

عنوان المذكرة :

**عقود العمل محددة المدة وأثرها على الأداء الوظيفي**

دراسة ميدانية لعينة من العمال المتعاقدين ببلدية ماسرى ولاية مستغانم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف

\*د بلکرد محمد

إعداد الطالبة:

\* فغلو أحلام

لجنة المناقشة

رئيسا	بلهوري الحاج	الأستاذ
مشرفا و مقرا	بلکرد محمد	الأستاذ
مناقشا	عثمان عز الدين	الأستاذ



عنوان المذكرة :

عقود العمل محددة المدة وأثرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من العمال المتعاقدين ببلدية ماسرى ولاية مستغانم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف

\* د بلکرد محمد

إعداد الطالبة:

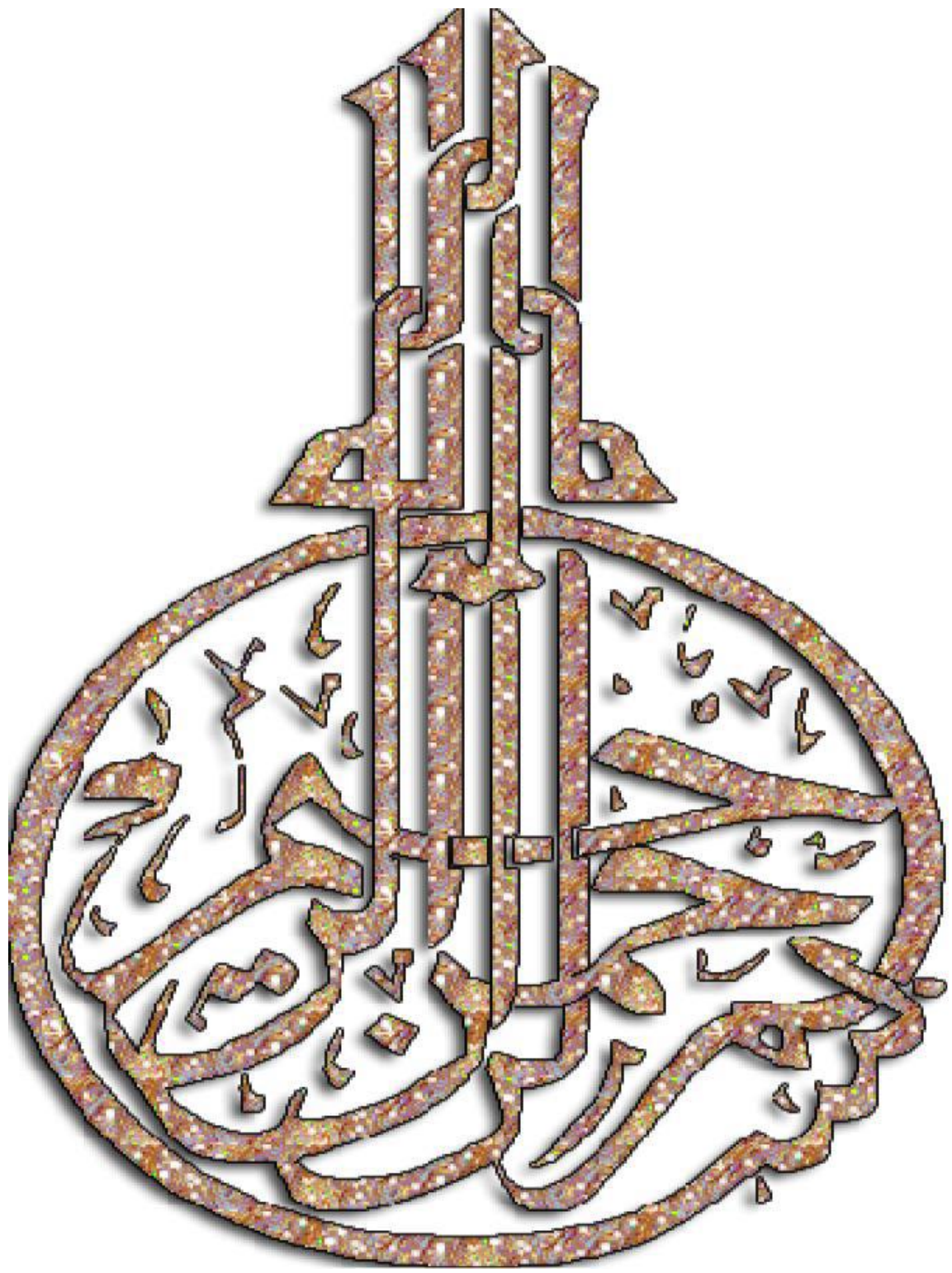
\*فغلو أحلام

#### لجنة المناقشة

رئيسا	بلهوري الحاج	الأستاذ
مشرفا ومقررا	بلکرد محمد	الأستاذ
مناقشا	عثمان عز الدين	الأستاذ

السنة الجامعية

2021/2020



## الإهداء

إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي .....

إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود.....

إلى من حصد الشوك عن دربي ليمهد لي الطريق.....

إلى من رباني فأحسن تربيتي.....

" أبي الغالي " أنت النور الذي يضيء حياتي، والنبع الذي أرتوي منه حبا وحنانا، أنت الأب الذي يشار له بالبنان ويفتخر به بين الأنام، أنت الذي علمتني كيف أحب الحياة وأعيشها، فأنت خير قدوة لي أقتدي بك وأسير على نهجك، فهنينا لي بك أيها الأب العظيم.

إلى أغلى ما أملك في الدنيا.....

إلى من كانت شمعة تنير دربي.....

إلى من كانت تسقيني دعاء حتى وصلت إلى أسمى المراتب.....

إلى من فرشت تحت قدميها الجنان.....

" أمي الغالية " أنت زهرة أيامي، أنت بسملة السنين وجمال الحياة، أنت التي أستمد منك قوتي وإصراري، فأنت النعمة التي أنعمها الله علينا.

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي، وعشت معهم أحلى الذكريات، إلى من شاركوني حلو هذا الزمان ومره، إلى من جمعني بهم بيت واحد جدرانه التعاون والوفاء وصفته المحبة الأبدية إخوتي أتمنى لهم النجاح.

إلى من تغمرني دائما بدعواتها، إلى أعز ما نملك في هذه الدنيا جدتي حفظها الله وأطال في عمرها. إلى من جمعتني بهم الأقدار عبر طيات الحياة تاركة بصمات الحب والوفاء في ذكرياتي صديقاتي، و إلى كل من يسمعهم قلبي و لم يسمعهم قلبي إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع .

## شكر و عرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر والمنة أن يسرت لي السبيل ووفقتني لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وخاتم النبيين ومعلم البشرية محمدا وآله وصحبه أجمعين.

ووقوفا عند قوله صلى الله عليه وسلم: {من لم يشكر الناس لا يشكر الله} رواه الترميذي

وقال تعالى: {لئن شكرتم لأزيدنكم} صدق الله العظيم [سورة إبراهيم الآية 07]

في البداية أتقدم بعظيم الشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف د " بلكر محمد" الذي لم يبخل عليا بنصائحه وإرشاداته القيمة، وعلى اهتمامه الكبير ومتابعته المستمرة، فقد قدم لي العون والجهد حتى اكتمل هذا البحث. أسئل الله أن يبارك فيه، وأن يسدد على طريق الخير خطاه وأن يحرسه بعينه التي لا تنام ليضل من سنده العلم، فأرجوا من المولى عزوجل أن يثيبه خير الثواب. ولأن الشكر هو أقل ما يمكن أن يقدم عرفانا بالجميل لا يسعني إلى أن أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وقد زادني شرفا قبولهم مناقشة هذه المذكرة أسئل الله أن يجازيهم خير الجزاء.

كما أتقدم أيضا بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المحترم " بلهوري"، وإلى كل أساتذة تخصص علم الاجتماع على كل النصائح التي قدموها لي.

وكذلك لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل عمال وموظفين بلدية ماسرة ولاية مستغانم على حسن الاستقبال.

ولا أنسى توجيه تشكراتي إلى كل عمال مكتبة العلوم الاجتماعية بجامعة مستغانم على تعاونهم وتعاملهم معي.

وفي الأخير لا أنسى تهنئتي إلى كافة الطلبة المتخرجين خاصة دفعة علم الاجتماع

التنظيم والعمل أتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عقود العمل المحددة المدة على الأداء الوظيفي لدى العمال المتعاقدين ببلدية "ماسرى". تمت صياغة الإشكالية العامة مع التساؤل التالي:

كيف تؤثر العقود المحددة المدة على العامل وأدائه داخل المنظمة؟ للإجابة على هذا التساؤل وتحقيق أهداف البحث، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأنه يناسب طبيعة الموضوع وتم إجراء الدراسة على عينة قصدية حجمها 10 مبحوثين. تم استخدام أداة المقابلة في جمع البيانات لأنها تخدم طبيعة المنهج المستعمل. من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تؤثر طبيعة العلاقات المهنية إيجاباً على دافعية أداء العمال المتعاقدين داخل البلدية.
- توجد آثار إجتماعية ونفسية ناجمة عن العمل بالعقود المحددة المدة.
- العمل التعاقدى يؤثر سلباً على أداء العمال داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** عقد العمل ، العقود المحددة ، الأداء الوظيفي .

### **Summary :**

This study aimed to identify the impact of fixed-term employment contracts on the job performance of contract workers at the municipality of "Mesra". The general problem was formulated with the following question: How do fixed-term contracts affect the worker and his performance within the Enterprise?

To answer this question and to achieve the objectives of the research, the researcher relied on the descriptive approach because it suits the nature of the topic. The study was conducted on an intentional sample of 10 respondents. The interview tool was used

in collecting the data because it serves the nature of the used method

Through this study, we reached the following results:

- The nature of professional relations positively affects the motivation and performance of contract workers within the municipality.
- there are social and psychological effects resulting from dealing with fixed-term contracts.
- The Contract work affectes negatively in the performance of work within the organization .

**Key words** : emplomente contract, specific contracts ,job performace.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	البسمة.....
/	الإهداء .....
/	شكر و عرفان .....
/	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
/	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .....
/	قائمة المحتويات .....
/	قائمة الجداول .....
/	قائمة الملاحق
أب	مقدمة.....
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
03	تمهيد.....
03	الإشكالية .....
04	الفرضيات.....
04	أسباب إختيار الموضوع.....
05	أهداف الدراسة.....
05	أهمية الدراسة.....
05	تحديد المفاهيم.....



09	الدراسات السابقة.....
14	صعوبات الدراسة.....
14	خلاصة.....
<b>الفصل الثاني : عقود العمل محددة المدة</b>	
16	تمهيد.....
16	تعريف عقد العمل.....
17	عناصر عقد العمل.....
18	شروط صحة عقد العمل.....
21	تعريف العقود المحددة المدة .....
22	أنواع العقود المحددة في الجزائر .....
23	حالات إبرام العقود المحددة المدة.....
25	أسباب إنتهاء عقود العمل المحددة المدة.....
28	تجديد العقود المحددة المدة.....
29	خلاصة.....
<b>الفصل الثالث : الأداء الوظيفي و النظريات المفسرة له</b>	
31	تمهيد.....
31	تعريف الأداء الوظيفي.....
32	محددات الأداء الوظيفي.....
33	أنواع الأداء الوظيفي.....
36	عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي.....
38	طرق تقييم الأداء الوظيفي فالمؤسسات.....
41	خطوات تقييم الأداء العاملين.....

43	النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.....
46	أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة.....
48	خلاصة.....
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
51	تمهيد.....
51	المجال المكاني للدراسة.....
53	المجال الزماني للدراسة.....
53	مجتمع البحث.....
53	الدراسة الاستطلاعية.....
53	منهج الدراسة.....
54	أداة الدراسة.....
55	العينة.....
56	خصائص العينة.....
57	الخلاصة.....
<b>لفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	
59	تمهيد.....
59	عرض وتحليل نتائج المحور الأول.....
61	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.....
63	عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.....
65	الإستنتاج العام للدراسة.....
67	خاتمة.....

69	قائمة المصادر والمراجع.....
76	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	يوضح يبين خصائص العينية أثناء إجراء المقابلة	01

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
76	دليل مقابلة	01
79	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (بلدية ماسرى)	02

## مقدمة:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد على الإطلاق، حيث يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الإقتصادي والسياسي والإجتماعي، لذلك تسعى كل مؤسسات إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة وبالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوطة بها بكل إقتدار من أجل تحقيق أهدافها بنجاح ، لذا فإن على المورد البشري ومن يديره أن يكونوا على درجة من الكفاءة والقدرة على أداء العمل الذي يتضمن بدوره الكمية والجودة والوقت المستغرق في العمل. و تعتبر الجزائر من بين الدول التي شهدت عملية التشغيل لديها تطورات وتحولات هامة وكان ذلك تحديدا منذ الإستقلال بسبب ماخلفه الإستعمار إلى غاية منتصف الثمانينات حيث أثر ذلك على الحياة الإجتماعية و النفسية للفرد وكذا على إقتصاد البلاد، ومن خلال مجموعة من المراحل حاولت الجزائر بلورة إقتصادها، حيث عملت على تنظيم مختلف قطاعاتها، مع إعطاء المبادرة للعمال في مجال التسيير وكان ذلك عقب الإستقلال، لتليها مرحلة التأمينات التي فرضت عليها التخلي عن التسيير الذاتي ومع ظهور الأزمة الإقتصادية اضطرت الجزائر مرغمة غلى التوجه إلى الإستثمار دون أي تخطيط أو إستراتيجية واضحة ، كما فسحت المجال للقطاع الخاص مع تصفية المؤسسات العاجزة، وبيعها للخواص بأسعار رمزية لينتج عن ذلك تدهور إقتصادي وتسريح للعمال<sup>1</sup> وتضاؤل في فرص العمل، صاحبه إرتفاع في البطالة لينعكس ذلك على الجوانب الإجتماعية والنفسية للأفراد، حيث عملت الدولة على الإهتمام بالعمال خاصة شريحة الشباب، فقد أنشئت برامج خاصة بيهم وإتاحة لهم مناصب عمل سواء بعقود طويلة أو قصيرة المدى، أو ما يعرف بعقود ماقبل التشغيل و إنشاء جهاز المساعدة على الإدماج المهني لهذه الفئة، وهذا كله من أجل إمتصاص البطالة المتفشية في المجتمع الجزائري. دون تجاهل الأثار السلبية التي تخلفها على عائق العامل المؤقت وإنعكاس ذلك على أدائه داخل المؤسسة .

<sup>1</sup> مدني شبرة : الإصلاح و سياسة التشغيل ( تجربة الجزائرية ) ، دار الحامد للنشر و التوزيع ط1، عمان 2009، ص183،

سنحاول من خلال هذه دراسة معرفة الآثار التي يخلقها نظام العمل بالعقود المحددة على العامل وإنعكاسه على أدائه داخل المؤسسة ولدراسة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث فصول أساسية :

**الفصل الأول:** يتمثل في الإطار العام للدراسة تناولت فيه تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة أسباب إختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة ، تحديد مفاهيم الدراسة وفي الأخير تناولت الدراسات السابقة وصعوبات التي وجهتنا خلال دراسة.

**الفصل الثاني:** كان للمتغير الأول عقود العمل المحددة المدة تطرقت فيه إلى تعريف عقد العمل عناصر عقد العمل، شروط صحة و مضمون عقد العمل ، تعريف العقود المحددة أنواع العقود المحددة المدة في الجزائر، حالات إبرام العقود المحددة المدة، أسباب إنتهاء العقد المحدد المدة، تجديد عقد العمل.

**الفصل الثالث :** كان للمتغير الثاني الأداء الوظيفي والنظريات المفسرة له تناولت فيه تعريف الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء الوظيفي، عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي ، طرق تقييم الأداء في المؤسسات ، خطوات تقييم الأداء العاملين النظريات المفسرة للأداء ( نظرية تايلور، نظرية البيروقراطية ، العلاقات الإنسانية، الإدارة بالأهداف) ، أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة.

أما الجانب الثاني من الدراسة هو الجانب الميداني فقد تناولنا فيه فصلين :

**الفصل الرابع :** تناولت فيه الإجراءات المنهجية للدراسة مجال المكاني والزمني للدراسة ومجتمع البحث ،الدراسة الإستطلاعية، منهج المستعمل، أداة البحث ،العينة حجمها وخصائصها.

**الفصل الخامس :** تطرقت فيه الى تحليل مقابلات البحث الميداني و التوصل إلى نتائج كل محور لإثبات الفرضية أورها وأرفضها وإستنتاج عام للدراسة وصولا إلى خاتمة إضافة إلى قائمة المصادر و مراجع و ملاحق.

الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

❖ تمهيد.

❖ الإشكالية.

❖ فرضيات الدراسة.

❖ أسباب اختيار الموضوع.

❖ أهداف الدراسة.

❖ أهمية الدراسة.

❖ تحديد المفاهيم.

❖ الدراسات السابقة.

❖ صعوبات الدراسة.

❖ خلاصة.

## تمهيد:

يعد الإطار العام للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي عامة والبحث الإجتماعي بشكل خاص، وفي هذا الفصل نسعى إلى وضع خطوات منهجية محددة نبرز فيها إشكالية دراستنا والتي من خلالها نطرح التساؤلات الفرعية، وحددنا الفرضيات التي وضعت كإجابة مؤقتة للتساؤلات المطروحة قيد الدراسة الإستطلاعية بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة.

## تحديد الإشكالية:

يعتبر العمل شرطا أساسيا لمعيشة الأفراد وإستمرارهم وهو مصدر أساسي لكسب قوتهم ورزقهم، فالإنسان مرتبط بالعمل منذ القدم، مر العمل بعدة تحولات بدأ من النشاط الفردي البدائي وصولا إلى العمل المأجور.

ومع ظهور الثورة الصناعية التي شهدتها أوربا، وتزايد الصراع بين التكتلات العمالية وأصحاب العمل الذي أصبح يهدد سلامة المجتمع، كانت الدولة ملزمة بوضع قوانين في مجال العمل، وتكريس مبدأ التعاقد بين العمال حول مدة هذه العقود وإذا كان هذا الإجراء يتفق سياسة الدولة في تحفيز وخلق مناصب شغل بالنسبة للعاطلين. فمقابل هذا أصبح من الممكن التخلي على فكرة ديمومة العمل، واللجوء إلى العمل وفق مدة محددة. إذ أن إقبال العامل على العمل وتحقيق النجاح في اشباع حاجياته المختلفة، وهذا يؤثر حتما على مستقبله واستقراره المهني، وبالتالي على أداء العامل نحو عمله. فلقد أصبح لفئة العقود المحددة المدة دور أساسي في كثير من الإدارات الجزائرية نظرا لإرتفاع نسبة هذه الفئة مقارنة بالفئات العمالية الأخرى . وبالرغم من أن عمال المتعاقدين هم عمال مؤقتين لديهم مدة محددة في العمل غير أن أدائهم قد يكون ذو كفاءة عالية لأن أغلبهم حاملين لشهادات جامعية أو تقنيين ساميين . ويظهر ذلك جليا من خلال الأداء الفعلي الذي يقدمونه ، حيث ينفذون ما أسند إليهم من أعمال بدقة متناهية وبجدية عالية، وذلك لأنهم يتحمسون أن يكون لديهم منصب عمل دائم .



يعتبر العامل المتعاقد حلقة وسيطة في الإدارة، لكن بحكم موقعه يجب أن يكون مسؤولاً أمام منصبه من خلال تنفيذ تعليمات الإدارة وهذا من الواجبات المفروضة على هذا العامل.

ولأن فئة العمال المؤقتين تعمل في جو تحتك فيه بعمال دائمين، يستفيدون من إمتيازات كثيرة مما ينعكس سلباً على ظروفهم النفسية والاجتماعية وأدائهم المهني.

على هذا الأساس طرحنا التساؤل التالي: كيف تؤثر العقود المحددة المدة على العامل وأدائه داخل المؤسسة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية هي:

- كيف تؤثر العلاقات المهنية على العمال المتعاقدين داخل المؤسسة ؟
- هل توجد آثار إجتماعية ونفسية ناجمة عن العمل بالعقود المحددة المدة ؟
- كيف تؤثر العقود المحددة على أداء العمال داخل المؤسسة ؟

### 2/ فرضيات الدراسة :

- تؤثر العلاقات المهنية إيجاباً على دافعية أداء العمال داخل المؤسسة .
- توجد آثار إجتماعية و نفسية ناجمة عن العقود المحددة المدة .
- العقود المحددة المدة تؤثر سلباً على أداء العمال داخل المؤسسة .

### 3/ أسباب إختيار الموضوع :

تتلخص الأسباب التي جعلتنا نختار الموضوع في:

- ✓ فضولنا للتعرف على العمل بالعقود المحددة المدة والتعرف على العوامل التي تدفع الفرد للقيام بها.
- ✓ تلائم وإرتباط موضوع البحث مع طبيعة التخصص.
- ✓ ما يشهده الواقع من كثرة الإعتقاد على عقود العمل المحددة كنظام جديد في مجال الشغل.
- ✓ يعتبر من المواضيع المهمة و المنتشرة بكثرة في مجال العمل.

### أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى الوصول إلى تحقيقها وتتلخص أهداف دراستنا الراهنة في النقاط التالية:

- ✓ محاولة الكشف عن سير علاقة العمل بين العامل وصاحب العمل في ضوء التشريع الجديد في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ الحصول على التقدير العلمي وإثراء رصيد المعرفي.
- ✓ التعرف على الآثار الاجتماعية والنفسية الناجمة عن العمل بالعقود المحددة المدة.
- ✓ التعرف على العلاقة بين الأداء الوظيفي والعمل بالعقود المحددة المدة.
- ✓ أثر العمل بالعقود المحددة على أداء العامل داخل المؤسسة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- إبراز إيجابيات وسلبيات العمل بالعقود المحددة المدة و هل يتأثر مستوى الأداء بهذا النوع من عقود العمل إن كان هذا العقد محددًا.
- توضيح مدى فعالية العقود المحددة وعلاقتها بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة .
- معرفة مدى نجاح المؤسسة الجزائرية في طريقة تسيير هذه العقود.

### 6/ المفاهيم الأساسية لدراسة:

#### ● تعريف العمل:

- لغة: عمل عملا ، أي صنع ، ومنه العمل جمع أعمال أي : الفعل بقصد و بذلك فالعمل يزود الإنسان بإحتياجاته الضرورية من مأكّل ومشرب وملبس.<sup>1</sup>
- اصطلاحا : تعددت تعاريف للعمل نذكر منها :

يعرفه حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية على أنه : بذل جهد بدني أو عقلي لإتمام شيء ما أو لتحقيق هدف معين وبالتالي يعني مهمة يزاولها الفرد و يتقاضى عنها أجرا

<sup>1</sup> ماجد راغب الحلو :العقود الإدارية و التحكيم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص:5.

والعمل هو المكان الذي يتقابل فيه الفرد بصاحب العمل ويشكل العمل أهم جزء من حياة الإنسان ذاته وكيونته.<sup>1</sup>

أما تعريف ناصر قاسمي فيعتبره: نشاط عضلي وفكري يبذله الفرد بطريقة واعية وهادفة لتحقيق أهداف عاجلة أو آجلة تكون ذات طابع فردي أو إجتماعي، وهو الجهد الإبتكاري الذي يمزج بين المهارة العقلية والحركية الذي يبذله لتلبية حاجاته المختلفة لتحسين وضعه المادي و الإجتماعي.<sup>2</sup>

**تعريف الإجرائي:** هو كل نشاط بدني أو عقلي الذي يقوم به الفرد لتحقيق أهداف أو غايات معينة لتحسين وضعه الإجتماعي، فهو يشمل مختلف ميادين ومجالات الحياة.

#### • عقد العمل

**لغة:** هو الرابض ضد الحل والرابض على ضربين الأول حسي كعقد الحبل يقال عقد الحبل إذا جمع أحد طرفيه وربط بينهما والضرب الثاني حكي كعقد البيع وغيره من كل ما فيه ربط بين كلامين سمي العقد أو الميثاق عقدا لأن فيه أحكاما و تقوية الصلة بين المتعاقدين.<sup>3</sup>

**يعرفه أحمد زكي بدوي:** على أنه توافق الإدارة بين إثنين أو أكثر أو إنشاء إلتزامات فيما بينهم وفي العرف هو مرادف الإلتفاق، ويعني أيضا الوثيقة التي دون فيها الإلتفاق ويمكن تعريفه على أنه إلتفاق بين طرفين أو أكثر أو مؤسسات.<sup>4</sup>

المادة 08 من قانون علاقات العمل الجزائري: تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، وتنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقات الجماعية وعقد العمل ينقسم إلى نوعين حسب مدتها إلى:

- عقد العمل محدد المدة .

<sup>1</sup> حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ، 1997، ص 209

<sup>2</sup> ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم إجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دب ، ص 95

<sup>3</sup> حسن فرح حسين : ملكية و نظرية العقد في الشريعة الإسلامية ، الجامعة جديدة للنشر و التوزيع ص 26-27

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1971 ص 237

- عقد العمل غير محدد المدة.<sup>1</sup>

**تعريف الإجرائي :** العقد هو إتفاق بين طرفين أو أكثر يلتزم فيه كل طرف من أطراف العقد بتنفيذ ما تم الإتفاق عليه.

### ● عقود العمل المحددة بالمدة:

**يعرفه هاشم رفعت:** على أنه مادام عقد كتابي أو شفاهي صريح أو ضمني يستخدم بموجبه أي شخص لمدة معينة أو قيام بعمل مقابل أجر نقدي.<sup>2</sup>

يعرفه طيب بلولة يرى بأنه: الخاصية الأساسية في عقد العمل محدد المدة تتمثل في النص الوجوبي على مدة تنتهي بعدها أثار العقد وفي غياب تحديد المدة يأخذ العقد طابع العقد لمدة غير محددة ، ويحدد الطرفان عادة شروط العمل و الأجر وبكيفية مسبقة، وإذا إحترم الطرفين كامل مضمون العقود فإن يكون هناك أي نزاع.<sup>3</sup>

نلاحظ في هذا التعريف أنه إستعمل تسمية قديمة للعمل الذي يتضح مدى بشاعة الإستغلال الذي يتعرض له العامل من طرف أرباب العمل بإعتباره خادم و ليس عامل.

ويعرف على أنه: العمل الذي تقتضي طبيعة إنجازه مدة محددة أو الذي ينصب على عمل بذاته و ينتهي بإنتهائه.<sup>4</sup>

**تعريف الإجرائي:** هو إتفاق كتابي أو شفوي يكون بين المؤسسة والعامل لأداء عمل معين مقابل أجر معين ومدة محددة مسبقا.

### - تعريف الأداء:

**لغة:** أدى ( تأدية ) الدين سدده، الصلاة: قام بها في وقتها، الشهادة أدى بها، أدى إليه الشيء أوصله إليه.

<sup>1</sup> المادة 8 من القانون 11/90 المؤرخ في 6 فيفري 1990، المعدل و المتمم و المتعلق بعلاقات العمل ، الجريدة الرسمية 17

<sup>2</sup> هشام رفعت رفعت : عقد العمل في الدول العربية ، الدار القومية للطباعة والنشر، (د،ط) ، مصر ، 2002 ص 30.

<sup>3</sup> طيب بلولة : إنقطاع علاقة العمل، منشورات بريتي، الجزائر، 2007، ص: 31

<sup>4</sup> أسامة أحمد الشات : قانون العمل ، دار الكتب القانونية ، (د،ط)، مصر، 1999، ص5

- الأداء: القضاء، إيصال الشيء.<sup>1</sup>

### تعريف الإصطلاحي:

كما عرفه ناصر قاسمي : هو جملة السلوكات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ويتحدد الأداء الجيد بناءا على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية .<sup>2</sup>

يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، ويرتفع مستوى الأداء الفردي بناءا على معنوياته و تدريبه و التكنولوجيا المتعددة داخل التنظيم .

و يعرفه فيصل عبد الرؤوف الدحلة : يعني النتائج العملية نتيجة الفعاليات أو الإنجازات ،أوما يقوم به الأفراد من الأعمال أو تنفيذ الأعمال .<sup>3</sup>

و عرفه علي سلمي: ذلك النمط من السلوك الذي يبديه العنصر البشري في مجال العمل.<sup>4</sup>

تعريف الإجرائي : هو مجموع السلوكات و التصرفات التي يقوم بها العامل لإنجاز مهام معينة، وأنه السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة .

### - تعريف الأداء الوظيفي:

تعرفه راوية حسن بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>5</sup>

ركزت راوية حسن في تعريفها على التمييز بين الجهد بإعتباره الطاقة المبذولة بينما الأداء فيقاس على أساس النتائج .

<sup>1</sup> هزاز راتب قبيلة و جميل أبو نصري وآخرون : المعجم العربي ، دار الراتب الجامعية، ( د،ط)،بيروت ،ص24.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم إجتماع تنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، (د،ط) 2011 ص 10

<sup>3</sup> فيصل عبد الرؤوف دحلة : تكنولوجيا الأداء البشري ،( المفهوم وأساليب القياس و النماذج ) د د ،عمان ، ص96.

<sup>4</sup> علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997، ص79.

<sup>5</sup> راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ،( دار المستقبلية )، الدار الجامعية ، 2003، ب.د.ط، ص102

ويرى ذرة عبد البارئ إبراهيم: إن السلوك الإنساني هو محدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل لطبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة الضغوط و قوى نابغة من الفرد نفسه والقوى الخارجية المحيطة به.<sup>1</sup>

**تعريف الإجرائي:** هو كل جهد عضلي أو فكري يبذله العامل في موقع عمله من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه بصفة خاصة.

## 7- الدراسات سابقة:

### 1- الدراسات الأجنبية:

#### أ - دراسة هيلاري توماس و أندرا (2011) :

فإن الباحث هيلاري بمقال حول " أثار العمل بالمدى القصير على المنظمة " و قد هدف من خلاله إلى دراسة أثار العمل بالمدى القصير على المنظمة و توضيح بعض التحديات التي تواجه المنظمات التي تعمل وفق هذا النوع من العقود ووضع إستراتيجية للتغلب على المشاكل ، وقد بنا دراسته على مجموعة من التساؤلات وهي:

- ماهي الأثار المترتبة على موظفين ضمن عقود محددة و قصيرة المدى ؟
- كيف يؤثر العمل المحدد على إنتاجية الموظفين في المنظمة ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع التحديات التي تواجهها من خلال هذه الإستراتيجية ؟
- ماهي الإتجاهات الحالية في إدارة الموارد البشرية ، فيما يتعلق بعقود العمل المحددة في المنظمة ؟

وقد إختار عينة مكونة من 750 موظف مؤقت بدائرة الغابات بكينيا بطريقة العينة العنقودية حيث إستهدف العاملين في المكتب الرئيسي، والذين تجاوزت فترة عملهم من 5 إلى 10 سنوات، ومن أجل جمع البيانات والتوصل لمعلومات إستعان الباحث بإستبيان و توصل إلى النتائج التالية :

<sup>1</sup> ذرة عبد البارئ إبراهيم: العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان 1998، ص:4

أرجع 4.4% من عينة الدراسة أن لجوء المنظمة لعقود قصيرة المدى كان سببها الى التكاليف العالية للتوظيف من حيث الراتب والمزايا، وهو جانب أساسي في أي إستراتيجية الإدارة الموارد البشرية ، وأدى الى إنعدام الأمن الوظيفي والإستقرار المالي للمنظمة ، والحفاظ على الأرباح .

كما أكد 40% أن إعتقاد المنظمة على هذا النوع من العقود أدى الى تفاقم مشكلة دوران العمل وإنخفاض الروح المعنوية بسبب تدني الحوافز المادية و المعنوية.

- أما نسبة 30% من أفراد العينة فقد أكد على تدني مستوى الرسكلة، وتطوير المهارات الإدارية للموظفين وهو ما إنعكس على أدائهم داخل المنظمة .

- وأكد آخرون بنسبة 8.4% من أفراد العينة على إنخفاض مستوى الإلتزام أدى الموظفين ومشاعر الولاء لديهم<sup>1</sup>.

#### ب-دراسة فيفروبارون Pefeffer&Baron ( 1998 ) :

الدراسة عنوانها أثار العقد القصير الأجل على الأداء الوظيفي، توصلت هذه الدراسة الى أن أقل مسن نصف العمالة في الإتحاد الأروبي هي مشغلة في إطار عقود دائمة كما ذكرت دراسة أن أرجول قام بتخصيص 1930 بحث واتصلت الدراسة و بينت أن الأمن هو عنصر بالنسبة لوظائف الأفراد حسب الملخصات البحوث التي قام بتلخيصها<sup>2</sup>.

#### 2- الدراسات المحلية :

##### أ - دراسة صمبه زهرة (2016/2015) :

عنوان الدراسة الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة و الأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة " عمال الإدماج المهني" نموذجا - دراسة ميدانية بكلية جامعة أدرار.

تمحورت إشكالية الدراسة حول هل هناك علاقة بين العمل المؤقت والأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة ؟

<sup>1</sup>Hillari Thomas wandera ; the short term employmentcontract an organization. An uvrs kinai .2011

<sup>2</sup> Mark Osullivan .Short-Term Employment .Effect of Fixed term contracte on employmente performance 31 August 1995.pp1-17.

جاءت فرضيات الدراسة كما يلي :

- توجد علاقة بين العمل المؤقت والأداء الوظيفي للعمال .
- هناك علاقة بين الجانب الإجتماعي النفسي والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين.
- أهم النتائج المتوصل إليها :
- هناك تأثير لوجود موظفين دائمين في المكان الذي يعمل به المبحوثين (عمال الإدماج المهني).

ويبرز هذا التأثير من خلال الإحترام ولتقدير المتبادل بين الفئتين<sup>1</sup>.

- لا يوجد تأثير بين تسجيل المبحوثين ضمن برنامج الإدماج المهني و شعورهم بالأمن الوظيفي لأنهم بالرغم من أنهم سجلوهذا البرنامج عن قناعة إلا أنهم غيرمؤمنين وظيفيا،وينعكس ذلك على أدائهم بالسلب وبالتالي على الأهداف المراد تحقيقها .
- هناك تأثير لتكوين أفراد العينة لعلاقات مع العمال وتحقيق مكانة إجتماعية بينهم بحيث كلما كانت هناك علاقة بين عمال الإدماج المهني و العمال الدائمين.
- هذا ما يجعلهم يشعرون بعدم وجود فرقاة بينهم ، وبالتالي ينعكس على أدائهم الوظيفي ،من خلال تأديتهم لمهامهم<sup>2</sup>.

ب- دراسة كمال صوشي (2007) :

عنوان الدراسة أترنظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية بالمسيلة.

تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى تأثير نظام العمل بالعقودعلى دافعية العمال بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية ؟ حيث تناولت هذه الدراسة موضوع الدافعية في

<sup>1</sup>صمبة زهرة :دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراة في علم إجتماع تخصص علم إجتماع المنظمات و الموارد البشرية والإتصال بعنوان ظروف الشغل والأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في المؤسسة "عمال الإدماج المهني نموذجاً دراسة ميدانية بكلية أدراة، جامعة أدراة، 2015-2016

<sup>2</sup>صمبة زهرة: نفس المرجع السابق



المؤسسة الاقتصادية في الحالات التي يكون الأفراد العاملون بها يشتغلون بنظام العقود وذلك من خلال الكشف عن الآثار التي يمكن أن تطبع سلوك الأفراد جراء نظام العمل هذا.

وجاءت فرضية الدراسة كما يلي:

يؤثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال .

الفرضيتان الإجرائيتان:

الفرضية الإجرائية الأولى: يؤثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال إيجابا .

الفرضية الإجرائية الثانية: يؤثر نظام العمل بالعقود على دافعية سلبا .

من أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود بأن أغلبية أفراد العينة و بنسبة 80% عبروا عن رأيهم الذي يؤكد أثر السلبي لنظام العمل بالعقود على دافعتهم وهذا ما وضحته النسبة المئوية لإجابات المبحوثين والتي مالت للإجابة بنعم على جميع بنود هذا المحور ، وقد برز هذا الأثر السلبي من خلال : التحفيز حيث جميع أفراد العينة عبروا عن آرائهم التي تميزهم عن باقي العمال ، لا يمنح التحفيز اللازم الذي يثير دوافعهم المختلفة وينشط السلوك الطبيعي الذي يتجه نحو تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل بالقدر الذي يسببه من حرمان الفرص التي تتيح الحصول على أجر كافي ومكافآت و علاوات تعطي على حساب الجهد المبذول.<sup>1</sup>

- نوع السلوك المثار: إن جميع أفراد العينة عبروا عن آرائهم التي تؤكد أن نظام العمل بالعقود يثير سلوكات تتصف أكثر بكونها تهدف إلى تجنب الفشل في تحقيق أهدافهم المرتبطة بالعمل أي المحافظة على حجم الجهد المبذول وإنجاز المهام كما مما هو مطلوب.

ج- دراسة آمال سرباح (2006):

<sup>1</sup> كمال صوشي : مساهمة في دراسة أثر عقود العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية – دراسة ميدانية جزائرية للأقمشة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم قسنطينة 2007

عنوان الدراسة عقد العمل محدد المدة في المؤسسات العمومية ، وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم إجتماع تخصص تنظيم والعمل كلية العلوم الإجتماعية بجامعة الجزائر 2006.

الإجراءات المنهجية : إعتمدت على النهج الوصفي ، أما فيما يتعلق بالبيانات فقد إستعانت الباحثة بالإستمارة و الملاحظة و إجراء بض المقابلات كما جمعت في تحليلها للمعطيات الميدانية بين التحليل النوعي و الكمي بإستخدام أساليب قياس النزعة المركزية .

النتائج التي توصلت إليها : توصلت الباحثة على جملة من النتائج أهمها:

- أن تخوف العامل المتعاقد لمدة محددة يعود الى إحتمال عدم تجديد عقد عمله عند إنتهائه.<sup>1</sup>
- يعود عدم مطالبة العمال بتغيير عقود عملهم محددة الى عقد عمل غير محدد المدة نظرا لرغبتهم الترسيم بالمؤسسة هادفين من وراء ذلك إلى إمكانية التمتع بجميع العقود المهنية والإجتماعية .
- يحاول البعض الآخر مطالبة تغيير عقودهم محددة المدة عقد عمل غير محدد لأنهم في إعتقادهم أنها عقود عمل مفتوحة و دائمة.<sup>2</sup>

#### 8/ صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من صعوبات و عراقيل التي تواجه الباحث ، التي تصبح فيما بعد كتحدي له للوصول إلى مراده ، فمثلنا مثل جميع الباحثين واجهنا بعض الصعوبات عل الجانب النظري والجاني الميداني للدراسة :

- إختلاف وتضارب الآراء حول الموضوع
- صعوبة الحصول على موافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية بسبب جائحة كورونا.
- شكل لي التحليل الكيفي للمقابلات صعوبة كبيرة في التحليل وهذا يعتبر شيء جديد .

<sup>1</sup> أمال سرياح : عقد العمل محدد المدة في مؤسسة الوطنية العمومية – دراسة حالة المؤسسة صناعية الحبوب الغذائية و مشتقاتها –رياض الوحدة الإنتاجية مذكرة ماجستير في علم إجتماع تنظيم و العمل ، الجزائر . 2006

<sup>2</sup> أمال سرياح، المرجع نفسه

- تقنية المقابلة تتطلب مهارات كبيرة من الباحث لتأقلم مع المبحوث .

### خلاصة الفصل:

بعد التعرض ضمن هذا الفصل لموضوع الدراسة ، والإحاطة بجميع الجوانب الممكنة لفهمه من تحديد للإشكالية وعرض للتساؤلات و الفرضيات وتحديد المفاهيم وغيرها من الإجراءات المنهجية، سنستعرض فيما سيأتي الفصول النظرية المفاهيم والمتغيرات الأساسية للدراسة، وذلك للوصول إلى تشكيل رؤية أكثر وضوحا و عمقا عن الموضوع .

## عقود العمل المحددة المدة

### تمهيد

- ❖ تعريف عقد العمل.
- ❖ عناصر عقد العمل.
- ❖ شروط صحة عقد العمل.
- ❖ تعريف العقود المحددة المدة.
- ❖ أنواع العقود المحددة في الجزائر.
- ❖ حالات إبرام العقود المحددة المدة.
- ❖ إنهاء العقد المحدد المدة.
- ❖ تجديد العقد المحدد المدة.

### خلاصة

تمهيد:

العمل بالعقود المحددة المدة يعتبر وسيلة من وسائل التعاقد في مجال علاقات العمل نظرا لحاجة صاحب العمل لأيد عاملة في فترات معينة ظرفية كانت أم دائمة ، هذه الظروف هي التي جعلت المشرع يقوم بإبرام عقود من هذا النوع بهدف تنفيذ مهمة معينة في وقت معين،الأصل هنا أن عقد العمل المحدد المدة سمي كذلك لأنه يتضمن أجلا محددًا بين العامل و المؤسسة .

1/ تعريف عقد العمل

هناك عدة تعاريف لعقد العمل نذكر منها:

- ويمكن تعريف عقد العمل على أنه " اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر صاحب عمل وتحت إشرافه وإدارته وتوجيهه لمدة محددة أو غير محددة،مقابل اجر معين سلفاً".

عقود العمل تمثل اتفاق بين العامل ورب العمل يشمل العامل و رب العمل يشمل كافة عناصر علاقة التوظيف ، و يحدد طرفي العقد وطبيعة واجبات العمل، و مستويات التعويض وأشكال المزايا العينية التي سيحصل عليها العامل، والإطار الزمني و قابلية تلك العلاقة للتجديد ، وعدم المنافسة و حماية الملكية الفكرية و الأسرار التجارية لرب العمل.... وغيرها وينتهي عقد العمل بتوقيع العامل و مدير المؤسسة.<sup>1</sup>

ويعرف العقد على أنه " توافق إرادتين أو أكثر إلى إحداث أثر قانوني ،سواء كان هذا الأثر هو إنشاء التزام نقله أو تعديله أو إنهائه.<sup>2</sup>

أما **عقد العمل فهو**: إتفاق يتعهد بمقتضاه شخص بوضع نشاطه في خدمة شخص آخر تحت إشرافه مقابل أجر.

<sup>1</sup>امراد نعوم ، مدخل الى علم النفس التنظيم والعمل ، دار جسر للنشر و التوزيع ، ط1 ،الجزائر ، 2014  
<sup>2</sup> محمد صبري السعدي : الواضح في شرح القانون المدني ( النظرية العامة للإلتزامات، مصادر الإلتزام ) ، دار الهدى للنشر و التوزيع ،(د-ط) ، الجزائر ، 2012 ص 35

- كما يعرفه بن عزوز بن صابر: هو اتفاق يتعهد أحد طرفيه بأداء عمل مادي تحت إدارة العاقد في مقابل أجر حصل عليه.<sup>1</sup>

## 2/ عناصر عقد العمل:

بناء على تفاعل الأبعاد السالفة الطرح و المتغلغلة في الكينونة علاقة العمل، فإن العناصر المستقاة من وجود هذه العلاقة و تميزها عن بقية العلاقات الإجتماعية. وهي عناصر لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، إذ أن عنصر العمل يعتبر موضوع إلزام العامل، والأجريعتبر محل إلزام صاحب العمل، مدة العقد عمر علاقة أما عن العنصر الأخير فيمثل التبعية أو الإشراف على مسار علاقة العمل، ولأنه هذه العناصر لها دورها الكبير في كينونة علاقة لعمل.

**1. عنصر العمل:** يعبر العمل عن موضوع عقد العمل بين العامل وصاحب العمل والسبب الذي يدعوو يدفع الطرفين إلى المواظبة على الإستمرار، حيث عرف العمل في أوساطه المختصين بأنه "مجموعة الأنشطة ذات أهداف محددة، يؤديها الفرد بواسطة عقله وجسده في وجود مجموعة من الأدوات و الآلات، و ينفذها على المادة، الأمر خلق علاقات إجتماعية"<sup>2</sup>

**2. الأجر (الراتب):** يعتبر مفهوم الأجر أحد المعطيات الإقتصادية، لذا فقد إعتبره المختصين في مجال العمل معيار يتحكم بدرجة كبيرة في كفاءة أداء العمل، من منطلق أنه تلك القيمة المالية التي يلتزم صاحب لعمل بدفعها مقابل الجهد أو العمل الذي يقدمه.

" تبعا لشروط التعاقد، و عليه عادة ما يعتبر الأجر المبلغ المتفق عليه في العقد المبرم مع صاحب العمل، لكن دلالة الأجر التأثيرية على العامل وكل سلوكياته أعتبر مؤشرا له دلالاته

<sup>1</sup> بن عزوز بن صابر : نشأة علاقة العمل في التشريع الجزائري و المقارن ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011، ص 42  
<sup>2</sup> أحمية سليمان : الوجيز في قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 الجزائر 2012، ص65.

النفسية والاجتماعية التي أقر بها علماء الاجتماع و النفس و علماء النفس الاجتماعي، لما له من أثر في دافعية العامل ورضاه"<sup>1</sup>.

**3. عنصر الزمن (مدة العمل):** عموماً يشير عنصر الزمن في عقد العمل إلى تلك المدة الزمنية التي يضع العامل فيها نشاطه، جهده و خبرته في خدمة ومصصلحة صاحب العمل من خلال العمل المؤدى والمحدد في عقد العمل، وفق ما لدى العامل من خبرات ومعارف ، التي كونها في مراحل عمرية سابقة، عديدة، طويلة ومختلفة، والمهم توظيفها دون تردد أو اختزال أو توفير أثناء قيامه بالعمل، إذ يقوم صاحب العمل بتوجيهها على منصب عمل معين من المفروض أنها تتناسب مع متطلبات ذلك في المنصب.<sup>2</sup>

**4. عنصر التبعية (الإشراف):** من الناحية التنظيمية المؤسسة بها عدد من العمليات التنظيمية كالخطيط ، الرقابة والإشراف ...إلخ، لكن إحداها وهي الأساسية والمتمثلة التبعية أوالإشراف اعتبرت عنصراً أساسياً في نشوء علاقة العمل، هذه الأخيرة التي تعرف حسب عالمة جورج دهاليسي بأنها "اختيار الشخص الصالح للوظيفة ، إثارة اهتمام كل فرد في عمله، تعليمه كيفية أداءه ، قياس أداءه وتقدير كفايته للاطمئنان الى وجود " الطاقم العملي الكفئ بالمؤسسة . كما تطمئن على العامل في حد ذاته أثناء تواجده في مواقع العمل و في فترات قيامه بنشاطه الوظيفي أو المهني وذلك وفق ما حدده قانون العمل العام للعمل بالتنسيق مع التنظيم الداخلي الخاص بالمؤسسة مكان العمل.

### 3/ شروط مضمون عقد العمل:

انطلاقاً من القاعدة العامة المعروفة، فإن أي شخص بلغ سن الرشد وكان متمتعاً بكامل قواه العقلية، تكون له كافة الأهلية لمباشرة كافة حقوقه المدنية وإبرام كافة التصرفات القانونية والتعاقدية، يستلزم إبرام عقد العمل توافر مجموعة من الشروط في الشخص المتقدم للعمل على النحو الذي يراعى فيه مبدأ إستقلالية المؤسسة دون إهمال للمصلحة العامة وما تقتضيه من قيود، كالتالي لا بد من توفر كافة الشروط في عقد العمل وهي كالتالي:

<sup>1</sup> مليكة عرعور : سوسيولوجية علاقات العمل ، دار المجدلوي للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، 2014 ص 24.

<sup>2</sup> مليكة عرعور: نفس المرجع السابق ص 25

### 1/ الشروط الشكلية:

- الأهلية في عقد العمل : تعرف على أنها صلاحية الشخص لأن تكون له حقوق وصلاحية الإستعمال تلك الحقوق وهي نوعان أهلية وجوب وأهلية أداء ، فالأول هي صفة تجعل الشخص صالحا لا يتعلق به حق معين أو عليه ، أما أهلية الأداء هي صفة تجعل الشخص صالحا للمباشرة بنفسه عملا قانونيا أو قضائيا خاص بالحقوق والواجبات التي تصلح لهذا الشخص لتعليقها به.<sup>1</sup>

**1.1 أما بالنسبة لأهلية:** صاحب العمل فهي تختلف عن تلك المتعلقة بالعامل إعتبار من أن هذا الأخير العامل قد يكون شخصا طبيعيا أو معنويا ، عاما أو خاصا ، فالشخص الطبيعي تشترط فيه الأهلية الكاملة والتي تمكنه من إدارة الأعمال و الأملاك المدنية و تجارية و فق ما تقتضيه الأحكام القانونية. أما الشخص المعنوي فأهليته تتمثل في الإختصاص حسب ما تحدده القوانين الداخلية للمؤسسة المستخدمة التي تحدد الأشخاص و الجهات و المصالح التي تمكنهم من إبرام أو توقيع عقود العمل ، فشرط الأهلية إذن يعتبر من أهم الأركان في العقد بالنسبة للعامل و تخلفه يترتب عنه بطلان العقد.

### 2.1 رضا في عقد العمل:

- يعتبر عقد العمل من العقود الرضائية ، الأمر الذي يقتضي إعمال و تطبيق القواعد العامة السارية بشأن ركن الرضا سواء من حيث قبول العامل للإتفاقيات الجماعية و النظام الداخلي وخلوه من العيوب المختلفة .

- ويتم التعبير عنها تعبيراً صريحا أو ضمنيا، وإنطلاقاً من الأوضاع العملية والتنظيمية الموردة يمكن القول بأن عنصر شرط الرضا في عقد العمل يكون نسبيا، و عدم و رد أحكام خاصة بالرضا في قانون العمل لا يعد خلوا منها ، لأن التعبى عن الإرادة في عقد الهمل يكون بكافة طرق التعبير الشفوية والكتابية بالتعبير الصريح أو الإشارة، إعتبار من أن احتمالات والإكراه تكاد تكون منعدمة فيه .

<sup>1</sup> بشير هدفى: الوجيز في شرح قانون العمل ( علاقات العمل الفردية ) الجسور للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، 2005ص



**3.1 محال والسبب:** يعد هذا الشرط من المسائل التي تتميز بها هذا العقد عن غيره من العقود، بحيث يشير المحل الى الشيء الذي يلتزم المدين للقيام به، أما السبب فهو الغرض المباشر الذي يقصد به الملتزم الوصول إليه من وراء إلتزامه.<sup>1</sup>

- ويشترط أن يكون مشروعاً، حيث يتمثل المحل في عقد العمل في الطبيعة ونوع و الحجم العمل الذي يلتزم به العامل ، وهو الأجر بالنسبة لصاحب العمل و يشترط فيه أن يكون ممكناً ومعيناً أو قابلاً للتعيين، أما بالنسبة للمحل فهو بالنسبة لصاحب العمل هو قيمة ونوعية وكمية الإنتاج .

**2/ الشروط الموضوعية:** وتتعلق بالشخص المتقدم للعمل وهي:

**1.2 جزائري الجنسية:** فالقاعدة العامة للإلتحاق بوظائف الإدارة العامة أو القطاع العام مشروط بالتمتع بالجنسية الجزائرية، إلا أنه لآمانع من تشغيل المؤسسات الجزائرية للأجانب لكن بشروط معينة وذلك حسب المادة 21 من القانون المتعلق بعلاقات العمل والتي تنص على أنه " يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا يوجد يد عاملة وطنية مؤهلة ،وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بها .

**2.2 متمتعاً بالحقوق الوطنية:** نظراً لإرتكابه بعض الجنايات فإن القانون ينص على حرمان الشخص من تولي الوظائف، الأعمال بمؤسسات الدولة ومع إختلافها كعقوبة تبعية.<sup>2</sup>

**3.2 متمتعاً باللياقة البدنية:** من قواعد العامة المستقرة ، سواء من القوانين الوظيفية العامة أو التشريعات المتعلقة بالعاملين في القطاع العام، أن يكون مترشح قادراً ولائقاً بدنياً وعقلياً وهو ما يترك عادة للاتفاقيات الجماعية أمر تحديده .

**4.2 بالغا 16 سنة على الأقل:** فالمؤسسات الجزائرية العمومية الإقتصادية تختلف بالنسبة لشرط العمل بإختلاف طبيعة الأعمال و الوظائف، وذلك أن تشريع العمل عمد فقط الى تحديد السن الأدنى بستة عشرة سنة مع بسيط حماية خاصة على العامل القاصر وهذا مانصت عليه المادة 16 من قانون العلاقات العمل على أنه لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل

<sup>1</sup> جلال مصطفى القرشي: شرح قانون العمل الجزائري ، ديوان المطبوعات ، الجامعية ، الجزائر ، 1984 ص 43

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي : قانون العمل في الجزائر ، المطبوعات الجامعية ، (دط) 1995 ص 11

العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في حالات تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما. ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وليه الشرعي، كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقه.

**5.2 أن يخضع للفترة التجريبية :** فلا يعتبر العقد مبرما ومترتبا لجميع آثاره إلا بعد أن يخضع الشخص المتربص لمدة تجريبية لا تتجاوز 12 شهرا تبعا لكل صنف من العمال كما هو محدد في الإتفاقيات الجماعية، مع إمكانية فسخ العقد من قبل أطراف دون تعويض أو إشعار وعلى كل فإن علاقة العمل في هذه الفترة إنما تماثل من حيث نتائجها عقد العمل تحت الإختبار المعمول به في علاقات العمل بالقطاع الخاص.<sup>1</sup>

#### 4/ تعريف عقد العمل محدد المدة:

يعد العمل المحدد المدة الوسيلة القانونية والتقنية لقيام علاقة عمل مؤقتة بين العامل والمستخدم بشكل يضمن حقوق الطرفين مقابل التزاماتهما التعاقدية .

- هو العقد الذي تتم فيه الأشغال وفق احتياجات المؤسسة المستخدمة إلى يد عاملة

متخصصة في أعمال معينة، لا تكون مماثلة لنشاطها الأساسي وتنجز هذه الأخيرة في سبيل إصلاح أو هدم أو تغيير ما هو موجود من أدوات وممتلكات.

- وقد عرفه **جلال مصطفى القريشي** على أنه: العمل الذي تقتضي طبيعة تنفيذ و إنجاز، مدة محدودة هذا يشترط فيه إضافة الى إختلاف طبيعة صاحب العمل ، ألا تزيد مدة إنجاز هذه الأعمال على ستة أشهر.

- كما عرفه **ليكار**: تعريفا حديثا بأنه ذلك العقد المشار إليه في بنوده لتاريخ بدايته و نهايته أو تحديده لواقعة مستقلة محتملة سواء بنهاية العمل المراد القيام به أو نهاية المدة الزمنية لإستخلاف عامل مثبت .

<sup>1</sup> - محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص، ص 48-49

أما بالنسبة للفقهاء العربيين ، فقد أثارت تعريفاته بالتعريف الذي حدده التشريع المحلي المنظم لعلاقات العمل أو الإجتهد القضائي.<sup>1</sup>

و تتلخص معظم التعريفات لعقد العمل محدد المدة بكونه إتفاق الأطراف المتعاقدة في بداية ونهاية في تاريخ معين .

### 5/ أنواع العقود المحددة المدة في الجزائر:

وضع بموجب المرسوم التنفيذي رقم 402/98 المؤرخ في 12/2/1998 بهدف زيادة وتشجيع وتسهيل إدماج حاملي شهادة علمية سوق العمل من خلال الفرصة التي يمنحها إياهم عقد ما قبل التشغيل ( محدد المدة ) في إكتساب التجربة تساعدهم على الإندماج النهائي لدى أصحاب العمل ، والتي تتمثل في كل الهيئات و المؤسسات العمومية والخاصة .

#### . عقود إدماج حاملي الشهادات : cdi

هذا العقد موجه لفئة الشباب الجامعيين الأجر 15000-دج لخريجي الجامعات بشهادات عليا مثل المهندسين.

الأجر 1000-دج للتقنيين الساميين

#### • عقود الإدماج المهني ( cip ) :

هذا بالنسبة لفئة الثانية فتتمثل في الشباب خريجي التعليم الثانوي ، ومراكز التكوين المهني أو الذين تابعوا تربصا تمهينيا حيث يتم إدماجهم من خلال عقود الإدماج المهني ، مقابل إستفادتهم من أجرة شهرية مقدرة 800 دينار جزائري و ذلك لمدة سنة غير قابلة للتجديد.

#### . عقد التكوين – إدماج cfi :

<sup>1</sup> - طربيت سعيد : النظام القانوني لعقد العمل المحددة ، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر (د،ط) 2013ص 18-17.

موجه للفئة الثالثة المتمثلة في الشباب الذين ليس لهم لا تكوين ولا تأهيل، حيث يتقاضون أجره شهرية مقدرة ب 12,000 دينار جزائري، وذلك لمدة ستة أشهر غير قابلة لتجديد في الورشات ذات المنفعة العامة.<sup>1</sup>

### . شهادة الدراسات التطبيقية duea:

حامل شهادة تقني أو شهادة كفاءة المهنية أو التحكم النهائي من مراكز التكوين المهني وكذا الحاصلين على شهادة دراسة أولى ثانوي حتى ثالثة ثانوي الحاصلين على شهادة أقل من أولى.

### • مديرية النشاط الإجتماعي Das

خاص لأصحاب الشهادات التكوين المهني بمنحة قدرها 9000 دج وتوظف أصحاب الثانوي فما أقل بمنحة قدرها 5400 دج.<sup>2</sup>

### 6/ حالات إبرام العقود المحددة المدة:

إن المشرع الجزائري أوجد خمس (5) حالات لإبرام هذه العقود، كل عقد يبرم خارج هذه الحالات يعتبر باطلا و عديم الأثر، وهذه الحالات هي:

أ/ عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو الخدمات غير متجددة : نجد مثل هذه العقود في المؤسسات البناء والأشغال العمومية مع بعض العمال من أجل إنجاز هذه الأعمال، فمدة هذه العقود هي نفس مدة إنجاز العمل أو الخدمة فبانتهاء هذه الأعمال والخدمات ينتهي عقد العمل ذي المدة المحددة وهذا لطبيعة هذا النشاط غير المستمر.<sup>3</sup>

ب / إستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا و يجب على المستخدم أن يحتفظ به لصاحبه: إن المشرع قد منح للمستخدم الإستعانة بالعمال في إطار عقود عمل محددة المدة

<sup>1</sup>- مرسوم التنفيذي رقم 127-08 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 30 أبريل سنة 2005 يتعلق بإدماج الإجتماعي لحاملي الشهادات المادة من 1-6

<sup>2</sup>- المرجع نفسه.

<sup>3</sup>- بن صابر بن عزوز: نشأة علاقة العمل في التشريع الجزائري و المقارن ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011، ص 75.

حتى لا تتوقف المؤسسة عن العمل ، و لا يشترط ذكر مدة العقد بحجمها الزمني ، وإنما تغطي كامل فترة تغيب العامل الأصلي.

كما أنه لا يمكن تشغيل عمال بعقود محددة المدة في أماكن عمال سرحوا لأسباب إقتصادية أما في حالة إستخلاف عامل يجب ذكر اسمه، مؤهلاته وتحديد أسباب إستخلافه بدقة ويستفيد من هذه الحالة العامل المستخلف من نفس حقوق العامل الدائم.<sup>1</sup>

ج/ أشغال دورية ذات طابع متقطع أن تقوم الهيئة المستخدمة بأشغال تتصف بالدورية

ومعنى أن النشاط الذي من أجله يلجأ صاحب العمل إلى التعاقد من حين لآخر بموجب عقود محددة المدة، وهذا يخرج من نطاق النشاط العادي الذي يمارسه فهو يمتاز بعدم الإستمرار أي طابع التقطع لهذه الأشغال ، فيحكم طبيعتها وبشكل منتظم فترات من الفراغ يجعلها تتوقف تماما عن أداء مهامها و لكن ليس بصفة نهائية.

د/ تزايد العمل وأسباب الموسمية: تتعلق هذه الحالة بالأعمال الموسمية ، كاحتياج النشاط الفلاحي إلى أعمال أكثر من موسم الحصاد و عموما كلما زاد العمل بسبب موسمي جهاز للهيئة المستخدمة الإستعانة بعمال بموجب عقود عمل محددة المدة.<sup>2</sup>

ومنه فإن العمل الموسمي يتميز عن العمل الظرفي الخاص بتغطية احتياجات مؤقتة لليد العاملة أو التزايد المؤقت في العمل ، و إن العمل الموسمي الذي يبرم على أساسه عقود محددة المدة يجب أن تستجيب لأشغال تتكرر دوريا أي متقاطعة في الزمن و تعود بصفة منتظمة و بمجرد توفر هذه الشروط يمكن اللجوء إليها عدة مرات، مادام أن كل عقد تقوم بموجبه علاقة عمل جديدة بين الطرفين.<sup>3</sup>

ه/ نشاطات أو أشغال ذات مدة محددة أو مؤقتة بحكم طبيعتها: هذه الحالة تختلف عن الأشغال غير المتجددة و كذا الأشغال الدورية لذلك يجب أن يكون عقد العمل محددة المدة مكتوبا و أن يبين مدة العلاقة و السبب من أجل الرقابة القانونية، إلا أن المشرع الجزائري

<sup>1</sup>- حمدي باشا عمر: القضاء الإجتماعي ، ( منازعات العمل و تأمينات الإجتماعية ) دار هومة ، الجزائر ، 2012 ، ص 23-24

<sup>2</sup>- حمدي باشا عمر، نفس المرجع السابق ص 25

<sup>3</sup>- بن صابر ياسين : عقد العمل محدد المدة ، دراسة نظرية ( تطبيقية مقارنة ) ، دار هومة ، الجزائر ، 2004 ص 45

حدد مدة العقد القصوى بخمس سنوات " أذ يعقل أن يبقى العامل في إطار علاقة العمل بعقود محددة المدة لمدة طويلة قد تزيد عن العشر سنوات حتى و لو تعلق الأمر بعقود محددة "

إلا أنه يحق للعامل فسخ العقد محدد المدة شرط مسبق.<sup>1</sup>

### 7/ أسباب إنتهاء عقود العمل محددة المدة:

ينتهي عقد المحددة المدة بصفة قانونية بإنهاء العمل الذي قامت لأجله علاقة العمل كما أنه لا يصبح أن يكون مبررا لإنهاء العقد مثل ضرورة المصلحة التي إعتبرها القضاء عبارة عامة لا تكفي و حدها لأن تكون سببا من الأسباب المحددة على سبيل الحصر في المادة 12 من قانون 11/90 التي تجعل عقد العمل محدد المدة.<sup>2</sup>

و تكمن أهمية هذا العقد محدد المدة في الحفاظ على إستقرار علاقة العمل من خلال الزمن المتفق عليه و ينتهي في المدة المتفق عليها ما لم ينص المشرع أو الطرفان على غير ذلك ، لأنه العقد المبرم لمدة أو إنجاز عمل معين و يتفق طرفاه على تحديد ميعاد إنتهاءه تلقائيا بدون مهلة إخطار و بغير مسؤولية.

" فلا بد أن يكون أجل إنتهاء العقد محقق الوقوع أي محدد بطريقة دقيقة و مبسطة منذ إبرام العقد بما لا يتوقف على الإرادة المنفردة لأحد طرفيه ، و بما يمكن منذ إبرامه من معرفة تاريخ الإنتهاء على نحو قاطع و يعتبر الأجل مستوفيا لشروطه السابقة إذا حدد تاريخ الأنتهاء باليوم ، الشهر و السنة أو حيث يحدد بعدد محدد سلفا من الأشهر أو السنوات.<sup>3</sup>

وإذا كانت القاعدة تقتضي بعدم جواز إنهاء عقد العمل محدد بالإرادة المنفردة لأي من طرفيه قبل إنتهاء مدته، إلا أن المشرع خرج على هذه القاعدة لمدة أكثر من خمس سنوات أو كان لمدة حياة العامل أو حياة رب العمل شريطة أن يقوم بإشعار رب العمل قبل إنتهاءه بستة أشهر ، و المحكمة من تقرر في هذا الإستثناء لرغبة المشرع في حماية العامل و إفساخ

<sup>1</sup> - حمدي باشا عمر، مرجع سبق ذكره، ص26-27

<sup>2</sup> - مصطفى قويدري : عقد العمل بين النظرية و الممارسة ، دار هومة للنشر و التوزيع ، ط2 ، الجزائر، 2011، ص233

<sup>3</sup> - همام محمد زهردان : قانون العمل الفردي ، دار المطبوعات إسكندرية ، 1998 ، ص510-511

الباب أمامه لتغيير مستوى معيشته الإقتصادية، دون أن يتقيد في ذلك بما أبرمه من عقود قد تحرمه بسبب طول مدتها.<sup>1</sup>

و إذا كان عقد العمل المحدد المدة مبرما لمدة أكثر من خمس سنوات أو مدة حياة العامل أو حياة رب العمل فإنه يحق للعامل فسخ العقد بعد إنقضاء خمس سنوات دون أن يترتب عليه أي مسؤولية لمواجهة رب العمل في حين أن العامل يظل ملتزما و مرتبطا إلى غاية خمس سنوات من هذا العقد .

و يشترط لإنهاء العقد طرف العامل أن يحضر رب العمل برغبته في الإنهاء ليتمكن رب العمل من إيجاد عامأ آخر يحل محله.<sup>2</sup>

كما أنه لا يجوز لأي طرف من أطراف علاقة العمل ( العامل، رب العمل ) بإنهاء عقد العمال محدد المدة قبل إنقضاء مدته وهو تطبيق القاعدة العامة " التي لا تجيز فسخ العقد ولا تعديله إلا باتفاق الطرفين أو لأسباب التي عينها القانون.<sup>3</sup>

أما إذا إنتهى عقد العمل المبرم لإنجاز عمل معين واستمر طرفاه في تنفيذ العقد بعد إنجاز العمل إعتبر ذلك تجديدا منها لعقد العمل غير المحددة حسب المادة 108.<sup>4</sup>

وينتهي عقد العمل إذا توافر سبب من الأسباب التي تؤدي إلى إنتهاء العقود المحددة وهي كالتالي:

أ/ **الفسخ الإتفاقي:** وذلك باتفاق طرفي علاقة العمل على إنهاء العلاقة صراحة أو ضمنيا، فإذا وقع مثل هذا الإتفاق ينتهي عقد العمل ، ولو كانت المدة أو العمل المبرم لأجله لم ينتهي بعد،<sup>5</sup> إضافة الى أنه إذا أخل إخلالا جاز لرب العمل فسخ العقد أو فصل العامل دون حاجة إلى القضاء وكذلك العامل حق فسخ العقد إذا و جد رب العمل آخر إلتزماته.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- سيد محمود رمضان: الوسيط في شرح قانون العمل، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009ص414-415

<sup>2</sup>- سيد محمود رمضان: المرجع نفسه ص415

<sup>3</sup>- القاضي حسين عبد اللطيف حمدان: قانون العمل اللبناني ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، 2003 ص 460

<sup>4</sup>- أسامة أحمد شتات: قانون العمل، دار الكتب القانونية، مصر، 2006، ص38

<sup>5</sup>- القاضي حسن عبد اللطيف حمدان، نفس المرجع السابق ص346

<sup>6</sup>- سيد محمود رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 416

ب/عجز عن أداء العمل: تنتهي علاقة العمل بعجز العامل كلياً عن تأدية المهام المطلوبة منه، أو عجزاً جزئياً مستديماً ، وطبقاً للمادة 18 من قانون التأمين الإجتماعي رقم 79 لسنة 1975 المعدل بقانون رقم 93 لسنة 1980 " يستحق المعاش في حالة "ج" إنتهاء خدمة المؤمن عليه للوفاة أو العجز الكامل أو العجز الجزئي المستديم متى ثبت عدم وجود عمل آخر لدى صاحب العمل أيا كانت إشتراكه في التأمين".

ج/ الوفاة: إن مجرد وفاة العامل لا يمكن لرب العامل إجبار العامل إلزام و رثة العامل ،كما لا يمكن لأسرة العامل مطالبة رب العمل بورثة العامل، فتنتهي عقود العمل جميعاً بوفاة العامل يعد إنتهاء أي قوة القانون على عكس ما إذا توفى صاحب العمل لا ينتهي العقد المبرم معه.<sup>1</sup>

أي أن عقد العمل لا ينتهي بوفاة صاحب العمل إلا إذا كانت شخصيته محل إعتبار في العقد ، كما لو كان رب العمل طبيباً يستخدم ممرضة لإستقبال مرضاه أو محامياً إستخدام آخر كوكيل لمكتبه ، فيفسخ العقد بوفاة سواء كان محدد المدة أو غير محدد المدة .

د/ إستحالة التنفيذ: إذا استحال على الأجير أن يقوم بالعمل المتفق عليه و لكن يشترط أن تكون هذه الإستحالة نهائية، أما إذا كانت الإستحالة مؤقتة كالحبس أو الإعتقال فلا يؤدي إلى فسخ العقد إلى حين زوال هذه الإستحالة، فإستحالة تنفيذ العمل ترجع الى ظروف ترجع إلى العامل أو رب العمل، أو إلى الأسباب خارجية مثل: رفض الترخيص له بالعمل إذا كان أجنبياً مثلاً و من صور إستحالة قيام رب العمل بتنفيذ إلتزاماته مثل إغلاق المؤسسة نهائياً.

كما أنه يجب على صاحب العمل الذي يريد فصل الأجير بسبب دواعي العمل في الشروع أو إمتداد المرض ما أو حاجز إستحيل عليه تنفيذ العمل المتفق عليه أن يعطيه أخطار نظامية وإلا تعرض للتعويض عن فسخ المفاجيء .

ه/ زواج الأجيبة: يجوز للعاملة (الأجيبة) إنهاء عقد العمل إذا تزوجت و تبدو هذه أهمية الإجازة في العقود المحددة المدة، فهدف المشرع من خلال هذه الإجازة إلى مراعاة مصلحة الأسرة، و إعطاء المرأة وقت لتفرغ لأسرتها و واجباتها الزوجية .

<sup>1</sup> - سيد محمود رمضان : نفس المرجع السابق ص 416



وإذا لم يجر لها القانون العقد للتمت بإحترام مدة كاملة، أو لوجب عليها تعويض رب العمل إذا هي أنهته قبل إنتهاء مدته.<sup>1</sup>

### 8/ تجديد عقد العمل المحدد المدة:

إنطلاقاً من مبادئ العامة لقانون ، فإن التجديد يكون دون تحديد عدد مراته و لكن في حدود يجب أن تبقى معلقة، وهو أمر خاضع لتقدير قاضي الموضوع ، فينتهي عقد العمل المحدد المدة بحلول الأجل المنصوص عليه في العقد. لكن هذا لا يمنع من تجديده بمبادرة من صاحب العمل أو العامل، و يكون التجديد صريحاً أو ضمناً.

#### أ - التجديد الصريح:

يتم بتجديد عقد العمل محدد المدة بعقد جديد محدد المدة و مكتوب و بجب الإشارة هنا إلى أنه حسب القانون الجديد لم يعد تجديد العقد حقاً مكتسباً ، فالتشريع الجديد يجعل حداً لعلاقة العمل بإنهاء ولا يمنح أي حق مكتسب في تجديدها ، كما أن القانون رقم 9-11 لم يجعل أي حد على التوالي العقد العقود المحددة المدة و لم يترتب على عددها أي أثر لتجديد عقد العمل محدد المدة و مهما كان عدد المرات التي وقع فيها التجديد لا يحاول كما كان عليه الشأن في التشريع السابق.

#### أ- التجديد الضمني:

يمكن للعامل أن يبقى في منصبه بعد الأجل المنصوص عليها في العقد وهذا ما يعرف بالتجديد الضمني الصريح في التشريع، أي العقد يتجدد للمرة الثانية و يكون عبارة عن عقد عمل محدد المدة ، أما في التشريع الحالي فإنه في حالة التجديد الضمني يتحول العقد من محدد المدة إلى عقد غير محدد المدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - إلقاضي حسين عبد اللطيف: المرجع السابق ص، ص 48-49

<sup>2</sup> - بن رجال أمال : حماية العامل عند إنتهاء علاقة العمل في القانون الجزائري (د،د)، (د،ط) الجزائر، 2010، ص، ص 84 - 85

## خلاصة الفصل:

يعد العقد من أهم أشكال الإلتزامات التي تربط الفرد مع غيره، أن تعامل الأفراد فيما بينهم يستند في كثير من الأحيان إلى إبرام عقود مختلفة تنشأ عنها إلتزامات مقابل لكلا الطرفين، قد شرعت العقود في مجال المعاملات من أجل إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم، من بين أنواع العقود، من بين أنواع العقود نجد العمل المحدد المدة، وهو عقد ينشأ بين طرفين أو أكثر يتطلب نشوء إلتزامات متقابلة بين أطرافه هذه الإلتزامات التي تقع على كل طرف تمثل حقوقا للطرف الآخر، و بالتالي فإن إلتزام العامل بأداء العمل المتفق عليه، يعد حقا لرب العمل اتجاه العامل، فإلتزام رب العمل بدفع الأجر و ملحقاته يعد حقا للعامل كل هذا يتم في فترة محددة يكون كلا الطرفين على دراية بها.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي والنظريات المفسرة له

❖ تمهيد

❖ تعريف الأداء الوظيفي

❖ محددات الأداء الوظيفي

❖ أنواع الأداء الوظيفي

❖ عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي

❖ طرق تقييم الأداء في المؤسسات

❖ خطوات تقييم الأداء العاملين

❖ النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

❖ أهمية تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة

❖ خلاصة

## تمهيد:

تعتبر عملية الأداء أهم وأخطر عملية في نظام إدارة لأن المعلومات التي توفرها تستخدم في العديد من العمليات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تساهم بشكل واضح في ترقية الأداء داخل المنظمة.

فعملية تقييم الأداء ينبغي أن تتم وفق معايير مطبوعة وعادلة حتى تعطي نتائج ذات مصداقية عالية ولا يتحقق هذا الشرط إلا بحسن إختيار السلطة التي توكل إليها مهمة التقييم و إعطائها الوقت الكافي والإمكانيات اللازمة لإجراء عملية لتقييم بطريقة شفافة تجعل العمال يثقون في عدالتها.

## 1 / تعريف الأداء الوظيفي:

تمهيد إن شيوع إستخدام مصطلح الأداء في الأدب التسيري وكثرة إستعملاته خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي الى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ أهداف أو مدى عن مدى الإقتصاد في إستخدام الموارد، كما نجده في الكثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. وقبل الإسهام في وجهات النظر هذه نشير الى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performanre والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، التي إشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي بالتنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه القاموس petit larousse فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه كمفهوم إقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى<sup>1</sup>، حيث يرى بعضهم أنه قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله وهو ما يراه باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج و لإجراء التحويلات الكمية و الكيفية المناسبة لطبيعة

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة : الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة العدد 1 ، الجزائر ، نوفمبر 2001، ص 86

العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها و تسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة الزمنية المدروسة.<sup>1</sup>

ولتبرير هذا الرأي أو هذا المفهوم للأداء يرى chevalier وآخرون معه أن " الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله .

ويعرف الأداء في المنظمة: السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا: أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد عن الإسهام في تحقيق المنظمة.<sup>3</sup>

كما يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة الى تحقيقها داخل المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة: نفس المرجع السابق ص 87.

<sup>2</sup> عبد البارئ إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية ط2، دار وائل لنشر، 2010ص277

<sup>3</sup> أ حمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، 2002، ص 179.

<sup>4</sup> قريشي محمد الصغير، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة ص111

## 2/ محددات الأداء الوظيفي:

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس باليسير، نظرا لتعدد هذه العوامل من جهة، ولعدم معرفة درجة تأثير كل منهما على الأداء، وتتمثل هذه المحددات في :

- 1- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل و التي يمكن أن تظهر من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، وأشبع جميع حاجاته.
- 2- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** إن القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، إكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.
- 3- **مناخ العمل:** يعبر الإشباع الذي توفره بيئة العمل وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه أشبع جميع حاجياته .
- 4- **الموقف:** (بيئة العمل الداخلية) أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، الإشراف، توفير الموارد، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية الذي يعمل بها الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الإقتصادية<sup>1</sup>.

## 3/ أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على ماهية الأداء يمكن الانتقال الى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض معيار التقسيم لذلك:

## 1/ حسب معيار المصدر:

<sup>1</sup> دراعو فاطمة ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، رسالة ماجستير (منشورة) ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة محمد بن أحمد 2 ، وهران ،2015-2016،ص72

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين، الأداء الذاتي (الأداء الداخلي) والأداء الخارجي:

أ\* **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- 1- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم موردا إستراتيجيا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسير مهارتهم .
- 2- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال .
- 3- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب **\*الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن متغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها<sup>1</sup>.

## 2/ حسب معيار الشمولية :

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي :

أ\* **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

<sup>1</sup> عادل عشي (2002) : الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ص

ب \* الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

### 3/ حسب المعيار الوظيفي :

حسب هذا المعيار ينقسم الأداء الى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء الى :

- أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المرودية والربح العائد على الإستثمار بإعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة .

- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها الحجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها.

- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

-أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء إستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات وإختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان شخص المناسب في المكان المناسب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي : نفس المرجع السابق، ص 18

<sup>2</sup>عادل عيشي : نفس المرجع السابق، ص 19



## 4/ عناصر وأبعاد الأداء الوظيفي:

• **عناصر الأداء الوظيفي:** يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة ويقصد بالفعالية الأشياء الصحيحة، فهو يتعلق بدرجة بلوغ النتائج وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف المحققة.<sup>1</sup>

بمعنى أنه كلما كانت النتائج أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح. أما الكفاءة رغم عدم الإتفاق على تعريف واحد إلا أن جملة التعاريف تصب في أن الكفاءة تعني "عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كلما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج و قلة التكاليف .

وتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد حيث يشير كثير من الباحثين الى أن أهمها مايلي:

1/ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة ومجالات المرتبطة بها.

2/ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظروف العادية و مقدار سعة هذا الإنجاز.

3/ **نوعية العمل:** تتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة مهارات وقدرة على تنظيم وتنفيذ الأعمال دون الوقوع في الخطأ .

4/ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، و مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم النتائج عمله .

5/ **الموظف:** وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات.

<sup>1</sup>عبد الله عبد الرحمان النميان الرقابة الإدارية و علاقاتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير (منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص12

6/ الموقف : وهو ما تتصف به بيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، وفره الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

### • أبعاد الأداء الوظيفي:

1 - البعد التنظيمي للأداء: ويقصد به بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء .

2 - البعد الإجتماعي: يشير الي البعد الإجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم .لأن الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلبا إذا ما اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، ففي أدبيات التسيير: إن جودة التسيير في المؤسسة يرتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية .

وحين لخص الشيخ الداوي مفهوم الأداء قال: إنه عمل الأشياء الصحيحة أي الجمع بين الفعالية و الكفاءة في التسيير و الإنتاج أنه لا يتضمن البعد الإقتصادي فقط بل يتعداه الى البعد الإجتماعي و التنظيمي، وعلى صعيد آخر يشير محمد السعيد أنور سلطان إلا أنه يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد للأداء وهي:

- الجهد المبذول: وتعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، بحيث يكون الإهتمام بنوعية وجودة الجهد المبذول .

- كمية الجهد المبذول: وهو تعبير عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية.

- نمط الأداء: ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان : نفس المرجع السابق 38.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، عمان ، 2011 ، ص 116-117

**5/ طرق قياس و تقييم الأداء الوظيفي:**

في الماضي كان تقييم أداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر رأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل مثل قدراته على أداء العمل، المواظبة والإنتظام والتعاون مع الزملاء.... وغيرها، وتطورت طرق التقييم وأصبحت تركز على نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف الراهنة ومدى تصور أهداف مستقبلية ناجعة، ومن بين هذه الطرق الآتي:

**1/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:**

تعتمد هذه الطريقة في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه على تحديد مجموعة من الصفات كالتعاون مع الرؤساء والزملاء، إحترام مواعيد العمل، الدقة والسرعة في أداء العمل والإلتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معنيا، بحسب توفر كل صفة من الصفات في الفرد ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل. ويعاب على هذه الطريقة إفتقادها للناحية الموضوعية وإستنادها إلى التقدير الشخصي.<sup>1</sup>

**2/ الطريقة الترتيب العام:** يقوم الرئيس بترتيب مجموعة المرؤسين تنازليا وفقا للأداء العام للعمل وليس بناء على صفات والخصائص الشخصية، فالأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحد لأداء المرؤوس مثل ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

**3/ طريقة المقارنة بين العاملين:**

تسمى أيضا طريقة المقارنة المزدوجة حيث يقيم أداء الفرد بمقارنة القيم لكل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين معه بمعنى مقارنة كل موظف بكل عامل في المؤسسة.

<sup>1</sup> عمار بن عيشى : إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 41

## 4/ طريقة التدرج البياني :

تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة في المقارنة وفي التقييم العاملين، ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة بمعنى تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج الآتي: ضعيف، مقبول جيد، جيد جداً، ممتاز.

## 5/ طريقة المراجعة الميدانية:

حيث يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المؤسسة للإستفسار عن أداء العاملين و مناقشتهم و أخذ البيانات والمعلومات على أن يعد قائمة للعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم<sup>1</sup>.

## 6/ طريقة الوقائع الحرجة:

تدعى أيضا طريقة المواقف الحرجة أو الأحداث الحرجة ،و الهدف من إستخدام هذه الطريقة هو إستبعاد إحتمال التقييم على أسس شخصية بحتة ، ويتم قياس الأداء وتقييمه في هذه الطريقة إستناد إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

## 7/ طريقة التقارير:

هي طريقة بسيطة تشبه إلى حد ما الطريقة السابقة (طريقة الوقائع الحرجة) حيث يقوم المسؤول أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها. إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، و مدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف.<sup>2</sup>

## 8/ طريقة مقياس الملاحظات السلوكية

<sup>1</sup> عمار بن عيشي : إتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 41  
<sup>2</sup> سهام رحمون : سهام بن رحمون بيئة العمل الداخلية وأثرها على الوظيفي ، رسالة نيل شهادة الدكتوراة (منشورة) في العلوم - علم الاجتماع- تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014 ص 87- 88

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي الإهتمام بسلوك المرؤسين إلى صفاتهم والإهتمام بما إستطاعوا أن يحققوه من نتائج، وإنتشر استخدام هذه الطريقة بسبب العيوب والإنتقادات التي وجهت للأساليب السابقة الذكر، وهي فلسفة لإدارة إقتراحها العالم الأمريكي بيتر داركم عام 1759 وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها عملية إجتماع الرئيس مع مرؤسيه في بداية المشروع أو فترة العمل، والإتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء. فإذا ما تدني مستوى الأداء الوظيفي الفعلي مع معدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء ما يجب أن يكون عليه وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:

- يتم تحديد الأهداف " النتائج " المطلوب تحقيقها " والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وذلك بإجتماع الرئيس مع المرؤوس لوضع الأهداف والإتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها .

- عند التنفيذ يساعد الرئيس مرؤسيه في تحقيق الأهداف، ويتابع تحقيق النتائج للتعرف على النقائص أو تأخير خارج عن السيطرة المرؤوس

- عند إنتهاء الوقت المتفق عليه وعند التقييم يتم مقارنة النتائج الفعلية " التي تحقيقها " بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الإنحراف عند التنفيذ إيجابا أو سلبا .

- الفكرة الأساسية من تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل من خلال تحديد الهدف الواجب على موظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء المرؤسين والإتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية لوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

#### 9 - طريقة قياس الفعالية التنظيمية:

<sup>1</sup> سهام رحمون: نفس الرجوع السابق 88

حيث تقوم بعض المؤسسات بالإعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها وذلك من خلال جملة من المعايير التي تحددها كل مؤسسة، ولقد حدد كل من توم روبرت وترومان في كتابهما " البحث عن الإبداع " ثمانية خصائص أو معايير المؤسسات الفعالية وهي :

✓ التأكيد على الإنجاز .

✓ الإهتمام بالعملاء و تفهم حاجاتهم .

✓ درجة الإستقلال الممنوحة للموظفين للتصرف .

✓ زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين .

✓ تفهم العاملين للأهداف التنظيم و التفاعل معها .

✓ وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة .

✓ بساطة الهيكل التنظيمي و إنخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .

✓ إقتصار الرقابة المركزية عن الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف و الإبداع .

إن توم بيترز روبرت وترمان، معظم المعايير التي حدودها تركز على أن العاملين سواء من خلال الإهتمام بهم أو تفهم حاجاتهم و درجة الإستقلال الممنوحة لهم ومشاركتهم ، كما ركزا على الهيكل التنظيمي و العمليات نوع الرقابة و المخرجات (الإنتاجية).

أما بالنسبة للمؤسسات الخدمائية كمؤسسات التعليم، الصحة، الأمن، يكون الإعتماد ضئيلا على المعايير ذات طابع المادي ككمية الإنتاج الذي يعتبر معيار أساسي في المؤسسات الصناعية و التجارية<sup>1</sup>.

## 6/ خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

تساهم عملية تقييم الأداء العاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة و الضعف في قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي فإن النتائج التقييم تعتبر مدخلان لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل: الترقيية و النقل وغيرها من العمليات كما تساهم عملية التقييم في التنمية الذاتية للأفراد ومن ثم فإن وجود نظام للتقييم يستدعي توافر أو إتباع الخطوات التالية :

<sup>1</sup> سهام رحمون: نفس المرجع السابق 89

## أ / تحديد المعايير للأداء:

وهنا لا بد من الإعتقاد على عملية تحليل العمل لأن المعايير تختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فالمعلومات المتحصل عليها من تحليل العمل تساعد في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، ومن الجدير ذكره هنا أنه من الممكن الإعتقاد على المعايير متعددة الفاعلية في أداء العمل.<sup>1</sup>

## ب / نقل توقعات الأداء للأفراد:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب عمله وماذا يتوقع منهم، حيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى رؤسائه و تتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض التوصل والإستفسار عن الجوانب غير الواضحة.<sup>2</sup>

## ج / قياس الأداء:

تتم هذه الخطوة من خلال جمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر لجمعها غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

## د/ مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء:

وهذه الخطوة تكشف عن الإنحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي للعامل، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، لذلك لابد من أن تتبع هذه الخطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية.

<sup>1</sup> منحي نظمي وعبد البارئ إبراهيم درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 261-262

<sup>2</sup> منحي نظمي و عبد البارئ إبراهيم درة و آخرون : نفس المرجع السابق ، ص 262

ه / مناقشة نتائج التقييم مع العاملين :

من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم و أن يعرف جوانب القوة والضعف من أداءه وأن يناقشها مع الرئيس بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة أو معالجة النقاط السلبية عن طريق إقتراحات المتبادلة .

و/ الإجراءات التصحيحية:

يمكن أن تكون هذه الإجراءات على نوعين :

**نوع الأول:** مباشر وسريع إذا لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات في الأداء، وإنما محاولة تعديله ليتطابق مع المعيارين.

**النوع الثاني:** هو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم فيه البحث عن السبب الرئيسي، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء، رفع الكفاءة الإتصالات ورفع كفاءة إتخاذ القرار.<sup>1</sup>

7/ النظريات المفسرة لأداء الوظيفي:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به العامل في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه إنتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات تفسر علاقة بين الأداء والأفراد و التنظيم وفيما يلي أهم النظريات التي تفسر الأداء:

1/ نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر **فريدريك تايلور** من أبرز ممثلي هذه النظرية ، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما ورد أنه ليس معيار واحد، محدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال و أنه ليس هناك واضحة بين الأجر والإنتاج .

<sup>1</sup> منحي نظمي و عبد البارئ إبراهيم درة و آخرون : نفس المرجع السابق 262



و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج ، و تم ذلك عن طريق تجديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، و هذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة .

كما أوصلت النظرية بضرورة الإختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، و قد قدمت وسائل لتخطيط و جدولة الإنتاج ، حيث إعتبرت العنصر البشري مثله أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال و آلات و مواد خام و أكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية .<sup>1</sup>

## 2/ نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري ، الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية ، الإلتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ، مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا ، و من أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول"

وتقوم أفكار " هنري فايول " على تصنيف وظائف التنظيم الإداري الى ست مجموعات ووظائف فنية ، تجارية ، مالية ، صيانة ، محاسبة ، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر و الرقابة ، وهي المهام الأساسية للمدير .<sup>2</sup>

ويرى بعض الكتاب أن فايول إستخدم كلمة Le commandement للدلالة على إحدى المهام التي تناط بالمدير ، وأنه يعني بها القيادة و التوجيه و ليس إصدار الأوامر، و من الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية ، تقديمه الصفات التي يجب توفرها في المدير القائد ، ووضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته ، مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المتميز بدوره إذا التزم بها و سار عليها

<sup>1</sup> بدر أحمد حامد : السلوك التنظيمي ، دار الظم ، كويت ، ط1، 1982، ص18-19

<sup>2</sup> Carole hamone et al ,mangement de l'équipe commerciale. Dunod :paris,néd,2014/p14

وهي : مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد ، المكافآت ، المركزية ، التسلسل الهرمي، النظام المساواة ، الإستقرار الوظيفي ، الإبتكار و المبادأة العمل بروح الفريق.<sup>1</sup>

### 3/ نظرية البيروقراطية :

يعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر 1864-1920 وهو عالم إجتماع و إقتصاد و كعالم إجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع و تأثيره بالجماعة ، كما كان العالم إقتصاد مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها و التقيد بموصفات الإنتاج .

أما مبادئ التنظيم البيروقراطي هي:

- العلاقات بين الأفراد هي علاقات لا شخصية فهي علاقات بين الوظائف فقط.
- التحديد الدقيق و الواضح لعمل كل فرد و ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي حيث يدرك الفرد حقوقه وواجباته و يؤدي إلى سرعة الأداء .
- الإعتماد على الإجراءات المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل .
- توزيع السلطة التي تمنح للموظف لإعطاء الأوامر لتنفيذ الأعمال بشكل رسمي و تبعا لقواعد ثابتة ، حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة التي تمنح للموظف طبيعة تلك السلطة .

من خلال مبادئ النظرية البيروقراطية يتضح أن لها أهمية كبيرة في تحقيق الأداء الفعال حيث تنص على توفير درجة عالية في تخصص العمل الذي ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم تكوين الأفراد على أدائها.<sup>2</sup>

فقد ركز فيبر في نظريته على المسار المهني للعاملين، فالتنظيم الهرمي يخلق مراكز وظيفية التي يشغلها الأفراد داخل التنظيم فهو يتدرج إلى مناصب أعلى للحصول على

<sup>1</sup> النمر سعود محمد : السلوك التنظيمي ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1990 ، ص 98  
<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي : نظريات المنظمة ، دار الهدى للنشر و التوزيع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، ( دس ) ص 66

أجر مرتفع وتزويد مسؤولياته وواجباته و هذا ما يحفزه إلى مزيد من الجهد وتحسين أدائه.<sup>1</sup>

#### 4/ نظرية العلاقات الإنسانية :

يعتبر " إلتون مايو" من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع هاوثورن بشركة إلكترونيك الأمريكية، بدأ بدراسة العلاقة بين نوع الإضاءة وفعالية الأداء ، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني إنخفاض في مستوى الأداء وبالتالي الإنتاجية ، الأمر الذي جعله يتفطن إلى أنه هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص إن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم ومن جهة بين العمال و قدرة المدير على التحفيز من جهة أخرى.<sup>2</sup>

بصفة عامة قد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد الاجتماعي و أهميته على الأداء الإنساني ، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعاً و إيجابياً حيث يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية و الإجتماعية للفرد مرتفعاً كما أن الحواجز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل ، إذ أن الرضا لا يرتبط بالعوامل المادية.

#### 8/ أهمية تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة:

تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط التالية:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة و حاجاتها الفعلية للقوى البشرية و ربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية و بدأ بإستقطاب الموارد البشرية الكفاءة و إختيارها و تعبئتها و تدريبها و تطويرها و إستثمارها بكل فاعلية .
- **تحسين الأداء و تطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة على معرفة و تجديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى تطويرها وتحسينها.

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي : نظريات المنظمة ، دار الهدى للنشر و التوزيع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، (دس) ص 66-67

<sup>2</sup> السيد الحسيني : النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، 1985، ص 136

- إكتشاف الإحتياجات التدريبية و تحديدها : إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و تحديد البرنامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطور أداء العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.
- وضع نظام عادل للمرتبات و الحوافز و المكافآت : إن قياس الأداء يساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن إقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم .
- إنجاز عملية النقل و الترقية: يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي ترقيةهم إلى وظائف تتناسب مع قدراته.
- معرفة المعوقات و مشاكل العمل : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل و معرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات وبالتالي تمكن المؤسسة من إجراء التحسينات و التغييرات المطلوبة و التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عليا .
- تقييم المشرفين والمديرين: يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية و تطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص152

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود و آخرون : نفس المرجع السابق ص153

## خلاصة:

إتضح أن الأداء الوظيفي لقي إهتمام واسع من قبل الباحثين في مختلف المجالات الإجتماعية ، وهذا نظرا للأهمية البالغة التي يحتلها الأداء داخل أي مؤسسة فعليه يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة و هذا ماجعل المؤسسات تولي أهمية قصوى لمواردها البشرية من خلال توفير كل شروط الأزيمة من أجل أجور و حوافز مادية و معنوية بالإضافة الى فتح قنوات الإتصال ، و الإهتمام أكثر بسلوكهم و محاولة إيجاد نوع من التناسق و الإنسجام بين القيم الشخصية للأفراد و القيم المسطرة من قبل المؤسسة حتى تضمن بذلك تحسين مستويات أدائها و يجعلها قادرة على مسايرة التطورات الحاصلة .

## الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

- ❖ تمهيد
- ❖ مجال المكاني الدراسة.
- ❖ مجال الزماني للدراسة .
- ❖ مجتمع البحث.
- ❖ الدراسة الإستطلاعية.
- ❖ المنهج الدراسة .
- ❖ أداة الدراسة .
- ❖ العينة.
- ❖ خصائص العينة.
- ❖ خلاصة.

**تمهيد:**

الدراسة الميدانية ذات أهمية بالغة في أي بحث ميداني من أجل الحصول على النتائج الموضوعية للبحث العلمي ، وهذا الأخير يمر بالخطوات تبدأ بتحديد الأسس المنهجية وبتوضيح المناهج المستخدمة في عملية جمع المعلومات إضافة إلى مجالات الدراسة، والتطرق إلى الدراسة الإستطلاعية وعينة دراسة وكيفية إختيارها هذا ما سنتناوله في هذا الفصل .

عرف المشرع الجزائري البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (10-11) المؤرخ في 22 جويلية المتعلق بقانون البلدية : البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية لدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة - إضافة

• **مجالات الدراسة :**

➤ **1- مجال المكاني للدراسة :** (تعريف بالمؤسسة ) كان إنشاء بلدية ماسرى بتاريخ 1882/2/26 حيث كانت تسمى سابقا " أبوكير" .

➤ **الموقع :** تقع بلدية ماسرى في الجنوب الغربي لولاية مستغانم على بعد 13 كم لمقر الولاية حيث تتربع على مساحة 45 كلم<sup>2</sup>، منها 3.777 هكتار خاصة للفلاحة.

➤ **الحدود :**

شمالا: بلدية مستغانم .

جنوبا : بلدية سيرات .

شرقا : بلدية منصوره.

غربا : بلدية عين سيدي شريف<sup>1</sup>.

➤ **رأسمال المؤسسة وطابع نشاطها:**

- البلدية ليس لها رأس مال و طابع نشاطها خدماتية .

<sup>1</sup> مصلحة إدارة الموارد البشرية



➤ الإطار القانوني للمؤسسة

البلدية لها إطار قانوني إداري تابع للجماعات المحلية .

➤ آليات الإتصال بالمؤسسة ( عنوان العادي ، العنوان لألكتروني ، أرقام الهاتف

والفاكس)

**العنوان العادي :** بلدية ماسرى ، دائرة ماسرى ، ولاية مستغانم .

رقم الهاتف : 048-45-36-03

**العنوان الإلكتروني :** لا يوجد عنوان إلكتروني للمؤسسة .

**عدد العمال و الموظفين :** حسب التقسيمات الآتية :

أ- الجنس العمال و الموظفين : 93 ذكور ، إناث 39

ب- الشهادات العلمية و الكفاءة المهنية : محاسب ، تقني سامي في الإعلام الألي ، وثائقي

، أشغال عمومي ، كهربائي ، ميكانيكي .

ج- المناصب والمسؤولية أو المهام : المناصب العليا ، الكاتب العام ، رئيس مصلحة ،

رئيس المكتب ، رئيس فرع .

د- عدد العمال الدائمين 73 عامل و المؤقتين 60 عامل .

➤ مهام البلدية بصفة عامة :

- تسجيل البريد الوارد و الصادر و توزيعه على المصالح .

- إعداد دعوات إجتماعات المجلس الشعبي البلدي و مختلف اللجان .

- تسجيل مداولات المجلس و كذا القرارات الفردية و التنظيمية في السجلات الخاصة بذلك

- تسجيل المحاضر المختلفة.

- متابعة المحاضر اللجان.<sup>1</sup>

تحتوي بلدية مسرى على هيكل تنظيمي يبين الأقسام الموجودة في بلدية كما هو موضح

في الملحق رقم 2.

<sup>1</sup> مصلحة إدارة الموارد البشرية

**3- المجال الزمني للدراسة:**

يقصد به الفترة الزمنية التي إستغرقتها خلال عمليتي البحث النظري و الميداني والتي دامت أشهر أبتداء من من شهر مارس الذي تم فيه جمع المعلومات و الإعداد الجانب النظري ، أما خلال شهري أبريل وماي 2021 تم إجراء المقابلات الميدانية و تحليلها سوسيولوجيا مع إستخلاص النتائج .

**3 - مجتمع البحث :**

تتكون بلدية ماسرى من 132 عامل . عدد العمال الدائمين 73 عامل و عدد العمال المتعاقدين 60 عامل ، خلال الدراسة قمت بإجراء 10 مقابلات مع العمال المتعاقدين 4 ذكور و 6 إناث تتراوح أعمارهم ما بين 22 إلى 35 سنة .

**4 - الدراسة الإستطلاعية :**

قمت بدراسة إستطلاعية من 2021/4/1 إلى 2021/4/6. فبعد حصولنا على الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية التعرف على مؤسسة و مختلف مصالح و إجراء اللقاءات اللازمة والتي وضحنا فيها موضوع دراستنا و قمنا بجمع المعلومات الضرورية ولذلك التي تخدم الموضوع الدراسة. وتمكنت من التعرف على مجتمع البحث . وظروف التي سيتم فيها إجراء الدراسة والصعوبات التي تواجهني في تطبيق أدوات البحث ، بدأ بصياغة أسئلة المقابلة الموجهة للمبحوثين.

**5- منهج الدراسة :**

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد لنا طبيعة المنهج المعتمد عليه و المنهج بهذا المفهوم يعني :

" هو عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبيدات و آخرون : منهج البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية،الأردن ، 1999 ص 85

و عرفه موريس أنجرس : " على أنه مجموعة من الإجراءات و الخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الحصول على الحقائق " <sup>1</sup>.

و عليه فقد إعتدنا على المنهج الوصفي لأنه يناسب دراستنا الكيفية و لأنه يقوم بوصف ماهو موجود و تفسيره وهو يهتم بتحديد الظروف و العلاقات التي تربط بين الوقائع .

**6-آداة الدراسة :** لكل منهج أداة خاصة في عملية جمع البيانات حول موضوع الدراسة و في غالب الأحيان يعتمد المنهج الكيفي على أداة المقابلة ، لقد إختارنا أن تكون أداة المستخدمة في هذه الدراسة هي المقابلة .

تعتبر المقابلة أداة من أكثر الوسائل للجمع المعلومات حيث تكون مباشرة بين فردين أو أكثر وجها لوجه و تتحقق المقابلة بين الدراسات الميدانية في أسئلة التي يلقيها الباحث لمعرفة رأي المبحوث حول موضوع المحدد للدراسة.

**يعرفها وليام :** تبادل لفظي بين السائل و المجيب أو هي عملية من عمليات التفاعل الإجتماعي <sup>2</sup>.

قد شملت دراستنا على 10مقابلات مع عمال المتعاقدين " ببلدية ماسرى "

- عرضنا دليل المقابلة على المحكمين للتحقيق من صدقها و هم أساتذة بكلية العلوم الإجتماعية بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم : أستاذ بلهوري- درداري - مناد سميرة بغية الإستفادة من بعض الملاحظات حول صياغة الأسئلة المقابلة و القيام ببعض التعديلات اللازمة قمنا بتعديل على مستوى أسئلة المحور الأول ودمج المحور الرابع مع المحور الثالث، أصبح دليل مقابلتنا يتضمن ثلاث محاور كل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة:

<sup>1</sup> محمد شفيق : البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، المكتبة الجامعية للطباعة والنشر،الإسكندرية، 2011،ص 86

<sup>2</sup>جمال أبو شنب : البحث العلمي ، مناهج و طرق والأدوات ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، (د،ط) 2010، ص179

**المحور الأول :** العلاقات المهنية لدى العمال المتعاقدين داخل المؤسسة .

**المحور الثاني :** الآثار الاجتماعية والنفسية الناجمة عن العمل بالعقود المحددة المدة.

**المحور الثالث :** أثر عقود العمل المحددة المدة على أداء العمال داخل المؤسسة .

- أسئلة كل حور في دليل المقابلة ملحق رقم 1.

## 7- عينة الدراسة :

لكل بحث ميداني طريقة أو طرق لجمع البيانات الميدانية من المجتمع المدروس حتى يكتمل البحث في شكله النظري أو التطبيقي (الميداني) .

وقد إختارنا في موضوعنا هذا **العينة القصدية** : وهي العينة التي يختارها الباحث بصفة قصدية أو عرضية تستهدف فئة معينة يتميز بها أفرادها بحيث لا تحتاج إلى عملية حسابية لتحديدتها . وهي التي يسعى الباحث لتحقيق هدف أو غرض معين من دراسته ، فيقوم بإختيار أفراد العينة بما يخدم ويحقق هذا الغرض أو الهدف<sup>1</sup>.

- **تعرف العينة :** "على أنها مجموعة جزئية التي يقوم الباحث دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص المجتمع الدراسة الكلي"<sup>2</sup>.

وبما أن دراسة تخص العمال المتعاقدين أخذت عينة من العاملين ببلدية ماسرى .

- **حجم العينة :** تتكون عينة دراسة من 10 عمال متعاقدين في بلدية ماسرى .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان : مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية ، ط1، بدار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص148  
<sup>2</sup> موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات علمية : بوزيد صحراوي دار القصبه للنشر ، الجزائر - 2004 ص298

- خصائص العينة :

المبحوثين	الجنس	السن	الحالة العائلية	المستوى التعليمي	نوع العقد	مدة العقد	مدة التجديد	مدة الخدمة
1	أنثى	30	عزباء	جامعي	Daip	3سنوات	3سنوات	3سنوات
2	ذكر	23	أعزب	ثانوي	La das	6سنوات	سنتين	3سنوات
3	أنثى	27	عزباء	ثانوي	La das	6سنوات	سنتين	سنتين
4	أنثى	22	عزباء	ثانوي	La das	6سنوات	سنتين	سنة
5	أنثى	28	عزباء	ثانوي	La das	6سنوات	سنتين	3سنوات
6	أنثى	31	متزوجة	ثانوي	La das	6سنوات	سنتين	5سنوات
7	ذكر	28	أعزب	ثانوي	La das	6سنوات	سنتين	3سنوات
8	ذكر	30	أعزب	جامعي	La das	6سنوات	سنتين	6سنوات
9	أنثى	26	عزباء	ثانوي	La das	6سنوات	سنتين	3سنوات
10	ذكر	35	أعزب	جامعي	Daip	3سنوات	3سنوات	3سنوات

الجدول رقم 01: يبين خصائص العينة أثناء إجراء المقابلة

تحليل :

- نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الإناث أكثر من عدد الذكور، يمكننا تفسير هذا من خلال التطورات الحاصلة المتمثلة في تغير دور المرأة إجتماعيا من دور تربوي تمارسه في البيت تخطى هذا الدور التقليدي بإيجاد مكانة إقتصادية لها فلم تعد عنصرا مستهلكا فقط بل أصبحت أحد العناصر المنتجة .
- نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الفئة العمرية من 22 إلى 35 سنة هذا يفسر أغلب عمال المؤسسة هي من فئة العمال الذين يملكون قدرات بدنية وعقلية . إضافة إلى ذلك

- معظم الشباب يعملون بعقود عمل محددة المدة لأن الدولة تسعى إلى تشغيل أكبر عدد ممكن من الشباب وإمتصاص البطالة و تحسين الأوضاع الإقتصادية للبلاد.
- نلاحظ من خلال الجدول أن العزاب يشكلوا الأغلبية إذ لا يمكن إغفالها ، وخاصة إذا رجعنا إلى سن المبحوثين حيث نجد أن أدنى سن هو 23 سنة ، هذا ما يوحي بأن أفراد هذه الفئة كلهم في سن يسمح لهم بتكوين أسرة ، وعدم إقبالهم على ذلك مرتبط على الأرجح بعدم إستقرار وضعهم الإقتصادي والمهني، نتيجة لعملهم بصيغة العقود المحددة المدة القابلة للفسخ من طرف المؤسسة في أي لحظة ، مهما كان المستوى المهني الذي ينتمي إليه العامل . لأن الأمر مرتبط بالعقود التي تبرمها المؤسسة مع زبائنها، فهي تعمل وفق الطلبات المقدمة.
  - من خلال الجدول نلاحظ الفئة الغالبة هي فئة ذوي المستوى الثانوي وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة لا تحتاج إلى مستويات العليا .
  - نلاحظ من خلال هذا الجدول أغلب عمالها بصيغة عقود لاداس وهذا راجع إلى كمية المناصب المفتوحة لهم وعدم قدرة الدولة على خلق مناصب شغل أخرى للدفع أجور أحسن من هذه.
  - نلاحظ أغلب عمال هذه المؤسسة كل سنتين يجددون عقودهم .
  - نلاحظ أغلبية العمال في المؤسسة لا تتجاوز مدة خدمتهم 6 سنوات وهذا ما يدل على عدم الاستقرار لدى العمال في المؤسسة مادام وجودهم فيها مرتبط بعقود عمل مؤقتة خاضعة لحاجات المؤسسة من اليد العاملة لتلبية طلبات زبائنها فهذا يعكس واقعنا الحالي المتمثل في العمل وفق عقود العمل المحدودة المدة لفترات طويلة ،التي أصبحت بمثابة صيغة فعلية للتشغيل و ليست مجرد بوابة لدخول عالم الشغل .
- خلاصة الفصل:** تعرفت في هذا الفصل على مكان الدراسة ومجمع البحث المناسب للدراسة وتطبق أداة المقابلة مع المبحوثين وصولاً إلى مجموعة من الخصائص للعينة الدراسة وتحليها من خلال الجدو

## الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

- ❖ عرض وتحليل نتائج المحور الأول.
- ❖ عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.
- ❖ عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.
- ❖ الاستنتاج العام.

تمهيد:

تناولت في هذا الفصل تحليل المقابلات الميدانية مع فئة العمال المتعاقدين داخل بلدية ماسرة. وصولاً إلى نتائج العامة للدراسة و خاتمة إضافة إلى قائمة المصادر و المراجع والملاحق .

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

**المحور الأول:** العلاقات المهنية لدى العمال المتعاقدين داخل المؤسسة ( بلدية ماسرى )

- نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين عن طبيعة العلاقة مع المسؤول كانت أغلبها تتمحور حول علاقة عادية وجيدة ،هذا ما جاء في تصريح المبحوثين رقم 8 ، 10 "علاقة جيدة" أما المبحوثة رقم 4 كانت إجابتها "الحمد لله " وبالنسبة المبحوثين رقم 2،6 صرحوا "علاقة عادية " ومن خلال هذا نستنتج أغلبية العمال المتعاقدين علاقتهم عادية مع مسؤولهم و يوجد إحترام متبادل فيما بينهم و عدم وجود أي مشاكل الكل يؤدي المهام الموكلة إليه على أحسن وجه وإحترام التعليمات من طرف مسؤولهم داخل المؤسسة .

أما بالنسبة لطبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل كانت أغلبية إجاباتهم تتمحور حول علاقة حسنة و جيدة وممتازة كما جاء في تصريح المبحوثة رقم 9،1 "علاقة حسنة " أما المبحوثين رقم 4، 8 "علاقة جيدة نتعاونوا مع بعضانا مثل الخاوة نخدم معاهم كتر ملي نعهد في دارنا " . ترجمة المقطع: "علاقة جيدة يتعاونوا في العمل مع بعضهم البعض علاقاتهم مثل الأخوة يعملون مع البعض أكثر من الوقت الذي يقضونه في بيوتهم "

إضافة إلى هذا تصريح المبحوث رقم 2 "علاقة ممتازة نخدمو جماعة في العمل " ترجمة المقطع : علاقتهم ممتازة يعملوا جماعيا " من خلال هذه الإجابات هذه الإجابات يمكننا إستنتاج علاقة بين الزملاء داخل المؤسسة جيدة يسودها تفاهم و التعاون في الأعمال المكلفين بها بغض النظر عن الفئات و المستويات و نوع العقد.



يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين عن معاملتهم من طرف المؤسسة مقارنة مع زملائهم الدائمين فكانت أغلب تصريحات كالأتي تصريح المبحوثة رقم 3 " معاملة كيف كيف حتى العقوبات كيف كيف " ترجمة المقطع : " نفس المعاملة ونفس العقوبات "

أما تصريح المبحوث رقم 7 "معاملة حسنة بين المرسمين و المؤقتين لا يوجد فرق " من خلال هذا نستخلص أغلبية المبحوثين لا يجدوا فرق بينهم وبين العمال الدائمين لأنهم يعاملون نفس معاملة مع الدائمين كأنهم مثلهم وهذا ما يجعل فئة كبيرة من العاملين في إطار العقود المحددة يشعرون بالإستقرار والتأقلم في عملهم .

نلاحظ من خلال تصريحات العمال المتعاقدين عن مستلزمات التي تقدمها لهم المؤسسة مقارنة مع زملائهم الدائمين كانت أغلب الإجابات تتمحور على عدم وجود فرق في تقديم مستلزمات العمل بين المتعاقدين و الدائمين وهذا ما صرحوا به المبحوثين رقم 8،10 "نفس مستلزمات مكاش فرق " ترجمة المقطع : "نفس المستلزمات لا يوجد فرق "

يمكننا إستخلاص من هذه الإجابات أن إدارة البلدية توفر للعمالها الدائمين والمؤقتين نفس المستلزمات العمل من: مكتب ، أوراق ، حاسوب ، آلة طباعة. أي عدم وجود فرق فيما بينهم وهذا حسب تصريحات. فالمؤسسة تعتمد على نظام العدالة في تقديم مستلزمات العمل .

نلاحظ أغلبية أجابات العمال كانت تتمحور بتبرير الغياب وذلك ما صرحت به المبحوثين رقم 9، 10 " تبرير الغياب و خطرات ميعرفوش بلي غيبت " ترجمة المقطع:

" تبرير الغيات ومرات لا ينتبهوا عن الغياب " أما تصريح المبحوث رقم 8 " تبرير الغياب أما إذا تجاوز 3 أيام يكون الخصم من الراتب " من خلال هذا نستنتج إدارة بلدية لا تستعمل صرامة في إتخاذ القرارات مع عمالها المرسمين أو المؤقتين إلا إذا كان تجاوز للقوانين الداخلية للنظام المؤسسة فهذا ما يفرض عليها خصم من رواتب سواء كان العامل مرسوم أو مؤقت .

• عند عرضنا للإجابات المحور الأول تبين لنا العلاقات المهنية داخل البلدية يسودها جانب من العلاقات الإنسانية والإجتماعية من خلال التعاون والإحترام بين العمال الدائمين

والمؤقتين وعدم التمييز فيما بينهم. وهذا ما يجعل العمال المؤقتين يشعرون بالإستقرار داخل المؤسسة و التأقلم في عملهم ، فبتالي يحسنون أدائهم ويعملون بصورة جيدة في المؤسسة. هذا ما ركزت عليه حركة العلاقات الإنسانية على البعد الإجتماعي وأهميته على الأداء الإنساني ، حيث أن مستوى الأداء الفرد يكون مرتفعا وإيجابيا حيث ما يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والإجتماعية للفرد مرتفعا كما أن الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الأفراد على أداء العمل ، إذ أن لا يرتبط بالعوامل المادية فقط . وبتالي تحققت فرضية تؤثر العلاقات المهنية إيجابا على أداء و دافعية العمال المتعاقدين وهذا مايجعلنا نقبل هذه الفرضية.

#### - المحور الثاني : الآثار الإجتماعية والنفسية ناجمة عن العقود المحددة المدة .

من خلال المقابلات مع عمال متعاقدين كانت أغلب إجاباتهم عن عدم تلقيهم فرصة الترقية مقارنة مع زملائهم الدائمين تتمحور كالاتي تصريح المبحوثة رقم 2 "نقارع مدام ربي كاين ويشوف " أما تصريح المبحوث رقم 8 (30 سنة ، مدة الخدمة في بلدية 6 سنوات ) " تغيضني نتمنى نكون في بلاصتو " ترجمة المقطع : "أحزن أتمنى أن أكون مكانه "من خلال إجابات نستنتج أن العمال الذين مدة خدمتهم في المؤسسة من سنة إلى سنتين لهم أمل في الترقية ، فهذا حافز مساعد على تقديم أفضل ما لديهم في العمل، و يدفعهم ذلك إلى أقصى جهود لتقديم أداء جيد ، فهذا النوع من الترقيات أولها الترسيم و حصول على منصب عمل دائم ، أما العمال أصحاب 3سنوات مافوق عمل في المؤسسة فأصبح الأمل ضعيف لديهم من حيث الترسيم و الترقيات مما يجعلهم يتأثرون نفسيا فأول فرصة تأتيهم أفضل فيتركوا هذه المؤسسة .

ومن جهة أخرى نجد إجابات المبحوثين عن حقوقهم في المؤسسة كانت معظمها يروا نقص في الحقوق و ذلك ماجاء في تصريح المبحوث رقم 10 (أعزب ، 35 سنة ، مستوى جامعي ، مدة الخدمة في المؤسسة 3سنوات)" ناقصين الحقوق لدي غير 70% " أما تصريح مبحوث رقم 2 " معنديش حقوق كيما الخدامين المترسمين " ترجمة المقطع " ليس لديا حقوق نفس الحقوق مثل العمال الدائمين أما تصريح المبحوثة رقم4 (عزباء ، 22

سنة ، مستوى ثانوي، مدة خدمة سنة ) "معديش حقوق " ترجمة المقطع " ليس لي حقوق".

من خلال هذه الإجابات يمكننا إستخلاص أغلبية عمال يروا عدم وجود حقوق لهم في هذه المؤسسة نظرا للمستواهم الأعلى خاصة أصحاب الشهادات الجامعية أي عدم توافق المؤهل العلمي مع طبيعة المنصب الذي يشغله داخل المؤسسة.

زيادة على ذلك الحقوق المقدمة للعمال الدائمين من ترقية و زيادة في الأجور مقارنة مع العمال المتعاقدين محرومين من أقل حق لهم كحق الترسيم و الحصول على منصب عمل دائم داخل البلدية .

أما بالنسبة لطموح العمال المتعاقدين من المؤسسة تمحورت إجابات المبحوثين كالآتي تصريح المبحوث رقم 10،7 "الإدماج " أما تصريح المبحوثة رقم 4 " لاشيء" أما تصريح المبحوثة رقم 3 " نخدم وصاي ودافعا في مؤسسات أخرى ونفوت **concour** ما طامعة والو من هذه المؤسسة " ترجمة المقطع " أعمل فقط و أشارك في مسابقات و لا أطمع في أي شيء من هذه المؤسسة " ومن خلال هذه الإجابات نستنتج أغلب إجابات المبحوثين كانت طموحاتهم حصول على منصب دائم في المؤسسة أما بالنسبة للفئة من العمال التي كانت مدة خدمتهم في المؤسسة من 3سنوات فأكثر أصبحوا لا ينتظروا شيء من هذه المؤسسة للعدم تجديد عقودهم و لا لترسيم .

يتبين كذلك من خلال تفكير العمال عند إنتهاء مدة هذه العقود المحددة صرحوا على النحو الآتي في تصريح المبحوث رقم 2 " بحث غي منصب بعد تأدية الخدمة العسكرية " أما تصريح مبحوثة رقم 5 " الإدماج قبل نهاية العقد أو إيجاد زوج " أما المبحوث رقم 7 "بحث عن عمل في مؤسسة أخرى أو الإدماج " حسب تصريحات نستنتج أغلبيتهم يريدون مواصلة العمل في بلدية بعقد دائم أما الفئة أخرى منهم تفضل ترك تلك المؤسسة بإعتبارها مؤسسة خدماتية ليست مثل المؤسسات الإقتصادية من حيث الأجر والحوافز المادية زيادة على ذلك نجد فئة من المبحوثات التي تجاوز سن الزواج تفضلن الزواج قبل إنتهاء مدة هذا العقد.

نلاحظ إجابات المبحوثين يعتبروا هذا العمل التعاقدى هو عائق أمام حياتهم الشخصية وهذا ما تبين في تصريح المبحوث رقم 10 ( 35 سنة ، أعزب ، مستوى جامعي ، مدة الخدمة في المؤسسة 3 سنوات ) " عائق كبير لأنني إنشغلت على أمور كثيرة في حياتي وإضافة على هذا لم أقدر على مشروع الزواج لأنني لم أتحصل على منصب دائم ومستقر داخل المؤسسة " أغلب الإجابات يروا هذه العقود المتبعة في نظام التشغيل هي عبارة عن مشكل أمام حياتهم الشخصية لأنهم دائما يعيشون في خوف من فقدان مناصبهم ، الأجر الهزيل الذي لا يسمح لهم بتلبية مختلف متطلبات الحياة من سكن، زواج.... إلخ .وهناك ما يصفها بالعقود المحطمة وليست المحددة المدة .

• من خلال عرض إجابات المحور الثاني إستنتجنا العمل بالعقود المحددة المدة لها مجموعة من الآثار الإجتماعية والنفسية على العمال ومنه فإن ماسلو في نظريته يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة أهمها الذات و لا يمكن أن يكون مفروض من الخارج فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأداء عمل معين.

الإنسان يطلب المزيد إذ أنه ما أن يرضي حاجة واحدة حتى يطالب بتغيرها فيصبح للعامل دافع لأداء مهامه و ذلك عندما يرضي حاجياته فيصبح مستقرا وراضي عن عمله، فتحقيق حاجاته الإجتماعية . إضافة على ذلك العقود المحددة تترك نوع من التوتر في نفسية العامل لأن كثرة دوران في العمل قد يؤثر على معنوياته و تطوير أدائه وقدراته المهنية و دافعيته نحو الإنجاز و الأداء الجيد لعمله ، الشيء الذي قد يؤثر على معنوياته و تطوير قدراته على تحسين الأداء ، من خلال هذا يمكننا إستنتاج بأن العقود المحددة لها آثار إجتماعية ونفسية للعمال وبتالي نقبل هذه الفرضية لأنها تحققت .

**المحور الثالث :** تؤثر عقود العمل المحددة المدة على أداء العامل داخل المؤسسة .

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين عن كيفية أداء المهام المكلفين بها داخل المؤسسة فكانت أغلب الإجابات تتمحور حول تأدية صفة منتظمة وهذا ما صرح به المبحوثين رقم 8،9 " أعمل بانتظام " وتصريح المبحوثة رقم 4 "خطرات منتظمة و خطرات راكي عارفة كونترا" أما تصريح المبحوثة رقم 1 "أعمل على حساب المزاج " من خلال هذا

نستنتج أغلب العمال المتعاقدين في بلدية ماسرى ينجزون الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه ، هم العمال الذين لهم أكثر من سنتين و ثلاثة في المؤسسة و أنهم تدرّبوا عن منصب العمل الذي هم شاغلوه في الإدارة ، وأنهم هم الذين سيحاسبون عنه ، و يدخل ذلك ضمن معايير التي تحتسب في عملية الإدماج في منصب عمل دائم في بلدية . أما بالنسبة الذين نفوا قيامهم بكل المهام الموكلة إليهم بانتظام ذلك كونهم الجدد للعمل ببلدية ، وأنهم يعملون مع عمال مرسمين، و يعتبرون ذلك يدخل في إطار التكوين.

يتضح من خلال إجابات المبحوثين عن الحوافز المقدمة من طرف البلدية فكانت أغلبية الإجابات تصرح بعدم وجود حوافز و هذا ما صرح به المبحوثين رقم 4، 8

" لا يوجد حوافز من طرف المؤسسة " أما تصريح المبحوثة رقم 5 " يخسر عليك بارك الله فيك وهذا يخليني نكره الخدمة ونتعب روعي " ترجمة المقطع: من خلال هذا يمكننا إستنتاج بلدية لا يوجد فيها نظام الحوافز بإعتبارها مؤسسة خدماتية تخلف عن الإقتصادية الإنتاجية. و بالتالي بلدية تقدم للعمالها فقط حوافز معنوية .

زيادة على هذا نجد تصريحات العمال على الأجر الذي يتقاضوه مقارنة مع أدائهم هذا ما صرحوا به المبحوثين رقم 2، 5 " الأعمال المنجزة غير متناسبة مع الأجر وهذا ما يدفعني إلى عدم تحسين الأداء " أما تصريح المبحوث رقم 10 " الأجر ليس متناسب مع الأداء " من خلال هذه الإجابات نستخلص قيمة الأجر الشهري الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الأعمال و المهام المكلفين بإنجازها فإن الأجر الشهري يتراوح من 6000 دج إلى 12000 حسب الشهادة المتحصل عليها و المنصب الذي يشغله.

نلاحظ بالنسبة للأشياء التي يجب توفرها للعامل حتى يحسن و يطور أدائه في المؤسسة تمحورت أغلب إجابات المبحوثين حول زيادة في الأجر و حصول على الترسيم وهذا حسب مصرح به المبحوث رقم 8 " الإدماج ، راتب جيد ، العلاوات " أما المبحوثة رقم 5 " عمل دائم في المؤسسة ". أما المبحوثة رقم 9 " زيادة في الأجر، حوافز المادية ، الإدماج ، الترقية " من خلال هذه الإجابات يمكننا إستنتاج العمال المتعاقدين يعتقدون إمكانية الترسيم

في هذا المنصب و زيادة في الأجر الذي يتقاضوه إضافة إلى الحوافز المادية هذه كلها دافع لهم من أجل تطوير و تحسين في أدائهم .

بعد عرضنا للإجابات المحور الثالث نستنتج العمل بالعقود المحددة المدة يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة ، كما جاء في نظرية تايلور عندما ركز على الحوافز المادية بإعتبارها الوسيلة الأفضل لتحفيز العامل على زيادة الأداء في المؤسسة و تطويره . هذا من جهة و من جهة أخرى الأجر الهزيل غير مناسب مع حجم العمل المنجز و لهذا نجد عمال هذه البلدية لا يحسنون تطور من أداءهم لأنها لا توفر لهم الحوافز والأجور المناسبة مع حجم العمل المنجز داخل المؤسسة . ومنه نقبل فرضية تؤثر العقود المحددة المدة سلبا على أداء العمال المتعاقدين . وجودهم في تلك المؤسسة بحيث يعتبروا هذه المؤسسة مجرد محطة عبور ، ومنه نقبل فرضية العقود المحددة تؤثر سلبا على الأداء العمال داخل المؤسسة .

#### - الإستنتاج العام للدراسة :

إعتمادا على الإستنتاجات المتحصل عليها من خلال تحليلنا للمقابلات توصلنا إلى مجموعة من النتائج كالآتي :

- طبيعة العلاقات الإنسانية و الإجتماعية الموجودة داخل المؤسسة لها دور في تحسين أداء العمال و تشجيعهم على العمل في تلك المؤسسة و عدم التفكير في مغادرة المؤسسة والبحث عن مؤسسة أخرى .
- توصلت الدراسة كذلك على أن طريقة المحاسبة في الغيابات و الإنضباط في الدخول والخروج و التأخرات هي نفس الطريقة التي يحاسب بها العمال الدائمين حيث أن عدد ساعات العمل هي نفسها أي لا يوجد فرق بين العاملين المتعاقدين و الدائمين .
- توصلت الدراسة حسب إجابات أغلبية المبحوثين الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع حجم الأعمال المنجزة و أن قيمة هذا الأجر غير مشجع على زيادة الأداء في العمل كونه زهيد حيث لا يلبي إحتياجات هذا إلى جانب غياب الحوافز و خاصة المادية .
- بالنسبة للمستلزمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين المتعاقدين و الدائمين هي نفسها و لا توجد فرق بينهم فإن الإدارة تقدم ذلك لكل العمال سواء الدائمين أو المؤقتين .

- توصلت الدراسة أن العاملين المتعاقدين لا يستفدون من الترقية المهنية و ذلك كونهم متعاقدين و معرضين للفسخ العقد المبرم بينهم و بين إدارة المؤسسة و الترقية تكون للعمال الدائمون فالترقية الوحيدة التي يمكن الإستفادة منها هي الترسيم في عمل دائم.
- العمال المتعاقدين فإنهم يعتبرون هذا المنصب الذي يشغلونه ما هو إلا منطقة عبور و أنهم على الرغم من هذا فإنهم يقومون بكل المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه و بإتقان وذلك من أجل الفوز بمنصب دائم داخل البلدية .

خاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا متمثلة في العقود المحددة المدة وأثرها على الأداء الوظيفي. وكيف يؤثر العمل بعقد مؤقت على حالة النفسية و الإجتماعية .

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن عقود العمل المحددة المدة تمثل حلا مؤقت ، له آثار سلبية إلا أنه حقق بعض المكاسب المادية والإجتماعية وهذا لطبيعة عقد العمل المؤقت التي تجعل العامل يجهل مستقبله المهني و إستقراره الوظيفي، فرغم أنه منصب غير دائم إلا انه هناك إحتمال ترسيمه و الحصول على منصب دائم ، وهذا ما يجعل عقود العمل محدد المدة تؤثر على العامل وأدائه داخل المؤسسة .

و لا شك أن دراستنا لهذا الموضوع مزالت تحتاج إلى توضيح أكثر و تحليل و بيان أعمق ، وبما أن العلم تواصلني تجديدي على هذا الأساس تعد دراستنا هذه بما تحمله من إيجابيات و سلبيات بمثابة جسر أو نقطة إنطلاق لدراسات الأخرى بمناهج و أساليب متعددة و في مكان أو زمان آخر. و رغم ذلك نأمل أن نكون قد أفدنا على الأقل طلبة القسم مستقبلا و إطلاعهم على الواقع المهني أو أولئك الذين يأتون من بعدنا و تحددهم الرغبة في تناول موضوع العمل المحدد المدة والأداء الوظيفي وإثراء الموضوع من زاوية أخرى إعتقادا على ما تم التوصل إليه نظريا و علميا .



قطعة المرادف

## قائمة المصادر و المراجع:

### \*المعاجم:

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ،بيروت، 1986..
- 2- حبيب صحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان،1997
- 3- هزار راتب قبيلة و جميل أبو نصري و آخرون : المعجم العربي دار راتب الجامعية (د،ط)، بيروت .

### \*الكتب:

- 1 - مراد نعوم ، مدخل إلى علم النفس التنظيم و العمل ، دار جسور للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر ، 2014 .
- 2- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ،دار النهضة ، ط2، بيروت ،2002.
- 3- أحمد فرح حسين :الملكية و نظرية العقد في الشريعة الإسلامية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، ( د،ط).
- 4- أحمية سليمان : الوجيز في قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 3 ، 2012 .
- 5- أسامة أحمد الثبات : قانون العمل، دار الكتب القانونية ، (د،ط)، مصر،1999.
- 6- بشير هدفي : الوجيز في شرح قانون العمل ( علاقات العمل الفردية )، الجسور للنشر و التوزيع، ط3 ، الجزائر ، 2005.
- 7- بن رجال أمال : حماية العامل عند علاقة العمل في القانون الجزائري (دط)،(دد)، الجزائر 2010
- 8- بن صابر ياسين : عقد العمل محدد المدة ، دراسة نظرية (تطبيقية مقارنة ) دارالهومة ، الجزائر، 2004 .
- 9- بن عزوز بن صابر : نشأة علاقة العمل في التشريع الجزائري و القارن ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 .

- 10- جلال مصطفى القريشي : شرح قانون العمل الجزائري ، ديوان المطبوعات،  
الجامعية ، الجزائر ، 1984.
- 11- جمال أبوشنب : البحث العلمي ، منهج و طرق و الأدوات ، دار الجامعة الإسكندرية  
(د،ط)، 2010
- 12- حميدي باشا عمر : القضاء الإجتماعي ( منازعات العمل و تأمينات الإجتماعية دار  
الهومة ، الجزائر ، 2004.
- 13- خيضر كاظم حمود و أخرون : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و  
التوزيع ، عمان ، 2007
- 14- ذرة عبد البارئ إبراهيم : العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات  
العامة، دارالفرقان للنشر و التوزيع ، عمان .
- 15- راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ( دار المستقبلية ) ، الدار الجامعية ، إسكندرية  
، 2003.
- 16- ربحي مصطفى عليان : مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية ، ط1، بدار صفاء  
لنشر و التوزيع ، عمان 2000
- 17- سامح عبد المطلب عامر : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر، عمان  
2011،
- 18- السيد الحسيني : النظرية الإجتماعية و دراسة النظم دار المعارف ، القاهرة، 1985.
- 19- سيد محمود رمضان : الوسيط في شرح قانون العمل ، دار الثقافة  
لنشر و التوزيع، عمان ، 2009.
- 20- طربيت سعيد : النظام القانوني لعقد العمل المحددة ، دار هومة ، للطباعة و النشر  
والتوزيع ، د ط ، الجزائر ، 2013.
- 21- الطيب بلولة : إنقطاع علاقة العمل ، منشورات بريتي ، الجزائر ، 2007.
- 22- عامر سعيد ياسين و خالد يوسف الحلف: الإنتاجية القياسية ، معايير الأداء ، قياس  
الفعلي ، دار المريخ ، الرياض 1983.
- 23- علي السلمى : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1997
- 24- فيصل عبد الرؤوف دحلة : تكنولوجيا الأداء البشري (مفهوم و أساليب القياس و  
النماذج) (د،د)، عمان .كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، الأردن، 1999.

- 25- القاضي حسين عبد اللطيف حمدان : **قانون العمل اللبناني** ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، 2013.
- 26- لوكيا الهاشمي : **نظريات المنظمة** ، دار الهدى للنشر و التوزيع ، جامعة منتوري،قسنطينة (د،س) .
- 27- ماجد راغب الحلو : **العقود الإدارية و التحكيم** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004
- 28- محمد الصغير بعلي : **قانون العمل في الجزائر** ، المطبوعات الجامعية، د،ط، 1995.
- 29- محمد شفيق : **البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية** ، مكتبة الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية .
- 30- محمد صبري السعيدي : **الواضح في شرح القانون المدني ( النظرية العامة للإلتزامات ، مصادر الإلتزام )** دار الهدى للنشر و التوزيع ( د،ط) ، 2012.
- 31- محمد عبيدات و آخرون : **منهج البحث علمي،القواعد و المراحل و التطبيقات**
- 32- مدني بن شبرة : **الإصلاح و سياسة التشغيل ( تجربة الجزائرية )**،دارالحامد للنشر و التوزيع ط1،عمان 2009 .
- 33- مصطفى قويدري : **عقد العمل بين نظرية و الممارسة** ، دار الهومة للنشر و التوزيع ، ط2، الجزائر ، 2011.
- 34- مليكة عرعور : **سوسيولوجية علاقات العمل** ، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع ط1، الأردن ، 2014.
- 35- النمر سعود محمد : **السلوك التنظيمي** ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1990،
- 36- هزار راتب قبيلة و جميل أبو نصري و آخرون: **المعجم العربي** ، دار الراتب هشام رفعت : **عقد الجامعية (د،ط)**،بيروت .
- 37- **العمل في الدول العربية** ، دار القومية للطباعة و النشر (د،ط) ، مصر،2002.
- 38- همام محمد زهردان : **قانون العمل الفردي** ، دار المطبوعات ، إسكندرية ، 1998.

**المجلات:**

1- عبد المماليك مزهودة : الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم و تقييم ،مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد -1 الجزائر نوفمبر 2001.

### \* المذكرات و الرسائل :

1- صمبة زهرة : ظروف الشغل و الأداء الوظيفي للعمال المؤقتين في مؤسسة دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إطار مدرسة دكتوراة في علم إجتماع تخصص المنظمات و الموارد البشرية و الإتصال ، عمال الإدماج المهني نموذجا دراسة ميدانية بكليات جامعة أدرار 2016-2017

2- أمال سرباح : عقد العمل المحدد في المؤسسة الوطنية العمومية – دراسة حالة المؤسسة صناعية الحبوب الغذائية و مشتقاتها – رياض الوحدة الإنتاجية مذكرة ماجستير في علم إجتماع تنظيم و العمل ، الجزائر ، 2006

3- دراعو فاطمة ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ، رسالة ماجستير (منشورة) ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد بن أحمد 2 ، وهران ، 2015-2016، ص72

4- سهام رحمون بيئة العمل الداخلية و أثارها على الأداء الوظيفي، رسالة نيل شهادة دكتوراة (منشورة) في العلوم - علم إجتماع – تخصص تنمية البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014.

5- عادل عيشي : الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسير ، جامعة بسكرة ، الجزائر 2002

6- عبد الله عبد الرحمان النميان : الرقابة الإدارية و علاقاتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ( منشورة ) أكاديمية دايف المرتبة العلوم الأمنية ، 2003

7- كمال صوشي : مساهمة في دراسة أثر عقود العمل بالعقود المحددة على دافعية العمال في المؤسسات الجزائرية للأقمشة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم قسنطينة 2007.

ملتقيات :

1 - قريشي محمد الصغير عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدول الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية يومي 23/22 نوفمبر 2011 جامعة ورقلة .

مراسيم :

1 - مرسوم التنفيذي رقم 8- 127 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 30 أبريل سنة 2005 يتعلق بإدماج الإجماعي للحاملي الشهادات المادة 1-6.

مواد :

1 - المادة 8 من القانون 11/90 المؤرخ في 6 فيفري 1990، المعدل و المتمم والمتعلق بعلاقات العمل ، الجريدة الرسمية 17

\*المراجع باللغة الأجنبية:

- a. Carole hamone et al ,mangement de l'équipe commerciale.  
Dunod :paris,néd,2014.
- b. Hillari Thomas wandera ; the short term employmentcontract an organization. An uvrs kinai .2011
- c. Mark Osulivan .Short-Term Employment .Effect of Fixed term contracte on employement performance

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

" مقابلة البحث الميداني "

تحية طيبة ،

أنا طالبة علم اجتماع تنظيم والعمل، بصدد إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تحت عنوان عقود العمل المحددة المدة وأثرها على الأداء الوظيفي أرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل دقة وموضوعية و نعدكم بأن المعلومات المقدمة من قبلكم سوف تستغل في إطار البحث العلمي .

تحت إشراف:

\* د بلکرد محمد

إعداد الطالبة:

\*فغلو أحلام

الموسم الجامعي:

2021/2020



## دليل المقابلة

### بيانات شخصية

- الجنس
- السن
- الحالة العائلية
- المستوى التعليمي
- نوع العقد
- مدة العقد
- مدة التجديد
- مدة الخدمة في مؤسسة

### المحور الأول : العلاقات المهنية لدى العمال المتعاقدين .

- س1: كيف علاقتك المهنية مع المسؤول ؟
- س2: كيف ترى علاقتك مع زملائك في العمل ؟
- س3: كيف ترى المستلزمات العمل المقدمة لك من طرف المؤسسة مقارنة مع زملائك الدائمين ؟
- س4: كيف هي معاملتكم من طرف المؤسسة مقارنة مع زملائكم الدائمين ؟
- س5: في حالة الغياب كيف تكون المعاملة ؟

### المحور الثاني : الآثار الإجتماعية والنفسية الناجمة عن العقود المحددة المدة .

- س1: مارأيك في عدم تلقيك فرصة الترقية مقارنة مع زملائك الدائمين ؟
- س2: هل تعتبر نفسك بكامل الحقوق في هذه المؤسسة ؟
- س3: ماهي طموحاتك من هذه المؤسسة ؟

س4: بماذا تفكر عند إنتهاء هذا العقد؟

س5: هل العمل التعاقدى يشكل عائق أمام حياتك الشخصية؟

**المحور الثالث :** تأثير العقود المحددة المدة على الأداء الوظيفي.

س1: صف لنا مردودك اليومي هل تؤدي عملك بصفة منتظمة؟

س2: ما رأيك عن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة؟

س3: إذا إستدعيت في أوقات الفراغ إلى العمل كيف تكون ردة فعلك؟

س4: كيف هو الأجر الذي تتقاضاه مقارنة مع الأداء الذي تقدمه في العمل؟

س5: في إعتقادك ماهي الأشياء التي يجب توفرها للعامل حتى يحسن و يطور أدائه في المؤسسة؟

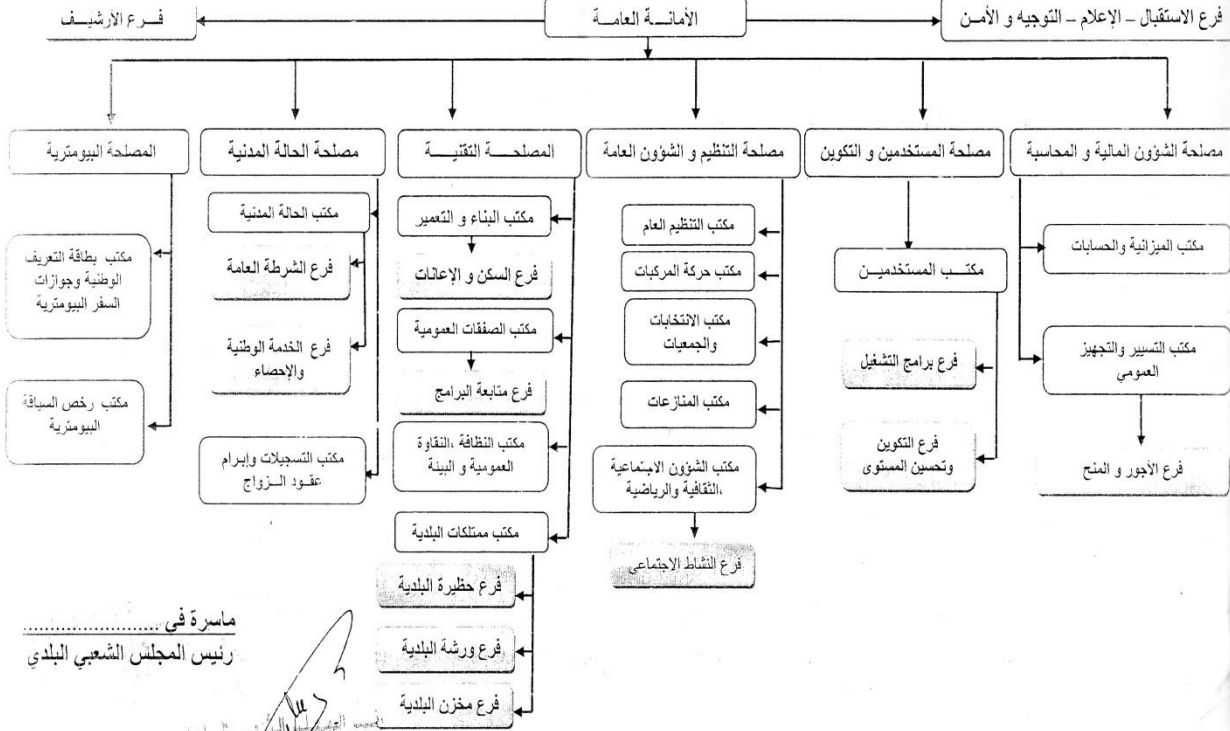
# الملحق رقم: 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## الهيكل التنظيمي لتسيير إدارة البلدية

ولاية مستغانم  
دائرة ماسرة  
بلدية ماسرة

رئيس المجلس الشعبي البلدي



ماسرة في .....  
رئيس المجلس الشعبي البلدي

مستغانم  
بلدية ماسرة  
الأمانة العامة  
مستغانم