة المنظمة و بين العمال.

و يتحتم على مدير إدارة الموارد البشرية التأكد من فهم و تطبيق جميع رؤساء الأقسام و المشرفين على وحدات الإنتاج لسياسة الأفراد بالمؤسسة كما أنه يعد كبير المستشارين لرؤساء الأقسام في ما يتعلق بسياسات الأفراد.(2)

المطلب الثاني: مهام و واجبات مدير إدارة الموارد البشرية.

تتمثل مهام و واجبات مدير إدارة الموارد البشرية أو مدير شؤون الموظفين فيما يلي

- إنشاء الاتصالات و إجراء المشاورات بقصد المحافظة على العلاقات الطيبة و المنسجمة بين الإدارة و العمال.

- نقل شكاوي العمال إلى الإدارة بقصد إيجاد الحلول المناسبة لها.
- العمل كضابط ارتباط أو اتصال بين الإدارة و العمال و نقابات العمال.

(1) محمد سعيد سلطان، المرجع السابق ، ص 490

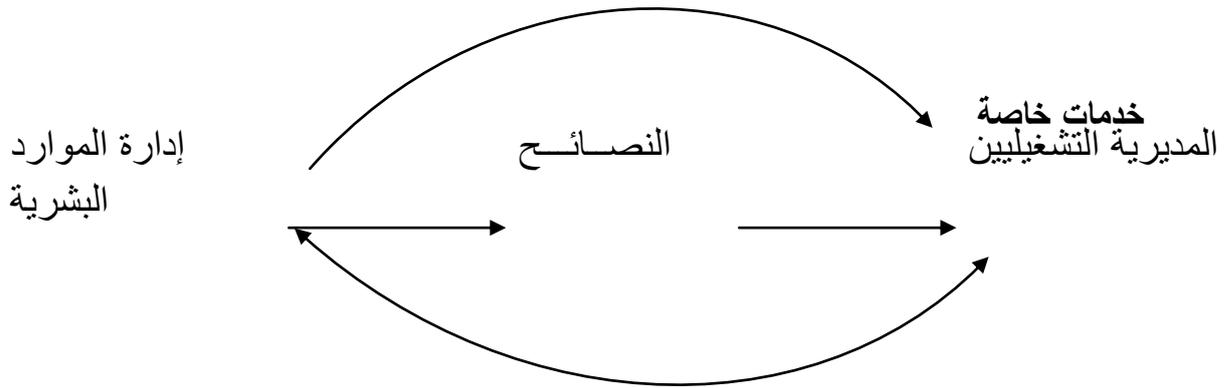
(2) كمال نور الدين، ادارة الموارد البشرية، ط 2 ، دمشق : دار الكتب العلمية ،1992،ص 44

- دراسة و فهم وجهات نظر العمال بغية مساعدة الإدارة في صياغة سياسات العمال المناسبة و نقل هذه السياسات إلى العمال بلغة سهلة الفهم.
- تطبيق سياسات المؤسسة و التأكد من التزام جميع العمال بها.
- مراقبة العلاقات الإدارية بغرض استخدام تأثيره في حالة حدوث أي خلاف بين الإدارة و العمال، للمساعدة في إيجاد الحلول الإدارية بالطرق السليمة و الإقناع.
- التعامل مع الأمور المتعلقة بالأجور و الرواتب بالتشاور المشترك مع الإدارة و ممثلي العمال و ممثلي نقابات العمال.
- منع أي نشاطات معادية للمجتمع أو الإضرابات من قبل العمال.
- التأكد من التزام الإدارة بأداء كافة التعهدات للعمال مثل:
 - تقديم الخدمات الطبية.
 - حفظ سجلات طبية لجميع العاملين.
 - اتخاذ الإجراءات الوقائية ضد حوادث العمل.
 - إنشاء لجان للإشراف على السلامة و التفتيش الدوري على أماكن العمل.
 - تعويضات العمال.
 - تشجيع لجان الإنتاج المشترك و الإشراف على نشاطاتها.(1)

(1) د.ايهاب صبيح محمد رزيق ، المرجع السابق ، ص 92.

- تعزيز العلاقات بين الإدارة و العمال و التي من شأنها زيادة الفعالية الإنتاجية و تحسين ظروف العمل و مساعدة على التكيف أنفسهم مع بيئة العمل.
 - التأكد من صرف كافة مستحقات العاملين المالية و إسداء النصح و المشورة للعمال فيما يتعلق بسياسات العمل أو القروض.
 - مساعدة الإدارة في تنظيم منح الإجازات براتب و الإجازات العارضة و إرشاد العاملين عن طريق تقديمها و الحصول عليها.
 - ضمان تأمين وسائل و منشآت الترفيه و تقديم المشورة للعمال فيما يخص بالمشاكل الشخصية و الأسرية.
 - تقديم النصيحة للإدارة بخصوص تدريب العاملين الجدد او نقل او ترقية المشرفين و العمال الآخرين و المدربين.
 - تقديم المقترحات بشأن اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع مستوى معيشة العمال.
 - دراسة أسباب غياب العاملين أو تخلفهم عن العمل و تقديم المقترحات.
- و في هذا الخصوص يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نقدم ثلاثة أنواع من الخدمات و المساعدات هي:
- خدمات محددة.
 - نصائح و إرشادات.
 - التنسيق.

و الشكل التالي يوضح العلاقة و كل أنواع المساعدات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية. وقد يحدث نوع من الصراع، عندما يتجاهل المديرين التشغيليين اقتراحات و توصيات إدارة الموارد البشرية، و على هذا فان الإدارة إذا تؤدي عملها بفعالية فانه لزاما عليها أن تنشئ علاقات عمل جيدة مع المديرين الآخرين.(1)



التسيق

يوضح الشكل : 1-1 ثلاثة أنواع من المساعدات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية

(1) المرجع السابق ،ص 92

و الجدول التالي يوضح أهم الأمثلة لأنواع المختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد

البشرية

التنسيق	النصائح	الخدمات الخاصة
تقييم الأداء	الشؤون الإدارية	حفظ سجلات الأفراد
الشؤون المتعلقة بالتعويضات.	أو المتعلقة بالقواعد و قوانين العمل.	المراحل الأساسية و الأولى لتقديم الفرد للعمل.

الشكل: 1-1 أهم الأمثلة لأنواع المختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية

(1)

المبحث الثالث: النقابة العمالية

المطلب الأول: تعريف النقابات العمالية و وظائفها:

حضت حقوق العمال بإنشاء النقابات الخاصة بهم اعتراف أكثر الدول المتحضرة و في مؤتمر العمال العالمي في دورته السادسة و العشرين أعلنت حرية التعبير و إنشاء النقابات العمالية كأحد المبادئ الأساسية للعمال بغية التقدم الإداري و الصناعي و المحافظة على حقوق العمال.

الفرع الأول : تعريف النقابات العمالية :

المفاهيم الأساسية والمفاهيم المشابهة

(1) د. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، ط 1 ، 1999 ، ص 27.

تعريف الحركات العمالية:

هي «كل النضالات والكفاحات التي قامت بها الطبقة الشغيلة ضد النظام الرأسمالي والتي تهدف إلى تحسين أوضاعهم الإقتصادية والاجتماعية»¹ وكذلك «ما تتضمنه الطبقة الشغيلة من نقابات وأحزاب سياسية تدعي أنها تدافع عن حقوق العمال، ومن ثم فالحركة العمالية تتخذ شكلين هما الجانب السياسي للأحزاب السياسية والنقابات»² ليزيد سعد توفيق المزيد من الشرح حول الحركة العمالية إذ اعتبرها أنها «حركة العمال المنظمة إلى الاتحادات العمالية، النقابات بمعناها الواسع والوظيفي والتركيب المؤسس في المجتمع القائم على التعاون المشترك في سبيل مصلحة أعضاء هذه الحركة وتنصيب فعاليات حركة العمل في ثلاث جبهات، السياسية وتكون جزءا من حزب سياسي للوصول إلى أهداف اقتصادية، صناعية هادفة»³

وصولاً إلى محاولة تجنب العامل والمستهلك عموماً سواء احتكار السوق أو تقلب أسعارها، وهنا ينبغي أن لا نحمل نقطة في غاية الأهمية وهي ضرورة السعي المشترك لإنشاء «جبهة تضامن بقصد تحقيق أهداف مشتركة»⁴ وقصد التمكن من الدفاع عن الحقوق المشروعة خاصة مع طغيان المال على الإنسان وعلى جميع سلوكياته وغياب

1- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي: الموسوعة الميسرة للمصطلحات السياسية، بدت، ص 169.

2- محمد حسين منصور، قانون العمل، دار الجامعة الجديدة، د.ط، مصر، 2007، ص56

3- عبد الله إسماعيل صبري: نحو نظام اقتصادي عالمي جديد، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1976، ص17

4- اسعد توفيق عزيز البزار : تطور الحركة العمالية والنقابية في الجزائر بين عامي 1830-1962، مجلة التربية والعلم، المجلد 19، العدد، جامعة الموصل، 2012، ص 3

الطابع الإنساني ومعنى ذلك أن الحركات العمالية كانت الإنتشال القوى العاملة من الضعف والتشتت ولبناء قوة اجتماعية في وجه القوى الرأسمالية «⁵ وحدثنا فيما سبق عن التشريع بمعنى المطالبة بتنفيذ أو تشريع أو تعديل قوانين تحكم علاقات العمل»⁶.

(2) تعريف النقابة:

لغة: تعني الرئاسة، ويقال لكبير القوم نقيباً أو رئيساً أو عقيداً، ومن هنا جاءت تسمية نقيب الأطباء أو نقيب المعلمين وعلى ذلك تم تأسيس رابطة أو جمعية واتحاد لذوي المهن والحرف وللنقابات أنظمة داخلية هي بمثابة دساتير يتم إتباعها فمن أساسياتها مثلاً نظام الانتخابات.

أما اصطلاحاً فنجد بأنها «هيئة قانونية تتكون من مجموعة المواطنين الذين يتعاطون مهنة واحدة أو مهن متقاربة وهي جمعية تشكل لأغراض المفاوضة الجماعية والمساومة الجماعية بشأن شروط الاستخدام ورعاية مصالح أعضائها الاقتصادية والاجتماعية عن طريق الضغط على الحكومات والهيئات التشريعية واللجوء إلى العمل السياسي في بعض حالات معينة»⁷.

5- علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء، طاء، الأردن، 2008، ص 93.

6- الفيلاي مصطفى : مجتمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2006، ص 250.

7- علي بن داهية وآخرون : القاموس الجديد للطلاب، مادة النقيب، تونس، 1976، ص 47.

ومن بين التعاريف المقدمة كذلك اعتبار النقابة «تنظيم جماهيري ينظم في اطاره العاملون القطاع معين أو في مجموعة من القطاعات وفق قانون محدد يتم الاتفاق عليه لإطار هيئة تأسيسية تتمتع بصلاحيه التطبيق»⁸.

كما تعرف كذلك «بأنها جماعة من العمال تظم مهنة أو أكثر، أو أنشأت أساسا من أجل الدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية التي ترتبط بأعمالهم اليومية»⁹

(3) تعريف النقابات العمالية:

يعتبر مصطلح النقابات العمالية من المصطلحات التي تعددت حوله التعاريف باعتباره كنتاج التطور الحركات العمالية في مختلف الأزمنة وتحت تأثير عوامل اقتصادية سياسية اجتماعية فوجد مثلا حنفي علي يعرف «النقابة العمالية أو الحزبية بأنها عبارة عن تنظيم يجمع القوى العاملة، ثم تكوينه بهدف حماية وتنمية المصالح الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لأعضائه من خلال المفاوضة والإتفاق الجماعي»¹⁰، يضيف سيدي وبيز «بأنها منظمة دائمة من العمال الأجراء تهدف إلى تحسين ظروف العمل من الأخطار التي تدهمهم خارج العمل وداخله، ومن الملاحظ

8- محمد السويدي: علم الاجتماع السياسي، ميدانه وقضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، طاء، الجزائر، 1991، ص 121

9- اسماعيل الغزال: القانون الدستوري والنظم السياسية، المؤسسة الجامعية للدراسات، للنشر والتوزيع، طه، لبنان، 1989، ص 159

10- احديفي علي: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص 307.

نجد أن قضية مصالح العمال وحقوقهم كالأجور وتحسين ظروف العمل وشروطه»¹¹.

من أهم الدوافع لتأسيس مثل هذه النقابات، كما تضاف صفة الدوام والعمل على الرفع من المستوى الفكري والمادي للعمال، وكذا «المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعم ولتنظيم عملهم وفقا للسياسة معينة مبنية على إطار مرجعي محدد»¹²

وبشيء من التعمق بحد ألان توران يعتبر النقابة العمالية بأنها «منظمة للدفاع عن الهجوم الاقتصادي تناضل من أجل أجر أحسن، ومن أجل التوظيف وكذا أوتوقراطية أرياب العمل»¹³، وهذا دون إهمال «تلبية حتى المتطلبات النقابية»

لكن إذا اعتبرنا بأن النقابة العمالية هي حركة اجتماعية واحتجاجية في نفس الوقت فيمكن اعتبارها «نشاط طبيعي يجمع تحت طياته رونق أطر مختلفة رجال يشتركون في مصالح خاصة وأمال مماثلة تماثل هذه المصالح والأهداف، يحددان منطقيا وسائل النشاط المختارة لتحقيق ما هو مطلوب تحقيقه بما يتماشى مع المجهودات المبذولة»¹⁴

11- رحي قطامش : القانون وحرية التنظيم النقابي، مركز الديمقراطية وحقوق العاملين، طاء، رام الله، 2000، ص62.

12- عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص102

13- ضياء مجيد الموسوي: سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 74

14- خيضر كاظم حمود وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، طاء، الأردن، 2007، ص 204.

ونشير في آخر هذه التعريفات بأن النقابة العمالية «تشكل دون وجود قيود أو ضغوط أي تتكون بطريقة حرة»¹⁵

4 تعريف الحركة النقابية:

يعرفها أحمد زكي بدوي بأنها نقابات العمال هي «تجمعات يشكلها العمال الراغبون في ذلك بمحض اختيارهم ولا يجبرون إلى الإنتماء إليها»¹⁶ كما عرفها عبد الحميد أحمد رشوان بأنها «هيئة أو جماعة أو منظمة دائمة من العمال تضم مهنة أو أكثر، الهدف الرئيسي فيها تنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمل»¹⁷

(5 مفهوم العمل النقابي:

تتبع فكرة التجمعات النقابية من طبيعة علاقات العمل، فهذه العلاقة محكومة بمجموعة من المصالح لكل طرف ويمكن أن تتعرض هذه المصالح من حين لآخر للتهديد أو الضرر من قبل الطرف الآخر، علاوة على ذلك هناك مجموعة من التشريعات التي تضعها الدول التنظيم جميع الجوانب المتصلة وضبط العلاقة والتي تكون الدولة غالبا طرفا ثانيا من عقود العمل¹⁸.

15- سمير بوعيسى: الاتحاد العام للعمال الجزائريين: شريك السلطة أم ممثل الحال؟ فكر ومجتمع، العدد الثاني عشر، أبريل 2012، ص 09

16- مصطفى أحمد أبو عمرو : علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص46

17- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 25.

18- المحامي محمود شاهين: دول الحق في التنظيم النقابي، سلسلة مشروع تقرير القوانين 18، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن.

(6) تعريف الحركة النقابية الجزائرية:

تعد حركة ناتجة عن صراع بين أيديولوجيات متفاوتة الإنتشار في الأوساط الشعبية هي السبابة إلى تشكيل النواة الأولى للحركة العالمية الجزائرية، وقد كان أول تنظيم نقابي في الجزائر كنضال لتحقيق المطالب العمالية»¹⁹

(7) تعريف البيروقراطية النقابية:

«هي تشكيل اصطناعي متميز ورجعي في جوهره، وهي عملة ذات وجهين فمن جانب تقوم هذه البيروقراطية بالسيطرة على النضالات العمالية وإعاقة تطورها، ولكنها في نفس الوقت لها مصلحة أساسية في عدم رفع التعاون مع الإدارة والدولة للدرجة التي تجعل النقابة عاجزة تماما». تماما»²⁰

(8) الفرق بين الحركة العمالية والنقابة العمالية:

يمكن اعتبار الحركة العمالية هي الكل والنقابة العمالية هي الجزء ويمكن اعتبار الحركة العمالية هي الأصل والنقابة العمالية هي التطور، فالحركة العمالية هي منتج سياسي من أحزاب الطبقة

يعرف القانون البريطاني نقابات العمال على أنها :

19- ضياء مجيد الموسوي: سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص 74

20- محمود عباس: النقابات العمالية المصرية: رؤية ثورية، مركز الدراسات الاشتراكية، طاء، مصر، 1996، ص9.

" نقابات أو جمعيات للموظفين و أصحاب العمل أهدافها الرئيسية هي تنظيم العلاقات بين العمال و أرباب العمل و بين العمال و العمال " (1)

إن النقابات العمالية أو الحق النقابي و تمثيل العمال حق معترف به و مكسب مضمون لجميع العمال مبرر هذا المقتضى أو وقوف العمال على قدم المساواة مع المستخدمين يستلزم وجود هيكل نظامي عمالي ليعبر عن تطلعات العمال المشروعة و المطالب التي يسعون إلى تحقيقها عن طريق هذا الهيكل النظامي الذي يعتبر سلاحا لهم في مواجهة تعسف المستخدم كما يعتبر وجود النقابات و الاعتراف بحق التمثيل النقابي مظهر من مظاهر الديمقراطية كرسه الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

تنص المادة 23 من هذا الإعلان على ما يلي :

" لكل شخص له الحق في العمل و له حرية الاختيار بشروط عادلة مرضية كما أن له الحق في الحماية من البطالة و له الحق في أجر مساو للعمل، الحماية الاجتماعية، و له الحق في أن ينشئ و ينظم النقابات حماية لمصلحته "

و لقد كرسه الدستور الجزائري لسنة 1989 مثل دستور 1996 بأن حق الإنخراط في النقابة معترف به لجميع العمال و يمارس في إطار القانون ثم تم تكريس هذا الحق كمبدأ عملت التشريعات العمالية على تنظيمه و حمايته فصدر قانون 28/88 المؤرخ في 19 جوان 1988 المتعلق بكيفيات حماية الحق النقابي.

(1) - د . ايهاب صبيح محمد زريق ، المرجع السابق ، ص 26

إن الهدف من النقابات العمالية يبقى واحد مهما تعددت النقابات العمالية في ظل

الحزب الواحد أتعدد الأحزاب و هو حماية العمال و الدفاع عن حقوقهم. (1)

لأن النقابات العمالية تخاطب مباشرة أرباب العمل باسم عمالها و تتفاوض معهم

على تنظيم علاقات العمل، لذلك لا يجب أن يتوقف دورها أو ينحصر في تنظيم شروط

العمل أو تحديد الحقوق و الالتزامات لكل طرف من طرفي العلاقة. (2)

الفرع الثاني: وظائف النقابات العمالية.

لا ينبغي أن تفكر النقابات العمال في حقوقهم و امتيازاتهم فحسب و إنما أيضا

في واجباتهم و مسؤولياتهم و التي بالإمكان تلخيصها في النقاط التالية : (3)

- إنهاء إجراءات العضوية للأعضاء الجدد، و عدم إجبار و تخويف أو إكراه غير

الأعضاء في النقابة إلى الانضمام إليها.

- لا يجب أن تدار أو تقوم النقابات على أساس الجماعات العرقية أو الثقافية أو

المذهبية.

- يجب على النقابة بذل أقصى جهد ممكن لتقرير العلاقات الطيبة بين الموظفين و

الإدارة.

(1) احمد سلامة ، شرح قانون العمل ، دار الفكر العربي، الطبعة الاولى 1959 ، ص 48 و 74.

(2) رشيد واضح ،علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، ص156.

(3) د ايهاب صبيح محمد ،المرجع السابق ،ص101

- يجب أن تتبع النقابة في جميع الطرق السلمية و القانونية في كافة نشاطاتها و لا ينبغي تشجيع استخدام العنف بتاتا أو التحريض عليه.
- الواجب الرئيسي للعمال و مؤسساتهم هي التعاون على إرساء النظام و النزاهة بين العمال و المساهمة الفعالة في زيادة الإنتاج.
- إن وظيفة النقابة هي اتخاذ الإجراءات و الخطوات اللازمة بشأن تعزيز التقدم والأمن الوظيفي أو الأمن الإداري.
- على النقابة الاهتمام بتحسين ظروف العمال و رفاهية أعضائها.
- يجب أن يكون أعضاء النقابة على دراية و فهم بظروف العمل في الإدارة.
- تعد المشاركة في الإضرابات أو الحث عليها أو دعم نشاطات غير القانونية أو تسليم بيانات خاطئة بشأن العائدات ممارسات غير عادلة في جانب نقابات العمال.
- يجب أن تفض النقابة التفاوض لصالح العمال الذين يقومون بالاضطراب بدون إذن النقابة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عدم الالتزام بالنظام في جانب العمال في داخل الشركات.
- لا يجب أن تسقط النقابات في أيدي الأطراف السياسية بأي حال من الأحوال و تحت أي ظروف. (1)

(1) المرجع السابق ، ص 101.

- تقع على نقابات العمال مسؤولية كبيرة فيما يتعلق بتنقيف و تعليم و تدريب أعضائها إذ إن ذلك لتجنب حوالي خمسون بالمائة 50% من النزاعات و الخلافات في الإدارة مهما كان نوع نشاطها.
- يجب على نقابات العمال تدريب أعضائها على تحمل و قبول المسؤوليات و احترام الآخرين.
- مراجعة حسابات نقابات العمال مرة على الأقل في السنة.
- حفظ نقابات العمال بجميع تعاملاتها و مراسلاتها و خلافاتها مع الإدارة.
- يجب عليها أن تتولى بجدية المسؤوليات المنوطة بها بغية حماية مصالح أعضائها في جميع المجالات.
- المهمة الرئيسية لنقابات العمال هي توعية أعضائها بشأن رفض أي شكل من الأشكال الاستغلال الوظيفي و توعيتهم بحقوقهم و امتيازاتهم و التأكد من إدراكهم و فهمهم لها.
- يمكن أن تؤدي نقابات العمال دورها ووظائفها بفعالية باعتبارها حزب معارض في الحكومة الديمقراطية.
- يجب أن يتمتع رؤساء النقابات العمالية بمعلومات شاملة عن المنظمة، و ظروف العمال و ظروف الخدمات، من أجل التفاوض بفعالية مع الإدارة و الحصول على حقوق العمال المشروعة عندما يكونوا في موقع المفاوضة.

- يعد منع الإضرابات و فض النزاعات و المصالحة مع الإدارة بالطرق السلمية دورا مهما لنقابات العمالية.
- يجب على نقابات العمال غرس مبادئ احترام الآخرين من العاملين و منحهم الشعور بالأمان و كذلك تعزيز مبدأ المجتمع الواحد في نفوس العاملين.
- من الممكن أن تساعد نقابات العمال على توفير الظروف الإنسانية في بيئة العمل و ذلك بالتفاوض مع الإدارة و تأمين حقوق و امتيازات العمال مثل المعاش و الإجازة المرضية و التعويضات عن الإصابات أثناء العمل. (1)

- 1- النقابات العمالية

- اولا : العضوية في النقابة العمالية
- أ - العمال الذين لهم حق تكوين النقابة العمالية:
- أطلق المشرع حق إنشاء النقابات لجميع العمال سواء في القطاع الخاص أو التعاوني أو العام أو في الحكومة و وحدات الحكم المحلي و الهيئات العامة ، أي أن هذا الحق مقرر لعمال الحكومة و للموظفين العموميين.
- يكفي توافر صفة العامل أي الإرتباط بعقد عمل يؤدي الشخص بمقتضاه العمل مقابل أجر تحت إشراف صاحب العمل. حيث لا ينطبق هذا الوصف على أصحاب المهن الحرة و ارباب الحرف و الصنائع و أصحاب الأعمال.

(1) نفس المرجع ، ص 101

- و يترتب على ذلك أن العامل المتعطل و العامل المفصول من العمل ليس لأي منهما الحق في عضوية النقابة.و لكن يحتفظ العامل المتعطل بعضويته في النقابة العامة إذا كانت قد إنقضت عليها سنة على الأقل، و يعفى من دفع إشتراك النقابة خلال فترة تعطله.

ب - الفئات التي ليس لها الحق في تكوين النقابة:

- 1- العمال المختصون أو المفوضون في ممارسة كل أو بعض سلطات صاحب العمل في القطاع الخاص.
- و يطبق على هؤلاء وصف الوكلاء المفوضون.
- 2- رؤساء و أعضاء مجالس إدارة القطاعات والهيئات و شركات القطاع العام (قطاع الأعمال العام) و الخاص عدا أعضاء مجالس الإدارة المنتخبين عن العمال.
- 3- العاملون الشاغلون لوظائف مستوى الإدارة العليا في الحكومة و وحدات الحكم المحلي و الهيئات العامة و القطاع العام. و يدخل في ذلك الموظفون الشاغلون لوظائف عليا الذين لهم سلطة توقيع الجزاء. و ينطبق ذلك على الوكيل الأول و وكيل الوزارة و المدير العام و الدرجات الممتازة و العالية و المدير العام بالقطاع العام
- ج - شروط الإنضمام إلى النقابة العمالية :
- يشترط فيمن يجوز له الإنضمام إلى النقابة:

- . ألا يقل عمره عن خمس عشرة سنة ، و ألا يكون محجورا عليه.
- . ألا يكون صاحب العمل في أي مهنة من المهن.
- . ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية في جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه إعتباره في الحالتين²¹.
- . ألا يكون العامل من الفئات المحرومة من تكوين النقابات كما عرضناها من قبل.
- . يجب أن يكون العامل منتميا إلى إحدى المهن أو الأعمال الداخلة في التصنيف النقابي الذي تضعه النقابة العامة.

د - مبدأ وحدة النقابة :

- يؤدي الأخذ بمبدأ الحرية النقابية إلى إمكانية تعدد النقابات العامة عن المهنة الواحدة وإنشاء أكثر من لجنة نقابية في المنشأة الواحدة . ولكن المشرع قيد هذه الحرية بنصه على أنه : "لا يجوز تكوين أكثر من نقابة عامة لعمال المهن و الصناعات التي تضمنها مجموعة من المجموعات الواردة بالجدول المرافق للقانون "و من ثم لا يجوز للعاملين بالصناعات و المهن المتماثلة أو المرتبطة إلا تكوين نقابة عامة واحدة.

- ثانيا : تأسيس النقابة العمالية

21 - - عبد الباقي صلاح الدين - كتاب الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (د.ط) سنة 2001 ص 12.

- أ - النظام الأساسي: و هو بمثابة دستور للنقابة و يتمثل في اللائحة التي تدير النقابة في أعمالها طبقاً لها.

- و الأصل أن يضع النظام الأساسي هيئة أو لجنة يختارها المؤسسون من بينهم ثم يوافقون عليه في هيئة جمعية تأسيسية . إلا أن المشرع عهد إلى الإتحاد العام لنقابات العمال بأن يضع نظاماً نموذجياً للمنظمات النقابية المختلفة ، تتخذ هذه المنظمات أساساً لوضع لوائحها و تصدر هذه اللائحة بقرار من الوزير المختص²².

- ب - إيداع وثائق التأسيس : يجب على من تختاره هيئة مكتب النقابة العامة أو الإتحاد العام لنقابات العمال ، و من بين أعضاء مجلس الإدارة ، خلال 15 يوماً من تاريخ إنتخاب الجمعية العمومية التأسيسية له، أن يودع بمديرية القوى العاملة أو مكتب القوى العاملة الذي يقع في دائرة اختصاصه مقر النقابة العامة أو الإتحاد ، ثلاث نسخ من الأوراق التالية :

- 1- النظام الأساسي للنقابة على أن يكون مصدقاً على توقيعات أعضاء مجلس الإدارة على إحداها رسمياً من الجهة المختصة و هي مكتب التوثيق
- 2- محضر إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة وإختيار ممثل هيئة المكتب في إجراءات الإيداع.

22 - د. محمد حسين منصور - كتاب قانون العمل (د.ط) دار الجامعة الجديدة . الأزاريطة . مصر سنة 2007
-نص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان باللغة العربية

- 3. كشف بأسماء أعضاء مجلس الإدارة و هيئة المكتب وصفة كل منهم و سنه و مهنته و محل إقامته.
- 4. بيان عدد أعضاء المنظمة النقابية و تحرر الجهة الإدارية المختصة محضرا بإيداع الأوراق السابقة و تسلم صورة معتمدة منه إلى ممثل المنظمة النقابية . ويجب أن يودع بالطريقة ذاتها كل تعديل يطرأ على النظام الأساسي للنقابة العامة أو الإتحاد العام أو تشكيله أو عدد أعضاءه.
- . يجوز للجهة الإدارية المختصة أو الإتحاد العام لنقابات العمال الإعتراض على إجراءات تكوين النقابة إذا كانت مخالفة للقانون خلال 30 يوما من تاريخ إيداع أوراق التأسيس.

- **المطلب الثالث : شخصية النقابة العمالية**

- أ - **الشخصية الاعتبارية للنقابة :** إعترف المشرع صراحة للمنظمة النقابية بالشخصية الاعتبارية. و تعتبر من أشخاص القانون الخاص لأنها تتكون بإرادة أفراد المهنة و لا تتدخل الدولة في إنشائها أو تعيين القائمين على إدارتها ، و لا تثبت لهم صفة الموظفين العموميين ، و لا تتمتع النقابة بحقوق السلطات العامة. و يترتب على ذلك عدم خضوع النقابات لقواعد القانون العام ، و تخضع في علاقاتها القانونية

لإختصاص القضاء العادي . ولكن المشرع إعتبر أموالها مالاَ عاماً و فرض عليها رقابة من الدولة.

- ب - حقوق الشخصية الإعتبارية للنقابة :

- تتمتع النقابة كغيرها من الأشخاص المعنوية بحقوق الشخصية كالإسم و الموطن و الأهلية و الذمة المالية. و تنقيد تلك الحقوق بمبدأ التخصيص الذي تخضع له النقابة أي بالعرض الذي أنشئت من أجله و القواعد المنصوص عليها في نظامها الأساسي.

- 1. الإسم : يكون للنقابة إسم يختاره أعضائها

- 2. الموطن : يتحدد في لائحة النظام الأساسي وهو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارة النقابة

- 3. الأهلية : يترتب على ثبوت الشخصية المعنوية للنقابة الإعتراف لها بالأهلية اللازمة لتحقيق أغراضها ، و من ثم تتمتع بأهلية التعاقد و أهلية التملك و التقاضي.

- بالنسبة لأهلية التعاقد تستطيع النقابة إبرام جميع التصرفات القانونية اللازمة لتحقيق أغراضها و أهمها إبرام جميع التصرفات القانونية اللازمة لتحقيق أغراضها و أهمها إبرام إتفاقات العمل الجماعية ، و هي تبرم مثلاَ عقد إيجار المكان اللازم

لمركز إدارتها و العقود اللازمة لإنشاء و إدارة منشأتها . و يتولى رئيس مجلس الإدارة

أو من ينوب عنه التوقيع بإسم النقابة

- أما عن أهلية التملك فللنقابة أن تمتلك الأموال العقارية و المنقولة بشرط عدم

تجاوز أغراض النقابة و نظامها الأساسي ولائحتها المالية

- أما فيما يتعلق ب أهلية التقاضي ، يكون للنقابة بوصفها شخصا اعتباريا حق

التقاضي للدفاع عن حقها ، عن طريق ممثلها القانوني فيما يتعلق بشؤونها كدعوي

مطالبة الأعضاء بالإشتراكات و بحقوقها كمستأجرة للمبنى الذي تقيم فيه.

المطلب الثاني : أسباب الاضطراب العمالي و مسؤولية العمال .

إن تعزيز طبيعة العلاقات الإدارية الفلقة بصفة عامة إلى ضعف الأجور و

الرواتب و ظروف العمل السيئة، و العاملة القاسية من جانب المشرفين مما يؤدي إلى

ظهور المشكلات و النزاعات و الاضطرابات العمالية لا سيم و قد زدت طبقات العمال

على وعي كامل بحقوقهم.

و تقع على الإدارة مسؤولية العناية برفاهية العمال و سعادتهم. و العامل السعيد

مصدر قوة و أصل من أصول المنظمة، و تشمل الرفاهية التامة على ثلاثة عوامل

رئيسية، و على وجه التحديد: (1)

(1) المرجع السابق ، ص 85.

1. الأجور

2. ظروف العمل

3. خدمات الموظفين و العمال

و تعتبر سياسة الأفراد الواضحة من السياسات و العوامل الرئيسية، لتعزيز الود و التفاهم بين الموظفين و أصحاب العمل، و يتحتم معرف الموظفين يمثل هذه السياسات التامة، و يجب تعيين الحقوق و الامتيازات.

و من واجب أصحاب العمل اتخاذ الخطوات اللازمة لتشجيع الموقف الصحيح في نفس العامل لكسب ثقته و تعاونه بغية بذل أقصى جهوده في سبيل رفع إنتاجية المؤسسة و جعله يشعر بأنه عنصر فعال و رئيسي في عملية الإنتاج.

كذلك يجب ان تتم خطط و أساليب العمال بالفعالية، و ينبغي استنباط أساليب و وسائل لتدريب و تعليم العمال، و أن يوضع العامل البشري في أولوية كل مرحلة من مراحل المشروع الإداري أو الصناعي أو التجاري، و لا يمكن تحقيق ذلك من خلال غدارة فعالة فقط، و أن يتحلى المديرين على مستوى الإدارة بالذكاء، و القدرة على فهم العمال و الاتصال معهم.

و من ناحية أخرى يتحتم تدريب المشرفين على كفايات التعامل الحسن مع العمال و معالجة مشاكلهم بصفة ودية دون رفعها إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات القانونية حيالها طالما أم المشكلة صغيرة و لا تؤثر على عملية الإنتاج.

و بالمثل ينبغي وضع أساليب توظيف جديدة و جيدة و توفير المنشآت لتدريب العمال الجدد. كما يلزم وضع إجراءات منصفة للشكاوي لغرس الثقة في نفوس العمال.

و باختصار فإن سياسات الأفراد الجيدة، و ظروف العمل المقبولة، و الأجور الدنيا و خدمات العمال التقدمية، و إجراءات الشكاوي الفعالة، و إجراءات السلامة الكافية و التأمين الصحي، و نظام السجلات الدقيقة و الاتصالات الفعالة. كلها عوامل رئيسية للعلاقات العمالية الطيبة.(1)

(1) المرجع السابق، ص 85.

المخاطر النفسية و الاجتماعية للعمل

يتعرض العاملون في المهن المختلفة لمخاطر متعددة تختلف من مهنة إلى أخرى و من هذه المخاطر مخاطر نفسية و اجتماعية من المعروف أن كثيراً من الأفراد يقضون فترات من الوقت يومياً بالعمل سويًا و بهذا يكون هذا المجتمع له طبيعته الخاصة , و تنشأ بين هذه بينهم علاقات قد تؤثر على صحتهم النفسية و الاجتماعية ، يترافق العمل عادة ببعض التغيرات الاجتماعية مثل الهجرة و تغير نمط الحياة فقد يترك الشخص بيئته الأصلية و يعمل في مكان آخر تسود فيه قيم اجتماعية مختلفة و بالتالي يجد نفسه في مجتمع مختلف تماماً عن المجتمع الذي نشأ فيه ، كذلك يقتضي العمل أنماطاً من الحياة تختلف من مكان إلى آخر مثل الالتزام بالمواعيد , و تدرج المسؤولية , و الدقة , و التنقل , و التعرض للمخاطر , مما يستوجب أن يتكيف العاملون مع البيئة الجديدة و مع أنماط الحياة المختلفة و كثيراً ما يكون التغيير سريعاً أو تكون قدرة الأفراد على التكيف محدودة مما يؤدي إلى ظهور الاضطرابات النفسية و الاجتماعية

يوجد أيضاً هناك عوامل في أسلوب العمل نفسه قد تشكل ضغطاً نفسياً على العاملين فالعمل الروتيني المتكرر لفترات طويلة قد يؤدي إلى الملل و التبدل و كذلك العمل في صنع المنتجات ذات معايير محددة بدقة قد يقتل القدرة على الإبداع و كذلك أسلوب الإدارة أيضا يؤثر على الصحة النفسية للعاملين فنظام الأجور و مستواها و طريقة حسابها و الحوافز المختلفة و كذلك نظم الترقيات , قد تكون مصدر للإحباط أو للصراع بين الأفراد كذلك فان نظم الاتصال بين الأفراد و العلاقات الإنسانية بصفة عامة في مكان العمل تؤثر على الصحة النفسية و الاجتماعية للعاملين

تتعرض المخاطر النفسية و الاجتماعية السابق ذكرها على أداء العاملين و صحتهم و قد يظهر التأثير في كثرة الغياب عن العمل نتيجة لعدم الرضى و الاقتناع بالعمل كذلك قد تلعب هذه الظروف دوراً في وقوع حوادث العمل, كما تؤدي إلى ظهور أمراض نفسية فقد تظهر أمراض العُصاب و هستيريا و الضغوط النفسية و اضطرابات عدم التلاؤم

الوقاية من المخاطر النفسية و الاجتماعية:-

1- تقديم رعاية خاصة للعاملين الجدد لإعطائهم فرصة للتكيف مع نمط الحياة الجديد و ذلك بالتدريب المستمر

2- تفادي الملل بالعمل و ذلك بالتغيير قدر الإمكان و محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرار و إعطائهم الإحساس بالأهمية و المسؤولية و الاستفادة من قدراتهم الإبداعية

- 3- إتباع الأساليب السليمة في الإدارة لمنع الصراعات و الاحتكاك بين العاملين
- 4- خلق مناخ اجتماعي مناسب عن طريق الأندية والرحلات وحل المشاكل الاجتماعية للعاملين من إسكان و مواصلات و تعليم و ترفيه و صحة
- 5- الاختبار المناسب للعاملين عن طريق الاختبارات النفسية لوضع العامل المناسب في المكان المناسب له نفسياً
- 6- المتابعة النفسية للعمال عن طريقة متابعة معدلات الغياب والحوادث للاكتشاف المبكر للاضطرابات النفسية

الفصل الثاني

تعتبر عمليات تقييم الأداء من أهم مهام مسيري الموارد البشرية و ذلك تعداد الآثار المترتبة عنها و علاقتها بالمهام الأخرى من العمال، و تكوينهم و توجيههم ، والتعرف على خصائص مهام العمال، و تحديد الأجور و العلاوات و النقل بين الوظائف و الترقية، و غيرها من المهام الإدارية. من هنا تظهر أهمية الأداء و ضرورة التعرف على تقنيات التمكن منها.

و كنتيجة لأوجه النقد حول الطريقة التقليدية، بدأ التفكير في استخدام طرق أخرى حديثة، حدد فيها المعايير التي سيتم بها تقييم أداء المرؤوسين ، ثم وضع هذه المعايير في طريقة للتقييم و بعد إجراء هذه العملية يحتاج الأمر إلى إخبار المرؤوسين بالنتيجة و أيضا تحديد أسلوب استخدامها للتقييم. و عملية التقييم ليست عملية نادرة تعم المناصب الإدارية و الإطارات بالدرجة الأولى بل أصبحت تشمل كل القوى العاملة في التنظيم و موضوع انشغال كل عامل و مسؤول. فهي عملية دورية على العامل و المشرف و المسير التعود عليها و التعرف على التقنيات، و العمل على استغلال نتائجها و اعتمادها على أسلوب علمي لتحسين الأداء.

كما يجب على الإدارة تجنب الحكم على الأداء اعتمادا على الملاحظات العابرة في التقييم لما يتصف به من نقص و ذاتية، بل يجب اعتمادا التقييم الموضوعي أداة لتنظيم

العمل و تحديد حاجات التكوين و الأجر و العلاوات المرتبطة بمناصب العمل و التقية و غيرها من المهام التي ترتبط بوظيفة تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

تنطوي معظم القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على التنبؤ بالأداء المستقبلي للأفراد، فهي تهدف إلى تحقيق الأداء الأمثل للأفراد وتفترض وجود علاقة بين محتوى القرار والأداء الفعلي للأفراد في العمل، فقرار اختيار الموظف و تعيينه في عمل معين يفترض أن أدائه المختار لهذا العمل أكثر فعالية من أولئك الذين لم يتم اختيارهم وكذلك بالنسبة لكثير من القرارات الخاصة بالأفراد مثل تصميم العمل و قدرات المرتبات والحوافز وهي كثيرا ما تقوم ما تقوم على معلومات معينة على الأداء الحالي للموظف. (1)

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء مكونا رئيسيا لنظرية التوقع و يجب الاهتمام بالتحديد بالعلاقة او بالصلة بين الجهد المبذول و الأداء من ناحية و العلاقة بين الأداء و العوائد من جهة أخرى، يمضي مديري الأفراد أن جهودهم تقودهم إلى الأداء المطلوب و أن هذا الأداء يسمح لهم الحصول على العوائد المرغوبة ، من الواضح أن يجب عليهم معرفة ما هو متوقع منهم (أي

(1) عبد الغفار حنفي ، إدارة الافراد ، ب ، ب ، ن ، دار الجامعية ، 1989 ، ص 180

ما هو مطلوب منهم) وهو في حاجة أيضا غالى معرفة كيف سيتم تقييم أدائها و عليهم أيضا أن يتقوا أن الجهد المبذول في حدود قدراتهم سيقودهم إلى الأداء المرضي. (2)

و لقد أعطيت عدة تعريفات للأداء و تمثلت في :

الفرع الأول : تعريف الأداء

تعريف الأداء : يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد (1) يشير إلى الطاقة المبذولى ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين ومهندسين كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، "النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة . بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كلادة " بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة

(2) محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص 143.

(1) - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25 . وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية قائمة ، 2004 ، ص 3143 .

- **أولا :** الأداء هو ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما ، فالأداء يرتبط إذا بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، و عليه فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف⁽¹⁾.

- **ثانيا :** كما يعرف أيضا انه تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف ، كما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد ، فهو الكيفية التي يحقق و يشبع بها الفرد او الموظف من متطلبات وظيفته. ⁽²⁾

- **ثالثا:** هو قياس النتائج، هو يجيب عن سؤال بسيط هل أتممت عملك ؟ هل نفذت ما هو مطلوب منك عمله.؟⁽³⁾

- **رابعا :** الأداء هو عبارة عن تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى المخرجات ، بحيث أن كل مدير يهتم بكل مستوى تنظيمي اهتماما بالغا بأداء الموظفين تحت رئاسته و ذلك لان الأداء لا يعتبر انعكاسيا لقدرات و دافعية كل فرد فقط ، وإنما لأنه انعكاس لأداء القسم أو الإدارة ذاتها و التي يرأسها هو ، الأمر الذي أدى و لا زال يؤدي بالمسؤولين إلى زيادة ضغوطهم على مرؤوسيههم للعمل على تحسين مستويات الأداء .⁽⁴⁾

(1) مصطفى عشوي ، اسس علم النفس الصناعي ، ب ط ، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 184

(2) رواية محمد حسن، المرجع السابق ، ص 125

(3) -مصطفى عشوي ، المرجع السابق ، ص 244

(4) حنفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي و الاداء ، القاهرة : دار الجامعات 1998 ، ص 14 و 16.

- **خامسا :** ترى بعض المؤسسات او النموذج الأوروبي للتميز في مجال الأعمال أن الأداء هو تحديد و تنظيم الأعمال ، و أن الداء هو تحديد و تنظيم الاتولويات و تحقيق و مراجعة الأهداف العالمية من اجل الأداء العالي المتميز و من اجل الوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على تلك المناطق الحيوية و التي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف و كيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه (5)

من خلال هذه التعارف استخلصنا أن المنظمات توجد لتحقيق أهداف و إذا غابت الأهداف عن منظمة تصبح هذه الأخيرة بلا غاية ، و بالتالي فان مقياس الفعالية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي و المعايير او المستويات التي حددتها كأهداف لها ، و يجب الأخذ بمبدأ (الإدارة بالأهداف) فان لكل عمل مجموعة محددة من الأهداف التي يجب على شاغل هذا العمل انجازها و بالتالي فان أداء أي فرد في المنظمة ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه او فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله مهما كانت طبيعة العمل ، و يمكن إن تشكل أي عمل ابتداء من ادني المستويات إلى أعلاها في التنظيم .

(5) عبد الرحمن توفيق ، قمة الاداء ، القاهرة : اليرموك ، 1998،ص 211

المطلب الثاني: محددات الأداء

أن أداء الفرد أو الموظف داخل الإدارة هو نتيجة تفاعل قدراته ومهاراته مع دافعي وإدراكه لدوره و مكانته في الإدارة و قد جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين في محاولات متعددة لمعرفة محددات الأداء ، وقد سارت الدراسات الميدانية المتعلقة بتحديد محددات الأداء وتتمثل فيما يلي :

الفرع الأول: القدرات و المهارات

تعتبر القدرات الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.(1)

تشير القدرات أيضا إلى الطاقة الموجودة للسلوك و التصرف بطريقة معينة التي يتمتع بها الفرد ، ومن جهة أخرى يجب على الإدارة توفير الوسائل التي تساعد المديرين على توجيه و تطوير أداء الأفراد و في التخطيط المستقبلي للعمل و ذلك من أجل تنمية المهارات و القدرات للأفراد لتتلاءم مع النمو والتطور في الوظيفة ، لكي يتمكن من الأداء الجيد للعمل و ذلك باختيار الأفراد العاملين والمناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلاتهما وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقا لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

الفرع الثاني: إدراك الدور

(1) رواية محمد حسن، المرجع السابق ، ص 212

هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد ادني من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء .

بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و تكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لا يكون مقبولا من جهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل جهود كبيرة في العمل فان هذا العمل غير موجه في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فان الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله ولكن لا تتقنه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض .

و هناك احتمال أخير وهو إن الفرد قد يكون لديه القدرات الأزمة والفهم الازم للدور الذي يقوم بت ، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون الأداء في هذا الفرد منخفض و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيد ومرتفع في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مجال من مجالات أخرى . (1)

معدلات الأداء وخصائصه

خطوات تحديد معدلات الأداء : يمكن حصر أهم الخطوات إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي :

(1) المرجع السابق ،ص 218

• تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل :

أهداف إستراتيجية : تتعقب بالمنظمة والعاملين و المجتمع على المدى البعيد .

أهداف إدارية : تتعلق بالمكافأة والجزاءات والترقيات .

أهداف تنموية : تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكانياته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته .

- تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة : مثلا : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، لالتعاونإلخ .

- تحديد عدة المعدلات وترشيد إستخدامها :

يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة .

- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة : وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها .

- بيان منهجية التطبيق : من اجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالإعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي

2 - خصائص معدلات الأداء : حتى يمكن تحديد معدلات القياس لابد من إعداد قائمة

تفصيلية بالخصائص التي سيتم إستعمالها للقياس ، ومن أهم هذه الخصائص نذكر :

- التوافق الإستراتيجي : يشير هذا المبدأ إلى مدى إهتمام معيار التقييم بإظهار الإرتباط الموجودة بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وعاياتها وثقافتها .

- مثال : إذا كانت المنظمة تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيعتبر على قياي أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء .

- الصدق : يشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو الغموض .

الفرع الثالث: المكانة

من خلال الدراسات التي قاموا بتا علماء النفس الاجتماعيين بحيث استنتجوا في الأخير مدى حاجة الفرد إلى المكانة و الوظيفة ، وإذا بقيت هذه الحاجة دون إشباع فليس هناك شيء آخر يستطيع تعويض نقصها وكذلك أكدوا أن ضياع المكانة يؤدي إلى العزل و العزلة الاجتماعية هي أكثر أسباب انتشارا و يبدو أنها تحدث بشكل أكثر في لمجتمعات البدائية و كذلك المجتمعات الحديثة عندما تتحطم الجماعات الأولية لتضيع المكانة الأصلية الداخلية ، ولم تحل محلها ايدولوجية مقبولة بوجه عام و يبني عليها نظام من المكانة المشتقة ، ففي العصور الوسطى كانت المكانة تبنى على ارستقراطية المولد ، فان المكانة (الأصلية _

المشتقة) في العصور الحديثة تتبنى إلى درجة كبيرة على العمل فنحن نحكم على الفرد بما يحمله و بالتالي فانه من الحق أن يقال أن (العمل هو مصدر معظم أوجه الإشباع الأساسية للإنسان ، إن معينة الاجتماعي المورد الأكبر لمكانته و سمعه بين زملائه.

من خلال هذه الدراسات نستنتج مدى حاجة الفرد إلى المكانة سواء في الوظيفة أو في المجتمع فهذه الأخيرة تبين موضع كل موظف أو فرد في وظيفته و تعتبر حاجة ضرورية يلزم إشباعها. (2)

الفرع الرابع : الدافعية

تعتبر الدافعية من محددات الأداء بحيث يجب على كل موظف أن يتوفر فيه الدافع إلى العمل و قد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا. (1)

بحيث أن محصلة التفاعل بين الدافع إلى العمل و مناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء منه .

و كذلك تعتبر الدافعية الحالة الانفعالية الداخلية لدى الشخص و التي تحركه نحو القيام بعمل ما و الاستمرار فيه حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود و تحقيق الغرض وما إليها مما يؤثر على تصرفات الموظف نحو عمله و منظمته ولا شك أن زيادة شدة هذه الدوافع و

(2) المرجع السابق ، ص 218.

(1) محمد حنفي سليمان ، المرجع السابق، ص 44

ايجابياتها تؤثر على أداء الموظف لعمله و مستوى ذلك الأداء يفرض ثبات بقية الظروف الأخرى.⁽²⁾

ومما سبق يتبين إن دفع مستوى الأداء يمكن أن يتم خلال تعلم مزيد من المعرفة الخاصة بذلك الأداء و كذلك اكتساب المهارات سواء كانت حركية حسية أو عقلية كطرق التفكير وحل المشكلات ، بحيث أن الدافعية تمثل تفاعل مع قدرات الموظف ليؤثر على سلوك الموظف الذي يبديه في العمل، وهي تمثل القوة التي تحركه و توجهه لكي يؤدي عمله بكل قوة وحماس ، وهذا يتضح من خلال الجهد الذي يبذله ومدى تقديمه لأفضل مآلديه من قدرات ومهارات في العمل ، بحيث أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام ذلك الموظف لقدراته في الأداء للعمل .

(2) أمين ساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة: دار الفكر العربي ،1988،ص 70

المبحث الثاني: مكونات الأداء و العوامل المؤثرة فيه

تسعى كل إدارة لتحقيق أهدافها و يتوقع نجاح الإدارة في تحقيق هذه الأهداف على مدى كفاءة وفعالية أداء موظفيها لوظائفهم من خلال تفاعل قدراتهم ومهاراتهم ، وإذا غابت هذه الأهداف عنها تصبح هذه لمنظمات بدون غاية .

المطلب الأول : مكونات الأداء

يعتبر الأداء معيار تعتمده الكثير من الإدارات ، كما أن الأداء مرتبط بالنتائج التي تقاس من ناحية كمية و نوعية الجهد ونمط الانجاز ، ويجب الاهتمام بالعلاقة بين الجهد المبذول والأداء من ناحية أخرى ، بمعنى هل يرى الموظفون أن جهودهم تقودهم إلى الأداء المطلوب وتتمثل هذه المكونات في : (1)

الفرع الأول : كمية الجهد

تعتبر كمية الجهد مكون من مكونات الأداء بحيث إن الموظف الذي يبذل او يحاول بذل جهد لانجاز عمل معين يجب أن يكافئ من طرف الإدارة وذلك من اجل تحفيزه على تحسين الأداء . (2)

(1) المرجع السابق، ص70

(2) خالد عبد الرحمن الهيثمي ، إدارة الموارد البشرية ، عمان :دار الحامد،1999، ص 148.

و كذلك يعتبر الجهد مقدار او كمية ن الطاقة العقلية و النفسية والجسمية التي يبذلها الموظف في وظيفته داخل الإدارة خلال فترة زمنية معينة إذ يجب على الإدارة الاحتفاظ بهذه القدرات و توجيهها لما يحقق أهدافها بحيث إن هناك حد ادني من العمل ينبغي على كل موظف إن يقوم بت مقابل ما يتقاضاه من اجر وسيقيم هذا العمل على أساس معدل أداء مقبول في البيئة التي سيكون فيها وقف المعايير التي تحددها ، وهذا الالتزام أساسي بين الإدارة و العاملين لديها .

الفرع الثاني: نوعية الجهد

و هو مستوى الدقة والسرعة في انجاز العمل او التجاء و يجب أن يكون هذا الجهد مطابق للمقاييس ، ومواصفات هذا الأداء ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الموظف وهذا يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل او الموظف لعمله بحيث انه يساعد على تحليل وفهم و تقدير لمستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه و كذلك فهم سلوك الموظف من خلال قيامه بعمله ، أي تقييم مستوى كفاءة الفرد لتنفيذ المهام خلال فترة زمنية محددة و كذلك درجة خلو الأداء من الإخاطر.⁽¹⁾

(1) خالد عبد الرحمن الهيثمي ، المرجع نفسه ، ص 149.

الفرع الثالث : نمط الانجاز

أن نمط الانجاز هو الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله أو الأسلوب الذي يبذل بها المجهود في العمل. (2)

و هذه الأبعاد الثلاثة تختلف أهميتها من عمل لآخر ، ففي إدارة معينة يعتبر الجهد المبذول هو الأساس و بالتالي يكون ن التقييم و مقاييسه متأثرة بهذا البعد بحيث يطلب من المقيمين إعطاء أعلى معامل له ، و يمكن أن نضيف إلى هذه الجوانب أبعاد أخرى كاحترام قواعد الأمن و الانضباط و المواظبة و المبادرة كما تختلف هذه الأبعاد حسب الموظفين. (3)

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن البعض من هذه العوامل قد تأخذ كإعزاز إلا أنها يجب إن تأخذ بعين الاعتبار. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي النقص او تصارع المتطلبات على وقت التوظيف و كذلك عدم كفاية في تسهيلات العمل و التوكيلات و التجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة وكذلك نمط الإشراف الذي يعتبر عنصر هام داخل أي إدارة. (1)

(2) احمد صقر عاشور ،إدارة الموارد البشرية، بيروت : دار النهضة العربية، 1983،ص361

(3) بوتلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، ب ط ، الجزائر : دار الطباعة و النشر ، ص 50

(1) رواية محمد حسن ،المرجع السابق ، ص214

و ذلك لان حسن اختيار المشرفين له اثر كبير في رفع الروح المعنوية لدى العمال لذا يجب أن يكون هذا القائد المشرف يتمتع بصفات القيادة و يتسم بالعدالة و لديه قدرات شخصية عالية و يتصف بالتوافق من الناحية الانفعالية و الاهتمام بالموظفين و كذلك هناك عوامل أخرى تتمثل في الظروف الفيزيقية التي لها اثر كبير على مستوى أداء الموظف كالضوضاء .(2)

الفرع الأول : العوامل المتعلقة بالموظف

هي مجموعة العوامل الخاصة بالموظف والتي لها تأثير سلبي على الأداء و تتمثل هذه العوامل فتمايلي:

_ أولا :الرضا الوظيفي و تأثيره على العمل

يمثل الرضا الوظيفي احد الخصائص التي تستخدمها المنظمات عادة كبديل الأداء إذ يعتبر العديد من الناس انه من المنطقي أن يكون الموظف السعيد في عمله و الوفي لوظيفته أحسن أداء من الموظف المستاء من عمله و لكن هذا الإحساس وان يبدو منطقياً قد يقودنا إلى نتائج خاطئة ،لان كل ما سبق اوضحناه كان يبدو أن هناك بعض العلاقة بين الرضا و الأداء فهذه العلاقة ليست نهائية او مطلقة .

(2) كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ب ط ، بيروت:دار الكتب العلمية ، ب ت ، ص 147

مطلقة و بالتالي كما استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل من الأعمال التي تقوم بتا الإدارة و ستتنصب فقط على زيادة الرضا و يمكن أن يؤدي هذا كما اشرنا من قبل إلى تقليل الغياب و الزيادة في الداء.(1)

_ ثانيا : الدافعية و تأثيرها في الأداء

تتمثل الدافعية في الحالة الانفعالية للموظف ،بحيث الدافعية تحركه نحو القيام بالعمل و الاستمرار فيه و الرغبة في الأداء و لا شك أن زيادة شدة هذه الدوافع و ايجابياتها تؤثر على أداء الموظف لعمله، بحيث أن الدافعية تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الموظف ليؤثر على سلوك الفرد الذي يبدأ به في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك و تستشير الموظف لكي يؤدي عمله أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الموظف و في درجة مثابرة و استمراره في الأداء ومدى تقدمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل.(2)

_ ثالثا : عدم التوافق المهني و تأثيره في الأداء

أن تناسب قدرات الموظف مع متطلبات العمل و احتياجاته يؤدي إلى التوافق في الأداء و العكس صحيح بحيث أن هذا الموظف يحس انه غريب في هذا المكان فيضطر هذا الأخير إلى التهاون في العمل وبذلك إلى الغياب ،إما إذا كانت قدراته تتناسب مع الوظيفة فهذا

(1) محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، 144

(2) امين سعاتي ، المرجع السابق ،ص 75.

يزيد في الروح المعنوية مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة و التطور مما يساعد هذا الموظف على أداء العمل بسهولة و يسير دون معوقات مما تحقق استمرار توافق الموظف في هذا العمل فيحاط بذلك على ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين .⁽³⁾

_ رابعا : المعرفة و تأثيرها على الأداء

تتمثل المعرفة في المعلومات و الحقائق الضرورية لأداء وظيفته او مهمته فيجب أن تكون معارفه بسيطة و محدودة و قد تكون معارفه رفيعة المستوى بالغة التعقيد الأمر الذي تختلف نوعية العمل و المستوى الوظيفي الذي يبدأ من قاعدة أي منظمة و الانتماء بالإعمال الإدارية العليا في قمتها ، و هذه المعرفة تشمل ما يتعلق بالبيئة و ما يتعلق بالتخصص و ما يتعلق بالعمل ذاته ، فهي دوائر متداخلة تبدى بالإدارة و تنتهي بالعمل ' و على ذلك فكل عمل يتطلب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل و بالقطع فان أداء شاغل الوظيفة يرتفع إذا حصل القدر المناسب تحصيله لذلك العمل عند تباين بقية الظروف.

إذ تعتبر المعرفة من العوامل التي تؤثر على الأداء بحيث يجب على كل موظف إن يكون لديه قدرا من المعرفة حجم العمل الذي يكون فيه.

(3) كامل محمد عويضة، المرجع السابق ، ص 220.

_ خامسا :المهارات وتأثيرها على الأداء

هي من الإجابة و الاتفاق لأنماط التصرفات و العادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل و الاستفادة بالتطبيق العملي لتلك المعرفة المخصصة السابق تحصيلها ،و يتوقف هذا المستوى من الإجابة على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من توفر استعدادات و قدرات وضعت بالتدريب و التمرين موضع الحركة و الفعالية التي وصلت إلى هذا المستوى و لا شك إن التدريب على اكتساب هذه المهارات على اختلاف أنواعها و مستوياتها المطلوبة سواء كانت مهارات حركية او عقلية او غيرها وفقا لكل نوع من الأعمال وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظف. (1)

_ سادسا : القدرات وتأثيرها على الأداء

تعتبر القدرات مجموعة من الطاقة الموجودة للسلوك و التصرف بطريقة معينة وهي مجموعة من الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة التي يمتلكها الموظف و تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة

إذ إن هذه القدرات يجب أن تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف في الإدارة و كما هو معروف اليوم بان التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على الإدارة ،

(1) امين سعاتي ، المرجع السابق ،ص 212.

الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية النهارية و المعرفية و تطوير القدرات من تحسين او الحصول على أداء مرضي (1).

_ سابعا : الاستعدادات و تأثيرها في الأداء

تعتبر الاستعدادات الطاقة المستقبلية على التصرف و السلوك بطريقة معينة و السؤال الذي يطرح نفسه هو : هل الموظف قادر جسديا او ذهنيا على تعلم كيفية الأداء؟ و تتمثل أيضا هذه القدرات في الجزية و التنظيم المنهجي و القدرة على الاتصال لذا فالموظف الذي ليس له من الخصائص ليس له استعدادات للعمل يكون أدائه ناقصا دوما فهذا يعود سلبا على الإدارة.

_ ثامنا : التغيب و أثره في الأداء

إن التغيب ظاهرة منتشرة ترجع إلى أسباب كثيرة ، إذ أن التغيب يؤدي إلى اضطراب عمل الموظفين و كذلك المسؤولين بحيث يتبين لنا في عملية الرقابة لذا نجد أن التغيب له اثر كبير على مستوى أداء الموظف و هذا يرجع سلبا على الإدارة بحيث أن هناك بعض الموظفين يقضون إشغالهم و مشاكلهم في أوقات العمل و هذا يتبين في المرودية بحيث تكون اقل مما هو مطلوب باعتبار إن العنصر الغائب لم يقوم بعمله(2)

(1) رواية محمد حسن ، المرجع السابق ، ص 212.

(2) - امين ساعاتي ، المرجع السابق ، ص 47.

هذا ما يؤثر سلبا على الخدمة العامة و يحدث هذا عندما يفشل الموظف في العمل من حيث الاستعداد و الرغبة في أداء عمله بصفة جيدة بحيث أن كل هذه الأسباب تؤدي إلى التغيب و بالتالي النقص في الأداء. (3)

الفرع الثاني : العوامل المتعلقة بالوظيفة و تأثيرها في الأداء

تتمثل العوامل المتعلقة بالوظيفة في ظروف العمل و كذلك أسلوب القيادة داخل الإدارة، لذا يجب على الرئيس الأخذ بعين الاعتبار محيط الوظيفة لان الأداء الفعلي يكون ضعيفا إذا لم تتوفر الظروف الملائمة و لا شك أن مجموعة هذه الظروف لها تأثير على الموظفين و بالتالي على مستوى الأداء للإدارة و تتمثل هذه العوامل فيما يلي :

أولا : الظروف المادية

إن الظروف المادية الجيدة تعمل على زيادة راحة الموظف و تساهم في زيادة الأداء و العكس، و لكن لا ننسى أن العوامل المادية لا تؤدي إلى ذلك عن طريق ما تحدثه من اثر نفسي في الموظفين، كما انه يجب ألا ننسى العوامل الدانية و النفسية و الاجتماعية و الأخرى التي تشكل المناخ العام للعمل ، فبدون مراعاتها قد تؤدي إلى اضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية و هذا ما يؤدي حتما إلى نقص في الأداء .

(3) المرجع نفسه ، ص 47

و تتمثل هذه الظروف في الضوضاء و الحرارة إلى غير ذلك بحيث أثبتت الدراسات التي أجريت في انجلترا في صناعة النسيج أن الإنتاج نقص و هذا سبب الضوضاء و يقول برين (إن نتائج الدراسات التجريبية تبين بوجه عام إن الضوضاء تقلل من كفاءة الموظف و راحته)⁽¹⁾.

كما أن مفهوم الضوضاء لدى الموظف يؤثر على درجة تقبله لها و أن العوامل النفسية للموظف تحدد لديه هذا المفهوم و خلاصة القول أن الظروف المادية غير ملائمة على تقليل من كفاءة الموظف و راحته و هذا حتما يؤدي إلى النقص في الأداء

ثانيا : التكنولوجيات و تأثيرها على الأداء

تعتبر التكنولوجيا عامل من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في أي إدارة ، بحيث أن دراسة ظروف التطور التكنولوجي و ما يشتهه من تقادم مهارات و خيارات و استحداث مهارات و خيارات جديدة يمكن على الإدارة توفيرها من خلال الجهود التدريبية بما يكاف مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

الواقع أن مثل هذه التطورات التكنولوجية لا تحتاج إلى تنمية و تكوين الكفاءات و المهارات الفنية و إنما تحتاج أيضا إلى تنمية و تكوين القدرات الإدارية ، بحيث أن التقدم التكنولوجي يفرض على كل الإدارات او المنظمات استخدام الطرق الحديثة لتحسين الأداء،

(1) كامل محمد عويضة ، المرجع السابق ، ص 147

و كما هو معروف في وقتنا الحالي بان التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بأسرها على الإدارات ، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية و المعرفية و تطوير قدراتها .

ثالثا : القيادة و تأثيرها في الأداء

إن اختيار رؤساء الموظفين او قادتهم له اثر كبير في الروح المعنوية لديهم ،لذا يجب أن يكون هذا المسؤول يتمتع بصفات القيادة و يتسم بالعدالة و لديه قدرات شخصية عالية و يتصف بالتوافق من الناحية الانفعالية و الاهتمام الطبيعي بالموظفين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور .(1)

رابعا : التنظيم و تأثيره في الأداء

إن التنظيم الجيد و التصميم السليم لمختلف المصالح بوضوح و سلامة العلاقات بين الأفراد يساهم إلى حد كبير في الإقلال من مشاكل الصعوبات التنظيمية و هذا عكس عندما لا يكون التنظيم ، وهذا يؤدي إلى عدم حضور الموظفين للعمل و هذا يؤدي إلى نقص الأداء .(2)

(1) خالد عبد الرحمن الهيثي ، المرجع السابق ، ص 82

(2) بو تلجة غيات ، المرجع السابق ، ص 11

كما يهدف التنظيم إلى الوصول لأعلى درجة من الفعالي،ومن اجل تحقيق الأهداف يتطلب من الإدارة أن تنظم علاقات الموظفين بطريقة منطقية كما يتطلب منح سلطة للمسؤولين حتى يمكن من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير التنظيمات .(1)

المبحث الثالث: قياس الأداء و معاييرهِ

المطلب الأول: قياس الأداء

تعد عملية قياس الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فعن طريقة القياس تتمكن الإدارة من الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب و اختيار ة تعيين، أو برامج و سياسات التدريب و تطوير و متابعة الموارد البشرية، بحيث أن عملية قياس الأداء وسيلة يتعرف من خلالها الفرد أو الموظف على نقاط الضعف و القوة و عن طريق القياس يتمكن الموظف من تطوير نقاط القوة و كذلك معالجة نقاط الضعف بحيث أن هذه العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في الإدارة ابتداء من الإدارة العليا أو الرئيس إلى آخر موظف.(1)

(1) نفس المرجع ، ص14

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي ،المرجع السابق ، ص 174

الفرع الاول : مفهوم قياس الأداء

إن مضمون عملية قياس الأداء إلى الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء الموظف بحيث أنها تساعد على تحليل و فهم و تقديم المستوى المطلوب في الأداء المنفذ و إعطائه قيمة معينة مع ما هو مطلوب تنفيذه و كذلك فهم سلوك الموظف من خلال قيامه بالعمل⁽²⁾.

أي تقدير مستوى كفاءة الموظف الفنية و الملية لتنفيذ المهام التي يتضمنها عمله في ضوء الإنجاز و سلوكه و أدائه و مدى استعداده لتحسين و تطوير الضعف و الخلل و تعزيز جوانب القوة.

الفرع الثاني : أهمية قياس الأداء

إن قياس الأداء يعتبر من أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد فهو يمثل نشاط من أنشطة الرقابة الإدارية و التي استهدفت برقابة اداء الموظفين و لكن مع تطور إدارة الأفراد في إدارات الأعمال الحديثة فإن دوره أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المدراء و تسهل عملهم بإتجاه توجيهه و تطوير أداء الأفراد أو الموظفين و في الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير و تحسين العلاقات بين الموظفين العاملين من جهة و رؤسائهم من جهة أخرى.

(2) منصور أحمد منصور ،المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ،الكويت ، وكالة المطبوعات ط 1979

و بالرغم من أن قياس الأداء قد اعتمد أساسا للأغراض المشار إليها كذلك لتحسين أداء الموظفين المختلفة فإنه أصبح يستخدم لتحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف أهمها.

أولا : مساعدة الموظفين على تنمية قدراتهم و مهاراتهم و استعداداتهم.

ثانيا : اختيار الموظفين العاملين المتناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلاتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدراتهم و مهاراتهم تحقيقا لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

ثالثا : الزيادة في الرضا للموظفين عن عملهم بحيث قياس الأداء يعطي للموظف بيانات تحدد أدائه، بحيث يتعرف على نقاط الضعف و القوة و عن طريقها يتمكن الموظف من تطوير قدراته و مهاراته.⁽¹⁾

رابعا : تعتبر عملية قياس الأداء من أهم الأنشطة التي تقوم إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموظفين العاملين للوقوف على نقاط الضعف و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على أداء الموظف و فاعلية الإدارة لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها و إنما وسيلة للحصول على عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات التوظيف و الأجور والتدريب وغيرها و بناءها فإن العملية تستهدف غايات ثلاثة تقع على ثلاث مستويات هي الإدارة والمدير والموظف و تتمثل تلك الغايات فيما يلي :

(1) عبد الغفار حنفي، المرجع السابق ، ص 179

أ) على مستوى الإدارة :

1. إيجاد مناخ ملائمة من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي

العاملين نحو الإدارة.

2. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم و امكانياتهم وبما يساعدهم على التطور

و التقدم.

ب) على مستوى المديرين :

فمواجهة المدير أو المشرف للموظف للحكم على أدائه و لا يعتبر عملية سهلة و إنما تعتبر

عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و

تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء لتابعيهم و هذا ما يدفع

باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و

صعوباتهم.⁽¹⁾

الرقابة على أعمالهم و التعرف على نواحي الضعف و القوة و المهارات و القدرات و

المعارف التي يحملها الموظف العامل.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق ، ص 178

ج (على مستوى الموظف :

زيادة شعور الموظفين بالعدالة و بأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة بحيث تجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية و يدفعهم على العمل باجتهاد و جدية و إخلاص ليتربحوا فوزهم باحتراس و تقدير رؤسائهم معنويا.⁽²⁾

إن هذه العملية تعطي اهتمام خاص للموظف من قبل إدارة الموارد البشرية لكي تتوصل الإدارة من خلالها إلى حسن المزاياء المتمثلة برفع الروح المعنوية للموظفين و إشعارهم بالعدالة و تنمية المهارات و القدرات لتتلاءم مع النمو و التطور في الوظيفة و يحقق مستوى الرضا المهني بحيث كلما ارتفع رضا العمال عن أعمالهم ارتفعت روحهم المعنوية هذا يؤدي إلى تقليل من التغييبات و الزيادة في الأداء.

خامسا : تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لانتخاب الأداء المستقبلي حيث أن قياس الأداء يقوم أساسا على تحديد و تقدير مستوى الإنجاز الفعلي للموظفين في فترة زمنية ماضية، و بالتالي فهو يمثل أحد المداخل لإتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين و مع تطور الإدارة الحديثة فإن دوره أخذ يتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المدراء و تسهيل عملهم باتجاه توجيه و تطوير أداء الموظفين و في وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير و تحسين

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي ، المرجع السابق، ص 178

طرق أداء الأعمال الفعلية أن يحكم على أداء الماضي للموظف و كذلك عليه أن يقوم بوضع أهداف مستقبلية و هذا ما يسمى بالتخطيط للأداء المستقبلي (1).

بحيث يعمل هذا التخطيط على أساس الأداء الماضي و العمل على تطويرها و تحسينها مما يجعل الأداء أكثر تناسبا مع واقع حال الإدارة و بما يساهم بفعالية أكثر لتحقيق أهدافها. (2)

المطلب الثاني : معايير الأداء

إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية قياس الأداء بحيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص الإدارة و أهدافها و كذلك توجيه المديرين إلى الحصول في الأخير على أداء مرضي.

بحيث تكون هذه المعايير معدة مسبقا حيث يقوم المسؤول بتقييم كل موظف مقارنة بعدد من المعايير المعدة و المتصلة بخصائص الموظف و اتجاهاته و ميوله و مهاراته و معارفه و سلوكه المرتبطة بأدائه و سلوك العمل، و يشترط في المعايير و مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه و تتمثل هذه المعايير فيما يلي

(1) عبد الغفار حنفي، المرجع السابق ، ص 179

(2) نفس المرجع ، ص 181

الفرع الاول : الصدق في القياس

أي أن العوامل الداخلة في القياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص و هناك حالتان يكون فيها القياس غير صادقا و تتمثل فيما يلي :

(أ) في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء و هذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس⁽¹⁾، أي أن هذه المؤثرات الخارجية، لا تخضع لرقابة الفرد و لا تعبر عن سلوكه في العمل، و عندما يجري تصميم المقياس فإنه يجب التأكد من أن الجوانب التي يحتويها تكون ذات أهمية و ارتباط حقيقي بالفاعلية و الكفاءة المطلوبين لأداء الموظف لعمله بحيث أن هذه المقاييس لا تكون أكثر مما هو مطلوب و لا أقل منه.⁽²⁾

الفرع الثاني : التمييز في القياس

يجب أن تكون هذه المقاييس ثابتة أي أن الأداء يعطي نفس النتائج تقريبا، إن استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف إن تحديد⁽³⁾ أي هو حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتا أما عندما يكون الأداء مختلفا فإن نتائج القياس باختلاف درجات و مستويات أدائه و أن ذلك ليس عيب و إنما حالة طبيعية.

(1) خالد عبد الرحيم الهيبي، المرجع نفسه ، ص 178

(2) حمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية ، ب ت ، بيروت : النهضة العربية ، 1983 ص 365.

(3) بوتلجة غياث، المرجع السابق، ص 170.

الفرع الثالث : التمييز في القياس

(إن التمييز في القياس يقصد به مدى قدرة المقياس على التفرقة بين مستويات مختلفة للأداء، فالمقياس الذي يتمتع بدرجة مناسبة يجب أن يتيح المحل لتقدير المفروقات بين أداء الأفراد المختلفين مهما كانت ضئيلة و تتوقف قدرة المقياس على التمييز بكفاءة على مدى دقة الدرجات، التي يحتويها وعلى صدق المقياس أيضا، أهمية و ضرورة أن يتضمن المقياس بقدر مناسب من التمييز في الحالات التي تكون قدرات و كفاءات مجموعة من الموظفين متقاربة.⁽¹⁾

و يتطلب الأمر تحديد الفروقات الموجودة بين مستويات أدائهم بالرغم من كونها ضئيلة و جزئية و كذلك يرجى أن تكون مقاييس تقييم الأداء قادرة على التمييز.

الفرع الرابع : : سهولة الإستخدام في القياس

يجب أن تكون أداة قياس الموظفين سهلة الفهم والتطبيق و يعني به وضوح المقياس و امكانياتة استخلاص من قبل الرؤساء في العمل و كذلك مراعاة عنصر الزمن بحيث لا يستلزم وقتا طويلا و إنما يكون الوقت المطلوب لاعتماد معقول و مناسب .

إن عدم مراعاة مثل هذه الشروط عند تصميم المقياس قد يجبر مستخدمي المقياس من رؤساء و مشرفين إلى لا محالة و هذا ما يؤدي إلى التأثير سلبا على أدائهم .

(1) عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص 189-197

الفرع الخامس : الموضوعية في قياس الأداء

يجب على الرؤساء او المشرفين عند القيام بعملية قياس الأداء إن يتجنبوا الذاتية في التقييم مثل القرابة و الصداقة و الجنس و الموطن و غيرها لأسباب أخرى التي تجعل عملية القياس بعيدة من الموضوعية و هذا ما يسمى بالتمييز الشخصي (2)

لذا يجب على الرئيس او المشرف عندما يقوم بذلك فانه يسعى إلى إيجاد قدرا عالي من الموضوعية و العدل في تقييمه .

و كذلك يحاول الاعتماد على إعطاء مقاييس و تقديرات حقيقية تناسب الواقع الفعلي المنفذ من قبل الموظف و بعيدا عن التفسيرات و المعلومات غير الدقيقة بحيث أنها تعطي فرص ممتازة للتقليل من التمييز و المحاباة و هذا يؤدي إلى توجيه الموظف باتجاه تحسين معدلات أدائه بحيث تعتبر هذه الخطوة مهمة إذ يجب على الإدارة أن تكون حذرة لأجل عدم التأثير سلبا على الوضع النفسي للموظف و هذا ما يتسبب في كثير من الأحيان على اللجوء إلى التغيب (1).

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستعمال معايير محددة يقارن بها أداءهم الفعلي، والمعايير نوعن هما العناصر، ومعدلات الأداء

(2) خالد عبد الرحمن إلهيتي ، المرجع السابق، ص192

(1) نفس المرجع ، ص193

أولاً: العناصر: وتشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة ومثالا عليها: الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل... إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه، يتم الحكم على مستوى كفاءته. والعناصر هي نوعان هما:

الأول: وهو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

الثاني: وهو الذي يشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون على الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها، ومثل هذه الصفات الأمانة، الذكاء، الشخصية والتعاون... وتعتبر عملية تحديد واختيار عناصر قياس الأداء عملية مهمة للغاية لأن الاختيار القائم على دراسة غير عملية سوف يؤدي إلى نتائج غير دقيقة وبالتالي لا يمكننا معرفة مستويات الكفاءة داخل المنشأة بشكل واضح. لذلك عند تحديدها يجب أن نراعي توفر شروط معينة تلعب دوراً في مدى نجاحها في قياس كفاءة الفرد وفيما يلي أهم هذه الشروط:

1- العمومية، وهي أول الشروط الواجب توفرها في عناصر القياس، وتعني أن يكون العنصر عاماً شاملاً لأكبر عدد ممكن من العاملين.

2- إمكانية ملاحظة العنصر، وقياس مدى توفره لدى الفرد إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة و ذلك لتسهيل مهمة المقوم. ولا تتطلب منه وقتاً وجهداً كبيرين لقياسهما. لذلك يجب الابتعاد عن الصفات صعبة القياس كالاستقرار العاطفي والهدوء النفسي مثلاً. إذا يتطلب قياسها أن يكون المقوم أخصائياً في علم النفس كي يستطيع أن يقدرها بشكل دقيق.

3- إمكانية تمييز العنصر، سواء من حيث المعنى أو التسمية عن جميع العناصر الأخرى. والهدف من هذا هو منع تداخل الصفات مع بعضها البعض ولتجنب التأويل و الفهم الخاطئ لمعانيها من قبل المقومين.

4- يجب أن تبين العناصر و المؤثرات التي تتعلق بنجاح وإخفاق كل من العمل والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.

5- يجب أن تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها إذ أنّ هناك بعض العناصر تعتبر مهمة بالنسبة لبعض الوظائف ولكنها في نفس الوقت غير ضرورية في البعض الآخر.

6- أن تكون سهلة وبسيطة غير معقدة وأن لا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد كالأخلاق مثلاً.

7- والمراد بتعريفها شرح ماذا يقصد كل عنصر؟ وماذا يعني؟ وإلى ما يهدف؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم، وبلغة سهلة لا تحتمل أي غموض أو إمكانية التأويل في المعنى.

ثانيا: المعدلات:

يمكن تعريف معدّل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه كما ونوعا.

ولمعدلات الأداء ثلاث أنواع يمكن إيضاحها فيما يلي:

أ- المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة. أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب- المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء، أو الإنتاج المعيب الذي يجب أن لا يتجاوزها الفرد. ويسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

ت- المعدلات الكمية - النوعية: وهذا المعدل هو مزيج من المعدلين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محدد، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وحول أفضلية الأنواع الثلاثة للاستخدام في قياس وتقييم الأداء، يمكن القول أن مسألة تحديد المعدل الأفضل، إنما هي مسألة تابعة لطبيعة وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي يقدمها كل تنظيم.

ولكي تكون معدلات الأداء صالحة للقياس بشكل صحيح ودقيق لابد من توافر بعض الشروط نذكر منها:

1 - أن تكون معقولة وتمثل الأداء العالي، بحيث لا تكون منخفضة كثيرا ولا مرتفعة، ذلك بأن انخفاضها يضعف الحافز على زيادة الإنتاج، كما أنّ ارتفاعها يجعلها خيالية وصعبة التحقيق. وهذا ما يبعث اليأس في نفوس العاملين ويضعف من همتهم.

2- يجب مراجعتها بين مدّة وأخرى بسبب التغيرات التي تحدث في العمل وذلك لهدف التأكد من أنّها ما زالت معقولة وتوصل إلى أهداف قابلة التحقيق.

3- أن يتوفر فيها عنصر المرونة لكي يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف وحسب التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة به.

4- أن نشرح وتعرف للعاملين بطريقة مفهومة وللذين سيقومون باستخدامها.
 5- أن تراعي الظروف والعوامل التي يمكن أن للفرد أن التحكم فيها، والتي تأثر على أدائه للعمل.

6- أن يتوفر فيها الدقة لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد لذلك يجب أن تكون معدلات الأداء قائمة على أساس من تحليل وتوصيف العمل وتبسيطه. وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام العناصر والمعدلات معا لعلمية قياس الأداء. وذلك قدر الإمكان لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال من الصعب استخدام المعدلات الكمية في قياسها- نظرا لإنتاجيتها غير الملموسة. بينما هناك أعمال إنتاجيتها ملموسة وبالتالي يمكن استخدام النوعين معا، والمعدلات بأنواعها والعناصر أيضا، ويتضح إذن أن عملية الاستخدام تحكمها نوع وطبيعة العمل.

و يشترط المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير على الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

1-صدق المقياس: أي العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص

التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير

صادقا:

أ- في حالة احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يعرف المقياس.

ب- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2- ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات ومستويات أدائه، وإن كان ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.

3- التميز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فتميز بين أداء الفرد أو مجموعة الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

خاتمة

إن سعي المنظمات إلى تحقيق مستوى الأداء عالي لموظفيها يكلل بالنجاح إذا سعت المؤسسات و المنظمات ما تمنيه دافعية العمل لموظفيها عن طريق العلاقات الإدارية الجيدة حيث أثبتت الدراسات النظرية و الميدانية للبحث الذي أجريناه : (أثر العلاقات الإدارية في رفع وتنمية أداء الموظفين) ، نجاح دور العلاقات الإدارية ودورها الفعال و الهام في التأثير على مستوى الأداء كذلك فإن الفاعلية في إدارة ما تستدعي المحافظة على معدل عال من الإنتاج في وجود علاقات طيبة مع العمال خلال كافة مراحل وعمليات الخدمة كان هذا ما استنتجناه من تحليل للبيانات الميدانية المنتقاة من الاستبيان وهي :

أولاً : العلاقات الإدارية الطيبة هي بمثابة اتصال مستمر بين الموظفين لخلق التفاهم الجيد
ثانياً : لها تأثير كبير في مستوى أداء الأفراد.

ثالثاً : تلعب دورا كبيرا وفعالاً في زيادة ونقص مستوى الأداء

رابعاً : تؤثر تأثيراً إيجابياً في نفوس العاملين

- ان للعلاقات الإدارية الأثر الظاهر في تنمية أداء الأفراد هفي تساهم مساهمة فعالة في تعزيز هذه العلاقات بين العمال و الإدارة في وجود برامج إشراف و المراقبة المبنية على التعاون و احترام العلاقات بين العمال داخل أماكن العمل ، وتعتمد على موقف رئيس العمال (القائد) تجاههم ، فهو الشخص الأكثر قدرة على دعم العلاقات الطيبة او السيئة بين العمال ، كما ان تأثيره ملموس ومباشر ، وبمقدوره إفساد اي سياسة للأفراد او نجاحها .

يعد القائد بمثابة حلقة الوصل المباشرة بين الإنتاج فيما يتعلق بالمعدات و الآلات من ناحية و الوظائف الإدارية و الفنية و الرقابة و الخطط من ناحية أخرى .

- ان واجب الإدارة هو غرس الثقة في نفوس رؤساء العمال و القادة و المرؤوسين و توعيتهم بمسؤوليتهم ووظائفهم ومهامهم تجاه العمل و العمال و الإدارة ، ولرئيس العمال الأولوية في المحافظة على فعالية الإنتاج وتعزيز العلاقات بين العمال . وعندما يعمل رؤساء العمال في المؤسسة معا بانسجام تسود علاقات حميمية بين العمال و تحل كافة المشاكل اليومية التي تواجه العمال في العمل .

قائمة المراجع

الكتب

بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، بيروت : 1997

بوفلجة غيات ، مبادئ التسيير البشري ، ط 2، د ب ن ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، د
ت ن .

حسن رويلىق مهدي ، إدارة الأفراد ، د ط ، د ب ن ، مكتبة المجتمع العربي للتوزيع والنشر
، 2003.

حنفي عبد الغفار ، إدارة الأفراد ، بيروت : الدار الجامعية ، 1989

حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء ، د ط ، القاهرة : دار الجامعات النشر
و الطباعة ، د ت ن .

رباحة علي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2003

رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : دار الجامعية، ب ت ن.

ساعاتي أمين ، إدارة الموارد البشرية من النظري الى التطبيقي ، ب ط ، القاهرة : دار
الفكر العربي، 1998،

سعيد سلطان محمد، إدارة الموارد البشرية، ط4، بيروت : دار الجامعات للطباعة و
النشر، 1993 .

سلامة احمد ، شرح قانون العمل ، ب م ن : دار الفكر العربي ، 1959

صبيح محمد رزيق ايهاف ، العلاقات الصناعية و الداربية وتحفيز الموظفين ، ب ط ، دار
الكتب العلمية للنشر و الإشهار ، د ب ن ، د ت ن .

عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ط 2 ، القاهرة : مؤسسة شباب القاهرة،
1998.

عاشور احمد صقر ، إدارة القوى العاملة ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1983.

عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية
للكتاب، د ت ن .

عواد سعيد صلاح ، إدارة الأفراد ، د ط ، بيروت : 1994.

عويضة كامل محمد، علم النفس الصناعي ، د ط ، بيروت : دار الكتب العلمية ، د ت ن
منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، الكويت : وكالة
المطبوعات ، 1979

الهيثمي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : د د ن ، 1998.

واضح رشيد، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية، الجزائر: دار هوما للطباعة و
النشر و التوزيع ، د ت ن .

الفهرس

اهداء

شكر وعرهان

أ.....	مقدمة :
6.....	الفصل الأول : ماهية العلاقات الإدارية.....
7.....	المبحث الأول : العلاقات الإدارية.....
7.....	المطلب الأول: تعريف العلاقات الإدارية و أهدافها
8.....	المطلب الثاني : الشرط الأساسي لإقامة العلاقات الإدارية الجيدة
9.....	المبحث الثاني : دور مدير إدارة الموارد البشرية
10.....	المطلب الأول : الوظائف و المسؤوليات
11.....	المطلب الثاني : مهام وواجبات مدير إدارة الموارد البشرية.....
15.....	المبحث الثالث : النقابات العمالية
15.....	المطلب الأول تعريف النقابات العمالية و وظائفها
30.....	المطلب الثاني : أسباب الاضطراب العمالي
38.....	الفصل الثاني : ماهية الأداء.....
39.....	المبحث الأول : مفهوم الأداء و محدداته
39.....	المطلب الأول : مفهوم الأداء
43.....	المطلب الثاني : محددات الأداء.....

49.....	المبحث الثاني : مكونات الاداء و العوامل المؤثرة فيه
49.....	المطلب الاول : مكونات الاداء
51.....	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الاداء
60.....	المبحث الثالث : قياس الأداء و معاييرہ
60.....	المطلب الأول : قياس الأداء
65.....	المطلب الثاني : معايير الأداء
76.....	الخاتمة
79.....	المراجع



ملخص المذكرة

تهتم هذه الدراسة بإبراز أثر العلاقات على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وبالتحديد في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، توصلت الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، رغم أن مستوى العلاقات الإنسانية في المركب ضعيف، كما أفادت الدراسة بأن غالبية المبحوثين يرون بأن الانتماء القبلي والإقليمي يؤثر على العلاقات بين العاملين في المركب، الأمر الذي أدى إلى ظهور التكتلات والمجموعات غير الرسمية المبنية على أساس قبلي، وهي سبب كافي لنشوء الصراعات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات، الأمر الذي يجعل العلاقات الإنسانية متوترة وغير سوية. إلا أن هذه الصراعات لا تؤثر على حجم الإنتاج كون المصنع يعمل بطاقة إنتاجية محددة يوميا.

الكلمات المفتاحية: 1/ أثر العلاقات الإدارية 2/ تنمية أداء
3/ الأفراد