

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : الحقوق والعلوم السياسية
تخصص : إدارة محلية

كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق السياسية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان

الدافعية للإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي

دراسة حالة : بلدية الخبانة (2022 – 2025)

إشراف الأستاذ
د / بن مرزوق عنتر

إعداد الطالب
✓ بغداد فيصل

تاريخ المناقشة : 17 جوان 2025

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
زكرياء حريزي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
عنتر بن مرزوق	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
ميلود عروس	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2024 - 2025 م



ملحق بالقرار رقم 10824... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد (م) بغداري نيل الصفة: طالب، أستاذ، باحث
الحامل (د) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 101464361، والصادرة بتاريخ: 22.10.2016
المسجل (د) بكلية / معهد الحقوق قسم العلوم السياسية
والمكلف (د) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة دكتوراه، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: المرافعة للديمقراطية والعدالة الاجتماعية
مقدمة المدة والتوقيت
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ:

توقيع المعني (م)

بمعية
المندوب العام
المجلس الشعبي البلدي
09 جوان 2025

من رئيس المجلس الشعبي البلدي
و بتفويض منه
مكتب الإدارة
مجلس البلدية
البلدية

إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى والديّ الكريمين اللذان تعبوا
وسهروا على تربيّتي وتعليمي أطال الله
في عمريهما وجزاها عني خير الجزاء
إلى زوجتي ورفيقة دربي في هذه الحياة
فقد كانت لي سندا ودعما
إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم وبناتهم
إلى كل زملائي في العمل
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد
إلى كل طالب علم يسعى به وجه الله
سبحانه وتعالى

شكر وعرفان

أحمد الله تعالى أولاً أن أخرجني من غياهب
الجهل والوهم إلى نور العلم والفهم
ثانياً أن وفقني وأعانني على إتمام هذا
العمل المتواضع

كما أرف أسمى عبارات الشكر
والعرفان إلى كل الأساتذة ، خاصة أساتذة
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
على ما لاقيته منهم من تشجيعات وتسهيلات
منذ أن وطأت قدمي الجامعة

كما لا يفوتني أبداً أن أقدم كل معاني الود
والاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف
الذي لم يتوانى ليوم واحد في مد يد
العون لي بداية بتدريسي إلى أن قبل
بصدر رحب أن يشرف على قيامي بهذا
الإسهام البسيط في مجال البحث العلمي
كما لا أنسى جميع زملائي في الدراسة
، خاصة في هذا الموسم الدراسي على
طيبتهم وحسن أخلاقهم .

مقدمة

إنّ المشرع الجزائري على غرار كل المشرعين في الدول الأخرى اهتم بمجال العمل بسن تشريعات وتنظيمات تماشياً مع مختلف المراحل، فمع بداية الإصلاحات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي انتهجتها الجزائر منذ بداية التسعينات وعملاً بدستور 04 فبراير 1989 الذي أقر مبدأ الديمقراطية والإصلاحات الشاملة في النظام الجزائري كان من الطبيعي أن تكون لتلك التحولات آثارها على علاقات العمل، فالتحول من النظام الموجه والقطاع العام إلى اقتصاد السوق والقطاع الخاص ترتب عليه شكل جديد من علاقات العمل يهدف إلى الموازنة والتوفيق بين الجانبين الاجتماعي والاقتصادي من خلال عدة قوانين لعل أبرزها القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل .

وكحتمية تم اللجوء إليها واستجابة لضرورات المصلحة تم من خلال عدة تشريعات إدراج نوع من المرونة والحركية في علاقات العمل، فبعد أن كانت في ظل النظام الاشتراكي موجهة تماماً نحو تحقيق الحماية الاجتماعية أصبحت تخضع لنظام اقتصاد السوق، وبناء على ذلك تم من خلال قوانين 1990 استحداث أصناف جديدة للعمل، كان أبرزها نمط (عقود العمل بالتوقيت الجزئي) .

من الأهداف المرجوة من وراء إقرار المشرع الجزائري لعقود العمل بالتوقيت الجزئي كنمط جديد من أنظمة العمل هو إضفاء المرونة بالشكل الذي يوفر للمؤسسة خيار تسيير شؤونها بصورة اقتصادية عقلانية تتوافق مع مصالحها، وفي نفس الوقت يشكل هذا النمط آلية من الآليات التي تم اعتمادها في خلق فرص عمل وبالتالي التخفيف من حدة البطالة .

وبذلك فعلاقات العمل تتغير حسب الظروف وينشأ تبعاً لذلك تأثير متبادل بين سلوك العامل والمؤسسة التي يعمل بها ، ومما لا شك فيه أن السلوك التنظيمي للعامل يتأثر بنظام العمل الذي يعمل وفقه، وعلى الرغم من أن المشرع قد وضع وحدد الأطر الرسمية التي تؤسس لهذه الأنظمة من العمل و بيّن شكل العلاقة بين العامل والمستخدم، وبالرغم من أن العامل أمضى عقداً في أول الأمر وفق بنود واضحة ومحددة توضح ماله من حقوق وما عليه من واجبات فقد تظهر العديد من المؤشرات الدالة على وجود نوع من اختلال التوازن بين العامل وعمله، وهو ما قد ينعكس بالسلب على أدائه المهني وشعوره بعدم الرضا وضعف دافعيته للإنجاز من خلال سلوكيات معينة .

من هنا كان من الضروري القيام بدراسة تلك السلوكيات ومحاولة فهمها وتفسيرها وربطها بمختلف المتغيرات، والوقوف على رصد مختلف الحاجات والدوافع لدى العامل على أساس أنها محركات تقف وراء سلوكه، ويمكن تفسير تلك السلوكيات على ضوء ذلك ومن ثم الإقرار بأن أداء الفرد وإقباله على القيام بأعمال وتصرفات معينة مرهون بنوع دافعيته ودرجة حاجته لإشباعها .

مبررات اختيار الموضوع :

تتراوح المبررات التي جعلتنا نختار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع بين مبررات موضوعية وأخرى ذاتية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ - المبررات الموضوعية :

نظراً لكثرة انتشار العمل بنظام العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي، خاصة بعد إدماج عدد كبير من عقود جهاز النشاط الاجتماعي إلى عقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي نهاية سنة 2021، هذه الأخيرة التي تشكل نسبة كبيرة في مختلف المؤسسات العمومية خاصة منها البلديات، وهذا ما يستوجب

البحث والتفكير فيما يتعلق بالحياة المهنية لهذا التعداد الهائل من مستخدمي البلديات، والأدوار التي يقومون بها فيما يخص مساهمتهم في سير المؤسسات التي ينتمون إليها .
ومن المبررات الموضوعية أيضا معرفة مدى تأثير الأخذ بهذا الأسلوب من أساليب العمل على دافعية الإنجاز لدى هذه الفئة من العمال .

ب - المبررات الذاتية :

أولا، سبق لي ومررت بتجربة شبيهة بهذا النمط من أنظمة العمل، فقد شغلت منصب عمل لمدة لا بأس بها في إطار عقود العمل المحددة المدة (عقود إدماج حاملي الشهادات) .
أما السبب الثاني فيتمثل في كوني أمارس مهامي حاليا كأحد الموظفين المكلفين بمتابعة وتسيير مستخدمي البلدية محل الدراسة، وعليه وبحكم الأعمال الموكلة لي كان يحركني الفضول دائما حول الأسباب والدوافع التي تجعل العمال ضمن هذا النمط من أنظمة العمل يسلكون منحى دون غيره في إطار المهام التي أسندت لهم في إطار حياتهم المهنية .

أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي أهداف يسعى الباحث إلى بلوغها، وعليه تتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي :
أ - محاولة الوقوف على أهم الأسباب التي تجعل الأفراد يقبلون على العمل على أساس العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي .
ب - معرفة مستوى الدافعية للإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي .

أدبيات الدراسة :

1. دراسة (هاجر بوتيقار) الموسومة بـ دور القيادة الإدارية في رفع مستويات الدافعية للإنجاز لدى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية بولاية جيجل وسطيف بالجزائر)، وقد كان من بين الأهداف التي حاولت هذه الدراسة التوصل إليها تشخيص واقع دافعية الانجاز للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا بالمؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل أثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي، المستوى الإداري) على مستوى الدافعية للإنجاز لدى القيادات الإدارية الوسطى والدنيا، وقد ضمت عينة الدراسة (199) فردا، أستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على مجموعة من الأدوات التي رأى أنها تناسب إجراء دراسته منها الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، الوثائق والسجلات .

وبعد تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى القيادات الإدارية الوسطى والدنيا في المؤسسات محل الدراسة مرتفع، كم كما أن دافعية الانجاز لدى القيادات الإدارية الوسطى والدنيا لا تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري) وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مداخل القيادة الإدارية وفق (مدخل السمات، مدخل سلوك القائد، المدخل الموقفي، مدخل

القيادة التحويلية) ودافعية الإنجاز لدى القيادات الإدارية الوسطى والدنيا، كما أن أكبر مدخل له تأثير إيجابي هو مدخل القيادة التحويلية .

2. دراسة (صوشي كمال) بعنوان **مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية** (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية بالمسيلة - TINDAL -)، ومن بين الأهداف التي حاولت هذه الدراسة الوصول إليها الكشف عن طبيعة التغيرات التي من الممكن أن تطبع سلوك الأفراد العاملين بنظام العقود إزاء إقبالهم على تحقيق أهدافهم المتعلقة بالعمل، كما سعت هذه الدراسة ميدانيا إلى الكشف عن طبيعة توظيف المؤسسة لحاجة العمال للاستقرار المهني من خلال ربط تحقيق أهدافها بتحقيق هدف العمال للاستقرار والكشف عن حجم المشكلات التي يمكن أن يخلقها عدم الاستقرار المهني للعمال على مستوى أدائهم وإقبالهم على العمل، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (74) فردا، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان في دراسته بأدوات لجمع البيانات كالمقابلة والسجلات والوثائق واستمارة الاستبيان ، ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 80 % عبروا عن رأيهم الذي يؤكد الأثر السلبي لنظام العمل بالعقود على دافعتهم، وهو ما عكسته إجاباتهم حيث أكدوا جميعهم أن نظام العمل بالعقود الذي يميزهم عن باقي العمال لا يمنحهم التحفيز اللازم الذي يثير دوافعهم المختلفة وينشط سلوكهم الطبيعي نحو تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل بالإضافة إلى حرمانهم من الحصول ولو على قدر بسيط من حقوقهم مثل الحوافز المادية كالمكافآت والعلاوات أو الجوانب المعنوية المتمثلة في الشكر والتقدير والاعتراف، كما عبر جميع أفراد العينة عن أرائهم بأن نظام العمل بالعقود يثير سلوكيات تنصف أكثر بكونها تهدف إلى تجنب الفشل في تحقيق أهدافهم المرتبطة بالعمل (المحافظة على منصب الشغل) وتجنب العقاب والسلوك غير المرغوب فيه (تجنب الذم والتوبيخ) من طرف المسؤولين .

3. دراسة (خلادي يمينية، باوية نبيلة، محمدي فوزية) بعنوان **الدافعية لإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود محددة المدة** (دراسة استكشافية بالمؤسسات الاستشفائية بمدينة وقرت)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الدافعية للإنجاز للعمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود محددة المدة، وكذا معرفة التباينات في دافعية الإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود محددة المدة بالنظر إلى اختلاف العوامل، وتكونت عينة الدراسة من (120) عامل وعاملة، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لتفسير النتائج المتحصل عليها بالإضافة إلى توظيف الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات صممت لذات الغرض، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن ارتفاع مستويات الدافعية لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود محددة المدة يرجع إلى رضا العامل عن عمله واقتناعه به وحب له بغض النظر عن طبيعته لأنه وببساطة يحقق له أهدافه ومطامحه ، كما كشفت الدراسة أن أكثر الأسباب تأثيرا في حب العامل لعمله هي الدخل، تعاون جماعة العمل، المهارة، التدريب، تقدير المشرفين، أما العوامل الأقل تأثيرا فتراوحت بين حرية المنافسة بين الزملاء في انجاز الأعمال الموكلة لهم وإتاحة الفرصة لتقديم المقترحات والترقية ... الخ .

4. دراسة (بويدية مريم، بوعكاز سليمة) بعنوان **عقود العمل المحددة المدة وتأثيرها على دافعية الإنجاز** (دراسة ميدانية على عمال الإدماج المهني بديوان مؤسسة الشباب لولاية أدرار)، وكان الهدف منها معرفة ما إذا كان العمل بالعقود غير محددة المدة يكسب المتعاقدين خبرات مهنية بالإضافة إلى محاولة الكشف عن أهم الأسباب التي تدفع الفرد للعمل على أساس عقد لمدة

محددة والتعرف على طبيعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على سلوك الأفراد العاملين بنظام العمل بالعقود المحددة المدة ومدى إشباعهم لحاجياتهم ، وتكونت العينة من (50) عامل وعاملة واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استمارة الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات الميدانية، أما عن نتائج هذه الدراسة فتبين أن العمل بالعقود المحددة المدة يؤثر على دافع الحاجة للعامل وهذا راجع إلى أن الأجر الذي يتحصل عليه في إطار العقود المحددة المدة لا يلبي احتياجاته من متطلبات الحياة الاجتماعية، أما فيما يتعلق باحتمالية تأثير العمل بالعقود المحددة المدة على دافع الحوافز للعامل، فقد صرح ثلثا الباحثين بأن نوعية المكافآت المتحصل عليها داخل مؤسستهم هي حوافز معنوية فقط ، وهذا راجع لطبيعة ونوعية العقد كما صرح كل الباحثين بأنهم لا يحصلون على أي منح وعلاوات إضافية للأجر الذي يتقاضونه في إطار هذا النوع من عقود العمل، كما استنتج الباحث أن العمل بالعقود المحددة المدة يؤثر على دافع النجاح وذلك راجع إلى رغبة الباحثين في تناسب امتيازات المنصب المعروض من (علاوات، زيادات في الأجور، ترقية ..) مع الجهد المطلوب في العمل، وكاستنتاج عام لهذه الدراسة تبين للباحث أن لطبيعة العمل المحدد المدة تأثير على دافعية الانجاز .

5. دراسة (حببية ونوغي) بعنوان **الدافعية للإنجاز وتقدير الذات والرضا الوظيفي للأساتذة الدائمين والمتعاقدين العاملين بالتعليم الابتدائي** (دراسة مقارنة - ولاية المسيلة نموذجاً -) كان من بين الأهداف التي سعت هذه الدراسة الوصول إليها هي الكشف عن بعض جوانب شخصية الأستاذ الدائم والأستاذ المتعاقد العامل في التعليم الابتدائي بالجزائر المتمثلة في دافعية الإنجاز و تقدير الذات والرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في دافعية الانجاز وتقدير الذات والرضا الوظيفي بين الأساتذة الدائمين والمتعاقدين حسب الجنس من أساتذة التعليم الابتدائي ببعض ابتدائيات ولاية المسيلة، وكذا الكشف عن بعض الاختلافات في دافعية الانجاز وتقدير الذات والرضا الوظيفي بين الأساتذة الدائمين والمتعاقدين في مدارس حضرية وريفية بولاية المسيلة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (310) فرداً من الأساتذة الدائمين والمتعاقدين من الجنسين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد ووصف الظاهرة المدروسة، وقد استعان الباحث في دراسته بالاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات والمعلومات، ومن بين النتائج المتوصل إليها في نهاية هذه الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في تقدير الذات والرضا الوظيفي بين الأساتذة الدائمين والمتعاقدين العاملين في التعليم الابتدائي، بينما كانت الفروق في دافعية الإنجاز غير دالة إحصائية، كذلك وجود فروق غير دالة إحصائية في دافعية الانجاز وتقدير الذات والرضا الوظيفي بين الأساتذة الدائمين والمتعاقدين بالنسبة للذكور، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في دافعية الانجاز وتقدير الذات والرضا الوظيفي بين الأستاذات الدائمات والمتعاقدات، كذلك وجود فروق دالة إحصائية في تقدير الذات والرضا الوظيفي سواء بالنسبة للعاملين في الريف أو الحضر، بينما الفروق في دافعية الإنجاز جاءت غير دالة إحصائية سواء بالنسبة للعاملين في الريف أو الحضر .

- انطلاقاً مما تقدم ومن خلال اطلاعنا على ما جاء في الدراسات السابقة التي قمنا بذكرها وحصر لأهم النقاط التي ركزت عليها كل دراسة نجد أنها ركزت على متغير واحد من متغيرات موضوعنا أو متغير شبيه به، ولا نجد أنها ركزت على المتغيرين معاً من خلال ربط أحدهما بالآخر (الدافعية للإنجاز - نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي)، وفي حدود اطلاعنا لم تجرى دراسة عالجت هذا الموضوع، موضوع دافعية الإنجاز وربطه بهذا النمط من أنظمة العمل وهو

العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي، بحيث لم يتم العثور على بحث أو دراسة عن موضوع الدافعية للإنجاز وعلاقته بنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي، وبالرغم من ذلك فقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات بشقيها النظري والتطبيقي، كما لاحظنا أن موضوع هذا النمط من أنظمة العمل لم يحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين .
وانطلاقاً مما سبق رأينا أن موضوع بحثنا بمثابة بحث مكملٍ للدراسات السابقة من جهة ومختلفاً عنها في بعض الجوانب الأخرى .

الإشكالية الأساسية :

ما مدى تأثير نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال هذا النمط من أنظمة العمل ببلدية الخبانة خلال الفترة الزمنية (2022 – 2025) ؟

التساؤلات الفرعية :

- ✓ هل يؤثر نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال هذا النمط من أنظمة العمل ببلدية الخبانة إيجاباً ؟
- ✓ هل يؤثر نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال هذا النمط من أنظمة العمل ببلدية الخبانة سلباً ؟

حدود المشكلة :

- 1 – الحدود البشرية : استهدفت هذه الدراسة العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي ببلدية الخبانة ولاية المسيلة .
- 2 – الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة في بلدية الخبانة وهي بلدية من بلديات ولاية المسيلة .
- 3 – الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة منذ سنة 2022 إلى غاية سنة 2025 .

استناداً للإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

هناك تأثير كبير لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال هذا النمط من أنظمة العمل ببلدية الخبانة .

الفرضيات الفرعية :

- ✓ هناك تأثير إيجابي لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال هذا النمط من أنظمة العمل ببلدية الخبانة .
- ✓ هناك تأثير سلبي لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال هذا النمط من أنظمة العمل ببلدية الخبانة .

منهجية الدراسة :

أولا - المنهج المعتمد :

انطلاقاً من أن أهداف البحث تتمحور حول إمكانية وجود دافعية للإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي، وأن هناك مجموعة من المتغيرات تتحكم في هذه العلاقة، وبالنظر على أن المنهج المستخدم من الأساسيات التي يبني عليها الباحث دراسته بهدف التوصل إلى نتائج بطريقة علمية وتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة، وتجسيدا لفكرة أن المنهج المعتمد يختلف تبعاً لكل دراسة من الدراسات على حسب طبيعة المشكلة المطروحة وموضوع البحث، ولكي تكون الدراسة التي قمنا بها علمية اعتمدنا المنهج الوصفي الذي ارتأينا أنه يتناسب مع المشكلة موضوع الدراسة، لأنه الأكثر قدرة وملائمة على كشف أهم الأسباب والعوامل التي تربط بين متغيري الدراسة .

يرى الباحث " سعد سلمان المشهداني " بأن أهم أهداف المنهج الوصفي في البحث هي فهم الحاضر من أجل توجيه المستقبل ، فالبحث الوصفي يوفر بياناته وحقائقه واستنتاجاته الواقعية باعتبارها خطوات تمهيدية لتحولات تعد ضرورية نحو الأفضل¹ .

كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة وهو " المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها عن الوحدات المشابهة "² وقد تم استخدام هذا المنهج في الفصل الثالث، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي بعقود غير محددة المدة ببلدية الخبانة.

كما استخدمنا المنهج الإحصائي وهو منهج يعتمد على الطرائق الرقمية والرياضية في معالجة و تحليل البيانات التي يتم جمعها ميدانياً، وذلك بغرض تفسير النتائج المتوصل إليها، ليتم فيما بعد استخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة .

محاور الدراسة :

انطلاقاً مما تقدم سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة الانعكاسات التي تخلفها جملة من العوامل والأسباب على دافعية الإنجاز لدى العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي بعقود غير محددة المدة داخل البلدية ورد فعل هذه الفئة في ظل تلك المتغيرات وتأثيرها على أدائهم الوظيفي، وعليه اعتمدنا في هذه الدراسة على خطة بحث قسمناها إلى جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني .

يتكون الجانب النظري من فصلين تناولنا فيه ما يلي :

- الفصل الأول وقد شمل الإطار المفاهيمي والنظري لمصطلحات الدراسة بحيث تناولنا في المبحث الأول منه الإطار المفاهيمي والنظري لدافعية الإنجاز، وفي المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي، والفصل الثاني تناولنا فيه طبيعة العلاقة بين العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي ودافعية الإنجاز بحيث تناولنا في المبحث الأول منه العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز لدى أصحاب العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي، وفي المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تأثير العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز .

¹ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط2 (عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2019)، 128.

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4 (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2007)، 130.

- يتكون الجانب الميداني من فصل واحد وهو الفصل الثالث والأخير وقد شمل انعكاسات العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال بلدية الخبانة ، حاولنا في المبحث الأول منه تقديم نبذة عن بلدية الخبانة وتحليل هيكلها التنظيمي، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تحليل دافعية الإنجاز لدى العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي بعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي ببلدية الخبانة .

تحديد المصطلحات :

1 - نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي :

هو اتفاق يتم بين عامل (المستخدم) و مؤسسة (المستخدم)، تنشأ بينهما علاقة، يمتثل طرفاه بأداء ما عليهما (واجبات) وفي المقابل الاستفادة من مزايا (حقوق) وفق ما تم تحديده في العقد المبرم بينهما .

2 - الدافعية للإنجاز :

هي مجموعة من العوامل التي تحرك الفرد وتثير فيه الرغبة للقيام بعمل معين من أجل تحقيق غاية محددة .

صعوبات الدراسة :

في إطار إنجاز هذه الدراسة المتواضعة واجهتنا بعض الصعوبات التي حالت دون الإلمام المطلوب بشتى جوانب هذا الموضوع نذكر منها العناء في تجميع المراجع المتعلقة ببعض الأفكار التي طرحت في الدراسة، وذلك لقلّة الدراسات التي تناولته فهناك جوانب تتوفر فيها المراجع بكثرة وأخرى تشح فيها المراجع، بالإضافة إلى ذلك عامل الوقت الذي لم يكن لصالحنا فقد عانينا من ضيق المدى الزمني للدراسة التي تتطلب جهدا في البحث والتمحيص وتوظيف ما يمكن أن يفيد ويثري الدراسة .

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي والنظري
لمصطلحات الدراسة

تمهيد :

تساعد الدافعية كمفهوم في الوقوف على حقيقة بعض السلوكيات الإنسانية التي يتعسر فهمها، ذلك أن محاولة تفسير تصرفات الأفراد والتنبؤ بما يمكن أن يصدر عنهم من أقوال وأفعال لا يتم بناء على تأثيرات البيئة الخارجية وحدها، بل من الضروري أن نعرف شيئاً مما يكمن في حالتهم الداخلية والوقوف على جوانب منها كـ رغباتهم وطموحاتهم ومثابرتهم في سبيل تحقيق هدف معين، ويرجع هذا الأمر إلى التسليم بأن (كل سلوك وراءه دافع) .

وما كثرة الدراسات والأبحاث قديمها و حديثها التي تناولت الدافعية كأحد أهم وأبرز المواضيع إلا تعبير عن ذلك، وإذا كانت الدافعية تشغل حيزاً رئيسياً ومحوراً أساسياً في علم النفس فإن دافعية الإنجاز تمثل أحد الجوانب الهامة ضمن منظومة الدوافع الإنسانية المتعددة .

ولأن الدوافع تعكس تصرفات الأفراد سواء كانوا ضمن علاقات رسمية أو غير رسمية وعلى اختلاف مراكزهم داخل التنظيمات التي ينتمون إليها، برزت الحاجة دوماً إلى الإحاطة والإلمام برغباتهم وأهدافهم التي يصبون إلى تحقيقها وإيجاد نوع من التوازن والمصلحة المشتركة بينها وبين ما تأسست عليها تلك التنظيمات ككل متكامل .

وعليه ارتأينا أن نتناول بعضاً من الجوانب المفاهيمية والنظرية لمفهوم كل من الدافعية للإنجاز وكذا نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي من خلال مبحثين اثنين حيث يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي والنظري لدافعية الإنجاز أما المبحث الثاني فيتناول الإطار المفاهيمي والنظري لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي والنظري لدافعية الإنجاز

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم تعريف لدافعية الإنجاز وعلاقتها ببعض المفاهيم ذات الصلة بها، ثم التطرق إلى تصنيف دافعية الإنجاز وأهم العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى بعض النظريات المفسرة لها، وذلك من خلال ثلاث مطالب :

المطلب الأول : تعريف الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض المفاهيم المرتبطة بها**أولاً - تعريف الدافعية :**

أحصى " كلنجينا " حوالي (98) تعريفاً حيث تختلف هذه التعريفات من باحث لآخر فمنهم من يرجعها إلى جوانب نفسية متعلقة بالفرد، ومنهم من يرجعها إلى جوانب خارجية تتعلق بالبيئة ويرجع هذا الاختلاف إلى منطلقات كل باحث، كذلك يرجع الاختلاف بين الباحثين في معالجة هذا المفهوم حيث يركز البعض على المحددات، ومنهم من يركز على النتائج، وقد أوضح " ماكلياند " (أن هناك توجهين للتعامل مع هذا المفهوم ويشير التوجه الأول إلى أن الدافعية تقوم على أساس وجداني أي أن لكل دافع حالة وجدانية خاصة به وهذا الاتجاه مستمد من نظرية " ماكلياند " و " اتكنسون ") ويشير إلى أن للدوافع آثار بعيدة المدى على السلوك.

أما عن المنحى الثاني، فينظر إليه من خلال النماذج المعرفية ويرى أصحاب هذا الرأي أن الدافعية ظاهرة معرفية، وعليه فإن الذات تعنى بمعالجات المعلومات كما أنه يقوم بتنشيط وتقويم مخطط الذات لما لها من أثر على السلوك¹.

يحاول البعض من الباحثين مثل " أتكسون " التمييز بين مفهوم الدافع (Motive) ومفهوم الدافعية (Motivation) على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة².

هي القوة الداخلية التي تجعل الإنسان يتصرف ويتحرك، ويشعر بها دون أن يلمسها وهي المحرك الأساسي للوصول إلى حاجة أو رغبة معينة، وعدم إشباعها يولد حالة من القلق والتوتر، ووراء كل دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تحريكه، كما تعرف الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك والمحافظة على استمراريتها، ويتضمن التعريف عناصر هي :

- الدافعية سلوك هادف يطمح لتحقيق نتيجة معينة .
- تلتقي الدوافع بالتعلم في توجيه السلوك .
- الدافع هو باعث من الدرجة الأولى في الإنسان³ .

يعرفها " بانتنيل " على أنها (الطاقة التي تجعلنا نتحرك، في حين يعرفها " أوبار Aubert " بأنها المنطلق لأي سلوك والشئ الذي يدفع ويخلق فينا الحماس أما " ديكر Decker " فيعرف الدافعية على أنها (مصدر للطاقة النفسية ضرورية لحدوث الفعل)، أما " أوجار وبوشلار Auger et Bouchelart " فيريان أنها (خلق الشروط التي تدفع لحدوث الفعل يعني استثارة الفعل وإعطاء الحركة)⁴.

ثانيا - بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية :

- العادة Habit :

العادة أنماط معينة من السلوك المكتسب الذي نتعلمه أثناء الممارسة ووفقا للتكوين النفسي والعضوي والحركي والذهني لكل فرد، وبحسب المستوى الثقافي والأنماط السلوكية والمعرفية والوجدانية التي تنتقل إليه من مجتمعه .

وتعرف العادة Habit بأنها سلوك يتكرر معنا فيثبت وتصبح له قوة دفع توجه الفرد وجهات معينة وتطبع تصرفاته ، ويعرف بها ، وتكون بمثابة السمة أو الدليل عليه⁵. وبذلك فالعادة هي تكرار السلوك في مواقف متعلمة أي أنه يركز على الإمكانات السلوكية ، بينما الدافع يركز على الدرجة الفعلية التي تنطوي عليها العادة⁶.

¹ نعيمة غزال، علاقة التفاؤل بالدافعية للإنجاز لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي، (رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2008)، 42 - 43 .

² عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2000)، 67 .

³ عبد العزيز خواجه، مدخل إلى النفس الاجتماعي للعمل، (وهران : دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005)، 191 .

⁴ فريد بوقريش، ديناميكية الدافعية للتعليم عبر المسار التعليمي المتوسط والثانوي من منظور سوسيومعرفي، (أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2014)، 55 .

⁵ عبد المنعم الحنفي، علم النفس والطب النفسي، (بيروت : دار نوبليس، 2005)، 204 .

⁶ نعيمة غزال، مرجع سبق ذكره، 45 - 46 .

- الانفعال Emotion :

كثيرا ما يخلط الباحثون بين مفهوم الانفعال ومفهوم الدافع حيث ينظر بعض الباحثين إلى الدوافع كنتيجة مترتبة عن ظهور الانفعالات، في حين ينظر الآخر على أن بعض الدوافع يمكن أن يترتب عليها ظهور انفعالات معينة¹.

الانفعال Emotion حالة تنبه داخل الكائن العضوي ، لها مكونات فيزيولوجية ومعرفية وموقفية، وتتسم بإحساسات وسلوك تعبيرية معين، وهي تنزع إلى الظهور فجأة ويصعب التحكم فيها².

ويعد الانفعال من الحالات الشعورية المحيرة ، فهو يتضمن الخوف و الكراهية والغضب ، كما يتضمن البهجة والسعادة والاستثارة ، وينظر إلى الحالات الانفعالية على أنها أقل عقلانية بالمقارنة بالدافعية ، ولذلك فإن التمييز الدقيق بين الدوافع والانفعالات لا يمكن تحقيقه في كل الحالات ، فالانفعالات تعمل أحيانا كالدوافع في توليد الاستجابات³.

- الدافع Motive :

يعرف بأنه عامل وجداني نزوعي يعمل على تحديد سلوك الفرد تجاه غاية معينة ، سواء كانت تلك الغاية شعورية أو لا شعورية ، ويعرف كذلك بأنه أية حالة للكائن الحي تؤثر في استعدادة للبدء أو الاستمرار في سلسلة معينة من السلوك .

فمن خلال التعريف الأول نرى أن الدافع عامل يتصل بوجود الفرد ، أي بانفعالاته وعواطفه أو حالته النفسية بوجه عام ، وهذا العامل يستثير الفرد ويجعله ينزع للقيام بعمل معين ، أي يجعله يقوم بسلوك معين يتحدد بالغاية أو الهدف الذي يريد الفرد الحصول عليه سواء كانت الغاية أو هذا الهدف شعوري أي يدخل في وعي وإحساس وشعور الفرد أو كانت لا شعورية .

أما التعريف الثاني فهو أكثر تبسيطا ، وإن كان يؤدي إلى المعنى نفسه ، فأية حالة للكائن الحي تؤثر في استعدادة للبدء ، أو الاستمرار في سلوك معين تعتبر استثارة ، وحالات الاستثارة ترتبط بوجود الفرد والبدء بالسلوك أو الاستمرار فيه فهو حالة القيام بفعل معين ، أو النزوع للقيام بفعل معين ، والسلوك مصطلح عام يتضمن الجانب الشعوري والجانب اللاشعوري⁴.

وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين ، فإنه لا يوجد حتى الآن ما يبرر مسألة الفصل بينهما ، ويستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية ، حيث يعبر كلاهما عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع - وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية⁵.

- الحافز Drive :

من المصطلحات الأكثر عمومية والأقل تحديدا في علم النفس ، ولعل أوضح استخدام وأشيعة لمصطلح الحافز هو ما يقصد به الدفعات الداخلية التي تحفز الكائن ليقوم بسلوك معين ، ويغلب أن تكون هذه الدفعات فطرية الأصل توجه الكائن الحي نحو غاية حيوية بالنسبة له⁶.

الحافز (قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته ، هي رغبته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالة من القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل و (هو فرصة أو

¹ اسعيد مخلوفي، ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط، (رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2014)، 84 - 85 .

² احمد محمد عبد الخالق، عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس (أصوله ومبادئه)، (الأزاريطه : دار المعرفة الجامعية، 1999)، 329 .

³ اسعيد مخلوفي ، مرجع سبق ذكره ، 82 .

⁴ سهيلة علوطي ، العلاقة بين تقدير الذات والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي ، (رسالة ماجستير ، جامعة ورقلة ، 2008)، 84 - 85 .

⁵ عبد اللطيف محمد خليفة ، مرجع سبق ذكره ، 67 .

⁶ فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، (القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000)، 128.

وسيلة - مكافأة ، علاوة ، الخ ... نوفرها أمام الفرد لنثير رغبته ونخلق لديه الدافعية ، من أجل الحصول عليه وإشباع حاجة يحس بها ويريد إشباعها ...) مع تحديد طريقة إشباعها للحصول على هذا الحافز ، فربط الحافز مع العمل أمر ضروري لنجاحه¹.

- الباعث Incentive :

إن أبرز مفهوم في مجال الدافعية اليوم هو مفهوم الباعث ، وقد أورد هذا المفهوم العالم " روبرت س . وودورث Robert S. Woodworth " في سنة 1918 ليصف (الطاقة) التي تضطر الكائن العضوي إلى الحركة وذلك في مقابل العادات التي توجه السلوك في هذا الاتجاه أو ذاك ، وعلى الرغم من أن " وودورث " كان يعني بالمصطلح ذلك المخزن العام من الطاقة ، إلا أن الناس سرعان ما بدأوا يتحدثون عن الباعث².

يعرف بأنه الموضوع الذي يهدف إليه الكائن الحي ويوجه استجاباته اتجاهها بعيداً عنها ويعمل على التخلص من حالة التوتر التي يشعر بها³.

يعرف " فيناك W.E.Vinacke " الباعث بأنه يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فيسيولوجية أو اجتماعية، وتقف الجوائز والمكافآت المالية والترقية كأمثلة لهذه البواعث، فيعد النجاح والشهرة مثلاً من بواعث الدافع للإنجاز وفي ضوء ذلك فإن الحاجة تنشأ لدى الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، ويترتب على ذلك أن ينشأ الدافع الذي يعبأ طاقة الكائن الحي، ويوجه سلوكه من أجل الوصول إلى الباعث (الهدف)⁴.

- الحاجة Need:

تشير الحاجة إلى شعور الكائن الحي بالافتقار إلى شيء معين ، ويستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين، إذا ما وجد تحقق الإشباع . وبناء على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها⁵.

يرى " نزار الطالب وآخرون 2000 " أن علاقة الحاجة بالدافع علاقة متداخلة، فالحاجة تعني الشعور بنقص شيء معين، فإذا ما وجد تحقق الإشباع، كما يمكن أن تعرف بأنها إحساس الكائن الحي بعدم التوازن نتيجة شعوره بافتقار شيء ما، بناء على ذلك يمكن القول : بأن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية والحافز إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع، وينشأ الدافع نتيجة وجود حاجة معينة لدى الكائن الحي، ومتى ما وجدت هذه الحاجة فستدفعه إلى أنماط من السلوك هدفها إشباع تلك الحاجة⁶.

¹ خواجه عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، 192 .

² ادوارد ج ، موراي ، الدافعية و الانفعال، تر : أحمد عبد العزيز سلامة، (القاهرة : دار الشروق، 1988)، 26 .

³ فروجة بلحاج، التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى المراهق المتمدرس في التعليم الثانوي، (رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو، 2011)، 129 .

⁴ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 89 .

⁵ المكان نفسه ، 87 .

⁶ خالد شنوف، فائزة مزاري، " الحاجة للإنجاز لدى الأستاذ الجامعي "، مجلة الباحث للعلوم الرياضية، 01 جانفي 2019، المجلد 2 ، العدد 1، 97.

ثالثاً - تعريف الإنجاز

يعني ما يحققه الفرد من نجاح وتقدم وذلك بالاعتماد على قدراته ومواهبه الشخصية والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله واتجاهاته الحياتية¹.
وقد عرف " ماكيلاند " الإنجاز بأنه الأداء في ضوء الامتياز أو مجرد الرغبة في النجاح².

رابعاً - تعريف الدافعية للإنجاز :

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس - من الناحية التاريخية إلى " ألفرد أدلر Adler " الذي أشار إلى أن الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، و " كورت ليفن liven " الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح Aspiration ، وذلك قبل استخدام " موراى " لمصطلح الحاجة للإنجاز³.

طور " هنري موراى H . Murray " مفهوم الدافع للإنجاز وأسهم في إدخاله إلى التراث السيكلوجي وذلك من خلال دراسته لدينامية الشخصية باعتباره أي الدافع أحد متغيراتها كما يرجع إليه الفضل في تحديد مفهوم الدافع وإرساء قواعد يمكن أن تستخدم في قياسه⁴.

عُرفت الدافعية للإنجاز كمصطلح جديد لأول مرة من طرف " موراى Morray " (1938) على (أنه أداء بعض الأمور الصعبة بأكبر سرعة ممكنة ودون مساعدة الآخرين وتجاوز العقبات والوصول إلى أعلى مستوى من التفوق على الآخرين) .

يؤكد هذا التعريف على أن الحاجة إلى الإنجاز هي عبارة عن قدرة الفرد على الأداء الجيد والقدرة على التفوق على الآخرين دون مساعدة خارجية⁵.

ويعرف " ماكيلاند وآخرون " " Mcclelland.et.al.1953 "، الدافع للإنجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز والتفوق، واقتفى " ماكيلاند " وزملاؤه خطى " موراى " لاستكمال البحوث في هذا المجال واستخدم مصطلح الدافعية للإنجاز بدل الحاجة للإنجاز وساهمت دراساته في الانتقال من تصور محدد للحاجة للإنجاز إلى تصور وجداني محدد بالتوقع⁶.

أما التعريف الذي قدمه " أتكينسون " فقد أشار فيه إلى أن الدافعية للإنجاز عبارة عن استعداد ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق غاية، أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع معين من الإشباع، وذلك في المواقع التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز⁷.

عرّفها " فرج عبد القادر طه " بأنها تشير إلى رغبة الفرد وميله إلى إنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه ومسؤوليه، فتتفتح أمامه سبل زيادة الدخل وتسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين⁸.

¹ عمر عبد الرحيم نصر الله ، تدني مستوى التحصيل والإنجاز المدرسي (أسبابه وعلاجه)، ط2 (عمان : دار وائل للنشر، 2010)، 133 .

² ادوارد ج، موراى، مرجع سبق ذكره، 193-194 .

³ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 88 .

⁴ غزال نعيمة، مرجع سبق ذكره، 49 .

⁵ فاطمة غالم، علاقة الذكاءات المتعددة ومفهوم الذات الأكاديمية بالدافعية للإنجاز الدراسي لدى عينة من تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط، (أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2015)، 68 .

⁶ اسعيد مخلوفي، مرجع سبق ذكره، 83 .

⁷ سهيلة علوطي، مرجع سبق ذكره، 99 .

⁸ فرج عبد القادر طه، سليمان قويدري، " مستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال النظام الدوري (4/4) بالمؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) "، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 15 سبتمبر 2019، المجلد 5، العدد 3، 143 .

عرّفها " عبد اللطيف محمد خليفة " على أنها : استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة، والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه، والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل¹.

المطلب الثاني : تصنيف دافعية الإنجاز وأهم العوامل المؤثرة فيها

أولا - تصنيف دافعية الإنجاز

طرح " فيروف " 1969 م (Veroff) تمييزا بين نمطين من دافعية الإنجاز هما :

1 - الإنجاز الذاتي : والذي يتنافس فيه الفرد مع ذاته في مواجهة قراراته ومعايير الذاتية الشخصية الداخلية الخاصة في مواقف الإنجاز، ويمثل الأداء نتاجا لقوة الدافع للإنجاز، وتقدير الشخص لاحتمال النجاح في أداء المهمة وقيمة النجاح بالنسبة له².

دافعية الإنجاز الذاتية يقصد بها تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز³.

2 - دافعية الإنجاز الاجتماعية : وتتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية، أي مقارنة الفرد بالآخرين .

دافع الإنجاز الاجتماعي يخضع لمعايير يرسمها الآخرون ويقاس في ضوء هذه المعايير أي أنه يخضع لمعايير المجتمع ويبدأ هذا النوع من دافع الإنجاز بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية⁴.

ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الموقف، ولكن قوتها تختلف وفقا لأيهما أكثر سيادة وسيطرة في الموقف، فإذا كانت دافعية الإنجاز الذاتية لها وزن أكبر وسيطرة في الموقف، فإنه غالبا ما يتبعها دافعية الإنجاز الاجتماعية، والعكس صحيح⁵.

ثانيا - أهم العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز :

01 - أساليب التنشئة الأسرية :

يتفق معظم الباحثين في مجال الدافعية للإنجاز على أن الأساليب التي يتبعها الوالدان في تنشئة الطفل هي العامل الهام في ظهور سمة الدافعية للإنجاز وتحديد مستوياتها لديه، وبذلك تعد دافعية الإنجاز إحدى الصفات المكتسبة في الشخصية⁶.

تشير الدراسات التي قام بها " ماكلياند وجماعته " في جامعة " وسليان " 1953 إلى وجود ارتباط قوي بين أساليب الرعاية الأسرية، وقوة دافع الإنجاز لدى الأطفال، فقد وجدوا أن الأطفال ذوي دافع الإنجاز المرتفع يتصف والديهم بالارتقراطية ورفضهم للأطفال، عدم الحماية والميل إلى الإهمال ...، فالدافعية للإنجاز حسب " ماكلياند " تزداد عند الأطفال كلما ازداد شعوره بإهمال ونبذ والديه له، فيلجأ الطفل بذلك

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 96 .

² محمد بوفاتح، فاطمة بن اسماعيل، عائشة العيدي، " قياس دافعية الإنجاز بين الاختبارات الإسقاطية والسيكومترية (مدخل نظري) "، مجلة العلوم الاجتماعية، 29 ماي 2019، المجلد 7، العدد 32، 72 .

³ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 95 .

⁴ اسعيد مخلوفي، مرجع سبق ذكره، 96 .

⁵ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 95 .

⁶ صباح جعفر، أنماط التنشئة الأسرية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة، (أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016)، 138 .

إلى محاولة إبراز و تثبيت شخصيته برفع التحدي، وبعكس ذلك كلما زادت رعاية الطفل عن حدها أدى ذلك إلى الاعتماد على والديه وزيادة التواكل ومن ثم انخفاض في مستوى دافع الإنجاز¹.
فلقد أثبتت الدراسات أن أمهات الأولاد ذوي دافع الإنجاز المرتفع كنّ يعتمدن الاستقلال ولا يفرضن إلا القليل من القيود على تصرفات الأبناء وكنّ يملن إلى أن يضعن مستويات عالية من الأداء وكن يتوقعن سلوك الإلتقان لأبنائهن وكنّ يقدرن المستويات التي يبلغها الأولاد ويثبن أبنائهن إثباتات فيها الجانب الانفعالي بالاحتضان والمكافآت، وتقبلهم وإظهار الحب لهم، في حين أمهات الأولاد ذوي دافع الإنجاز المنخفض كن أكثر تعقيدا ولم يكنّ يشجعن الاعتماد على الذات حتى ظل الأولاد أكثر اعتمادا على الأسرة²، وقد يلعب ترتيب الطفل في الأسرة دورا هاما أيضا في تحديد مستوى دافعيته للإنجاز، حيث يمكن القول أن للطفل الأكبر في الأسرة دافعية عالية للإنجاز لأنه يمكن لوالديه أن يهيئاه ويوجهاه لمستويات عالية³.

02 - المدرسة :

للمدرسة دور هام في تنمية السلوك المرتبط بالإنجاز، أو عرقلته، وذلك من خلال عدة عوامل هي :

- المساواة في التشجيع بين التلاميذ عامة، وبين الجنسين خاصة، حيث نجد أن بعض المدرسين يميزون بين تلميذ وآخر .
- استثارة التلاميذ وتنشيطهم من خلال تقديم الدروس بطرق فعالة.
- تخصيص حصص ترفيهية، نشاطات ممتعة في البرنامج الدراسي⁴.

يعد دافع الإنجاز خلال المراحل الأولى للتعلم أحد الدوافع الهامة التي تعمل على توجيه سلوك الفرد نحو التفوق، وتحقيق احترام ومحبة والديه وأساتذته، إلى جانب ذلك تحقيق التوافق والتكيف المدرسي، ذلك أن المستوى العالي للدافع للإنجاز الذي لا بد للطفل أن يحققه يمثل النجاح فيرفع الفرد من أهدافه، في حين خبرات الفشل تخفض من مستوى الطموح فيخفض الطفل من أهدافه⁵.

03 - القيم الدينية :

من المعروف أن أساليب تنشئة الطفل داخل الأسرة تتأثر إلى حد كبير بقيم الوالدين التي تمثلها أرائهم الدينية، وبالتالي فإنها أي " قيم الوالدين " تمارس تأثيرا غير مباشر على مستوى دافعية الإنجاز عند الأبناء⁶ وقد ناقش " ماكلياند " في كتابه " مجتمع الإنجاز " العلاقة بين قيم الوالدين الدينية ومستوى دافعية الإنجاز عند الأبناء، وقد بينت دراسات " ماكلياند " في المجتمع الأمريكي أن الكاثوليك خاصة الطبقات الاجتماعية الدنيا أقل تأثرا بقيم الإنجاز الأمريكية من البروتستانت، حيث أن الآباء البروتستانت يعملون دائما على تنمية الاتجاهات والقيم المرتبطة بتنمية دوافع الإنجاز ويفضلون استقلال أطفالهم المبكر وإجادتهم لمهارات معينة وذلك أكثر مما تفعل الجماعات الكاثوليكية العديدة⁷.

¹ لخضر جواي، " الضغوط النفسية المدركة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز "، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 26 ديسمبر 2016، المجلد 7، العدد 2، 252 .

² صباح جعفر، مرجع سبق ذكره، 138 .

³ محمد فتحي فرج الزليتي، أساليب التنشئة الاجتماعية الأسرية ودوافع الإنجاز الدراسية، (ليبيا : مجلس الثقافة العام، 2008)، 183 .

⁴ لخضر جواي، مرجع سبق ذكره، 253.

⁵ صباح جعفر، مرجع سبق ذكره، 141 .

⁶ محمد فتحي فرج الزليتي، مرجع سبق ذكره، 180 - 181 .

⁷ صباح جعفر، مرجع سبق ذكره، 142 .

أما في الديانة الهندوسية ، أو البوذية لا تنتج دافعية إنجاز لدى الأطفال كون تعاليمها تعتبر الإنجازات الدنيوية ضلالا ووهما، وبالتالي لا يعتبر الوالدان المستويات العالية من أداء أبنائهم امتيازاً أو يظهرون غبطة وسعادة لإنجازات أطفالهم، فينعكس هذا سلباً على مستويات الدافعية للإنجاز¹.

04 - العوامل الاجتماعية :

تتأثر دافعية الفرد بما هو سائد في محيطه الاجتماعي، ومدى ما يوفره له من حاجات يشبعها فأهداف الفرد تتحدد على أساس ما يسود المجتمع من تنوع للثقافات والقيم التي تشجع الابتكار والعمل وتحت على التواصل وحرية إبداء الرأي².

يذهب " ماكلياند " إلى القول بأن عملية قياس الدافعية للإنجاز تقوم على أساس طريقة الأفراد واستثارتهم لحثهم على الإنجاز ويذهب أيضا إلى أن الناس سيظهرون خاصية الدافعية العالية والنشطة إلى الإنجاز عندما يعاملون بطريقة غير عادية أو عندما يكونون ضحية للتعصب الاجتماعي، حيث أنهم في تلك الحالة يلجأون للإنجاز حتى يعوضوا الوضع الذي فرض عليهم، وتعتمد الاستجابة لمثل هذا التحدي كما يرى " ماكلياند " على المستوى الأول لدافعية الإنجاز عند الجماعة، فإذا كانت الدافعية عالية تكون الاستجابة قوية، وأما إذا كانت الدافعية منخفضة فتتميل استجابة الجماعة إلى أن تكون نوعاً من الانسحاب والتراجع وتبعاً لهذا الفرض فإن درجة التحدي تحدد قوة الاستجابة³.

05 - العوامل الاقتصادية :

تلعب هذه العوامل دوراً هاماً في تحفيز الفرد لبلوغ أهدافه وإشباع حاجاته، فالمجتمعات المتقدمة تضمن لأفرادها إشباع حاجاتهم من المستوى الأدنى كمتطلبات البقاء، فتنجح دوافعهم نحو إشباع حاجات من مستوى أعلى كالحاجة للإنجاز وتقدير الذات واحترامها⁴.

توصل أيضا " ماكلياند " 1976 في دراسات لدافعية الإنجاز لدى الأفراد في عدة بلدان إلى أن دافعية الإنجاز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطور الاقتصادي للبلد، فدافعية الإنجاز تسيطر وتسود خلال فترات النمو الاقتصادي، فالأشخاص في البلدان المتطورة اقتصادياً يتميزون بمستويات عالية لدافعية الإنجاز، كونهم يرجعون سبب تضخم وزيادة الإنتاج إلى إنجازاتهم المعتبرة، ويشير " ماكلياند " أيضا إلى أن دافعية الإنجاز يمكن أن تُسمى وتستثار لدى الأفراد مهما كانت جنسياتهم ومستويات بلدانهم الاقتصادية بواسطة برنامج تدريبي خاص برفع الدافعية للإنجاز⁵.

¹ لخضر جواي، مرجع سبق ذكره، 253 .

² كمال صوشي، مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الاقتصادية، (مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007)، 38.

³ إسماعيل بن حاج جيلالي، التوافق الدراسي وعلاقته بدافعية الإنجاز في حصة التربية البدنية والرياضية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2016)، 89 .

⁴ كمال صوشي، مرجع سبق ذكره، 38 .

⁵ لخضر جواي ، مرجع سبق ذكره ، 253 - 254 .

06 - العوامل الخاصة ببيئة الإنجاز :

هناك عوامل تنظيمية مهمة تعمل على استثارة وتنمية الدافعية للإنجاز نذكر منها :

- نمط الإشراف : فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محور اهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم ، وسعة صدره عند وقوع أخطاء من جانبهم فإن ذلك يزيد من دافعية العمال اتجاه عملهم، بينما المشرف الذي يركز اهتمامه على الإنتاج ويعتبر المرؤوسين مجرد آلات لتحقيق الإنتاج ولا يحاول تفهم مشاعر مرؤوسيه ولا يشعرهم بالاحترام والتقدير، فإن ذلك يخلق لديهم مشاعر الاستياء وعدم الرضا¹.

- العوامل الشخصية : تعتبر العوامل الشخصية مصدر الفوارق في المجتمع الواحد، فقد أكد " ماكلياند " أن الاستجابة للتحديات الاجتماعية والثقافية والدينية المساعدة على الإنجاز مرتبطة بالمستوى الأول بدافعية الإنجاز ، فإذا كانت الدافعية عالية تكون الاستجابة قوية، أما إذا كانت الدافعية منخفضة فتتميل الاستجابة نوعا ما إلى الانسحاب والتراجع والكآبة، وفيما يلي نستعرض بعض العوامل الشخصية التي لها علاقة بدافعية الإنجاز².

أ - الرؤية إلى المستقبل : تمثل الأهداف المسطرة وطموحات الفرد وغايته عنصرا هاما في زيادة الدافعية للإنجاز، حيث أنها مصدر الطاقة والتشجيع للإنجاز وممارسة الأنشطة التي تحقق هذه الأهداف .

ب - تقدير الذات : لقد توصل كل من " بشمان " و " أومالي " Bachman et Mally 1977 ، إلى أن مفهوم الذات لدى الفرد له علاقة بدافعية الإنجاز، فالذات الواقعية أقرب من الذات المثالية لدى الفرد ذو الدافعية العالية للإنجاز، في حين العكس تماما لدى الأفراد منخفضي الدافعية للإنجاز، فالأفراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز يريدون أن يكونوا كما هم عليه، في حين الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة لإنجاز يصفون لأنفسهم أهدافا بعيدة، ثم يكتشفون أنهم لا يستطيعون تحقيقها، وهكذا تكون المسافة بعيدة عن الذات الواقعية والذات المثالية³.

المطلب الثالث : النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز

أولا - الدافعية للإنجاز في ضوء منحى التوقع - القيمة

1 - نظرية ماكلياند :

على الرغم من أن مفهوم الدافعية للإنجاز يرتبط في الأصل بأعمال " موراى " في كتابه (استكشافات في الشخصية 1938 م)، ومن أن تحديد معناه يرجع إلى " ر . سيرز 1942 م "، إلا أنه من الثابت أن الدراسات المنظمة في هذا المجال، ومحاولة تأصيل البحث فيه، وبلورة نظرية قيمة عنه بما تتطلبه هذه النظرية من تقنيات، وأساليب فنية قد ارتبطت بالإسهامات الفذة التي حمل لواءها " ماكلياند واتكنسون " ومدرستهما⁴.

¹ هاجر بوتقار، دور الإدارة الإدارية في رفع مستويات الدافعية للإنجاز لدى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018)، 88 .

² لخضر جواي، مرجع سبق ذكره، 254 .

³ المكان نفسه ، 254 - 255 .

⁴ سهيلة علوطي، مرجع سبق ذكره، 106.

يقوم تصور " ماكلياند " للدافعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز ، فقد أشار " ماكلياند وآخرون McClelland et al.. 1953 " إلى أن هناك ارتباطا بين الهاديات السابقة والأحداث الايجابية ، وما يحققه الفرد من نتائج، فإذا كانت مواقف الإنجاز الأولية ايجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل¹ .

ويطلق " ماكلياند " على تصوره أنه نموذج الاستثارة الانفعالية، وهو يعتبر كل الدافعيات بما فيها من حوافز الجوع أمورا متعلمة، ويتفق مفهوم الدافع للإنجاز لدى " ماكلياند " مع تصور " أتكسون " حيث يرى أنه استعداد ثابت نسبيا في شخصية الفرد، ويحدد مدى سعيه ومثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز، ويذكر " ماكلياند " أن الأفراد المنجزين مستعدون للتعلم بدرجة أسرع، وإلى العمل نحو الأفضل، وإلى تبني مستويات مرتفعة من الطموح، والميل إلى إدراك العالم من زوايا مختلفة، ويفسر ذلك بخضوع الفرد للتدريب على الاستقلال² .

كما أكد " ماكلياند " على دور تنمية دافع الإنجاز لدى الفرد بتأكيده على دور الآباء والمديرين في وضع معايير عالية الإمتياز³ .

وحين يذكر " ماكلياند " أن جميع الدوافع متعلمة بما فيها الدافع للإنجاز، فهو يؤكد دور البيئة التي يحيا فيها الفرد وتأثيرها على دافعية الإنجاز لديه، ويتضح من نظرية " ماكلياند " أنه قد اهتم بتربية الطفل وبالبيئة التي يعيش فيها، من حيث علاقتها بدافعية الإنجاز، مما جعله ينادي بعمل برامج لتحسين دافعية الإنجاز لدى الأفراد⁴ .

ونظرية " ماكلياند " ببساطة تشير إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل، فإذا كان موقف المنافسة - مثلا - هاديا لتدعيم الكفاح والإنجاز، فإن الفرد سوف يعمل بأقصى طاقته ويتفانى في هذا الموقف⁵ .

2 - نظرية أتكسون :

في سنة 1960 م ظهرت نظرية " أتكسون " في ضوء كل من النظرية الشخصية والعلم النفس التجريبي حيث افترض دور الصراع بين الحاجة للإنجاز والخوف من الفشل ويرى " أتكسون " أن التوجه نحو عدم القيام بأي عمل تجنب للفشل .

كما افترض " أتكسون " أربعة عوامل محددة للإنجاز القائم على المخاطرة منها عاملان يرتبطان بخصائص الفرد وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة المراد إنجازها ويتضح هذا فيما يلي⁶ :

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 109 .

² سهيلة علوطي، مرجع سبق ذكره، 107 .

³ نعيمة غزال، مرجع سبق ذكره، 51 .

⁴ سهيلة علوطي، مرجع سبق ذكره، 108 .

⁵ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 109 .

⁶ نعيمة غزال، مرجع سبق ذكره، 52 .

1 - فيما يتعلق بخصائص الفرد :

هناك على حد تعبير " أتكسون " نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز:

- النمط الأول : الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل .
- النمط الثاني : الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز¹ .

2 - فيما يتعلق بخصائص المهمة :

هناك موقفان أو متغيران يتعلقان بالمهمة يجب أخذهما في الاعتبار هما :

- العامل الأول : احتمالية النجاح (Ps: Probability of Success) وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة، وهي أحد محددات المخاطرة .

- العامل الثاني : الباعث للنجاح للمهمة (Is: Task Incentive for Success) يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في المهمة، ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي شخص بمهمته².

والدافع للإنجاز من وجهة نظر " أتكسون " هو استعداد ثابت نسبيا عند الفرد (الدافع للنجاح - الدافع للفشل) مع احتمالات النجاح أو الفشل، بالإضافة إلى قيمة الحافز الخارجي للنجاح أو الفشل³ .

لقد تمت معالجة " أتكسون " لكل من الدافع لبلوغ النجاح (Ms)، والدافع إلى تحاشي الفشل (Maf) بشكل مستقل، وأشارت الدراسات إلى أنهما متغيران مستقلان من خصال الشخصية، فبعض الأفراد يتسمون بارتفاع الميل إلى تحقيق النجاح (Ms)، والبعض الآخر يتزايد لديهم الميل لتحاشي الفشل (Maf)، ويعتمد توجه الشخص على أيهما أكبر من الثاني .

ثانيا : المعالجات النظرية الجديدة :

1 - نظرية فروم (Vroom) سنة 1964 :

على عكس أتكسون الذي ركز في نظريته على أنواع الدافعية الداخلية، صاغ " فروم " نموذجاً مركزاً على المظاهر الخارجية للدافعية، وقدم نظريته في الدافعية والتي أسماها النظرية الإجرائية أو نظرية التوقع⁴.

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل أهمها فرضيتين :

- 1 - أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكبر نفع ممكن .
- 2 - يجب الأخذ في الحسبان الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها⁵ .

¹ هاجر بوتيقار، مرجع سبق ذكره ، 115 .

² سهيلة علوطي ، مرجع سبق ذكره ، 109 - 110 .

³ عبد اللطيف محمد خليفة ، مرجع سبق ذكره ، 120 .

⁴ هاجر بوتيقار ، مرجع سبق ذكره ، 120 .

⁵ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت : المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997)، 106 - 107 .

2 - معالجة وينر B . Winer :

قام " وينر " بإعادة تحليل ومراجعة نظرية الدافعية للإنجاز التي قدمها كل من ماكلياند وأتكينسون وافترض أن النجاح يترتب عليه تقوية وتدعيم الميل نحو الانجاز للحصول على الهدف، وأما الفشل فإنه يحدد للميل أن يستمر في اتجاه واحد .
وأوضح " وينر " أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن هذا الفشل سوف يجعله يثابر ويبذل المزيد من الجهد لإنجاز هذه المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى¹ .

3 - تصور هورنر (M . C . Horner 1968) :

اهتمت بدراسة الدافع للإنجاز لدى الإناث ، وحاولت معالجة أوجه القصور في نموذج " أتكينسون " و"ماكلياند "، حيث طرحت مفهوم الدافع لتجنب النجاح أو الخوف من النجاح واعتبرته أحد صفات الشخصية المستقرة لدى الإناث، ذك أنهن يتعرضن لصراعات ولتهديدات داخلية وخوف كبير من الرفض الاجتماعي إثر نجاحهن وتشير " هورنر " إلى أن المناخ الثقافي للمجتمع ينمي لدى المرأة دافعا لتجنب النجاح ، كما أنها لم تضع الدافع لتجنب النجاح في المعادلة .
ويمكن تلخيص فرضية " هورنر " وفق المعادلة التي صاغها كل من " أركيس " و" جراسكي " بالنسبة للإناث كما يلي :

$$\text{الدافعية للإنجاز} = (\text{الدافع لبلوغ النجاح} - \text{الدافع لتجنب الفشل} - \text{الدافع لتجنب النجاح}) \\ (\text{احتمالية النجاح} \times \text{قيمة الباعث للنجاح})^2$$

4 - تصور بيرني وزملاؤه (R . C Berney 1969) :

أوضح " بيرني " وزملاؤه أن الافتراضات حول العلاقة بين الباعث للنجاح واحتمالية النجاح قد لا يمكن تعميمها، ذلك أن الشخص الذي لديه خوف من الفشل لا يؤدي بالضرورة إلى كف أدائه في المواقف الإنجازية، بل على العكس يمكن أن يزيده .
وعليه قام " بيرني " وزملاؤه بأبحاث توصلوا من خلالها إلى أن الأشخاص المرتفعين في الدافع العدائي ليسوا مدفوعين للفشل ولكنهم يتجنبونه بسهولة، فهم يفضلون أداء المهام المتوسطة في احتمالية النجاح لأنها تمدهم بمعلومات عن أقصى مستوى لقدراتهم³ .

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 132 .

² نعيمة غزال، مرجع سبق ذكره، 57 .

³ أسماء خويلد، الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر، (رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2005)، 48 .

5 - تصور راينور (J.O. Raynor) :

قدم " راينور " عام 1969 م إضافة لنموذج أتكسون، وهي أن أداء الفرد للمهام الحالية، يعكس حاجة داخلية للإنجاز تؤثر على مستوى إنجاز المهام الأخرى المشابهة في المستقبل¹.
وقد أوضح (حسن علي حسن) أن هذا التصور الذي قدمه " راينور " يفسر لنا ضعف الإنجاز الأكاديمي في المجتمع المصري عبر مراحل التعليم المختلفة، والجامعي بشكل خاص، حيث يقل الارتباط أو يكاد ينعدم بين التخصص العلمي للطلاب، والوظائف المهنية التي تسند لهم مستقبلاً، هذا فضلاً عن ضعف العائد المادي المستقبلي المترتب على الحصول على شهادة جامعية لا توجد فرص عمل مواتية لاستثمارها².

6 - تصور أتكسون وبرش :

قدم أتكسون وبرش تصورا رياضيا للدافعية للإنجاز عرف بـ " نظرية الفعل " أو " النظرية الديناميكية لدافعية الإنجاز " حيث أخذوا بعين الاعتبار مشكلات التغير في ميل الفعل عبر الوقت، والعلاقات القائمة بين العديد من هذه الميول³.

افترض أتكسون وبرش عمليتين للقصور الذاتي نعروض لهما على النحو التالي :

– العملية الأولى :

ميل الفعل : يحدد ميل الفعل نشاط الفرد لاختبار الأداء، فميل الفعل من أجل النشاط يتزايد نتيجة القوى المحرصة التي تثار بواسطة العديد من المثيرات، فروية الطعام تؤدي إلى زيادة ميل الفرد نحو سلوك تناول هذا الطعام⁴.

– العملية الثانية :

ميل الرفض : وهو يضعف ويقاوم أثر ميل الفعل، حيث أن ميل الفعل مرتبط بالدافع للنجاح بينما يرتبط الميل للرفض بالدافع لتحاشي الفشل⁵.

ثالثاً : الدافعية للإنجاز في ضوء نظرية التنافر المعرفي :

التنافر المعرفي يعرفه " فستنجر " 1957 م على أنه (حالة من التوتر أو الإجهاد العقلي أو عدم الراحة التي يعاني منها الفرد الذي يحمل اثنين أو أكثر م المعتقدات أو الأفكار أو القيم المتناقضة في نفس الوقت أو يقوم بسلوك يتعارض مع معتقداته أو أفكاره أو قيمه)⁶.

وأشار فستنجر إلى أن مصادر التنافر تتمثل في آثار قرار اتخذ من دون معرفة لما سيترتب عنه، وكذا آثار السلوك المضاد للاتجاهات والمعتقدات، ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصدراً للتوتر يؤثر على أداء الفرد في المواقف الإنجازية، وعليه يعد الاتساق أحد المؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الإنجاز⁷.

¹ المرجع نفسه، 48.

² عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 140.

³ أسماء خويلد، مرجع سبق ذكره، 49.

⁴ منصور بوقصارة، الدافع للإنجاز، مركز الضبط، تقدير الذات والإنجاز الأكاديمي لدى تلامذة الثانوية، (أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2008) ، 51.

⁵ أسماء خويلد، مرجع سبق ذكره، 50.

⁶ أحمد شينون، سمير جوهاري، " التنافر المعرفي لدى الطالب الجامعي "، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 17 ديسمبر 2023، المجلد 08، العدد 208، 04.

⁷ أسماء خويلد، مرجع سبق ذكره، 51.

كما تساعدنا هذه النظرية على تفسير ما نلاحظه من مظاهر التراخي وعدم الجدية بين بعض طلاب الجامعة وانخفاض مستوى دافعيّتهم للاطلاع والإنجاز حيث يشعر هؤلاء الطلاب بحالة شبيهة بالتنافر المعرفي، فهم قد يعطون قيمة و أهمية كبيرة للتعليم والنجاح، ومع ذلك يشعرون بضعف العائد من وراء هذا في المستقبل¹.

رابعاً : الدافعية للإنجاز في ضوء نظرية العزو السببي :

يعد " هايدر " هو المؤسس لنظرية العزو، ومن أوائل المهتمين بدراسة دوافع الأفراد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية، فقدّم التحليل الفلسفي لمشكلات العزو في مقالة له عن السببية الظاهرية Phenomenal Causality سنة 1944 م، ثم قدم نظريته لعملية العزو في السلوك الاجتماعي في كتابه " سيكولوجية العلاقات بين الأشخاص " سنة 1958 م، ومنهج ومضمون هذه النظرية مستمد من نظرية المجال التي أسسها " ليفن " ومعاونيه .

وقد أطلق على نظرية هايدر " علم النفس الشائع أو الساذج " Psychology Heider.s Naive كمصدر لمعرفة سلوك العلاقات بين الأشخاص، وأوضح " هايدر " أن دراسة الدافعية تتطلب معرفة النظريات التي يستخدمها الأفراد في علاقاتهم اليومية مع الآخرين² .

وقد تمت دراسة عمليات العزو السببي في عدة مجالات نذكر منها : الاتجاهات ، الاستثارة الانفعالية .. الخ، أما بالنسبة لدافعية الإنجاز فقد أوضح كل من " أركيس " و " جاررسكي " أن للعزو أهمية بالغة في الدافعية للإنجاز، ذلك أن الأفراد الذين يوجد لديهم دافع للنجاح أكبر من الدافع لتحاشي الفشل، يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب داخلية، وفي المقابل نجد أن الأفراد الذين لديهم الدافع لتحاشي الفشل بدرجة أكبر من الدافع لتحقيق النجاح يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب خارجية³ .

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف عقد العمل غير محدد المدة بالتوقيت الجزئي، بالإضافة إلى تكريس العمل بالتوقيت الجزئي في قانون علاقات العمل ونصوصه التنظيمية، بالإضافة إلى أسباب اللجوء إلى الأخذ بهذا النمط من أنظمة العمل، وذلك من خلال ثلاثة مطالب :

المطلب الأول : تعريف عقد العمل غير محدد المدة بالتوقيت الجزئي

مما تجدر الإشارة إليه أن إيراد تعريف لعقد العمل في نص القانون ليس مذهباً عاماً في جميع التشريعات، فهناك الكثير من تشريعات العمل لم تأتي بتعريف لعقد العمل، نذكر على سبيل المثال قانون العمل اللبناني وقانون العمل الكويتي وقانون العمل الفرنسي، لهذا فإن الفقه والقضاء هو الذي يتلافى هذا النقص الحاصل في نص القانون بوضع تعريف لعقد العمل⁴ .

¹ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، 147 .

² المكان نفسه، 153 - 154 .

³ أسماء خويلد، مرجع سبق ذكره، 52 .

⁴ محمد الأحمد شواخ، قانون العمل، (حلب : مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2006)، 156 .

بداية يمكن القول أن العمل كعنصر من عناصر عقد العمل ، هو كل نشا جسدي (عضلي أو عقلي) يبذل بشكل مقصود ومنظم بهدف تحقيق نتيجة مادية أو معنوية محددة وملموسة ... إن التشريعات الحديثة قد تخلت عن فكرة التفرقة بين العمل اليدوي (العضلي) والعمل الذهني (العقلي) ، لهذا فلا فرق بين عمل وآخر ، باعتبار أن النشاط الإنساني يتنوع بتنوع الحاجة إليه¹ .

لا بد من التمييز بين العون المتعاقد وبعض المصطلحات القريبة منه والمتداخلة معه وفقا لما جاء به التشريع الجزائري :

أ - التمييز بين العون المتعاقد والموظف :

- " يمكن اللجوء ، بصفة استثنائية ، إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية :

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين .
- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل " .

- " يمكن بصفة استثنائية ، توظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و 20 في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا² .

من خلال ما سبق نستنتج أن الأعوان المتعاقدين يوظفون بصفة استثنائية ووفق حاجات المؤسسة والإدارة العمومية لأداء مهامهم بصفة مؤقتة، ويخضعون لما تضمنته بنود العقد المبرم بينهم وبين الإدارة المستخدمة، وبالتالي فإن وضعيتهم الإدارية لا تخضع لما يخضع له الموظف حسب ما جاء به الأمر 06 - 03 الذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين .

- " يعتبر موظفا كل عون عُيِّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري³ .

فالموظف العام يكون في وضعية قانونية تتميز بالديمومة والاستمرارية مقارنة بالعون المتعاقد، حيث تخضع وضعيته القانونية لمبدأ التعاقد وما ينص عليه عقد التوظيف من خلال ما بينته أحكام المادة 22 - الفقرة الثانية - من الأمر 06 - 03، حيث لا يخول للأعوان المتعاقدين الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج أو التثبيت في رتبة من رتب الوظيفة العمومية .

ب - التمييز بين العون المتعاقد والعامل :

تم تعريف العامل كما يلي " يعتبر عمالا أجراء في مفهوم القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم ولحساب شخص طبيعي أو معنوي، عمومي أو خاص يدعى المستخدم"⁴ .

فالعامل يختلف عن العون المتعاقد كونه يؤدي عملا لدى المستخدم الذي يكون شخصا طبيعيا أو خاصا فبالإضافة لكونه يؤدي عملا لدى شخص معنوي عمومي يمكنه أن يزاول مهامه لدى الخواص، زيادة على ذلك يمكن أن تنشأ علاقة العمل بين العامل والمستخدم بناء على عقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة

¹ المكان نفسه، 168 - 169 .

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : المواد 20 - 21 من الأمر رقم 03/06، المؤرخ في : 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج، ر، العدد 46، الصادرة في : 16 يوليو 2006، 5 .

³ المكان نفسه، المادة 4، 4 .

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : المادة 02 من القانون رقم 11/90، المؤرخ في : 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل ، ج، ر، العدد 17 ، الصادرة في : 25 أبريل 1990، 562 .

على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، أما عن علاقة العمل التي تربط العون المتعاقد بالمستخدم فتتأس بناء على عقد مكتوب واضح ومحدد البنود حسب ما جاء في أحكام المادة 02 من المرسوم 308/07، تحدد شروط توظيف العمال وكيفية بناء على ما جاءت به المادة أحكام المادة 15 من القانون 11/90 وما جاء به التشريع والتنظيم الذي يفصل ذلك، بينما تحدد شروط وكيفية توظيف الأعوان المتعاقدين بناء على أحكام المواد 16 - 17 - 18 - 19 - 20 من المرسوم الرئاسي 308/07 من الفصل الثالث تحت عنوان شروط التوظيف وكيفية.

- تعريف عقد العمل غير محدد المدة :

ينقسم عقد العمل من حيث المدة إلى عقد محدد المدة وعقد غير محدد المدة، فإذا كانت القاعدة تنص على أن عقد العمل يكون غير محدد المدة، فلاستثناء هو أن يكون محدد المدة، وهو ما جاء في نص المادة 11 من القانون 90 - 11 المتضمن علاقات العمل " يعتبر العقد مبرما لمدة غير محددة المدة إلا إذا نص على خلاف ذلك، وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محددة " .

" يعتبر عقدا غير محدد المدة كل عقد موجه إلى شغل منصب شغل دائم، عندما تبرر ذلك طبيعة النشاطات أو ضرورات الخدمة "1 .

عقود العمل غير محددة المدة هي تلك العقود المتعلقة بالعمل ولا تكون مرتبطة بآجال معينة لانتهائها ولم يتفق فيها الطرفان على تاريخ معين لانتهائها، ولكن هذا لا يعني أن ها غير قابلة للإنهاء وفق الشروط والإجراءات المحددة قانونا² .

أما عن التشريع الجزائري فقد حذا حذو الكثير من تشريعات العمل الأجنبية، إذ لم يعرف عقد العمل في مختلف التشريعات المتعاقبة من بينها قانون علاقات العمل الحالي³ .

فالمشرع الجزائري سواء في التشريع السابق وهو القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في 05 أوت 1978 وهو قانون يتعلق بالعمال في كافة القطاعات والذي جاء في المادة 51 منه " تنشأ علاقة العمل بتعاقد مكتوب أو غير مكتوب، وتقوم هذه العلاقة في جميع الحالات بمجرد العمل لحساب مؤسسة مستخدمة وتنشأ علاقة العمل بين المعنيين بالحقوق والالتزامات المحددة بموجب القانون الأساسي العام للعامل والقوانين الأساسية النموذجية لقطاع النشاط والقانون الأساسي الخاص للمؤسسة المستخدمة "4 .

كذلك الحال بالنسبة لما جاء به المشرع الجزائري من خلال القانون الحالي الذي يحمل رقم 90 - 11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بقانون العمل (مستثنى منه المستخدمون المنصوص عليهم في المادة الثالثة منه، حيث يخضعون لأحكام وتنظيمات تشريعية خاصة)، حيث نصت المادة 08 منه " 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 والاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية وعقد العمل "5 .

¹ المادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في : 29 سبتمبر 2007، مرجع سبق ذكره .

² رشيد واضح، " إنهاء عقود العمل غير محددة المدة بين المشروعية والتعسف "، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 15 سبتمبر 2012، المجلد 03، العدد 49، 117 .

³ بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل، (الجزائر : دار الريحانة، 2006)، 56 .

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : المادة 51 من القانون رقم 12/78، المؤرخ في : 05 أوت 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، ج،ر العدد 32، الصادرة في : 08 أوت 1978، 727 .

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : المادة 08 من القانون رقم 11/90، المؤرخ في : 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، ج،ر العدد 17، الصادرة في : 25 أبريل 1990، 563 .

فإذا ما حاولنا أن نستقري ما جاءت به أحكام القانون 78 - 12 والقانون 90 - 11 حول تعريف عقد العمل نجد أن المشرع الجزائري لم يكتفي بتعريف عقد العمل فقط، بل أعطى تعريفا لعلاقة العمل بصورة أوسع وما تضمنه من تعريف لعقد العمل، واعتبر بذلك العقد مجرد وسيلة يتم من خلالها إثبات علاقة العمل التي تربط العون بمستخدمه، يهدف إلى ضمان وحماية حقوق الأطراف المتعاقدة والتزاماتهم إلى جانب التشريعات والتنظيمات والاتفاقيات أو الاتفاقات التي توطر هذه العلاقة .

وبالتالي يعرف عقد العمل غير محدد المدة بأنه " يعتبر عقدا غير محدد المدة كل عقد موجه إلى شغل منصب شغل دائم، عندما تبرر ذلك طبيعة النشاطات أو ضرورات المصلحة " ¹.

وعلى العموم يمكن أن يعرف عقد العمل غير محدد المدة وفق ما جاءت به أحكام المادة 11 من القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل " يعتبر العقد مبرما لمدة غير محدودة إلا إذا نص على خلاف ذلك كتابة وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة " ².

- تعريف العمل بالتوقيات الجزئي :

يلجأ صاحب العمل إلى تخفيض ساعات العمل بإرادته نتيجة ظروف اقتصادية تمر بها المؤسسة وتظهر هذه السلطة في المادة 70 من القانون رقم 11/90، إذ يلاحظ منها أن المشرع الجزائري استعمل الصياغة القانونية التالية (يجب)، والتي يعني أنها جاءت بصيغة الإلزام، لذا يلتزم صاحب العمل قبل اللجوء إلى تقليص عدد العمال إلى اتخاذ إجراء تخفيض ساعات العمل، ومن الآثار المترتبة عن هذا التخفيض الذي يتخذه صاحب العمل بالإرادة المنفردة، التخفيض من اجر العامل الذي يعد عنصرا أساسيا في علاقة العمل ³.

بتكريس العمل بالتوقيات الجزئي بموجب القوانين المصاحبة للإصلاحات الاقتصادية، تولت الحكومة تنظيم اللجوء لهذا النوع من العقود من خلال المرسوم التنفيذي رقم 473/94، الذي أكد بدوره على أن آلية العمل بالتوقيات الجزئي تتجسد في العقد، ويسمى تحديدا بعقد العمل بالتوقيات الجزئي، ويكون لمدة غير محددة كما يمكن أن يكون لمدة محددة إذ تنص المادة 07 من هذا المرسوم التنفيذي على أنه " إذا لم يوجد عقد عمل كتابي، تعتبر علاقة العمل بالتوقيات الجزئي قائمة لمدة غير محددة، غير أن صاحب العمل له الحق في توظيف عمال بالتوقيات الجزئي لمدة محددة مع مراعاة الأحكام القانونية المرتبطة بذلك " ⁴.

على هذا الأساس يكون عقد العمل بالتوقيات الجزئي إما مكتوبا أو غير مكتوب، فالكتابة لا تعد شرطا لصحته، إذ في غيابها يفترض انه مبرم لمدة غير محدودة، وفي هذه الحالة يكفي إثبات أن التوقيت المعتمد اقل من الناحية القانونية، على أن تشترط الكتابة بالنسبة لعقد العمل بالتوقيات الجزئي المحدد المدة وفي حالة انعدامها تعتبر علاقة العمل بالتوقيات الجزئي قائمة لمدة غير محدودة وهو ما يستفاد من نص المادة 07 من المرسوم التنفيذي أعلاه .

وعلى الرغم من عدم إلزامية شرط كتابة العقد، إلا أن ما جاء في المادة 08 من المرسوم السالف الذكر أوجبت أنه في حالة الكتابة يجب أن يتضمن العقد جملة من البنود، حيث يمكن للأطراف المتعاقدة إضافة أية بيانات ترى أنها ضرورية ، حيث نصت أنه " في حالة ما إذا ابرم عقد العمل بالتوقيات الجزئي بصفة كتابية يجب أن يحتوي على الخصوص على ما يلي :

¹ أنظر المادة 05 من المرسوم 308/07 ، مرجع سبق ذكره .

² المادة 11 من القانون 11/90 المؤرخ في : 21 أبريل 1990، مرجع سبق ذكره.

³ ليندة أورمضي، في مدى توفر المرونة في علاقة قانون العمل الجزائري : مجال علاقات العمل الفردية، (أطروحة دكتوراه، جامعة تيزي وزو،

2021)، 39 .

⁴ المكان نفسه، 166 .

– المدة الأسبوعية للعمل المتفق عليها بين الأطراف المتعاقدة وتقسيمها على أيام الأسبوع¹ : حيث وضع المشرع الجزائري شرط المدة بالنسبة لعقد العمل بالتوقيت الجزئي في المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 473/97 المتعلق بالعمل بالتوقيت الجزئي، ويتفق الأطراف على المدة الأسبوعية للعمل التي تقسم على أيام الأسبوع، ومن ثم ربط شرط اللجوء للعمل بالتوقيت الجزئي بضرورة تحديد المدة مثلما فعل في العقد المحدد المدة².

– عناصر الراتب .

– مؤهلات الأجير .

– المدة التجريبية³ .

أكد المشرع الجزائري على الحرية التعاقدية في المادة 09 من القانون رقم 11/90 التي تنص على أنه " يتم عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة "، وهذا ما أكده الأستاذ عمار بوضياف، حينما قدم تعريفا لقانون العمل على النحو التالي : " مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمية ... تنظم العلاقة بين كل من العامل وأصحاب العمل في ظل الحرية التعاقدية .. " ⁴.

يطبق شرط الكتابة أيضا بالنسبة لعقد العمل بالتوقيت الجزئي إذا كان مبرما لمدة محدودة وهذا ما نص عليه صراحة المشرع الجزائري في المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 473/97 المؤرخ في 1997/12/08، المتعلق بالعمل بالتوقيت الجزئي التي جاء فيها أنه : " إذا لم يوجد عقد عمل كتابي تعتبر علاقة العمل بالتوقيت الجزئي قائمة لمدة غير محددة، غير أن صاحب العمل له الحق في توظيف عمال بالتوقيت الجزئي لمدة محددة مع مراعاة الأحكام القانونية المرتبطة بذلك " ⁵.

أما العمل بالتوقيت الجزئي فقد تم تنظيمه في المادتين 12 و 13 من القانون رقم 11/90، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 473 /97 المتعلق بالتوقيت الجزئي، طبقا للمادة 02 من المرسوم منه " يعتبر عملا بالتوقيت الجزئي كل عمل تقل مدته عن المدة القانونية للعمل دون أن تكون المدة المتفق عليها بين صاحب العمل والعامل أقل من نصف المدة القانونية للعمل " ⁶.

يظهر أن المشرع الجزائري استثنى حالة العمل بالتوقيت الجزئي من الاتفاق على مدة أقل من المدة الدنيا ، أي أقل من 20 ساعة باعتباره حد أدنى لساعات العمل بالتوقيت الجزئي⁷ .

يستخلص مما سبق أن المعيار المعتمد للفصل بين العمل بالتوقيت الجزئي والعمل بالتوقيت الكامل هو معيار الكم ، فوجه المقارنة بينهما هو من حيث الكم لا من حيث النوع ، بمعنى أن العمل بالتوقيت الجزئي هو العمل الذي تقل مدته القانونية عن المدة القانونية للعمل بالتوقيت كامل المدة، وهو ما أقره المشرع الجزائري في قانون العمل ومختلف المراسيم والتعليمات التي تعنى بذلك .

¹ وردية فتحي، " عقد العمل بالتوقيت الجزئي : المرونة أم الحماية "، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، 31 ديسمبر 2019، المجلد 10، العدد 3، 166 .

² ليندة أورمضي، مرجع سبق ذكره، 74 .

³ وردية فتحي ، مرجع سبق ذكره ، 166 .

⁴ ليندة أورمضي، مرجع سبق ذكره ، 13 .

⁵ المكان نفسه، 72 .

⁶ خديجة فاضل، " حق العامل في عطلة أو العمل بالتوقيت الجزئي لإنشاء مؤسسة في قانون 16/22 "، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 25 مارس 2025، المجلد 62، العدد 1، 227.

⁷ ليندة أورمضي، مرجع سبق ذكره، 40 .

المطلب الثاني : تكريس العمل بالتوقيت الجزئي في قانون علاقات العمل ونصوصه التنظيمية

أولا - تكريس العمل بالتوقيت الجزئي في قانون علاقات العمل :

كانت سياسة التشغيل في الجزائر منذ الاستقلال من أهم العناصر المحورية التي يركز عليها في بناء المخططات التنموية ، حيث أعطيت الأولوية للجانب الاجتماعي (التشغيل) على حساب الجانب الاقتصادي (المردودية) في تسيير الاقتصاد الوطني عامة والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، لكن بعد توجه الاقتصادي الجديد المنتهج منذ بداية التسعينات أضحت المؤسسات العمومية غير قادرة على منافسة المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الأسواق العالمية، هذا المحيط الجديد المتميز بالانفتاح الاقتصادي ألزمها بدفع الثمن باهظا، فالوضعية الصعبة التي تخطت فيها المؤسسات العمومية شجعت المهتمين بتسيير شؤون الاقتصاد الوطني في اتخاذ جملة من الإصلاحات والتدابير على كل المستويات (غلق وخصخصة بعض المؤسسات ، تكييف أنماط العمل ...)¹.

ولهذا فنظام التعاقد في الوظيفة العمومية يمثل وسيلة استثنائية تتم عبر عقد محدد أو غير محدد المدة للقيام بأعمال أو نشاطات مؤقتة داخل الإدارة، حيث يلتحق الأعوان المتعاقدون مع الإدارات العمومية وفق شروط معينة وطرق وإجراءات محددة، كما أن نظام التعاقد انعكاس لظروف سياسية واقتصادية بالجزائر². يحتل قانون العمل ضمن الفروع القانونية المختلفة أهمية متميزة تتجلى في تنوع العلاقات التي ينظمها، فهو يتضمن القواعد العامة والقواعد الخاصة التي تهتم بتنظيم العلاقات المهنية بمختلف أبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية، انه يمثل صفة توفيقية بين مطالب العمال المهنية والاجتماعية والمتطلبات الاقتصادية لأصحاب العمل والمؤسسات المستخدمة³.

ترجم المشرع الجزائري اهتمامه بتكريس نمط العمل بالتوقيت الجزئي كتقنية مرنة للتشغيل إلى جانب الأنماط التقليدية بموجب القانون رقم 11/90 من خلال المادة 13 منه التي تولت تعريفه وتحديد آلية ضبطه، فجاء فيها " يجوز كذلك إبرام عقد العمل لمدة غير محدودة، ولكن بالتوقيت الجزئي أي بحجم ساعات متوسط يقل عن المدة القانونية للعمل ..."، كما أكدت المادة 12 منه على إمكانية إنشاء عقود عمل محددة المدة وبالتوقيت الجزئي بنصها على أنه " يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي في الحالات المنصوص عليها صراحة أدناه ..."⁴.

مع انتشار البطالة وتحول أنظمة العمل، أدى التناقض ما بين العمل بالتوقيت الكامل والبحث عن العمل بالتوقيت الكامل إلى فسح المجال لوضعية وسطية ما بين العمل والبطالة، حيث أصبح العامل يميل إلى اختيار هذا الوضع الذي يبيح له فرصة تشغيله بالتوقيت الجزئي، وقد كرست ذلك المادة 03 من المرسوم التنفيذي المتعلق بعمل بالتوقيت الجزئي والتي نصت على أنه " يمكن لصاحب العمل توظيف عمال بالتوقيت الجزئي في حالة نقص حجم العمل "، هذا ويلاحظ أن المشرع أطلق للمستخدم الحرية في اللجوء إلى هذا الأسلوب في التوظيف، حيث لا يحد من سلطته في ذلك إلا الكتابة التي تحول العقد إلى عقد غير محدد المدة، وهذا بعد أن أجازت المادة 02/07 لصاحب العمل الحق في توظيف العمال لمدة محدودة، استجابة للمرونة التي يتطلبها

¹ ورده علواش، " دراسة قياسية لأثر الإصلاحات الاقتصادية على البطالة في الجزائر "، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية،

1 جويلية 2014، المجلد 6، العدد 2، 44 - 45 .

² جمال قروف، " النظام القانوني للأعوان المتعاقدين في الوظيفة العمومية في الجزائر "، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 6 جانفي 2021، المجلد 08، العدد 1، 66 .

³ بشير هفي، مرجع سبق ذكره، 28 .

⁴ وردية فتحي، مرجع سبق ذكره، 164 .

سوق العمل، حيث يعد العمل بالتوقيت الجزئي نتيجة مباشرة لانخفاض حظوظ العمل وعدم قدرة طالبي الشغل على إيجاد منصب عمل بالتوقيت الكامل¹.

تدعم هذا الاتجاه للمشرع الجزائري بصدور المرسوم التنفيذي رقم 473/97، فعرفته المادة الثانية منه بنصها على أنه "يعتبر عملا بالتوقيت الجزئي كل عمل تقل مدته عن المدة القانونية للعمل، دون أن تكون المادة المتفق عليها بين صاحب العمل والعمال أقل من نصف المدة القانونية"².

يعتبر العمل بالتوقيت الجزئي وفقا لهذا المفهوم امتياز كرسه تشريعات العمل لفائدة المؤسسات المستخدمة كوسيلة مرونة، تسمح لها بالتخفيض الفردي لوقت العمل وهذا كلما استدعت الظروف الاقتصادية تضيق دائرة النشاط الاقتصادي، فالمشرع الجزائري بدوره أجاز لصاحب العمل توظيف عمال بالتوقيت الجزئي في حالة نقص حجم العمل، وهذا من خلال تقليص مدة عمل الأجراء بما يقل عن المدة القانونية للعمل، على أن لا تكون المدة المتفق عليها بين صاحب العمل والعمال أقل من نصف المدة القانونية للعمل³.

بهذا يكون المشرع الجزائري قد أدرج العمل بالتوقيت الجزئي كنمط جديد للتشغيل، وكأسلوب تنظيمي اقتصادي شأنه في ذلك شأن القوانين المقارنة، وهو بهذا المسلك يمكن المستخدم من مرونة أكبر⁴.

فبالرجوع إلى أحكام الأمر 03/06 فإن المشرع الجزائري لم يعرف الأعراف المتعاقدين في الوظيفة العمومية، أما المادة 02 من المرسوم الرئاسي 308/07 فقد نصت على أنه "يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية في إطار المواد 19 و 20 و 21 من الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، أن تقوم حسب الحالة وفق الحاجات، بتوظيف أعراف متعاقدين لمدة محددة أو غير محددة بالتوقيت الكامل أو الجزئي، طبقا للكيفيات المنصوص عليها في هذا المرسوم"⁵.

ثانيا - تنظيم عقد العمل بالتوقيت الجزئي :

بتكريس العمل بالتوقيت الجزئي بموجب القوانين المصاحبة للإصلاحات الاقتصادية، تولت الحكومة تنظيم اللجوء لهذا النوع من العقود من خلال المرسوم التنفيذي رقم 473/97، الذي أكد بدوره على أن آلية العمل بالتوقيت الجزئي تتجسد في العقد، ويسمى تحديدا بعقد العمل بالتوقيت الجزئي، ويكون لمدة غير محددة كما يمكن أن يكون لمدة محددة إذ تنص المادة 07 من هذا المرسوم التنفيذي على أنه :

"إذا لم يوجد عقد عمل كتابي، تعتبر علاقة العمل بالتوقيت الجزئي قائمة لمدة غير محددة، غير أن صاحب العمل له الحق في توظيف عمال بالتوقيت الجزئي لمدة محددة مع مراعاة الأحكام القانونية المرتبطة بذلك".

على هذا الأساس يكون عقد العمل بالتوقيت الجزئي إما مكتوبا أو غير مكتوب، فالكتابة لا تعد شرطا لصحته، إذ في غيابها يفترض أنه مبرم لمدة غير محدودة، وفي هذه الحالة يكفي إثبات أن التوقيت المعتمد أقل من المدة القانونية، على أن تشترط الكتابة بالنسبة لعقد العمل بالتوقيت الجزئي المحدد المدة وفي حالة انعدامها تعتبر علاقة العمل بالتوقيت الجزئي قائمة لمدة غير محدودة وهو ما يستفاد من نص المادة 07 من المرسوم التنفيذي السابق ذكره، وهذا بخلاف المشرع الفرنسي الذي يشترط في عقد العمل بالتوقيت الجزئي

¹ فاطمة الزهراء ماموني، تأثير العولمة على قانون العمل الجزائري، (أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2013)، 52.

² وردية فتحي، مرجع سبق ذكره، 164.

³ المكان نفسه، 172 - 173.

⁴ المكان نفسه، 167.

⁵ جمال قرووف، مرجع سبق ذكره، 68 - 69.

الكتابة بموجب المادة 14- 3123 L من تقنين العمل الفرنسي، وحسنا فعل بالنسبة لهذا النوع من العقود الذي يمنح حرية أوسع لصاحب العمل¹.

أجاز المشرع الجزائري إبرام علاقة العمل غير محددة المدة بالكتابة أو بغيرها، وفي حالة النزاع حول إثبات تلك العلاقة، يمكن اللجوء إلى كافة وسائل الإثبات كشهادة العمل، وقسيمة الأجر، وشهادة الانتساب لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، كما يمكن إثباتها بواسطة التوقيط أو التوقيع عند الدخول والخروج من أماكن العمل وفق ما ذهبت إليه الأنظمة الداخلية، وأخيرا عن طريق شهادة الشهود وهو ما أقرته المحكمة العليا في إحدى قراراتها حين اعتبرت شهادة الشهود وسيلة من وسائل إثبات علاقة العمل².

إن المؤسسات والإدارات العمومية يمكنها اللجوء إلى توظيف أعوان متعاقدين يمارسون مهامهم بالتوقيط الجزئي لمدة خمس (05) ساعات في اليوم وهذا ما جاءت به الفقرة الثانية من المادة 06 من نفس المرسوم الرئاسي.

وتجدر الإشارة أنه يتم توظيف الأعوان المتعاقدين لمدة محددة أو غير محددة، بالتوقيط الكامل أو الجزئي طبقا للمادة 03 من المرسوم الرئاسي 308/07 بموجب عقد مكتوب يجب أن يوضح فيه على الخصوص ما يلي:

- تسمية منصب الشغل.
- طبيعة ومدة عقد العمل.
- تاريخ بداية السريان.
- الحجم الساعي (توقيت كامل أو جزئي).
- الفترة التجريبية عند الاقتضاء.
- تصنيف منصب الشغل وعناصر الراتب.
- مكان التعيين.

ويوضح العقد، زيادة على ذلك، الواجبات الخاصة التي يمكن أن ترتبط بمنصب الشغل³.
دعما لاعتبارات التوافق بين المرونة والحماية، ولغرض أيضا التشجيع على اللجوء إلى عقود العمل بالتوقيت الجزئي كنمط جديد للتشغيل ولغايات مكافحة البطالة، أحاطت أغلب التشريعات العمالية للدول كفرنسا مثلا وتونس اللجوء إلى العمل بالتوقيت الجزئي بضمانات هامة أبرزها المساواة في الحقوق بين العمال بالتوقيت الكلي والعمال بالتوقيت الجزئي، فتنص المادة 09 من المرسوم المنظم للعمل بالتوقيت الجزئي على أنه "يتمتع العاملون بالتوقيت الجزئي بنفس الحقوق القانونية المتفق عليها التي يتمتع بها العمال المشتغلون بالتوقيت الكامل، مع مراعاة الكيفيات الخاصة المقرر تطبيقها بالنسبة للحقوق المتفق عليها".

يؤكد هذا النص بصورة صريحة المساواة في حقوق بين العمال بالتوقيت الكامل والعاملون بالتوقيت الجزئي، وهذه المساواة كاملة وتامة فيما يخص الحقوق الفردية، فتشمل مثلا الحقوق المرتبطة بالأقدمية وأيضا الوضع نفسه بالنسبة لحساب مدة التجربة، فلا يمكن أن تتجاوز مدتها المدة القصوى المحددة للعمال بالتوقيت الكامل⁴.

¹ وردية فتحي، مرجع سبق ذكره، 166.

² بن عزوز بن صابر، "العقود المحددة المدة بين النصوص التشريعية والممارسات القضائية"، مجلة قانون العمل والتشغيل، 25 ديسمبر 2019، المجلد 4، العدد 2، 2.

³ جمال قروفي، مرجع سبق ذكره، 74.

⁴ وردية فتحي، مرجع سبق ذكره، 172.

المطلب الثالث : أسباب اللجوء إلى الأخذ بنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي

01 - نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي لمواكبة أهداف الإدارة العمومية :

منذ بدء التدخل التشريعي للدول لسن قواعد قانونية أمرة لتنظيم علاقة العمل، أعتني بضرورة البحث عن تحقيق التوازن بين المصالح المتناقضة لطرفي هذه العلاقة، غير أن هذا التوازن لا يجب أن يتحقق على حساب حماية مصالح العمال، لذا وجب احترام حد أدنى من الحماية القانونية كرسى من قبل المشرع لجميع العمال، على اعتبارهم الطرف الضعيف في العلاقة التعاقدية من الناحية الاقتصادية .

لذلك، ولوقت طويل يفضل العمال التعاقد بعقود عمل لمدة غير محدودة، لما له من ميزة تحقيق استقرار في العلاقة التعاقدية، ومحافظة العامل على منصب عمل يكفل له معيشة كريمة في المجتمع وإن هذا الأمر كان سهل تحقيقه في فترات النمو والرخاء الاقتصادي، أين كانت المؤسسات الاقتصادية تجد سهولة كبيرة في تحقيق نسب عالية للنمو، ما مكنها من الوفاء بكل التزاماتها الاجتماعية تجاه الطبقة الشغيلة، غير أن ذلك لم يعد سهلا في زمن الأزمات إلا بتطبيق سياسات اقتصادية ناجعة تجعل المؤسسة تنافسية وبالتالي قادرة على الاستمرار ومواصلة النشاط¹.

إلا أن التشريعات العمالية المقارنة حددت بعض الشروط الشكلية والموضوعية لإنهاء عقود العمل غير محددة المدة لتحقيق نوع من استقرار العامل في منصب عمله ولو وقع تغيير في المركز القانوني لصاحب العمل، إذ اعتبرت المحكمة العليا في أحدث اجتهاداتها " أن كل تسريح ناتج عن تغيير مكان العمل من طرف المستخدم يعتبر تعسفيا ويؤدي بقوة القانون إلى إعادة إدراج العمال في مناصب عملهم، أو في مناصب ذات أجر مماثل "2.

مكن قانون العمل الجزائري المؤسسة من تقنية مرنة للتشغيل يسمح لها بحسن التصرف في مواردها البشرية بملائمة عقود العمل مع نسق وطبيعة وحجم أنشطتها، فمكن المؤسسة من اليد العاملة من حيث العدد والاختصاص والمدة حسب ظروفها الخاصة .

على هذا الأساس أكد المشرع الجزائري على أن اللجوء إلى نمط العمل بالتوقيت الجزئي مبرر بمصلحة المؤسسة فنصت المادة 13 من القانون رقم 11/90 على أنه " يجوز كذلك إبرام عقد العمل لمدة غير محدودة ولكن بالتوقيت الجزئي ... ويكون ذلك في الحالتين التاليتين :

- إذا كان حجم العمل المتوفر لا يسمح باستخدام العامل كامل الوقت .
 - إذا طلب العامل الممارس ذلك ، لأسباب عائلية أو لاعتبارات شخصية، ووافق المستخدم .
- كذلك تأكدت هذه الحالة التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع ظروفها وصفة خاصة حجم نشاطها، من خلال نص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 473/94 سالف الذكر، الذي جاء فيه " يمكن صاحب العمل توظيف عمال بالتوقيت الجزئي في حالة حجم العمل "3.

¹ عبد الناصر بلميهوب، " تحقيق التوفيق بين المرونة والاستقرار في علاقة العمل الفردية "، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، 31 ديسمبر 2012، المجلد 14، العدد 1، 137 - 138 .

² رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، 120 - 121 .

³ وردية فتحي، مرجع سبق ذكره، 168 .

اختلفت معايير اعتبار إنهاء عقود العمل غير محددة المدة تعسفا باختلاف السبب والدافع المؤدي إلى ذلك، أجمع فيه الفقه على تأييد نظرية التعسف في استعمال الحق، بينما تباينت تشريعات العمل في تبني معيار موحد لتقرير مدى شرعية الإجراء المتخذ¹.

في إطار حماية العامل من مخاطر فقدان الأجر كلية، أقر القانون رقم 16/22 للعمال إمكانية اللجوء إلى العمل بالتوقيت الجزئي بدلا من الانقطاع الكلي عن العمل، بحيث تسري عليه الأحكام المتعلقة بالعمل بالتوقيت الجزئي².

من الحالات القانونية المبررة للجوء إلى العمل بالتوقيت الجزئي تلك الخاصة بالعمال، حيث أكدت المادة 13 من القانون رقم 11/90 على إمكانية تحويل عقد العمل بالتوقيت الكامل إلى عقد عمل بالتوقيت الجزئي بناء على طلب العامل ولأسباب لصيقة به ومبررة لمصلحته، ولا شك أن ذلك مظهر آخر للمرونة في التشغيل لما تحمله من استجابة للظروف الخاصة أو الشخصية لبعض العمال الراغبين في هذا النوع من العمل مثل الطلبة، أو ذوي الالتزامات العائلية الخاصة والباحثين، كما يسمح بصفة خاصة للنساء بالتوفيق بين الحياة المهنية والعائلية.

وهو كذلك ما أقرته المادة 04 من المرسوم التنفيذي 473/97 سالف الذكر بنصها على أنه " يمكن للعمال المشغل بالتوقيت الكامل لدى هيئة مستخدمة الراغب في العمل بالتوقيت الجزئي لأسباب شخصية أن يقوم بطلب المنصب الذي أنشئ أو شغل حديثا يناسب مؤهلاته المهنية، ويشترط في ذلك موافقة المستخدم"³. بينما نجد المشرع الجزائري قد حدد صراحة الأسباب والحالات والشروط والأوضاع التي يمكن اعتمادها لإنهاء وفسخ عقود العمل غير محددة المدة في الفرع الثالث من الفصل السادس من القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل تحت عنوان " إنهاء علاقة العمل"، ليكون الخروج عن الإجراءات المقررة فيه وعدم احترامها إنهاء تعسفيا، وعلى المستخدم أن يثبت العكس⁴.

تتعد علاقة العمل كقاعدة عامة لمدة غير محدودة وبالتوقيت الكامل، غير أنه وبصفة استثنائية ولا اعتبارات المرونة أجاز المشرع الجزائري إبرام عقود خاصة ولوقت جزئي إذا ما بررت ذلك مصلحة أحد طرفي عقد العمل وللأسباب المحددة قانونا بصفة خاصة في المادتين 13 من قانون علاقات العمل و04 من المرسوم التنفيذي رقم 473/97 سالف الذكر.

فالعمل بالتوقيت الجزئي استثناء لا يمكن اللجوء إليه إلا إذا بررته مصلحة المؤسسة أو مصلحة العامل وضمن الشروط والإجراءات المنصوص عليها قانونا، فقد أدرجه المشرع كآلية لتحقيق مرونة التشغيل فهي تضمن نوع من الحماية للعمال وتجنبهم أي تجاوز من جانب المستخدم⁵.

02 - الأسباب الاجتماعية والاقتصادية :

كان للآثار الاقتصادية السلبية للسياسات الاقتصادية المعاصرة في انتشار البطالة وإضعاف قدرة المساومة على الأجور الفضل الكبير في الانتشار المكثف للتشغيل في إطار عقود العمل غير محدودة المدة ليصبح هذا النموذج من الأنماط الجديدة للتشغيل بحجة الاستجابة لتداعيات المرونة والتنافسية من جهة وتخفيف الضغط على سوق العمل والمساهمة في امتصاص البطالة من جهة ثانية، وهذا ما يثبتته العدد الكبير

¹ رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، 133.

² دليلة بوسعيدة، " دراسة نقدية حول الحق في العطلة والعمل بالتوقيت الجزئي لإنشاء مؤسسة وفقا للقانون 16/22"، مجلة قانون العمل والتشغيل، 24 جوان 2023، المجلد 8، العدد 2، 84.

³ وردية فتحي، مرجع سبق ذكره، 169.

⁴ رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، 145.

⁵ وردية فتحي، مرجع سبق ذكره، 171 - 172.

من الدعاوى التي رفعت أمام القضاء ومن أهمها دعوى إعادة تكييف عقود العمل المحددة المدة إلى عقود عمل غير محددة المدة إما بسبب خرق المادة 12 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل وإما بسبب غموض النصوص القانونية، وهذا ما فتح الباب أمام اجتهاد المحكمة العليا لسد الفراغ التشريعي المسجل في هذا المجال¹.

من مستلزمات تجسيد الطابع الحمائي لقانون العمل أن تمنع كل أشكال العمل التي لا توفر الحماية للعمال الأجراء، وذلك بتمكينهم من العمل بكامل الوقت في نفس المكان لمدة غير محددة، وذلك من مستلزمات العقد النموذجي، إلا أن مقتضيات الحفاظ على استمرارية المؤسسة وإضفاء نوع من المرونة على القانون الاجتماعي، تفرض ضرورة العمل على تنظيمها لضمان قدر أدنى من الحماية لأن في تجاهلها مضرة أكبر للأجراء².

يرى " Jean Rivero " وآخرون أن علاقات العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناء على علاقات إنسانية اجتماعية، حيث كانت في بداية القرن 19 تبرم بكل طلاقة وحرية ويُدْرَج فيه الطرفان ما يرونه ضروريا لإبرامها حتى ولو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل ليفرضها على العامل البسيط³، وبالرغم من ذلك فإن اللجوء إلى عقود العمل الجزئي بات من الحتميات التي أسفرت عنها التطورات العالمية وعولمة الاقتصاد، بل إن الواقع يكشف في العديد من الدول عن كثافة اللجوء إليها ومنها ما أحاطته بامتيازات⁴.

ما يعني أن تشريع العمل أصبح مجبرا على مواكبة الحركية التي تعيشها دول العالم والاستجابة لمقتضيات التغير الاجتماعي والاقتصادي الحاصل، ذلك التوجه لم يكن خيارا يمكن الاستغناء عنه وإنما كحتمية وواقعا مفروضا وضروريا عنوانه مرونة علاقات العمل، فالتشريع الجزائري في مجال العمل لم يكن بمنأى عن تداعيات تلك المتغيرات الاقتصادية العالمية، وبذلك تخطى ولو جزئيا عن وظيفته التقليدية الحمائية لينخرط ويتمشى مع المتطلبات الناجمة التي يعيشها النظام الاقتصادي الجزائري، حيث تؤكد ضرورة معادلة جديدة طرفاها مصلحة المؤسسة ومصلحة الأجراء⁵.

دعما لاعتبارات التوفيق بين الحماية والمرونة، ولغرض أيضا التشجيع على اللجوء إلى عقود بالتوقيت الجزئي كنمط جديد للتشغيل ولغايات مكافحة البطالة، أحاطت أغلب التشريعات العمالية للدول كفرنسا مثلاً وتونس اللجوء إلى العمل بالتوقيت الجزئي بضمانات هامة أبرزها المساواة في الحقوق بين العمال بالتوقيت الكلي والعمال بالتوقيت الجزئي، فتتص المادة 09 من المرسوم المنظم للعمل بالتوقيت الجزئي على أنه " يتمتع العاملون بالتوقيت الجزئي بنفس الحقوق القانونية المتفق عليها التي يتمتع بها العمال المشتغلون بالتوقيت الكامل، مع مراعاة الكيفيات الخاصة المقرر تطبيقها بالنسبة للحقوق المتفق عليها " ⁶.

يعتبر عقد العمل بالتوقيت الجزئي تدبيرا لتجنب فقدان المنصب لأسباب اقتصادية، يندرج ضمن تدابير تفادي التقليل من عدد العمال وهو أكدته جملة النصوص المصاحبة للإصلاحات الاقتصادية ابتداء بالقانون رقم 11/90، ليليه وبصفة أدق المرسوم التشريعي رقم 09/94 الذي حرص على التأكيد بأنه تدبير يرمي إلى تفادي التسريحات، بل هو أيضا تدبير حمائي للعامل في مواجهة الظروف أو الصعوبات الاقتصادية التي

¹ عواد بلعيدون، " دعوى التكييف لعقود العمل محددة المدة بين الفراغ التشريعي والاجتهاد القضائي "، حوليات جامعة الجزائر 1، 31 مارس 2021، المجلد 35، العدد 1، 355.

² وردية فتحي، مرجع سبق ذكره، 162.

³ ميادة خاوي، " طبيعة علاقات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي للعامل بالمؤسسة "، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية، 19 ماي 2020، المجلد 8، العدد 1، 353.

⁴ وردية فتحي، مرجع سبق ذكره، 163.

⁵ وردية فتحي، ضوابط إنهاء عقد العمل لأسباب اقتصادية، (أطروحة دكتوراه، جامعة تيزي وزو، 2013)، 09.

⁶ نفس المكان، 172.

تعترض المؤسسة أو تعيق سيرها أو حتى بقائها، وهو ما يستفاد بصفة خاصة من المادة الأولى من هذا المرسوم المبرر لهدفه " يهدف هذا المرسوم التشريعي إلى تنظيم المحافظة على الشغل ويحدد الترتيبات القانونية الخاصة بحماية الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية ... " ¹.

أكد المشرع الجزائري من خلال المرسوم التشريعي رقم 09/94 المتعلق بالحفاظ على الشغل وحماية الأجراء أنه على كل صاحب عمل يشغل تسعة عمال فأكثر يقرر ضبط مستويات الشغل والأجور أن يراعي في ذلك الجانب الاجتماعي .

يهدف الجانب الاجتماعي إلى دراسة وبحث كل الخيارات والطرق التي من شأنها الحفاظ على مناصب الشغل قدر الإمكان هذا من جهة، ومن جهة أخرى وضع معايير موضوعية ومنصفة، ويشمل الجانب الاجتماعي المنصوص عليه في المرسوم التشريعي المذكور سابقا مرحلتين يتم مراعاة الجانب الاجتماعي للعمال فيها، كمرحلة أولى ما نصت عليه المادة 07 من المرسوم التشريعي رقم 09/94 المذكور سابقا حيث تتضمن هذه المرحلة إجراء واحدا أو عدة إجراءات من بينها إدخال نظام العمل بالتوقيت الجزئي ².

خلاصة :

من خلال العرض النظري والمفاهيمي نستخلص أنه وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الدافعية كمحرك وموجه لسلوكيات الأفراد، أو الدافعية للإنجاز كأحد أهم الدوافع الإنسانية بشكل خاص والتي يسعى من خلالها الفرد إلى تحقيق التفوق والامتياز، إلا أن البحث في هذا الموضوع مازال جاريا نظرا لارتباط هذا المفهوم (مفهوم الدافعية) بسلوكيات وأعماق النفس البشري أينما وجدت (في الدراسة ، في الرياضة ...)، ويعد العمل من بين أهم المحطات التي يمكن التوقف عندها، حيث تبرز فيها دافعية الإنجاز والتي يمكن من خلالها فهم وتبرير سلوكيات و أفعال الأفراد العاملين فيما يتعلق بالأعمال التي يباشرونها .

أما من خلال تناولنا للجانب النظري والمفاهيمي لموضوع العمل في إطار التعاقد فنرى أن المشرع الجزائري قد اعتمد هذا الصيغ بصفة عامة ونمط التعاقد بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة بصفة خاصة أتي كخطوة ضمن سلسلة من الخطوات التي لجأ إليها بهدف تلبية حاجيات المؤسسات العمومية والمزايا التي يمكن أن يقدمها لها من جهة، وتركيزه كأحد الآليات للتخفيف من حدة البطالة وتبعاتها من جهة أخرى، كل ذلك في إطار مجموعة من التشريعات والقوانين التي تضبط تبني هذا النوع من أنظمة العمل .

¹ وردية فتحي، المرجع نفسه، 175 .

² مزبود بصيفي، الحماية الجنائية للحقوق العمالية، (أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2018)، 193 .

الفصل الثاني
طبيعة العلاقة بين
العقود غير محددة المدة
بالتوقيت الجزئي
ودافعية الإنجاز

تمهيد :

يرجع الاهتمام بالدافعية للإنجاز نظرا لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي ولكن أيضا في العديد من المجالات والميادين العلمية والعملية كالمجال الأكاديمي والمجال الاقتصادي، المجال التربوي، المجال الإداري، حيث تعد الدافعية للإنجاز أحد العوامل المهمة التي لا يغفل عن أهميتها في توجيه سلوكيات الأفراد إلا قاصر نظر، فضلا عن دورها الكبير في فهم تصرفات الأفراد في مختلف البيئات التي يتفاعلون معها . فأمام التحولات التي فرضتها توجهات الاقتصاد العالمي والتي ألقت بضلالها على مختلف السياسات الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر على غرار بلدان العالم أصبح لا مناص من التكيف مع تلك التحولات وما فرضته من رؤى جديدة، دفع بالمسيرين نحو تغيير وتعديل جملة من السياسات والقناعات وانتهاج طرق وأنظمة مستحدثة في عديد المجالات والتي منها مجال العمل .

وأمام تلك المستجدات سعت المؤسسات إلى توفير الوسائل المناسبة لتوفير بيئة تساعد على الأداء المطلوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة ككل متكامل، وفي هذا الإطار تعددت الأساليب المتبعة محاولة التوفيق بين أهداف كل من المؤسسة والعامل .

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل الكشف ولو بالقليل عن العلاقة التفاعلية بين بيئة العمل الداخلية للمؤسسات و دافعية الإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالتوقيت الجزئي باعتبارهم جزء لا يتجزأ من القوى العاملة فيها، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين اثنين تناولنا في المبحث الأول العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز لدى أصحاب العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي وفي المبحث الثاني تناولنا تأثير العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز .

المبحث الأول : العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز لدى أصحاب العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى العوامل المادية والاجتماعية بالإضافة إلى بيئة العمل المؤثرة في دافعية الإنجاز لدى أصحاب العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي، وذلك من خلال ثلاثة مطالب كما يلي:

المطلب الأول : العوامل المادية

كأحد أهم الحوافز الشائعة في المنظمات نجد الحوافز المادية وهي المبالغ المالية التي تسلم للعاملين مقابل قيامهم بنشاطات موجهة وتتعلق بكمية الإنتاج ونوعيته ويختلف حجمها باختلاف الجهد المبذول والأداء المتميز وقد اعتبرها " تايلور " من أهم الحوافز فهو استند إلى فرضية بسيطة وهي انه يمكن جعل الأفراد يقومون بالعمل إذا ما أعطوا المزيد من المال باعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي، وأن المال هو أفضل دافع وحافز للعمل وأنه يختار بكل وعي وعقلانية الأجر والسلوك الذي يحقق له أكبر عائد مادي ممكن، ولذلك كانت الحوافز المالية التي يحصل عليها الأفراد مقابل النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أفضل ذات أثر فعال في زيادة الإنتاج وعلى رضاهم الوظيفي¹ .

¹ رفيقة بن منصور، عبد الحكيم بن بعلوش، " الأجور : البعد المادي لنظام الحوافز في التنظيمات "، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 29 جويلية 2024، المجلد 8، العدد 2، 6 - 7.

وانطلاقاً من فكرة أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لهذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها وتلك هي التي يطلق عليها الحوافز ومن هنا تأتي ضرورة التفرقة والتمييز بين الدوافع والحوافز، فكل منهما يتضمن فعلاً اقتصادياً أو اجتماعياً، يرى (مصطفى نجيب شلويش) أن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل، أما الدوافع فهي مجموعة القوى المتحركة من نفس الفرد العامل مثيرة فيه الرغبة بالعمل، أي هي نقل مجموعة الطاقات الكامنة داخل الفرد والتي تدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة.

خلاصة ذلك يشير (الغامدي 2012) في هذا الخصوص إلى أن الدوافع هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان إلى أن يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجات معينة يحس ويشعر بها في حين أن الحوافز من جانب آخر تكون خارجة عن الفرد ذاته، فهي تمثل عوامل مؤثرة خارجية موجودة في بيئة الفرد¹.

يظهر من خلال التعاريف السابقة للحوافز والدوافع بأنه يوجد فرق بينهما، ولكنهما مفهومان مرتبطان ذلك لأنه يمكن تحديد مفهوم الحافز على أنه مجموعة المؤثرات التي تستعمل في إثارة دافعية الفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها. فالدافع يعتبر كامناً في الفرد، ناتج عن الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، أما الحافز هو ذلك الذي يقدم لإشباع الحاجة، وبهذا نقول أن الدافع داخلي يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز الخارجي يخاطب الدوافع ويوجهه إلى اتجاه معين².

لم تكن فكرة الربط بين مستوى الأجور والمجهود الإنتاجي للعامل جديدة حيث ساهم " ألفريد مارشال Alfred Marshall " في تعميقها بأعماله التي نشرها في أوائل السبعينيات من القرن الماضي، إذ يرى أنه من مصلحة أصحاب العمل رفع إنتاجية عمالهم لما لهذه الأجور من أثر إيجابي في رفع إنتاجية العمال تبعه في ذلك العديد من الكتاب والمتخصصين معتمدين في ذلك أيضاً على النتائج التي توصل إليها " Leibensrein " الذي ربط بين مستوى الأجور ومستوى المعيشة والإنتاجية، لا سيما إذا ما صاحب ذلك المساواة بين العمال وتحفيزهم والرقابة عليهم والحصول على وفائهم³.

يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل "، كما يعرف على أنه " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل "4.

ومن بين أنواع أنظمة دفع الأجور نجد نظام الأجر الزمني وهذه الطريقة هي من أقدم الطرق وأكثرها استخداماً في المؤسسة نظراً لبساطة تطبيقها حيث يتم دفع الأجور على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الأفراد في العمل بدون الأخذ بعين الاعتبار الكمية المنتجة كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة، أي أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر والإنتاج⁵.

لقد ضبط المرسوم الرئاسي 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي

¹ خالد علي أبوعلان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، (رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2016)، 25.

² هاجر بوتيقار، مرجع سبق ذكره، 20.

³ محفوظ جبار، " محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 1 ديسمبر 2008، المجلد 9، العدد 19، 13.

⁴ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضين، (رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013)، 28.

⁵ محمد جواد بلقاي، محمد سعيداني، " تحديد الأجور في المؤسسات العمومية الإدارية "، مجلة البشائر الاقتصادية، 22 أكتوبر 2018، المجلد 4، العدد 2، 20.

المطبق عليهم في الفقرات 01 و 02 و 04 من المادة 13 من الفصل الثاني منه تحت عنوان الحقوق والواجبات بعضا مما يمكن اعتباره عوامل مادية مؤثرة في دافعية الإنجاز لدى هذه الفئة عموما وللعمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي باعتبارها تجسد احد أشكال التعاقد في إطار ما اقره المشرع الجزائري ، ونذكر من بين تلك الحقوق والحوافز الحق في الراتب بعد أداء الخدمة ، الحماية الاجتماعية ، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية ...

يعتبر الأجر جوهر علاقات العمل ومحور قانون العمل في مجمله، كما يمثل أحد العناصر الأساسية لعقد العمل، وهذا ما جسده مشرعنا في المادة السادسة في فقرتها الخامسة من القانون 11/90 : " الدفع المنظم للأجر المستحق"¹.

يلزم المستخدم بضرورة دفع أجور العمال بصفة منتظمة حتى يضمن للعمال الحصول على أجورهم في مواعيد محددة لكي يتمكنوا من تنظيم عملية الإنفاق ، وحتى لا يضطروا للاقتراض، وهو ما أورده المشرع في النصوص القانونية المنظمة لعلاقات العمل، وهذا ما جاء في المادة 141 من قانون رقم 12/78 والمادة 88 من القانون رقم 11/90².

الحوافز المادية هي مثيرات ملموسة تعمل على إشباع حاجات أفراد التنظيم المادية، وتعتبر من أهم الحوافز خاصة بالنسبة للفرد في المستويات الدنيا من المنظمة .
تعبّر الحوافز المادية عن حاجات الإنسان الأولية مثل الأكل والشرب والمأوى وغيرها، سواء بالحصول عليها مباشرة أو الحصول على المال، تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة إلى أخرى ويمكن إظهار أهمها كما يلي :

1 - الأجر وملحقاته :

أول ما يمكن أن يؤثر في الفرد ويجذبه إلى المنظمة هو مقدار ما يحصل عليه من مال، سواء من الأجر الأساسي أو من ملحقاته من علاوات ومكافآت وغيرها³.
على الرغم من أن البحوث الحديثة أثبتت أن المال ليس هو الدافع الوحيد للعمل إلا أنه لا يمكن إنكار أن المال يعتبر من أكثر الحوافز اجتذابا، حيث أنه توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والدافعية للعمل .
يأتي الراتب أو الأجر في طبيعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة والاستقرار فيها ورضاه عنها ومن ثم التفاني في العمل فيها، ذلك أن الراتب يعتبر المورد الرئيسي للموظفين في تلبية حاجياتهم المعيشية ومتطلباتهم الاجتماعية، حيث أنه من خلال قيمة الأجر أو المرتب يتحدد :
1 - مدى تقيدهم بقواعد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، حيث أكدت الدراسات أن الرشوة والفساد واستغلال الوظيفة وغيرها من مظاهر الانحراف الوظيفي تنفشي بصورة ملحوظة بين صفوف الموظفين الذين يتقاضون رواتب ضعيفة لا تكفيهم لتلبية حاجياتهم .
2 - مدى ولائهم للمؤسسة أو الدولة التي يعملون فيها، ذلك أن الولاء لمؤسسة يتطلب تلبية الحاجات الأساسية كحد أدنى .
3 - مدى ونسبة إنتاجيتهم في العمل لأن المرتب من أهم الحوافز الوظيفية ، فكلما كان المرتب عادلا وكافيا، زادت جهود الموظف وارتفعت نسبة إنتاجيته .

¹ غزالة لعيمش، " أجور العمال بين الحماية القانونية والعقوبات "، مجلة حقوق الإنسان والحقوق العامة، 26 ديسمبر 2022، المجلد 7، العدد 2، 222 .

² نفس المكان ، 230 .

³ حمزة قلال، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008)، 72 .

4 - مدى ونسبة ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون فيها، حيث أثبتت الدراسات العديدة التي قام بها مكتب العمل الدولي بأن التسرب الوظيفي أي تنقل العامل من مركز إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى يعود في معظمه إلى هروبهم من الرواتب القليلة التي يتقاضونها، وكذلك فإن هجرة العمال بصورة عامة من وطنهم الأم إلى دول أخرى تعود أسبابها إلى قلة الأجور التي يتقاضونها في أوطانهم، وبالتالي فإنهم في هجرتهم يسعون إلى كسب المزيد من الدخل¹.

يعتبر التصميم الجيد لنظام تسيير أجور العمال من العوامل المساعدة لرفع الإنتاجية والأرباح في المؤسسة، هذا ما يدفع معظم الشركات والمؤسسات وفي مقدمتها الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري إلى الاهتمام الكبير بتحفيز موارد الطاقة البشرية، لذلك استوجب على مختلف المنظمات والهيئات العمومية الحرص على تحسين نظام الأجور ومتابعته².

إن الهدف الأساسي من برنامج الأجور والمرتبات هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه، فإذا تم الربط بين الأجر والوقت المخصص للعمل فهذا يعني أن الفرد يعطي وقته للعمل ولكن ليس كل المجهود يتطلب أداء، بحيث ينتج ما يعتقد أنه يكفي للحصول على الأجر، ولكن إذا ما تم التمييز بين الأفراد حسب المقدرة والجدارة في الأداء سواء بالترقية أو بزيادة الأجر أو بأي وسائل تشجيعية أخرى لتعويض النقص في خطط الأجور لأدى ذلك إلى وجود دافع لدى الفرد لبذل جهد أكبر.

فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدرا من الرضا لكنه لا يولد الحماس أو الدافع القوي لأداء جيد للعمل لذلك يتطلب الأمر وجود هيكل للحوافز³.

وضمن هذا الإطار تم إعادة تصنيف كل الأعوان المتعاقدين بما فيهم الأعوان الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي في المؤسسات والإدارات العمومية الذين كانوا في حالة نشاط إلى غاية 31 ديسمبر 2007 من خلال إحدى الشبكتين :

- شبكة مناصب الشغل المحددة بموجب المادة 45 من المرسوم الرئاسي 308/07 .
- الشبكة الاستدلالية للمرتبات المحددة بموجب المرسوم الرئاسي 304/07 .
- كما تم تعديل الشبكة الاستدلالية لمناصب الشغل المنصوص عليها في المادة 45 من المرسوم الرئاسي 308/07 مرة أخرى بموجب مرسوم رئاسي 56/23 مؤرخ في 16 جانفي سنة 2023 على أن تطبق الزيادة في مرتبات الأعوان المتعاقدين على مرحلتين :
- المرحلة الأولى ابتداء م 01 جانفي 2023 .
- المرحلة الثانية ابتداء من 01 جانفي 2024 .

يمكن تصنيف أنظمة دفع الأجور والمرتبات من خلال عدة طرق من بينها :

- 1 - على أساس المدة الزمنية التي يقضيها العامل في عمله، بغض النظر عن جودة أو كمية ما ينتجه ذلك الفرد وقد يتحدد مقدار الدفع في هذه الحالة بالساعة أو باليوم أو بالشهر أو ..ولهذا الأسلوب في الدفع مبرراته.
- 2 - على أساس مقدار أو عدد ما ينتجه العامل، ولهذا النظام مبرراته منها زيادة الكمية المنتجة وكذلك الأعمال التي يمكن ويسهل قياسها .

وقد أقرّ المشرع الجزائري حق العمال المتعاقدين في الاستفادة من العلاوات والتعويضات ذات الصلة بذلك وهو ما جاءت به أحكام المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 136/10 مؤرخ في 13 ماي 2010 الذي يؤسس النظام التعويضي للأعوان المتعاقدين، ومن بين تلك العلاوات والتعويضات نجد علاوة الضرر، علاوة الخطر ...

¹ هاجر بوتيقار، مرجع سبق ذكره، 86 - 87 .

² محمد جواد بلقايدي، محمد سعيداني، مرجع سبق ذكره، 17 .

³ محمد الكر، سياسة الأجور في الجزائر " واقع وأفاق "، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008)، 35 .

ب - ظروف العمل المادية الملائمة :

إن توفير ظروف عمل ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التعب والمرض والتمارض . لذلك فإن اختلال ظروف العمل من مكان لآخر تبقى في نفسية العامل وتجده دائما يشقاق إلى العمل في المواقع الأكثر هدوءا وراحة والأقل عرضة للمخاطر، حيث اكتشفت الأبحاث الحديثة أن إنتاجية العامل تتأثر تأثرا ملحوظا بالعوامل التي تحيط بجو العمل ... بالإضافة إلى ذلك العمل على ضبط ساعات العمل الملائمة وتحديدًا عند الحد الذي يعطي أقصى كفاءة إنتاجية، إلى جانب تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات للراحة لما لذلك من تأثير على كفاءة العامل الإنتاجية¹.

ج - الخدمات الاجتماعية :

تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع والمستوى ، ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي قد يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتمثل هذه الخدمات كل المزايا والخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر على مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم ، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتساهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة تتوقف على عدة عوامل منها حجم المؤسسة، نوعها (إنتاجية ، خدماتية ، ...)، عدد العاملين وثقافتهم².

ومن أهم مظاهر الخدمات الاجتماعية نجد :

- خدمات النقل .
- خدمات التغذية .
- الخدمات الصحية .

المطلب الثاني : العوامل الاجتماعية

1 - التنظيم غير الرسمي :

يعرّف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة التنظيم غير الرسمي بأنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، لكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"³.

¹ الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، 33 .

² نفس المكان، 33 - 34 .

³ عبد الحفيظ بوخلوة، علي مولاي، " الجماعات غير الرسمية داخل الإدارة المدرسية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لأستاذ التعليم الثانوي "، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 29 أكتوبر 2022، المجلد 9، العدد 2، 306 .

يعود الفضل لاكتشاف أهمية وأثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية وتجارب " الهاوثورن " بقيادة " إلتون مايو " والتي كانت بمثابة رد صريح على افتراضات الإدارة العلمية بقيادة " تيلور " والتي مفادها أن ما يدفع العامل للقيام بالعمل هو الرغبة الملحة في الحصول على مزيد من المال، مع التأكيد على أهمية العوامل الفيزيائية لبيئة العمل¹.

إن الأفراد بصفاتهم أعضاء في جماعات وتنظيمات غير رسمية، هم أيضا أعضاء ضمن النسق التنظيمي، يتفاعلون معه ويندمجون ضمن قواعده وأطره الرسمية، وهذا التفاعل قد ينتج عنه في بعض الأحيان صراع أو تناقض، خاصة في الحالات التي لا تتوافق فيها قيم وأهداف التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للمؤسسة، وهو ما يمكن أن يؤثر سلبا على التنظيم الرسمي ومنظومة القواعد واللوائح الرسمية، كما ذهب إلى ذلك " برنار موتيز " فمنطلق التنظيم الرسمي هو منطلق السعر والكفاءة والفعالية في حين أن منطلق التنظيم غير الرسمي هو منطلق العواطف والمشاعر التي تعبر عن حقيقة العلاقات الإنسانية لمختلف جماعات المؤسسة .. وهذا التناقض قد يؤدي في بعض الأحيان إلى ما أسماه " سيلزنيك " بمشكلة المقاومة.

إن أنواع التأثيرات التي يتلقاها الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل وذلك من مجموعات العمل التي يعمل معها، تؤثر في إدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده في العمل، وخلال هذه الاتصالات المتبادلة والتفاعلات الاجتماعية يكسب الفرد خبرات، ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه².

يقول تشاندراسيكاز " K.Chandrasekar " : " كلما وضعت مجموعة من الأفراد في حالة عمل زاد احتمال نشوب صراع بينهم بسبب اختلاف عادات العمل، الأخلاق ، طرق التعبير، الآراء "، فالصراع خطير بما يكفي لتهديد الانسجام والكفاءة في بيئة العمل، ويضيف الباحث : " من غير الممكن القضاء على الصراع في بيئة العمل، غير أن وضع مبادئ توجيهية واضحة للعمل، توزيع واضح للمسؤوليات والممارسات يمكن أن يقطع شوطا طويلا نحو خلق بيئة عمل متجانسة "، ويعتبر طومبسون " Thompson.L " الصراع على أنه إدراك الاختلافات في المصالح بين الناس، فهو جزء من حياتنا وهو كذلك جزء لا يتجزأ من علاقة العمل³.

2 - الأسرة :

إن إنشاء الفرد على العمل وجعله يتعود عليه مهمة من مهام الأسرة ومن المسؤوليات المهمة لها فالفرد داخل الأسرة منذ القدم ومن أجل تكيفه مع المجتمع كان يشارك في نشاطات الأسرة ومساعدتها داخل المنزل وخارجه، لكن المهم في عملية تلقين مفاهيم العمل هو الكيفية التي يتم بها التلقين وماذا تحتويه هذه العملية، بمعنى آخر هل التنشئة الاجتماعية الخاصة بالعمل تؤدي بالفرد إلى المواكبة والتكيف مع متطلبات العمل التي تتمثل في قيم المؤسسة، أي أن السلوك المهني بين التنشئة الاجتماعية وقيم المؤسسة لا يكون متعارضا أو متناقضا، وذلك حتى لا تكون قيم المؤسسة عبارة عن رفض لخصائص التنشئة الاجتماعية⁴.

¹ عز الدين سليمان، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، (رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008)، 97 - 98 .

² نفس المكان، 99 .

³ نبيل سوفي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين، (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، 2018)، 26 .

⁴ الأمين بلخير، " النسق القيمي في المنظمة بين التنشئة الاجتماعية والتطبيع "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 19 جويلية 2018 ، المجلد 8، العدد 15، 97 - 98 .

استناد إلى نظرية التبعية فإن ما يحدث في العمل يمكن أن يمتد ويؤثر على جودة حياة الناس والعكس صحيح، هذا ما توصل إليه العديد من الباحثين ، حيث أشار هارت " Hart.P " سنة 1999 وكوين ستين " Quinn.R&Staines.G " سنة 1979 إلى قضية الرضا عن الحياة بالقول أن الموظفين السعداء والراضين عن الحياة يكونون أكثر متعة في العمل، وقد بدأت دراسة وربط النقاط بين العمل والأسرة عام 1960 نتيجة الصعوبات التي يواجهها الموظفون في تحقيق التوازن بين مطالب الإدارة التي يعملون بها ومطالب أسرهم الأثقل، حيث أصبح من الضروري فهم العوامل الخارجة عن نطاق العمل التي تؤثر على رفاهيتهم، فالتحديات التي يواجهونها خارج العمل تجعلهم يعانون من ضغوط نفسية وعاجزين عن التعامل مع مشاكل العمل (في أوروبا مثلاً حوالي خمس سكانها العاملين غير قادرين على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية)، فالعمل يمثل جزء كبير من حياة الموظفين، وكلما تقدمت بهم الأعمار زادت مسؤولياتهم اتجاه عملهم واتجاه أسرهم، وهما متعارضتان إلى حد يجعل من الصعب الموازنة بينهما، لأنهم يدركون أن انغماسهم في عملهم سيكون على حساب أسرهم، هذا التعارض يسبب التوتر الذي يتطور مع مرور الوقت إلى مشاكل صحية نفسية واجتماعية، ومناقشة الإدارة معهم مشاكلهم العائلية والبحث فيها من شأنه أن يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام، ويخفف من حدة التوتر والضغوط التي يعانون منها، ويساهم في التحفيز والتفاني في العمل¹.

ومن هذه التحديات خلق التماثل والاتفاق بين أفراد التنظيم والحد من انعكاسات التناقض القيمي داخل النسق حيث " يمثل عنصر تماثل القيم نوع من الثقافة التنظيمية السائدة في العمل وأنماط التفاعل التي تظهر فيه، فتدعم السلوك والتماسك الذي يشير إلى عمق الروابط والصلات الاجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل وهذا من أجل الحفاظ على البناء الاجتماعي وإلا أصابه التفكك في، ففي كل هذه العملية تكون القيم ظاهرة وتتأثر بمؤثرات ومعايير اجتماعية "².

وفي مجتمعاتنا العربية عموماً والجزائر بالخصوص، تقوم الأسرة بتشجيع الطفل على دخول عالم العمل في كثير من الحالات، وذلك من خلال اصطحاب الأب لابنه لمساعدته في العمل سواء في الورشة أو في الحقل، حيث يقوم بتلقينه أبجديات العمل، وحتى في حالة أن الأب لم يكن صاحب حرفة فإنه يرسل ابنه إلى مكان ما لتعلم حرفة لمستقبله، وهذا النمط من التنشئة الاجتماعية يقوم على اشتراك الآباء مع أصحاب الورشات في تربية الأطفال، ومن هن فان " اتفاق الورشات لتدريب الأبناء يكون نتيجة طبيعية لنمط حياة سائد، والحقيقة أن الشخص المسؤول عن تدريب الطفل يصبح الأب الروحي الذي يقدم الطفل لعالم الكبار "³.

لأفراد المجتمعات العربية علاقات أسرية قوية، علاقات تربط أعضاء الأسرة بمفهومها الواسع الذي يضم القبيلة والعصبية والجهوية، وهو ما يؤثر على علاقات الأفراد داخل التنظيمات وعلاقة المسؤولين والمشرفين بالعمال من مختلف القبائل والمناطق .

إن المجتمع الجزائري في أصله مجتمع ريفي يقوم على الأسرة الممتدة من حيث العلاقات والتفاعلات والالتزامات والحقوق والواجبات، ذلك أن للعائلة الممتدة أثارها المباشرة على الفرد والعمل، حيث أن العائلة الكبيرة تعطي للفرد قدراً من الأمان المادي والاجتماعي وتربطه بقدر من الالتزامات التبادلية .

إن نجاح المؤسسات متوقف على مستوى انتماء العمال وولائهم للمؤسسة، إلا أن ذلك قد يتعارض مع الولاء للأسرة الممتدة والجهة حسب ما هو معمول به وفق الأعراف السائدة في المجتمع ووجود هذه العلاقات الأسرية على مستوى احترام السلم الإداري وقرارات المؤسسة، كما أن الحصول على الوظيفة العامة وما

¹ نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، 30 .

² العياشي دحيري، العمري عيسات، " النسق القيمي والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة "، مجلة دفاتر المخبر، 31 ديسمبر 2021، المجلد 16، العدد 2، 306 - 307 .

³ الأمين بلخير، مرجع سبق ذكره، 98 .

سيُتبعها من التزام واحترام والحصول على الترقية والتدريب متصل بمسائل قبلية وعشائرية كان لها آثارها على تحديد نمط السلوك للعامل¹.

تعتبر العائلة التي ينشأ فيها الفرد من العوامل التي تشكل شخصيته والتي يتشرب فيها ثقافة مجتمعه وتتسم التنشئة في الأسرة الجزائرية بالصرامة والتسلط ويعد الفرد فاقدا لاستقلاليتيه، وهذا القمع والتسلط يطبع الفرد بالتردد وعدم الثقة، إن هذا النمط من التنشئة الاجتماعية الذي يركز على الطاعة والخضوع للسلطة يتعمم ليشمل كل رموز السلطة، فالتسلطية تؤثر على الحياة الاجتماعية والرسمية، فالمدير مثلا يتميز ببعض الخصائص التي تظهر بان التسلطية كنمط من أنماط التعامل مع الآخرين يتم قبولها بدرجة واسعة.

فالعامل الجزائري حسب دراسة " بوفلجة غياث " يحترم العمل ويمجده ذلك أن العقيدة الإسلامية تدعوا إلى العمل والاجتهاد فيه وإتقانه، فأفراد المجتمع تعودوا على العمل عموما في حقولهم ويمتهنون حرفهم إلا أنه وبفعل السياسة الاستعمارية الاستغلالية التي احتقرت العامل الجزائري وجعلته مسخرا لمصالحها أدى هذا بالعامل الجزائري حسب الباحث إلى كره العمل بالمؤسسات وتفضيل العمل المستقل حتى يشتغل لحسابه الخاص، وبهذا أصبح العمل في المجتمع الجزائري يكمن في جوانبه المادية فقط².

3 - قيم المجتمع :

تعتبر قيم المجتمع من العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز، فهناك مجتمعات تقدر الإنجاز، وتقدر الشخصيات المنجزة، وترفع من مكانتها، ولقد توصل " ماكلياند " إلى نتيجة مفادها أن المجتمع عندما يرى في دافعية الإنجاز قيمة يحرص عليها ويستهدفها في سلوك أفراده، فإنه يتخذ كافة الأساليب التي تضمن تدريب أبنائه على السلوك والنشاطات التي تحقق تلك القيمة وتنمأش معها، ويتخذ منها محورا للثواب والعقاب اتجاه هؤلاء الأفراد، كما توصل فيروف (Verroof .1975) في دراسة إلى أن الإنسان يحرص على أن يسلك سلوكا إنجازيا عندما يشعر بأن المجتمع الذي يعيش فيه يعزز هذا المسلك ويشجعه بصفة دائمة³. إن الثقافة بنظمها وأعرافها وتقاليدها ومؤسساتها هي التي تشكل سلوك الفرد، بما يتناسب مع طبيعتها السائدة، والثقافة التي تساعد على الإنجاز تحت على الالتزام بالأنظمة ودقة العمل واحترام الزمن ووفرة الإنتاج وتوفير الخدمات المطورة، أما الثقافة الأخرى التي لا تدعوا إلى الإنجاز، فتنتشر فيها الفوضى وعدم احترام الزمن وقلة في الإنتاج والهدر في الموارد وتدهور الخدمات وعدم مواكبة التطور⁴.

وعلى اعتبار المؤسسة كيان إنساني واجتماعي يحوي العديد من الجماعات على اختلاف انتمائاتهم المهنية والاجتماعية والثقافية، فهي تركيب اجتماعي يتكون من مجموعة من القيم والعلاقات بين أفراده ونسق اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة به، لأن المنظمات توجد أيضا في حالة تفاعل دائم مع بيئتها الاجتماعية، ففي خلال دورة الحياة لكل منظمة تمارس البيئة الاجتماعية تأثيرها عليها، فالبيئة الاجتماعية هي التي تهيا الظروف لنشأة منظمة معينة، وهي التي تحد من نموها أو تسهل نموها، وهي التي تخلق تحديات أمامها وتفرض عليها مواجهتها وإذا لم تواجه المنظمة تحديات البيئة الاجتماعية بكفاءة وإيجابية فإنها تنكمش أو تعجز أو تموت⁵.

¹ المرجع نفسه، 111 - 112.

² أم الخير بن عثمان، تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري، (رسالة ماجستير، جامعة أدرار، 2016)، 112 - 113.

³ عبد الحميد معوش، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى مفتشي التعليم الابتدائي، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2017)، 151.

⁴ حبيبة ونوغي، الدافعية للإنجاز وتقدير الذات والرضا الوظيفي للأساتذة الدائمين والمتعاقدين العاملين بالتعليم الابتدائي، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2023)، 71.

⁵ العياشي دحيري، العمري عيسات، مرجع سبق ذكره، 306.

يمكن أن نعتبر القاسم المشترك بين علماء الاجتماع في موضوع القيم كونها تعد محددة وموجهة للسلوك الإنساني، وباعتبار العمل من الممارسات المهمة التي يقوم بها الإنسان في حياته الاجتماعية ومع تطور الحياة الاقتصادية عبر المراحل المختلفة قبل الوصول إلى ما هي عليه اليوم بداية من العمل الزراعي ثم الحرف، ثم المصنع في عصرنا وصولاً إلى ارتباط العمل بالمؤسسة أو التنظيم الذي هو موجود بصفة عقلانية من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومنه فالعامل هو حلقة الوصل بين المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع الذي يعيش فيه وأن حياته داخلها هي امتداد لحياته الاجتماعية، فالعامل باعتباره حامل للقيم الاجتماعية التي تمثل له الإطار المرجعي الذي يرسم كل ما هو مقبول ومرفوض من أفعال وأنماط السلوك¹. يأخذ مفهوم العمل أبعاداً مختلفة حسب تنوع المجتمعات والتنشئة الاجتماعية السائدة في المجتمع، فقد يعني العمل فضاء للتعبير عن القدرات والمهارات الفردية والجماعية أي مجال للإبداع والرقى، بمعنى آخر يسمح العمل بتوفير الحاجات البيولوجية، النفسية، والاجتماعية، وهذا المفهوم غالباً ما يكون لدى البلدان المتقدمة، أما في البلدان الإفريقية والعربية عموماً والجزائر خصوصاً وبفعل التنشئة الاجتماعية يعتبر العمل في أغلب الحالات مصدر رزق يسمح بتلبية الحاجات المادية، فهي إذا نظرة مادية للعمل. وهذه النظرة تؤثر بالسلب على الأداء والإبداع في العمل، فالعامل لا يفكر في الابتكار، بل قد تغيب عليه أدنى القيم المتعلقة بالتنظيم داخل المؤسسة كالانضباط، إتقان العمل والحرص على أداء العمل في الوقت المحدد².

المطلب الثالث : بيئة العمل الداخلية

يمكن القول أن مفهوم بيئة العمل تطور بشكل كبير عما كان عليه في السابق، حيث ساهمت الأبحاث في كل مرة في إيجاد عوامل مؤثرة تضيف بعداً جديداً ومعنى آخر له، فبعدما كان التركيز في البداية على العوامل الصحية التي توفر بالدرجة الأولى الراحة الجسدية للعامل وتحميه من الأخطار والأمراض المهنية، توسع نطاق بيئة العمل ليشمل أبعاداً أخرى نفسية واجتماعية، من هذا المنطلق يمكن تعريف بيئة العمل بالإدارة العمومية على أنها مجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط بالموظفين أثناء تأدية مهامهم والتي تميز بيئة عملهم عن باقي بيئات العمل الأخرى وتجعل نظرتهم ايجابية أو سلبية نحو عملهم وإدارتهم على حد سواء³.

البيئة الداخلية للمنظمة تضم كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة، البشر مديرون ومروءسون وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيته، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية (السمعة والفروع... الخ) والمالية والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة، وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يؤثر في معنويات وإنتاجية الإدارات والعاملين رؤساء ومروءسين⁴.

¹ الأمين بلخير، مرجع سبق ذكره، 93 - 94.

² نفس المكان، 98.

³ نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، 5.

⁴ خالد زحراح، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 20 أوت 2018، المجلد 6، العدد 1، 78.

- مفهوم بيئة العمل الداخلية :

لقد فرق الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حيث يطلقون هذا المصطلح " بيئة العمل الداخلية " على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي في المنظمة أو تعمل المنظمة بموجبها¹.

- العناصر الإدارية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة :

• أسلوب القيادة والإشراف :

يعرف " إزنبرج وآخرون " الدعم الذي يتلقاه الفرد من مشرفه على أنه " تصور الموظف لمدى تقدير المشرف لمساهمة العاملين في أدائهم لمهامهم ومدى اهتمامه برضايتهم "، فالسلوك المدعّم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعّر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية².

معلوم أن القيادة الإدارية هي التي تضع الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحدد المسارات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف، فهي أيضا المسؤولة على تهيئة مناخ عمل ايجابي ينمي دافع الابتكار والتجديد لدى الأفراد العاملين ويعمق الرغبة والاستعداد لتحسين الأداء وتعظيم النتائج، وتقوم بحشد كل الطاقات وتوجيه كافة الجهود تجاه تحقيق الأهداف والأداء الوظيفي الكفء والفعال، والقيادة الإدارية كعنصر إداري لبيئة العمل الداخلية لها تأثير كبير على دافعية الأفراد لأدائهم الوظيفي ورضاهم عن العمل فهي من تستطيع بنمطها المعين، توفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق التي تؤدي إلى التزام العاملين وتساعد في الوصول إلى الهدف المشترك الذي بدوره يخلق علاقات تتميز بالثقة والاحترام وبالتالي ترتفع الكفاءة وتزيد الإنتاجية ويكون الأداء الوظيفي ايجابيا³.

فالقيادة الإدارية هي قدرة الرئيس أو المدير في التأثير في الآخرين ودفعهم للتعاون والتنسيق بينهم من أجل تحقيق الأهداف، وتعمل القيادة الإدارية على خلق التفاعل بين الأفراد العاملين والرؤساء حتى ينجزوا المهام وبلوغ الأهداف، كما يمكن اعتبارها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد على العاملين بدفح الأفراد على العمل بقدرات اكبر وفعالية أكثر من خلال كفاءة الأداء والرضا وبالتالي تحقيق الأهداف⁴.

• النظم واللوائح :

النظم واللوائح هي إحدى عناصر بيئة العمل الداخلية ، حيث يتضح أن مرونة الأنظمة واللوائح والإجراءات القانونية في الإدارة يخلق مجالا من الحرية ويشجع على الإبداع والابتكار، وتجعل العاملين يبحثون أساليب جديدة لمواجهة التغيرات والمشكلات، مما يخلق جوا من الثقة وحفزهم للإبداع، وبذلك تجعل كل فرد يقدم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة عن تفوق المنظمة، فالفرد يقدم كل ما يمتلكه من قدرات وإمكانات وذلك لتحسين أدائه الوظيفي⁵.

وتعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من بين أهم عناصر بيئة العمل الداخلية، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل

¹ أحمد تقي الدين مرباح، " بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الأغواط "، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 1 مارس 2022، المجلد 7، العدد 1، 1104 .

² محمد براجة، التسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية : دراسة الأسباب النفسية والتنظيمية لمغادرة الإطار لمناصب عملهم، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2016)، 99 .

³ سهام بن رحمون، " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين "، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 03 ديسمبر 2013، المجلد 2، العدد 4، 208 - 209 .

⁴ ن، ك، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، (أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014)، 41 .

⁵ ن، ك، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مرجع سبق ذكره، 209 .

كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات .

وبالنسبة لأشكال النظم واللوائح هناك الإداري والعادي، فالإداري يشمل المنهجية المحددة بمعنى تبيان الأساليب المنظمة لكيفية إدارة الأنشطة، وتقنين العلاقات بين الإدارة والعاملين، فيما يتعلق بأدائهم لأعمالهم وساعات العمل، أما النظم واللوائح العادية تشمل أساليب توزيع الأجر والفائدة من ترقية وحوافز وغيرها¹ .

• طبيعة العمل والتخصص :

تعتبر طبيعة العمل والتخصص من العناصر الإدارية المكونة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة ، ففهم العمال لطبيعة عملهم يؤدي إلى فهم بيئة عملهم مما يساهم في أداء وظيفتهم بكفاءة وفعالية، كما يتولد لديهم الشعور بأهمية وظائفهم مما يؤدي إلى استغلال كل طاقاتهم وقدراتهم العقلية والإبداعية في إنجاز أعمالهم وبالتالي تحقيق مستوى أداء وظيفي عالي وجيد .

كذلك فإن فهم العمال لطبيعة ملهم وتخصصهم يؤدي إلى تحقيق حاجاتهم المتمثلة في الطمأنينة والتقدير الاجتماعي بصفته عضو يعمل في جماعات عمل تتصف بعلاقات تبادلية مختلفة يسودها جو الاحترام المتبادل وبالتالي يبذل العامل كل جهوده وتحقيق أداء وظيفي جيد² .

إن كل عمل أو وظيفة تحتوي مجموعة من الأنشطة، وتتطوي على مجموعة من خصائص المهام والتي لها ارتباط بمستوى الضغط ، ومن أهمها :

- درجة تنوع الواجبات والمهام .
- الحرية والاستقلالية في العمل .
- كمية ونوعية المعلومات المرتدة .
- فرص التفاعل الاجتماعي .
- ذاتية الواجبات .
- مدى أهمية العمل .
- الشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل .
- معرفة النتائج الفعلية للعمل .

ولما كانت العلاقة بين هذه المتغيرات والضغوط النفسية تتغير حسب مطامح الشخص وأهدافه ومركزه وظروف عمله، ولهذا فكل إنسان لا يستطيع أن يمضي الساعات الطوال كل يوم في أداء عمل يمقته أو يشكل ضغطا كبيرا عليه دون أن يؤثر ذلك على احترامه لنفسه واعتزازه بمركزه الاجتماعي³ .

• الرقابة الإدارية :

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقسيم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مدى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك، فهناك العديد من العاملين الذين يمارسون بعض السلوكيات المخالفة لضوابط العمل وقواعد السلوك، كتأخر عن الدوام والانصراف باكرا قبل انتهاء الدوام والتمارض وإضاعة الوقت ورفض تنفيذ التغيير وعرقلة سير العمل ... الخ، ما هي إلا بعض من المخالفات التي تحتاج تصويبا من إدارة المنظمة وتتطلب وضع تعليمات خاصة بانضباط العاملين⁴ .

¹ ن، ك ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، 43 .

² نفس المكان، 110 .

³ غانية خروقة، " عوامل الخطر النفسي والاجتماعي في بيئة العمل "، مجلة العلوم الإنسانية، 15 سبتمبر 2022، المجلد 33، العدد 3، 786 .

⁴ رمضان عمومن، نجاة حسان، " مستوى إدراك الرقابة الذاتية والإدارية لدى موظفي جامعة عمار ثلجي بالأغواط "، مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 4 ماي 2022، المجلد 6، العدد 1، 1174 .

تعد الرقابة الإدارية عنصرا هاما لبيئة العمل الداخلية للمنظمة ، لذلك يجب أن تكون الرقابة الإدارية مقبولة لدى جميع أعضاء المنظمة ، لأن الرقابة الإدارية الصارمة جدا ، تؤدي إلى استياء عام لدى الأعضاء وهذا بدوره يؤدي إلى تدني واضح لمعنوياتهم ، مما ينتج عنه أداء وظيفي غير مقبول وغير فعال ، فالرقابة الإدارية المرنة تجعل من بيئة العمل الداخلية بيئة محفزة للأداء الجيد وفيها يشعر الأفراد العاملين بأن عملية الرقابة لا تهدف إلى إذلالهم أو الحد من حرياتهم بل هدفها الفعلي والحقيقي هو بلوغ أهداف الإدارة والتي تعود بشكل مباشر عليهم بالفائدة ، وعندما تحصل الرقابة الإدارية على المعلومات السلبية تقوم بتعديلها وتجاوزها في الوقت المناسب وهذا ما يزيد من ثقة الأفراد العاملين نحو قيادتهم¹.

• الاتصال الإداري :

الاتصال أمر حاسم بالنسبة لتشكيل وبقاء المنظمة ، يقول هربرت سيمون " Herbert Simon " : (من دون اتصال لا يوجد تنظيم) ، ولهذا يقضي اغلب المديرين أكثر من 75 % من وقتهم في التواصل². للاتصال الإداري الفعال علاقة بالرضا عن العمل والأداء الوظيفي ، ويرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على إنتاجية العمل وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل ، فهو يساعد على تدفق المعلومات وانسيابها داخل المنظمة ، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات ، وكانت كفاءة المسؤولين عالية في الاتصالات ، كما أن له مظهر آخر يركز على العلاقات الاجتماعية بين العاملين فهو ينمي الثقة وقبول الآخر ، ولقد أشارت البحوث العلمية أن عدم وجود نظام اتصالات مستمر وبأكثر من اتجاه في بيئة العاملين الداخلية للمنظمة يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية العاملين وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبالتالي انخفاض الأداء الوظيفي لديهم³.

- العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة :

تعتبر العناصر المادية من مكونات بيئة العمل الداخلية ، فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل ، فإذا كانت ضرورة ملائمة العامل لطبيعة عمله وفهمه للأهداف وطريقة أداء الأعمال شرط من شروط النجاح في العمل وتحقيق الإنتاج والأداء الفعال ، فإن هناك أيضا ظروف العمل أو العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية المناسبة ، تساعد العامل على أداء مهامه وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه وإذا كانت هذه العناصر ايجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح⁴.

مع تطور علم النفس الصناعي ، أعطيت للبيئة المادية في مكان العمل أهميتها من الدراسات التي فحصت تأثير الإضاءة والحرارة والضوضاء على إنتاجية العمال ، وتعد دراسات الهاوثورن " Howthorne " بداية العلماء في تحويل الانتباه إلى دراسة البيئة النفسية والاجتماعية وأثارها على السلوك التنظيمي مما أدى إلى ظهور علم النفس التنظيمي ، ثم عاد الحديث مرة أخرى عن بيئة العمل المادية لأهميتها⁵.

¹ سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، 111.

² نبيل سوفي ، مرجع سبق ذكره ، 18 .

³ سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين ، مرجع سبق ذكره ، 211 - 212 .

⁴ ن ، ك ، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، 51 - 52 .

⁵ نبيل سوفي ، مرجع سبق ذكره ، 11 .

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمؤسسة مثل : الإضاءة ، التهوية، الفوضى، الرطوبة الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية ... وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة النفسية والبدنية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح¹.

• درجة الحرارة والرطوبة :

تعد درجة الحرارة ونسبة الرطوبة من أهم المؤثرات في راحة الإنسان وتؤدي درجة الحرارة دورا مهما في كفاءة العاملين وأدائهم، فدرجة الحرارة غير الملائمة في مكان العمل سواء كانت مرتفعة أو منخفضة تؤثر سلبا في النواحي الفسيولوجية للعاملين مما يزيد في إحساسهم بعدم الارتياح وبالتالي انخفاض في مستوى أدائهم ويشعر الإنسان بعدم الراحة في حالة زادت الحرارة عن 27 درجة وانخفضت عن 20 درجة².

• الإضاءة :

تعتبر الإضاءة أحد أهم العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية في المنظمة، حيث تعتبر الإضاءة الجيدة من عوامل زيادة وارتفاع إنتاجية الفرد وأدائه الوظيفي وذلك لان الكفاية الإنتاجية كثيرا ما تعتمد على سرعة الإدراك البصري، والإضاءة غير الجيدة في بيئة العمل الداخلية تؤدي إلى تأذي العينين مع مرور الزمن، وبالتالي تؤدي إلى إضعاف مقدرة الفرد على الأداء الجيد بصفة عامة.

فعدم كفاية الإضاءة الطبيعية أو الصناعية في بيئة العمل الداخلية تؤثر سلبا على الأفراد العاملين جسميا ونفسيا، حيث يشعرون بالتعب والإرهاق وتتناقص القدرات المهارية للعاملين وبالتالي تناقص الروح المعنوية³.

• مستوى الضوضاء :

تشير الضوضاء إلى الأصوات غير المرغوب فيها أو تلك الأصوات التي لها تأثير سلبي على سلامة مكان العمل والإنتاجية وسمع العمال .. وتعتبر الضوضاء عامل مزعج ومشتت للانتباه والتركيز بحيث تؤثر تأثيرا سلبيا ومباشرا في قدرة العامل على مواصلة عمله، خصوصا تلك الأصوات المرتفعة وأحيانا قد يغفل عن سماع إشارات التحذير الصوتية للتنبيه من المخاطر أو سماع النداءات تلك التي تؤدي إلى تشتت الذهن وعدم تركيزه، وإن كانت مزعجة ومتنوعة وغير مرغوب فيها إلى درجة تشتت الانتباه فإنها تعتبر تلوث ضوضائي، لأنها لا تأخذ صفة الانتظام والتناسق ، وهذا ما يؤكد أن الضوضاء في مكان العمل لا تؤثر سلبا على راحة العامل فقط وإنما تؤثر أيضا في أدائه ومدى تحفيزه، كل هذا يتوقف على طبيعة وخصائص المهمة التي يشغلها إذا لم يستطع العامل التحكم والسيطرة في حال تعرضه للضوضاء الذي يعرقل استمرار المهمة⁴.

¹ خالد رجم، العيد روابح، ريم بن مصطفى، " أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة "، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 5 جوان 2019، المجلد 10، العدد 1، 190.

² أبو بكر علي خضر بخيت، " أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي "، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 23 جوان 2024، المجلد 7، العدد 1، 314.

³ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مرجع سبق ذكره، 214.

⁴ كريمة دكار، شافية غليظ، " واقع ظروف العمل الفيزيائية في بعض المؤسسات الخدمائية الجزائرية بالجنوب الجزائري من وجهة نظر العمال ذوي الأمراض المزمنة "، Les cahiers du lapsi، 31 ديسمبر 2022، المجلد 19، العدد 1، 7.

المبحث الثاني : تأثير العقود غير المحددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تأثير العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز من خلال ثلاث مطالب كما يلي :

المطلب الأول : عدم الاستقرار النفسي والوظيفي وتأثيرهما على الإنتاجية

تعد نوعية العمل السائدة في المؤسسات أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به إنتاجية مؤسسة عن غيرها، لذا بات من الضروري أن تعمل على تحسين هذه النوعية مما ينعكس بنتائج ملموسة على الجهود المبذولة من حيث النمو والازدهار، والتكيف مع المتطلبات البيئية فرغم التقدم الحاصل يبقى الاهتمام بالموارد البشري ضمن أسبقيات الأهداف الإستراتيجية في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة والتسابق المستمر بين المؤسسات في النهوض بأهم وأثمن مورد لعملياتها فالعامل البشري يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام، وتهئية ظروف العمل الجيدة، يمكن المؤسسة من إطلاق طاقات هؤلاء الأفراد تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا .

ينطلق الاهتمام بنوعية حياة العمل وتحسينها، بالنظر إلى حاجة الأفراد العاملين في المؤسسة إلى أجواء عمل مناسبة من أجل الأداء الجيد للعمل، ذلك أن الهدف الأساسي من محاولات التحسين هو إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ذات قدرة على الإبداع والابتكار، والبعض يربط نوعية حياة العمل بظروفه الاجتماعية والطبيعية والنفسية، فيعرف هؤلاء نوعية العمل بأنها " خلق جو ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل¹ .

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي " المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة " . من جهة أخرى ، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء الأفراد باستخدامهم للألات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثرأوا على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة .

أولا : المقدرة على العمل

وهي العنصر الأول من عناصر الأداء ، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال حسن اختيار العاملين وكذا العمل على تدريبهم وتكوينهم فيما بعد.

¹ خالدية بوجيش، تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة ماجستير، جامعة تيارت، 2007)، 65 .

ثانيا : الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص في بيئة العمل الداخلية والخارجية وحاجيات الأفراد بالإضافة إلى التحفيزات و التشجيعات المقدمة لهم¹.

يعد استقرار العامل في عمله من الأمور المهمة التي تلعب دورا كبيرا في رفع إنتاجية المؤسسة ، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بهذا الجانب أو العمل على توفيره داخل المؤسسة وتتجلى أهم مظاهر ومؤشرات الاستقرار المهني للعامل في :

أ - الانسجام مع الزملاء :
إن شعور العامل بأن حقوقه محمية، سواء من الإدارة أو من النقابة يدفعه إلى الانسجام أكثر مع زملائه أما إذا كان مستاءا داخل مكان العمل فهذا من شأنه أن يدفعه إلى النفور من جماعة العمل .
ب - الراحة النفسية :

الراحة النفسية هي تعبير داخلي نتيجة عدم مصادفة العامل لأي عقاب داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر نفسيا عليه، ويقف مانعا أمام العامل في عمله، ومنه يحاول الانتقام بشتى الطرق، سواء باللامبالاة في العمل أو تخريب الآلة أو التغيب ... وهذا بدوره ينعكس سلبيا على الإنتاج داخل المؤسسة .

ج - المواظبة على العمل وانخفاض مستوى الغياب :
تعتبر مواظبة العامل على عمله وحضوره في الأوقات المحددة له دون تأخيرات دائمة أو غيابات متكررة كلها دلائل على رضا هذا العامل عن عمله واهتمامه به ومعنى هذا أن العامل يعيش جوا مهنيا ملائما لا يخلق أي شعور لديه بالقلق أو الملل أو التذمر، وأن كل الظروف مواتية لممارسة عمله دون اللجوء إلى أساليب سلبية مثل التغيب بعذر أو بغير عذر، ومعناه أن العامل يرى مستقبله من خلال مهنته أي أنه مستقر في عمله².

لأي ظاهرة مؤشرات الخاصة بها، والتي تترجم في سلوكيات معينة يسلكها الأفراد، والاستقرار الوظيفي له مؤشرات تقيم على أنها علنية، التي من شأنها أن تؤثر بصورة جلية على إنتاجيتهم وأداء الأعمال الموكلة لهم بصورة حسنة، تلك المؤشرات تتمثل في ظواهر منها التغيب عن العمل بسبب أو بدون سبب، ترك الخدمة أو الاستقالة والبحث عن عمل آخر، الإكثار من الإجازات والعطل المرضية، كثرة الشكاوي، اللامبالاة، التأخر في إنجاز الأعمال، بروز ظاهرة الإضراب .. وسنتطرق إلى بعض منها كما يلي³ :

1 - معدل الغياب و التغيب والتأخر عن العمل :

تعد مشكلة التغيب عن العمل من أخطر المشكلات التي تؤثر بالسلب على إنتاجية الفرد والتي تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية وتزيد من التكلفة وتقلل من العائد وتمثل إعاقة عن التقدم الإنتاجي .

وظاهرة التغيب عن العمل تعني تخلف العامل عن أداء العمل الموكل به دون سابق إنذار مما يترتب عنه إرباك وتأثير بالسلب على إنتاجية هذا العمل، وهناك عدة عوامل تؤثر على وجود ظاهرة التغيب عن

¹ المرجع نفسه، 95 - 96 .

² ربيع مطلاوي، " عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 30 جوان 2017، المجلد 10، العدد 2، 264 .

³ نفس المكان، 265 .

العمل منها عدم ملائمة قدرات العامل الجسمية مع نوع العمل، أو إصابة العامل بمرض أو عجز، أو ضعف في المهارات الواجب توافرها، وقد تتمثل في سوء معاملة الرؤساء وغيرها¹.

إن ظاهرة عدم الانتظام في العمل والتغيب من الظواهر غير الصحية، فهي مؤشر على وجود مناخ وبيئة عمل سيئة، فعدم الانتظام بالحضور وارتفاع حالات التغيب تعتبر مؤشرات على عدم شعور الفرد بالاستقرار، وأن ارتفاع نسبة الغياب عن حالتها الطبيعية العادية يدل على وجود خلل على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد، إذ يعد مؤشرا على سلبية الأداء².

ويرى الدكتور محمد سلطان سعيد، أن الفرق بين مصطلحي الغياب والتغيب يتبلور في أن التغيب مفهوم يحمل توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أي عدم حضور الشخص للعمل رغم برمجته في العمل، أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد. أما التأخير فيعني به " تغيب الفرد عن عمله لجزء من اليوم، وفي العادة يعتبر التغيب لأقل من نصف يوم تأخيرا "

من ثمة أصبح عامل الانضباط بالوقت وعدم التأخر أو التغيب عن العمل ظاهرة تعيق انجاز المهام وتحقيق الأهداف بالنسبة للمنظمات³.

2 - ترك الخدمة أو الاستقالة أو دوران العمل :

يعد من أهم المؤشرات عن عدم الاستقرار للأفراد في المنظمة، وتعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون ثبات واستقرار في عمل معين، وذلك لعدة أسباب منها الإشراف السيئ، والإحساس بالظلم حجم التنظيم علاقات العمل الإنسانية الرديئة، مما يؤدي إلى زيادة دوران العمل.

ويرتبط دوران العمل ارتباطا وثيقا بالاستقرار الوظيفي، فهو يمثل حركة القوى العاملة دخولا وخروجا إلى المنظمة، إذ يدل على مدى استقرار قوة العمل في المؤسسة⁴.

فتوقعات الفرد وطموحه وتجاربه تؤثر على دوران العمل، فكلما كانت تجارب الفرد في العمل متطابقة مع التوقعات التي يحملها إليها كنظام الأجور والتدريب ومحتوى العمل وزملاء العمل كانت اتجاهات الفرد أكثر ايجابية وأكثر رضا عن العمل وبالتالي أكثر رغبة في البقاء فيه⁵.

3 - كثرة الشكاوي والمظالم لدى العامل :

تعتبر كثرة الشكاوي في المنظمة على عدم الاستقرار الوظيفي للعامل، وقد تكون ناتجة عن شعور صادق وقع فعلا، كما قد تكون نتيجة أوهام واضطرابات نفسية يسعى العامل من خلالها إلى الدفاع عن نفسه، وذلك بسبب شعوره بعدم القبول من طرف الآخرين وملاحقتهم له، وهذا ينتج عن كرهه للبيئة التنظيمية بصفة عامة⁶.

إن الاستجابات العاطفية التي صنفها " كوكس " ضمن التأثيرات الشخصية كالقلق وتدني احترام الذات وسرعة الإثارة وغيرها من أثار الضغوط الشديدة تدفع بالفرد إلى كثرة الشكاوي وإلى حالة التذمر وكثرة الوقوع في الأخطاء، كما تعد الشكاوى والتظلمات من أبرز المظاهر التي يلجأ إليها العامل للتعبير عن وضع غير ملائم في بيئة العمل والدال على تعرضه للضغوطات، إذ تعتبر الشكاوى والتظلمات العمالية

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني**، (الجيزة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014)، 55.

² فاروق بلعباس، بن عمر عواج، " الضغوط الوظيفية وأثرها على الاستقرار الوظيفي للمورد البشري في المنظمات "، **مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية**، 1 جوان 2023، المجلد 7، العدد 1، 535.

³ حمزة عز اوي، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل، (شهادة دكتوراه، بسكرة، 2019)، 65.

⁴ فاروق بلعباس، بن عمر عواج، مرجع سبق ذكره، 536.

⁵ علية بوعافية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، (شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2019)، 77.

⁶ ذهيبه سيد علي، " أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجية الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية "، **مجلة دفاتر البحوث العلمية**، 13 جانفي 2023، المجلد 9، العدد 4، 422.

سواء كتابية أو شفوية مؤشرا لعدم الرضا ، فارتفاع معدل التظلمات المطروحة أمام المسؤول دليلا على عدم استقرار العمال في بيئة عملهم¹ .

4 - الإضراب والاحتجاج :

يعتبر الإضراب أهم مؤشر لعدم الاستقرار والتذمر، يلجأ إليه العامل متى استعصى عليه التخفيف مما يعانيه من تأزم وتوترات مختلفة المصادر عما يكابده من حرمان، ولأن هذا التأزم والإحباط يحدث في نطاق العمل، فالعامل يعتقد أن خطأ أو صواب الإدارة هي المسؤولة عن هذا التأزم وإقامة العقوبات في سبيل هذه الحاجات، فلا مناص من تحطيم هذه العقوبات ، والإضراب هو الطريقة المثيرة إلى ذلك في نظره، وعلى كل فإن الإضراب ليس إلا إحدى الوسائل التي يعبر بها العمال عن اعتراض أو استياء لديهم، فهو شكل من أشكال الاحتجاج والتذمر وعدم الاستقرار عندما يبلغ أقصى حد وأعلى درجة² .

فالإضراب مؤشر على درجة الوعي للعمال تجاه ظروف العمل، ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار، يلجأ إليها العامل كلما غابت التسوية السلمية للنزاعات مع الإدارة، ويعتبر الإضراب والاحتجاج أكثر المظاهر المعبرة عن عدم استقرار الفرد في العمل³ .

المطلب الثاني : ضعف الاندماج الوظيفي والالتزام الوظيفي وتأثيرهما على الرضا الوظيفي

منذ بداية الثلاثينات بدأ الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي من قبل الباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي، حتى أصبح من أهم الموضوعات التي تتناول البعد الإنساني لدى العامل والذي يعتبر هو الآخر أهم موارد المنظمة وأحد أسسها، ذلك أن السبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين والمسيرين بالأراء والأفكار التي تمكنهم من فهم اتجاهات العاملين فيما يتعلق بحياتهم العملية وغير ذلك من الأمور التي تربطهم بالمنظمات التي ينتمون إليها .

- مفهوم الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان، وهو شعور داخلي يؤدي بهذا الفرد إلى التعبير عنه من خلال تصرفاته وانفعالاته وسلوكياته، وهو عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب فيها في عمله وشعوره النفسي بالقناعة والارتياح في العمل، ولقد كان من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه من الباحثين، كون أن الإنسان ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر ، منها ما يتعلق بالعمل في حد ذاته، ومنها ما يتعلق بالبيئة المحيطة به، كما أن الرضا الوظيفي يعد مسألة نسبية في حد ذاته وليست مطلقة، فرضا الفرد العامل عن جانب معين في عمله لا يعني بالضرورة أنه راض عن بقية الجوانب، وتختلف مسألة الرضا الوظيفي في المؤسسة من فرد إلى آخر، فرضا فرد من أفراد التنظيم عن العمل لا يعني بالضرورة رضا كل التنظيم، ذلك كله انعكس على ظهور العديد من التعريفات التي قدمت للرضا الوظيفي⁴ .

¹ فاروق بلعباس، بن عمر عواج، مرجع سبق ذكره، 533 - 534 .

² ربيع مطلاوي، مرجع سبق ذكره، 268 .

³ فاروق بلعباس، بن عمر عواج، مرجع سبق ذكره، 534 .

⁴ العيد جغل، الأزهر ضيف، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين "، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 30 ديسمبر 2021، المجلد 9، العدد 4، 88 .

يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير¹.

- تعريف الاندماج الوظيفي :

يعرّف بأنه " الإنجاز و الايجابية المرتبطة بالعمل ذهنياً، والتي تؤدي إلى الحيوية، والتفاني والانهماك، كما يعرف بأنه " الالتزام والشغف والطاقة التي يمكن ترجمتها إلى مستويات عالية من الجهد والإصرار على إتمام أصعب المهام، وتجاوز التوقعات، والمبادرة والابتكار "، وعليه فالعامل المندمج وظيفياً هو الذي يمتلك إحساساً قوياً بالتوافق بينه وبين مصالحه وقيمه الشخصية مع مصالح وقيم المؤسسة، لذا فهو يرتبط بها بشكل عاطفي ويبذل أقصى جهد لنجاحها، إذ يرى بأن عمله يدعو إلى الرضا ومستقبله داخلها مشرق ويستحق العناء².

- مفهوم الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، حيث يشير إلى الفرد الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفء عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، وهو يشكل كذلك نوعاً من الرقابة الضمنية على سلوكيات الأفراد، مما يقلل من الحاجة إلى الوسائل الرقابية الأخرى في المنظمة، وقد أشار العمري إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تظهر على شكل قناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة، واستعداده لبذل مجهودات إضافية من أجل المنظمة³.

كما هو معروف فإن الدافعية عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة فيسيولوجية أو نفسية معينة، فالدافعية تمثل نقطة الانطلاق في الشعور بنقص أو حاجة معينة، وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر تلك، إذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقع عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي، لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على درجة الرضا الوظيفي للفرد.

فسلوك الفرد يرتبط بمدى إشباع حاجاته التي تختلف من مجموعة إلى أخرى، الأمر الذي يجب تشخيصه ومتابعته والاقتراب منه وعدم تجاهله، ومن ثم كان لا بد من الاهتمام بالعلاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي.

تعتبر الدافعية تفاعلاً مشتركاً بين الميزات الخارجية والحالة الداخلية للفرد، فإذا تحققت طموحات ورغبات العامل في المنظمة التي ينتمي إليها ساعدته للوصول إلى الرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى أكد

¹ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، (القاهرة : نيولينك للنشر والتدريب، 2015)، 09.

² إبراهيم علي أبو شبيبة، عبد الله مفتاح الشويرف، علي حسين زبلج، " الدور المعدل للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للمراجع الخارجي "، مجلة المحاسبة للتدقيق والمالية، 31 ديسمبر 2021، المجلد 3، العدد 2، 31.

³ لحسن دليلى، خميس محمد سليم، " واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية "، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 08 أكتوبر 2020، المجلد 12، العدد 6، 740.

" روسال " Rousseset التأثير الإيجابي للدافعية على الرضا الوظيفي لأداء العمل¹.

إن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل هو مفتاح الاستقرار الوظيفي له، وبالتالي تقليل احتمالية تركه للعمل بطريقة اختيارية، حيث تشير العديد من الدراسات التي أجريت لاختبار العلاقة بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل إلى أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل من غيره من أفراد المنظمة.

ويرى (سلطان) إلى أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله كلما ازداد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل². ويعتبر مقياس الانتماء التنظيمي من المؤشرات الهامة والتي تستخدم في التنبؤ بدوران العمل سواء أكان ذلك بالنسبة للعمال الجدد أو القدامى، فقد تبين من الأبحاث أن الانتماء التنظيمي يكون منخفضا في الشهور الأولى التي تسبق ترك العمل بالمنظمة، ويرى بعض الباحثين أن مقياس الانتماء التنظيمي يعتبر أكثر فاعلية للتنبؤ بدوران العمل عن مقياس الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد غير راض عن بعض جوانب العمل، ولكن شعوره بالانتماء للمؤسسة تجعله لا يفكر في ترك العمل بالمؤسسة³.

وبالتالي يمكن أن نخلص إلى مجموعة من الاستدلالات ولو كانت نسبية التحقق التي تربط الاندماج والالتزام الوظيفيين بالرضا الوظيفي كما يلي :

- يمثل كل من الاندماج والالتزام الوظيفيين إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الظواهر السلوكية منها معدل دوران العمل، التغيب والتأخر عن العمل، اللامبالاة والتماطل في إنجاز الأعمال .. والتي بدورها تدل على تدني مستويات الرضا الوظيفي للعامل.

- يعتبر كل من الاندماج والالتزام الوظيفيين مؤشرات أقوى لمدى بقاء واستمرار العاملين في منظماتهم مقارنة بالرضا الوظيفي، وهو ما يعرف بالالتزام العاطفي.

- أن قدرة العامل على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها يعتبر أحد العوامل المحددة للرضا الوظيفي.

- أن شعور العامل بالانتماء والالتزام الوظيفيين من شأنه أن يخفف العبء على الرؤساء في توجيه المرؤوسين.

- أن مستويات الاندماج والالتزام الوظيفيين يتناسبان طرديا مع الرضا الوظيفي.

- أن الأسبقية من حيث الترتيب الزمني بين الالتزام والاندماج الوظيفيين وعلاقتهما بالرضا الوظيفي مرهون بمدى ما تقدمه المنظمة التي ينتمي إليها العامل من عوائد مادية ونفسية⁴.

المطلب الثالث : تأثير الغيابات وانخفاض الحوافز على الأداء الوظيفي

- مفهوم الأداء الوظيفي :

يشير مفهوم الأداء إلى نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، وهو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل لإنجاز الأعمال بها وأنه مستوى قيامه بالعمل، ومن خلال هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزا أو جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل داخلية وخارجية مثل مناخ

¹ كريمة طويل، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات، (شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008)، 110.

² علي أحمد مقل، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل، (شهادة ماجستير، جامعة اليمن، 2018)، 75.

³ علية بوعافية، مرجع سبق ذكره، 78.

⁴ لحسن دليلي، خميس محمد سليم، مرجع سبق ذكره، 741.

العمل والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل، قدرات ومهارات العاملين واستعدادهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي¹.

يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل الفرد، والنتائج عن ثلاثة عواما وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه، كما أنه مستوى مساهمة الفرد في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال.

ويتميز كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك يعبر عما يوم الفرد من أعمال في المؤسسة التي يعمل بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو ناتج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، في حين أن أداء العامل هو التفاعل بين السلوك والإنجاز معا.

وفي الأخير، يمكن القول أن الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه².

- تعريف التغيب :

إن التغيب هو قبل كل شيء وقت مستقطع من ذلك المخصص للنشاط الإنتاجي، ومن هنا جاء التشديد على تأثيره السلبي على ظروف الاستغلال في المؤسسات، لأنه يؤدي إلى زيادة اللجوء إلى العمالة الدائمة والمؤقتة، اضطراب في جدول النشاط ونظام العمل اليومي.

أ - التغيب هو الغياب المتكرر وغير المنتظر لفئة كبيرة من الأجراء، وهو يعبر عن حكم على القيم *exprime un jugement de valeur* وعن رأي أخلاقي *un avis moral*، فهو تعبير عن التملص من واجب أو عن التهرب من عمل، وهو لآفة اجتماعية واقتصادية.

ب - التغيب هو وضعية مرضية *situation pathologique*، تشمل التوقفات الموصوفة عادة بأنها غير مبررة أو مبالغ فيها والتي تكون مدتها قصيرة على وجه العموم ولكن بوتيرة مرتفعة، والتي تعبر في أغلب الحالات، عن وعي أو عن غير وعي، عن سلوك رافض للعمل³.

ما يميز التغيب عن الغياب هو عامل الإرادة، فعدم حضور الموظف إلى العمل لأسباب خارجة عن إرادته يسمى غياب أما توفر الإرادة يطلق عليه التغيب، غالبا تؤدي بيئة العمل المادية إلى أمراض مهنية أو حوادث عمل تدفعه إلى الغياب، أما بيئة العمل الاجتماعية، التنظيمية والوظيفية الغير مساعدة فتدفعه إلى التغيب، وتكرار هذا السلوك قد يشير إلى عدم رضاه⁴.

لا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية ومكلفة على المؤسسات، وتتمثل هذه التكلفة في نقص الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين من جهة، ومن جهة أخرى يعد من النتائج المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي، حيث ثبت من بعض الدراسات في هذا الصدد أنه من بين العوامل الأساسية المستخدمة في التنبؤ بالغياب في المنظمة، فالعامل الذي يحصل على مستوى عال من الرضا في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه من الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف نتنبأ بأنه سيحضر على العمل، أما إذا كان يحصل على مستوى منخفض من الرضا في عمله سيتغيب لا محالة، من هنا يمكن القول أنه توجد علاقة سلبية بين مستوى الرضا الوظيفي وبين معدل الغياب⁵.

¹ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مرجع سبق ذكره، 205 - 206.

² خالد رجم، العيد روايح، ريم بن مصطفى، مرجع سبق ذكره، 189.

³ نوادي مهدي، " التكلفة الخفية للتغيب "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 31 ديسمبر 2018، المجلد 18، العدد 1، 20.

⁴ نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، 83.

⁵ سهام بلخيري، حنان عشيطة، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، (مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 2012)، 59 - 60.

لو أخذنا عامل الغياب نجد تداخل عدة أسباب تؤثر فيه بصورة مباشرة كالمرض، حوادث العمل، عطل غير موافق عليها، التكوين خارج المنظمة، الرحلات، الأحوال الجوية، عطل الأمومة، عدالة المكافآت، الإشراف، ويضيف كل من " فريدمان نافيل وترينتانت " FRIEDMANN.NAVILLE .TREANTEN " أسباب أخرى كأوقات العمل، المعايير التي تتحكم في المسار المهني، التطور الاقتصادي، طبيعة وخصائص العمل، مستوى الكفاءة، الغيابات الإدارية ...

للغياب عند بعض الباحثين قيمة دالة بالنسبة للرضا الوظيفي للعمال، كونه من الآليات الدفاعية التي يعبر بها العامل عن استياءه في المنظمة، فارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يخفض من نسبة الغياب وانخفاضه يزيد من نسبة الغياب¹.

هناك اتجاه يفترض أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما أداء العاملين هو متغير تابع له ويقوم على فكرة أن : الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه وترتفع معنوياته واتجاهاته وامتثالاته لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه، والعكس صحيح، أي أن : الفرد الذي ينخفض رضاه عن العمل، يقل نتيجة لذلك حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الامتثال لوظيفته، فيقل نتيجة لذلك أدائه، ومنه يمكن أن يؤثر الغياب كسلوك على الأداء الوظيفي للعاملين².

تتضح آثار ارتفاع معدل الغياب على الأداء الوظيفي من كما يلي :

- تؤدي زيادة الغياب إلى زيادة التكاليف في الأجور المباشرة وعناصر التكاليف غير المباشرة، وقد وجد أن كثيرا من المنظمات تستخدم عددا من العاملين زائدا عن حاجة العمل، قد تصل إلى الثلث في بعض الحالات، وذلك من أجل مواجهة حالات التغيب عن العمل .

- يؤدي التغيب كذلك إلى اضطراب عمل المشرفين، إذ يؤثر على جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، إذ يجب مراجعة برامج العمل اليومية لمواجهة النقص في الأيدي العاملة وتخصيص واجبات إضافية لبعض العاملين، كما يؤدي إلى إصدار تعليمات إضافية، كما يلزم فحص ومراجعة دورية إضافية للأعمال .

- يؤدي نقص العاملين غير المتوقع إلى إعاقة الإنتاج، إذ أن الآلات وتقنيات العمل تبقى معطلة عن العمل دون أن تستغل في عمليات الإنتاج .

- يتسبب الغياب والتأخير في تعطيل العمل وانخفاض مردودية العامل المتأخر أو الغائب ومردودية زملائه المرتبطة أعمالهم بعمله خلال الوقت الذي تأخر أو تغيب فيه .

يضاف إلى ما سبق ذكره، أن كثرة الغياب بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية و تناقص روح العمل الجماعي، إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين³

- تعريف الحوافز :

لقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز تلتقي جميعها لكونها تعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين تتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء .

¹ كريمة طويل، مرجع سبق ذكره، 111 - 112.

² سهام بلخيري، حنان عشيط، مرجع سبق ذكره، 116 .

³ حمزة عزايوي، مرجع سبق ذكره، 68 .

تعرف الحوافز بأنها " مثير خارجي " يعمل على خلق أو تحريك الدافع " مثير داخلي " ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة¹ . يرى علي السلمي أن الحوافز هي " المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين "2 .

الحوافز والمكافآت الوظيفية تسهم في رفع كفاءة العاملين، لأن الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يعمل ويجتهد في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه الرغبة لتحقيق هدف معين .

فعدم إشباع الحاجات لدى الفرد العامل يولد لديه توتر يدفعه إلى محاولة إشباع تلك الحاجات فإذا بذل الفرد جهدا وحقق أداء وظيفيا عاليا، يتوقع أن تعقبه عوائد إيجابية تشبع حاجاته، وبالتالي ترتفع دافعيته للعمل المحقق للإشباع ويقل التوتر ويتحسن أدائه الوظيفي، والفرد العامل أيضا بطبيعته يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي والذي بدوره يحقق إشباعا لحاجة نفسية أو اجتماعية، فإن الحافز يعد دافعا مرة أخرى للفرد العامل ويحفزه للإقبال على سلوك أفضل للحصول على نتائج إيجابية للأداء .

الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة كالشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب وتقدير الآخرين له وأجور عادلة ومكافآت وترقيات، فهذا يسهم كثيرا في تحقيق أهداف المنظمة، لكن مع ضرورة التزام العاملين بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم في العمل في ظل وجود نظام عادل يضمن لهم حقوقهم ويحدد التزاماتهم، فهي متطلبات ضرورية في بيئة العمل الداخلية للمنظمة حتى يكون الأداء الوظيفي في المستوى المطلوب بحيث يحقق الأهداف العامة³ . وينبغي القول أن الحوافز تعد من أهم العوامل والأساليب التي تدفع الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف المنظمات التابعة لها⁴ .

خلاصة :

حاولنا في هذا الفصل إبراز جزء من التأثيرات المتبادلة بين كل من الدافعية للإنجاز ونمط العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي، حيث رأينا أن هناك مجموعة من العوامل والوسائل التي تدفع الأفراد نحو بذل أقصى جهد ممكن والتي على المؤسسة دوما أن تعمل على توفيرها للموظف وتترك قيمتها من أجل توجيه سلوكياتهم والطريقة المثلى التي تعبر من خلالها للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز، سواء أكانت تلك الحاجات مادية أو معنوية، ولا يمكن للمؤسسة أن تصل إلى أهدافها وأن تبلغ أعلى درجات الأداء والريادة إلا من خلال وجود نظام عادل ومنصف عنوانه المصادقية والشفافية وإعطاء كل ذي حق حقه، وبذلك فبيئة العمل الداخلية الملائمة بأبعادها المختلفة هي أولا وقبل كل شيء مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المؤسسات إزاء مستخدميها .

¹ زاهية توام ، لطيفة كلاخي، " أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي "، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 5 جوان 2021، المجلد 24، العدد 1، 648 .

² حمزة قلال، مرجع سبق ذكره، 44 .

³ سهام بن رحمون، " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين "، مرجع سبق ذكره، 203 - 204 .

⁴ زاهية توام، لطيفة كلاخي، مرجع سبق ذكره، 649 .

الفصل الثالث

إنعكاسات العقود غير محددة
المدة بالتوقيت الجزئي
على دافعية الإنجاز لدى عمال
بلدية الخبانة

المبحث الأول : نبذة عامة عن بلدية الخبانة وتحليل هيكلها التنظيمي

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى نبذة عامة عن بلدية الخبانة وتحليل هيكلها التنظيمي من خلال مطلبين اثنين كما يلي :

المطلب الأول : نبذة عامة عن بلدية الخبانة

أولا – التعريف ببلدية الخبانة

حدد القانون رقم 10/11 مؤرخ في 22 جويلية سنة 2011 المتعلق بالبلدية في المادة الأولى منه أن " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون " .

تأسست بلدية الخبانة بموجب القانون الوزاري رقم : 09/84 المؤرخ في : 04 فيفري 1984 وتضم ثلاث قرى وهي :

- قرية بئرهنّي (مقر البلدية) .
- قرية الخبانة .
- قرية واد سيدي أسعيد .

ثم تم ترقيتها إلى دائرة تابعة لولاية المسيلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/306 المؤرخ في 1991/08/24، ووفق التعديل الإداري الجديد واستحداث مجموعة من الولايات الجديدة أصبحت تابعة لولاية بوسعادة المنتدبة وهي تضم ثلاث بلديات : بلدية الخبانة، بلدية أمسيف، بلدية الحوامد .

تقع بلدية الخبانة جنوب مقر ولاية المسيلة وتبعد عنها بمسافة 62 كلم، كما تبعد عن مقر الولاية المنتدبة بوسعادة بحوالي 32 كلم، يحدها :

- من الشمال سبخة الحضنة .
- ومن الجنوب بلدية الحوامد .
- ومن الشرق بلدية أمسيف .
- ومن الغرب بلدية المعاريف .

تتربع بلدية الخبانة على مساحة قدرها 352 كلم مربع يسكنها حوالي 7950 نسمة حسب الإحصاء العام للسكان لسنة 2008 ، وحسب الإحصائيات الأخيرة لسنة 2021 بلغ عدد سكانها 10790 نسمة .

تشتهر بلدية الخبانة بأنها منطقة مستوية، تمتاز بطابعها الفلاحي والرعوي، كما أنها تنتمي إلى مجال حوض شط الحضنة في الجزء الجنوبي منه، مناخها متذبذب تحت تأثير تيارات هوائية حارة من الجنوب في فصل الصيف، وتيارات باردة آتية من الشمال والشمال الغربي في فصل الشتاء، وعليه فمناخ بلدية الخبانة حار صيفا بارد إلى معتدل البرودة شتاء .

أما في مجال التعليم ببلدية الخبانة فيها تسعة مدارس ابتدائية ومتوسطتان بالإضافة إلى ثانوية، أما في مجال التكوين المهني فيتواجد بها مركز للتكوين المهني، أما عن الجانب الصحي فيها عيادة متعددة الخدمات وثلاث قاعات علاج موزعة على كبرى تجمعات البلدية .

ثانيا - هيئات بلدية الخبانة

يتكون مجلس بلدية الخبانة من هيئتين :

(1) هيئة مداولة : المجلس الشعبي البلدي

- وفقا للمادة 16 من قانون البلدية رقم 10/11 المؤرخ في 22 جويلية 2011 يجتمع المجلس الشعبي البلدي لبلدية الخبانة في دورة عادية كل شهرين (02) ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة (05) أيام، كما يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك، بطلب من رئيسه أو ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من الوالي، يتألف المجلس الشعبي البلدي لبلدية الخبانة من ثلاثة عشر (13) عضوا، وينتخب لمدة خمس (05) سنوات .

- ووفقا للمادة 31 من القانون الذي سبق ذكره يشكل المجلس الشعبي البلدي لبلدية الخبانة من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه كما حدد عدد اللجان بالنسبة للبلديات التي يبلغ عدد سكانها 20000 نسمة أو أقل بثلاث (3) لجان، وعليه فإن عدد لجان بلدية الخبانة هو كما يلي :

أ - لجنة الري والفلاحة

ب - لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار

ج - لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب والصحة وحماية البيئة

إن تنظيم لجان المجلس الشعبي البلدي لا يقل أهمية عن تنظيم المجلس في حد ذاته، لأن هذا الأخير يباشر أعماله من خلال لجانته والتي نظمها قانون البلدية رقم 10/11 في المواد من 31 إلى المادة 36 منه¹ .

(2) هيئة تنفيذية : يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي

- جاء في المادة 62 من قانون البلدية " ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي للعهدة الانتخابية طبقا لأحكام هذا القانون، كما يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطات باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة " .

- عالج القانون رقم 10/11 مسألة صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للبلدية في المواد " من 77 إلى 84 " ، كما حدد نفس القانون المتعلق بالبلدية صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة في المواد " من 85 إلى 95 " .

ثالثا - التركيبة السياسية لبلدية الخبانة :

تمخضت انتخابات المجالس الشعبية البلدية التي جرت في 27 نوفمبر 2021 لاختيار أعضاء المجالس البلدية عن تشكيلة سياسية تضم أربعة قوائم انتخابية ، ووفقا لمحضر تنصيب المجلس الشعبي البلدي لبلدية الخبانة في الثامن من شهر ديسمبر ألفان وواحد وعشرين ، يضم المجلس ما يلي :

❖ بعنوان قائمة حزب جبهة التحرير الوطني (04 أعضاء) .

❖ بعنوان قائمة حرة اتفاق (04 أعضاء) .

❖ بعنوان قائمة حزب جبهة المستقبل (03 أعضاء) .

❖ بعنوان قائمة حزب التجمع الوطني الديمقراطي (02 عضو) .

على أن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الخبانة كان من ضمن قائمة حرة المسماة " اتفاق " .

¹ فريد دبوشة، " اللان البلدية كآلية لمساهمة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية "، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، 13 ديسمبر 2017، المجلد 54، العدد 4، 86 .

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية الخبانة

تعددت تعاريف الهيكل التنظيمي بسبب تعدد الاتجاهات والمدارس الفكرية في مجال التنظيم، واختلاف الخلفيات التعليمية والمعرفية للباحثين مثل علم الاجتماع وعلم الإدارة، والتطورات والتغيرات المستمرة في بيئة المؤسسة مثل التغيرات في التكنولوجيا والاتصالات .
ويمكن تقسيم تعريف الهيكل التنظيمي إلى ثلاثة اتجاهات هي المفهوم الكلاسيكي للهيكل التنظيمي، المفهوم السلوكي للهيكل ،ومفهوم النظم .

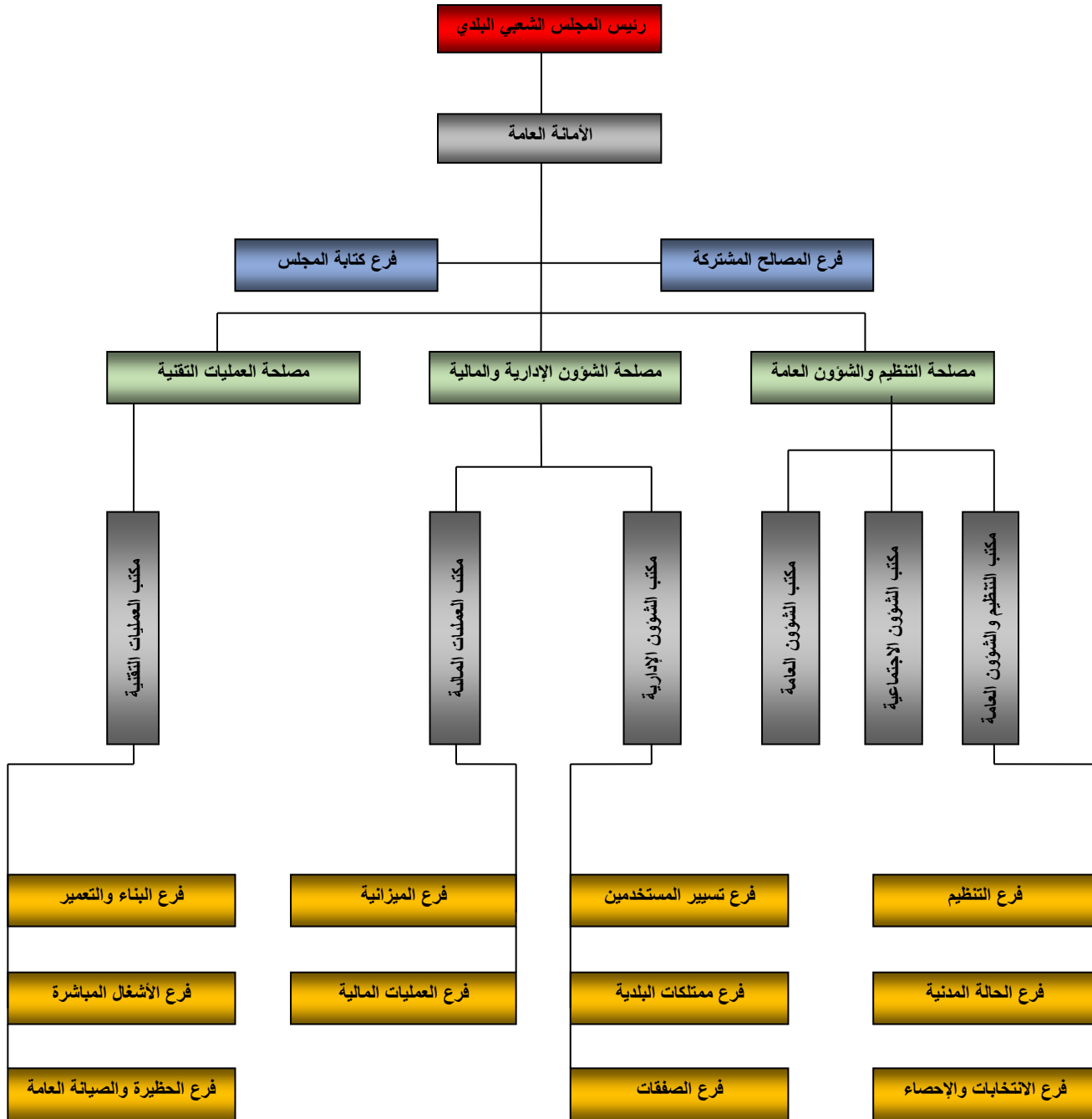
الأمانة العامة :

تعتبر الأمانة العامة عصب البلدية ، حيث يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس البلدي ما يلي :

- جميع مسائل الإدارة العامة (المصالح) حيث توكل له المهام والقضايا المتعلقة بها .
 - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
 - القيام بتنفيذ المداولات .
 - القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة الموافقة والمراقبة .
 - تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها .
 - ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية .
- وتضم فرعين وثلاث مصالح :
- ✓ فرع كتابة المجلس : تتمثل مهام هذا المكتب ما يلي
- إعداد وإرسال الاستدعاءات الموجهة للمجلس .
 - متابعة المصادقة على المداولات والقرارات والملاحظات الخاصة بها مع السلطة الوصية .
- ✓ فرع المصالح المشتركة : يقوم بالمهام التالية
- تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية .
 - متابعة وتنظيم وحفظ أرشيف البلدية .
 - متابعة وإحصاء عرائض المواطنين .
 - متابعة وإنجاز برنامج الإعلام الآلي في البلدية .
- ✓ مصلحة التنظيم والشؤون العامة : وتحدد مهام رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة كما يلي
- يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المكاتب التي يشرف عليها والتنسيق بينها .
 - استقبال البريد الخاص بالمصلحة والتعقيب عليه في حين تقوم المكاتب التابعة لها بالرد على البريد وفقا للتعليمات الصادرة منه وتضم المصلحة ثلاث مكاتب وهي كالتالي :
- ❖ مكتب التنظيم والحالة المدنية : تطبيقا لأحكام المادة 123 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02 فيفري 1991 الذي يحدد مهام رئيس المكتب كما يلي :
- يكلف رئيس المكتب تحت سلطة الأمين العام والمسيرين تنشيط الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم ، ويضم هذا المكتب ثلاثة فروع :

- فرع التنظيم
- فرع الحالة المدنية
- فرع الانتخابات والإحصاء
- ❖ مكتب الشؤون العامة : يتولى الرئيس تحت سلطة الأمين العام و المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم .
- ❖ مكتب الشؤون الاجتماعية : : يتولى الرئيس تحت سلطة الأمين العام و المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم .
- ✓ مصلحة الشؤون الإدارية والمالية : يتم تحديد مهام رئيس المصلحة في تنشيط المكاتب التي يشرف عليها والتنسيق بينها وعددها (02) :
- ❖ مكتب الشؤون الإدارية والمالية : يتولى رئيس المكتب تنشيط الهياكل الموضوعية تحت سلطته ويضم هذا المكتب ثلاثة فروع (03) :
- فرع تسيير الموظفين
- فرع ممتلكات البلدية
- فرع الصفقات
- ❖ مكتب الميزانية والعمليات المالية : ويتولى مهامه طبقا للمادة 123 من المرسوم 26/91 المؤرخ في 02 فيفري 1991 رئيس مكتب كفاً ، ويضم هذا المكتب فرعين (02) :
- فرع الميزانية
- فرع العمليات المالية
- ✓ مصلحة العمليات التقنية : يتم تحديد مهام رئيس المصلحة في تنشيط المكاتب التي يشرف عليها والتنسيق بينها وعددها واحد (01)
- ❖ مكتب العمليات التقنية : يتولى رئيس المكتب تنشيط الهياكل الموضوعية تحت سلطته ويضم هذا المكتب ثلاثة فروع :
- فرع البناء والتعمير
- فرع الأشغال المباشرة
- فرع الحظيرة والصيانة العامة

الهيكل التنظيمي لبلدية الخبانة



المصدر : مكتب الشؤون الإدارية والمالية ببلدية الخبانة

المبحث الثاني : تحليل دافعية الانجاز لدى العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي بعقود غير محددة المدة ببلدية الخبانة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تحليل دافعية الإنجاز لدى العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي بعقود غير محددة المدة ببلدية الخبانة من خلال مطلبين اثنين كما يلي :

المطلب الأول : واقع العمالة بنظام العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي وأهم الإشكالات المرتبطة بدافعية الانجاز لديهم

سنعرض في هذا المبحث النتائج المحصل عليها ميدانيا بخصوص واقع العمالة بنظام العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي وأهم الإشكالات المرتبطة بدافعية الانجاز لديهم، بناء على خطوات إجرائية اعتمدناها لغرض تحقيق الأهداف المقصودة .

الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج :

بعد توزيع استمارة الاستبيان على أفراد عينة الدراسة والحصول على إجاباتهم وفق البنود المحددة، قمنا باتباع الخطوات التالية :

- أولاً : تفرغ البيانات في جداول إحصائية، وذلك بحساب تكرارات الإجابة ب (نعم) والإجابة ب (لا) .
- ثانياً : حساب النسب المئوية بهدف الوقوف على درجة الأثر الذي يسببه نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة على دافعية الانجاز كم يلي :
- أ - حساب تكرارات (نعم) و (لا) لأفراد العينة (50 فرد) بالنسبة لجميع بنود الاستبيان (المحور الأول والمحور الثاني) .
- ب - قسمة تكرار كل بند على عدد أفراد العينة مضروباً في مئة على الشكل التالي :

$$100 \times \frac{\text{مجموع تكرار (نعم)}}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

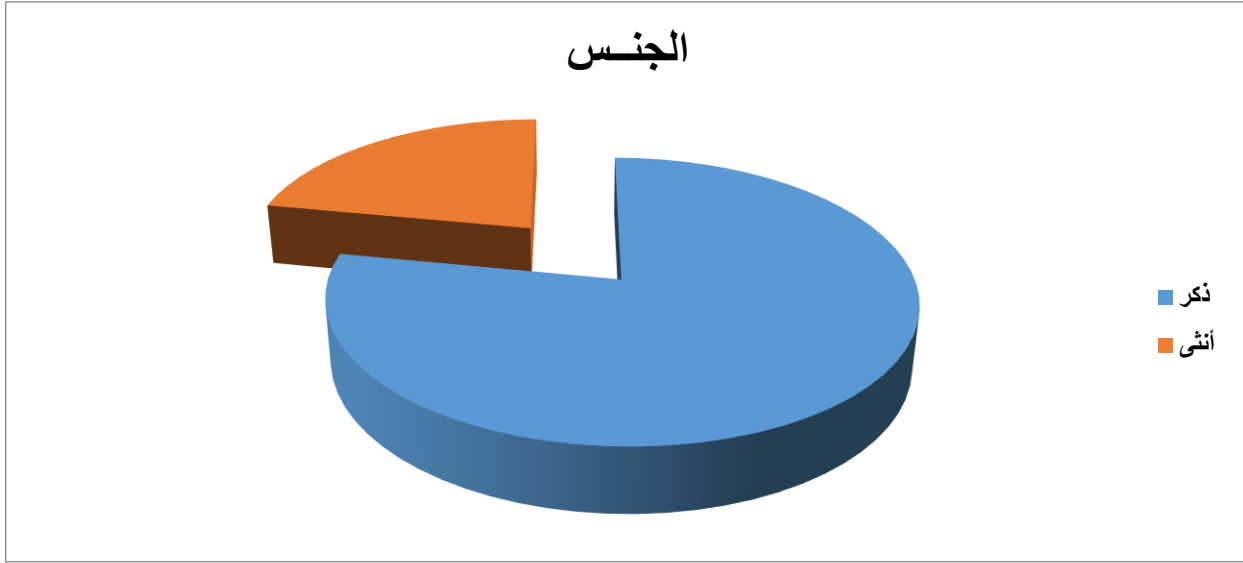
$$100 \times \frac{\text{مجموع تكرار (لا)}}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

أولاً : تحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة

• الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	78%
انثى	11	22%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



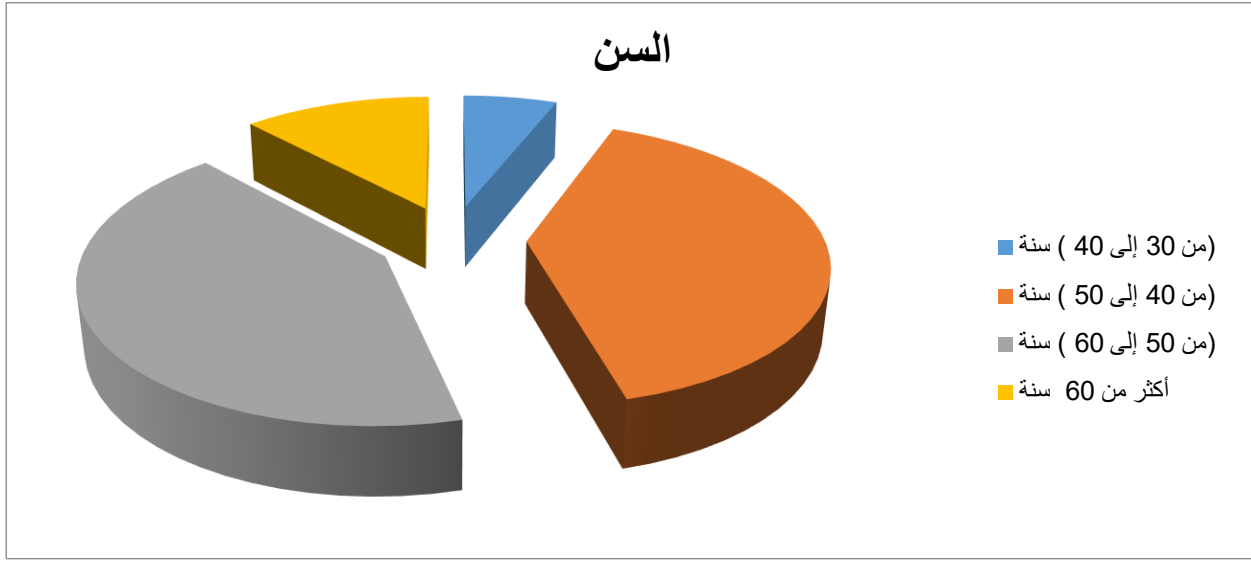
المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات الجدول رقم (01) واستخدام برنامج Excel

من خلال الجدول رقم (01) يتبين ان نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ، إذ تقدر نسبة الذكور بـ (78%) بينما نسبة الإناث بـ (22%)، حيث يمكن تفسير هذه المعطيات أنه وبالرغم من أن طبيعة العمل وفق هذا النمط من عقود العمل يتسم في اقله بأنه مهني يحتاج إلى جهد بدني إلا انه يمكن تكييف مناصب الشغل والأعمال الموكلة للمرأة بما يتناسب مع بنيتها الفيزيولوجية، وأنها تحظى بممارسة حقها في العمل بما يتماشى مع تشريعات العمل .

• الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية
(من 30 إلى 40) سنة	03	06%
(من 40 إلى 50) سنة	20	40%
(من 50 إلى 60) سنة	21	42%
أكثر من 60 سنة	06	12%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



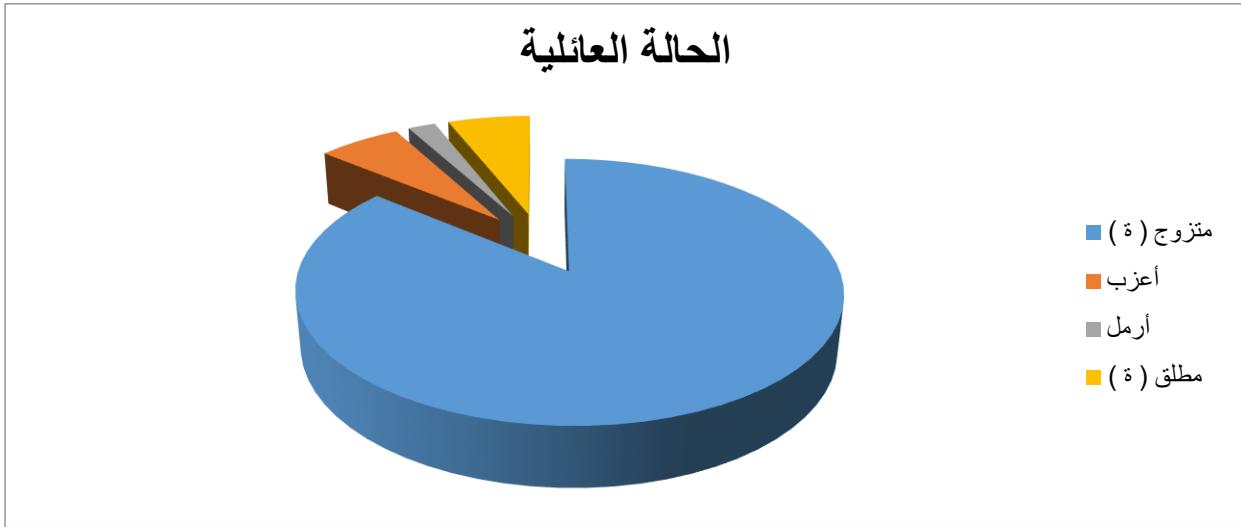
المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات الجدول رقم (02) واستخدام برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن الفئة العمرية من (من 30 إلى 40) سنة مثلت نسبة (06%) من مجموع العينة بينما الفئتين العمريتين (من 40 إلى 50) سنة و(من 40 إلى 50) سنة كانتا متقاربتين مثلنا ما مجموعه (40%) و (42%) على التوالي ، بينما مثلت الفئة العمرية (أكثر من 60 سنة) نسبة (12%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة ، وإذا ما حاولنا تقديم تفسير لذلك يمكننا القول أنه من بين الاعتبارات التي أخذت في الحسبان لتولي منصب شغل وفق هذا النمط أعطيت فيه الأولوية للحالة الاجتماعية الأكثر هشاشة دون مراعاة لعامل السن ، خاصة إذا ما علمنا أن هذا النمط من العقود في البلديات هو امتداد لنمط آخر، فقد تم إدماج هذه الشريحة ضمن العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي بعد أن عملوا لسنوات ضمن عقود الشبكة الاجتماعية .

●الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية :

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج (ة)	43	86%
أعزب (ة)	03	06%
أرمل (ة)	01	02%
مطلق (ة)	03	06%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



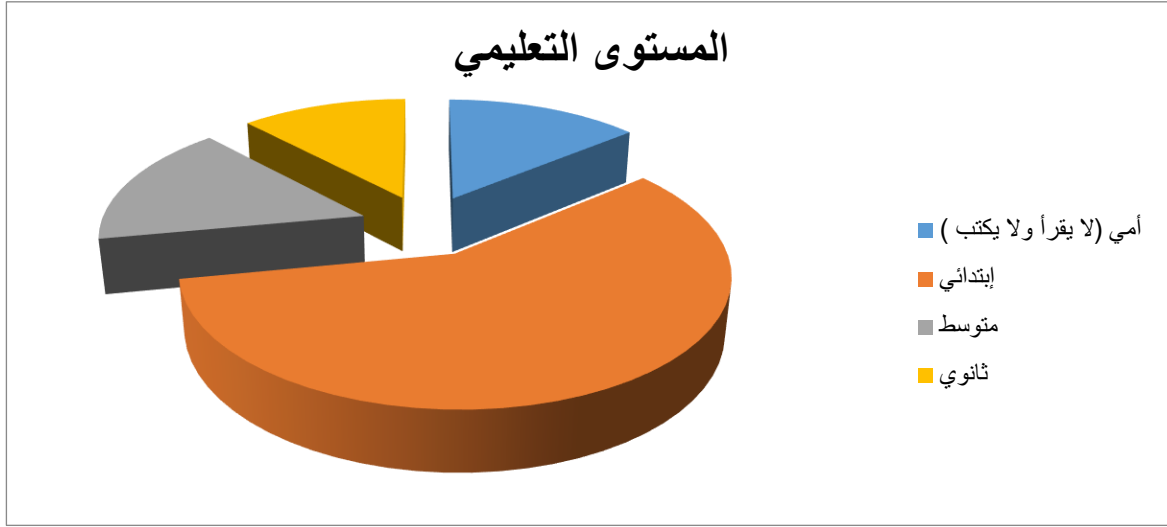
المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات الجدول رقم (03) واستخدام برنامج Excel

من خلال نتائج الجدول رقم (03) نلاحظ أن نسبة المتزوجين بلغت (86%) ، هذا وإن دل على شيء فإنما يرجع ذلك إلى سن الأفراد المبحوثين إذ أن أغلبهم يفوق سن الثلاثين والغالبية العظمى منهم فاقت سن الأربعين بينما تتوزع باقي النسبة المئوية على باقي الحالات العائلية الأخرى .

● الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أمي (لا يقرأ ولا يكتب)	07	14%
ابتدائي	29	58%
متوسط	08	16%
ثانوي	06	12%
المجموع	50	100%

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات الجدول رقم (04) واستخدام برنامج Excel

من خلال نتائج الجدول رقم (04) يتضح أن النسبة الأكبر من عينة البحث من ذوي المستوى الابتدائي حيث بلغت (58%)، بينما جاءت نسب المستويات التعليمية الأخرى متقاربة حسب ما هو موضح في الجدول

ثانيا - تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

أ - عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول (يؤثر نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز للعمال إيجابا) :

● الجدول رقم (05) - البند رقم (01) : أنا راضٍ عن طبيعة العمل الذي أمارسه

أنا راضٍ عن طبيعة العمل الذي أمارسه	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	07	14%
المجموع	50	100%

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (05) تتضح نسبة الرضا العالية (86%) التي أبدتها المبحوثين فيما يتعلق بطبيعة العمل الذي يقومون به، ويعزى السبب في ذلك إلى توفر قيمة القناعة لديهم، فقد ألفوا العيش وفق هذا النمط من العمل، فقد كانت الغالبية منهم يمارسون نفس المهام مقابل أجر أقل من هذا قيل أن تتحسن وضعيتهم المهنية على ما هي عليه، خاصة وأن المستوى التعليمي للغالبية منهم هو التعليم الابتدائي أملاً في تغيير أوضاعهم إلى الأفضل متمسكين بقيمهم الدينية وتقارب الوضعية الاجتماعية لدى الكثير منهم .

● الجدول رقم (06) – البند رقم (02) : لا أتحمل تبعات غياب زملائي في العمل بأداء جهد مضاعف

النسبة المئوية	التكرار	لا أتحمل تبعات غياب زملائي في العمل بأداء جهد مضاعف
90%	45	نعم
10%	05	لا
100%	50	المجموع

يتجلى من خلال عرض نتائج الجدول رقم (06) أن نسبة كبيرة (90%) من المبحوثين صرحوا أنهم لا يتحملون تبعات غياب زملائهم في العمل ومرد ذلك يرجع إلى أن أعمالهم روتينية يومية تتطلب جهدا بدنيا متواصلا وهو ما قد يؤثر على روحهم المعنوية والمحافظة على لياقتهم البدنية، أما الذين عبروا بـ (نعم) فهم يرون أن نظام العمل بالعقود هو سبب كثرة مهامهم وأن عليهم تغطية النقص جراء غياب زملائهم بغض النظر عما إذا كان الغياب مبررا أو غير مبرر، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية .

● الجدول رقم (07) – البند رقم (03) : توفر المؤسسة ظروف عمل مادية لائقة

النسبة المئوية	التكرار	توفر المؤسسة ظروف عمل مادية لائقة
66%	33	نعم
34%	17	لا
100%	50	المجموع

يتجلى من خلال عرض نتائج الجدول رقم (07) أن ثلثي المبحوثين (66%) صرحوا بأن المؤسسة توفر لهم ظروف العمل المادية اللائقة (ألبسة واقية ، عتاد ولوازم العمل)، بينما ثلث العينة المستجوبة أجابوا بـ (لا) .

● الجدول رقم (08) – البند رقم (04) : عملي كمتعاقد يوفر ويلبي لي ما أرى فيه

النسبة المئوية	التكرار	عملي كمتعاقد يوفر ويلبي لي ما أرى فيه
16%	08	نعم
84%	42	لا
100%	50	المجموع

يتضح من عرض نتائج الجدول رقم (08) أن أغلب أفراد العينة (84%) صرحوا أن عملهم كمتعاقدين لا يوفر لهم كل ما يرغبون فيه وإجاباتهم تعكس وظروف هذه الشريحة من العمال نظرا لما تعانيه من نقص في الحوافز والمكافآت التي تغطي وتلبي ما يرغبون فيه ، وأن عليهم التأقلم مع واقعهم المعاش لأنهم يؤمنون أن فرص العمل نادرة وأن مستوياتهم التعليمية محدودة الأمر الذي يفرض عليهم التعايش مع الظروف الحالية، أما في تغيير أوضاعهم إلى الأفضل متمسكين بقيمهم الدينية وتقارب الوضعية الاجتماعية لدى الكثير منهم، بينما صرح الباقي برضاهم عن العمل الذي يزاولونه والسبب في ذلك أن لهم دخلا آخر يمنحهم قدرا من الرضا .

• الجدول رقم (09) – البند رقم (05) : أسعى لإنجاز العمل المطلوب كما هو محدد

أسعى لإنجاز العمل المطلوب كما هو محدد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

يتضح من عرض نتائج الجدول رقم (09) أن معظم المبحوثين يصرحون بـ (نعم) حول ما إذا كانوا يسعون لإنجاز المهام الموكلة لهم كما هي دون اعتراض، ويمكن أن نفسر ذلك بأنه أمر طبيعي فهم يسعون إلى المحافظة أولا على مناصب عملهم، بالإضافة إلى أنهم يخشون العقوبات التي قد تسلط عليهم من خصم أو إعدار أو غير ذلك، بينما صرح باقي المبحوثين أي بنسبة (12%) بـ (لا) .

• الجدول رقم (10) – البند رقم (06) : لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكرا

لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكرا	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	96%
لا	02	04%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال عرض نتائج الإجابة على البند رقم (06) أن الغالبية العظمى من المبحوثين (96%) صرحوا بأنهم يحترمون مواعيت الدخول والخروج من العمل والسبب في ذلك هو تخوفهم من الإجراءات والعقوبات التأديبية كالخصم من الراتب، الإعدار، التوبيخ اللفظي، عقد لجان تأديبية للنظر في أسباب إهمالهم للمهام المسندة إليهم، وهو ما يشكل هاجسا دائما خاصة في ظل الأجور المتدنية وطبيعة أعمالهم كمتعاقدين .

• الجدول رقم (11) – البند رقم (07) : أسعى إلى تحسين صورتي أمام المسؤولين عني في العمل

أسعى إلى تحسين صورتي أمام المسؤولين عني في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	06%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال عرض نتائج الجدول رقم (11) أن معظم المبحوثين (94%) يسعون إلى تحسين صورتهم أمام مسؤوليهم، ذلك أن هؤلاء العمال المتعاقدين يميلون إلى الانضباط والبحث عن الكيفيات التي من شأنها أن تظهر تفانيهم وإتقانهم للعمل حتى يتمكنوا من استمالة المشرفين وكسب تقديرهم واحترامهم، وبالتالي تكون لهم مبررا وسندا في المحافظة على مناصب أعمالهم والاستقرار أكثر في مجال العمل .

- الجدول رقم (12) – البند رقم (08) : عملي وفق هذا النمط يوفر لي فرصة القيام بأعمال حرة أسدُّ بها العجز في الأجر الذي أتلّقه

النسبة المئوية	التكرار	عملي وفق هذا النمط يوفر لي فرصة القيام بأعمال حرة أسدُّ بها العجز في الأجر الذي أتلّقه
82%	41	نعم
18%	09	لا
100%	50	المجموع

يتضح من عرض نتائج الجدول رقم (12) أن نسبة كبيرة من عينة البحث (82%) يرون أن العمل بنظام التوقيت الجزئي يوفر لهم الوقت لمزاولة أعمال حرة، علما أن العمال يشتغلون لمدة خمس ساعات في اليوم، لذلك بإمكانهم التفرغ للقيام بعمل آخر .

- الجدول رقم (13) – البند رقم (09) : أتلّقى الاحترام والتقدير لما أقوم به من طرف مسؤولي المباشر

النسبة المئوية	التكرار	أتلّقى الاحترام والتقدير لما أقوم به من طرف مسؤولي المباشر
36%	18	نعم
64%	32	لا
100%	50	المجموع

يتضح من عرض نتائج الجدول رقم (13) أن ما يقارب ثلثي العمال المبحوثين (64%) صرحوا أنهم لا يتلقون الاحترام والتقدير لما يقومون به، وغياب شبه تام لما يدل على ذلك من غياب المكافآت التقديرية والتشجيع المعنوي والتصريح بقيمة ما يقدمه العمال من مجهودات وتحملهم أعباء العمل في ظروف ربما تكون غير ملائمة، أما بقية المبحوثين فقد أجابوا بـ (نعم) ومرد ذلك أن العمال وفق هذا النمط يتوزعون على عدة أماكن من بينها المصالح التابعة لمقر المؤسسة وملحقاتها الإدارية .

- الجدول رقم (14) – البند رقم (10) : تشجعني العدالة والمساواة والشفافية في تحسين أدائي :

النسبة المئوية	التكرار	تشجعني العدالة والمساواة والشفافية في تحسين أدائي
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	المجموع

يتضح من عرض نتائج الجدول رقم (14) أن أغلبية عينة البحث (74%) يتقاسمون فكرة أن العدالة والمساواة والشفافية تشجعهم وتدفعهم إلى تحسين أدائهم في العمل، أما بقية المبحوثين (26%) فقد عبروا عن السؤال المطروح بـ (لا)، والسبب في ذلك ربما هو وجود لبعض القيم السلبية المناهضة لمبادئ الإدارة الفعالة كالمحاباة والمحسوبية وغيرها .

ب - عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على كامل بنود المحور الأول

البنود	التكرار	الإجابة بـ (نعم)	الإجابة بـ (لا)
01	43	07	
02	45	05	
03	33	17	
04	08	42	
05	44	06	
06	48	02	
07	47	03	
08	41	09	
09	18	32	
10	37	13	
مجموع التكرارات	346	136	
النسبة المئوية	72.8	27.2	

بما أن مجموع إجابات أفراد العينة على بنود المحور الذي يقيس الأثر الإيجابي هو $(10 \times 50) = 500$ حيث يمثل العدد (50) عدد أفراد العينة و (10) يمثل عدد بنود المحور الأول، فقد تم حساب نسبة الإجابة بـ (نعم) ونسبة الإجابة بـ (لا) على بنود هذا المحور الذي يقيس الأثر الإيجابي وفق معادلة حساب النسب المئوية كما يلي :

- مجموع الإجابات بـ (نعم) :

$$100\% \leftarrow 500$$

$$1 \text{ س} \leftarrow 364$$

$$\text{وعليه س}1 = \frac{100 \times 364}{500} = 72.8\%$$

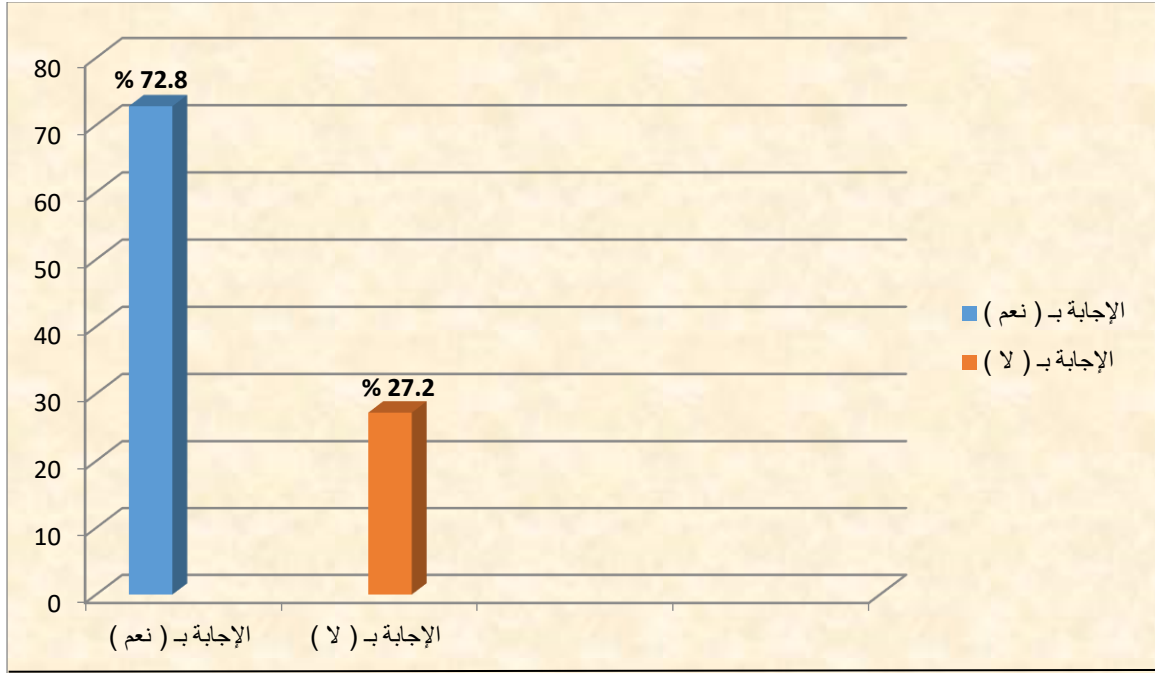
- مجموع الإجابات بـ (لا) :

$$100\% \leftarrow 500$$

$$2 \text{ س} \leftarrow 136$$

$$\text{وعليه س}2 = \frac{100 \times 136}{500} = 27.2\%$$

الشكل رقم (05) : توزيع الإجابة بـ (نعم) و (لا) على بنود المحور الأول



المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات الجدول (05) واستخدام برنامج Excel

من خلال هذه النتائج يتضح بأن نسبة (72.8 %) من مجموع أفراد العينة يصرحون أن نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة يؤثر إيجاباً على دافعتهم للإنجاز، ويرى الباقي (27.2 %) أن نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة يؤثر سلباً على دافعتهم للإنجاز، وعلى اعتبار أننا اعتمدنا نسبة 50 % فأكثر للدلالة وأقل من 50 % على غير الدلالة، فإننا نستنتج ما يلي :

بما أن 69.2 % أجابوا بـ (نعم) فإن نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة يؤثر إيجاباً على دافعية الإنجاز للعمال، وبالتالي فالفرضية الأولى (يؤثر نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة إيجاباً على دافعية الإنجاز قد تحققت) .

ج - عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني (يؤثر نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز للعمال سلباً) :

● الجدول رقم (15) - البند رقم (01) : أحس أن الظروف المادية الصعبة هي من تجبرني على البقاء في هذه المهنة

أحس أن الظروف المادية الصعبة هي من تجبرني على البقاء في هذه المهنة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

من خلال نتائج الجدول رقم (15) تبين أن نسبة كبيرة من المبحوثين (88%) كانت إجاباتهم بنعم، ومرد ذلك يرجع إلى نقص المناصب المالية المفتوحة بالإضافة إلى تدني مستواهم التعليمي وهو ما يجبرهم على البقاء في مناصبهم رغم أنها بالكاد توفر لهم حاجياتهم الأساسية من مأكّل ومشرب .

• الجدول رقم (16) – البند رقم (02) : أحس بأن راتبي لا يتناسب مع جهدي في العمل

أحس بأن راتبي لا يتناسب مع جهدي في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (16) تبين أن معظم المبحوثين (82%) كانت ردودهم على السؤال بـ (نعم)، يُفسّر ذلك بأن أغلب المهام التي يتم إسنادها لهذه الشريحة تتميز بطابعها البدني وأن بعضها يندرج ضمن الأعمال الشاقة، كما أن من بين هؤلاء العمال من يعمل تحت ظروف طبيعية قد تكون صعبة في بعض الأحيان (حرارة ، برودة ..) .

• الجدول رقم (17) – البند رقم (03) : أرغب في تغيير منصب الشغل الذي أشغله إلى منصب بالتوقيت الكامل

أرغب في تغيير منصب الشغل الذي أشغله إلى منصب عمل بالتوقيت الكامل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	05	10%
المجموع	50	100%

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (17) يتضح أن أغلبية أفراد العينة (90%) صرحوا برغبتهم في تغيير منصب عملهم إلى نظام العمل بالتوقيت الكامل، ذلك أنه من الطبيعي أن يسعى هؤلاء الأفراد إلى البحث عن استقرارهم الوظيفي وأن تتحسن ظروفهم المعيشية، في حين نجد ما نسبته (10%) لا يرغبون في تغيير مناصب شغلهم إلى مناصب عمل بالتوقيت الكامل ومرد ذلك أن لديهم أعمالاً حرة يتفرغون لأدائها وأن مزاولتهم لهذا النمط من العمل (نظام العمل غير محدد المدة بالتوقيت الجزئي) لسد حاجات أخرى ربما كان أهمها التأمينات الاجتماعية .

• الجدول رقم (18) – البند رقم (04) : يدفعني المسؤولون إلى بذل جهد مضاعف

النسبة المئوية	التكرار	يدفعني المسؤولون إلى بذل جهد مضاعف
18%	09	نعم
82%	41	لا
100%	50	المجموع

من خلال عرض نتائج الجدول رقم (18) يتجلى أن ما نسبته (82%) من مجموع المبحوثين أكدوا أن المسؤولين لا يدفعونهم إلى بذل جهد مضاعف، ومرد ذلك يرجع إلى أن الأعمال التي يزاولها العمال تتطلب جهدا بدنيا عاليا في كثير من الأحيان وهو ما قد ينعكس سلبا على أداء العامل في اليوم الموالي، أما العمال الذين أجابوا بـ (نعم) فيرجع السبب في ذلك لوجود حالات استثنائية يعود بعضها إلى وجود ظروف طارئة تحتم إنجاز أعمال بصورة غير اعتيادية أو إلى وجود غياب لأفراد المجموعة يتطلب استدراك العجز الحاصل .

• الجدول رقم (19) – البند رقم (05) : عملي كمتعاقد يحرمني من تقدير الدور الذي أقوم به

النسبة المئوية	التكرار	عملي كمتعاقد يحرمني من تقدير الدور الذي أقوم به
88%	44	نعم
12%	06	لا
100%	50	المجموع

يتبين من خلال عرض نتائج الجدول رقم (19) أن معظم العمال المبحوثين أكدوا أن عملهم كمتعاقدين وفق هذا النمط يحرّمهم من الاعتراف بالمجهود الذي يقدمونه ويحرّمهم من شكر وتقدير مسؤوليهم، وهو السبب الذي قد يثنيهم عن الاستمرار في البذل والعطاء ويقف عائقا بينهم وبين الإقبال على العمل بروح معنوية عالية .

• الجدول رقم (20) – البند رقم (06) : أطلب بخدمات اجتماعية كافية وملائمة

النسبة المئوية	التكرار	أطلب بخدمات اجتماعية كافية وملائمة
100%	50	نعم
00%	00	لا
100%	50	المجموع

يتبين من إجابة المبحوثين على هذا البند أن جميعهم يطالبون بخدمات اجتماعية كافية وملائمة، فبالنظر إلى ما تقدمه مؤسساتهم على غرار باقي المؤسسات ذات نفس الطابع الإداري، يشتكي العمال من نقص الخدمات الاجتماعية بصفة عامة، فبالرغم من وجود بعض المزايا كالمنح العائلية ومنح التمدّرس ونسبة

تغطية الضمان الاجتماعي للتكاليف الصحية، تبقى غير كافية وغير ملائمة خاصة وأن هذه الفئة تعاني من تدني الأجور وما يقابلها من تكاليف معيشية متزايدة .

• الجدول رقم (21) – البند رقم (07) : يؤثر عدم وجود نظام ترقية على قياسي عملي

النسبة المئوية	التكرار	يؤثر عدم وجود نظام ترقية على قيامك بعملك
100%	50	نعم
00%	00	لا
100%	50	المجموع

يتبين من إجابة المبحوثين على هذا البند أن جميعهم صرحوا بأن عدم وجود نظام للترقية سواء في الدرجة أو في الرتبة في إطار هذا النمط من أنظمة العمل يؤثر على قيامهم بالأعمال المسندة إليهم، على اعتبار أن الترقية هي من أهم الحوافز المادية بعد الأجر .

• الجدول رقم (22) – البند رقم (08) : يشكل عملي كمتعاقد مصدر شعوري بالضغط من قبل المسؤولين

النسبة المئوية	التكرار	يشكل عملي كمتعاقد مصدر شعوري بالضغط من قبل المسؤولين
58%	29	نعم
42%	21	لا
100%	50	المجموع

يتضح من إجابة المبحوثين على هذا البند أن نسبة كبيرة منهم فاقت النصف (58%) يرون أن سبب الضغوط التي يتعرضون لها من قبل المسؤولين هو كونهم عمالاً متعاقدين، والسبب في ذلك قناعتهم بأنهم الطرف الضعيف في معادلة (مُستخدم – مُستخدم)، بينما عبّر بقية العمال بالنفي والسبب في ذلك يعود إلى اقتناعهم بأن طبيعة العمل هي من فرضت نوعاً من الضغط في العمل .

• الجدول رقم (23) – البند رقم (09) : أقل من جدوى عملي وفق هذا النمط من العقود

النسبة المئوية	التكرار	أقل من جدوى عملي وفق هذا النمط من العقود
86%	43	نعم
14%	07	لا
100%	50	المجموع

يتضح من إجابة عينة البحث أن عددا كبيرا منهم (86%) يرى بأن العمل وفق هذا النمط من أنظمة العمل لا يلبي احتياجاتهم الكثيرة سواء منها المادية بالدرجة الأولى وثانيها الجوانب المعنوية، أما فيما يتعلق بإجابة المبحوثين ب (لا) فله ما يفسره خاصة إذا ما علمنا أن بعضاً منهم لا يعبأ بالفوائد التي يجنيها من وراء هذا العمل إلا ما تعلق منها ببعض الجوانب الاجتماعية أو مزايا التأمين الصحي .

● الجدول رقم (24) – البند رقم (10) : يقلل غياب الحوافز من أدائي في العمل

يقلل غياب الحوافز من أدائي في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

يتضح من إجابة العمال المبحوثين أن جميعهم أجابوا بـ (نعم) فيما إذا كان أدائهم في العمل يرتبط بوجود حوافز (مادية - معنوية) من عدمها، ومرد ذلك أن غياب الحوافز في العمل يشعرهم بالجمود، كما يترسخ في أذهانهم أنهم سواء بذلوا مجهودات متميزة أم عادية فالأمر سيان وبالتالي فالعامل يسعى إلى القيام بمهامه دون وجود دافع قوي للإنجاز .

د - عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على كامل بنود المحور الثاني :

● الجدول رقم (25) – توزيع الإجابة بـ (نعم) و (لا) على بنود المحور الثاني :

البند	التكرار	الإجابة بـ (نعم)	الإجابة بـ (لا)
01	44	06	
02	41	09	
03	45	05	
04	09	41	
05	44	06	
06	50	00	
07	50	00	
08	29	21	
09	43	07	
10	50	00	
مجموع التكرارات	405	95	
النسبة المئوية	81	19	

بما أن مجموع إجابات أفراد العينة على بنود المحور الذي يقيس الأثر السلبي هو $(10 \times 50) = 500$ حيث يمثل العدد (50) عدد أفراد العينة و (10) يمثل عدد بنود المحور الثاني، فقد تم حساب نسبة الإجابة بـ

(نعم) ونسبة الإجابة ب (لا) على بنود هذا المحور الذي يقيس الأثر السلبي وفق معادلة حساب النسب المئوية كما يلي :

– مجموع الاجابات ب (نعم) :

100% ← 500

س1 ← 405

$$\text{وعليه س1} = \frac{100 \times 405}{500} = 81\%$$

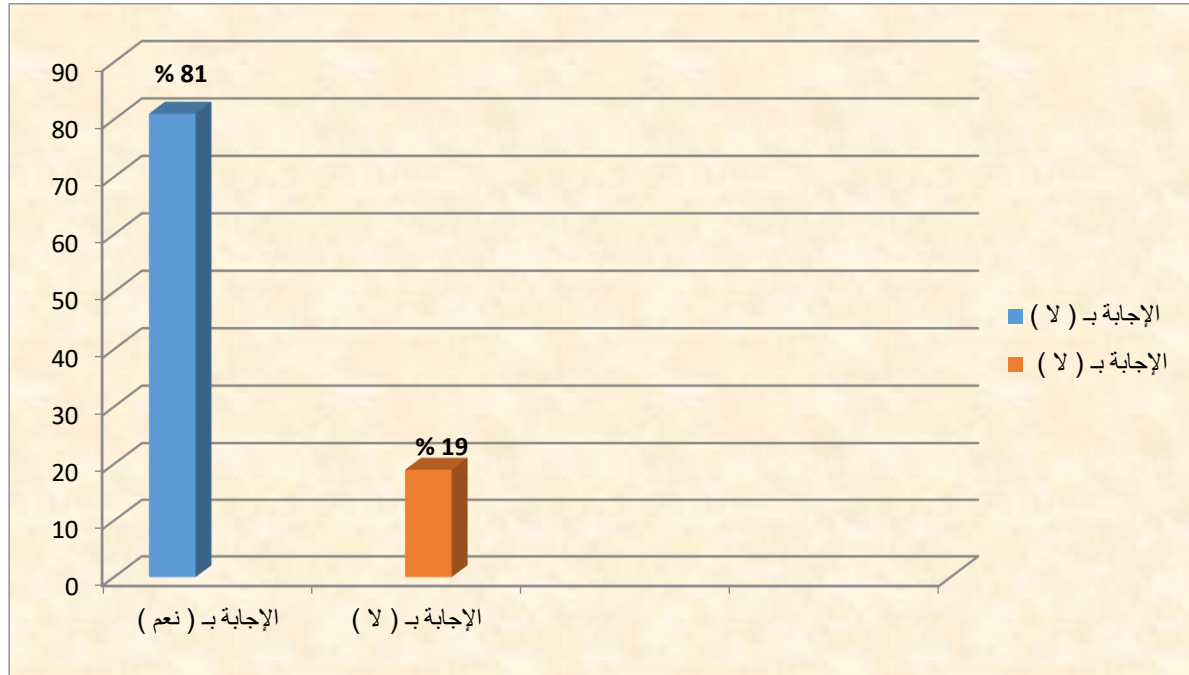
– مجموع الاجابات ب (لا) :

100% ← 500

س2 ← 95

$$\text{وعليه س2} = \frac{100 \times 95}{500} = 19\%$$

الشكل رقم (06) : توزيع الإجابة ب (نعم) و (لا) على بنود المحور الثاني



المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات الجدول (06) واستخدام برنامج Excel

من خلال هذه النتائج يتضح بأن نسبة (81 %) من مجموع أفراد العينة يصرحون أن نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة يؤثر سلباً على دافعتهم للإنجاز، ويرى الباقي (19 %) أن نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة يؤثر إيجاباً على دافعتهم للإنجاز، وعلى اعتبار أننا اعتمدنا نسبة 50 % فأكثر للدلالة واقل من 50 % على غير الدلالة، فإننا نستنتج ما يلي :

بما أن 81 % أجابوا بـ (نعم) فإن نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة يؤثر سلباً على دافعية الانجاز للعمال، وبالتالي فالفرضية الثانية (يؤثر نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة سلباً على دافعية الانجاز قد تحققت) .

على اعتبار أن الفرضية الأولى تحققت وأن الفرضية الثانية تحققت ، فإن الفرضية العامة التي مفادها (يؤثر نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة على دافعية الانجاز لدى العمال) قد تحققت .

مناقشة النتائج المتحصل عليها :

يتضح من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن أفراد العينة عبروا عن رأيهم فيما إذا كان لنظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة أثر على دافعتهم تارة بالإيجاب وتارة بالسلب، وذلك حسب ما عكسته إجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان، فقد أكد أغلبهم أن العمل وفق نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة حقق لهم مجموعة من المزايا منها الرضا الوظيفي (تجلّى ذلك من خلال البنود 01 و 03 و 05 من المحور الأول)، وأن المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم الظروف المادية اللائقة من ألبسة وعتاد ولوازم العمل (البند رقم 02 من المحور الأول)، كما صرح أغلبهم (من خلال الإجابة على البنود 06 و 07) على سعيهم لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم دون اعتراض، كما يسعون إلى الالتزام بمواقيت الحضور والانصراف من العمل، وذلك يدخل في إطار الانضباط العام وفق ما حددته تشريعات العمل، وهو ما جاء في كتابات (بورتر) بأن " الالتزام الوظيفي هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها "، كما عبر أغلب أفراد عينة البحث عن واحد من المزايا التي يوفرها لهم هذا النمط من أنظمة العمل وهو عامل الوقت ، فبإمكانهم القيام بأعمال حرة خارج دوائهم الرسمي (من خلال الإجابة على البند رقم 08)، كما عبر معظم المبحوثين أن هناك نوعاً من الإيجابية في العمل تتجلى في قيم العدالة والمساواة والشفافية والتي بدورها تشجعهم أكثر وتدفعهم نحو إنجاز المهام المسندة لهم .

أما إجابة أفراد عينة البحث على بنود المحور الثاني فقد لوحظ أن العمل وفق النظام الجزئي غير محدد المدة يؤثر بالدرجة الأولى على دافع الحاجة للعامل، ويتجلى ذلك من خلال ما صرح به المبحوثين على أغلب بنود المحور، فقد أجاب (88%) من العمال على البند الأول على أن ما يدفعهم إلى البقاء في هذه المهنة هو الظروف المادية الصعبة التي يعيشونها، وهذا راجع إلى أن الأجر الذي يحصلون عليه لا يلبي احتياجاتهم المادية الكثيرة (المعيشية، الصحية ..)، وهو ما جاءت به نظرية تدرج الحاجيات الهرمي لـ (ماسلو)، فهم يعيشون نوعاً من عدم الأمان المادي والوظيفي، وأنه من الصعب محاولة التوفيق بين المتطلبات الاجتماعية المتصاعدة وبين الأجور شبه الثابتة، وبالتالي فدافعية الإنجاز وفق هذا النمط من التعاقد هو دافع لتجنب الفشل، وبالتالي فإن أغلبية أفراد العينة من خلال إجاباتهم عبروا على أن نظام العمل بالتوقيت الجزئي يؤثر فيهم السلوك الذي يهدف إلى تجنب وضعيات أسوأ من كونه مثيراً ومحفزاً ودافعاً لإظهار السلوك الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف، وهذا من شأنه أن يضع العامل بين أمرين الأول ما يجذبه نحو محاولة البقاء والتكيف رغم السلبات وبين ضغط المتطلبات والظروف المعيشية، ويتضح ذلك من خلال ما أكدته أفراد العينة في إجاباتهم التي ترى أن نظام العمل بالتوقيت الجزئي غير محدد المدة يجعلهم يهتمون أكثر بالسعي للمحافظة على مناصب عملهم وبالتالي المحافظة على الأجور التي يتلقونها رغم كونها لا تفي بالغرض، وهذا ما يتفق مع رأي " هايزنبرغ " عندما اعتبر أن الأجر بمثابة عامل وقائي أكثر منه عاملاً مثيراً لدافعية الانجاز لدى العمال، كما أن جميع أفراد العينة صرحوا من خلال إجاباتهم على البند رقم (06) بأنهم بحاجة أكبر إلى التكفل بمختلف الأمور الاجتماعية وأنها وإن وجدت تبقى دون المطلوب،

كما أكد جميع المبحوثين من خلال البند رقم (02) والبند رقم (10) بأن عدم وجود نظام ترقية وضالة الحوافز المادية والمعنوية هو الآخر يؤثر على أداء المهام المسندة لهم بشكل طبيعي .
وبصفة عامة فقد صرح أغلب العمال الذين شملتهم هذه الدراسة من خلال الإجابة على البند رقم (07) بأن العائد والجدوى من وراء العمل وفق هذا النمط قليلة وتبقى دون المستوى المرغوب .

المطلب الثاني : سبل تعزيز دافعية الانجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي

بناء على ما تقدم من نتائج في المطلب السابق يمكن أن نورد بعض الاقتراحات والسبل التي نراها أكثر تأثيرا والتي من شأنها تعزيز دافعية الانجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي ببلدية الخبانة كما يلي :

- لقد كانت الغاية من هذه الدراسة هي إلقاء الضوء على هذه الشريحة ببلدية الخبانة، ولا شك أن الأخذ بهذا النظام في العمل يوجد في كل بلديات الوطن على اعتبار أن هذه الفئة ممن يشغلون مناصب عمل كانوا في الأصل عمالا وفق عقود الإدماج الاجتماعي ليتم تحويل عقودهم وإدماجهم ضمن عقود العمل بالتوقيت الجزئي غير محددة المدة، وعليه وجب إعادة النظر في أجور هذه الفئة من العمال ومواكبتها لمختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على اعتبار أن الأجر هو الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات العامل وتحديد مركزه ومكانته الاجتماعيين، والأجر من أهم العوامل التي توجه سلوكيات العامل وتدفع به إلى المثابرة والانضباط بحيث يشعر فيها العامل بالاهتمام بقيمة ما يقدمه، مما يولد لديه الراحة النفسية ومن ثم الرضا الوظيفي والذي بدوره ينتج عنه ولاء لمؤسسته وبالتالي يقوي فيه الدافعية لإنجاز العمل المطلوب منه بتفاني وإخلاص، بالإضافة إلى عنصر الأجر وجب إعادة النظر في مختلف المنح والعلوات سواء تلك المرتبطة بالأجر أو غير ذلك كالمنح العائلية، علاوة المردودية، منحة التمدرس، بالإضافة إلى ترقية وتحسين الخدمات الصحية للعامل بصفته مؤمن، لتشمل كل الخدمات التي يتلقاها العامل سواء في المستشفيات أو العيادات الخاصة، من خلال التعاقدات التي تقيمها الإدارة المعنية مع القطاع الصحي بمختلف أركانه، فالدافع للانجاز لا يمكن أن يتحقق إلا إذا حظي العمال بعوائد ملموسة ولائقة ورأى أنها تستحق جهدا يتناسب معها .
- العمل على رفع الروح المعنوية للعمال من خلال جملة من التدابير الوقائية قبل أن تكون علاجية والتي من بينها :

- (1) العدل والمساواة بين العمال في المنافع والتضحيات، ذلك أن العمال يتحملون الصعوبات والحرمان إذا ما تعرضوا لها جميعا، لكن إذا كان هناك تفريق بينهم وانتشرت مظاهر المحسوبية و الولاءات والمعاملة التفضيلية بمختلف أشكالها (سياسية، قرابة، جهوية)، فإن الأفراد المتضررين تنخفض معنوياتهم، فالخلط بين العامل الجيد و العامل غير الجيد أو الفاشل يخلق شعورا بعدم الرضا الوظيفي، ذلك أن توافر صفات نبيلة من عدل ومساواة في المسؤول السلمي من شأنها أن تدفع بالعامل إلى رفع وتحسين أدائه، وهو ما نادى به نظرية تقسيم العمل لـ " هنري فايول " الذي أكد على عنصر العدالة والمساواة واعتبره مبدأ من مبادئ الإدارة .
- (2) إعطاء العامل هامشا من الحرية أو ما يعرف بالتمكين الإداري، وذلك من خلال الابتعاد عن إلزامه بالتقيد الحرفي والصارم في أداء أعماله، بل تحدد له المؤسسة الهدف وتوفر له الوسائل اللازمة وتمنحه الحرية في تحقيق ذلك الهدف وهو ما يرفع من روحه المعنوية ويزيد من دافعيته لإنجاز

العمل المطلوب، وبذلك كان من الضروري الانتباه لآثار الإلزام والإكراه والأوامر التسلطية وإتباع سياسات القمع والتخويف من الوقوع في أخطاء العمل التي تجعل الفرد يحس بالنفور وبالروتين الممل والسأم وتقتل فيه روح المبادرة، ولا يتحمل بذلك أية مسؤولية جادة في المهام التي تُوكل له .

(3) زرع الثقة سواء بين الإدارة والعمال أو بين العمال فيما بينهم، وبالأحرى تقليص الهوة بين جميع الأطراف داخل المؤسسة، فالثقة بين الإدارة والعمال تبنى من خلال العمل بنزاهة وشفافية ووضوح ذلك أن المسؤول المباشر بصفة عامة والقائد بصفة عامة عليه أن يدرك أن إنجاز الأعمال يبنى أولاً على الاحترام وزرع الثقة والتعاون والتقدير، فالقائد أو المسير الناجح يجب أن يعي جيداً أن الفطرة البشرية تبحث دائماً على من يوليها الاهتمام والتقدير، كما أن ثقة العمال فيما بينهم تنمي لديهم روح التعاون والعمل الجماعي وتدفعهم إلى العمل بصورة أحسن، فالثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال أو بين العمال أنفسهم تُؤدّ نوعاً مما يعرف بالتبادل المثمر الذي أساسه الاهتمام والصدق والصراحة، فالثقة عامل هام وكما يقول " فرانسيس فوكوياما " هي أهم رأس مال اجتماعي " .

- النظر في مطالب وشكاوى العمال وأخذ أفكارهم بعين الاعتبار وإشراكهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمهامهم من خلال اجتماعات دورية تخصص لذلك، لأن ذلك يعزز ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة التي يعملون بها، لأنهم في النهاية هم أعوان التنفيذ .
- من خلال الإجابة على البنود التي وردت في استمارة الاستبيان وبحكم عملنا في مكتب تسيير شؤون الموظفين لاحظنا من بين العمال من يحوزون على مستويات تعليمية جيدة الى ممتازة (شهادات جامعية، شهادات تعليم ثانوي، تكوين مهني) وأنها لا تتناسب مع طبيعة الأنشطة التي يقومون بها، وإنما دفعتهم الحاجة إلى العمل في مناصب شغل لا تتناسب مع مؤهلاتهم، وهو ما يكبحهم عن توظيف مهاراتهم ومعارفهم في، بل وقد يقتل فيهم الرغبة والإثارة في العمل ويزرع في أنفسهم نوعاً من عدم الارتياح النفسي والاندماج مع باقي فريق العمل، ذلك أن النظام الفعال في تسيير المؤسسات الناجحة ينظر لكل عامل من العمال على حدا ويعرف كيف يجب استثماره وتوجيهه الوجهة الصحيحة، فنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على غرار باقي أنظمة العمل بالتعاقد في المؤسسات العمومية أصبح يفرض نفسه على الشهادات والمؤهلات وليس العكس، وبالتالي النظر للعامل على أنه مجرد عنصر للإنتاج بغض النظر عن إلى الكفاءات التي يحملها، ومن هنا نرى أنه من الضروري الاستفادة من المؤهلات والخبرات العلمية والعملية لأصحاب الشهادات وتكييف وظائفهم قدر الإمكان .

الخاتمة

الخاتمة :

تناولنا في هذه الدراسة إشكالية الدافعية للإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي، فبعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري والاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء الدراسات التي تناولت موضوع العمل بنظام العقود بمختلف أشكاله أو الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية للإنجاز، وبعد أن قمنا بتحديد المشكلة الرئيسية للدراسة وصياغة الفرضيات ثم محاولة إسقاطها ميدانيا مستخدمين في ذلك أدوات اعتمدناها لجمع بيانات حول الدراسة والاستعانة بمناهج علمية مناسبة لذلك ، ثم قمنا بترجمتها وتحويلها إلى نسب مئوية معبرة، لتتم بعد ذلك عملية تحليلها وتفسيرها لنصل في النهاية إلى إجابة لتساؤل الإشكالية المطروحة التي مفادها : ما مدى تأثير نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال هذا النمط من أنظمة العمل ببلدية الخبانة خلال المدة الزمنية (2022 – 2025) ؟

وقد تبين أن هناك تأثير كبير لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال هذا النمط ببلدية الخبانة، وأن انعكاساته على الأداء المهني لهؤلاء العمال وعلى دافعيتهم لإنجاز الأعمال التي يقومون بها تتراوح بين السلب والإيجاب ومرد ذلك يرجع إلى تعدد العوامل المتحكمة في ذلك وإلى درجة أهميتها وتأثيرها على العامل .

• النتائج المتوصل إليها :

أولا - الجانب النظري :

- تمثل الدافعية للإنجاز واحدة من مجموع الدوافع الإنسانية التي انصب الاهتمام بدراستها في كل المجالات فضلا عن دراستها من خلال ربطها بالعمل بمختلف أشكاله .
- تلعب الدافعية للإنجاز دورا مهما في رفع مستوى أداء الفرد في مختلف المجالات، لا سيما مجال العمل .

- هناك أسباب وعوامل عديدة تؤثر على درجة الدافعية للإنجاز في مجال العمل .
- إن نظام العمل بالعقود بصفة عامة والعمل بنظام العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي كجزء لا يتجزأ منها يعتبر استثناء لا قاعدة، لأن الأصل في العمل هو الديمومة وانطلاقا من هذا المبدأ الأساسي من المؤكد أن تتأثر مختلف سلوكيات العمال بما يفرضه هذا النظام من العمل من تأثيرات على العمل والعامل معا .

- يعتبر نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي تكييفاً ظرفياً للوظيفة العمومية تماشياً مع المتطلبات التي فرضت ضرورة ذلك في إطار تحقيق نوع من الرشادة المالية وإضفاء المرونة في الاستفادة من الخدمات التي يقدمها العمال ضمن هذا الإطار، والواقع يكشف أن اللجوء إلى هذا النمط من أنظمة العمل لم يعد استثناء بل يتم اللجوء إليه بشكل متزايد والإقبال على اعتماده لتحسين الأوضاع الاجتماعية لبعض الفئات بشكل متعمد .

- بعد استحداث العمل بالتوقيت الجزئي حرص المشرع الجزائري على تكريسه وتنظيمه كلما دعت ضرورة المصلحة إلى ذلك، ويتبين ذلك من خلال إدماج عدد كبير من العمال المتعاقدين المنتميين إلى عقود النشاط الاجتماعي إلى عمال متعاقدين بالتوقيت الجزئي بعقود غير محددة المدة سنة 2022 والعمل على إعطائه مزيدا من الحقوق مثل الحق في إنشاء مؤسسة في ظل قانون رقم 16/22 المؤرخ في 20 جويلية 2022 .

ثانيا - الجانب الميداني :

- تبين أن سلوك الأفراد داخل المؤسسة محل الدراسة هو سلوك معقد ومتداخل، يساهم في تشكيله عدة عوامل، منها ما يتعلق بالأفراد أنفسهم (طموحاتهم - أهدافهم ..) والبعض الآخر يتعلق بمحيط العمل (البيئة الداخلية والخارجية) .

- هناك مجموعة من الأسباب التي دفعت بعدد كبير من العمال وفق هذا النمط إلى العمل والبقاء فيه، منها الظروف المادية الصعبة بالإضافة إلى الاستفادة من بعض الجوانب الإيجابية الممنوحة كالاستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي، وذلك على الرغم من مطالباتهم بخدمات اجتماعية كافية وملائمة .

- تبين أن أغلب المبحوثين يشكون من نقص أو غياب الحوافز التي تتحكم أثناء العمل، منها قلة الأجر الذي يتقاضونه مقابل الأعمال التي يقومون بها بالإضافة إلى عدم وجود نظام ترقية وإلى ضعف الخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى شعورهم بالحرمان من تقدير الأدوار الذي يقومون بها والتي تُعزى إلى كونهم عمالا متعاقدين .

• الاقتراحات والتوصيات :

✓ بما أن نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي يؤثر على دافعية الإنجاز لدى العمال الخاضعين لهذا النمط من أنظمة العمل، وأن هناك مجموعة من العوامل المادية والمعنوية داخل بيئة العمل أو خارجها تعمل على تحديد مدى استعداد الأفراد للقيام بوظائفهم وسلوكياتهم داخل أماكن العمل، لا بد من إدراك طبيعة وأهمية تلك العوامل وللدور الذي تلعبه في رفع أداء العامل وإنتاجيته من خلال رسم و تنفيذ السياسات المتعلقة بذلك على المستويين التشريعي الإداري .

✓ ضرورة الفهم الجيد من قبل المسؤولين لموضوع الدافعية للإنجاز ودرجة ارتباطها بهذا النمط من أنظمة العمل وبالتالي درجة تأثيرها على سير المنظمة، والعمل على الاستفادة من الدافعية للإنجاز في شقها المفيد والمؤثر لخلق جو من المنافسة ورفع الأداء الوظيفي .

✓ ضرورة توجه رؤساء العمل بمختلف مستوياتهم إلى استخدام الأساليب الإيجابية التي من شأنها أن تعمل على إثارة سلوكيات العمال والرفع من مستوى دافعتهم للإنجاز من خلال تفعيل دور الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، والابتعاد عن أسلوب العقاب بمختلف أوجهه كطريقة لمواجهة احتمال حدوث سلوكيات غير مرغوب فيها فيما يتعلق بإنجاز الأعمال .

✓ بما أن الدافعية للإنجاز كما يرى (أتكينسون) هي استعداد ثابت نسبيا يُحدده مدى إشباع الفرد لحاجاته ومثابرتة في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف معين، فمن الضروري للمسؤولين في المؤسسة مجال الدراسة بغية زيادة فعالية أداء عمالها المتعاقدين وفق نمط التوقيت الجزئي العمل على تحقيق الاستقرار المهني والنفسي من خلال تحويل عقود الأعوان المتعاقدين على مستوى البلدية من التوقيت الجزئي إلى التوقيت الكامل .

• أفاق الدراسة :

إن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة تبقى غير كافية وغير شاملة لموضوع الدافعية للإنجاز لدى عمال العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي الذي يعتبر موضوعا متشعبا ومتفرعا، وبالنظر إلى أن هذا النمط من أنظمة العمل انتشر في المنظمات على اختلاف طبيعتها وعلى جميع مستوياتها لذلك نرجو أن تكون دراستنا بصفة عامة والنتائج المتوصل إليها محطة لبحوث أكاديمية أكثر عمقا تتناول بصفة أدق واشمل مختلف الجوانب المتعلقة بدافعية الإنجاز لدى عمال العقود بالتوقيت الجزئي غير محددة المدة، وأن تتم توسعة المجال أكثر للبحث في هذا الموضوع وإعطاء حقه من الاهتمام والدراسة نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسة وللعامل .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

إستمارة

في إطار إعداد مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة محلية يدور موضوعها حول " الدافعية للإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي (بلدية الخبانة كدراسة حالة) " ، نضع بين أيديكم الكريمة استمارة صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي ، تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة والتي يرجى منكم التفضل بالإجابة عليها بدقة وعناية وفقا لتصورك نحو مهنتك وذلك بوضع علامة (×) في الخانة التي تناسب إجابتك .

وليكن في علمك أخي العامل ، أختي العاملة بأن إجابتك تستخدم حصرا لغرض علمي شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا .

- البيانات الشخصية :

1 - الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50

☐ من 50 إلى 60 ☐ أكثر من 60

3- الحالة العائلية ☐ متزوج (ة) ☐ أعزب (ة)

☐ أرمل (ة) ☐ مطلق (ة)

4- المستوى التعليمي ☐ أمي (لا يقرأ ولا يكتب) ☐ ابتدائي

☐ متوسط ☐ ثانوي

المحور الأول

يؤثر نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز للعمال إيجابا

رقم العبارة	العبارات	نعم	لا
01	أنا راض عن طبيعة العمل الذي أمارسه		
02	لا أتحمّل تبعات غياب زملائي في العمل بأداء جهد مضاعف		
03	توفر المؤسسة ظروف عما مادية لانقة		
04	عملي كمتعاقد يوفر ويلبي لي ما أرغب فيه		
05	أسعى لإنجاز العمل المطلوب كما هو محدد		
06	لا أتأخر ولا أغادر مكان العمل مبكرا		
07	أسعى إلى تحسين صورتي أمام المسؤولين عني في العمل		
08	عملي وفق هذا النمط يوفر لي فرصة القيام بأعمال حرة أسد بها العجز في الأجر الذي أتلقاه		
09	أتلقي الاحترام والتقدير لما أقوم به من طرف مسؤولي المباشر		
10	تشجعني العدالة والمساواة والشفافية في تحسين أدائي		

المحور الثاني

يؤثر نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز للعمال سلبا

رقم العبارة	العبارات	نعم	لا
01	أحس أن الظروف المادية الصعبة هي من تجبرني على البقاء في هذه المهنة		
02	أحس بأن راتبي لا يتناسب مع جهدي في العمل		
03	أرغب في تغيير منصب الشغل الذي أشغله إلى منصب عمل بالتوقيت الكامل		
04	يدفعني المسؤولين إلى بذل جهد مضاعف		
05	عملي كمتعاقد يحرمني من تقدير الدور الذي أقوم به		
06	أطالب بخدمات اجتماعية كافية وملانمة		
07	يؤثر عدم وجود نظام ترقية على قيامي بعملتي		
08	يشكل عملي كمتعاقد مصدر شعوري بالضغط من قبل المسؤولين		
09	أقلل من جدوى عملي وفق هذا النمط من العقود		
10	يقلل غياب الحوافز من أدائي في العمل		

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أ - الكتب :

1. الأحمـد شواخ، محمد . قانون العمل . حلب : مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، 2006 .
2. الحنفي، عبد المنعم . علم النفس والطب النفسي . بيروت : دار نوبليس، 2005 .
3. بوحوش، عمار، محمد، محمود الذنبيات . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2007 .
4. بربر، كمال . إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . بيروت : المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، 1997 .
5. هـدفي، بشير . الوجيز في شرح قانون العمل . الجزائر : دار الريحانة ، 2006 .
6. محمد عبد الخالق، احمد، عبد الفتاح، محمد دويدار، علم النفس (أصوله ومبادئه) . الأزاريطه : دارالمعرفة الجامعية، 1999 .
7. محمد خليفة، عبد اللطيف . الدافعية للإنجاز . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000 .
8. موري، ادوارد ج . الدافعية و الانفعال، تر : عبد العزيز سلامة أحمد . القاهرة : دار الشروق، 1988 .
9. سلمان المشهداني، سعد . منهجية البحث العلمي . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2019 .
10. عبد اللطيف عمر، عصام . الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل . القاهرة : نيولينك للنشر و التدريب، 2015 .
11. عبد القادر طه، فرج . أصول علم النفس الحديث . القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2000 .
12. عبد الرحيم نصر الله ، عمر . تدني مستوى التحصيل والإنجاز المدرسي (أسبابه وعلاجه) . عمان : دار وائل للنشر، 2010 .
13. عيسى المصري، إيهاب، طارق، عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني الجيزة : المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، 2014 .
14. فتحي فرج الزليتي، محمد . أساليب التنشئة الاجتماعية الأسرية ودوافع الإنجاز الدراسية . ليبيا : مجلس الثقافة العام ، 2008 .
15. خواجه، عبد العزيز . مدخل إلى النفس الاجتماعي للعمل . وهران : دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005 .

ب - الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية :

• الأطروحات الجامعية :

16. أورمضيـني، ليندة، " في مدى توفر المرونة في علاقة قانون العمل الجزائري : مجال علاقات العمل الفردية، أطروحة دكتوراه"، جامعة تيزي وزو ، 2021 .
17. بوعافية، عليـة، " تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة "، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2019 .
18. بوقصارة، منصور، " الدافع للإنجاز ، مركز الضبط ، تقدير الذات والإنجاز الأكاديمي لدى تلامذة الثانوية "، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2008 .
19. بوقريـرس، فريد، " ديناميكية الدافعية للتعلم عبر المسار التعليمي المتوسط والثانوي من منظور

- سوسيو معرفي"، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران ، 2014 .
20. بوتيقار، هاجر، " دور الإدارة الإدارية في رفع مستويات الدافعية للإنجاز لدى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2018 .
21. بن حاج جيلالي، إسماعيل، " التوافق الدراسي وعلاقته بدافعية الإنجاز في حصة التربية البدنية والرياضية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2016 .
22. بصيفي، مزيود، " الحماية الجنائية للحقوق العمالية"، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2018.
23. براجة، محمد، " التسرب الوظيفي في المؤسسات العمومية : دراسة الأسباب النفسية والتنظيمية لمغادرة الإطار لمناصب عملهم"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2016 .
24. جعفر، صباح، " أنماط التنشئة الأسرية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، 2016 .
25. ونوغي، حبيبة، " الدافعية للإنجاز وتقدير الذات والرضا الوظيفي للأساتذة الدائمين والمتعاقدين العاملين بالتعليم الابتدائي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2023 .
26. ماموني، فاطمة الزهراء، " تأثير العولمة على قانون العمل الجزائري"، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2013 .
27. معوش، عبد الحميد، " الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى مفتشي التعليم الابتدائي"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2017 .
28. سوفي، نبيل، " أثر بيئة العمل على أداء الموظفين"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، 2018.
29. عزاوي، حمزة، " ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للعامل"، شهادة دكتوراه، بسكرة، 2019 .
30. فتحي، وردية، "ضوابط إنهاء عقد العمل لأسباب اقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة تيزي وزو، 2013 .
31. غالم، فاطمة، " علاقة الذكاءات المتعددة ومفهوم الذات الأكاديمية بالدافعية للإنجاز الدراسي لدى عينة من تلاميذ مرحلة التعليم المتوسط"، أطروحة دكتوراه ، جامعة ورقلة ، 2015 .
- الرسائل الجامعية :
32. أحمد مقبل، علي، " أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل"، رسالة ماجستير، جامعة اليم، 2018 .
33. الوافي، الطاهر، " التحفيز وأداء الممرضين"، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013 .
34. الكر، محمد، " سياسة الأجور في الجزائر (واقع وأفاق)"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
35. بلحاج، فروجة، " التوافق النفسي الاجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى المراهق المتمدرس في التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو ، 2011 .
36. بوجحيش، خالدية، " تحسين إنتاجية العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة تيارت، 2007 .
37. بن عثمان، أم الخير، " تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري"، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، 2016 .

38. طويل، كريمة، " الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات "، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008 .
39. مخلوفي، اسعيد، " ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط "، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2014 .
40. سليمان، عز الدين، " التنظيم غير الرسمي والإنتاجية "، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2008 .
41. علوطي، سهيلة، " العلاقة بين تقدير الذات والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي "، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2008 .
42. علي أبوعلان، خالد، " أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية "، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2016 .
43. صوشي، كمال، " مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الاقتصادية "، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007 .
44. قلال، حمزة، " أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية "، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008 .
45. خويلد، أسماء، " الدافعية للإنجاز في ظل التوجيه المدرسي بالجزائر "، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2005 .
46. غزال، نعيمة، " علاقة التفاؤل بالدافعية للإنجاز لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي "، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2008 .
- **المذكرات الجامعية :**
47. بلخيري، سهام، حنان، عشيبي، " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية "، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، 2012 .
- ج - المقالات العلمية :**
48. بوخلوة، عبد الحفيظ، علي، مولاي، " الجماعات غير الرسمية داخل الإدارة المدرسية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لأستاذ التعليم الثانوي "، **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، المجلد 9، العدد 2، 29 أكتوبر 2022 .
49. بوسعيدة، دليلة، " دراسة نقدية حول الحق في العطلة والعمل بالتوقيت الجزئي لإنشاء مؤسسة وفقا للقانون 16/22 "، **مجلة قانون العمل والتشغيل**، المجلد 8، العدد 2، 24 جوان 2023 .
50. بوفاتح، محمد، فاطمة، بن اسماعيل، عائشة، العيدي، " قياس دافعية الإنجاز بين الاختبارات الاسقاطية والسيكومترية (مدخل نظري)، **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد 7، العدد 32، 29 ماي 2019 .
51. بلميهوب، عبد الناصر، " تحقيق التوفيق بين المرونة والاستقرار في علاقة العمل الفردية " **المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية**، المجلد 14، العدد 2، 31 ديسمبر 2012 .
52. بلعباس، فروق، بن عمر، عواج، " الضغوط الوظيفية وأثرها على الاستقرار الوظيفي للمورد البشري في المنظمات "، **مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية**، المجلد 7، العدد 1، 1 جوان 2023 .
53. بلعبدون، عواد، " دعوى التكيف لعقود العمل محددة المدة بين الفراغ التشريعي والاجتهاد القضائي "، **حوليات جامعة الجزائر 1**، المجلد 35، العدد 1، 31 مارس 2021 .

54. بلخير، الأمين، " النسق القيمي في المنظمة بين التنشئة الاجتماعية والتطبيع "، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 8، العدد 15، 19 جويلية 2018 .
55. بن منصور، رفيقة، عبد الحكيم، بن بعطوش، " الأجور : البعد المادي لنظام الحوافز في التنظيمات "، *مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 8، العدد 2، 29 جويلية 2024 .
56. بن صابر، بن عزوز، " العقود المحددة المدة بين النصوص التشريعية والممارسات القضائية "، *مجلة قانون العمل والتشغيل*، المجلد 4، العدد 2، 25 ديسمبر 2019 .
57. بن رحمون، سهام، " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين "، *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، المجلد 2، العدد 4، 3 ديسمبر 2013 .
58. جبار، محفوظ، " محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال "، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 9، العدد 19، 1 ديسمبر 2008 .
59. جواي، لخضر، " الضغوط النفسية المدركة وعلاقتها بالدافعية للإنجاز "، *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات*، المجلد 7، العدد 2، 26 ديسمبر 2016 .
60. جواد بلقايد، محمد ، محمد، سعيداني، " تحديد الأجور في المؤسسات العمومية الإدارية "، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 4، العدد 2، 22 أكتوبر 2018 .
61. جغل، العيد، الأزهر، ضيف، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين "، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، المجلد 9، العدد 4، 30 ديسمبر 2021 .
62. دبوشة، فريد، " اللجان البلدية كآلية لمساهمة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية " *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية*، المجلد 54، العدد 4، 13 ديسمبر 2017 .
63. دحيري، العياشي، العمري، عيسات " النسق القيمي والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة "، *مجلة دفاترالمخبر*، المجلد 16، العدد 2، 31 ديسمبر 2021 .
64. دكار، كريمة، شافية، غليظ، " واقع ظروف العمل الفيزيكية في بعض المؤسسات الخدمائية الجزائرية بالجنوب الجزائري من وجهة نظر العمال ذوي الأمراض المزمنة "، *Les cahiers du Lapsi* ، المجلد 19، العدد 1، 31 ديسمبر 2022 .
65. دليلي، لحسن، خميس، محمد سليم، " واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية "، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 12، العدد 6، 8 أكتوبر 2020 .
66. واضح، رشيد، " إنهاء عقود العمل غير محددة المدة بين المشروعية والتعسف "، *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية*، المجلد 3، العدد 49، 15 سبتمبر 2012 .
67. زحراح، خالد، " بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين "، *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*، المجلد 6، العدد 1، 20 أوت 2018 .
68. لعيمش، غزالة، " أجور العمال بين الحماية القانونية والعقوبات "، *مجلة حقوق الإنسان والحقوق العامة*، المجلد 7، العدد 2، 26 ديسمبر 2022 .
69. مهدي، زوادي، " التكلفة الخفية للتغيب "، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، المجلد 18، العدد 1، 31 ديسمبر 2018 .
70. مطلاوي، ربيع، "عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية "، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 10، العدد 2، 30 جوان 2017 .

71. سيد علي، ذهبية، " أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجية الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية "، **مجلة دفاتر البحوث العلمية**، المجلد 9، العدد 4، 13 جانفي 2023 .
72. عبد القادر طه، فرج، سليمان، قويدري، " مستوى الدافعية للإنجاز لدى عمال النظام الدوري (4/4) بالمؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR) "، **مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية**، المجلد 5، العدد 3، 15 سبتمبر 2019 .
73. علوش، وردة، " دراسة قياسية لأثر الإصلاحات الاقتصادية على البطالة في الجزائر "، **المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، المجلد 6، العدد 2، 1 جويلية 2014 .
74. علي أبو شيبية، إبراهيم، عبد الله، مفتاح الشويرف، علي، حسين زبلح، " الدور المعدل للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للمراجع الخارجي "، **مجلة المحاسبة للتدقيق والمالية**، المجلد 3، العدد 2، 31 ديسمبر 2021 .
75. علي خضر بخيت، أبو بكر، " أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي "، **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد 7، العدد 1، 23 جوان 2024 .
76. عمومن، رمضان، نجاة، حسان، " مستوى إدراك الرقابة الذاتية والإدارية لدى موظفي جامعة عمار ثلجي بالأغواط "، **مجلة قيس للدراسات الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 6، العدد 1، 1 ماي 2022.
77. فاضل، خديجة، " حق العامل في عطلة أو العمل بالتوقيت الجزئي لإنشاء مؤسسة في قانون 16/22 "، **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية**، المجلد 62، العدد 1، 25 مارس 2025 .
78. فتحي، وردية، " عقد العمل بالتوقيت الجزئي : المرونة أم الحماية "، **المجلة الأكاديمية للبحث القانوني**، المجلد 10، العدد 3، 31 ديسمبر 2019 .
79. قروفي، جمال، " النظام القانوني للأعوان المتعاقدين في الوظيفة العمومية في الجزائر "، **مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية**، المجلد 8، العدد 1، 6 جانفي 2021 .
80. رجم، خالد، العيد، روابح، ريم، بن مصطفى، " أثر أبعاد بيئة العمل على أداء أعوان الرقابة بمديرية التجارة بولاية ورقلة "، **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، المجلد 10، العدد 1، 5 جوان 2019 .
81. شنوف، خالد، فايزة، مزارى، " الحاجة للإنجاز لدى الأستاذ الجامعي "، **مجلة الباحث للعلوم الرياضية**، المجلد 2، العدد 1، 1 جانفي 2019 .
82. توام، زاهية، لطيفة، كلاخي، " أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي "، **مجلة معهد العلوم الاقتصادية**، المجلد 24، العدد 1، 5 جوان 2021 .
83. تقى الدين مرباح، أحمد، " بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمستوى الضغط النفسي لدى عينة من أساتذة التعليم الابتدائي بمدينة الأغواط "، **مجلة العلوم القانونية والاجتماعية**، المجلد 7، العدد 1، 1 مارس 2022 .
84. خاوي، ميادة، " طبيعة علاقات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي للعامل بالمؤسسة "، **المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية**، المجلد 8، العدد 1، 19 ماي 2020 .
85. غانية خروفة، " عوامل الخطر النفسي والاجتماعي في بيئة العمل "، **مجلة العلوم الإنسانية**، 15 سبتمبر 2022، المجلد 33، العدد 3 .

د - الجرائد الرسمية :

86. الأمر رقم 03/06، المؤرخ في : 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في : 16 يوليو 2006 .
87. القانون رقم 12/78، المؤرخ في : 5 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، العدد 32، الصادرة في : 8 أوت 1978 .
88. القانون رقم 11/90، المؤرخ في : 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل ، الجريدة الرسمية، العدد 17 ، الصادرة في : 25 أبريل 1990 .
89. المرسوم الرئاسي رقم 308/07، المؤرخ في : 29 سبتمبر 2007، المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادرة في : 30 سبتمبر 2007 .

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	65
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	66
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	66
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	67
05	يوضح رضا العون المتعاقد عن العمل الذي يمارسه	67
06	يوضح تحمل العون المتعاقد تبعات غياب زملاؤه في العمل	67
07	يوضح توفير المؤسسة للعون المتعاقد ظروف عمل مادية لائقة	68
08	يوضح رضا العون المتعاقد عن وضعيته المهنية	68
09	يوضح سعي العون المتعاقد لإنجاز العمل المطلوب كما هو محدد	69
10	يوضح انضباط العون المتعاقد بالتوقيت الرسمي للعمل	69
11	يوضح سعي العون المتعاقد لتحسين صورته أمام المسؤولين في العمل	69
12	يوضح توفير فرصة القيام بأعمال حرة خارج الوقت الرسمي للعمل	70
13	يوضح تلقي الاحترام والتقدير لما يقوم به العون المتعاقد	70
14	يوضح تشجيع العون المتعاقد لتحسين أدائه كانعكاس لتوفر جو من العدالة والمساواة	70
15	يوضح إجبار العون المتعاقد لبقائه في مهنته بسبب الظروف المادية الصعبة	72
16	يوضح تناسب راتب العون المتعاقد مع جهده المبذول في العمل	72
17	يوضح رغبة العون المتعاقد تغيير منصب شغله	73
18	يوضح دفع العون المتعاقد لبذل جهد مضاعف من قبل مسؤوله	73
19	يوضح حرمان العون المتعاقد من تقدير الدور الذي يقوم به	73
20	يوضح الخدمات الاجتماعية الكافية والملائمة للعون المتعاقد	74
21	يوضح تأثير نظام الترقية على قيام العون المتعاقد بعمله	74
22	يوضح شعور العون المتعاقد بالضغط بسبب عمله كمتعاقد	74
23	يوضح جدوى عمل العون المتعاقد بناء على عمله بهذا النمط	75
24	يوضح تأثير الحوافز على أداء العون المتعاقد	75

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير حالة العائلية	03
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
74	توزيع الإجابة بـ (نعم) و (لا) على بنود المحور الأول	05
79	توزيع الإجابة بـ (نعم) و (لا) على بنود المحور الثاني	06

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
إهداء	
شكر وعرفان	
مقدمة	9 - 1
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والنظري لمصطلحات الدراسة	
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي والنظري لدافعية الإنجاز	11
المطلب الأول : تعريف الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض المفاهيم المرتبطة بها	11
المطلب الثاني : تصنيف دافعية الإنجاز وأهم العوامل المؤثرة فيها	16
المطلب الثالث : النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز	19
المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي	24
المطلب الأول : تعريف عقد العمل غير محدد المدة بالتوقيت الجزئي	24
المطلب الثاني : تكريس العمل بالتوقيت الجزئي في قانون علاقات العمل ونصوصه التنظيمية	28
المطلب الثالث : أسباب اللجوء إلى الأخذ بنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي	31
الفصل الثاني : طبيعة العلاقة بين العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي ودافعية الإنجاز	
المبحث الأول : العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز لدى أصحاب العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي	37
المطلب الأول : العوامل المادية	37
المطلب الثاني : العوامل الاجتماعية	41
المطلب الثالث : بيئة العمل الداخلية	45
المبحث الثاني : تأثير العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز	50
المطلب الأول : عدم الاستقرار النفسي والوظيفي على وتأثيرهما على الإنتاجية	50
المطلب الثاني : ضعف الاندماج والالتزام الوظيفيين وتأثيرهما على الأداء الوظيفي	53
المطلب الثالث : تأثير الغيابات وانخفاض الحوافز على الأداء الوظيفي	55
الفصل الثالث : انعكاسات العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى عمال بلدية الخبانة	
المبحث الأول : نبذة عامة عن بلدية الخبانة وتحليل هيكلها التنظيمي	60
المطلب الأول : نبذة عامة عن بلدية الخبانة	60
المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية الخبانة	62
المبحث الثاني : تحليل دافعية الإنجاز لدى العمال المتعاقدين بالتوقيت الجزئي غير محددة المدة ببلدية الخبانة	65

	المطلب الأول : واقع العمالة بنظام العقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي وأهم الإشكالات المرتبطة بدافعية الإنجاز لديهم
65	المطلب الثاني : سبل تعزيز دافعية الإنجاز لدى العمال الخاضعين لنظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي
78	الخاتمة
83	الملاحق
86	قائمة المصادر والمراجع
89	فهرس الجداول والأشكال
96	فهرس المحتويات
100	الملخص

ملخص الدراسة :

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير نظام العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي على دافعية الإنجاز لدى العمال الخاضعين للعمل وفق هذا النمط من أنظمة العمل ، حيث شملت عينة الدراسة التي أجرينا بخصوصها هذا البحث (50 عاملا وعاملة)، تم اختيارها بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بأداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة ، وقد اشتمل الاستبيان على (20 بنداً) موزعين على محورين، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي كالآتي :

- وجود علاقة تأثير متبادلة بين الدافعية للإنجاز والعمل بنظام العقود غير محدد المدة بالتوقيت الجزئي .
- يؤثر نظام العمل بالعقود غير محددة المدة على دافعية الإنجاز إيجاباً وسلباً ، حسب طبيعة العوامل المتدخلة في ذلك ودرجة توافرها .

الكلمات المفتاحية : الدافعية للإنجاز، العمل بالعقود غير محددة المدة بالتوقيت الجزئي .

Abstract :

This study aimed to determine the extent to which the part-time, workers indefinite-term contract system affects achievement motivation among employed under this type of work system, The study sample for which we conducted this research included (50 male and female workers), selected randomly, To achieve the study objectives, the researcher used a questionnaire to collect the necessary data, The questionnaire included (20 items) distributed across two axes. The researcher also used the descriptive approach to analyze the phenomenon under study, The study concluded with a set of results, as follows:

- There is a mutual influence between achievement motivation and part-time, indefinite-term contract work.*
- The indefinite-term contract work system affects achievement motivation both positively and negatively, depending on the nature of the intervening factors and their degree of availability.*

Keywords: achievement motivation, part-time, indefinite-term contract work.