

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة
الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ. شربال مصطفى

إعداد الطالب:

عميور سفيان

لجنة المناقشة

- 1- شتيوي الربيع رئيسا
2- شربال مصطفى مشرفا ومقررا
3- بن يحي سميرة مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017

شكر وتقدير

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقني وأعانني
على إتمام هذا العمل المتواضع.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "شبال مصطفى"
الذي وجهني والذي لم يدخل علي بنوجهاته القيمة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى مسؤولي مؤسسة الخزف الصحي
بالمليية - جيجل -.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

وأرجو أن أكون قد وفقت في هذا العمل المتواضع، وأسأل الله التوفيق

والنجاح إنه سميع مجيب.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ + ب	مقدمة عامة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
05	I- إشكالية البحث
08	II- مبررات اختيار الموضوع
09	III- أهداف الدراسة
09	IV- أهمية الدراسة
10	V- تحديد المفاهيم
	الفصل الثاني: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة
35	تمهيد
36	I- النظريات المفسرة
36	1- النظريات الكلاسيكية
43	2- النظريات النيو-كلاسيكية
55	3- النظريات الحديثة (السلوكية)
71	II- الدراسات السابقة
90	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
92	تمهيد
93	I- بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي
94	II- أهمية الرضا الوظيفي
97	III- الهدف من الرضا الوظيفي للعامل
97	IV- كيفية حدوث الرضا الوظيفي

98 V- نموذج الرضا الوظيفي
99 VI- أشكال الرضا الوظيفي
100 VII- عوامل تحديد الرضا
109 VIII- قياس الرضا الوظيفي
113 IX- مؤشرات قياس الرضا
119 X- الرضا الوظيفي والأداء
121 خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإنتاجية

123 تمهيد
124 I- الفرق بين الإنتاج والإنتاجية
124 II- أهمية الإنتاجية
126 III- مبادئ قياس الإنتاجية
126 IV- قياس الإنتاجية
127 X- طرق قياس الإنتاجية
133 XI- الخطوات العملية لقياس إنتاجية العمل (العامل)
135 XII- مشاكل قياس إنتاجية العمل (العامل)
136 VIII- العوامل المتصلة بالإنتاجية
143 IX- عناصر إدارة الأداء وأهميتها في تحسين الإنتاجية
144 X- تقييم الأداء وأهميته في قياس الإنتاجية
146 خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

149 تمهيد
150 I- مجالات الدراسة
151 II- صياغة فرضيات الدراسة
154 III- المنهج المستخدم
155 IV- العينة المستخدمة
156 V- أدوات جمع البيانات
159 VI- الخصائص السوسيو- شخصية
160 VII- الأساليب الإحصائية المستخدمة

162 خلاصة الفصل

الفصل السادس: معالجة النتائج (عرض وتحليل وتفسير النتائج)

164 تمهيد

165 I- عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الأول

171 II- عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الثاني

180 III- عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الثالث

195 خلاصة الفصل

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

197 تمهيد

198 I- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

204 II- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

208 III- موقع الدراسة في البناء النظري

218 خلاصة الفصل

219 القضايا التي نثيرها الدراسة

221 خاتمة

223 قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

ملخص الدراسة

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	حساب الإنتاجية بطريقة تجميع الوقت	132
02	توزيع أفراد العينة	156
03	جنس المبحوثين	165
04	سن المبحوثين	165
05	المستوى التعليمي للمبحوثين	166
06	الحالة العائلية للمبحوثين	167
07	محل إقامة المبحوثين	168
08	أقدمية المبحوثين في المؤسسة	169
09	طبيعة العمل في المؤسسة	170
10	مستوى رغبة عمال المؤسسة في العمل	171
11	الرغبة في العمل	172
12	حب المهنة يسمح بتقديم مقترحات جديدة في العمل	173
13	وجود داعي للعمل الإضافي	174
14	العمل الإضافي	175
15	الشعور بالراحة أثناء أداء العمل وانعكاس ذلك على الأداء	176
16	طريقة العمل في المؤسسة	177
17	الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	178
18	اختبار الفرضية الجزئية الأولى (علاقة الاستقرار في العمل بالأداء المنتج)	179
19	بيئة العمل وأداء المهام	180
20	توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد	181
21	قيام العمال بواجباتهم على أكمل وجه	182
22	العلاقات الحسنة بين العمال	184
23	تقبل العمال لأوامر المشرفين	185
24	التنافس بين العمال في أداء المهام	186
25	تناسب الأجر مع حجم المهام	187
26	الأجر دافع لتحسين الجودة	188
27	رواج منتجات المؤسسة	189

190	ظروف العمل دافع لتحسين نوعية السلع	28
191	سعي العمال إلى ابتكار منتجات جديدة	29
192	المنتجات التي تتفرد بها المؤسسة	30
192	إنتاجية العمل واستقرار العامل	31
193	اختبار الفرضية الجزئية الثانية (علاقة بيئة العمل والنجاحة في الإنتاج)	32

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم تدرج الحاجات لـ "ماسلو"	56
02	نموذج الرضا الوظيفي	99
03	نموذج عملية دوران العمل (Mobley)	115
04	عوامل الإنتاجية في المؤسسة	142

مقدمة

إن الإنتاجية المرتفعة هي سمة من سمات المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة، وهذا ما حاولت تحقيقه الدول المتخلفة ومنها الجزائر بعد استقلالها، من خلال إتباع الأساليب والمناهج التسييرية للمؤسسات تتوافق مع الأساليب والمناهج المتبعة في المؤسسات الاقتصادية للدول المتقدمة.

فالإنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي متدنية منذ الاستقلال، رغم محاولة الجهات الوصية تحسينها، لأنه يتم الاهتمام بها خارج مجال المورد البشري للمؤسسة، والذي هو في الحقيقة العمود الفقري للعملية الإنتاجية، ما يجعله الفاعل الرئيسي والوحيد المسؤول عن تحسين الإنتاجية.

ولجعل هذا المورد البشري يؤدي الدور المنوط به في تحسين إنتاجية المؤسسة وجب الاهتمام به، كما تناول ذلك العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وهذا بدراسة العوامل المساهمة في أداء هذا المورد وكيف تساهم في توجيه سلوك العمال اتجاه وظائفهم ومؤسساتهم، وعلى اعتبار أن تحسين الأداء ومنه تحسين الإنتاجية هو مطلب كل مؤسسة، والذي يضمن لها تحقيق أهدافها لا يكون إلا بجعل هذا المورد البشري راغب في عمله ومحب له بما يحقق رضاه عن العمل.

ومن هذا المطلق فإن الدراسة هذه تندرج في هذا الإطار من خلال السعي للتعرف على العلاقة بين تحسين الإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على اعتبار أن تحسين إنتاجية العامل الجزائري تتميز بالصعوبة نظراً للظروف والصعوبات التي يتعرض لها هذا العامل سواء داخل مكان العمل (المؤسسة) أو خارجه في الحياة العامة من جهة، وارتباط الرضا الوظيفي بشخصية العامل نفسه والتي تتميز بعدم الاستقرار من جهة ثانية.

وقد تضمنت الدراسة في الجانب النظري فصول هي:

الفصل الأول: تناولت إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهميتها وأهدافها وتحديد المصطلحات العلمية التي استخدمها الباحث.

أما الفصل الثاني: الموسوم بالخلفية النظرية، فقد تم التطرق إلى أهم أربعة عشرة (14) نظرية مفسرة لظاهرة تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي، وهذه النظريات هي: نظرية الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التفاعلية الرمزية، نظرية الدور، النظرية التبادلية الاجتماعية، نظرية الصراع، نظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الإنجاز، نظرية العدالة، نظرية التوقع، نظرية القيمة ونظرية Z، وكذا الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

في حين تضمن الفصل الثالث والمعنون بالرضا الوظيفي بدايات الاهتمام بالرضا الوظيفي، وأهمية الرضا الوظيفي، الهدف منه، كيف يحدث هذا الرضا، نماذج وأشكال الرضا الوظيفي، عوامل تحديده وقياسه، المؤشرات التي يتم بواسطتها قياسه وأساليب قياسه.

أما الفصل الرابع: تحت عنوان الإنتاجية تم التطرق فيه للإنتاجية والفرق بينها وبين الإنتاج وأهميتها وطرق قياسها والمبادئ التي يجب مراعاتها عند القياس والعوامل المتصلة بالإنتاجية وعناصر إدارة الأداء وأهميتها في تحسين الإنتاجية وكذا تقييم الأداء وأهميته في قياس الإنتاجية، إضافة إلى الخطوات العلمية ومشاكل قياس إنتاجية العمل (العامل).

أما الجانب الميداني فقد تضمن ثلاثة (03) فصول وهي:

الفصل الخامس: يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة، وتم التطرق إلى مجتمع الدراسة بحدوده المكانية والبشرية والزمنية والعينة المختارة في البحث، وكذا أهم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق، وأيضاً تحديد الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي توّطر مسار البحث وأساليب التحليل المتبعة.

الفصل السادس: تم التناول فيه تحليل البيانات ومناقشتها، حيث تم التعرف إلى البيانات المكتملة التي عرفها الجانب التطبيقي سواءً إبراز الخصائص السوسولوجية للمبحوثين، تحليل وتفسير النسب المؤوية حسب المحاور المدرجة في استمارة البحث للتأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طُرحت في هذه الدراسة.

الفصل السابع: تم فيه مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الجزئية، ثم في ضوء الفرضية العامة، واستخلاص النتائج العامة ودراسة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات، ثم القضايا التي أثارها هذه الدراسة.

وقد انتهى البحث بإيراد خاتمة تليها قائمة المصادر والمراجع ثم قائمة الملاحق التي تم الاستناد

إليها أثناء الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

I- الإشكالية

II- مبررات اختيار الموضوع

III- أهمية الدراسة

IV- أهداف الدراسة

V- تحديد المفاهيم

I- الإشكالية:

يعود تطور ونجاعة أي اقتصاد في العالم لفعالية المؤسسات الاقتصادية باعتبارها النواة المكونة له، ولتحقيق المؤسسة فعاليتها يجب الاهتمام بإنتاجيتها، بتهيئة مناخ عمل يناسب ويساعد على تأدية الأعمال والمهام، ويمكن العامل من استغلال الوسائل المادية الموضوعة تحت تصرفه أحسن استغلال والوصول إلى الأداء الفعال.

ويُعتبر موضوع الإنتاجية والأداء من المواضيع التي تحظى باهتمام العديد من العلماء والمفكرين بمختلف الدوائر العلمية خاصة منها العلوم الاجتماعية والاقتصادية، لما لها من دور في تحقيق الفعالية والكفاءة للمؤسسة الاقتصادية، والإنتاجية كمفهوم له بعداً اجتماعياً واقتصادياً اعتبره أرباب العمل ومسيري المؤسسات الاقتصادية مفتاح نجاح مؤسساتهم في السوق، وهذا بتحسين مواصفات الإنتاج وتطويره وخفض تكلفته اعتماداً على الطرق العلمية.

إذاً الإنتاجية كمفهوم متغير عرف تطوراً حسب تطور ونظرة كل اتجاه فكري، فهناك من الباحثين من يؤكدون على أن الإنتاجية الجيدة لأي مؤسسة يجب أن تركز في الأساس على الوسائل المادية والتكنولوجية التي يستعملها العامل في أداء مهامه واعتبار العامل من تلك الوسائل المادية والطريقة التي يتم بها تأدية تلك المهام تكون مدروسة وفق معايير علمية وأن العامل مجرد وسيلة لتنفيذ الأوامر والتعليمات دون مناقشة كما أشار إلى ذلك "فريدريك تايلور"، في حين نجد اتجاه آخر يرى أن الإنتاجية ترتبط بشكل مباشر بالعامل نفسه، لأنه هو الذي يقوم على تسيير وتشغيل العملية الإنتاجية من آلات وطريقة تنفيذ العمل، ولهذا وجب الاهتمام به من النواحي النفسية والاجتماعية حتى يتمكن من أداء مهامه المهنية بكل راحة واطمئنان وكفاءة حسب "إلتون مايو"، هو الطرح الذي تبنته المؤسسات الاقتصادية اليابانية ولكن مع إجراء تعديلات عليه بما يتوافق وثقافة المجتمع الياباني وشخصية الفرد الياباني، بجعل العامل يشعر بالانتماء للمؤسسة بما يساهم في تحديد مستوى إقباله على العمل وطريقة أدائه الفعالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اليابانية، كما أكدته نظرية Z لصاحبها "وليام أوشي"، وهذا بإعداد ودمج العامل ضمن مخططات تطوير الإنتاج، ما يجعله يشعر بالارتياح والرضا الوظيفي، وبذلك يحقق في النهاية الأهداف المزدوجة له وللمؤسسة التي ينتمي إليها.

فالرضا الوظيفي أصبح من أهم المساعي التي تهدف إليها المؤسسات الحديثة باعتباره من أهم الآليات و الميكانيزمات التي تحقق الاستقرار والانتماء للمؤسسة، فهو شعور داخلي وجداني لدى العامل يظهر في سلوكه داخل المؤسسة، فكلما كان الشعور بالاستياء والملل من العمل قوي لجأ هذا العامل للتغيب وكثرة الشكاوى والتذمر، أما إذا شعر بالعدالة في توزيع الحوافز ووجد الاهتمام من مسؤوليه في المؤسسة دفعه ذلك إلى أداء المهام المهنية بكل حيوية ونشاط، فللعامل اهتمامات وميولات وحاجات مادية ومعنوية يرغب في تحقيقها كما تناولها "ماسلو" في هرم تدرج الحاجات، فحتى يصل العامل إلى الرضا الوظيفي فإنه يشعر بوجود نوع من الاحترام والتقدير وأن وظيفته تحقق له المكانة الاجتماعية التي يريدها ومنه تحقيق ذات، كما للأجر المرتفع دور في تكوين حالة شعورية لدى العامل متمثلة بالإحساس بالأمن والاطمئنان، وكذلك للوظيفة في حد ذاتها والمهام المرتبطة بها تعتبر عنصر مهم جداً في استقرار العامل في عمله، فكلما كانت هذه الوظيفة تشمل الكثير من المسؤوليات ويقابلها حرية كبيرة في تنفيذها سمح ذلك للعامل بإبراز قدراته وكفاءته في العمل، وأيضاً وجود نمط إشرافي في المؤسسة يراعي اهتمامات وتطلعات العمال، فالمشرف الذي يجعل اهتمامه متوجه نحو مشاكل العمال الشخصية والمهنية ويعمل على تحسين العلاقة بينه وبينهم بما يسمح ويقدر كبير في تفادي الوقوع في الأخطاء المهنية وهو ما يؤدي إلى كسب ثقتهم وولائهم ومنه رضاهم عن العمل في المؤسسة.

وهذا ما استطاعت المؤسسات الاقتصادية في البلدان المتقدمة أن تصل إليه من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتحقيق نوع من الرضا الوظيفي للعمال، ما سمح لهذه المؤسسات من الوصول إلى مستويات عالية من الإنتاجية، أما على مستوى بلدان العامل الثالث بما فيها الجزائر، فالرضا الوظيفي للعامل من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها في الظروف والعوامل التي يتم تسيير وفقها المؤسسة الاقتصادية، بحيث يصعب تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وبمواصفات وجودة عالمية ورغم ذلك تحاول هذه الدول والمؤسسات الاقتصادية جاهدة الخروج من دائرة التخلف والوصول إلى المستويات المطلوبة من الجودة والإنتاجية والفعالية.

والجزائر لم تخرج عن هذه القاعدة فقد أدركت أن زيادة إنتاجية مؤسساتها الاقتصادية يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل وتقليص الفجوة الاقتصادية الموجودة بينها وبين الدول المتقدمة عن طريق وضع نظام تسييري لهاته المؤسسات يسمح بتحقيق إنتاجية مرتفعة، لكن واجهتها بعض العراقيل والمشاكل في الواقع العملي بسبب إهمالها لعنصر الموارد البشرية، كما اصطدمت هذه المحاولات التطويرية عند تطبيق هذه النظم التسييرية، وجود مستوى متدني وضعيف لإنتاجية المؤسسة الاقتصادية منذ الاستقلال رغم المحاولات والسياسات الاقتصادية الإصلاحية التي تبنتها الجزائر بداية بالنظام الاشتراكي وصولاً إلى اقتصاد السوق، وهذا ما أكدته الإحصائيات الرسمية التي تقر بأن العامل الجزائري يترك العمل وهو في أوج العطاء بخروجه للتقاعد في إطار صيغة التقاعد المسبق، إضافة إلى أن العمل الفعلي للعامل يقدر بـ 02 ساعة يومياً فقط، وهما مؤشران يدلان على انخفاض إنتاجية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة الخزف الصحي بالميلية).

ووفق هذا الطرح يمكن صياغة التساؤل الرئاسي التالي:

هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ويتفرع عنه سؤالين هما:

- هل الاستقرار في العمل يسمح بأداء منتج؟

- هل بيئة العمل المناسبة تزيد من النجاحة في الإنتاج؟

هذه التساؤلات ستحدد مسار الدراسة ويتم الإجابة عنها في الجانب النظري والتطبيقي على التوالي، ويتبلور ذلك أكثر في الفرضيات التي سيتم صياغتها وطرحها في بداية الجانب الميداني من هذه الدراسة.

II- مبررات اختيار الموضوع:

يعد العامل هو الفاعل في عمليات الإنتاج، فمجهوده وطريقة أدائه وما يمتد إلى ذلك من إرادة وإقبال ورضا وما ينعكس على مردوده المسمى بالإنتاجية في المؤسسة، التي لا تتحسن إنتاجيتها إلا من خلال الاهتمام بهذا العامل، ولهذا يرجع اختيارنا لموضوع "علاقة الرضا الوظيفي بتحسين إنتاجية المؤسسة" والذي قسمنا مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

1- مبررات ذاتية:

- الرغبة في معرفة نسبة رضا العاملين عن وظائفهم ومدى ارتياحهم في العمل مما ينعكس على أدائهم.
- الرغبة في التعرف على واقع علاقة المؤسسة الجزائرية بعمالها وموظفيها من خلال اهتمامها بجميع الجوانب المحيطة بشخصية العامل سواء كانت نفسية أو اجتماعية.
- الرغبة في التعرف على مجال العمل الذي تتبعه المؤسسة الجزائرية من أجل تحسين إنتاجيتها انطلاقاً من تحقيق الرضا الوظيفي للعامل والموظف.

2- مبررات موضوعية:

- موضوع الدراسة يتجدد باستمرار نظراً لطبيعة الشخصية الإنسانية التي تتسم بالتغير المستمر نتيجة للتغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي.
- وجود إحصاءات رسمية تشير لضعف أداء العامل الجزائري، ومنه إنتاجيته، وعليه محاولة معرفة هذا من خلال العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- تعد الإنتاجية واحدة من الموضوعات التي يمكن دراستها في الواقع، وذلك بعد تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، وإخضاع الظاهرة موضوع الدراسة للقياس الكمي، وهو ما يمكن من التأكد من إستراتيجية المؤسسة التي تتبناها، هل هي تهتم بالعنصر البشري فيها أم لا؟
- اختصاص علم اجتماع التنظيم والعمل الذي يلائم طبيعة وموضوع البحث.

III- أهداف الدراسة:

إن لهذه الدراسة أهداف علمية وعملية تسعى لتحقيقها، حيث نبرزها في ما يلي:

1- الأهداف العلمية:

- فهم مكونات الرضا الوظيفي وإنتاجية المؤسسة في ضوء التراث النظري والإمبريقي.
- إيضاح الارتباطات القائمة بينهما في ظل التفسيرات النظرية.
- إبراز أهم العوامل المؤدية إلى تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة الجزائرية.

2- الأهداف العملية:

- معرفة العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- الوصول إلى سبب نقص أداء العامل الجزائري ومنه إنتاجية المؤسسة الجزائرية.
- التدرب على منهجية البحث.
- إعداد مذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

IV- أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة لها أهمية كبيرة نسعى لإبرازها وهي تنقسم إلى:

1- الأهمية العلمية:

- إضافة نتاج جديد إلى التراكم المعرفي حول موضوع "العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية".
- الوصول إلى نتائج علمية مأخوذة من أرض الواقع وبالطرق العملية، وهذا لغرض إبراز العلاقة الموجودة بين إنتاجية العمال ورضاهم عن العمل.
- الوصول إلى فهم أعمق لسبب تدني إنتاجية للعامل الجزائري من خلال فهم سلوكه التنظيمي (الرضا الوظيفي).

2- الأهمية العملية:

- حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في سوق الأعمال لا بد لها من تحسين ورفع إنتاجيتها وهذا لا يكون إلا بتحسين إنتاجية عمالها من خلال الاهتمام بهم، ومنه جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى وعي مؤسساتنا بأهمية مساهمة العامل في تحقيق إنتاجية عالية لها من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لمنتسبيها.
- إمداد أصحاب القرار في المؤسسة ميدان الدراسة بالمعلومات التي يحتاجونها لتحسين الإنتاجية.
- محاولة الكشف عن واقع المؤسسة الجزائرية ومعرفة وضعية العمال وحالتهم النفسية وهم يمارسون وظائفهم وتأثير مختلف جوانب العمل على الرضا الوظيفي ومنه إنتاجيتهم في العمل.
- يمكن النظر إلى هذه الدراسة كخطوة يمكن أن تسهم في حث المسؤولين في المؤسسة مجال الدراسة على رسم سياسة تساعد في زيادة إنتاجية العمال، بناء على مستوى رضاهم عن ظروف العمل.

V- تحديد المفاهيم:

تحديد المفاهيم مرحلة مهمة وضرورية في إعداد أي بحث علمي في العلوم الاجتماعية، حيث يثير بعض الغموض وتشعب الدلالات، بوصفها «رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أو أنها تجريدات لأحداث واقعية»¹، ويقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه من معاني وما تظهره من صفات، ويتضح المفهوم عندما يعقله الفرد ويميزه عن غيره الذي يشترك معه في الصفات.

كما أن المفاهيم هي «الصورة الذهنية الإدراكية المشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع البحث»²، ولأنه غالباً ما تتعدد المفاهيم وجب الوعي بمغزاها وتضييق دائرة إشارتها بالنظر إلى الحقائق المراد الانطلاق منها أو الوصول إليها، وتنقسم هذه المفاهيم إلى مفاهيم أساسية وتستنبط من عنوان البحث، في حين المفاهيم ذات الصلة تستنبط من الفرضيات، وهذا ما سنتناوله في ما يأتي:

¹ - علي غربي: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، "سلسلة العلوم الاجتماعية"، منشورات جامعة منتوري، دار البحث، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 92.

² - معن خليل عمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 92.

1- المفاهيم الأساسية:

(1) الرضا الوظيفي: لقد تعددت تعاريف الباحثين حول الرضا الوظيفي، وهذا راجع لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولته من زوايا مختلفة، حيث حاول كل باحث أن يتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي من خلال ما يساعد متطلبات بحثه أو دراسته التي تعبر عن وجهة نظره، حيث يتوافق مع الظروف الزمانية والمكانية التي أجريت فيها الدراسة، إضافة إلى أن موضوع الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه نسبي، فيمكن أن نجد شخص يكون راض عن عمله، وشخص آخر وفي نفس العمل أو الوظيفة لا يكون راضياً، وهذا بسبب اختلاف الرغبات والدوافع والحاجات لكل منها، وعلى هذا الأساس سيتم التطرق لأهم التعاريف التي جاء بها الباحثون وهذا من أجل الإلمام بهذا المفهوم، حيث سنتعرف أولاً إلى معناه اللغوي ثم الاصطلاحي.

الرضا لغة: ضد السخط، وقد رضى رِضاً وروضاً ورضواناً، ونظَّره بشكران ورُجْحَان، ومَرْضَاة، فهو راضٍ من قوم رُضَاةٍ، ورَضِيٍّ من قومٍ أَرْضِيَاءَ: إعطاء ما يَرْضَى به، ارتضاه رآه له أهلاً، رضى عنه أحبه وأقبل عليه¹.

من هذا التعريف اللغوي لابن منظور نجد أن الرضا هو حالة شعورية بوجودها شخص لشخص آخر من خلال إعطائه شيء ما، بحيث يكون هذا الشيء محبوب للشخص الذي يعطى له مما يجعله يقبل ذلك الشيء.

ويعرف الرضا في المعجم الوسيط بأنه: «رِضاً، وِرِضَاءً وِرِضْوَاناً، وِرِضَاةً: اختياره وقَّله. وأَرْضَاةً: جعله يَرْضَى، وِرِضَاءً: وافقه»².

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الرضا هنا هو اختيار الفرد الإرادي للشيء الذي يحبه ويخلق لديه نوع من السرور، كما هو مراعاة الفرد المعطي للحالة النفسية للفرد المعطى له، بحيث يجعله يقبل ويوافق على الأشياء المعطاة له سواء كانت مادية أو معنوية.

الوظيفة لغة: وظف: الوظيفة من كل شيء: ما يُفَدَّرُ له في كل يوم من رِزْقٍ أو طعامٍ أو علفٍ أو شرابٍ وجمعها الوظائفُ والوُظْفُ، وُظِفَ الشيء على نفسه ووظَّفَهُ توظيفاً: ألزَمها إياه، والوظفُ لكل ذي أربع:

¹ - ابن منظور: لسان العرب، المجلد 3، باب الرء، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986، ص 1664.

² - جماعة من الأساتذة: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، ج 1، ط 1، (د.ب)، (د.س)، ص 351.

ما فوق الرُسخِ إلى مفصل الساق وجاء يَظْفُه أي يتبعه ويقال وظف فلان فلاناً: يَظْفُه وظُفًا: إذا تَبِعَهُ مأخوذ من الوظيف¹.

فهذا التعريف في لسان العرب يبين أن الوظيفة هي كل ما يكتب من الله عز وجل للعبد من رزق في كل يوم، وهي في لغة العرب مشتقة من عضو موجود في الحيوان الذي يمشي على أربعة أرجل وهو ما بين الذراع ومفصل الساق.

• أما في المعجم الوسيط فالوظيفة هي: «وَوَظَّفَ البعير: قَصَرَ قيدهُ، ووَوَظَّفَ القوم: تَبِعَهُمْ، ووَوَظَّفَ الشيء على نفسه: أَلْزَمَهَا أَياه، وَاظْفَهُ: وافقه ولازمه، ووَوَظَّفَهُ: عين له في كل يوم وظيفة، وووظف عليه العمل والخراج ونحو ذلك: قَدَّرَهُ، والوظيف: هو الذراع والساق من الخيل والإبل وغيرها، الوظيفة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين»².

من خلال هذا التعريف نجد أن مفهوم الوظيفة في لغة العرب له عدة مدلولات، حيث أستعمل مفهوم وظف عبر حقب زمنية مختلفة بدءاً لاستعماله للدلالة على قصر القيد ثم على إلزام النفس اتجاه شيء ما وإبرادة المعني، إلى أن جاء مفهوم الوظيفة دلالة على الرزق أو العمل، أما مصدر مفهوم الوظيفة فإن معجم الوسيط يوافق معجم لسان العرب من حيث أنها مشتقة من عضو موجود في رجل الدابة ذات الأربع أي تمشي على أربع أرجل وهذا العضو ما بين الذراع والساق.

الرضا الوظيفي اصطلاحاً: لقد اختلف في تعريف الرضا الوظيفي من طرف الباحثين، حيث عرّف كل باحث الرضا الوظيفي وفق المجال أو الحقل العلمي الذي ينتمي إليه حيث:

يعرفه محمد أحمد بيومي بأنه: «التعبير الذي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر على الرضا من خلال المقارنة بين ما يتطلع إليه الإنسان وما تحققه له وظيفته، وتطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون»³.

هذا التعريف يبرز أن الرضا الوظيفي بأنه مجموعة الأحاسيس والمعتقدات التي يشعر بها العامل نحو عمله، حيث يكون معلومات مسبقة عن الوظيفة التي يبني عليها أهدافه وتطلعاته، ويقارنها مع ما

¹ - ابن منظور: لسان العرب، المجلد 6، باب الواو، مرجع سابق، ص 4870.

² - جماعة من الأساتذة: المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 1042.

³ - محمد أحمد بيومي: القيم ومواجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، 2006، ص 69.

تمنحه هذه الوظيفة من امتيازات، والتي من خلالها يكون هذا العامل راضٍ أو غير راضٍ، وهذا بإسقاط التصورات التي كونها مسبقاً على الواقع الحالي للوظيفة وما يجب أن يكون عليه هذا الواقع مستقبلاً.

• أما "هوبيك Hoppeck" فيعرف الرضا الوظيفي بأنه: «مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راضٍ في وظيفتي»¹.

هذا التعريف يوضح مدى مساهمة الظروف المتعلقة بالحالة النفسية للعامل (استقرار نفسي، الراحة في العمل...)، والظروف المادية المتعلقة بالحياة الاجتماعية للعامل من الحالة الاقتصادية للعامل (المستوى المعيشي الجيد أو العكس...)، والظروف البيئية الموجودة في مكان العمل (العلاقات الاجتماعية الذي يسودها التعاون...)، وكذلك وسائل العمل التي تساعد على الأداء بكل راحة، وهذا كله يخلق حالة نفسية لدى العامل يعبر من خلالها بصدق بأنه راضٍ في وظيفته، وهذا التعبير صادقاً.

• في حين أن "فروم Vroom" يعتقد بأن الرضا الوظيفي هو: «حجم الظروف المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لشاغل الوظيفة من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ»².

من خلال هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي هو ناتج من تساوي احتياجات ومتطلبات العامل النفسية والاجتماعية وما توفره المؤسسة لتلبية هذه الحاجات والمتطلبات من مجموعة الشروط المادية والتنظيمية من أجل خلق حالة نفسية لدى هذا العامل، بحيث يكون في حالة الارتياح في مكان العمل، وبالتالي تكون لديه الكفاءة والفعالية في أداء المهام الموكلة له.

• حيث يعرفه "مصطفى عشوي" بأنه: «الرضا عن العمل الذي يعبر عن مشاعر العامل نحو مقدار الأمان الذي يشعر به كشاغل للوظيفة وعضو في المنشأة»³.

نلاحظ من هذا التعريف أن الرضا عن العمل هو ترجمة للإحساس الذي يتكون لدى العامل والذي يشعره بأنه في مأمن من جميع المخاطر التي يمكن أن يعترضها في حياته المهنية والاجتماعية حالياً ومستقبلياً.

¹ - محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 30.

² - محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، المرجع السابق، ص 80.

³ - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 134.

• في حين أن الرضا الوظيفي عند "لوك Lock" هو: «حالة وجدانية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أن تكون ومحققة لقيم الوظيفة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد»¹.

فحسب "لوك" الرضا الوظيفي يتحقق من خلال توفير مجموعة من الشروط داخل الوظيفة من فرص الترقية، الأجر المناسب، محتوى العمل الملائم، الجو العلائقي مع الزملاء والإشراف الواسع...، بشرط أن يكون هذا بالتوافق مع رغبات وحاجات العامل النفسية والاجتماعية، ما يسمح بخلق حالة وجدانية شعورية إيجابية لديه، هو ما يسهل اندماجه وتكيفه مع الوظيفة.

• ويعرفه "أحمد صقر عاشور" على أنه: «مدى تقبل الفرد لعمله وتمسكه به، وعن مدى حماسه للعمل، كما يعبر أيضاً على مستوى الإشباع التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محدودة لعمله»².

من خلال هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر وجدانية تعبر عن رضا العامل في مكان العمل سواء كان هذا الرضا كلي مثل الرضا عن الوظيفة في كليتها أو رضا جزئي من خلال الرضا عن جزء معين في الوظيفة مثل الرضا عن الأجر فقط دون الجوانب الأخرى المحددة لها.

• أما "الرفاعي" فيعرف الرضا الوظيفي على أنه: «ذلك الحماس لدى العامل نحو عمله والذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، العلاقة بين العامل وزملائه»³.

فهذا التعريف يؤكد أن الرضا الوظيفي هو قوة داخلية شعورية لدى العامل، بحيث تعطى هذه القوة الحماس والرغبة لتأدية مهامه، ومنه يتعرض العمال لثلاثة مواقف وهي إدراكه لمهامه والهدف منها، فإذا عرف هذه المهام فإن هذا العمل يلبي حاجات نفسية أولاً قبل الاجتماعية، أما الموقف الثالث فهي العلاقة التبادلية بين العامل والإدارة، وهذا بتوفير الإدارة لجميع الشروط المادية والمعنوية للعامل حتى يؤدي عمله على أحسن ما يرام، في مقابل فإن الإدارة تنتظر منه أداء جيد، فإذا سارت هذه العلاقة وفق هذا المنطق

¹ - عمار طيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم، نماذج، نظريات)، منشورات جامعة قار بونس، بنغازي، ليبيا، 1995، ص 440.

² - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997، ص 147.

³ - سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء، ط1، عمان، 2008، ص ص 63-65.

فإن العامل يكون راضٍ في عمله، أما إذا كان الاختلال في هذه العلاقة فالعكس هو الذي سيحدث، كذلك العلاقة مع الزملاء، حيث يجب أن يسودها جو عائلي مريح ويشجع على الأداء.

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي هو حالة الارتياح والقبول الذي يبديه الفرد العامل والذي يكون نتيجة لتحقيق أهدافه وتلبية حاجاته ورغباته والتي توفرها الوظيفة وبيئة العمل من مكافآت وامتنيازات ومحيط عمل مناسب، وهذا من أجل تحقيق تكيفه في وظيفته من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية.

(2) الإنتاجية: إن مفهوم الإنتاجية هو مفهوم مركب ومتداخل، بحيث تتفاعل معه محددات ذات طبيعة تفاعلية، مما يجعله من المفاهيم التي يصعب تحديدها، شأنها في ذلك شأن الرضا الوظيفي، حيث سمى أحد الباحثين الأمريكيين الإنتاجية بالمفهوم المحير في إدارة الأعمال¹.

ولقد استخدم مصطلح الإنتاجية Productivité أول مرة في مقالة نشرها "كونسي Connssi" عام 1766²، حيث عرفت من عدة جوانب وفق دارسيها ومجال تخصصهم، وسنتطرق إلى تعريفها لغةً واصطلاحاً.

لغة: الإنتاجية هي مشتقة من فعل أنتج وعليه سنقوم بتقديم تعريف لغوي للإنتاج.

• أنتج: تولد الشيء، أنتج يُنتجُ نتاجاً فهو مُنتَجٌ، أنتج فلان الشيء: نتجه، تولاه حتى أتى نتاجه، أنتج الناقة: وكدها³.

يبرر هذا التعريف اللغوي لابن منظور أن إنتاج شيء ما لا يكون من العدم بل لا بد أن تتوفر شروط معينة مثل أن يقوم شخص بتربية ورعاية ناقة حتى تلد له، فهنا الناقة أنتجت، أو أن يقوم الفلاح بغرس محصول ما ويقوم برعايته وسقيه حتى يأتي وقت الحصاد ومنه فالمحصول هو الإنتاج.

أما في المعجم الوسيط: فيعرف الإنتاج:

¹- عبد الرحمان الشراوي وآخرون: ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتهما بعنوان أثر التدريب في زيادة الإنتاجية، معهد الإدارة العامة، إدارة البرامج العليا، بالمملكة العربية السعودية، 1980، ص 276.

²- صالح السعيد: الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة (القطن المعقم)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، مصر، 2012، ص 124.

³- ابن منظور: لسان العرب، مرجع سابق، ص 4335.

• نتج، أنتج، نتاجاً: أولد الناقة، ولدها هو ناتج، النتاج، ثمرة الشيء وهي النتيجة، استنتج الشيء: حاول نتاجه واستنباطه والنتيجة هي ما تفضي إليه مقدمات الحكم¹.

من هذا التعريف نجد أنه لم يضيف الشيء الكثير لتعريف ابن منظور، غير أنه أشار إلى الإنتاج ليس مادي فقط، بل يكون غير مادي مثل النتيجة في العلوم التجريدية التي تكون نتاج مقدمات عقلية سابقة.

اصطلاحاً: حيث عُرِّفت الإنتاجية من طرف عدة علماء ومفكرين كل حسب توجهه الفكري والمعرفي وفق ما يلي:

• تعريف "ليتر Littre" حيث عرف الإنتاجية بأنها: «القدرة على الإنتاج»².

فمن هذا التعريف نجد أن الإنتاجية تقاس بقدرات المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية على إنتاج سلعة أو خدمة معينة.

• في حين أن "هوتري Houtri" يعرف الإنتاجية على أنها: «نسبة المدخلات على المخرجات لنشاط معين»³.

• أما "علي الشرقاوي" فيعرف الإنتاجية بأنها: «مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، أو هي الناتج أو محصول معين (مخرجات) نصل إليه باستخدام موارد معينة (مدخلات)، ويقاس المحصول بكمية الإنتاج وجودته أو بكمية المبيعات المنتجة...، أما الوسائل المستخدمة فهي وحدات العمل أو وحدات رأس المال...»⁴.

من خلال التعريفين المذكورين أعلاه نجد أن الإنتاجية يمكن قياسها وفق معادلة رياضية وهي

$$\text{أن:} \quad \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

¹- مجموعة من الأساتذة: المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 889.

²- عبد المنعم الشحات: تقييم سياسات الإصلاح الاقتصادي في تحقيق الأهداف الإنمائية للاقتصاد المصري (دراسة قياسية)، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص 212.

³- صبري أحمد أبو زيد: الإنتاجية نحو إطار نظري للمفهوم والمحددات مع التطبيق على الصناعة التحويلية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 01، جانفي 1987، ص 24.

⁴- علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 17.

وهي المؤشر الذي بواسطته يمكن معرفة فعالية أداء العمال من خلال قياس كمية الإنتاج وجودته، بناءً على الوسائل المستخدمة في ذلك من تكنولوجيا الآلات وتوفير المال النقدي.

• أما "موروروس Mourourous" فهو يعرفها بأنها: «استخدام الموارد المتاحة بكفاءة في إنتاج السلع والخدمات»¹.

يبرز هذا التعريف أن الإنتاجية تكون من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة والمتوفرة لدى المؤسسة، بحيث تراعى في ذلك جميع إمكانياتها المادية والبشرية، وهذا بالاستغلال والاستخدام الأمثل لهذه الموارد بكفاءة وفعالية وهذا باستغلال الخبرة والمعرفة العلمية والفنية التي يتوفر عليها العنصر البشري المكون للمؤسسة.

• فقد عرفها "سعيد عامر" بأنها: «المخرجات الملموسة وغير الملموسة التي تعكس مسؤولية القيادات الإدارية نحو مواجهة أو تجاوز التحديات التي تفرضها مسؤولية القيادات الإدارية نحو مواجهة أو تجاوز التحديات التي تفرضها معايير الأداء المقبولة والمحددة سلفاً، في ضوء الأهداف والبرامج الزمنية المرسومة بوضوح ودقة، وذلك من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة وتبني نمط تنظيمي صحي، ومواكبة التغيرات والقدرة على إحداثها في حدود الإمكانيات والظروف المتاحة»².

فبناءً على هذا التعريف نلاحظ أن "سعيد عامر" اعتبر الإنتاجية هي مخرجات المؤسسة (سلعة) مادية أو معنوية، بحيث تعتبر هذه الأخيرة واجهة المؤسسة للجمهور الخارجي (السوق) من حيث قيمتها التنافسية والتي تكون من خلال جودة السلعة، وهذا من مسؤولية إدارة المؤسسة التي تكون قد حددت لهذا الغرض برنامج ينفذ بالاعتماد على العنصر البشري المكون لها وفي مدة زمنية محددة ووفق معايير أداء محددة مع مراعاة قدرتها على إحداث التغيرات في الظروف الطارئة.

¹ - صبري أحمد أبو زيد: الإنتاجية نحو إطار نظري للمفهوم والمحددات مع التطبيق على الصناعة التحويلية في مصر، مرجع سابق، ص 26.

² - سعيد بن عامر، يوسف خلف: الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، مقياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 35.

- في تعريف آخر نجد أن الإنتاجية من منظور "سليم الحسنة" بأنها: «الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد وبأقل تكلفة ممكنة، وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية»¹.
- كما يعرفها "سلمان عبيدات" و"محمود علي سالم" بأنها: «مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى سلع وخدمات التي يعتمد في إنتاجها وتقديمها على الجهد والذكاء الإنساني»².
- من خلال التعريفين السابقين نجد أن الإنتاجية هي استغلال عناصر الإنتاج أحسن استغلال وبكفاءة عالية بغرض تحويلها إلى سلع وخدمات، وهذا باستعمال وتوظيف الذكاء والمهارات الفنية للعنصر البشري (العاملين) المكون للمؤسسة في جميع المستويات، مما يسمح بخلق سلعة وخدمة ذات ميزة تنافسية ومنه تحقيق أهداف المؤسسة ومنها الربح.
- فقد عرفت الإنتاجية وخاصة من طرف مكتب العمل الدولي بأنها: «العلاقة بين النواتج وعوامل الإنتاج، وتحدث عند حدوث ارتفاع في الناتج المقترن بارتفاع أقل تناسب في عوامل الإنتاج، أو عندما ينتج الناتج ذاته بعوامل إنتاج أقل».
- كما أن الإنتاجية حسب مكتب العمل الدولي دائماً: «فهي تقاس على أساس كل عوامل الإنتاج مجتمعة (إنتاجية إجمالي العوامل)، أو على إنتاجية العمال، وهي الناتج للوحدة من إنتاج العامل وتقاس إما بعدد الأشخاص العاملين أو بعدد ساعات العمل»³.
- نفهم من هذان التعريفان أن الإنتاجية هي مقدار الفرق بين النواتج التي تنتجهم المؤسسة بنفس عوامل الإنتاج، بمعنى أن الإنتاجية تقاس من خلال الفرق بين نواتج العملية الإنتاجية (قيمة السلعة في السوق) وعوامل الإنتاج (مصاريف الإنتاج من مواد خام، وأجور العمال ...).

¹- سليم الحسنة: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، الأردن، 1998، ص 42.

²- سلمان عبيدات، محمود علي سالم: إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 14، 15.

³- مكتب العمل الدولي: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، التقرير الخامس من الدورة 97، جنيف، 2008، ص 05.

التعريف الإجرائي: الإنتاجية هي مقدار الفرق بين النواتج التي تنتجها المؤسسة المادية والمعنوية وبين مدخلاتها والتي تقاس بمردود العامل خلال وحدة زمنية محددة والتي تكون قابلة للقياس وعلى أساس ناتج وحدة من إنتاج العمال سواء بعدد العمال أو بساعات العمل.

(3) المؤسسة: من الصعب أن نحيط في تعريف واحد لكلمة مثل كلمة المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية، ويمكن أن يتناول من زوايا متعددة، ولذلك نجد تعريفات متعددة لهذا المفهوم، حيث أن لكل زاوية وجهة نظر معينة، وهذا بناءً على الغرض من استعمالها وأهميتها، وسنتطرق إلى تعريف أولاً من حيث مدلولها اللغوي ثم الاصطلاحي.

لغة: أسس، الأسس، الأساس: كل مبتدأ شيء، والأسس والأساس: أصل البناء، والأسيس: أصل كل شيء¹.

من هذا التعريف لابن منظور في لسان العرب نجد أن أصل المؤسسة هو مشتق من كلمة أسس والأساس هو في لغة العرب أصل البناء، ولأن المؤسسة هي بناء هيكلي ونواة أي اقتصاد فهي سميت كذلك لهذا السبب.

• أما في المعجم الوسيط نجده يعرف المؤسسة صراحة على أنها: «كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح»².

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المؤسسة إضافة إلى أنها هيكل مادي (بناء)، أيضاً هي مجموعة العلاقات التي تكون داخل هذا الهيكل بين الأشخاص المكونين له، حيث أن هاتين الصفتين تكونان التنظيم الذي هدفه الإنتاج ومنه البيع أو المقايضة قديماً (المؤسسة في حالتها الأولى) بهدف الحصول على الربح.

اصطلاحاً: تعرف المؤسسة كما يلي:

• عرفها "تريشي Truchy" بأنها: «الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي وعلى أنها: الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها»³.

¹ - ابن منظور: لسان العرب، مرجع سابق، ص 78.

² - مجموعة من الأسانذة: المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص 17.

³ - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2008، ص 24.

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن المؤسسة هي وحدة اقتصادية بالدرجة الأولى تمارس نشاط إنتاجي تعتمد فيه على العنصر البشري الذي هو لب العملية الإنتاجية وأيضاً التكنولوجيا الموجودة فيها من أجل الاستغلالها من طرف هذا العنصر ، إضافة إلى هذا هناك نشاطات مكملة للعملية الإنتاجية، هي العمليات التي تكون خارج المؤسسة من بيع وشراء وكل هذا من أجل تحقيق الربح.

• في حين عرفها "بيير كونزو Pierre Cinsو" بأنها: «عبارة عن خلية اقتصادية والتي تشكل علاقات وروابط مع أعوان اقتصاديين آخرين، بحيث تتداخل معها في مختلف الأسواق»¹.

من هذا التعريف نجد أن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم اقتصادي يربطه علاقات اقتصادية مع مؤسسات أخرى ممثلة في التعاملات التجارية (بيع وشراء) في إطار ضوابط السوق بهدف اقتصادي وهو تحقيق الربح.

• حيث عرف "Hre Biniak" المؤسسة على أنها: «عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم»².

• أما "كانديالا Khandualla" فعرف المؤسسة بأنها: «وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع»³.

من خلال التعريفين السابقين نجد أن المؤسسة هي عبارة عن تجمع اجتماعي هادف، وبالتالي فإن الأفراد المنطوين تحت هذا التنظيم الذي اختاروه بناءً على هدف كل واحد منهم، ويجب تكيف هدفهم مع هدف المؤسسة حتى تكون بيئة عمل مناسبة، وهذا بالاهتمام بهؤلاء الأعضاء العاملين بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

• في حين يعرفها "Stephen, P. Robbins" بأنها: «تكوين اجتماعي منظم بوعي له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق معين أو مجموعة أهداف»⁴.

¹- Pierre Conso: La Gestion Financière de L'entreprise, 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, P 60.

²- عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهوان، ط1، عمان، الأردن، 1994، ص 249.

³- عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، المرجع السابق، ص 250.

⁴- Stephen, P. Robbins: Organization Theory, Structure Design and Applications, 3rd Engwood cliffs, N: J. Prantice HALL INC, 1990, P 200.

من هذا التعريف نجد أنه يوافق إلى حد كبير التعاريف السابقة بإعطائه المؤسسة صفة تنظيم اجتماعي له حدود ممثلة في البناء الهيكلي (المادي) من عقارات وأبنية ويكون له هدف أو عدة أهداف يعمل إلى تحقيقها بصفة دائمة ومستمرة وفق إستراتيجية معينة.

• حيث يعرف "مكتب العمل الدولي" المؤسسة على أنها: «كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة»¹.

من هذا التعريف لمكتب العمل الدولي نجد أنه يركز العناصر المادية فقط من خلال حصر المؤسسة في حيز مكاني يقوم فيه بالنشاط الإنتاجي إضافة سجل تجاري يحدد فيه هوية المؤسسة والنشاط الممارس (الشخصية المعنوية).

• أما "المشروع الجزائري" فقد عرف المؤسسة في قانون 01/88 بأنها: «شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص»².

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يركز على المؤسسات العمومية الاقتصادية، لأن هذا القانون جاء في وقت كانت الجزائر تنتهج النظام الاشتراكي وبالضبط سنة 1988، وأعطى نموذجين لتسيير تلك المؤسسات سواء بالمساهمة، أي بامتلاك الأسهم أو ذات مسؤولية محدودة، وفي هذه الحالة بامتلاك غير مباشر، وهنا يقتصر امتلاك الأسهم في كلتا الحالتين على المؤسسات العمومية فقط.

• في حين يعرفها "Jean Langatte, Jaques Muller" على أنها: «وحدة قانونية سواء كانت لشخص مادي أو معنوي، وتتمتع باستقلال مالي وفي صنع القرار وتنتج سلع وخدمات تجارية»³.

من هذا التعريف نلاحظ أن المؤسسة لها جانب قانوني من خلاله يمكن معرفة هويتها وصاحبها سواء كان ممثل في شخص بحد ذاته أو شخص معنوي من خلال ملكيتها العامة، أو ذات أسهم كل شخص نسبة في رأس المال، إلى جانب تمتعها باستقلال مواردها المالية وهو ما يعطيها الحرية في

¹ - مكتب العمل الدولي: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، مرجع سابق، ص 06.

² - محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي)، مطبعة قالمة، الجزائر، 1995، ص 06.

³ - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 26.

التصرف في جميع قراراتها، كما تكسب اسم المؤسسة من خلال أنها تكون خاضعة للمنطق التجاري الربح والخسارة.

التعريف الإجرائي: المؤسسة هي تنظيم اجتماعي ذو صبغة قانونية وهدف اقتصادي، حيث أنه ينتج علاقات اجتماعية داخلية الهدف منها هو القيام بعمليات ووظائف بغرض الإنتاج ومنه تحقيق أهدافها.

2- مفاهيم ذات صلة:

(1) الكفاءة: لقد وردت عدة تعاريف لمفهوم الكفاءة، وهذا التعدد ناتج عن اختلاف وجهات نظر الباحثين وخلفياتهم وتوجهاتهم الفكرية، و سنستعرض أهم هذه التعاريف.

- حيث يعرفها "مهدي حسن زويلف" بأنها: «العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية»¹.

نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى أن الكفاءة هي عملية اقتصادية متعلقة بأهداف المؤسسة، وهي تقاس كمياً عن طريق حساب الفرق بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج (مواد أولية، طاقة، آلات ...)، وكمية نواتج تلك العملية من كمية السلعة، جودتها التي تخلق تنافسية تلك السلعة في السوق، وهذا كله يسمح بتحقيق الربح الذي هو الهدف الأساسي والرئيسي لكل مؤسسة اقتصادية.

- في حين يعرف "محمد سعيد أحمد" الكفاءة بأنها: «القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة»².

- أما "محمد البنا" فيعرف الكفاءة بأنها: «هي أساس كل نشاط الذي يحاول بكل الوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ أهداف معينة»³.

من خلال التعريفين السابقين نجد أن الكفاءة ترتبط بمدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بأقل جهد وأقل تكلفة وأقل وقت، وهذا باستعماله الإمكانيات المادية المتوفرة لديه، حيث يكون نتيجة لذلك جودة في الأداء.

¹ - مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد (مدخل كمّي)، دار مجدلاوي، ط3، الأردن، 1998، ص 66.

² - محمد سعيد أحمد: الكفاءة والكفاية والفعالية، مجلة التجاريين، العدد 5، نوفمبر 1979، ص 20.

³ - محمد البنا: الاقتصاد التحليلي (مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص

• كما تناول "باريتو" مفهوم الكفاءة من خلال تعريفه على أنها: «زيادة كمية الإشباع في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبالصورة التي لا يمكن فيها تحقيق إشباع أكبر من ذلك المحقق من نفس الحجم المستخدم»¹.

من هذا التعريف نجد أن الكفاءة تكون عندما يتم إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل، ما يسمح بالاستغلال الأحسن للوسائل المادية المتاحة له، بحيث يكون هذا الاستغلال لأقصى حد ممكن.

• ويعرف "الشرم سعيد بن عطية" الكفاءة بأنها: «العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وأكثر النظم كفاءة هي التي تحقق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات في أقل وقت وبأكبر قدر من الرضا والإنتاج»².

ومن هذا التعريف نلاحظ أن الكفاءة هي الفرق بين قيمة المدخلات والمخرجات، بحيث يجب أن يكون هذا الفرق في صالح المخرجات، وهذا مع مراعاة عامل الوقت والجانب الإنساني من خلال جعل العامل أثناء تأدية المهام مرتاح ويشعر بالرضا مهما كانت كمية الإنتاج التي ينتجها.

• في حين "لوسيف دينوا L. Dinout" يعرف الكفاءة بقوله: «الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال»³.

من خلال هذا التعريف نجد أن الكفاءة هي عبارة عن سلوك وجداني ينتج من داخل نفسية العامل ويكون ضمن إطار اجتماعي الذي بواسطته يتم تصنيف هذا السلوك، إضافة إلى ذلك فإنها مهارات مكتسبة سواء كانت معرفية أو تقنية، بحيث أن اتحاد هذا السلوك مع هذه المهارات يولد لدى الفرد العامل الكفاءة في أداء مهامه.

• وتعرف "المجموعة المهنية الفرنسية" الكفاءة بأنها: «تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثمة فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها»⁴.

¹ - محمد يحيى عويس: مذكرات في تاريخ الفكر الاقتصادي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1983، ص 18.

² - الشرم سعيد بن عطية: الكفاءة الداخلية الكمية لمرحلة البكالوريوس بجامعة الملك سعود بين النظام الفصلي ونظام الساعات

المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 17.

³ - إبراهيم عبد الله المنيف: الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام)، دار العلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1983، ص 350.

⁴ - إبراهيم عبد الله المنيف: الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام)، مرجع سابق، ص 351.

بناءً على هذا التعريف نجد أن الكفاءة هي تركيب متكامل من المعرفة والمهارة والخبرة التي يمتلكها الفرد العامل و تترجم إلى سلوك مهني، بحيث يتم ملاحظته وقياسه وبالتالي يمكن قبوله أو رفضه من طرف إدارة المؤسسة التي يرجع لها القرار النهائي، أو بتعديل هذا السلوك من خلال مجموعة من الإجراءات مثل زيادة المعرفة لدى العامل، التدريب لإكساب مهارة إضافية ...

التعريف الإجرائي: الكفاءة هي قدرة الفرد العامل على أداء مهامه في أقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة باستعمال الإمكانيات المتاحة لديه.

(2) الإنتاج: لقد جاء مفهوم الإنتاج بدلالات عدة، حيث كانت كل دلالة ناتجة عن ظرف وملابسات فترة زمنية وليدة أفكار معاصيرها من مفكرين وعلماء، وبناءً على هذا جاءت عدة تعاريف لهذا المفهوم:

• حيث عرّف الإنتاج قديماً بأنه: «عمل مادي هدفه خلق الأرزاق، بمعنى هو جعل الأموال صالحة للاستعمال الإنساني، ولكن العلماء الكلاسيكيين ذهبوا إلى أن الإنتاج ليس مجرد خلق الأرزاق من خلال أن الإنسان لا يستطيع خلق شيء من العدم، وإنما الخلق عمل ينفرد به الخالق المبدع سبحانه وتعالى، وبناءً على هذا فالإنتاج حسبهم هو العمل الذي يولد أو يصف منفعة أو يشبع حاجة إنسانية، وهو حاصل فكري أو مادي من صنع الإنسان، حيث يساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تلبية احتياجات الإنسان ورغباته»¹.

أما العلماء والمفكرين المحدثين فقد عرفوا الإنتاج كما يلي:

• حيث عرفه كل من "عمرو عنايم وعلي الشرفاوي" بأنه: «تغيير ومزج مجموعة متنوعة من المدخلات وتحويلها إلى سلع وخدمات جاهزة للبيع»².

• أما "محمود يونسى" و"عبد المنعم مبارك" فيعرفا الإنتاج بأنه: «مرتبط بخلق منفعة الأشياء أو زيادتها»³.

من خلال التعريفين السابقين نجد أن الإنتاج هو عملية تقنية تحدث داخل المؤسسة، يتم من خلالها تحويل مدخلات من مواد خام، بيانات أولية، ... إلى مخرجات مادية (سلعة) أو خدمات (تقديم

¹ - <http://www.onfd.edu.dz. le: 01.08.2016> à 16^h30.

² - عمرو عنايم وعلي الشرفاوي: تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1980، ص 557.

³ - محمود يونسى محمد، عبد المنعم مبارك: أساسيات علم الاقتصاد، الدار الجامعية، لبنان، (د.س)، ص 75.

خدمة معينة في المؤسسات الخدمية)، وهذا كله بهدف تحقيق الربح للمؤسسة، ومنه تحقيق المنفعة بالنسبة للعامل بزيادة أجره من جهة ومن جهة أخرى تحقيق المنفعة العامة (المؤسسة، المجتمع)، من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية.

• وفي تعريف آخر نجد أن "غافمون Gagmon" عرّف الإنتاج بأنه: «عبارة عن عملية استخدام الموارد البشرية والتقنية من أجل الحصول على سلع وخدمات مطابقة للمعايير المتعارف عليها والمتمثلة في الجودة، الكمية، الزمن، التكلفة»¹.

من هذا التعريف نجد أن "Gagmon" اعتبر الإنتاج عملية متكاملة تستخدم فيها المدخلات المتمثلة في الموارد المالية والبشرية والتقنية، بمعنى أن لإنتاج سلعة ما يجب أن يتوفر المال الكافي والتقنية المتمثلة في المعارف النظرية والآلات التكنولوجية، وحسن استعمالها من طرف العنصر البشري الذي هو أهم عنصر أو مدخل لأنه هو الذي يقوم باستغلال وتحريك المدخلات السابقة بواسطة تطبيقه للمعارف المكتسبة عليهم، ومنه فهو جوهر ولب عملية الإنتاج.

• أما "زينب حسين" فهي تعرف الإنتاج: «علاقة اجتماعية تبدأ من نشاط الإنسان لتحويل قوى الطبيعة من صورتها الأولية غير قابلة لإشباع الحاجات إلى صورتها النهائية التي يمكن أن تحقق له الإشباع، وتنتهي إلى علاقات الصراع أو التعاون بين الإنسان والإنسان حول تضافر الجهود واقتسام ثمرات النمو، وبهذا لا يمكن الفصل بين عملية الإنتاج ذاتها وبين قوى الإنتاج (الآلات، المواد الأولية، العمل المباشر، التكنولوجيا) التي بحوزة المجتمع»².

بناءً على هذا نرى أن الإنتاج هو نتيجة لعلاقة اجتماعية بين الإنسان وأخيه الإنسان والتي بواسطتها يتم تحويل مواد غير قابلة للاستعمال والاستهلاك إلى مواد قابلة لذلك، بغرض إشباع حاجات المجتمع، ولكن هذه العلاقة يمكن أن تكون في صورتان وهما صورة الصراع، ويكون لعدة أسباب من أهمها الموارد الأولية التي هي نادرة، أو الصراع على مناطق النفوذ والتسويق لأن استمرار العملية الإنتاجية مرتبط بمدى تسويق الإنتاج، أما الصورة الثانية فهي تتمثل في التعاون والذي يكون بصفة

¹- Gagmon et d'autres: L'entreprise et son environnement, édition. G.M, Canada, 1990, P 170.

²- زينب حسين عوض الله: مبادئ في الاقتصاد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1977، ص 363.

خاصة داخل المؤسسة بين الإدارة والعمال أو بين العمال أنفسهم من أجل الاستمرار لأن مصيرهم مرتبط بهذا التعاون.

التعريف الإجرائي: الإنتاج هو عملية اجتماعية وتقنية في نفس الوقت، يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية غير قابلة للاستهلاك إلى مواد قابلة للاستهلاك، وهذا باستعمال التقنية الموجودة في المؤسسة من طرف العمال الذين تتوفر فيهم المؤهلات المعرفية والتقنية ومدى توظيفها في العملية، وهذا باستغلال العلاقات الاجتماعية التي تساعد على الإنتاج.

(3) الدافعية: عندما نتناول مفهوم الدافعية في مجال العمل فإن اهتمامنا يكون منصّباً على ما يحرك السلوك، وما يسبب استمرارية ذلك السلوك، وعليه يمكن تعريف الدافعية كما يلي:

• يعرف الدافعية "علي عسكر" على أنها: «الرغبة في القيام بعمل يحقق الفرد من ورائه حاجة أو هدف مرغوب»¹.

• أما "نبيل السمالوطي" فيعرف الدافع بأنه: «حالة داخلية جسمية أو نفسية فطرية أو مكتسبة، تثير السلوك وتحدد نوعيته واتجاهه وتسير به نحو تحقيق أهداف معينة من شأنها إرضاء جانب معين من جوانب الحياة الإنسانية»².

من خلال التعريفين نلاحظ أن الدافعية هي حالة تتولد داخل الفرد انطلاقاً من مثير خارجي، بحيث تكون هذه الحالة فطرية تولد مع الإنسان مثل الرغبة في الأكل والشرب...، أو مكتسبة وتكون خاصة بالفرد من خلال طبيعة التنشئة الاجتماعية التي خضع لها بحيث أنه يتأثر بمحيطه الاجتماعي (الأسرة، الأصدقاء،...) فيصبح هذا دافع لسلوكه كالطموح في لمنصب مرموق في العمل لكسب مكانة اجتماعية.

• أما "أحمد صقر عاشور" فيعرف الدافعية على أنها: «تمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبذله الفرد في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل،

¹- علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب، الكويت، (د.س)، ص 71.

²- نبيل السمالوطي وآخرون: علم النفس التربوي، دار الشروق، ط2، جدة، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 72.

وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل»¹.

مما سبق من تعريف نجد أن الدافعية هي الرغبة في القيام بسلوك ما، بحيث أن هذه الرغبة تتفاعل مع قدرات الفرد، وتنتج القوة اللازمة لتحريك الفرد نحو القيام بالعمل، حيث أن هذه الرغبة تعد المحفز الذي بواسطته يستمر ذلك العمل (السلوك) والذي يحقق من ورائه هدفه.

• في حين يعرف "قاموس علم النفس" الدافعية بأنها: «صيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما، إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك»².

من هذا التعريف نلاحظ أن الدافعية هي عملية نفسية فسيولوجية مرتبطة بالجهاز العصبي من حيث مستوى الانتباه واليقظة، وهذا بالنسبة للحالة النفسية، أما بالنسبة للحالة الفسيولوجية فهي عبارة عن قوى التي ينجر عنها سلوك والذي يكون موجها نحو الهدف.

• في حين "معجم المصطلحات التربوية والنفسية" فيعرف الدافعية بأنها: «القوة الداخلية الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية والمعنوية بالنسبة له»³.

بناءً على هذا التعريف نجد أن الدافعية هي اتحاد قوة محرّكة داخلية تتبع من الفرد نفسه أو قوة محرّكة خارجية تتبع من البيئة الخارجية المادية، الغرض من ذلك هو تحقيق هدف مادي ذات تأثير نفسي على الفرد.

التعريف الإجرائي: الدافعية هي قوة ذاتية تحرك السلوك الفردي وتستثار داخلياً وخارجياً وتتميز بالاستمرارية، بحيث توجه السلوك لتحقيق هدف معين لدى الفرد.

¹- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص 89.

²- Christine Cloarec: La Motivation au Travail, Tour D'horizon des grand théories, édition ESF, 2004, P 05.

³- Christine Cloarec: La Motivation au Travail, op-cit, P 07.

4) الاطمئنان النفسي: بما أن الاطمئنان النفسي هو حالة خاصة بالنفس البشرية في حد ذاتها، فإننا سنتطرق إلى تعريف هذا المفهوم وفق ما يلي:

• حيث يعرف "سعد علي" الاطمئنان النفسي بأنه: «الحالة التي يكون فيها إشباع الحاجات مضموناً وغير معرض للخطر، مثل الحاجات الفسيولوجية والحاجة للأمن والحاجة إلى احترام الذات»¹.

بناءً على هذا التعريف نجد أن الاطمئنان النفسي ينبع من إشباع الحاجات التي يريدتها الفرد وهي تختلف من فرد إلى آخر.

• أما "طهراوي جميل" فيعرف الاطمئنان النفسي على أنه: «الحالة التي يشعر بها الفرد بأن حاجاته مشبعة، وأن المقومات الأساسية لحياته غير معرضة للخطر، وأن الإنسان المطمئن نفسياً يكون في حالة توازن أو توافق أمني»².

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الاطمئنان النفسي هو حالة نفسية داخلية تؤدي بالفرد من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن، وهذا عندما يتولد لديه شعور بأن حاجاته الأساسية من أمن وغذاء... غير معرضة لزوال.

• أن "كاتل Cattell" يعرف الاطمئنان النفسي بأنه: «الحالة التي يتسم فيها الفرد بالهدوء والثبات الانفعالي في المواقف الاعتيادية، وبصاحبها القليل من مظاهر التهيج الانفعالي إزاء المواقف التي تستدعي الغضب اتجاه الآخرين، جانب القدرة على ضبط النفس»³.

وهنا "كاتل" يؤكد أن الاطمئنان النفسي هو الحالة التي يكون فيها الفرد نتيجة وقوعه في موقف اجتماعي يتطلب حالة من التهيج الانفعالي (الغضب) ولكن هذا الفرد يبدي حالة من ضبط النفس والاطمئنان.

¹- سعد علي: مستويات الأمن النفسي لدى الشباب الجامعي، مجلة جامعة دمشق، العدد 01، 1999، ص 78.

²- جميل الطهراوي: الأمن النفسي وعلاقته باتجاهات الطلاب نحو الانسحاب الإسرائيلي من قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية،

العدد 18، فلسطين، 2007، ص 31.

³- Cattell Raoumond: The Meaning and Measurement of Neuroticism and Anxiety, New Yourk, Ronald Press Campany, 1961, P 169.

• في حين أن "ماسلو" فيرى أن الاطمئنان النفسي هو: «وصول الفرد إلى حالة من الطمأنينة والسلام من خلال تواجد الفرد في مجتمع آمن يحكمه النظام، وحصوله على عمل يشعر معه بالاستقرار، وإيمانه بالقيم الروحية، فضلاً عن تقبل الذات وتقبل الآخرين، وشعوره بالصحة الجسدية والنفسية»¹.

من هذا التعريف نلاحظ أن الاطمئنان النفسي هو قمة السلام والأمن وأعلى حالة شعورية يصل إليها الفرد والتي تكون نتيجة إيمانه بالقيم الروحية وتقبل الواقع الملموس بكل ما يحمله من تناقضات، وهو ما يولد لديه شعور وإحساس بأن حالته الصحية جيدة من كل النواحي.

التعريف الإجرائي: الاطمئنان النفسي هو الحالة النفسية التي يكون فيها الفرد هادئ رغم وقوعه في موقف اجتماعي داخل مكان العمل يتطلب التهيج، وتحدث هذه الحالة عندما يكون الفرد قد أشبع جميع حاجاته النفسية والمادية التي تكون قد أحدثت توازن في شخصيته.

(5) الجودة: تعد الجودة المعيار الذي نقيس به أعمالنا، حيث بواسطتها يمكن معرفة هل نحن نقوم بأعمالنا بالشكل المطلوب، ومفهوم الجودة هو بالدرجة الأولى مفهوم ذات دلالة اقتصادية، وبناءً على ذلك سنعرفه كما يلي:

- يعرف "جوردان Jourdan" الجودة بأنها: «السلعة الملائمة للاستخدام»².
- ويعرفها "كروسبي Crousby" على أنها: «الوفاء بالمتطلبات وانعدام العيوب وتنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة»³.

من التعريفين السابقين نجد أن الجودة مرتبطة بالسلعة المقدمة للاستخدام ومدى تقبلها من طرف المستفيد منها، من حيث عدم توفرها على العيوب، كما أنها لا ترتبط بالسلعة المادية فقط بل هي أيضاً مرتبطة بكيفية أداء العمل بصورة صحيحة وبصفة مستمرة.

- ويمكن تعريف الجودة أيضاً بأنها: «ذلك المنتج الذي تنتجه المؤسسة والذي يكون مناسباً لاستعماله للغرض المخصص له، بحيث يرضي المستهلك»⁴.

¹ - هيثم أحمد علي: قلق العولمة وعلاقته بالاستقرار النفسي، مجلة جامعة ديالى، العدد 23، (د.ب)، 2014، ص 577.

² - محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص 14.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 14.

⁴ - مذکور فوزي شعبان: مجلة الجودة، العدد 01، الرياض، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2001، ص 05.

من هذا التعريف نلاحظ أن معيار تحديد الجودة يكون بناءً على مدى رضا الزبون أو المستفيد من السلعة أو الخدمة ووفق معايير الجودة العالمية إيزو.

• كما تم تعريف الجودة بأنها: «ملائمة المنتج للاستعمال في الغرض المخصص له بدرجة ترضي المستهلك»¹.

بناءً على هذا التعريف نلاحظ أن الجودة هي مدى تقبل المستهلك للمنتج والإقبال عليه، بحيث يخلق هذا المنتج نوع من الإحساس بالرضا لدى الزبون.

التعريف الإجرائي: الجودة هي إنتاج منتج سواء كان سلعة مادية أو خدمة وفق المواصفات والمعايير المعترف بها في سوق الأعمال، بحيث يلقى هذا المنتج رضا الزبون وهو ما يكسب المؤسسة تنافسية في السوق ولا يتأتى هذا إلا من خلال أداء الأعمال بطريقة صحيحة وجيدة.

(6) العمل: يجمع غالبية العلماء والمفكرين على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج، وأن مفهومه يرتبط بمظاهر التعقيد الموجودة في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتعدد التنظيمات المرتبطة بهذا النمو، ولهذا أصبح معنى العمل في منظور الأفراد والجماعات يعني بكل بساطة حسب "كمال عبد الحميد الزيات" الوسائل والأساليب التي تهدف لتحقيق غاية للكسب في الحياة².

وعليه فإن هذا المعنى للعمل لا يعبر عن حقيقة العمل، لأن الإنسان لا يعمل من أجل الكسب فقط، بل هناك غايات أخرى وراء عمله مثل تحقيق الذات، والمكانة الاجتماعية ...

• كما أن العمل في منظور "أحمية سليمان" هو عبارة عن سلوك أو نشاط أو صرف طاقة، والذي يسير وفق خطة منظمة ويقتضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين، مقابل أجر مادي أو معنوي ويشترط في هذا وجود عقد مادي (مكتوب) أو معنوي بين أطراف العمل³.

¹ - الدراكة مأمون وآخرون: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002، ص 75.

² - كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 137.

³ - أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر (مبادئ قانون العمل)، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص 23.

من خلال هذا التعريف نجد أن تحديد العمل يكون عبارة عن نشاط يؤدي إلى صرف طاقة بطريقة منظمة في إطار القيام بوظيفة في مؤسسة بهدف إنتاج سلعة أو خدمة، بالمقابل يحصل الفرد الذي يقوم بهذا النشاط على مقابل مادي (الأجر) من صاحب العمل الذي يربطه به عقد عمل.

في حين أن الاقتصاديون الغربيون من أمثال "آدم سميث وريكاردو" فإنهم ينظرون إلى العمل البشري من خلال أنه مصدر قيمة الأشياء والخدمات¹.

من خلال ما سبق نجد أن "آدم سميث وريكاردو" أعطوا مكانة هامة للعمل ولكن نجدهم أنهم حصروا العمل في الهدف منه وهو تحقيق الإنتاج والأرباح فقط، وأهملوا الفاعل الرئيسي فيه وهو الذي قام بفعل العمل (العامل) وأسباب قيامه بهذه الأعمال.

• أما "عبد الفتاح محمد دواير" فيرى العمل أنه «نشاط اجتماعي له وظيفتين أساسيتين وهما إنتاج البضائع التي يحتاجها المجتمع، والمكانة التي يعطيها للفرد العامل في المجتمع، وهو ما خلق السعادة النفسية للفرد»².

وعليه فإن "عبد الفتاح محمد" ينظر إلى العمل من خلال وظائفه الأساسية من جانب مخرجات التي يستفيد منها المجتمع، ومن جانب العامل نفسه وما يعطيه العمل له من مكانة واحترام داخل المجتمع ومنه فإن هناك علاقة تبادلية بين المجتمع والفرد من خلال العمل وهو كله يخلق لديه نوع الرضا عن العمل ومنه الاستمرار في العمل من خلال الرغبة فيه.

• في حين أن "ناصر قاسمي" ينظر إلى العمل باعتباره «نشاط عضلي وفكري يبذله الإنسان بطريقة واعية وهادفة، لتحقيق أهداف عاجلة تكون ذات محتوى فردي أو اجتماعي»³.

• كما يعرفه أيضاً على أنه «الجهد الإبتكاري الذي يمزج بين المهارة العقلية والحركية والذي يبذله الإنسان لتلبية حاجاته المختلفة لتحسين وضعه المادي والاجتماعي»⁴.

من خلال التعريفين السابقين نجد أن العمل يكون عبارة عن جهد يبذله الإنسان سواء كان هذا الجهد عضلي مثل العمل في الزراعة أو عمل تنفيذي يعتمد على بذل جهد (الإنتاج) أو عمل فكري مثل

¹- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر (مبادئ قانون العمل)، المرجع السابق، ص 23.

²- عبد الفتاح محمد دواير: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية، لبنان، 1995، ص 18.

³- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 95.

⁴- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، المرجع السابق، ص 95.

الأعمال الإدارية، ويكون هذا العمل من فرد يتمتع بكامل قواه العقلية، التي تضمن إدراكه بما يقوم به وما يريد الوصول إليه من خلال هذا العمل، من أهداف سواء كانت هذه الأهداف مرتبطة بالفرد من خلال الأجر ومنه تحسين وضعه المادي أو مرتبطة بالمجتمع من خلال خلق ثروة.

التعريف الإجرائي:

- **العمل:** هو الجهد الذي يبذله العامل في المؤسسة سواء كان هذا الجهد عضلي أو فكري من أجل إنجاز المهام الموكلة له في إطار وظيفته من أجل تحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة معاً.

- **الرغبة في العمل:** هي الإرادة والاستعداد الذي يبذله العامل أثناء العمل في إنجاز المهام المهنية الموكلة له بفاعلية وكفاءة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة، وتتأثر الرغبة في العمل ببيئة العمل الداخلية والخارجية وحاجات العامل، إضافة إلى عنصر التحفيز سواء كان مادي أو معنوي.

(7) **الفعالية:** يُعتبر مفهوم الفعالية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظراً لعدم وجود اتفاق على ماهية الفعالية وطبيعة مقاييسها¹.

ومنه سنتطرق إلى بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الفعالية:

- حيث عرفها "علي شريف" على أنها: «تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً»².

من هذا التعريف نجد أن الفعالية مرتبطة بالمؤسسة، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف التي يتم الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة وطرق وأساليب الوصول إليها وكيفية أداء العمال لعمليهم من أجل تحقيق هذه الأهداف.

- أما "الموسوعة العربية العالمية" فترى أن الفعالية هي: «تنقسم إلى قسمين وهما: الفعالية الفنية وتعنى بها القدرة على إنتاج السلعة بدون هدر للموارد، أما الثانية فهي الفعالية التخصصية، وهي الدرجة التي تنتج بها السلعة بالمستوى الذي يرغب المستهلكون»³.

هذا التعريف يتوافق إلى حد ما مع تعريف "علي شريف" من حيث تحقيق الأهداف ولكن الاختلاف الموجود بينهما يمكن في أن "الموسوعة العربية العالمية" ترى أن الفعالية هي تكامل بين

¹ - أمين فؤاد الضرعامي: قياس فعالية المنظمات، مجلة الإدارة لاتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد 01، 1987، ص 65.

² - علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 29.

³ - علي شريف: الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، ط2، (د.ب)، 1992، ص 192.

الفعالية الفنية المرتبطة بالعمال ومدى قدرتهم على إنتاج السلع بأقل جهد وأقل تكلفة، وفاعلية التخصصية وهي تعني معايير جودة السلعة التي تنتجها المؤسسة، والتي يتم تحديدها من طرف الإدارة بعد دراسة رغبة المستهلكين، ومنه فالفعالية تكون وفق المعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \text{الفعالية الفنية} + \text{الفعالية التخصصية}.$$

• في حين عرفها "إتزيوني Etzione" بأنها: «قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسات المنظمات، وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً لمتغيرات مستقلة، مثل: بناء السلعة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية، الإنتاجية»¹.

فهذا التعريف نجد أنه ربط بين الفعالية (بلوغ الأهداف) والعوامل ذات الطبيعة البشرية، منها نوعية السلطة والإشراف والاتصال الجيد، كما لهذه العوامل من أهمية كبيرة في تحديد مستوى الروح المعنوية لدى العمال، ومنه تحقيق مستوى من الرضا عن العمل الذي يؤدي لمزيد من الجهد في تحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي: هي إنجاز الأعمال المهنية من طرف العمال وفق المعايير والأهداف المحددة من طرف إدارة المؤسسة بنجاح وبجودة وفي الوقت المحدد.

¹- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع)، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2003، ص 305.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد:

I- النظريات المفسرة

1- النظريات الكلاسيكية

2- النظريات النيو-كلاسيكية

3- النظريات الحديثة (السلوكية)

II- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد كثر اهتمام الباحثين والمفكرين بمفهوم الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم الأكثر غموضاً، لأنه يعبر عن حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولا ربما أن هذا الغموض هو الذي أدى بالباحثين لدراسة هذا المفهوم حسب وجهة نظر كل باحث وميدان تخصصه.

كما يثير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين سواء الاجتماعيين أو الاقتصاديين، باعتباره الأداة الأساسية لقياس كفاءة وفعالية المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تسعى لاستغلال المورد البشري من أجل الرفع من إنتاجيتها، وهذا برفع إنتاجية العامل والذي يكون من خلال الاهتمام به.

وهو ما أوجد العديد من منظرين الذين حاولوا تفسير العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية، وسنتطرق إلى أهم النظريات والدراسات السابقة التي تناولت هذا المفهومين.

I- النظريات المفسرة:

1- النظريات الكلاسيكية:

(1) نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور":

تعتمد فلسفة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" اعتماداً كلياً على ثلاث مبادئ أساسية، وهي التخصص في العمل، التخطيط والتنفيذ، حيث تقوم الإدارة بوضع جميع الخطط الإنتاجية وعلى العمال تنفيذها دون نقاش، أما مبدأ التخصص فقد مكن العامل من السرعة في الأداء وبالتالي تخفيض ساعات العمل ومنه تخفيض تكاليف الإنتاج من طرف المؤسسة ورفع مستوى الأجور.¹

وهنا نجد أن هذه النظرية تعتمد في معاملة العمال وهذا بتقسيم "تايلور" للمؤسسة إلى مستويين

وهما:

- المستوى الأول: الإدارة التي تقوم بأمور التخطيط من أجل سير العمل واتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة دون إشراك العمال.

- أما المستوى الثاني: فنجد العمال الذين عليهم تنفيذ قرارات الإدارة والخطط التي وضعتها دون نقاش، حيث يرى "تايلور" أن الإدارة لا تتخذ أي قرار إلا إذا استند إلى أساليب علمية، ولهذا لا يجب إشراك العمال في مناقشة هذه القرارات لأن مستواهم المهني والعلمي لا يسمح.

أما فيما يخص المكافآت والحوافز تعتبر نظرية الإدارة العلمية الحافز المادي هو العامل الوحيد في دفع العامل للعمل، وهذا انطلاقاً من أن الإنسان (العامل) يحركه حبه للمال ومنه إمكانية دفع العامل إلى العمل بكامل جهوده عن طريق الإغراء المالي دون سواه، إذن فالحافز المادي (الأجر) كفيل بتشجيع العامل على زيادة إنتاجيته وفي مدة زمنية قصيرة وببذل مجهود كبير،² وعلى هذا الأساس فإن "تايلور" اعتبر العمال أداة من أدوات الإنتاج مثلهم مثل الآلات تماماً، من خلال أن العلاقة بين إدارة المؤسسة والعمال هي علاقة تعاقدية يحق للإدارة أن تطلب من العامل أي عمل مهما كانت قساوته وصعوبته وعلى العامل تنفيذ الأوامر والقرارات مهما كانت ودون مناقشة، وأن السرعة في أداء المهام في العمل هي

¹ - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1975، ص 86.

² - عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المرجع السابق، ص 87.

المقياس الوحيد لاستمرار الفرد في العمل في المؤسسة، ويكون بحساب الوقت اللازم لكل عملية إنتاجية ولكل حركة يقوم بها العامل أثناء هذه العملية.

وعليه يمكن أن نستخلص أن هذه النظرية ارتكزت على أربعة مرتكزات رئيسية وهي:¹

- التطوير الحقيقي في الإدارة.

- الاختيار العلمي للعمال.

- الاهتمام بتنمية وتطوير العمال وتعليمهم مهنيًا.

- التعاون بين الإدارة والعمال من خلال التخطيط والتنفيذ.

ولكن ورغم ما قدمته هذه النظرية للفكر الإداري إلا أنها لاقت عدة انتقادات منها:²

- التخصص في العمل ورغم ما فيه من امتيازات، حيث يسمح في التحكم في العمل ومنه زيادة سرعة الأداء إلا أنه يولد لدى العامل الروتين والملل نتيجة لتكراره بنفس العمل مع انعدام فرص الإبداع والابتكار ومنه يبدي عدم رضاه عن العمل حتى لو تم تحفيزه مادياً بأجر كبير.

- التركيز على الجانب المادي دون الجانب الإنساني والشعوري للعامل، باعتبار الأجر السبيل الوحيد لزيادة الإنتاجية وهذا خطأ، لأن هناك الجانب النفسي في الإنسان يجب مراعاته، حيث أثبتت الدراسات أن الإنسان (العامل) الذي يحفز مادياً تزيد إنتاجيته لفترة معينة ثم تنخفض.

- اعتبار العلاقة الموجودة بين الإدارة والعمال هي علاقة منفعة بالنسبة للإدارة خاصة، حيث تقوم الإدارة بإنهاء عقد العمل مع العامل عندما تلاحظ قلة إنتاجيته تقوم بطرده دون تعويضات مادية، هو شكل من أشكال الاستغلال والعبودية لأن العامل أفنى عمره في خدمة هذه المؤسسة لذا يجب عليها رد الجميل من خلال إعطائه بعض الحقوق والامتيازات مثل الرعاية الصحية، التقاعد ...

- كما اعتبرت هذه النظرية أن العامل مجرد آلة مثله مثل آلات الإنتاج وهذا إنقاص من قيمته كإنسان له أحاسيس ومشاعر توجهه في حياته العامة وحياته العملية خاصة.

¹- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المرجع السابق، ص 91.

²- عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص ص 34، 35.

بعد عرضنا لنظرية الإدارة العلمية "لتايلور" نجد أنها تتعامل مع العامل ليس باعتباره إنسان حي له مشاعر وأحاسيس وعواطف بل تعاملت معه مثل تعاملها مع آلة الإنتاج التي يعمل عليها العامل، وهو ما يخلق لديه نوع من التذمر وعدم الرضا عن العمل، في المقابل يتم تحفيزه مادياً من أجل زيادة إنتاجيته، وهذا لأن هذه النظرية تنظر إلى العملية الإنتاجية باعتبارها عملية علمية يتم حسابها وفق الزمن اللازم لتأديتها والمجهود المبذول لذلك.

ولهذا وفي ضوء هذه النظرية سنقوم بتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في هذا البحث.

(2) النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبير":

تقوم هذه النظرية على افتراض أن العمال غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أداء عملهم، وهذا ما يجعل الاعتبارات الشخصية للعمال هي السائدة أثناء العمل ولا يوجد للاعتبارات الموضوعية والعقلانية¹، فالعامل أثناء العمل وعند قيامه بأداء عمل معين تطلبه منه الإدارة وليكن زيادة في العمل لمدة 02 ساعة من أجل بلوغ الكمية المطلوبة من الإنتاج من أجل تسليم الطلبية في الوقت المحدد فإنه يحتج على هاتين الساعتين الإضافيتين لأنه يرى فيها تعدي على حق المدة الزمنية المحددة قانوناً بـ 08 ساعات يومياً، ومنه فإنه هنا لا يتمتع بالعقلانية لأن عدم تسليم السلعة في وقتها المحدد يترتب على ذلك خسارة للمؤسسة وهو ما يعود عليه بالضرر أيضاً ربما في خفض من أجره أو ربما إلى تسريحه، ولهذا ترى هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات، لا يتم إلى من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة.

ولقد تدعم هذا الاتجاه من خلال ملاحظات "ماكس فيبير" لسلوكات المدراء في استعمال سلطتهم، وتجلي هذا في عدم اتساق وتناغم في الأسلوب الإداري المتبع والقواعد التي تحكم السلوك التنظيمي، وهو ما دفع "فيبير" لصياغة المبادئ التالية محاولاً من ورائها إيجاد الانسجام بين ممارسة السلطة للمدراء والسلوك التنظيمي، بحيث يجعل هذه المبادئ القواعد الحاكمة للسلوك:²

- التخصص وتقسيم العمل بحيث إعطاء لكل عامل مهمة محددة ودقيقة لا يجب أن يتخطاها، فهذا المبدأ يستطيع المدير أو المشرف بواسطته تقييم أداء العامل وبدقة، ومنه تحديد إنتاجيته في العمل، فإذا كانت كبيرة يكافئ وإذا كانت قليلة يعاقب.

¹- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2002، ص 33.

²- عادل حسن: الإدارة، مرجع سابق، ص 50.

- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدراء ومرؤوسيهـم، فمن خلال هذا المبدأ يمكن للمدير من مراقبة مرؤوسيهـم المباشرين، كما يمكن لهؤلاء الأخيرين من مراقبة الذين هم أسفل منهم في السلم الإداري، وتكون هنا العلاقات بين هؤلاء جميعاً في إطار التنظيم رسمي، كما تكون هذه العلاقات على شكل أوامر وتعليمات نازلة أو تقارير صاعدة.

- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين، ويقصد به "ماكس فيبير" القانون الداخلي للمؤسسة، فيجب على كل عامل في المؤسسة عند الالتحاق بها أول مرة الإطلاع عليه حتى يتسنى له معرفة واجباته وحقوقه في العمل ولا يخلق سوء تفاهم معه ومع الإدارة أو مع الزملاء في العمل.

- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وهذا النظام تعده المؤسسة وهو يتكون من نظام إجراءات عادية يتم تفعيلها في الظروف العادية، ونظام الإجراءات الطارئة يتم تفعيله عند حدوث ظرف طارئ، فعند وصول طلبية للمؤسسة بـ 100 ألف وحدة والمؤسسة كانت تنتج في الحالة العادية 50 ألف وحدة ونظام الدوام عادي، فإن الإجراء الذي تقوم به في هذا الظرف هو تغيير النظام من العادي إلى نظام المداومة 3 x 8 لتدارك هذا العجز أو النقص ويكون مدة هذا النظام مؤقتة بانتهاء إعداد الطلبية.

- كما تطرقت النظرية البيروقراطية إلى أن العلاقات يجب أن تكون غير شخصية من أجل تحقيق الموضوعية في التعامل، وتكون هذه العلاقة بين عاملين في مكان العمل علاقة عمل فقط ولا يجب أن تتعدى ذلك من خلال الخوض في علاقات صداقة تمتد إلى خارج العمل، يوصى في هذه النظرية بعدم توظيف الأقارب في نفس المؤسسة لأن العلاقات الشخصية ستنتقل إلى المؤسسة وهو ما يؤثر في سير العمل.

- ويقول "ماكس فيبير" أن نظام اختيار وترقية العاملين يجب أن يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل، وهذا من خلال عملية التقييم للأداء من المشرف المباشر ومنه يتم ترتيب العمال وفق هذا التقييم وتتم الترقية.

من خلال العرض المقدم للنظرية البيروقراطية نجد أن مبادئها هي جيدة نظرياً، ولكن عند تطبيقها نجد أن هناك عيوب تظهر وتتجلى وهي تتمثل في:¹

أن العامل عندما يتعرض لموقف جديد في العمل ويتطلب منه التصرف حالاً مع العلم أن هذا الموقف غير موجود في اللوائح والقواعد فهو يخاف من التصرف لحل هذا الإشكال لكي لا يتعرض للعقاب في حالة الخطأ، إضافة إلى أن العامل ونتيجة تطبيقه الصارم للقواعد والإجراءات وبصفة يومية ومستمرة ومع مرور الوقت يصيبه الملل والروتين، وهو ما خلق لديهم شعور بأنهم آلات ومنه يقل الرضا عن العمل، وهذا ما يؤدي إلى عدم الاعتناء بمصالح المؤسسة سواء كانت معنوية مثل تسويق صورة غير حسنة عنها أو مادية مثل خفض الإنتاج وعدم الحفاظ على الآلات، والاهتمام فقط بالعمل العادي في انتظار انتهاء الدوام، كما يمكن للفرد العامل في ظل هذه النظرية باستغلال منصبه مما يعرف بمناطق الشك والارتياب عند "ميشال كروزيه"، ويقوم العامل بحجب جزء من الحقيقة التي تصله عن طريق تقارير من أسفل السلم الإداري عن مسؤوليه المباشر وخاصة تلك المعلومات التي تخص تقييم الأداء والترقية فيقوم باقتراح الترقية عمال لهم علاقة شخصية به على حساب عمال أكفاء وهو ما يخلق جو عدم الرضا والتذمر.

مما سبق يمكن القول أن النظرية البيروقراطية "ماكس فيبير" اهتمت بالجوانب التنظيمية للمؤسسة على حساب الجانب الإنساني للعامل، حيث راعت كيف يمكن تنظيم علاقات العمل بعيداً عن الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل داخل المؤسسة من خلال تغليب الجانب العقلاني على سلوكيات جميع أفراد المؤسسة، كما نعلم أن الفرد العامل هو جوهر ولب أي مؤسسة ولدى وجب الاهتمام به ومنه فإن تطبيق هذه النظرية تعطي حالة عدم الرضا في مكان العمل ومنه إنتاجية منخفضة، وبما أن المؤسسة الجزائرية تقوم بتطبيق هذه النظرية في إدارة وتسيير شؤونها سنوظف هذه النظرية من أجل تفسير وتحليل النتائج التي جمعناها من ميدان الدراسة.

(3) نظرية العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو":

انبثقت أفكار هذه النظرية من نتائج الدراسات التي أجراها "التون مايو" وفريق بحثه في مصانع "ويسترن إلكترونيك"، حيث خلصت هذه التجارب إلى أفكار أعطت أهمية للعنصر البشري في مكان العمل،

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص 34.

وتتلخص هذه الأفكار في أن العنصر البشري في المؤسسة هو أهم العناصر¹، فالعامل باعتباره إنسان يتميز بالتعقيد في جوانبه النفسية والاجتماعية وحتى الجسدية، وهو ما يجبر إدارة المؤسسة أن تتعامل معه تعاملاً خاصاً وعقلانياً تراعي فيه جميع الجوانب السابقة من أجل تحقيق التعاون المطلوب في أداء العمل، ولا يكون هذا إلا من خلال دور التي المؤسسة تقوم مثلاً باتخاذ قرار ما يخص سير العمل في قسم الإنتاج تراعي فيه العوامل التي تجعل العامل يؤدي عمله بارتياح، فتوفر له أدوات العمل التي تسهل مهامه المهنية وكذا تهتم بحالته الاجتماعية من خلال توفير السكن والنقل مثلاً، إضافة إلى التأمين الصحي له ولعائلته...، ما يشعر العامل بنوع من الارتباط و اعتراف بالجميل لابد من رده الذي يكون في شكل زيادة الأداء كماً ونوعاً

ولقد أكدت هذه النظرية على الدوافع في العمل وأنها لا تنحصر في الأجور والمكافآت المادية فحسب، بل هناك حاجات نفسية واجتماعية للعمال²، ومنها احترام الآخرين وتشجيعهم، فعند قيام عامل بعمل يعطي من خلاله إضافة للمؤسسة وليكن اقتراح في تحسين الإنتاج ويتم تطبيق هذا الاقتراح وينجح، فهنا المؤسسة ليست مجبرة على تقديم مكافأة مالية ولكن كلمة شكر وثناء تعطي لهذا العامل قوة معنوية تدفعه إلى تحسين أدائه في العمل وخاصة عندما يكون هذا الشكر والثناء أمام الزملاء في العمل.

كما أعطت نظرية العلاقات الإنسانية أهمية لجماعات العمل التي يكونها العمال داخل المؤسسة، حيث تمتد هذه العلاقات حتى خارج المؤسسة، وأن لهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم ومنه على دوافعهم وسلوكاتهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة³.

وهذا ما ينعكس في نهاية الأمر على إنتاجيتهم ومنه إنتاجية المؤسسة وهو ما يحتم على الإدارة التعامل مع هذه الجماعات وليس مع كل عامل على حدى، فإدارة المؤسسة ملزمة بالتعامل مع عمال قسم الإنتاج كجماعة من أجل زيادة الإنتاج من خلال منح علاوات وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بصفة جماعية لكل عمال هذا القسم نظير هذه الزيادة، ومنه تحقيق العدالة في شأن، وهو ما يخلق الرضا الوظيفي لعمال القسم.

¹ - إبراهيم الغمري: السلوك الإداري والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1976، ص 203.

² - الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 489.

³ - الدبلجي سيف بن صالح: أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاسها على كفاءة الأداء - دراسة ميدانية على منسوبي إدارة الجمارك بإمارة الرياض-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 48.

في حين أنت نمط الإشراف الديمقراطي في نظر هذه النظرية وهو الأنسب لأنه يمنح للعمال بيئة عمل محفزة على المبادرة والابتكار وهو ما يشبع حاجاتهم ومنه شعورهم بالرضا مما يضيف إلى زيادة الإنتاجية¹.

من خلال ما تقدم نجد أن "إلتون مايو" نظر إلى العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل من حيث أنها وسيلة إدارية لتحقيق الحد الأقصى من إشباع حاجات الأفراد المادية، الاجتماعية، وال نفسية بغية زيادة الكفاءة الإنتاجية، كما أنها أداة للتعامل مع العمال لتحقيق التوازن بين إشباع حاجاتهم وبين أهداف المؤسسة وهذا من خلال قدرتهم على نقل أحاسيسهم وأفكارهم للآخرين وقدرتهم على تلقي مثل هذه الأحاسيس، وهو ما يزيد روحهم المعنوية التي تدفعهم للارتباط بالمؤسسة وزيادة الإنتاجية والشعور بالرضا².

ولكن ورغم هذه الإسهامات إلا أن نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" لم تسلم من الانتقادات، أهمها مبالغتها بالاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة وخاصة العمال على حساب جوانب التنظيمية الأخرى، فهي لم تقم بتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي تفسيراً كاملاً، بل ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم، وهو العنصر البشري وأغفلت جوانب التنظيم الأخرى³.

وبعد عرضنا لنظرية العلاقات الإنسانية نقول أنها قد سعت إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال اهتمام إدارة المؤسسة بميول واتجاهات العمال وهذا بتلبية مطالبهم المهنية والنفسية والاجتماعية، وأعطت هذه النظرية تبريرات مفادها أن الرضا الوظيفي هو أحد الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع أداء العامل ومنه إنتاجيته، إذن فالعلاقة بين الرضا الوظيفي في نظر هذه النظرية هي علاقة سببية وعلى هذا الأساس سنقوم في ضوء هذه النظرية تحليل وتفسير نتائج البحث الميداني في هذه الدراسة.

¹ - الدبلجي سيف بن صالح: أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاسها على كفاءة الأداء - دراسة ميدانية على منسوبي إدارة الجمارك بإمارة الرياض-، المرجع السابق، ص 48.

² - محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكاتب ومراكز التوثيق والمعلومات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 177، 178.

³ - عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 29.

2- النظريات النيو-كلاسيكية:

1) النظرية التفاعلية الرمزية:

إن النظرية التفاعلية الرمزية تدرس السلوك الإنساني من خلال المكانة الاجتماعية والسلوك الذي يقوم به الفرد نحو الفرد الآخر أو الجماعة الأخرى خلال مدة زمنية محددة، وعلى هذا الأساس تفترض هذه النظرية وجود شخصين متفاعلين عبر الأدوار الوظيفية التي يحتلونها¹، فالعلاقة التي تكون بين العمال في المؤسسة من خلال مكانة كل واحد في السلم الإداري، تحتم علي العامل إتباع سلوك معين اتجاه زملائه في الإدارة، مراعي في ذلك نتائج سلوكه السابق والتي كونت لديه خبرة في طريقة التفاعل مع الآخرين، وبالتالي فإن سلوكه المستقبلي وتعاملاته وتفاعلاته مع الإدارة والزملاء تكون مدروسة بالنسبة إليه.

فكل فرد يحاول معرفة سمات الفرد الآخر وخصائصه قبل وأثناء العلاقة التفاعلية التي تنشأ بينهما²، ذلك أن العامل قبل القيام بفعل ما، فإنه ونتيجة للخبرة التي اكتسبها في تفاعلات سابقة والمثابرة، يرسم في ذهنه صورة عن العامل المتفاعل معه وكيف يتصرف معه، ويحدث أنه يمكن أن يعدل سلوكه وفق ذلك و وفق ورد فعل المتفاعل معه، فالعامل يعرف مسبقاً أن التغيب عن العمل يؤدي إلى عقوبات والخصم من الراتب ولكنه يغيب، ونتيجة لخبرته ومعرفته أن تبرير الغياب بشهادة طبية لا يعرضه للغيب فإنه يأتي بها، وأيضاً «العلاقة التفاعلية بين العمال فيما بينهم تختلف باختلاف الدلالات والرموز التي يحملها كل منهم»³، ولهذا العامل يعتقد بأن الغش أثناء العمل فعل غير محبب دينياً ولا اجتماعياً ويطبق هذا المبدأ في العمل، فإنه أثناء تعامله وعلاقاته مع العامل الذي يقوم بالغش تكون فاترة وباردة، على العكس ذلك فإن علاقته تكون وطيدة مع شخص يحمل نفس الأفكار والمعتقدات، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المؤسسة ونتيجة للعلاقة التفاعلية الموجودة بينها وبين العاملين فيها، تقوم بالعملية التواصلية بعدة طرق وبعده وسائل، فعندما تريد إدارة المؤسسة معرفة المشاكل التي تحيل دون

¹ إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، دار وائل، ط1، عمان، 2005، ص 80.

² إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 80.

³ إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 88.

الوصول إلى كمية الإنتاج المرغوبة تقوم بإرسال تعليمات كتابية إلى المشرفين عن العملية الإنتاجية مقابل ذلك يقوم المشرفين بإرسال تقرير إليها يوضح سبب ذلك، وعليه تقوم الإدارة بمعالجة الخلل وتقويم العمال بصفة فردية وجماعية، بحيث أن هذا التقويم وهو الذي يعطي للعامل المكانة التي يحتلها داخل المؤسسة.

إن العلاقة التفاعلية الناشئة داخل المؤسسة يتمخض عليها رموز مثل الأعراف والعادات مما يكسبها ثقافة تنظيمية معينة، ومنه تصبح ذات دلالة قوية في عملية تقييم العمال، حيث أن طبيعة هذه الرموز هي التي تحدد استمرارية العلاقة أو انقطاعها¹، وأيضاً «فإن طبيعة الرمز الذي يعطيه الفرد يحدد طبيعة وعمق العلاقة مع المتفاعلين معهم»²، فقيام العامل بتصرف ما يعتقد أنه هو التصرف الصحيح، ولكن في نظر الإدارة هذا الفعل يضر بالسير الحسن للعمل وهو ما يعرض ذلك العامل للعقاب، ما يؤدي فتور العلاقة بينه وبين إدارة المؤسسة، «كما أن هذه العلاقة تربط الحياة الداخلية والنفسية للفرد وبين طبيعة المجتمع (المؤسسة) الذي يعيش فيه»³، فالعامل من خلال العملية التفاعلية داخل مجتمع المؤسسة وتفسيره الإيجابي لرموز تلك المواقف التفاعلية من حسن التصرف والسلوك الحسن مع الإدارة والزملاء، يغرس فيه شعور بالراحة والأمان في العمل، وهو ما يولد لديه الرضا عن ظروف العمل ومنه القيام بأداء جيد، هذا من جهة ومن جهة ثانية أن المؤسسة تسعى لفهم سلوك أفرادها حتى توفر لهم مناخ عمل مناسب يجنبها مظاهر غير سوية في مكان العمل.

ومما سبق يمكن القول أن هذه النظرية ارتكزت على:⁴

- بعد انتهاء التفاعل يكون الأفراد المتفاعلون صوراً رمزية ذهنية على الأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وهذه الصور لا تعكس جوهر الشخص وحقيقته الفعلية، وإنما تعكس الحالة الانطباعية السطحية التي كونها الشخص اتجاه الشخص الآخر الذي تفاعل معه خلال مدة زمنية معينة.

¹ إحصان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 87.

² إحصان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 83.

³ إحصان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 79.

⁴ إحصان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص ص 88، 89.

- استمرار تفاعل الشخص مع الآخرين أو انقطاع التفاعل يعتمد على الصورة الرمزية التي كونها الآخر من اتجاهه، فإذا كانت الصورة الرمزية إيجابية فإن التفاعل يستمر، بينما إذا كانت الصورة الرمزية المكونة عنه سلبية فإن تفاعله مع الشخص الذي كون الصورة الرمزية حياله لا بد أن ينقطع ويتوقف.

- عندما يعطي الشخص المُقيّم انطباعاً صورياً أو رمزياً معيناً يكون هذا الانطباع ذا نمط متصلب ليس من السهولة بمكان تغييره وإدخال صورة ذهنية مخالفة للصورة الذهنية التي تكونت عنه، وهذه الصورة الذهنية أو الانطباعية سرعان ما يعلم بها الفرد المقيم فيقيم نفسه بموجبها، وهنا يكون تقويم الفرد لذاته بموجب الصورة الرمزية التي تكونت عنه أو الصورة الرمزية التي كونها الآخرون تجاهه.

وعليه فإن هذه النظرية قدمت تفسيرات للسلوك الإنساني داخل المؤسسة من خلال عملية التفاعل، أي أن السلوك يفسر بناءً على فهم هذا السلوك الناتج بين الأفراد (العمال والموظفين) خلال الموقف التفاعلي، سواء كان هؤلاء المتفاعلين أفراد مع بعضهم أو مع المؤسسة (الإدارة)، وكل هذا يحدث بناءً على الفهم الذي يعطيه كل فاعل في الموقف التفاعلي لذلك الموقف حسب خبرة كل واحد من الأفراد المتفاعلين، وهو ما يعطي تفسيرات وتأويلات ورموز مختلفة لذلك الفعل في ذلك الموقف التفاعلي حسب الفهم المقدم من كل طرف والذي يؤسس على خلفيات اجتماعية ومواقف سابقة الذي تعرض لها.

لكن ورغم هذا فإن هذه النظرية لم تعط أهمية للمتغيرات الخارجية عن النفس البشرية والتي لها علاقة بالموقف التفاعلي، مثال القانون الداخلي للمؤسسة الذي يحدد سلوكيات الأفراد داخلها سواء العمال والموظفين مع بعضهم أو بين العمال والموظفين والإدارة، كما أنها تركز على السلوكيات الظاهرة للأفراد (العمال والموظفين) لفهمها وتفسيرها، غير أن الواقع يثبت أن الخبرة وإدراك المتفاعلين للرموز والمعاني غير المقبولة يجعلهم يعدلون سلوكهم وفق تلك الرموز والمعاني حتى لا يتعرضوا للعقاب رغم اقتناعهم بأن ذلك السلوك لا يوافق المعتقدات والرموز الذين يؤمنون بها، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن إعطاء معاني ورموز مختلفة للفعل الصادر من الفرد عن المعاني والرموز الذي يقصدها الفاعل يعطي تفسير خاطئ لذلك السلوك من طرف الآخرين رغم أنه صحيح في نظر الفاعل.

وعلى هذا الأساس فإن التفاعلية الرمزية تنطلق في فهم الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة، وفهم سلوك العمال والموظفين داخلها يكون على ما يفهمه ويفسره كل واحد من أفرادها لنفس الفعل في نفس الموقف التفاعلي ومواقف أخرى مختلفة، بناءً على متغيرات عدة منها: الخبرة الوظيفية، التنشئة

الاجتماعية ...، ومنه يمكن تفسير الرضا الوظيفي في ضوء هذه النظرية على فهم وتفسير معاني ودلالات الأفعال الذي يقدمها العمال والموظفين والإدارة في مواقف مختلفة، وهذا التفسير يكون في اتجاهين، أفقي بين العمال والموظفين الموجودين في نفس المستوى الإداري (التنظيمي) وعمودي بين العمال والإدارة في مستويات تنظيمية مختلفة، فإذا كانت هذه التفسيرات والمعاني المقدمة من المتفاعلين للموقف التفاعلي متقاربة يؤدي هذا إلى خلق جو عمل تسوده علاقات جيدة مما يحدث نوع من الرضا عن تلك الظروف السائدة، إضافة إلى ذلك فإن هذه التفاعلات التي تكون داخل المؤسسة هي نتيجة للعملية الإنتاجية، حيث أنه كلما كان تفسيرها تقريباً في نفس مستوى فهم العمال والإدارة أعطى ذلك نوع من السهولة وجودة في أداء العمل ومنه إنتاجية عالية للعامل، ومنه فإن هذه النظرية سنوظفها في تحليل وتفسير النتائج التي جمعناها ميدانياً.

(2) النظرية التبادلية الاجتماعية:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي جزءاً من النظرية التفاعلية، طالما أنها تنظر إلى طبيعة التفاعل المتبادل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات¹، فالتفاعل لا يمكن أن يكون بين الأفراد فقط مثل تفاعل العمال مع بعضهم، وتفاعل العامل مع المشرف، قد يكون بين الأفراد والجماعات مثل تفاعل المشرف مع جماعة العمال الذي يشرف عليهم، كما يكون بين الجماعات مثل تفاعل جماعة قسم الصيانة في المؤسسة مع جماعة قسم الإنتاج، وكذلك يكون التفاعل بين المؤسسات مع البيئة الخارجية من خلال سوق الأعمال والتسويق، وأيضاً يمكن أن يحدث هذا التفاعل بين كل هؤلاء الذين سبق ذكرهم.

فهذه النظرية «تتظر للحياة الاجتماعية بأنها تفاعلية تبادلية، فكل أطراف التفاعل يأخذ ويعطي وهو ما يسبب ديمومة العلاقة وتعميقها، وبالتالي فهي تعتمد على التبادل في الأخذ والعطاء»²، فالعامل عندما يقوم بالعمل المطلوب منه القيام به من طرف الإدارة فإنه ينتظر مقابل ذلك العمل أو عطاء سواء كان مادياً أو معنوياً، فإذا حدث ذلك فإن هذا العامل يحسن بأهميته داخل المؤسسة، فإذا حدث وطلب منه مرة أخرى نفس العمل أو عمل آخر فإنه يقوم به دون تفكير وبجهد أكبر من الأول، وإذا حدث

¹- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 183.

²- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 190.

العكس ولم تقم المؤسسة بإعطائه مكافئة مادية أو معنوية فإنه لا يقوم بالعمل بحماس والجهد المطلوب رغم قيامه بذلك العمل وهو ما سبب في عدم جودة الأداء، كما «تتنظر هذه النظرية إلى العلاقة الاجتماعية من زاوية التكاليف والأرباح من خلال التوازن الكمي والنوعي بين الواجبات والحقوق»¹، حيث أن العامل ينظر إلى العمل الذي يؤدي داخل المؤسسة من مهام روتينية عادية أو مهام ظرفية، وما يجنيه من امتيازات مادية (الأجر) ومعنوية (تقدير الاحترام)، فربط العطاء الذي يقدم للعامل بالجهد والجودة في الأداء بالمكافأة فإنه يخلق لديه نشاط وفعالية، ولهذا فإن ذلك العامل سيعمل بأكبر نشاط وحيوية وفعالية لإدراكه بأنه سيحصل على المزيد من المكافآت، ولكن بشرط أن تكون هذه المكافآت غير متكررة لأن تكرارها يفقدها أهميتها.

ولقد ارتكزت هذه النظرية على عدة أسس من أهمها:²

- الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي عملية أخذ وعطاء بمعنى تبادل بين شخصين أو جماعتين أو مجتمعين.
- العطاء الذي يقدمه الفرد أو الجماعة للفرد الآخر أو الجماعة الأخرى هو الواجبات الملقاة على عاتقه، بينما الأخذ الذي يحصل عليه الفرد الآخر هو الحقوق التي يتمتع بها بعد أدائه للواجبات.
- تتعمق العلاقات وتستمر وتزدهر إذا كان هناك ثمة موازنة بين الأخذ والعطاء، أي بين الحقوق والواجبات المناطة بالفرد أو الجماعة، في حين أن توترها أو انقطاعها أو تحولها إلى علاقات هامشية في أحسن الأحوال فيعود إلى الاختلال مبدأ التوازن بين الأخذ والعطاء بين الشخصين أو الجماعتين المتفاعلتين.
- إذا تكررت الحقوق والامتيازات التي يستلمها الفرد فإنها تصبح أقل أهمية بالنسبة له، كما أن الموازنة بين الواجبات والحقوق لا تتحدد بالمجالات المادية فقط، بل تتحدد أيضاً بالمجالات القيمية والمعنوية والروحية.

¹- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 188.

²- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 186، 187.

ولكن ورغم هذا فإن لهذه النظرية جوانب قصور منها أنها نظرة إلى العلاقة بين الأفراد على أنها علاقة نفعية متبادلة من خلال ما يقدمه كل طرف للآخر ومنه فإن العلاقة القائمة بينهما تنتهي بانتهاء هذه المنفعة، كما أنها أهملت تأثير متغيرات البيئة الخارجية للفرد، حيث ونتيجة لتقدم العامل في السن، يتغير أدائه نحو السلب وبالتالي فإن المكافآت والحوافز إذا ما ربطناها بأدائه سوف تقل، وهذا غير عادل نظير المدة التي قضاها في المؤسسة، إضافة إلى أن هذه النظرية لم تعط أهمية لمناطق الشك والارتياب الموجودة في السلم الإداري للمؤسسة، فمن خلال تلك المناطق التي تكون في وظائف محددة (مثل مشرف الإنتاج) فإن شاغلها يمكن أن يتحكم في أمور عدة تخص سير العمل ومن أهمها تقارير الأداء، (فمثلاً مشرف الإنتاج يقدم تقارير خاطئة أو يراعي فيها المحسوبية وأمور شخصية)، وبالتالي تصبح هذه التقارير لا معنى لها، لأنها تصبح وسيلة لترقية وتقديم الحوافز والامتيازات للذين ليس هم أهل لها.

وعليه فإن هذه النظرية يمكن استغلالها في تفسير وتحليل جميع الظواهر والعمليات الاجتماعية التي تكون داخل المؤسسة، بمعنى أنها نظرية عامة، إضافة إلى ارتكازها على الفرد من خلال وجهة نظره إلى ما يقدمه من عطاء وجهد وما يتحصل عليه نظير ذلك الجهد وهذا بمقارنة مخرجاته ومدخلاته بمخرجات ومدخلات الأفراد الآخرين من نفس المستوى الإداري (زملاء العمل في نفس القسم، الإنتاج مثلاً)، كما أعطت هذه النظرية أهمية كبيرة للموازنة والمقارنة بين الحقوق والواجبات من خلال التركيز على العلاقة التبادلية بين الأطراف (العمال والإدارة)، فالإدارة ملزمة بتقديم شروط أداء العمل في أحسن الظروف، إضافة إلى امتيازات وحوافز (مادية، معنوية) مقابل الحصول على أداء جيد، ومنه إنتاجية جيدة للعمال والمؤسسة معاً، كما أن هذه المقارنة هي التي تعطي مدى عمق العلاقة ومنه استمرارها ولا يكون هذا إلا من خلال العدالة في توزيع المكافآت التي تكون وفق معيار محدد وهو الأداء، فمثلاً العامل الذي يكون منضبط وسلوكه جيد مع الزملاء والإدارة وأدائه جيد في العمل فإن مكافئته تكون أحسن من ذلك العامل الذي كون عكس ذلك أو يكون منضبط وسلوكه حسن مع الزملاء والإدارة ولكن أدائه غير مقبول.

3) نظرية الدور:

ترى نظرية الدور السلوك الفردي وعلاقاته الاجتماعية بناء على الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يشغلها الفرد في المجتمع، فالعامل أو الموظف سلوكه يتحدد وفق المهام الموكلة له¹، فعامل التنفيذ سلوكه يختلف عن سلوك موظف الإدارة وحتى سلوك العمال في نفس المستوى يختلف من عامل إلى آخر، وهذا الاختلاف ناتج عن طبيعة المهام التي يؤديها كل طرف، والأدوار التي يقومون بها ضمن شبكة العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن «الدور الاجتماعي ينطوي على واجبات وحقوق»²، فمن خلال مهام العامل داخل المؤسسة فإن له واجبات يقوم بها وبمقابل ذلك له حقوق، وبناءً على ذلك تتم عملية تقييم الأداء والتي تؤدي إلى الزيادة في الأجر أو الترقية أو العكس.

وبما أن الفرد يعيش في المجتمع فإنه لا يشغل دوراً اجتماعياً واحداً بل يشغل أدوار اجتماعية مختلفة في مؤسسات مختلفة، فقد ينشغل هذا الفرد دور الأب في الأسرة، ودور المعلم في المدرسة ودور العامل أو المدير في المؤسسة...³، وكذلك يكون الحال في المؤسسة الواحدة فالعامل قد يشغل عدة مناصب أو وظائف فيبدأ عامل بسيط ثم يرقى إلى مشرف ثم مسؤول قسم ويمكن أن يصل في بعض الأحيان إلى مدير، وهذه الترقية تكون بجميع أصنافها، وهذا ما يسمح للعامل من تقمص أدوار مختلفة في مساره المهني من أدوار قاعدية ثم أدوار وسطية فأدوار قيادية.

فالدور هو الوحدة الأساسية للمؤسسة⁴، فنجد داخل المؤسسة عدد من أفراد (موظفين، عمال) بحيث ينتج بينهم تفاعلات وعلاقات مدروسة ومرسومة، فكل عامل يؤدي دوره وفق المهام والواجبات المنوطة به وفي إطار القانون الداخلي للمؤسسة الذي ينظم هذه الأدوار ويعطي لها صفة التكامل، فدور العامل "أ" في إنتاج سلعة ما يكمل دور العامل "ب" لإنتاج نفس السلعة، ونجاح هذا التكامل يعد نجاح المؤسسة ومنه إنتاجية كبيرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن نجاح المؤسسة يعد بالفائدة على المجتمع

¹ - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 159.

² - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 161.

³ - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 161.

⁴ - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 164.

وهذا بناءً على الدور الذي تقوم به سواءً اقتصادياً أو اجتماعياً من محاربة البطالة عن طريق التوظيف نتيجة لقيامها باستثمارات جديدة.

إضافة إلى أن الدور هو حلقة وصل بين الفرد والمجتمع مهما كان موقع ذلك الفرد في المؤسسة¹، فنجد أن الدور الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة ينعكس على مكانته داخل المجتمع، فالعامل الذي يتقاضى راتب شهري محترم فإن هذا يسمح له بتلبية حاجاته اليومية من خلال امتلاكه لمسكن وسيارة... وهو ما يعطيه نوع من الاحترام والهيبه، أما إذا كان هذا الفرد يعمل عمل بسيط ويتقاضى أجر زهيد لا يسمح له حتى بالعيش بكرامة فإن هذا يعود عليه بالسلب من خلال النظرة المجتمع إليه بعين الاحتقار.

وبما أن الدور يعتبر الوحدة الأساسية للنسق وما يحمله من علاقات وتفاعلات فإن لكل فاعل اجتماعي دور وظيفي يحدد سلوكه الفردي والجماعي، لكن سلوك الفاعل تحدده المعايير الأخلاقية المشتركة التي يعتقد بها في المجتمع، علماً أن الفرد ومنذ بداية حياته وهو يتدرب على اشتغال الأدوار الاجتماعية عن طريق التنشئة الاجتماعية²، فالعامل عند التحاقه بالمؤسسة أول مرة يكون قد كون شخصيته عن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تدرب على كيفية أداء كل دور، من دور الطفل إلى دور التلميذ فالطالب الشاب، حتى يصل إلى الشاب الباحث عن العمل، فعندما يتحصل على منصب ويلتحق بالمؤسسة يحمل معه معتقدات وسلوكيات اجتماعية مكتسبة من المجتمع، فمنها ما هو صالح لبيئة المؤسسة وما هو غير صالح، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة بإجراء تعديل على ذلك السلوك بمجموعة من الإجراءات، ومنها وكما أشرنا سابقاً القانون الداخلي إضافة إلى التدريب على دور الجديد في المؤسسة، حيث تكون لديه صورة غير واضحة عن المهام والدور المنوط به في إطار وظيفته الجديدة، وإذا فشل هذا العامل الجديد في تكيف سلوكه وفق دوره الوظيفي، فإنه يلقي العقاب من طرف إدارة المؤسسة الذي يتخذ أشكال مختلفة من خصم في الأجر، عدم الترقية... ومع استمرار نفس السلوك فإنه يمكن أن يطرد.

¹ - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 165.

² - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص 162.

ولقد قامت هذه النظرية أسس يمكن إجمالها في:¹

- يتكون البناء الاجتماعي (المؤسسة) من عدد من المؤسسات الاجتماعية (وحدات إنتاجية) وتتكون المؤسسة الواحدة من عدد من الأدوار الاجتماعية (إدارة المؤسسة، العمال).
- يحتوي الدور الاجتماعي الواحد على مجموعة واجبات يؤديها العامل بناءً على مؤهلاته وتجاربه وكفاءته وشخصيته، وبعد أداءه لواجباته يحصل على مجموعة حقوق مادية ومعنوية، علماً أن الواجبات ينبغي أن تكون متساوية مع الحقوق والامتيازات التي يتمتع بها.
- الدور هو حلقة الوصل بين الشخصية العامل والمؤسسة وبين العمال فيما بينهم، والاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي، حيث يشغل العامل الواحد في المؤسسة أدوار مهنية مختلفة ولا يشغل دور واحد، وهذه الأدوار هي التي تحدد منزلته ومكانته الاجتماعية.
- ربطت بين البيئة الاجتماعية الخارجية والمؤسسات من خلال الدور الذي تقوم به البيئة في توجيه وتعديل سلوك العامل وهذا بالتنشئة الاجتماعية، فالدور الذي يقوم به هو صورة عاكسة لتنشئته الاجتماعية، وانطلاقاً من هذا يمكن التنبؤ بسلوكه.
- ركزت هذه النظرية على دور المؤسسة في المجتمع باعتبارها الفاعل الاجتماعية الذي من واجبه خلق جو عمل يسوده التعاون والمحبة بين أفرادها، وهذا بإنشاء أدوار عمل تكمل بعضها البعض من أجل تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة ثانية قيامها بالدور في الاجتماعي الكلي محاولة المحافظة على توازنه بالاعتماد على القوانين الرسمية في عملية التوظيف وخفض البطالة مثلاً.
- يعتمد الدور إضافة إلى المؤهلات الشخصية التي يكتسبها الفرد عن طريق مراحل ومؤسسات التنشئة الاجتماعية على حقوق وواجبات الفرد داخل المؤسسة من خلال التجارب الشخصية الوظيفية التي تحدد أدائه.

كما لكل نظرية نقاط قوة فلها جوانب يمكن أن تكون قد أهملتها التي نلخصها في:

¹- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص ص 164، 165.

- الاختلاف الموجود بين الأفراد في الاتجاهات والتصورات رغم وجودهم في نفس الظروف، هو نتيجة لطبيعة النفس البشرية باختلاف تطلعات واهتمامات أفراد الأسرة الواحدة رغم إخضاعهم لنفس التنشئة الاجتماعية، وبالتالي فهذا يؤثر على طبيعة الدور الذي يحدده كل فرد لنفسه.

- الدور تحكمه داخل المؤسسة عدة متغيرات أهمها الامتيازات التي يجنيها العامل من شغل ذلك الدور، فيعدل سلوكه وفق متطلبات ذلك الدور بخلق إستراتيجية خاصة به، ورغم أن نشأته الاجتماعية سوية فإن إجراءات الدور الذي يشغله أو يريد شغله ومحدودية المناصب مقابل الطلب الكبير على تلك المناصب قد يجعله يتنازل عن تلك المبادئ التي اكتسبها من خلال التنشئة الاجتماعية في سبيل الحصول على تلك الأدوار (الوظائف) وما ورائها من امتيازات.

- التركيز الشديد على دور التنشئة الاجتماعية في تحديد دور الفاعل الذي يكون على أساسها، وإهمالها لمتغيرات أخرى مؤثرة في تحديد الدور، مثل الطموح الشخصي، تحسين المكانة الاجتماعية ...

فمن خلال ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية تفيد في تفسير السلوك داخل المؤسسة من خلال فهم طبيعة الأدوار التي يقوم بها الفاعلون (العمال، الموظفون، الإدارة) وارتباطها بالعلاقات الاجتماعية الموجودة في المؤسسة، ومنه علاقة تلك الأدوار بمتغيري الدراسة (الرضا الوظيفي والإنتاجية)، فالمكانة في السلم الإداري قد تساهم في الرضا أو عدم الرضا، وكذلك على الإنتاجية، ولهذا سيتم توظيف هذه النظرية والتي في ضوءها نقوم بتحليل وتفسير نتائج البحث الميداني.

4) نظرية الصراع لـ "دراندروف":

تقوم هذه النظرية على افتراض وهو أن التفاوت الموجود في القوة والتمثل في السلطة هو مصدر الصراع في المؤسسة بين من يملكون السلطة ومن لا يملكونها، وبين الذين هم خاضعون للأوامر والقرارات والمنفذين لها والذين يُأمرون¹، فالمدبر يملك سلطة تسيير المؤسسة وهو المنصب الذي يكسبه قوة إصدار القرارات وكل ما يخص سير المؤسسة، في حين أن أعضاء مجلس الإدارة لا يملكون سلطة المدبر، وقوته لأن دورهم يقتصر على الاستشارة في أغلب الأحيان، وأيضاً فعمال الإشراف وبالرغم من امتلاكهم بعض الصلاحيات التي تخولها لهم طبيعة مناصبهم التنظيمية من مراقبة وتسيير العملية

¹ - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، المرجع السابق، ص

الإنتاجية، ومنه اكتسابهم نوع من السلطة المتمثلة في اتخاذ بعض القرارات تخص سير الإنتاج، وهذا عكس العمال الذي دورهم تنفيذ الأوامر والعمل.

ويرى "دراندروف" أن الأساس البنائي للصراع يوجد في تدرج الأدوار وتراتبها وتتضمن ترقيات في السيطرة والخضوع وأن السلطة لا ترتبط بالأفراد وإنما بالأفراد كشاغلي الأدوار¹، فالعامل يريد تحسين وضعه المهني والاجتماعي من خلال الترقية التي تمنحه المزيد من الامتيازات سواء اجتماعية أو اقتصادية مثل تحسين صورته في نظر زملائه والمجتمع بصفة عامة، ومنه إعطاءه مكانة اجتماعية مغايرة عن الصورة التي كان عليها، ولكن هذا يصطدم بعدد المناصب المتوفرة التي تكون أقل من عدد العمال الذين يرغبون في هذه الترقية وهو ما يولد صراع بين العمال أنفسهم، وهذا الصراع يكون من أجل شغل الأدوار، إضافة إلى هذا نجد أن المشرف يدخل في صراع مع مسؤوليه نتيجة لطبيعة المنصب والمهام الوظيفية التي يقوم بها، والتي تخول له إخضاع العمال الذين هم تحت سلطته ومن ثمة فإنه مسؤول على تصرفاتهم في نظر الإدارة العليا، ومنه فإن أي تهاون وعدم التحكم في سير العمل يرجع إلى المشرف بالدرجة الأولى وهو ما يخلق نوع من الصراع بينه وبين الإدارة من جهة وبينه وبين العمال من جهة ثانية، «فالسلطة بين هؤلاء هي علاقة السيطرة والخضوع، حيث يحدد الجانب المسيطر للجانب الخاضع بعض مظاهر السلوك في صورة أمر أو كبح، إذن السلطة تتضمن شرعية تملك القوة وممارستها، وأن توزيعها يرتبط أيضاً بتوزيع الحقوق والواجبات»².

ونتيجة للتباين الموجود في البناء التنظيمي للمؤسسة، وما يترتب عليه من توزيع السلطة، فالمدير سلطته ليست كسلطة المشرف، لأن هناك اختلاف في أوضاعهم المكانية في السلم الإداري، وهو ما يترتب عليه ظهور جماعات العمل داخل المؤسسة لها نفس المهام ونفس المسؤوليات، مثل جماعة عمال التنفيذ وجماعة المشرفين وجماعة الإداريين، فطبيعة عمل كل جماعة تختلف عن الأخرى ومنه اختلاف في المصالح، فمصلحة العمال هي بالدرجة الأولى العوائد المادية من أجر وعلاوات وترقية وتحسين ظروف العمل، وأخرى معنوية مثل التقدير والاحترام وحسن تصرف المشرفين والإدارة معهم، في حين أن الإدارة (المدير والمشرفين) مصالحتهم هو عدم توقف الإنتاج وسير العمل يكون في جميع الظروف مهما كانت، بما يسمح في زيادة الإنتاج ومنه الأرباح التي بواسطتها يتم تعزيز مكانة المدير والمشرفين، وهذا

¹- ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 310.

²- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، مرجع سابق، ص 140.

بزرع نوع من اللاوعي لدى العمال ويكون بعدم توضيح دورهم وحقوقهم في المؤسسة، في المقابل يكون التركيز أكثر على الواجبات والعقوبات التي يحصلون عليها مقابل الإخلال بهذه الواجبات ويدوم هذا الوضع إلى غاية إدراك العمال لمصالحهم وحقوقهم من خلال تبلور الوعي لديهم، والذي يمكنهم من التعرف على حقوقهم، حيث أنه كلما أدرك العمال وعرفوا جميع حقوقهم وواجباتهم المهنية زاد وعيهم وإدراكهم لوضعهم المهني، ومنه مقارنته هل يلبي رغباتهم المهنية والاجتماعية أم لا؟، فيحاولون تغييره بما يتفق وتحقيق مصالحهم المختلفة، وهذا ما يخلق الصراع، فالعمال عندما يطلعون ويعرفون محتوى القانون الداخلي للمؤسسة وجميع القوانين المنظمة لسوق العمل، فهذا يخلق لديهم دراية بجميع حقوقهم وواجباتهم المهنية التي تكفلها تلك القوانين، فيقارنوها بما هو موجود حاضراً، فإذا كانت الواجبات أكثر من الحقوق، يجبرهم هذا الوضع إلى المطالبة بمزيد من الحقوق والامتيازات، وهذا ما يلقي الرفض في أغلب الأحيان من الإدارة، ومنه يتولد الصراع نتيجة تصادم المصالح بين الجماعتين (العمال والإدارة).

ويبرز هذا الصراع في مظاهر عدة مثل: الغياب عن العمل، الإضراب، تخريب أو تحطيم الآلات، دوران العمل (الاستقالة) ...

وعليه فإن لهذه النظرية أسس منها:¹

- أن الصراع يكون بين الطبقات، الطبقة المُستَغَلَّة (الإدارة من مدير إلى مشرفين)، والطبقة المُسْتَعَلَّة (العمال)، ويمكن أن يكون الصراع في المؤسسة بين الفئات الثلاثة (مدير، مشرفين، عمال).
- أن أساس الصراع هو الحصول على امتيازات سواء كانت مادية مثل تحسين الأجر، الامتيازات المادية المرتبطة بالمنصب، أو امتيازات معنوية وهو ما يقدمه ذلك المنصب من صورة لدى المجتمع، مما يكسب صاحبه المكانة التي يريدها في المجتمع.
- أن الصراع يتولد عندما تدرك الطبقة المُسْتَعَلَّة لجميع حقوقها، أي عندما يزيد لديها الوعي بوضعيتها المهنية الحالية.

ولكن ورغم هذا فإن هذه النظرية لم تعط أهمية للفروقات الطبيعية الموجودة في الإنسان، بحيث يمكن أن نجد فرد متعلم وفقير وفرد غير متعلم وغني، وهو ما يفسر عمل الفرد المتعلم الفقير عند الفرد

¹- ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، مرجع سابق، ص 310.

صاحب المؤسسة الغني غير متعلم، إضافة إلى أن طبيعة مجتمع المؤسسة يتميز باختلاف الأدوار، حيث أن كل دور له صفات ومميزات شاغليه، فهذا الاختلاف يخلق نوع من التكامل بين هذه الأدوار، من خلال أن كل وظيفة في المؤسسة تكمل الأخرى، وهو ما يعطينا سلسلة متصلة من الوظائف، إذا غابت إحداها لا تعمل تلك السلسلة، ومنه فإن لأي وظيفة وللشخص الذي يشغلها أهمية مهما كان حجم تلك الوظيفة بالنسبة للمؤسسة¹.

وبناءً على ما سبق نقول أن نظرية الصراع تفيد في تفسير السلوك الإنساني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا بفهم طبيعة هذا الصراع الذي يكون بين الفاعلين في المؤسسة، وارتباطه بالعلاقات الموجودة بها، ومنه علاقة ذلك الصراع بمتغيري الدراسة (الرضا الوظيفي، الإنتاجية)، فالصراع يولد جو عمل له عدة مظاهر وهو ما يسبب ربما في زرع نوع من التذمر وعدم الرضا في صفوف العمال، ومنه يساهم في خفض إنتاجية المؤسسة، وعليه سيتم توظيف هذه النظرية في هذه الدراسة والتي في ضوءها نقوم بتفسير وتحليل نتائج الجانب الميداني من هذه الدراسة.

3- النظريات الحديثة (السلوكية):

1) نظرية تدرج الحاجات "ماسلو Maslou" 1954:

تعد هذه النظرية الأولى التي درست دوافع الفرد في العمل والتي أوضحت أن هذه الدوافع لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل هناك دوافع أخرى أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على السلوك الفردي بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام².

ولقد اعتمد "ماسلو" في نظريته هذه على تدرج حاجات الفرد الأساسية التي تحركه نحو العمل، انطلاقاً من فرضية مفادها أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضياً، فالفرد في مكان العمل يتجه للعمل من أجل إشباع حاجاته المتعددة، حيث أن العامل في بداية عمله بالمؤسسة يكون همه الوحيد هو الأجر ولكن بعد مدة من العمل داخل المؤسسة تتغير الحاجة التي يريد تلبية نتيجة إشباعه لحاجات المادية لينتقل إلى تلبية حاجة التقدير الاجتماعي وهكذا... وهو ما وضحه "ماسلو" في سلمه الهرمي الذي رسمه، حيث رتب فيه هذه الحاجات.

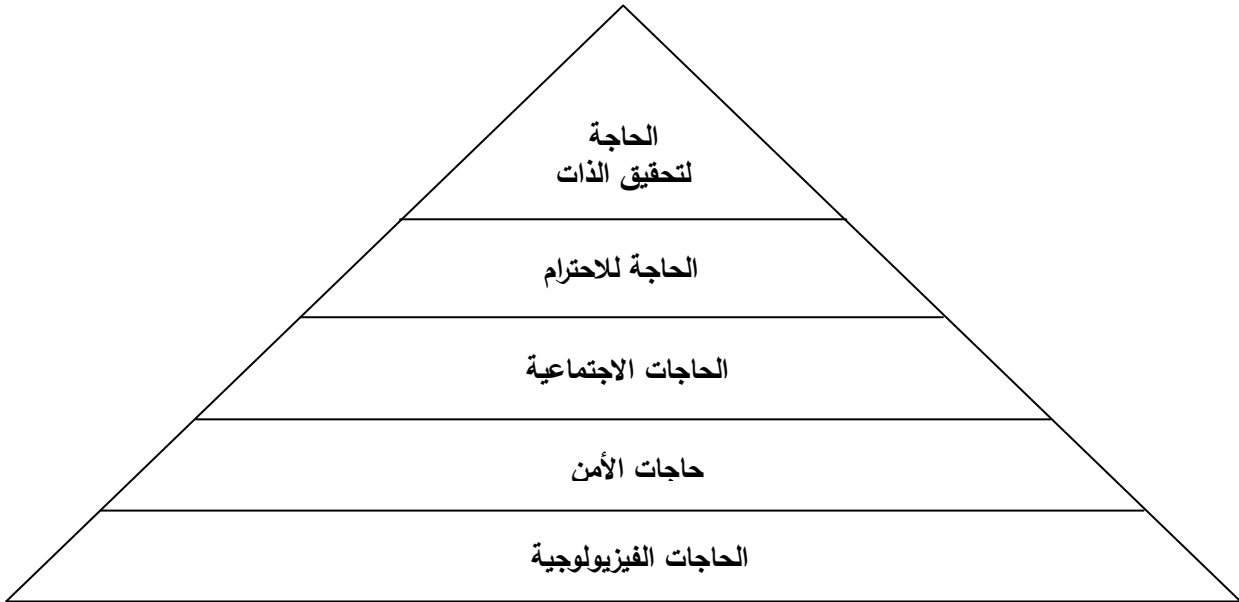
¹ ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، مرجع سابق، ص 311.

² عبد الفتاح بوخمم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 119.

وأهم الأساسيات التي تستند عليها هذه النظرية نجد:¹

- أن الحاجات التي تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل هي الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فهي لا تعتبر دافعاً.
- حاجات الفرد تتدرج حسب أهميتها ودرجة إشباعها، بدءاً بالحاجات الأساسية وصولاً إلى تحقيق الذات.
- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر أعلى منه حسب النموذج المقدم من طرف "ماسلو"، والموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): هرم تدرج الحاجات لـ "ماسلو"



المصدر: ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 148.

وسنقوم بمحاولة شرح كل مستوى من هذا النموذج المقدم من طرف "ماسلو":

(أ) **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة تظهر هي الحاجة الفيزيولوجية حسب "ماسلو"، بحيث يتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

¹- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 147.

(ب) حاجات الأمن: وتكون بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وأساسها بيئة عمل آمنة ومستقرة ومساعدة على العمل، والتي يطالب الفرد بها من توفير وسائل الأمن والسلامة المهنية والإضاءة والتهوية ...

(ج) الحاجات الاجتماعية: بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن تظهر الحاجات الاجتماعية مثل الصداقة، العلاقات الجيدة مع الزملاء والمشرف والإدارة ...، فإذا لم يتحقق الإشباع من الحاجات الاجتماعية قد يحصل للفرد بعض التوتر وعدم القدرة على التكيف وهو ما يساهم في تحقيق عدم الرضا الوظيفي.

(د) الحاجة للاحترام: إن طبيعة النفس البشرية تسعى إلى من يحترمها ويقدرها، وهذا من خلال تكوين صورة إيجابية لها، بحيث يجعل الفرد الآخرين يعترفون به كعضو مهم ومفيد في المؤسسة، وبالتالي تتقبله جماعة العمل وتحترمه، فهذه الحاجة متعلقة بتفاعل أمرين أساسيان وهما: الأول الثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الإنجاز، والثاني الصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه.

(هـ) الحاجة إلى تحقيق الذات: تمثل هذه الحاجة قمة الهرم وتظهر بعد إشباع كل الحاجات السابقة، فهي مرتبطة بنجاح الفرد ومدى تحقيقه لطموحه وأهدافه، حيث يقول "ماسلو" في هذا الشأن: «الحاجة لتحقيق الذات هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون»¹، ولتحقيق هذا لا بد من إعطاء الفرصة لكل فرد عامل من أجل إثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلائم وقدراته، إضافة إلى إعطاءه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

ولقد وجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات نذكر منها:²

- اعتبر "ماسلو" أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً، فكيف نفسر حالة الشخص الذي يملك ثروة يعمل في بيئة عمل أمينة وتربطه علاقات اجتماعية حسنة مع الذين يتفاعل معهم، فإن الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هنا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة وهي التقدير والاحترام.

¹ - ربيع شتيوي: محددات الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 37.

² - مصطفى كامل: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص ص 134، 135.

- تفترض هذه النظرية أن الفرد يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا، إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود في الواقع، حيث يمكن للفرد أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة وفي نفس الوقت، فلماذا يسعى الفرد للحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

- تفترض هذه النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالفرد مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع المتغيرات والظروف الجديدة المحيطة به، فالعامل الذي يعمل في بيئة عمل آمنة فإن ترتيب الحاجات تكون بشكل عادي كما وضعها "ماسلو"، أما إذا تغيرت هذه البيئة وأصبحت غير آمنة فإن الحاجة الأولى التي تظهر هي حاجة الأمن قبل الحاجة الفيزيولوجية.

ومنه يمكن النظر إلى هذه النظرية بأنها تفسر السلوك التنظيمي داخل المؤسسة من ناحية سلوك العامل، بفهم الحاجات والدوافع المرتبطة بالفرد ومنه علاقتها بمتغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، الإنتاجية)، والتي توجه سلوكه بما يضمن تحقيق أهدافه بصفة تدريجية وفق ترتيب هذه الحاجات والدوافع بالنسبة للعامل، ومنه تحقيق الرضا الوظيفي الذي يساهم في تحسين الإنتاجية، وعليه يتم توظيف هذه النظرية في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من ميدان الدراسة الميدانية.

(2) نظرية العاملين "فريدريك هرزبرغ" F. Herzberg 1959:

تعتبر إطاراً هاماً ومفيداً في تفسير الحاجات المتنوعة معتمداً في تفسير السلوك التنظيمي على المكافآت والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، ولقد قدمت هذه النظرية تحليلاً مختلفاً عن ما قدمه "ماسلو" حول الرضا الوظيفي، والفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي: أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا، حيث قسمت هذه النظرية الحاجات إلى حاجات الفرد التي تمنعه من الألم وإلى حاجات تنميه نفسياً¹.

وبناءً على هذا قسم "هرزبرغ" هذه العوامل إلى:²

¹- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق، ص 159.

²- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص 237-239.

أ) **العوامل الصحية (الوقائية):** وهي العوامل المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، في حين أنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة لدى الفرد العامل، وتتمثل في: الإشراف، ظروف العمل المادية، الحياة الشخصية، الحالة الاجتماعية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين، الأجر: مثل أن الإشراف الجيد هو الإشراف الواسع الذي يسمح للعامل بالتمتع بنوع من الحرية في أداء المهام الموكلة له، وهو ما يخلق له ارتياح ومنه الرضا في العمل.

ب) **العوامل الدافعة:** وهي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دافعة لسلوك الفرد وتسبب له الرضا في العمل، بحيث توجهه إلى بذل مجهود مضاعف لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتتمثل في: الإنجازات، الاعتراف من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، النمو، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، المسؤولية مثل: الترقية كعامل دافع تساهم في خلق حالة الرضا من خلال أن العامل عندما يحصل على الترقية فهذا غرس في نفسه حالة من السرور ومنه الرضا الوظيفي.

إن العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ولكن نقصها لا يسبب عدم الرضا، ويتوافر العوامل الصحية لا يسبب حدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا، وبصفة عامة الرضا الوظيفي يتحقق بتوفر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والصحية معاً¹.

رغم التفوق الذي قدمته نظرية العاملين إلا أنها لاقت بعض الانتقادات أهمها:²

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها "هرزبرغ".

- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية (الصحية) التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المؤسسة والترقية، لا تؤدي دورها إذا لم يتحصل عليها الذي يستحقها.

¹- مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص ص 99، 100.

²- صادق محمد عفيفي وآخرون: إدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص 294.

- لم تعمل هذه النظرية على قياس درجات الرضا وعدم الرضا، وإنما كان قياسها كافي لحالة الرضا أو عدم الرضا، من حيث أنها لم تقدم نموذجاً دقيقاً للعملية تبين فيه كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازهم.

بالعرض المقدم للنظرية والتي يمكن من خلاله تفسير وفهم سلوك العامل بناءً على ما توفره المؤسسة من أساليب التسيير التي تركز على مجموعة العوامل مثل: طبيعة الإشراف، طرق الترقية، بيئة العمل، طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة...، ومنه معرفة العلاقة بين هذه العوامل وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين الإنتاجية، وعلى هذا الأساس سيتم توظيف هذه النظرية في تفسير وتحليل النتائج التي جمعناها من ميدان الدراسة.

(3) نظرية الإنجاز لـ "ماك ليلاند Mec Leland" 1967:

جاء بهذه النظرية "ماك ليلاند" سنة 1967 والتي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد وهي:¹

(أ) **الحاجة إلى القوة:** إن الفرد الذي تكون لديه الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجة إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وعلى هذا الأساس نجد اندفاعه نحو المهام التي توفر له فرص كسب القوة، فالعامل يريد الترقية في الوظيفة من عامل بسيط إلى مشرف حتى يصبح لديه نوع من السلطة التي تخول له ممارسة القوة في إطار شرعي ومنه يستطيع التحكم في اتخاذ القرار وتنفيذه، فقد تدفعه الحاجة إلى تحقيقها وبسرعة إلى إتباع طرق غير قانونية في أغلب الأحيان.

(ب) **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي تجعل الفرد يبحث عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق، وهنا العامل الذي يتمتع بالرغبة في التميز فإن طريقه في الترقية وتثبيت مكانته وأهميته داخل المؤسسة تكون سهلة وسريعة مقارنة مع العامل الذي ليس له رغبة، من خلال مبادرته في حل المشكلات الروتينية التي تعترضه في عمله، دون اللجوء للإدارة، وأن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتصفون بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية لحل المشكلات واتخاذ القرار ووضع الأهداف، ومن أهم هذه الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نجد:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي.

¹- طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 645.

- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

- يحبذون العمل المنفرد بدلاً من العمل الجماعي.

- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.

فإذا توفرت الشروط السالفة الذكر فإن الرضا الوظيفي سيتحقق لدى الفرد.

ج) الحاجة إلى الانتماء: فهي تدفع الفرد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات جيدة مع الآخرين في محيط العمل، بحيث يخلق شعور متبادل يسوده الارتياح، ومن ثمة يتحقق الرضا الوظيفي لكل الأطراف، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن الانتماء يتعزز عند العمال داخل العمل عندما يختارون أصدقائهم من زملاء العمل.

فالعامل أول شيء يقوم به عند التحاقه بالمؤسسة أول مرة هو محاولة معرفة الأفراد الذين يعمل معهم، ويكون هذا إما بالشخص المرجعي (معرفة مسبقة) الذي يوجهه أو عن طريق الملاحظة من بعيد حتى تتضح له الرؤية حول الأشخاص الذين سيصبحون أصدقاء حتى خارج وقت العمل.

لكن هذه النظرية لم تسلم من الانتقادات، ومن أهمها هي أنها أي هذه النظرية ركزت على دافع الإنجاز، متجاهلة باقي الحاجات الإنسانية الممكن أن تكون سبب في حدوث الرضا الوظيفي للفرد¹.

مما سبق نلاحظ أن هذه النظرية درست السلوك التنظيمي من زاوية الحاجة الشخصية للعامل والتي قسمتها إلى (03) ثلاثة حاجات أساسية وهي: الحاجة للقوة من خلال المنصب السلطوي الذي تمنحه إدارة المؤسسة بناءً على عدة اعتبارات سواء كانت منطقية أو عكس ذلك، وفي الحالة الثانية تكون بتدخل متغيرات خارجية وهو ما يؤدي إلى رضا عامل على حساب آخر، أما الحاجة للإنجاز فتكون من خلال الرغبة والإرادة الشخصية للعامل وربما أنها مرتبطة أكثر بالعامل نفسه، فإنها تعد الحاجة الأساسية الأكثر تحقيقاً لرضاه عن عمله، وأخيراً الحاجة للانتماء وهذا بتكوين العامل لعلاقات اجتماعية داخل مكان العمل، فإذا أحسن العامل التعامل مع زملاء العمل فإن علاقة الزمالة تتحول إلى علاقة صداقة خارج مكان العمل وهو ما يخلق جو يسوده المحبة ويشجع على العمل، إذن فتلبية مجموع هذه الحاجات

¹ - عزيزون زهية: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص 69.

حسب هذه النظرية سيؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعامل ومنه تحسين إنتاجيته، ولهذا سنقوم في ضوء هذه النظرية بتفسير وتحليل المعطيات والبيانات التي جمعناها من ميدان الدراسة.

(4) نظرية عدالة العائد لـ "آدمز Adams" 1963:

تتظر هذه النظرية التي ظهرت سنة 1963 إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الأفراد داخل مكان العمل هي الأساس الذي يعطي أداء جيد ومنه إنتاجية عالية، فالفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة هي المحدد الرئيسي لجهود ذلك الفرد وأدائه ومنه رضاه الوظيفي¹.

لقد أعتبر "آدمز" أن هناك علاقة متبادلة بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، حيث يقدم العامل الجهد والخبرة مقابل الحصول على العوائد من أجر وترقيات وتأمينات صحية²...، وبناءً على هذا فإذا أدرك الفرد العامل أن العائد من الأجر الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله إضافة إلى الخبرة المهنية يكون راضياً، بالمقابل إذا أدرك بأن هذا العائد الذي يتحصل عليه أقل من الجهد المبذول من طرفه وأن خبرته المهنية تسمح له بأجر أكبر من ذلك، فإن هذا سيحدث لديه شعور بعدم الرضا، وهذا يكون من خلال عملية المقارنة.

كما تتضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الفرد أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب، الاعتراف والتقدير موزعة بالتساوي مع زملائه في العمل وفقاً لما يستحقه كل واحد، فالعامل الذي يعمل الدوام العادي يومياً إضافة عمل المناوبة ويتقاضى نفس الأجر مع العامل الذي يعمل الدوام العادي فقط، فإن العامل الأول يقوم بمقارنة أجره الشهري مع العامل الثاني فعندما يجد نفس الأجر فإن هذا سيحدث في نفسه شعور بعدم الرضا عن هذا الوضع، وإذا وجد هذا العامل الأول أن أجره أكبر من أجر العامل الثاني، فإن ذلك يحدث في نفسه شعور بالارتياح والرضا عن العمل.

وفي ضوء هذه النظرية تتحدد درجة الرضا الوظيفي والإنتاجية، ولهذا غالباً ما تعرف هذه النظرية بنظرية المقارنة الاجتماعية وهناك عدة عناصر تدخل في الإدراك الحسي والإنصاف وهي:³

- الشخص: وهو الفرد الذي يدرك ويتقبل المساواة أو عدم المساواة.
- المدخلات: وتتمثل في العمر، المستوى التعليمي، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل.

¹- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 164.

²- محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، مصر، 2005، ص 309.

³- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 164.

-العوائد (المخرجات): وتشير إلى العائد أو النتائج المتمثلة في تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالأجر والذي يعد أهم أنواع النتائج والمخرجات التي تستخدم في المقارنة وكذلك الترقية والتقدير والشعور بالإنجاز¹.

- المقارنة بالآخرين: وهي جماعة أو عدد من الأشخاص يستخدمون بواسطة الشخص الأول للمقارنة فيما يتعلق بمدخلات العمل، والنتائج التي يتم الحصول عليها.

- نسبة المدخلات والمخرجات: طبقاً لهذه النظرية فإن كل عامل يقوم لا شعورياً بحساب المدخلات والمخرجات بقسمة قيمة المخرج على قيمة المدخل، حيث أن «هذه النسبة في حد ذاتها ليست مقيدة على وجه الخصوص فكل عامل يمكنه من حساب المدخل والمخرج للعاملين الآخرين، ثم يقارن ذلك بموقفه الوظيفي»².

فمن خلال ما تقدم فإن العدالة حسب نظرية "آدمز" تمثلها المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عوائد العامل الآخر}}{\text{مدخلات العامل الآخر}} = \frac{\text{عوائد العامل}}{\text{مدخلات العامل}}$$

من خلال هذه المعادلة نلاحظ أن العامل يعقد مقارنة بين نسبتين تمثلان جوهر العلاقة التبادلية بين العامل والمؤسسة من جهة، وبين العامل والعامل المرجعي من جهة ثانية كما يدركها العامل، ومنه تكون نتيجة المقارنة تعبر عن موقف العامل من المؤسسة قياساً بموقف العامل الآخر منها، فإذا كانت نتيجة المقارنة تساوي النسبتين والموقفين شعر العامل بالعدالة وبذلك يتحقق الرضا الوظيفي، أما إذا كان غير ذلك شعر العامل بتوتر يدفعه لمحاولة تصحيح خلل النسبتين، وتتم عملية التصحيح بمجموعة من البدائل لمعالجة التوتر الذي يشعر به العامل (المعني بالمقارنة) وهي: التقليل من كمية العمل، التقليل من

¹- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 198، 199.

²- عزت عبد العظيم طويل: علم النفس المعاصر، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 198.

نوعية العمل، إقناع المدير بزيادة الأجر، الاستقالة وتغيير المؤسسة، تغيير العامل المرجعي عند المقارنة، ومنه تتغير مدركاته المتعلقة بمدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات العامل المقارن بالتغيير¹.

ولكن ورغم الإسهام الذي قدمته هذه النظرية إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات منها:²

- هل باقي النتائج (المخرجات) الأخرى المحققة لا تؤثر في المقارنة؟ ذلك أن هذه النظرية تركز على عامل الأجر كأهم أنواع المخرجات.

- هل المقارنة تتم بين الفرد وزملائه في العمل داخل المؤسسة فقط؟ أم في المؤسسات أخرى؟

- هل تتم المقارنة أثناء عمل أو مهمة معينة، أو تستمر خلال المسار الوظيفي للعامل؟

من عرضاً لنظرية العدالة لـ "أدمز" نجد أن المسؤولين أو إدارة المؤسسة مجبرين على تقديم حوافز للعامل، بحيث يجب أن تراعى فيها العدالة، وهذا يربطها بالأداء المقدم من طرفه وهو ما يؤدي إلى زرع مشاعر الرضا والارتياح لدى العامل ومنه زيادة إنتاجيته، مما يحول دون تغييره لسلوكه الوظيفي من خلال تخفيض الكمية المنتجة من طرفه أو المساس في جودة السلعة التي ينتجها مثلاً، وبالتالي انخفاض إنتاجيته، ولا يتأتى هذا إلا بتوفير المعلومات للعمال، كيف وعلى أي أساس توزع المكافآت؟ مما يسمح للعامل المقارنة الصحيحة والعادلة مع الآخرين سواء الزملاء في العمل أو مع الجهد المبذول منه، وعليه سيتم توظيف هذه النظرية في تفسير وتحليل المعطيات التي جمعناها من المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية.

(5) نظرية التوقع:

تقوم هذه النظرية على افتراض أن السلوك الفردي يبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة، والموازنة بين البدائل المتاحة، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل تلك البدائل³، فالفرد وهو في رحلة بحثه عن منصب العمل، فإنه يقوم باختيار ومفاضلة بين الوظائف التي تسمح له

¹ - أندروديسيزلاتي وماك والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 116.

² - جمال الدين محمد المرسي وآخرون: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 400.

³ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، ط6، عمان، 2012، ص 64.

مؤهلاته العلمية والمعرفية الالتحاق بها، فيختار العمل في مؤسسة ما بناءً على معطيات خارج هذه المؤسسة المراد التوظيف فيها والتي يمكن أن تكون صحيحة أو خاطئة.

ولكن بعد الالتحاق بمنصب العمل في هذه المؤسسة التي اختارها للعمل يجد بيئة وظروف العمل غير الذي كان يتوقعها، وفي هذا الوضع فإن هذا العامل له خياران لا ثالث لهما، فإما ترك منصب العمل ومغادرة المؤسسة نهائياً (الاستقالة)، أو التكيف مع الوضع الجديد ومواصلة العمل في المؤسسة، ولأن سوق العمل يتميز بشح العرض لمناصب العمل مقابل الطلب عليها فإنه يختار الخيار الثاني، وبذلك فإنه يسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أنه يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات المرتبطة بالحياة الاجتماعية.

وبما أن هذا الفرد أصبح عامل في المؤسسة، فإنه يقوم بأعماله المهنية بناءً على ما يتوقعه من عوائد نظير قيامه بتلك الأعمال من أجر وترقية وامتيازات متعددة مادية أو معنوية، ويكون هذا من خلال مقارنته بين الجهد الذي يبذله وما يقابله من عوائد نظير ذلك الجهد¹، فالعامل يتوقع أنه كلما زاد في الجهد وأتقن عمله في إطار المهام المهنية فإن الإدارة ستمنحه المزيد من المكافآت، حيث أنها تؤدي به إلى تحقيق توقعاته التي على أساسها بنى أفعاله، فعامل الإنتاج يقوم ببذل جهد أكبر من أجل زيادة الإنتاج ويتقن العمل من خلال عدم الغش، من خلال الالتزام بوضع المكونات اللازمة لإنتاج السلعة من أجل تحسين الجودة، وهذا لأنه يتوقع أن هذا سيحقق ربح للمؤسسة ومنه زيادة الأجر أو يحصل امتيازات أخرى كالقدير والشكر...، وإذا تحقق هذا فإن احتمال تكرار تلك المجهودات ستكون كبيرة لأن العامل ينتظر أن يحصل على نفس الامتيازات كحد أدنى إن لم يحصل على المزيد - أكثر من الحالة الأولى - ومنه فالمؤسسة مجبرة على مراعاة هذا حتى تضمن استمرارية الأداء في نفس المستوى مستقبلاً.

وعليه فعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه على العوائد الناتجة عن ذلك الجهد والأداء المنجز من قبله²، فالعامل الذي يكون راض على الأجر وظروف العمل ومساره المهني في المؤسسة تكون دافعيته وتوجهه لأداء العمل الذي يطلب منه كبير وهو ما يؤدي به إلى إتقان ذلك العمل، عكس العامل الذي يكون غير راض عن العمل الذي يقوم به نتيجة توقعاته السابقة قبل الالتحاق بمنصب العمل والتي لم تكن تتطابق مع طموحاته الشخصية وأن الظروف الخارجية القاهرة هي التي حتمت عليه

¹ - بوبكر بوخريسة وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2008، ص 129.

² - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 64.

الاستمرار في العمل، ولهذا فإن دافعيته للعمل تكون ضعيفة، ومنه فإن إدراك العامل للعلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدركه من خلال اعتقاده أنه يستحقها.

وهنا نجد ثلاثة أنواع من العلاقات وهي:¹

- العلاقة بين الجهد المبذول والأداء، أي أن يبذل جهود إضافية من العامل سيؤدي هذا إلى تحسين الأداء من خلال إبداء الرغبة في العمل.

- العلاقة بين الأداء والمكافأة، حيث يعتقد العامل أن الوصول لمستوى أداء معين سيكفل له الحصول على النتيجة التي يرغب فيها مثل زيادة الإنتاج سيؤدي إلى زيادة الأرباح، وبالتالي زيادة العائد المادي للعامل (الأجر، مكافآت مادية بصيغ أخرى).

- العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة بالعامل، حيث لكل عامل هدف خاص به يختلف عن هدف عامل آخر، فالعامل "أ" له هدف تحقيق المزيد من العوائد المادية فإنه عند بذله لمجهود من أجل تحسين الأداء وتحقيق هدف المؤسسة ينتظر أن تكافئه المؤسسة بعائد مادي بمنحه علاوات مادية...، في حين نجد العامل "ب" يتوقع أن تكون مكافأته هي حصوله على الترقية لأن هدفه هو الوصول إلى مكانة في المؤسسة، وكذا إدراكه أن الترقية هي ذات جانبيين مادي ومعنوي، إذن العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة بالعامل مرتبطة بهدف كل عامل، والذي يرتبط أيضاً بالمستوى التعليمي والمعرفي والإدراكي لكل عامل والذي يعدان عنصرين مهمين في توقع المكافآت.

إذن سلوك العامل لا يتحدد بحافز واحد ولكن بعدة حوافز في آن واحد لأنه يقوم باختيار الحافز الأكثر إشباعاً لحاجاته ورغباته متوقعاً أن ذلك يحقق أهدافه الخاصة التي رسمها لنفسه.

ولقد ارتكزت هذه النظرية في تفسير سلوك الفرد (العامل) داخل مكان العمل على:²

- أن سلوك العامل يقوم على المنفعة الشخصية العائدة عليه بالنفع سواء كان مادي أو معنوي حسب هدف العامل.

¹ - بوبكر بوخريسة وآخرون: دراسات في تفسير الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، مرجع سابق، ص 129.

² - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 64.

- إن اختيار العامل لنشاط معين يعد واحد من البدائل المتاحة، بحيث يقوم العامل باختيار نشاط ما داخل المؤسسة من بين عدة أنشطة التي تلائمه معرفياً (الشهادة العلمية المتحصل عليها).

- يكون الاختيار على أساس اعتقاد وتوقع العامل بأن النشاط الذي اختاره هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

- توقعات الفرد العامل هي التي تدفعه لاتخاذ القرارات من خلال جمعه لمجموعة من المعطيات حول كل نشاط وتحليلها وفق تطابقها مع أهدافه أم لا، وعلى هذا الأساس يختار النشاط الذي يريد ممارسته متوقعاً نتائج تتوافق وأهدافه.

ولكن رغم ما قدمت هذه النظرية من إسهامات إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات من أهمها ما لخصها Gordou وهي¹:

- أن هذه النظرية تتسم بالتعقيد ويصعب قياسها، لأن التوقع مرتبط بشخصية العامل أكثر، والتي تتميز بعدم الاستقرار نظراً لتأثرها بالمتغيرات البيئية الخارجية (المجتمع) ومنه يصعب قياسها.

- تفتقر المتغيرات الأساسية الخاصة بالأداء والجهد والقيمة المتوقعة للنتائج والعلاقة الإدراكية إلى تعريف دقيق ومتوافق وقابل للتطبيق العلمي، وهذا بالافتقاد للتعريف العلمي الدقيق أو المعادلة التي يمكن بواسطتها إيجاد العلاقة التي تحدد وترتبط كل من جهد العامل بأدائه ونتائجه المتوقعة بناءً على توقع العامل نفسه لنتائج أدائه وجهده.

- لا تتوفر في المقاييس الخاصة بهذه النظرية صفة الدقة والمصداقية بمعنى أن تكرار المقاييس التي تم استخدامها لا تعطي نتائج متوافقة، كما أن نتائج المقاييس يصعب تعميمها.

من خلال عرضنا لهذه النظرية يمكن النظر إليها على أنها تفيد في تفسير سلوك العامل قبل وبعد التحاقه بالمؤسسة، وهذا بفهم الخلفية التي من خلالها وعلى أساسها يبنى سلوكه بما يكفل له تحقيق أهدافه وفق توقعاته الخاصة، ومنه علاقة كل هذا بمتغيري الدراسة، الرضا الوظيفي والإنتاجية، بحيث أن تحقيق الأهداف المرسومة من قبل العامل والتي حددها وتوقعها بناءً على مجموعة من المعطيات المتوفرة

¹ - جمال الدين محمد مرسي وآخرون: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، مرجع سابق، ص 394.

لديه تسمح بخلق نوع من الرضا عن العمل لديه ومنه تحسين إنتاجيته، ولهذا سيتم توظيف هذه النظرية والتي في ضوءها يتم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ميدانياً.

(6) نظرية القيمة لـ "لوك" Locke "1968:

يرى صاحب هذه النظرية "إدوين لوك" أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة لأي فرد عامل بالمؤسسة¹، ووفق نظرية القيمة فإن من أكثر الطرق فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل هو البحث واكتشاف ماذا يريد العمال من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بالقدر المستطاع²، فالمؤسسة إذا أرادت أن تجعل العامل مرتاح في عمله، فلا بد من مراعاتها لجوانب شخصيته بتوفير ما يرغب فيه، وهذا من خلال معرفتها لرغبات العمال وترتيبها من حيث الأهمية بالنسبة لكل عامل، وعلى هذا الأساس فإن الرضا الوظيفي للفرد ناتج عن بعض أو كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة، يكون من خلال العوائد المتحصل عليها من الفرد الشاغل للوظيفة وأيضاً ما يريده وما يتحصل عليه فعلاً من عمله في هذه الوظيفة.

ولهذا ركزت هذه النظرية على الناتج الذي يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج، فمغزى تحقيق الرضا الوظيفي وهو مدى التقارب بين جوانب عمل الفرد الفعلية وتلك التي يرغب في تحقيقها، وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا الأفراد³.

فالرضا الوظيفي العام حسب "لوك" هو مجموعة مظاهر متعلقة بالرضا الوظيفي تبعاً لظروف الوظيفة وما تقدمه للفرد العامل، مثال ذلك الترقية قد تكون مهمة بالنسبة للفرد العامل في حين قد لا تكون مهمة للفرد الآخر، إذن الترقية ذات قيمة مرتفعة في نظر الفرد الأول، ولهذا يؤكد "لوك" على «أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي التي تختلف من فرد لآخر، وتأثير ذلك على مدى الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها لذلك المظهر»⁴.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 201.

² - راوية حسن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 171.

³ - راوية حسن: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 172.

⁴ - شهرزاد لبصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2002، ص 56.

ولكن ما يعيب على هذه النظرية أنها أهملت الواقع العملي الذي لا تستطيع فيه المؤسسة معرفة جميع رغبات العمال واحد بواحد، إضافة إلى أن رغبات العمال يمكن أن تتغير حسب الظروف والزمن، فالعامل الذي يستفيد من الترقية مثلاً فرغبته تتغير إلى جانب آخر مثل المطالبة بتخفيض ساعات العمل.

كما أن لكل فرد شخصية خاصة به ومنه يوجد اختلاف بن شخصيات الأفراد الموجودين في المؤسسة، ولكن وجودهم في مكان عمل واحد بصفتهم عمال، يجعلهم يخضعون لقانون داخلي واحد وتطبيقه بتكليفه وفق رغبات وما يريد كل العامل الحصول عليه أمر مستحيل، وهو ما يخلق نوع من التمييز بين العمال ومنه اللاعدالة.

من هذه النظرية يمكن فهم السلوك التنظيمي من خلال مدى معرفة المؤسسة لرغبات كل عامل والتي لها أهمية بالنسبة له، وهذا من أجل تلبيتها لتحقيق له نوع من الرضا عن العمل، وهو ما يساهم في تحسين أداءه ومنه إنتاجيته، لهذا سيتم توظيف هذه النظرية في تحليل وتفسير المعطيات التي جمعناها من ميدان الدراسة.

(7) نظرية Z لـ "وليام أوشي William Ohchi" 1981:

ظهرت هذه النظرية لصاحبها "أوشي" في كتابه الصادر سنة 1981 تحت عنوان: كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟ والفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي اهتمامها بالجانب الإنساني للعامل، وأن إنتاجيته لا تنحصر في إنفاق المال والاستثمار في البحوث والتطوير، بل يجب تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في النهاية راضين بوظيفتهم¹.

ويعتقد "أوشي" أن مسألة زيادة إنتاجية العامل لا ترتبط ببذل المال أو تطوير البحوث فقط بل لابد من تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث فيهم روح الجماعة²، فالعامل هنا ومن أجل زيادة إنتاجيته فإنه لا يحفز بالمال فقط، ولكن يكون بالاهتمام من الناحية النفسية بحيث يخلق لديه شعور بالانتماء للجماعة وهو ما يجعله راضي عن عمله.

¹ - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 174.

² - ربيع شتيوي: محددات الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، مرجع سابق، ص 54.

ولتطبيق هذه النظرية تطبيقاً صحيحاً نصح "أوشي" بإتباع الخطوات التالية¹ والتي يمكن اعتبارها كمرتكزات:

- فهم نوع المؤسسة التي يتعامل معها الفرد العامل.
 - معرفة فلسفة المؤسسة التي تقوم عليها.
 - تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
 - تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية.
 - اختيار المدير لنفسه النظام الإداري الذي يعمل على أساسه مراعي قدرات علمية وعملية للمؤسسة.
 - أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفي.
 - تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعاملين.
 - تطوير وتنمية الولاء والانتماء بين العاملين في المؤسسة.
- كما أن تطبيق نظرية Z يؤدي إلى تحقيق نتائج هامة تكون في صالح العامل ورب العمل من خلال:²

- زيادة الثقة والمودة والتفاعل في العمل ومنه زيادة الإنتاجية.
 - زيادة الاستقلالية والحرية أثناء تأدية العمل ومنه زيادة الرضا الوظيفي.
- ولكن ورغم مقدمته هذه النظرية من إسهامات إلا أنها أغفلت بعض الجوانب المتعلقة البيئة والطبيعة المجتمعية التي توجد فيها المؤسسة، فإذا كانت هذه النظرية صالحة للمؤسسة اليابانية لمراعاتها الخصوصية الثقافية والفكرية للمجتمع الياباني نظراً لكون صاحبها ياباني، فإنها يمكن أن لا تكون ذات

¹ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 176.

² ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 175.

نجاحة علمية في مجتمع آخر يختلف من حيث الخصوصية الثقافية والفكرية وحتى العقائدية عن المجتمع الياباني، ومنه طرح التساؤل التالي: هل نستطيع تطبيق هذه النظرية في مؤسسة تنشط في بيئة مغايرة تختلف عن البيئة اليابانية؟

وبناءً على ما سبق توضح لنا نظرية Z أهمية ظروف العمل الإنسانية التي تساهم بشكل كبير أكثر من ظروف فيزيقية، من تعزيز مشاعر الاحترام في الوسط المؤسسي وزيادة الثقة والمودة والتفاعل بين العمال، وهو ما يجعل الفرد العامل راض عن عمله ووظيفته، وهو ما يساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجيته، ومنه وفي ضوء هذه النظرية سيتم تحليل وتفسير نتائج الجانب الميداني من البحث.

II- الدراسات السابقة:

تحت هذا العنوان نستعرض مجموعة من البحوث والدراسات التي تناولت أحد متغيري الدراسة أو كليهما سواء كانت هذه الدراسات أجنبية وعربية وجزائرية والتي تفيد في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة.

1- الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة الحركة والزمن (تجارب) لـ "تاييلور" 1911:¹ تعد هذه الدراسة الرائدة حول سلوك العمال داخل أماكن العمل، بحيث تعتبر السبابة بالاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة، ولقد ساهم بروز مظاهر نقص الإنتاج ومنه تكبد المؤسسة - التي كان يعمل فيها "تاييلور" - خسائر مالية كبيرة نتيجة لترك حرية التصرف للعامل في كيفية الأداء من خلال اختياره لطريقة العمل وكمية الإنتاج التي تناسبه.

وعلى هذا الأساس فإن هذه المؤسسة وهي شركة "Bethelhmbigiron" كلفت "تاييلور" الذي كان يعمل مهندس فيها بدراسة سبب تدني الإنتاجية وإيجاد حلول لذلك.

فأول ما قام به "تاييلور" هو تسجيل ملاحظاته حول سير الأعمال وبدقة، فلاحظ أن هناك حركات زائدة يقوم بها العمال، إضافة إلى أن هناك عمال لا يستطيعون القيام بكل أو أغلب الأعمال الموكلة لهم، وعليه ارتكزت جهوده في البحث لإيجاد حلول لمشكلة تعب العمال من خلال التركيز على التقليل من الحركات الزائدة، إضافة أنه استند في تجربته هذه على فرضيتين وهما:

¹ - عبد الرازق جليبي: دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.

- ربط الأجر المقدم للعمال المدربين بإنتاجيتهم، فعندما يكون أجر العامل متصلاً بإنتاجيته فإنه سوف يكون محفزاً لإنتاج بأقصى قدراته.

- تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل ترفع أيضاً من قدرة العامل على الإنتاج.

وبناءً هذه الافتراضات التي قدمها "تايلور" توصل إلى جملة من النتائج من أهمها:

- أن العامل يجب أن نحدد له كيفية أداء العمل التي تسمح له بمعدل أكبر من الإنتاج يومياً.

- تحفيز العامل مادياً من خلال إعطائه قدر معين من الأرباح نظير تجاوزه معدل الإنتاج المحدد.

(2) دراسة الحوافز المادية والإنتاجية لـ "إلتون مايو" 1927:¹ أجريت هذه الدراسة في مصانع شركة ويسترن إلكترونيك، وكان هدفها إيجاد الحلول لجملة من المشاكل التي كانت سبب في انخفاض معدلات الإنتاج، منها انخفاض الروح المعنوية، زيادة شكاوى العمال نتيجة التعب وظروف العمل الفيزيائية من ضوضاء...، ومن هذا المنطلق فإن الغرض من هذه التجارب هو البحث في التغيرات المادية التي تؤثر على إنتاجية العامل انطلاقاً من تجارب تايلور (الإدارة العلمية) والتي فكرتها الأساسية هي زيادة إنتاجية العامل بتحسين باستمرار من خلال تحسين الظروف الفيزيائية والحوافز المادية.

فقد قام "مايو" بعدة تجارب مرت بعدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: وكانت تهدف إلى المعرفة والتحقق من أثر ظروف العمل ومتغيراته مثل فترات الراحة، ساعات العمال، وجبات الغذاء، الضوضاء، التهوية، الإضاءة... على أداء العمال وتحسين الإنتاجية وزيادة الإنتاج.

في نهاية هذه المرحلة خلص "مايو" وفريقه إلى أن الظروف الفيزيائية للعمل لا تؤثر على الإنتاج ومنه فإنها لم تعد من الأسباب المؤثرة في مشكلات العمل والإنتاج.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة صاغ فريق البحث الفرض التالي: اتجاهات العمال ومشاعرهم لها علاقة قوية ومستمرة بإنتاجيتهم.

¹- عبد الرازق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

وخلصت النتائج إلى أن اتجاهات العمال ومشاعرهم نحو جوانب بيئة عملهم تؤثر في إنتاجيتهم وتعتبر سبباً مباشراً للمشكلات التي يُعاني منها الإنتاج.

المرحلة الثالثة: وكان الهدف من هذه المرحلة هو الإجابة على السؤال التالي: ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال؟

وبعد إجراء التجربة جاءت النتيجة تشير إلى أن اتجاهات ومشاعر العمال الذين يشكلون تنظيمًا غير رسمي تساعد أكثر من غيرها على زيادة الإنتاج.

المرحلة الرابعة: وكان الهدف من هذه المرحلة من البحث أو الدراسة هو التحقق من وجود تنظيم غير رسمي في جماعات العمل الأخرى والتعرف على العناصر المكونة له وعلى أثره في إنتاجية العمال.

وبصفة عامة أكدت النتائج التي توصل إليها "مايو" وفريقه أنه يمكن لجماعة العمل أن تتحكم في الإنتاج من خلال تحديد كميته، وهذا عن طريق تعديل أساليب العمل، كما أن إنتاجية العامل تتأثر بعلاقته مع زملائه في العمل.

أما فيما يتعلق بالحافز المادي فهو لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب لها العامل، بل هناك قوى أخرى مثل التقدير والاحترام، الشكر، الثناء، جو مريح يساعد على تأدية العمل ... (الحافز المعنوي).

(3) دراسة "فردريك هرزبرغ F. Herzberg 1959":¹ أجرى "هرزبرغ" هذه الدراسة في مدينة "بنتسبورغ" بالولايات المتحدة الأمريكية من أجل الكشف عن الاتجاهات النفسية لدى 200 مهندس ومحاسب، ينتمون لتسعة (09) وحدات، محاولاً معرفة العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث استعمل لهذا طريقة الأحداث الحرجة والتي تعتمد على التذكير، فطلب الباحث من مفردات العينة أن يحاولوا أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بالسعادة أثناء عملهم خلال الفترة السابقة، وما هي الأسباب التي كانت عاملاً في حدوث هذا الشعور؟ وأيضاً الأوقات التي شعروا فيها بعدم السعادة أثناء عملهم خلال الفترة السابقة، وما هي الأسباب التي كانت عاملاً في حدوث هذا الشعور؟

¹- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق.

ولقد استعمل الاستمارة ودعمها بالمقابلة كأداتين لجمع بيانات أفراد العينة، حيث تحتوي الاستمارة على 14 سؤال، قسّمها إلى جزأين، الجزء الأول تحت فرضية سمّاها: عوامل لاصقة أو تابعة للرضا مرتبطة بالفرد وهي: التحليل، التقدير، الترقية، إمكانية النمو، المسؤولية، العمل ذاته.

والجزء الثاني تحت فرضية سمّاها: عوامل عدم الرضا وهي عوامل خارجية مرتبطة بالمؤسسة (بيئة العمل) وهي: سياسة المؤسسة، نظام الحوافز، الإشراف، العلاقة مع المشرفين، العلاقة مع الزملاء، الأجور، الأمن الصناعي، الاستقرار، الحياة الشخصية ...

حيث توصل إلى النتائج التالية:

• المهندسون:

- عوامل الرضا: التحصيل 43%، التقدير 33%، العمل ذاته 33%، المسؤولية 28%.
- عوامل عدم الرضا: سياسة المؤسسة 26%، العلاقة مع المشرفين 22%، العلاقة مع الزملاء 10%، ظروف العمل 09%.

• المحاسبون:

- عوامل الرضا: التحصيل 38%، التقدير 34%، الترقية 27%، المسؤولية 17%.
- عوامل عدم الرضا: سياسة المؤسسة 37%، العلاقة مع المشرفين 18%، ظروف العمل 13%، الحياة الشخصية 07%.

من خلال تحليل البيانات وجد الباحث أن العوامل المسببة للرضا الوظيفي هي الإنجاز في العمل، المسؤولية، أنشطة العمل، فرص الترقية، التقدير، أما العوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي هي: الأجر، نمط الإشراف، ظروف العمل، سياسة الإدارة.

(4) دراسة "لويوي Levy Leboyer" 1966:1 قامت هذه الباحثة بإجراء دراستها على عينة عدد مفرداتها 842 ممرضة بهدف معرفة أسباب الرضا وعدم الرضا، فكانت النتيجة التي توصلت إليها أنه توجد ثلاث فئات من العوامل المسببة للرضا وهي:

- المظهر الخارجي بنسبة 49%، والذي يشمل العلاقات الإنسانية 33%، ومساعدة المرضى 08%، والحياة الجماعية 08%.

- المظهر التقني بنسبة 44% والذي يشتمل على: المهنة التقنية 23%، فعالية وأهمية العمل 18%، تنوع المهام 03%.

- المكانة المهنية 07%.

فعند تحليل هذه النتائج من طرف الباحثة توصلت إلى أن الرضا عن المظهر الاجتماعي يعود في الأساس لكون الممرضات على علم بأهمية الجهد المبذول من طرفهن، في حين الرضا عن المظهر التقني للعمل فيعود إلى اعتبار المهنة في حد ذاتها من أهم مسببات الرضا، حيث تسمح لهن بتوظيف قدراتهن المهنية وتحقيق الانجازات، ومنه فإن العمل في نظرهن وسيلة للاتصال بالعالم الخارجي ولإثبات وجودهن، إضافة إلى ما ينشأ من علاقات اجتماعية بينهن وبين المرضى، مما يتيح لهن إشباع بعض الغرائز كغريزة الأمومة بالنسبة التي يعملن في مصلحة طب الأطفال، أما ضعف نسبة الرضا عن المكانة المهنية 07% فأرجعته الباحثة إلى محدودية مسؤولية الممرضات، حيث أنهن يشعرن بأنهن مسؤولات إلا في غياب الطبيب.

في حسن ما يتعلق بأسباب عدم الرضا فيعود إلى نقص الاهتمام بالعمل، صعوبة الظروف التنفيذية في العمل، الرقابة والتكرار، المشاكل الإدارية، مشاكل ناتجة عن علاقات العمل، نقص الاتصال مع المشرفين (الأطباء).

(5) دراسة "لهولن وباتريشيا Lhoulan, Patrichia":² لقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس خمس مظاهر منفصلة للرضا عن العمل والتي تبين الفروق بين الجنسين في الرضا عن العمل، حيث أن أفراد

¹ - إبراهيم سلهاط: النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2002.

² - عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

العينة قد اختيروا من عمال وعاملات لأربعة أقسام ممثلة لثلاث شركات مختلفة، طبق عليهم جميعاً استمارة واحدة ومصدر الاختلاف هو الجنس، أما بالنسبة لمؤشرات الدراسة هي: الرضا عن العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن الإشراف، الرضا عن الزملاء في العمل، وقد أخذت هذه المؤشرات أساساً من اختبار الدليل الوصفي للعمل، حيث تتميز الإجابة على وحدات هذا الاختبار باختيار إحدى الإجابات التالية: نعم، غير متأكد، لا.

ولقد كانت عينة البحث تتكون من 358 عامل وعاملة مقسمين إلى 295 عاملاً و163 عاملة.

توصل هذا البحث من خلال نتائجه أن العمال أقل رضا بالنسبة للمتغيرات التي قيست أكثر من العاملات، وأن النساء (العاملات) في ثلاثة أقسام من أربعة أقسام أكثر رضا من العمال، وتبين كذلك أن الفرق لم يكن في مستوى الرضا بين الجنسين، ولكنه كان ثابتاً بدرجة مقبولة ومنتظماً نسبياً وبين المجموعات الأربعة المختلفة، أما في ثلاثة أقسام من أربعة، فكانت العاملات غير راضيات بالنسبة للرجال بدرجة كبيرة عن فرص الترقية، كما كان عدم رضاهن بالنسبة لهذا المتغير يفوق عدم رضاهن بالنسبة للمؤشرات الأخرى التي تضمنتها هذه الدراسة.

أما في الأقسام الثلاثة، فلقد وجد أن العاملات أكثر رضا ولو بدرجة قليلة بالنسبة للعمال عن أجورهن، مع ملاحظة أن هناك حقيقة موضوعية بأن العاملات يحصلن على أجور أقل من أجور العمال وأن هذه الأجور تتلائم وطبيعة عملهن، ورغم هذا فإنها ليست بعيدة عن أجور العمال.

وبصفة عامة فإن هذه الدراسة أظهرت أن العاملات يملن لأن يكن أقل رضا إلى حد ما في عملهن من زملائهن العمال، كما كانت درجة الفروق ثابتة خلال المجموعات ولم تكن خارج الحدود المعقولة التي يتوقع الحصول عليها.

2- الدراسات العربية:

(1) دراسة "العبدالة وليد" 1994:¹ عنوان هذه الدراسة "الإنتاجية وطرق تحسينها بالتطبيق على شركة مصانع الاسمنت الأردنية"، وانطلقت هذه الدراسة من مشكلة تم ملاحظتها في شركات الصناعة

¹ - العبدالة وليد: الإنتاجية واقعها وطرق تحسينها بالتطبيق على شركة الإسمنت الأردنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والاقتصاد، جامعة أم درمان، السودان، 1994.

الإستخراجية والتحويلية وهي وجود تذبذب في مستويات الإنتاجية لهذه الشركات، إضافة إلى وجود نقص فادح في اليد العاملة الفنية في هذه الشركات.

ولقد اعتمد الباحث خلال هذه الدراسة على عينة البحث قوامها حوالي 16% من حجم القوى العاملة في الشركة والبالغة 966 عاملاً من مختلف الأقسام، مستخدماً أيضاً بعض المؤشرات في قياس الإنتاجية شركة مصانع الاسمنت الأردنية خلال فترة (1986-1992)، وتم إجراء المقارنة الزمانية بين سنوات الدراسة المختلفة.

وفي نهاية دراسته توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

- هناك علاقة طردية ومتوسطة القوة بين أهمية الوظيفة واستغلال كل الطاقات والإمكانات والخبرات العلمية.

- لا يمكن رفع مستوى الإنتاجية إلا بتحريك الدوافع، وذلك لا يكون إلا بالإثارة، وأنه كلما كانت الحوافز الممنوحة تضمن الاستقرار الوظيفي كلما أظهر العاملون مواهبهم وخبراتهم في العمل.

- لا يتم تنفيذ الصيانة الوقائية في أوقات منتظمة وحسب برنامج مخطط، مما يؤدي إلى كثرة التوقعات والعطلات ومن ثم زيادة التكاليف.

(2) دراسة "علي يحي الشهرى" 2003:¹ قام الباحث بهذه الدراسة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية سنة 2003 تحت عنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، السن، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الترقية والتقدم في العمل).

وانطلق الشهرى في دراسته هذه من التساؤل الرئيسي الذي مفاده: هل هناك علاقة بين الرضا

الوظيفي وإنتاجية مفتشي الجمارك؟

وتفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:

¹ - علي يحي الشهرى: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك مدينة الرياض، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي جمارك منطقة الرياض؟
- ما مستوى الإنتاجية لدى موظفي جمارك منطقة الرياض؟
- ما هو دور بعض العوامل الشخصية لكل من (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، العمر) في مستوى الرضا الوظيفي؟
- ما هو دور بعض العوامل الوظيفية (الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الترقية، التقدم الوظيفي) في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك؟
- واستعمل الباحث في هذا البحث أو الدراسة المنهج الوصفي، أما أدوات جمع البيانات فقد استخدم الاستمارة، في حين عينة الدراسة بلغت 233 مفتش جمركي.
- وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ 28.992 عند مستوى الدلالة (0.01) ومعامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة (0.01)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية، وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا، كما أن الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على التقليل من حالات الرضا، كما أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف غير مرضي، حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا.
- وكذلك أظهرت الدراسة عدم التزام الأداة بالتأمين الصحي للموظفين، إضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن، بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لصالح ذوي المرتبات العليا، إضافة إلى أن هذه الدراسة وجدت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل، زيادة على ذلك توصلت أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) يوضح زيادة الرضا عند مستوى المؤهلات الدنيا.

(3) دراسة "عبد الله المدلج" 2003:1¹ كانت هذه الدراسة موسومة بـ "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة - دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض-"، وتكمن مشكلة هذه الدراسة في محاولة معرفة مدى تأثير العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية على مستويات الرضا الوظيفي من خلال التعرف على:

- علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي، وبيئة العمل والعملية الإدارية والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل.

- التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة.

- التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة المبحوثة.

وانطلق "المدلج" في دراسته هذه من التساؤل الرئيسي: "ما هو الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين الصحيين الذكور في مستشفى القوات المسلحة بالرياض"؟

وتفرع هذا التساؤل الرئيسي أسئلة ثانوية وهي:

- هل للبعد المالي، بيئة العمل، العملية الإدارية، التطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة؟

- ما هي أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة؟

- هل يختلف الرضا الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية للفئة المبحوثة؟

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي، أما أدوات جمع البيانات فقد استخدم الاستمارة، في حين أنه استعمل المسح الشامل.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ - عبد الله المدلج: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة - دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

- هناك عدم الرضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور، وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية، وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت.

- تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة، وأيضاً عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل، وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي، وفرص حضور المؤتمرات والندوات وفرص الترقية.

- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالترتيب، ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة، إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة، كفاية الراتب الذي يتقاضاه العامل، البدلات (وسائل الوقاية والأمن) التي تحصل عليها، برامج التدريب الداخلي، نظرة المجتمع للعمل الذي يقوم به العامل، فرص الترقية المتاحة في العمل.

(4) دراسة "المحتسب وجعلود" 2004:¹ كانت هذه الدراسة تحت عنوان "العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على محافظة الخليل فلسطين-".

وهدفنا هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والعوامل التالية: الحوافز والتدريب، طبيعة الوظيفة، العلاقة مع الزملاء في العمل، العلاقة مع الرئيس المباشر (الإشراف)، إضافة إلى مدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من الإنتاجية والولاء ونسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

واستعمل الباحث المسح الشامل لجميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل والمقدر عددهم 210 موظفاً وموظفة، كما استعمل أداة الاستمارة لجميع البيانات.

فجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- يوجد تأثير فعال لكل من الحوافز بنسبة عالية ثم الرئيس المباشر (الإشراف)، ثم طبيعة الوظيفة فالتدريب، وأخيراً زملاء العمل على الرضا الوظيفي.

- هناك تفاوت في مدى أهمية كل من الحوافز التي هي في المرتبة الأولى، ثم الإشراف (الرئيس المباشر)، والولاء، وبعدها طبيعة الوظيفة والتدريب، وأخيراً زملاء العمل وبيئة العمل على الرضا الوظيفي.

¹ - المحتسب وجعلود: العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على محافظة الخليل، فلسطين-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة غزة، فلسطين، 2004.

- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء، في حين أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

(5) دراسة "عبد الكريم حسين" 2006:1¹ أجريت هذه الدراسة الموسومة بـ "دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا" خلال فترة 1996-2006.

وقد جرى إعداد هذا البحث أو الدراسة من أجل دراسة المشاكل التي تعترض إنتاجية العامل في أثناء قيامهم بعملهم والتي تؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة إنتاجية عمال الإنتاج دراسة إحصائية تحليلية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح طرائق قياس إنتاجية العامل، والخطوات العلمية لقياس إنتاج العامل.
- الإسهام في تحسين مستويات أداء العمال، ورفع إنتاجيتهم في القطاع الصناعي بشكل عام، وفي قطاع الصناعات الغذائية بشكل خاص.

وانطلقت هذه الدراسة من عدة تساؤلات وهي:

- هل توجد فروق جوهرية بين متوسطات إنتاجية عمال الإنتاج لكل شركة على حدى؟
- هل توجد أعطال متكررة في الآلات المستخدمة تؤثر في إنتاجية العامل؟
- هل تتناسب المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العاملون مع طبيعة عملهم؟
- هل العوامل الخدمية في الشركات متوفرة (نقل، إ طعام...)?
- هل ظروف العمل المادية المحيطة بـمكان العمل تحفز على العمل (تهوية، تدفئة، إضاءة...)?
- هل تخضع هذه الشركات عمالها لدورات تدريب وتأهيل بشكل مستمر؟

¹ عبد الكريم حسين: دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا خلال فترة 1996-2006، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2011.

في حين يتألف مجتمع البحث من مجموعة من الشركات الغذائية التابعة للقطاع الصناعي، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية طبقية من عمال الشركات السابقة وتتألف من 115 عاملاً.

وتوصلت في الأخير هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- أن شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية تنقسم إلى شركات عالية الإنتاجية وشركات متوسطة الإنتاجية وشركات منخفضة الإنتاجية.

- أن هناك الحاجة إلى إحداث تطوير تنظيمي يشمل:

* نظم ومعايير تقييم أداء العامل.

* أسلوب توزيع القوى العاملة على العمل.

* نظم الحوافز والدافعية المعمول بها.

* نظم المكافآت والتقدير المعنوي.

* ظروف العمال المادية المحيطة.

* توفير العوامل الخدمية للعاملين.

- من الضروري الاهتمام بعملية تدريب وتأهيل وتنمية مهارات القيادة الإدارية من خلال التركيز على:

* أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

* العدالة والموضوعية والمساواة لمن هم في نفس الوضعية المهنية في المكافآت والتحفيز.

- أن تكون هناك سياسة واضحة وجادة تعمل على رعاية العاملين صحياً واجتماعياً بالشكل الذي يشعرون بالرضا والاطمئنان.

3- الدراسات الجزائرية:

(1) دراسة "ملاط نضرة" 2006:¹ هذه الدراسة تحت عنوان "الحوافز والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بمحطة إنتاج وتوزيع الكهرباء جيجل، وكانت هذه الدراسة مكتملة لغرض نيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة.

حيث انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية الدراسة، تناولت فيها عدة تساؤلات فرعية وهي:

- إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟
- إلى أي مدى يساهم الاحترام والتقدير في تحقيق شعور الرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية واستقرار العامل؟
- هل هناك علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع (الأرباح) والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة؟
- أما فرضيات الدراسة فتضمنت فرضية رئيسية وهي:
- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي.
- في حين الفرضيات الفرعية فتمثلت في:
- يؤثر الأجر على الروح المعنوية.
- المشاركة في الأرباح تزيد من شعور العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- الاحترام والتقدير يقوي الرضا الوظيفي.
- تؤثر الظروف الفيزيائية على استقرار العمال.

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي، في حين أن أدوات جمع البيانات فلقد استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق كأدوات مساعدة.

¹- نضرة ملاط: الحوافز والرضا الوظيفي، رسالة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

ولقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية المنتظمة، حيث قامت بتقسيم مجتمع الدراسة إلى 11 طبقة اعتماداً على عدد المصالح الموجودة، وأخيراً قامت بحساب المدى بتقسيم العدد الكلي للعمال والمقدر بـ 171 عاملاً على العينة المختارة وهي 34 عامل، فكان المدى يساوي تقريباً 5.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف ولا يلبي حاجاتهم المختلفة، ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وجعلهم غير راضين عن عملهم.

- لقد أدت تنمية قدرات العامل المهنية وترقيتهم في السلم الوظيفي إلى ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في العمل.

- لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنوياً، مع إعطاء العامل جزء ضئيل جداً منها إلى تنمية الشعور لديه بعدم الاستقرار والولاء للمؤسسة.

- لقد اتضح جلياً أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة تؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الانتماء وعدم الاستقرار بها.

- لقد أدى احترام العامل بالمؤسسة وتقديره والاعتراف بمهارته وكفأته في العمل إلى الارتياح وتعزيز رضاه الوظيفي.

وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضئيل يؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة، يخلق نوع من التلاحم بين العمال والمؤسسة وتجعله لا يفكر في مغادرتها، مما يؤدي إلى استقراره وشعوره الدائم بالرضا الوظيفي.

(2) دراسة "ساعد زهر" 2007:¹ هذه الدراسة موسومة بـ "علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا عن العمل"، حيث جرت الدراسة الميدانية بمستشفى بشير بن نار العمومي بسكرة، وكانت هذه الدراسة لغرض نيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية.

حيث انطلق الباحث في دراسته هذه من التساؤل الرئيسي الذي فحواه:

هل هناك علاقة بين نمط الإشراف ومستوى الرضا عن العمل لدى الموظفين الشبه طبيين بمستشفى

بشير بن ناصر؟

والتي تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نمط الإشراف السائد في المؤسسة؟

- ما مستوى الرضا عن العمل لدى الموظفين الشبه طبيين العاملين بالمؤسسة ميدان البحث؟

- هل اختلاف نمط الإشراف يؤدي إلى اختلاف في مستوى الرضا عن العمل لدى الموظفين الشبه طبيين العاملين؟

وبناءً على هذه التساؤلات بنى فرضيات الدراسة وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية هي: هناك علاقة بين السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي.

أما الفرضيات الفرعية هي:

- نمط الإشراف الذي يغلب عليه نمط الإشراف العام أثار إيجابية على الرضا الوظيفي.

- الإشراف الذي يغلب عليه نمط الإشراف التفضيلي أثار سلبية على الرضا الوظيفي.

ولقد استعمل الباحث المنهج الوصفي وكذا الاستمارة والملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات

من عينة البحث التي كانت ممرضي مستشفى بن نار، وتوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

- يرجع كثرة الإجراءات الانضباطية والمتمثلة في الخصومات من الأجر والإنذارات والتوبيخات والإيقاف

عن العمل إلى حقيقة وجود مستوى متدني من الرضا الوظيفي.

¹- ساعد زهر: علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا عن العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.

- يؤثر نمط الإشراف المهتم بالعمل وأهدافه سلباً في مستوى الرضا عن العمل.
- يؤدي المزج بين العلاقات الإنسانية في العمل وأهداف العمل إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
- (3) دراسة "بوعريوة الربيع" 2007:¹ كانت هذه الدراسة تحت عنوان "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات.

لقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما هي ماهية التدريب ومختلف مراحلها وهل يساهم في زيادة الإنتاجية للعامل داخل المؤسسة؟

وانبثق من هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:

- ما هي شروط فعالية نظام التدريب في المؤسسة وما مدى مساهمة في بلوغ أهدافها؟
- كيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هو واقع نظام التدريب لدى مؤسسة سونلغاز وما مدى تأثيره على إنتاجية عمالها؟
- لمعالجة هذه الإشكاليات صاغ الباحث مجموعة الفرضيات وهي:
- يوضع التدريب بهدف مسايرة التغيرات التكنولوجية والبشرية التي تعرفها البيئة ونتائج تبرز في مستويات أداء العمال.
- للتدريب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال.
- الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتطويرها يعمل على تحقيق التنمية داخل المؤسسة.

ولقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وهذا بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز، ونظراً لصعوبة الاتصال بالعدد الكبير من

¹ - بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.

العاملين بالوحدة ومن أجل أن تكون الدراسة في أحسن الظروف والنتائج ممثلة تمثيلاً صحيحاً قام الباحث بالاختيار العشوائي لعينة البحث التي شملت (50) مفردة، أما أدوات جمع البيانات فتم الاستعانة بالاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة ومختلف التقارير والإحصائيات التي تم الحصول عليها كأدوات مساعدة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يهدف التدريب إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة، ونتائج التدريب تبرز في أداء العمال وهذا من خلال دوره في تغيير السلوكات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال وترقيتهم لشغل مناصب مهنية.

- يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العامل وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيض معدلات حوادث العمل ودعمه للاستقرار الوظيفي.

(4) دراسة "عربي فاطمة الزهرة" 2008:¹ كانت هذه الدراسة الموسومة بـ "إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة (دراسة حالة مؤسسة الزجاج Nover العمومية والآجر CCB الخاصة)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة.

وانطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية بحثية المتضمن التساؤل التالي وهو:

كيف يساعد القياس الدقيق للإنتاجية المتوسطة للعمل في المقارنة بين مؤشراتهما وتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية؟

وأدرجت تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإنتاجية بصفة عامة وإنتاجية العمل بصفة خاصة وما هي المفاهيم المتعلقة بها؟

- فيما تتمثل أهمية إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟

¹ - عربي فاطمة الزهرة: إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة (دراسة حالة مؤسسة الزجاج "Nover" العمومية والآجر "CCB" الخاصة) خلال الفترة 2002-2006، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008.

- ما هي الأساليب المتبعة في قياس إنتاجية العمل ومن المسؤول عن زيادتها وتحسينها في المؤسسات؟
- هل هناك محددات، عوامل ومشاكل تعترض قياس إنتاجية العمل؟
- كيف تتم عملية المقارنة بين مؤشرات إنتاجية العمل المتوسطة في المؤسسات الاقتصادية؟
- ولغرض الإجابة عن كل هذه التساؤلات المطروحة قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:
- هناك علاقة تجمع لنا بين الإنتاجية من جهة ومدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية من جهة أخرى، وإنتاجية العمل ما هي إلا العلاقة التي تجمع بين عنصر العمل كمدخلات وبين المخرجات.
- المعدلات المرتفعة لإنتاجية العمل لها علاقة إيجابية بنجاح وتحقيق المؤسسات الاقتصادية لأهدافها، وهذا ما يساعدها على زيادة فعاليتها وكفاءة وحداتها.
- تختلف أساليب وطرق قياس إنتاجية العمل حسب اختلاف المذاهب التي تناولت الإنتاجية، والمسؤول الأول عن زيادتها وتحسينها هي الإدارة، ولهذا لن يتم إلا بمساهمة جميع أفراد المنظمة.
- لإنتاجية العمل علاقة بالكثير من العوامل التي تؤثر بها، فهي التي تتحكم في ارتفاعها وانخفاضها، ولهذا وجب على كل مؤسسة دراسة هذه العوامل لمحاولة التحكم فيها أكثر.
- اختلاف وتعدد طرق قياس إنتاجية العمل من جهة، وتأثيرها بعدة عوامل من جهة أخرى جعل قياس هذه الأخيرة تعترضه عدة مشاكل لها تأثير سلبي على محاولة رفعها وتحسينها.
- ولقد اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الاستقرائي باستخدام أداة التوصيف من أجل تحديد العلاقات بين المتغيرات ووف الظاهرة المدروسة، كما اتبعت أيضاً المنهج الاستنباطي من أجل بناء النموذج القياسي.
- وتم الاعتماد في جميع المعلومات على الإحصاءات التي تم جمعها من مختلف المصالح من مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة المستخدمين ومصلحة الإنتاج .. وأيضاً اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة والملاحظة والتي دامت قرابة 04 سنوات من 2002 إلى 2006.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة معزى مفهوم الإنتاجية وتعريفها وتعدد وجهات النظر حولها واختلاف الأنظمة الاقتصادية في تفسيرها، وأن هذه الأنظمة تتفق في الكل وتختلف في تفسير الجزء وأهميته، وهذا راجع إلى طبيعة كل نظام في حد ذاته.

- أن جل الأدبيات الاقتصادية التي تناولت الإنتاجية على اختلاف مذاهبها قد أعطت أهمية خاصة لإنتاجية العمل، ولكن برؤيا من زوايا مختلفة، وجاء التركيز على العنصر البشري المعبر عنه بالعمل، لأنه عنصر فعال في العملية الإنتاجية من جهة، والمستفيد الأول من نتاج أية عملية إنتاجية من جهة ثانية.

- إن مسؤولية زيادة إنتاجية العمل هي مسؤولية جميع أفراد المؤسسة، كل في مجال وظيفته، فعندما يدرك الجميع أن مسألة رفع الإنتاجية وتطور المؤسسة مرهون بهم، فإن ذلك سيولد لديهم حب العمل وزيادة إنتاجيتهم.

- إن العوامل المؤثرة على الإنتاجية وعلى إنتاجية العمل بشكل خاص لا تخضع لتقسيم ثابت فهي متعددة ولا حصر لها.

فالعوامل التي تؤثر في نشاط معين بدرجة عالية من التأثير قد لا تكون كذلك في نشاط آخر، أي تختلف حدة تأثيرها، لهذا لا بد على كل مؤسسة أن تقوم بدراسة هذه العوامل ووضع التصنيف اللازم لها.

- مساهمة العامل الواحد في الإنتاج في المتوسط (الإنتاجية المتوسطة للعمل) مرتفعة في المؤسسة الخاصة إذا ما قورنت بالمؤسسة العمومية.

توظيف الدراسات السابقة:

نستعين بمختلف هذه الدراسات في إعداد هذا البحث وتهيئته من الناحية المنهجية والاسترشاد بما استخدمته هذه الدراسات من أدوات واستبيانات، وقد تباينت درجة توظيف هذه الدراسات لمختلف هذه الأدوات المنهجية بحسب طبيعة موضوع كل البحث، كما ستمكن نتائجها من تأكد ومقارنة النتائج المتوصل إليها مع هذا البحث، وساعدت على وضع تصور لاستمارة البحث وكيفية تسيير الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى عدة نظريات مفسرة للرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث نجد النظرية التaylorية والنظرية البيروقراطية ركزت في تفسيرهما لكيفية تحسين الإنتاجية على الجانب التنظيمي مهملتا الجانب الإنساني، في المقابل أن نظرية العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية الحديثة اهتمت بالعنصر البشري داخل المؤسسة محاولة إبراز أهميته وأن الاهتمام به يمنح له الرضا عن العمل وهو ما يسمح بتحسين إنتاجيته، في حين النظريات النيو-كلاسيكية نجدها أنها تطرقت الرضا الوظيفي والإنتاجية من زاوية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، وهذا من خلال الهدف منها بالنسبة للعامل والمؤسسة، فإذا كانت هذه العلاقة تفيد الطرفين فإن كل طرف يسمح باستمرارها، مما يحقق رضا العامل عن العمل والذي يؤدي بدوره إلى الرفع من الإنتاجية، أما إذا حدث العكس وتكون هذه العلاقة غير متوازنة وغير عادلة وتحقق أغراض طرف (المؤسسة) على حساب طرف آخر (العامل) فإن ذلك سيؤدي إلى الصراع عن النفوذ والسيطرة وهذا ما يؤدي إلى إيجاد مناخ عمل يسوده الاضطراب وعدم الاستقرار، ومنه شعور العامل بعدم الرضا عن العمل وعن بيئة العمل وهو ما سيؤدي انخفاض إنتاجيته، وهذا ما أشارت إليه نظرية الصراع لـ "دارندروف".

كما تم تناول الدراسات السابقة التي حاولت تحليل وتفسير متغيري الدراسة، وكانت نتائجها متقاربة الحد بعيدة رغم أنها أجريت في بيئات مختلفة وفي أزمنة متباعدة.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

I- بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي

II- أهمية الرضا الوظيفي

III- الهدف من الرضا الوظيفي للعامل

IV- كيفية حدوث الرضا الوظيفي

V- نموذج الرضا الوظيفي

VII- عوامل تحديد الرضا

VIII- قياس الرضا الوظيفي

IX- مؤشرات قياس الرضا

X- الرضا الوظيفي والأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت اهتمام الباحثين، فقاموا بدراسات عدة تتعلق به.

إن تحديد رضا الفرد العامل عن العمل الذي يقوم به في مؤسسة هو أمر ضروري ومهم بالنسبة لإدارة المؤسسة، ولكنه صعب جداً، وهذا لارتباطه بالطبيعة البشرية المتغيرة من جهة، ومن جهة ثانية لارتباطه بعوامل كثيرة يصعب قياسها وتحديدها من طرف إدارة المؤسسة.

وعليه ومن خلال هذا الفصل نحاول تحديد كيفية بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة لكل الأطراف الفاعلة في المؤسسة وخارجها، وما الهدف منه؟ وما هي أشكاله؟ والعوامل التي تسمح بتحديدته؟ وكيف يتم قياسه؟

I- بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي:

لقد ظهر علم النفس الصناعي بظهور حركة الإدارة العلمية بزعامة "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية، و"هنري فايول" في فرنسا، وهذا في الفترة الممتدة من 1910 إلى 1930، حيث كانت المصانع في الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من نقص إنتاجية العمال وبالتالي الربح، ونتيجة لذلك لجأ "تايلور" إلى إجراء تجارب من خلال ربطه بالحركة الذي يقوم بها العامل والزمن المستغرق لتلك الحركة، وهذا حتى يحسن من إنتاجيته، مع إعطاء مكافآت عن كل زيادة في الإنتاج، معتقداً أن رضا العامل يتحقق ويزداد كلما انخفضت درجة التعب أو ازداد الأجر¹، ولكن هذه التجارب أعطت بعض الحلول الوقتية فقط من خلال أن زيادة الإنتاج ارتفع لفترة فقط ثم انخفض، بحيث أنها لم تحقق رضا العمال بصفة كلية فقط لوحظ في البداية نوع من الرضا لديهم ولكن مع مرور الوقت انخفض مستوى الرضا، كما يؤخذ على هذه الإدارة أنها ركزت على الجوانب التقنية المادية وأهملت الجوانب الإنسانية في حياة العمال.

وخلال ذات الفترة تقريباً ظهرت حركة أخرى في الفكر الإداري والصناعي وهي حركة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" من خلال سلسلة تجاربه التي قام بها في مصنع "هاورثون" ما بين 1924 و1934 بطلب من إدارة المصنع في ضواحي مدينة "شيكاغو" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي كانت في البداية تهدف إلى دراسة تأثير العوامل الفيزيائية على أداء العمال، ولكن النتائج أظهرت شيء مغاير وهو أن معنويات العمال تتأثر أكثر بعلاقات العمل والتي تمثل الجانب الإنساني للإنتاج وركزت على نظام الإشراف السائد، حيث أن أفكار هذه الحركة أصبحت منهجاً لتدريب المشرفين على معاملة العمال.

ولقد أعطت هذه الحركة بقيادة "إلتون مايو وزملائه" دفعة علمية في حقل الفكر الإداري من خلال الأفكار التي طرحتها من أهمها:

المكافآت والحوافز في العمل، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد في مستوى كفايته لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدد إرادة الجماعة وخلفيتها الاجتماعية، ومن أهم نتائج هذه الحركة

¹- عبيد عاطف: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة روز اليوسف، ط2، القاهرة، مصر، 1979، ص 557.

التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أساس المعاملة الإنسانية، وقد شخّصت هذه المدرسة العلاقة الموجودة بين معنويات العمال وعلاقات العمل وأثر ذلك على إنتاجيتهم في العمل¹.

أما سنة 1935 قام "هوبيك Hoppeck" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية "New Hope" بولاية "بنسلفانيا" بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أنطلق الباحث في دراسته من سؤالين وهما:

- إلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة أكثر سروراً من غيرهم في مهن أخرى؟

- إلى أي مدى يكون العمال في "New Hope" مسرورين بصفة مطلقة؟

حيث اعتبرت هذه الدراسة أول دراسة في الفكر الإداري تركز على متغير الرضا الوظيفي، ونقطة انطلاق لجميع الدراسات التي أتت بعد ذلك التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي².

II- أهمية الرضا الوظيفي:

- تكمن أهمية الرضا الوظيفي من خلال ارتباطه بالعنصر البشري في المؤسسة، فبدونه لا يمكن لها أن تؤدي وظائفها، هذا من جهة ومن جهة ثانية أنه لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أو خدمية أن تبني إستراتيجية خاصة بها (الإنتاج مثلاً) والتي تعتمد على إرضاء الزبائن من خلال جودة المنتج، دون إرضاء عمالها أولاً، لأن رضا العاملين في القطاع الاقتصادي أو أي قطاع آخر دور مهم في تحسين صورة المؤسسة في السوق والذي يكون من خلال جودة المنتج أو تقديم خدمة أحسن من التي هي موجودة في مؤسسات أخرى منافسة.

وعليه يمكن تقسيم الرضا الوظيفي من حيث أهميته بناءً على عدة مستويات وهي:

1- بالنسبة للمنظمة (المؤسسة):

إن شعور العامل بالرضا ينعكس على المؤسسة في³:

¹ - القريوتي محمد قاسم، زويليق مهدي حسن: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دون دار نشر، ط1، عمان، 1989، ص ص 43-48.

² - كشرود عماد الدين: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، منشورات جامعة قار يونس، المجلد الأول، ط1، بنغازي، ليبيا، 1995، ص 50.

³ - نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 191، 192.

- خلق نوع من التكيف بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة أو الوظيفة التي يشغلها للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المؤسسة تحقيقه، حيث تمثل الوظيفة مصدر إشباع ومنافع للعامل أو الموظف التي بواسطتها يحقق رضاه عن العمل، وبالتالي زيادة ارتباطه به¹.
- انخفاض الشكاوي والتظلمات والإحباط في العمل ومستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل وحوادث العمل، يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ومنه إنتاجية المؤسسة.
- سيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم، مما يساهم في تحقيق إنجاز فعال في العمل².
- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية، حيث أن الرضا الوظيفي يجعل الأفراد العاملين أكثر تركيز في عملهم.
- ارتفاع الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى العامل للإنجاز وتحسين أداءه.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وهذا لأن الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فعندما يشعر العامل بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة.

2- بالنسبة للعامل:

إن الرضا الوظيفي يحقق للعامل ما يلي:

- إشباع حاجات الفرد العامل إشباع كلي³.
- القيم الإيجابية يحققها العمل للفرد تجعله راض عن عمله⁴.

¹- أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 249، 250.

²- عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2010، ص ص 88، 89.

³- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، مرجع سابق، ص 119.

⁴- محمد أحمد سليمان وآخرون: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، دار زمزم، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص

- من خلال وظيفته وما تحقق من طموحات ورغبات الفرد العامل يجد هذا الأخير منفذاً للتعبير عن قدراته وميوله التي بواسطتها يستطيع القيام بأداء جيد¹.

إضافة إلى ما سبق فإن شعور العامل بالرضا يؤدي إلى ما يلي:²

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العامل تعطي له إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف أو العامل بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب وسكن ... وحاجات معنوية من تقدير واحترام وأمان وظيفي ...، مشبعة بشكل كاف، يخلق لديه الرغبة في تأدية أعماله بشكل مميز.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالعامل الذي يتمتع بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين أو العمال تساعد على مقابلة ومجابهة متطلبات الحياة اليومية.

3- بالنسبة للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور العمال بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورتين وهما:³

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

¹ - محمد أحمد سليمان وآخرون: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، المرجع السابق، ص 135.

² - نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 191، 192.

³ - نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 191، 192.

III- الهدف من الرضا الوظيفي للعامل:

يمكن حصر الهدف من تحقيق رضا العامل في مكان العمل في ما يلي:¹

- يتمتع العمال الراضون في عملهم بصفة نفسية وذهنية وجسمية عالية وبمعنويات مرتفعة، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.
- انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى عالي في الأمن وتوقف العمل وغيرها من السلبيات التي ترافق العامل أثناء تأدية مهامه في العمل.
- انخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والظلم والإحباط في العمل، مما ينعكس أثره إيجابياً وهذا بخلق درجة عالية من الولاء التنظيمي، وبالتالي السعي الحثيث من طرف العامل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يتسم العمال حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز وتعلم المهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.
- تتسم المؤسسة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في العمل وهو ما يعزز الدور الذي يحقق الإنجاز الكفاء في مجال العمل.
- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم، مما يساهم في تحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال.

IV- كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الإنسان لكي يصل إلى أهداف رسمها لنفسه، ويجتهد في أداء المهام الموكلة له لاعتقاده بأن ذلك سيحقق له هذه الأهداف ومن ثم فإن بلوغه إياها سيجعله أكثر رضا عما هو عليه.

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، مكتبة الجامعة، ط1، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص ص 118، 119.

بمعنى أن الأداء سيؤدي إلى الرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات تتم على النحو التالي:¹

- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
 - **الدافعية:** تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
 - **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
 - **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
 - **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.
- وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي يحدث من خلال تفاعل العناصر السابقة ذكرها، وهذا ما يؤدي إلى ظهور حاجات جديدة، ومنه انخفاض الأداء وبالتالي إنتاجية العمل.
- إضافة إلى هذا فإن العملية الدينامكية للرضا الوظيفي فإنها تتفاعل بنسبة معينة وفق تفاعل المثير المسبب لذلك، ومن ثمة مؤشر فعالية الفرد.

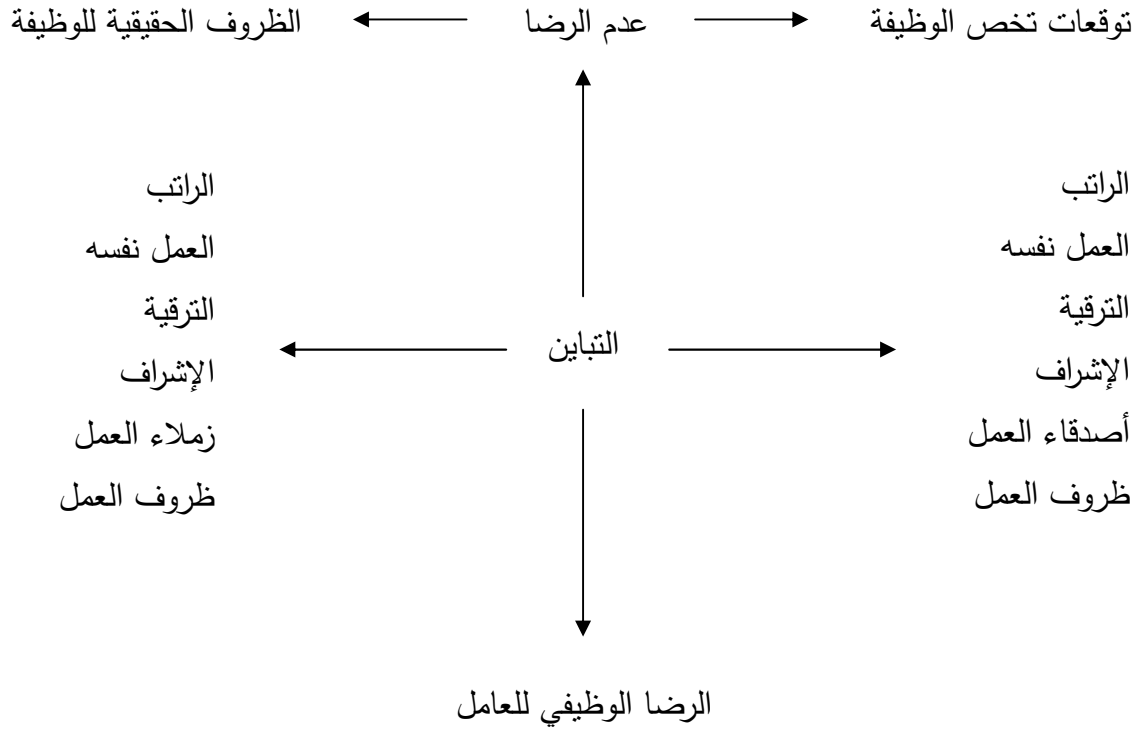
V- نموذج الرضا الوظيفي:

قبل أن نتطرق إلى نموذج الرضا الوظيفي الذي وضعه كل من "أرنولد وفيلدمان" " Arnold et Feldman"، يجب علينا أولاً أن نسأل ما الذي يُشعر العامل بالرضا في وظيفته؟ وإذا حدث الرضا فهل كل العوامل المختلفة التي لها علاقة بالوظيفة لها دور في إحداث الرضا الوظيفي، وعليه وبناءً على هذابين السؤالين تم وضع نموذج للرضا الوظيفي من طرف الباحثان "أرنولد وفيلدمان"، وضحا من خلاله

¹- فرج ظريف شوقي: السلوك القيادي وفعاليتيه الإدارية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 220.

العوامل التي تتحكم في رضا العامل داخل المؤسسة، وذلك بمقارنة بين ما كان متوقفاً وبين ما هو واقع فعلاً¹.

الشكل رقم (02): نموذج الرضا الوظيفي



المصدر: عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي (مفاهيم ونماذج ونظريات)، مرجع سابق، ص 441.

VI- أشكال الرضا الوظيفي:

يكون الرضا الوظيفي في أحد الشكلين التاليين²:

1- الرضا الجزئي:

ويشير إلى رضا الفرد العامل من خلال جانب من الجوانب على حدى، حيث تشمل هذه الجوانب، سياسة المؤسسة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف

¹- عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي (مفاهيم ونماذج ونظريات)، مرجع سابق، ص 441.

²- فرج ظريف شوقي: السلوك القيادي وفعاليتيه الإدارية، مرجع سابق، ص 221.

العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء، وتقنية معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن إن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

2- الرضا العام:

وهو الاتجاه العام للفرد العامل نحو عمله بصفة عامة، فإما أن يكون هذا العامل راض أو غير راض بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

VII- عوامل تحديد الرضا الوظيفي:

كما أشرنا سابقاً يعتبر الرضا عن العمل عبارة عن مشاعر وجدانية يكونها العامل نحو عمله، من خلال تكوين فكرة بحيث أن ذلك العمل أو الوظيفة يحقق من خلالها حاجاته المختلفة، فإذا تحققت تلك الحاجات سواء كانت مادية أو معنوية يكون العامل راض عن العمل الذي يقوم به، وإذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا عن العمل.

وبناءً عليه فإن هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعدة عوامل التي من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا الوظيفي ومن بين وأهم هذه العوامل:

1- العوامل المادية:

(1) الأجر: وهو: «ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة، إدارات حكومية، مؤسسات عامة، أو في المؤسسات الخاصة، وذلك بتأديته عملاً معيناً أو وظيفة معينة»¹.

كما يعرف كذلك الأجر بأنه: «التمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني والعقلاني الذي يبذله العامل في عمله»².

في حين أن الأجر وحسب ما جاء في قانون 11/90 في المادة 5 و6 هو أحد الحقوق الأساسية، وأولها على الإطلاق التي يتمتع بها العامل³.

¹ فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982، ص 43.

² منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، ط1، القاهرة، 1976، ص 113.

³ محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2000، ص 17.

فبناء على التعريف القانوني نجد أن: «الأجر يأتي في طبيعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، والاستقرار فيها ورضاه عنها، ذلك أن الأجر يعتبر المورد الرئيسي في تلبية حاجياتهم المعيشية ومتطلباتهم الاجتماعية»¹.

إذن فبواسطة الأجر يمكن للعامل من إشباع حاجياته الكثيرة، ومنه فإنه يعطي الشعور بالأمن والراحة، أيضاً فإنه وبناءً على القيمة النقدية التي يتلقاها العامل يقابلها مكانة اجتماعية معينة، كما قد ينظر إلى الأجر من خلال أنه يعطي للعامل شعور بأنه مهم داخل المؤسسة وكنوع من التقدير والعرفان من طرف المؤسسة للعامل. وفضلاً عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق، فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة، فقد نعتبر الرغبة الدائمة للمطالبة بارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، وهو ما يؤكد أن الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا².

ويدفع الأجر للعمال بعدة طرق، تبعاً لعقد العمل المبرم بين المؤسسة والعامل، بحيث تكون لكل طريقة أثرها في سير العمل بالنسبة للمؤسسة من جهة، ومن جهة تؤثر على تصرفات العامل داخل مكان العمل، ومن أهم هذه الطرق نجد الأجر باليوم أو الأسبوع أو الشهر، وهذا الأخير يعطي إحساس لدى العامل بأنه متساوي مع زميله في الأجرة رغم أنه يبذل مجهود أكبر منه، وبالتالي لا يعطي الفرصة للعمال الذين يحاولون إثبات ذاتهم بالتعبير عن ذلك، إضافة أن هذا النوع من طرق دفع الأجر يكبح المبادرات ويشجع على الكسل.

كما نجد أن هناك الأجر بالقطعة ويرتبط هذا النوع بالمؤسسة الاقتصادية الإنتاجية ويكون في خطوط الإنتاج وهو تعتمد عليه المؤسسة حتى تزيد من الإنتاج، أي كنوع من التحفيز، حيث أنه يعطي الفرصة لظهور الفروق الفردية بين العمال، فالأجور المقدمة تختلف باختلاف إنتاج كل عامل.

(2) الترقية: وهي: «عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى، حيث تتضمن تغيير في الوظيفة والمسؤولية والأجر»³.

¹ - شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات، ط1، بيروت، لبنان، 1994، ص 35.

² - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، مرجع سابق، ص 152.

³ - Mathis. L: Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines, ed D'organisation, Paris, 1982, P 141.

في حين عرفها "علي عبد الوهاب" بأنها: «حافزاً مناسباً إذا تضمنت زيادة في المسؤوليات وصعوداً في الهيكل التنظيمي، وكلما كانت الترقية مفتوحة أمام الموظفين كانت شروطها واضحة ومحددة»¹.

أما "عثمان إسماعيل" فقد عرفها بأنها: «تعتبر كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، ودور هام لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية الوظيفية، وتمكن المنظمة من تحقيق رغبته في خلق توافق بين الفرد والوظيفة»².

وتعرف أيضاً على أنها: «تعيين الموظف أو العامل في وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها، ويكون هذا التعيين مقروناً بنمو في الاختصاصات الوظيفية، وتغيير في الواجبات، وزيادة في المسؤوليات وزيادة في الراتب»³.

وعليه وبناءً على التعاريف السابقة نجد أن الترقية يرافقها مجموعة من الشروط والامتيازات، منها:

- أن الموظف ينتقل من الرتبة الأدنى إلى الأعلى أو من الدرجة الأدنى إلى الأعلى.

- زيادة وكبر المسؤولية.

- زيادة الأجر أو الراتب.

- تتطلب زيادة المعارف والمهارات الوظيفية والمهنية.

- تعطي مكانة اجتماعية أكبر للفرد المرقي.

وكما أشرنا أعلاه نجد أن الترقية في المؤسسة تكون على نوعين:

أ- **الترقية في الدرجة:** بحيث أن العامل أو الموظف يستفيد منها من خلال أنه يبقى في نفس الرتبة ولكنه يستفيد من الترقية في الدرجة والتي تكون من 1 إلى 12 ويقابل لكل درجة مبلغ أو قيمة مالية

¹ - علي محمد عبد الوهاب وآخرون: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998، ص 351.

² - محمد عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص 385.

³ - إبراهيم بن محمد العبود ومنصور عبد العزيز المعشوق: تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، (د.س)، ص 21.

تختلف باختلاف الرتبة التي يوجد فيها العامل أو الموظف، وهي تكون طيلة مساره الوظيفي والمهني، ووفق ثلاثة (03) صيغ (البطيء، المتوسط، السريع)، فالبطيء يعادل كل (03) سنوات و(06) أشهر.

أما المتوسط فهو يعادل (03) سنوات، في حين السريع يكون كل (02) سنة و(06) أشهر، وهي تخضع لتقييم الأداء.

ب- الترقية في الرتبة: ويخضع لها العامل أو الموظف في المؤسسة وفق عدة معايير منها المناصب المتوفرة في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى لكفاءة ومهارة الموظف ورغبته التي هي الأساس ويعتمد هذا النوع على نوعين أساسيين: وهما الترقية على أساس الشهادة، فالموظف الذي يشغل وظيفة تتوافق ومستوى دراسي (03) ثانوي وأثناء عمله تابع الدراسة وتحصل على شهادة ليسانس، فإن له الحق في الترقية على أساس الشهادة، بعد إيداع الشهادة والطلب في الترقية شرط توفر مناصب مالية مفتوحة، أما النوع الثاني فهو الترقية على أساس الاختبار، فمن خلاله فإن الموظف يقدم الاستقالة من المنصب الحالي وبعد ذلك يقدم طلب التوظيف في الوظيفة الجديدة ويشارك في الاختبار والمسابقة، وهذا النوع لا يقوم بالمؤسسات إلا نادراً لأن فيه نوع من الظلم للعامل أو الموظف من خلال أنه يتم شطب أو تقسيم الدرجات التي تحصل عليها في الوظيفة السابقة على اثنان.

وتعتمد الترقية إضافة إلى ما سبق على الأقدمية والكفاءة بالدرجة الأولى، وبهذا تضمن المؤسسة أداء جيد للفرد المرقى وتغرس فيه روح المنافسة بين أفرادها، شرط أن تكون وفق معايير موضوعية وذات مصداقية، بحيث أن الترقية فرصة ينتظرها كل موظف وعامل لما تقدمه له من امتيازات مادية ومعنوية، فهي تحفز الموظفين وتحقق الرضا الوظيفي لقناعتهم بعدالة الترقية، حيث توصلت أغلب الدراسات التي تناولت علاقة الترقية بالرضا الوظيفي إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي.

حيث أشار "فيشير و فروم" 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح وتوقعات الفرد العامل لفرص الترقية، فدافعية العامل تقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، بمعنى أنه كلما لم تحقق له مؤسسته كل طموحاته وتوقعاته كلما قل رضاه، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل عما هو متاح له فعلاً كلما زاد رضاه¹.

¹ - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 147.

2- العوامل الاجتماعية:

إن الإنسان داخل مكان العمل لم يعد ينظر إليه على أنه أداة من أدوات الإنتاج المختلفة مثله مثل آلة الإنتاج، بل أصبح ينظر إليه على أنه كائن حي اجتماعي له أحاسيس ومشاعر، حيث يكون علاقات مع زملائه في العمل والتي تمكنه من إثبات ذاته وأهميته وخاصة مع مسؤوليه، وهذا من أجل إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نجمل العوامل الاجتماعية المحددة للرضا الوظيفي في ما يلي:

العلاقات الإنسانية السائدة داخل مكان العمل، بحيث تعرف بأنها: «ذلك الميدان الذي يهدف للتكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم للعمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية»¹.

ومنه فجماعة العمل تحدد مستوى رضا الفرد العامل، فإذا كان الفرد العامل يتفاعل مع الأفراد الآخرين في العمل، بحيث يحقق هذا التفاعل تبادل للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد الوظيفي وكلما كان تفاعل الفرد مع هذه الجماعة يخلق توتراً لديه، أو لم يلب إشباع حاجاته أو عدم وصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل سبباً في استياء الفرد العامل عن عمله، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن جماعة العمل تحدد مستوى الرضا الوظيفي للعامل من خلال مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد².

وعليه فإن للعلاقات السائدة في مكان العمل دوراً هاماً في تكوين الشعور بالرضا لدى العامل عن عمله، فجماعة العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل، فالعامل يكسب الكثير من رضاه عن عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة من العمل³، والعكس صحيح.

¹ - منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 271.

² - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 156.

³ - عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، المكتب الجامعي، (د.ط)، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 173.

إذن ومن خلال هذا نشير أن تأثير العلاقات السائدة داخل مكان العمل على رضا الفرد العامل يتوقف على طبيعة هذه العلاقات من حيث أنها تشبع حاجاته وأهدافه، إضافة إلى مدى حاجة الفرد للجماعة، فالرضا الوظيفي للعامل يرتبط في تفاعله مع الآخرين بعمق وقوة هذه العلاقة.

3- العوامل التنظيمية:

وهي تشمل سياسة المؤسسة ومناهج العمل وطرق أداءه وطبيعة الهيكل التنظيمي وكيفية توزيع المراكز الوظيفية، وأسلوب الإدارة في توجيه العمال لبذل الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي للعمال، ومن بين هذه العوامل نجد:

1) نمط الإشراف والقيادة: حيث أن إدراك العامل بجودة الإشراف الممارس عليه من قبل الإدارة، ووجهة نظره حول عدالة الإشراف والقيادة، والاهتمام بشؤون المرؤوسين يؤثر في درجة رضاه الوظيفي.

فأهمية نمط الإشراف المتبع من طرف القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة من قبل إدارة المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى مرتبط بتحفيز العمال واستغلال قدراتهم، حيث توصل منطري النظريات السلوكية والعلاقات الإنسانية إلى أن القائد ومن خلال دوره يشجع ويحفز على تأدية الأعمال بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة¹.

إضافة إلى ما سبق نجد أن نمط القيادة يساهم في الرضا عن العمل، حيث أشار "ماكليلاند" إلى أن القيادة الفردية تسهم في الرضا الوظيفي، لأن الحاجة إلى القوة تعكس الرغبة في التحكم والسلطة على الآخرين²، وهو ما يخلق نتيجة لهذا الوضع نوع من المقاومة التي تولد الصراع، أما إذا لم يستطع العمال المقاومة العلنية، فإن تعبيرهم بعدم الرضا عن أوضاعهم داخل العمل فإنها تتخذ أشكال مثل: التغيب، عطل مرضية صورية ...

في حين أن القيادة التي تتسم بالترغيب والمشاركة وإقناع العمال بالقرار الواجب اتخاذه، وأن القرار النهائي يكون محصلة تفكير ومبادرة جماعة العمل، وهذا من خلال سهر القيادة الديمقراطية على التنسيق

¹ - محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2004، ص 257.

² - عبد الباري درة، محفوظ جودت: الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحى نظامي)، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص 239.

بين كل الفاعلين داخل المؤسسة، وذلك بدراسة سلوك واتجاهات العمال من أجل استعمالها في بناء واتخاذ القرارات، وهو ما يعطي جو ملائم للعمل خالياً من الصراعات ومنه رضا العاملين داخل المؤسسة¹.

وعليه فإن أسلوب الإشراف والعلاقة القائمة بين المشرفين والقيادة من جهة والعمال من جهة أخرى تلعب دوراً هاماً في خلق الرضا الوظيفي أو العكس، فإذا كان المشرف يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات إنتاج لا غير، فإن هذا ينقص رضاهم عن العمل، لذلك يجب على المشرف معرفة حاجيات العمال والاهتمام بمشاعرهم في العمل، وهو ما يزيد في رضاهم الوظيفي.

(2) الحجم الساعي للعمل ومحتواه: يعد الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وصراع اجتماعي في معظم البلدان الأوروبية، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية، وتتمثل إشكالية ذلك النقاش في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية².

حيث أنه كلما كان الحجم الساعي للعمل قليل ويتوافق مع معايير منظمة العمل الدولية ومع توفير وإعطاء وقت للراحة سواء بين فترات الدوام، خلال نهاية الأسبوع أو الشهر أو السنة، يزيد هذا من الرضا عن العمل وتكون أوقات الراحة ذات فعالية كبيرة عندما يحقق الفرد العامل أثناءها منافع واحتياجات مرتبطة بحياته الخاصة.

وكذلك يعد محتوى العمل ذا أهمية من حيث تأثيره في درجة الرضا الوظيفي، فكلما تنوعت المهام الموكلة للعامل ارتفعت درجة رضاه عن العمل، وهذا يمنع من كثرة تكرار المهام وبالتالي يقلل من الروتين والملل، ولكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر التكامل بين المهام ودرجة الذكاء عند العامل وإلا حدث العكس، إذ قد يحدث الاستياء والملل عند العامل ذو مستوى ذكاء منخفض الذي يفضل المهام المتكررة³.

¹ - جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هوم، الجزائر، (د.س)، ص 36.

² - محمود عبد المولى: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1984، ص 154.

³ - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 152، 153.

وعلى هذا الأساس فإن بعض المؤسسات توسع بعض الأنشطة التي يمارسونها العمال وتسد لهم مستويات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم¹.

(3) الاتصال في العمل: ويكون هذا الاتصال بعدة طرق وفي عدة اتجاهات مثل الأوامر والتعليمات، وتكون نازلة من الإدارة إلى العمال ومعلومات ضمن تقارير تكون صاعدة من العمال إلى الإدارة، وتكون أيضاً في اتجاه أفقي بين المصالح في مستوى واحد.

إن التفاعل بين العمال والإدارة يعتمد على عنصر الاتصال، باعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار، وبالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر، فكلما كان الاتصال سهلاً كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة، خاصة إذا كان الاتصال بين الإدارة والعمال يساهم في اطلاعهم على أهداف المؤسسة ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة².

وهو ما يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي للعمال، أما إذا غاب الاتصال يؤدي ذلك إلى كثرة الإشاعة وهو ما يسبب في حدوث نزاعات وصراعات في جماعة العمل وبالتالي توجه كل فرد من أفرادها إلى الاهتمام بأمور شخصية على حساب المصلحة العامة وهو ما يخلق جو يسود نوع من الاستياء تجاه العمل وعدم الرضا عن ذلك العمل.

4- العوامل الفيزيائية:

ونقصد بها كل ما يحيط بالفرد في عمله، وتتصل بسلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله، واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه³.

فعليه العوامل الفيزيائية هي الظروف الطبيعية والفيزيائية التي يعمل فيها، بحيث تساهم سلباً أو إيجاباً، من حيث السلوك والأداء والرضا الوظيفي لديه.

وللعوامل الفيزيائية دور في تحديد الحالة الجسدية والنفسية للفرد العامل، بحيث أنها تعيقه عن أداء مهامه بصورة جيدة إذا لم يتم التحكم فيها، ويمكن أن تؤدي بالفرد العامل إلى المرض أو الإعاقة⁴.

¹ - غانم فنجان موسى: التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة وبحوث العمل، بغداد، العراق، 1980، ص 42.

² - محمود عبد المولى: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، مرجع سابق، ص 158.

³ - محمود عبد المولى: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، مرجع سابق، ص 107.

⁴ - محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مرجع سابق، ص 24.

ولقد توصلت معظم الدراسات السوسولوجية التي تناولت علاقة الظروف الفيزيقية بالرضا الوظيفي أن لسوء الظروف الفيزيقية ووضعيات العمل غير مريحة دور بعدم الرضا عن العمل، وأن الظروف الجيدة تؤدي إلى إحساس العامل بالارتياح وبالتالي الرضا عن العمل¹.

ومن أهم الظروف الفيزيقية التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها نجد الإضاءة التي يجب أن تكون كافية بحيث أن لكل وظيفة نسبة إضاءة خاصة بها تناسبها، فلقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة غالباً ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كان مستوى الإنارة كافي، وهو ما يساهم في الرفع من الإنتاج كماً وكيفاً، وأيضاً فإنه تنخفض نسبة حوادث العمل وكل هذا يساهم في الرفع من درجة الرضا الوظيفي.

إضافة إلى الإضاءة نجد الضوضاء، بحيث أن الضوضاء المرتفعة تساهم سلباً في جودة العمل والإنتاج، وخاصة بالنسبة للوظائف التي تعتمد على الذهن والتركيز، كما أن الضوضاء تتسبب في بعض الأمراض المهنية مثل ضعف السمع والصمم، وحتى تحد المؤسسة من هذا المشكل لا بد لها من قيامها ببعض الإجراءات الميدانية مثل تصميم واقيات للأذن وإدخال فترات الراحة لغرض حماية العمال من الإجهاد وعزل الآلات التي تصدر أصوات عالية في أماكن خاصة...².

5- العوامل الشخصية:

للسمات المرتبطة بشخصية الفرد العامل أو الموظف دور في تحقيق الرضا الوظيفي من عدمه.

وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى بعض هذه السمات مثل السن، النوع (الجنس)، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المكان (السكن) ...

(1) الجنس: لقد أشارت الدراسة التي أجراها كل من "سميث وهيلين Smith, Hulin" سنة 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين لا يرجع إلى طبيعة الجنس هل هو ذكر أو أنثى، ولكنه يرجع لنوعية التعليم، وحجم الراتب ومدة الخدمة لكل واحد منهما، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه إذا تحكنا في نوعية التعليم وحجم الراتب ومدة خدمة لكل واحد منهما، بحيث يكون متساوي فإننا نحصل على رضا وظيفي متساوي أيضاً.

¹ - عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، سوريا، 1988، ص 462.

² - حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 1999، ص ص 99، 100.

ولقد أكدت هذه الدراسة دراسة أخرى أجراها كل من "يورك وسايسر York, Sauser" سنة 1978 على موظفي الحكومة، حيث توصلوا إلى أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ما عدا في جانب الرضا على الأجر، حيث وجدوا أن النساء أكثر رضا في هذا الجانب¹.

(2) **السن:** فحسب الدراسة التي قام بها كل من "Kleine, Gibson" سنة 1970 والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن نسبة عدم الرضا الوظيفي تكون مرتفعة لدى الشباب بسبب ارتفاع مستوى الطموح لديهم، في حين أن نسبة الرضا الوظيفي تكون عالية لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع مناصبهم وتعلقهم النفسي بهم، ومنه فهناك علاقة بين متغير السن والرضا الوظيفي.

(3) **المستوى التعليمي:** لقد أثبتت الدراسات أن العمال والموظفين ذو المستوى التعليمي جامعي أقل رضا عن العمل بسبب عدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضوه مقارنة بالذين هم أقل مستوى منهم، وهذا راجع إلى مستوى الطموح لكلا الفئتين، حيث يكون الجامعيين أكبر من غير الجامعيين².

(4) **الأقدمية في العمل:** تؤثر الأقدمية في العمل في الرضا الوظيفي من خلال أن مدة الخدمة تجعل الفرد العامل ومع مرور الوقت يتعرف على كل حيثيات العمل ومنه يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسياً³.

(5) **المكان (السكن):** لمكان الإقامة دور هام في تحديد نسبة الرضا الوظيفي، وهذا حسب بعض الدراسات والتي أثبتت أن العمال المنحدرين من الريف أكثر رضا من العمال المنحدرين من المدينة، وهذا راجع لاختلاف تنشئتهم الاجتماعية⁴.

VIII- قياس الرضا الوظيفي:

إن محاولة قياس اتجاهات الأفراد نحو العمل ومنه الرضا الوظيفي ليس عملية سهلة وهذا راجع لأن تلك الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها أو استنتاجها من خلال سلوكيات الأفراد وعلى هذا الأساس فإن قياس الرضا الوظيفي يعتمد على ما يذكره المبحوث في استمارة البحث أو المقابلة، ولكن هذا أيضاً غير كاف، بحيث أنه لا يستطيع الإفصاح عن كل شيء يسأل عليه بصدق سواء بإرادته أو غير إرادته.

¹ - عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي (مفاهيم، نماذج، نظريات)، مرجع سابق، ص 470، 471.

² - عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي (مفاهيم، نماذج، نظريات)، مرجع سابق، ص 472.

³ - عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، مرجع سابق، ص 259.

⁴ - عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، مرجع سابق، ص 260.

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين وهما:¹

1- المقاييس الموضوعية:

وهي تستخدم أساليب معينة في قياس الرضا الوظيفي ومن أمثلة هذه الأساليب، قياس الغياب أو التغيب، معدل دوران العمل (الاستقالة)، معدل حوادث العمل ... وكل هذا سنتطرق إليه بالتفصيل لاحقاً تحت عنوان مؤشرات قياس الرضا الوظيفي.

2- المقاييس الذاتية:

وهي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام أدوات محددة مثل الاستمارة، التي تتضمن قائمة خاصة بالرضا الوظيفي، حيث توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة رضاهم عن العمل أو عن طريق استعمال المقابلة الشخصية التي يجريها الباحث مع المبحوثين في المؤسسة، ولكن لكل أداة الجوانب الإيجابية فيها والجوانب غير الإيجابية أو السلبية، إضافة إلى أن لكل أداة ظروف معينة تستخدم فيها.

فمن أشهر المقاييس الذاتية نجد:

(1) مقياس "ليكارت Likert": حيث يتكون هذا المقياس على مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، والتي يسأل المبحوث بخصوصها وهذا لمعرفة درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمسة إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الاستمارة، حيث أن المبحوث يوضح في كل خانة من خانات الاستمارة علامة (x)، وتكون الاستمارة على الشكل التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	
					العبارة 1
					العبارة 2
					العبارة 3

وعند تفرغ الجدول فإن الدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب، والدرجة المنخفضة تدل على

الاتجاه السالب.²

¹ - عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 235.

² - محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2005، ص 43.

ومن أهم الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:¹
- يعتبر هذا المقياس سهل نظراً لأنه لا يحتاج إلى محكمين في الميدان.

- إن مقياس "ليكرت" يزيد من درجة الثبات لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة المطلقة والمعارضة المطلقة.

- إن الفرد في مقياس "ليكرت" مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولذلك فإن هذا المقياس يمدنا بمعلومات عن المبحوث.

(2) مقياس "ثurstone" **Thurstone**: ويقوم هذا المقياس على عدداً من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، وهو من وضع كل من "Cave et Thurstone"، حيث يتم عرض هذه العبارات على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، وأي العبارات تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى (11 قسماً أو فئة)، بحيث توضع الموافقة الشديدة في الفئة الأولى، وتوضع العبارة الدالة على عدم التقبل الشديد في الفئة الحادية عشرة، والعبارة المحايدة توضع في الخانة أو الفئة السادسة، ولقد استخدم الباحث طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى.

ويكون هذا المقياس على الشكل التالي، والعبارات تأخذ الدرجات من 01 إلى 11 تبعاً للفئة التي توضع فيها في نظر كل محكم:



ورغم أن هذا المقياس شبيه إلى حد كبير بمقياس "ليكرت" إلا أنه يضمن نوع من الشفافية، وبالتالي فإنه يعتبر أقل تشدداً، وهذا لأن المحكمين سيتفقون بدرجة لا بأس بها على مجموعة من

¹- محمد عمر الطنوبي: قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 122، 123.

العبارات، وأيضاً سيختلفون على عبارات كبيرة على التشتت، وهو ما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب كثير من الجهد لتحديد أي العبارات التي يجب استعمالها¹.

(3) مقياس "أوزجود Osgood": ويتكون هذا المقياس من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس تطبيقاً يمثل صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من المبحوث المراد قياس رضاه أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي، وتجمع الدرجات التي أعطاها المبحوث لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانباً معيناً من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف...)، حيث يكون هذا المجموع ممثلاً لرضا المبحوث أو اتجاهه النفسي نحو العمل ككل².

أما جانب من جوانب العمل فيمثل مستوى الرضا الجزئي أو العكس³، وفي ما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به المبحوث وفق هذه الطريقة بالإجابة على سبيل المثال.

ممل	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> </table>								1	2	3	4	5	6	7	مؤيد
1	2	3	4	5	6	7										
مسبب الإحباط	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> </table>								1	2	3	4	5	6	7	مشعب
1	2	3	4	5	6	7										
تافه	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> <td style="width: 14.28%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">7</td> </tr> </table>								1	2	3	4	5	6	7	مهم
1	2	3	4	5	6	7										

¹ - محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مرجع سابق، ص ص 44، 45.

² - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، مرجع سابق، ص 216.

³ - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، مرجع سابق، ص ص 414، 415.

إضافة إلى ما سبق فقد توصلوا المستغلين في ميدان السلوك التنظيمي إلى بعض المقاييس التي تستخدم في قياس الرضا الوظيفي، ومن هذه المقاييس نجد:¹

(4) مقياس الرضا عن الأجر: وهو يهتم بالحالات النفسية للأفراد اتجاه العوامل المختلفة لأنظمة الأجر، مثل (الرضا عن مستوى الأجر المالي والرضا عن الزيادات في الأجر ...)، حيث يتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

(5) أسلوب الأحداث الحرجة: وهو يعرف بمقياس "هرزبرغ Herzberg" والذي من خلاله يتم قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى العامل، حيث يطلب من العامل أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، وبعد ذلك يتم اختيار وفحص الإجابات من أجل اكتشاف العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا، مثال ذلك أن عدد من العمال ذكروا مواقف أثناء العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من طرف المسؤول المباشر، فإن ذلك يدل على أن نمط الإشراف سيء، والذي بدوره يحدد مستوى الرضا الوظيفي المتدني كذلك.

(6) المقابلات الشخصية: وهي تتضمن مقابلة العامل بصفة شخصية وجهاً لوجه، حيث يمكنه (العامل) هذا الأسلوب من أن يفصح عن بعض الأمور التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وخاصة إذا تم التخطيط لهذه المقابلة بصفة جيدة وتكون أكثر فعالية في المؤسسات الصغيرة أكثر من الكبيرة لأن العمال يخشون الإفصاح عن أمور قد تضر مصالحهم خاصة في أمور تعارض توجهات وأوامر المؤسسة.

IX- مؤشرات قياس الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة الأفكار والتصورات والمعايير التي يرسمها الفرد العامل في ذهنه عن طبيعة عمله داخل المؤسسة والتي على أساسها يحدد علاقته مع زملائه في العمل أو مع الإدارة، ومنه فالرضا الوظيفي هو حالة وجدانية خاصة بالفرد، إلا أنه يمكن ملاحظتها بناءً على مؤشرات قابلة للقياس، ومنها:

1- دوران العمل:

توجد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سواء بالسلب أو الإيجاب، ومن بينها الرضا الوظيفي، إلا أنه تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، حيث

¹- رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 169.

أن الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في مؤسسات أخرى هم من ذوي مستوى الرضا الوظيفي المنخفض، فالعامل الذي غير راض عن عمله يكون لديه القابلية لدوران العمل أكثر من غيره من أفراد المؤسسة التي يعمل فيها¹.

وهنا نؤكد على أن دوران العمل الذي نقصده وهو تلك الانتقالات العمالية التي تكون من مكان عمل إلى آخر خارج أو داخل نفس المؤسسة، والتي هي نتيجة صعوبة تكييف العامل مع ظروف عمله، والتي قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية، وعلى هذا الأساس سنحاول تناول دوران العمل كمؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي، والذي يمكن حسابه كما يلي:²

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل خلال فترة معينة}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

حيث أن المدة الزمنية هي نفسها.

إن مشكلة دوران العمل لها آثار سلبية، فهي تؤدي إلى ضعف تماسك جماعة العمل، حيث أن تماسك جماعة العمل يتطلب قدرًا معينًا من الثبات واستقرار العمال في مكان العمل، وهذا حتى يتم تدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أنه يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، وهذا كله سوف يؤدي إلى تحمل أعباء مادية إضافية، حيث أن مشكلة دوران العمل قد كلفت الاقتصاد القومي الأمريكي خلال سنة واحدة فقط حوالي 7.5 دولار لكل عامل غير ماهر، و250 دولار أمريكي لكل عامل ماهر ترك الخدمة، وهذا يوضح خطورة هذه المشكلة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للاقتصاد ككل³.

بناءً على المعطيات السابقة، وإذا كانت تأثيرات دوران العمل كبيرة على اقتصاديات دول عظمى، من خلال أنها تكبدها خسائر كبيرة، ورغم هذا فإن مؤسساتها تتميز بالفعالية والكفاءة، فماذا يسعنا القول عن مؤسساتنا الهشة.

ولدوران العمل أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- عدم إمكانية الفرد العامل تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمؤسسة، مما يدفعه إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر.

¹ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2010، ص 354.

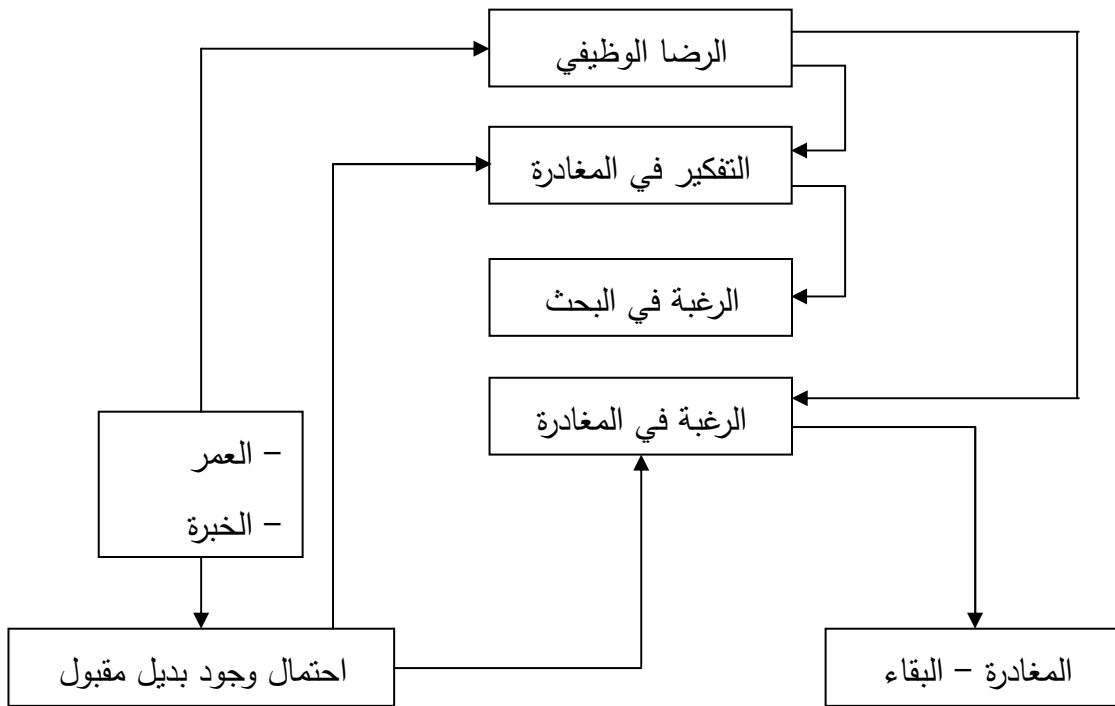
² - محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج، عمان، 2003، ص 160.

³ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ط1، مصر، 1996، ص ص 85-87.

- إفلاس المؤسسات القديمة أو حلها، وظهور مؤسسات جديدة نتيجة لتغيير النمط الاقتصادي المتبع، يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم والانتقال إلى أعمال أخرى.
- العوامل الخارجية كالظروف الأسرية والبيئية والاجتماعية والثقافية والتيارات الدينية في أضيق نطاق¹.
- عدم المساواة بين أفراد المؤسسة في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت ونظام الترقية يؤدي إلى عدم الرضا وهذا سوف يؤدي بالضرورة إلى دوران العمل².

ولقد قدم "Mobley" عام 1977 نموذج يوضح فيه العلاقة بين الرضا الوظيفي ومغادرة المؤسسة، بحيث وجد أن أموراً مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى، لها تأثير على المغادرة الحقيقية لمكان العمل، وهذا ناتج عن عدم الرضا والذي يظهر في الاستياء من خلال البحث عنه لا شعورياً حتى يبرر الفرد مغادرته للعمل، رغم أنها متوقفة على مدى حسابه للريح والخسارة جراء قيامه بهذا الفعل.

الشكل رقم (03): نموذج عملية دوران العمل (Mobley)



المصدر: عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم ونماذج ونظريات)، مرجع سابق، ص 490.

¹ - عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2003، ص 64.

² - محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2005، ص 185.

وفي الأخير وخلاصة لما تقدم فإن دوران العمل يمكن إرجاعه أكثر إلى مشاعر الاستياء، حيث يعتقد "Muchnisky & Mourow" أن الرضا يكون أفضل عامل نتنبأ به لدوران العمل في فترات اقتصادية جيدة، وأنه لا يكون كذلك تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة، حيث أن العمال يفضلوا أن يصبروا على مشاعر الاستياء بدل أن يصبحوا دون عمل¹.

2- التغيب:

وهو يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون فيه حاضراً طبقاً لبرنامج العمل، في حين أنه إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً². وعليه وفي هذه الحالة فإن التغيب هو السلوك الذي يقوم به العامل ويتجسد في عدم الحضور لمكان العمل لمزاولة عمله دون سبب مقنع وغير مبرر كتابياً ولا شفهيّاً، ويرتبط التغيب عن العمل بعدم رضا الفرد عن العمل، كتعبير منه عن رغبته في الانتقام.

كما يمكن القول أن التغيب هو إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع بيئة العمل، وأنه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا مجال للشك بأن زيادة معدل التغيب يعني أن هناك حالات ضعف فردية ناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يعمل فيها³.

وعليه استدعت الضرورة تنظيم سجلات الحضور والغياب في إدارة المؤسسة، حتى يتسنى لها معرفة أسباب التغيب، وبالتالي معالجة الاختلالات التي تتطلب ذلك، ولكن رغم هذا فإنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل التغيب، حيث اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل للتغيب⁴:

$$\text{معدل التغيب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام التغيب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

¹ - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، السلسلة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، (د س) ص 19.

² - مصطفى نصيب شاويش: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ص 115.

³ - جورج فريدمان، بيارنافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل، ج1، ترجمة: حسين حيدر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1985، ص 207.

⁴ - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، مرجع سابق، ص 405.

حيث أن:

- مجموع أيام تغيب الأفراد يعبر عن مجموع أيام التغيب لجميع الأفراد العاملين.

- متوسط عدد الأفراد العاملين عدد العاملين في أول فترة الدوام وعدد العاملين في آخر فترة الدوام.

- أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية والرسمية.

ويمكن التفريق بين الغياب والتغيب بشكل واضح من خلال أن التغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، في حين أن الغياب يكون سبب خارجي عن إرادة الفرد كتعطل الحافلة أو وقوع حادث للعامل وهو في طريقه لمكان العمل¹.

3- التمارض:

تعد العطل المرضية المقدمة من طرف العمال وهي في أغلب الأحيان صورية الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العمال غير راضين عن وظائفهم، لأنها تتيح لهم الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل، ويلجأ العمال إلى هذا النوع من العطل المرضية عندما يستنفذون جميع الوسائل وأدوات المواجهة، وبالتالي يستأثرون الابتعاد عن محيط العمل تهرباً من الواقع المعاش، ومنه التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهونها أثناء العمل.

ويمكن إحصاء الأفراد أو العمال الذين يلجأون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي².

4- الإضراب:

يعد الإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه الأفراد أو العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة كآخر حل للمطالبة ببعض الحقوق التي يرون أنها مهضومة، وأن الوضعية التي يعيشونها في مكان العمل تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم، هو مظهر من مظاهر الصراع.

¹ عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 102.

² كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 19.

ويكون الإضراب بالحضور في مكان العمل مع عدم القيام بالمهام الموكلة للعامل، ويلجأ إليه بعد القيام ببعض الإجراءات القانونية ومنها الإشعار بالإضراب، وقد يكون محدد المدة أو مفتوح...، وهو أحد أكثر المظاهر التي تدل على عدم استقرار المؤسسة.

وينقسم الإضراب إلى نوعين: إضراب رسمي وإضراب غير رسمي:¹

(1) الإضراب الرسمي: يعني توقف جميع عمال المؤسسة بعلم النقابة أو بدعوة منها وأيضاً بعلم الإدارة، وغالباً ما يسبق هذا النوع من الإضراب تهديدات، حيث يجتمع العمال قبل الإضراب لإصدار الإدارة وتوضيح أسباب إضرابهم.

(2) الإضراب غير الرسمي: تقوم به جماعات من العمال داخل المؤسسة دون إعلام النقابة أو الإدارة ودون أن تسبقه حركة احتجاجية علنية، وغالباً ما يكون هذا النوع من الإضراب يخص ظروف العمل في الورشات كقدم الآلات مما يؤدي إلى حوادث العمل.

5- كثرة الشكاوي:

تؤكد الدراسات السوسولوجية أن الشكاوي مؤشر مهم في معرفة مدى الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة، وهذا بحصر كل الشكاوي المقدمة خلال فترة زمنية معينة وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها، ودراستها حتى تسمح للمؤسسة معرفة الأسباب التي لها صلة بالرضا الوظيفي.²

6- العلاقات الإنسانية بين العمال:

تعطي العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة بين العمال في نفس المستوى من معرفة هل يوجد الرضا الوظيفي من عدمه؟، وهذا أن العلاقات التي يسودها روح التعاون والمساندة والتي تعطي انطباع بأن العلاقات حسنة تعبر عن أن هناك رضا وظيفي لدى العامل، في حين إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر والنزاعات الدائمة بين عمال المؤسسة فإنها تعبر عن عدم وجود الرضا الوظيفي، لذلك فإن

¹- طاهر بلعبيور: الاستقرار في العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1994/1995، ص 26.

²- كامل بربير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 20.

الرضا الوظيفي يؤدي بالعامل إلى الاستقرار، والاتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه، أما في حالة عدم الرضا فإن الفرد يكون مستعداً لأن يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة¹.

7- تخريب ممتلكات المؤسسة واللامبالاة:

يشهد تخريب أجهزة وممتلكات المؤسسة من طرف العمال الذين هم غير راضين عن العمل الذين يقومون به وهو نوع من الانتقام الذي يقومون به اتجاه مؤسستهم، غير أن العامل الراضي وهو ذلك العامل المنسجم مع أهداف المؤسسة، وبالتالي فهو يحافظ عليها من خلال المحافظة على ممتلكاتها، ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام، ويتجلى ذلك بصورة أدق عندما يكون العامل غير راض عن عمله².

X- الرضا الوظيفي والأداء:

في هذا الصدد يوجد ثلاث اتجاهات مختلفة، فالإتجاه الأول يؤكد أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بينهما، في حين الإتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة، وهذه المكافآت العادلة هي نتيجة ربطها بأداء معين.

فالاتجاه الأول هو الإتجاه الذي ظهر نتيجة لتجارب وأبحاث "إلتون مايو" في بداية الثلاثينات من القرن الماضي والتي خلصت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل أماكن العمل من خلال الاهتمام بالعمالين وهذا بسماع شكواهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، حيث أظهرت نتائج هذه التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية في العمل³، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء والتي كانت مدرسة العلاقات الإنسانية السبابة إليها، قدمت أساليب متعددة

¹ - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 21.

² - محمد عثمان الجعلي وآخرون: تسبب العاملين (محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، لبنان، 1985، ص 14.

³ - بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار القلم، القاهرة، مصر، 1995، ص 156.

لهذه العلاقات الموجودة داخل مكان العمل بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، مثل المشاركة في اتخاذ القرار، الإشراف غير اللصيق...¹.

في حين الاتجاه الثاني والمتمثل في نظرية الحاجات لـ "ماسلو" ونظرية العاملين لـ "هرزبرغ" ونظرية الانجاز لـ "ماك ليلاند" ...، يؤكد على أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء، وهذا من خلال الأبحاث والتجارب التي جرت في الخمسينات والستينات القرن الماضي والتي أكدت نتائجها على أن هناك حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجاً، كما أظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية، غير أن إنتاجيتهم تكون عالية، وأكد هذا الاتجاه على أنه يمكن زيادة إنتاجية العامل بالضغط أو استخدام الأسلوب الديكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

أما الاتجاه الثالث المتمثل في نظرية عدالة العائد لـ "آدمز" يرى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة أداء عالي متبوع بعوائد إيجابية، مثل الأجر والترقية والعلاقات الحسنة في حالة إدراك العامل لهذه العوائد المرهونة بأداء معين².

بحيث أن الأداء الذي تتبعه مؤثرات وعوائد إيجابية وعادلة يكون من نتائجه الرضا عن العمل، فشعور وإدراك العامل أن حصوله على عناصر الرضا، مثل الأجر والترقية ... إنها مرتبطة بقيامه بأداء معين، فإنه سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على نتائجه التي بدورها تحقق رضاه عن العمل³.

ومما سبق يمكن القول أن العامل غير الراضي في عمله ينعكس هذا على سلوكه فيقل التزامه بالعمل ويضعف ولائه للمؤسسة وهو ما ينتج عنه انسحاب العامل عن العمل نفسياً من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو الانسحاب جسماً من خلال التأخر عن العمل والهروب منه والغياب وتعطيل الآلات...⁴.

¹ - العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 195.

² - الحيدر عبد المحسن وآخرون: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص 52.

³ - بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 157.

⁴ - القحطاني سليمان محمد علي: العلاقة بين مستوى التدين والرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 112.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي، وهذا بإبراز بداية الاهتمام به والذي يعود إلى بداية ظهور الفكر الإداري "النظرية التaylorية بقيادة فريدريك تايلور"، ولكن هذا الاهتمام لم يكن بصفة مطلقة أو كلية، ولكن كان بتلبية جانب واحد من عدة جوانب وهو الجانب المادي، حتى جاءت "نظرية العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو" الذي أعطى أهمية واهتمام كبير بالعنصر البشري داخل المؤسسة محاولاً معرفة اهتماماته وميولاته ورغباته، حتى يستطيع توفيرها، ومنه خلق حالة شعورية لدى العامل يضى عليها حب العمل والوظيفة التي يؤديها، ولقد استمر هذا الاتجاه حتى يومنا هذا، حيث تطور إلى النظرة الشمولية من خلال المدرسة اليابانية، والتي أعطت أهمية أكبر للرضا الوظيفي في المؤسسة مبرزة ذلك من خلال جعل المؤسسة نظام مفتوح على العالم الخارجي، ومنه فالرضا الوظيفي لا ينعكس فقط على العامل وإدارة المؤسسة، بل على البيئة الخارجية من خلال المستهلك، فالهدف الرئيسي لتحقيق الرضا هو جعل الفرد العامل يقبل على مهامه الوظيفية والمهنية بكل رغبة ونشاط.

فالرضا الوظيفي يتحقق من خلال أشكال، إما أن يكون جزئي أي تحقيق جانب واحد فقط من جوانب الوظيفية أو أن يكون كلي أي أن يكون العامل غير راض أو راضي عن الوظيفة بصفة مطلقة.

ولكي يتحقق الرضا الوظيفي يجب أن تتوفر عوامل عدة والتي من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا الوظيفي منها عوامل مادية (الأجر، الترقية)، عوامل اجتماعية (علاقات العمل)، عوامل تنظيمية (نمط الإشراف والقيادة، الحجم الساعي...).

ومن أجل تحديد كل ما سبق يجب قياس الرضا الوظيفي من خلال قياس اتجاهات العمال نحو العمل وهذا ليس بالأمر السهل لأن تلك الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها أو استنتاجها من خلال سلوك العمال.

وفي الأخير يتم تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العامل، حيث نجد ثلاثة اتجاهات تحدد هذه العلاقة، فالإتجاه الأول ممثلاً في "إلتون مايو"، ومدرسة العلاقة الإنسانية والتي ترى أن تحقيق الرضا الوظيفي للعامل يزيد من دافعيته ويتحسن أداءه، أما الإتجاه الثاني وهو إتجاه النظريات السلوكية التي ظهرت في الخمسينات والستينات من القرن الماضي والتي أكدت على أنه لا توجد علاقة بين تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي، في حين أن الإتجاه الثالث والمتمثل في نظرية عدالة العائد "أدمز" فترى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة أداء جيد متبوع بعوائد إيجابية مثل زيادة الأجر ...

الفصل الرابع: الإنتاجية

تمهيد

I- الفرق بين الإنتاج والإنتاجية

II- أهمية الإنتاجية

III- قياس الإنتاجية

IV- مبادئ قياس الإنتاجية

V- طرق قياس الإنتاجية

VI- العوامل المتصلة بالإنتاجية

VII- عناصر إدارة الأداء وأهميتها في تحسين الإنتاجية

VIII- تقييم الأداء وأهميته في قياس الإنتاجية

IX- الخطوات العملية لقياس إنتاجية العمل (العامل)

X- مشاكل قياس إنتاجية العمل (العامل)

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن مفهوم الإنتاجية يميل أكثر إلى الجانب الاقتصادي لارتباطه بمعطيات تقنية بحثه، ولكن هذا لا يمنع من دراسته من الجانب الاجتماعي لارتباط الإنتاج، ومنه الإنتاجية العنصر البشري في المؤسسة، حيث المسؤول عن تحديدها خلال فترات زمنية معينة، وكذلك تحديد طريقة الوصول إلى الهدف المنشود من إنتاجية العامل في المؤسسة.

وسنتطرق في هذا الفصل المعنون بـ "الإنتاجية" إلى جميع الجوانب التي تخص إنتاجية المؤسسة أو إنتاجية العامل، وهذا بتوضيح الفرق بين الإنتاج والإنتاجية، وأهمية هذه الأخيرة بالنسبة للفاعلين داخل المؤسسة أو بالنسبة للاقتصاد الكلي، وكيفية وطرق قياسها والعوامل المتعلقة بالإنتاجية، إلى إبراز عناصر إدارة الأداء وأهميتها في تحسين الإنتاجية، ودور عملية تقييم الأداء وأهميتها في قياس الإنتاجية من خلال توضيح الخطوات العلمية لقياس إنتاجية العامل (العمل) والمشاكل التي تواجه إدارة المؤسسة في قياس إنتاجية العمل.

I- الفرق بين الإنتاج والإنتاجية:

إن الإنتاج هو الوجه العام لكل نشاط، بل يعتبر الوجه العام والشامل للإنتاجية ومنه الإنتاج هو أحد أهداف الإنتاجية، وبالتالي تفسر العلاقة بين الإنتاج والنشاط الإنتاجي نفسه، على أن الإنتاج يعبر عن عدد الوحدات التي تقدمها المؤسسة خلال فترة زمنية، سواء كان ذلك قياساً في شكل عددي أو في شكل قيمة، في حين الإنتاجية تعبر عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها.

ولفهم هذا بصفة عملية نصوغ المثال التالي:

لدينا مؤسسة 01 بها خط إنتاج يعمل فيه 50 عامل لإنتاج 100 وحدة في الساعة، ومؤسسة 02 بها خط إنتاج يعمل فيه 100 عامل لإنتاج 80 وحدة في الساعة، نجد ما يلي:

- إنتاج المؤسسة 01 أعلى من إنتاج المؤسسة 02.

- إنتاجية المؤسسة 01: $100/50 = 0.5$ وحدة في الساعة.

- إنتاجية المؤسسة 02: $80/100 = 1.25$ وحدة في الساعة.

- أما إنتاجية المؤسسة 02 أعلى من إنتاجية المؤسسة 01.¹

فنتيجة لما تقدم يتجلى أن قيمة الإنتاجية تكون من خلال الاستخدام الأمثل والكفاء لموارد وعناصر الإنتاج المتاحة والممكنة.

II- أهمية الإنتاجية:

لقد حظيت الإنتاجية بنظرة خاصة من المهتمين والمفكرين والباحثين، وهذا من خلال الاهتمام الواسع الذي حظيت به، وتجلى في مظاهر عديدة أهمها²:

- تأسيس شبكة واسعة مما يعرف اليوم باسم "مراكز الإنتاجية" غطت أغلب البلدان في العالم.

- ظهور أدب متخصص بقضايا الإنتاجية.

¹ - حمود خضير وفافوري هايل: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الضعفاء، عمان، الأردن، 2001، ص 95.

² - محمد عمر الطنوبي: الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995، ص

حيث برزت الأهمية المتعاظمة والمكانة الفريدة التي تحتلها قضية الإنتاجية في حياة المؤسسة واقتصاد الأمم، حيث لا غرابة في أن يتم الاهتمام بها، خاصة أن جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية في علمنا المعاصر مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية، إقامة الصناعة العصرية وتحديث الزراعة وتزويد بالتجهيزات والآليات الحديثة ورفع المستوى المادي والثقافي والتقني للعامل وتسهيل العمل وتخفيض ساعات العمل، وتوفير الخدمات الصحية والترفيهية والاجتماعية، كل ذلك مرهون برفع الإنتاجية والوصول بها المستويات الأعلى وبصفة مضطربة¹.

ويمكن القول أن أهمية الإنتاجية تنعكس على النطاق التالي²:

1- بالنسبة للعاملين:

يرتبط موضوع الإنتاجية بمبدأ هام ألا وهو ضرورة حصول العاملين على نصيب عادل من النتائج المادية والمعنوية التي تحصلت عليها مؤسساتهم، حيث أن للعنصر البشري دور رائد في تحقيق ذلك، وعلى هذا الأساس لا بد من وضع أنظمة مناسبة للحوافز المادية والمعنوية للعاملين إلى جانب خطة لتطوير الإنتاجية، إذ لا شك بأن هذه الحوافز ستكون دافع قوي للعاملين في عملية رفع الإنتاجية، وهو ما سيعود عليهم بالنفع وذلك من الناحية المادية، وبالتالي تحسين مستواهم المعيشي، وكذا تخفيض ساعات العمل مع ثبات الأجور وهو الأمر الذي يحقق للعاملين إحدى المزايا المعنوية التي تجعلهم أكثر اطمئناناً ورضاً في عملهم.

2- بالنسبة لأرباب العمل:

إن الإنتاجية تعتبر مهمة بالنسبة لأصحاب المؤسسة سواء كانت تابعة للدولة أو لشخص، حيث تمثل الزيادة في الربح أو العائد الناتج عن زيادة قيمة المبيعات المحققة من زيادة الإنتاج والذي لا يكون إلا من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المادية من طرف العنصر البشري المكون لها وهو ما يحتم على رب العمل الاهتمام به بتوفير جميع الشروط التي تحقق له ذلك، وجعله راض في عمله.

3- بالنسبة للمستهلكين:

إن انخفاض الأسعار وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للسلع والخدمات هو نتيجة لزيادة الإنتاجية التي تجعل من المستهلك المستفيد الأول من هذا الوضع.

¹ - محمد عمر الطنوبي: الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، المرجع السابق، ص 51.

² - شريف شطبي: إنتاجية العمل في القطاع الصناعي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية بقسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد الرقمي، جامعة قسنطينة، جوان، 1991، ص 40.

4- بالنسبة للاقتصاد:

تعتبر الإنتاجية من أهم محددات الإنتاج الوطني، حيث أن زيادة إنتاجية المؤسسات يؤدي حتماً إلى زيادة الدخل الوطني، ومنه زيادة معدلات الاستثمار وأيضاً زيادة الدخل الوطني سيؤثر إيجاباً على دخل الأفراد، وهو ما سيؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي للمواطن.

III- مبادئ قياس الإنتاجية:

إن هناك عدة مبادئ يجب الحرص عليها في أثناء قياس الإنتاجية وهي:¹

- ضرورة مشاركة الممارسين والشركاء في العملية الإنتاجية في عملية القياس.
 - الاعتماد على الكميات بدلاً من القيم في قياس المدخلات والمخرجات.
 - ثبات المقياس حتى لا يكون التغيير فيه مرده إلى التغيير في المكونات.
 - لا يمكن إدعاء الدقة الكاملة عند حساب والقياس.
 - الاعتماد على نظام دقيق وسريع للمعلومات.
 - إن مقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط، ولكن تكون متغلغلة في الوظائف والنشاطات كلها.
- إن أثناء قياس إنتاجية العامل لا بد من تحليل العوامل التي لها علاقة بالإنتاجية، وتقسّم إلى عوامل داخلية تقع تحت سيطرة المؤسسة، تتمثل في السلعة المنتجة، والتقنية والمواد والطاقة وطرائق العمل، ونظم الإدارة، وعوامل خارجية تقع خارج سيطرة المؤسسة وتتعلق بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والندرة في الموارد الطبيعية والطاقوية والسياسية وتشريعات العمل وغيرها.²

IV- قياس الإنتاجية:

إن قياس إنتاجية أي مؤسسة في أي دراسة لموضوع الإنتاجية وتحليلها، ليس له دلالة ما لم يتم إجراء مقارنة النتائج المحصل عليها مع إنتاجية نفس النظام لفترات سابقة، وهو ما يعرف بـ "المقارنة

¹ - عبد الكريم حسين: دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية (1996-2006)، مرجع سابق، ص 33.

² - أكرم شقرا: إدارة الإنتاج - العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 1995، ص 175.

الزمانية"، كما يمكن أن تكون هذه المقارنة مع إنتاجية أنظمة أخرى خلال نفس الفترة وهو ما يعرف بـ "المقارنة المكانية"، ومهما يكن نوع المقارنة فإن الهدف من ذلك هو الوقوف على مواطن القوة والضعف في كفاءة استخدام المنظومة الإنتاجية¹.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الإنتاجية تعتبر أهم المؤشرات التي بواسطتها نحدد هل أن المؤسسة رابحة أو خاسرة، بحيث وبناءً على قيمة الإنتاجية يمكن زيادة الإنتاج، كما تتعكس هذه المؤشرات على العاملين من حيث زيادة دخلهم عند زيادة الإنتاجية، إضافة إلى مزايا أخرى، وإذا حدث انخفاض الإنتاجية فإن الذي يحدث هو العكس.

V- طرق قياس الإنتاجية:

1- الطريقة العادية:

لقياس الإنتاجية في المؤسسة ومعرفة مستواها يتبع عدة طرق، حيث نقصد هنا طرق قياس إنتاجية العمل والذي هي بين الإنتاجية المتوسطة والإنتاجية الحدية، فالإنتاجية المتوسطة هي العلاقة بين ما يتحقق من إنتاج فعلي ومقدار العمل أو الجهد المبذول فيه، فإنتاجية العمل تعكس مساهمة العامل الواحد في المؤسسة، حيث يتم القياس على أساس التعبير عن الإنتاج بمقدار كمية من وحدات طبيعية أو عينية، وهذا عند تجانس المنتجات وتكون إنتاجية العمل هنا ممثلة للعلاقة بين الإنتاج والوقت المبذول في إنتاجه والصيغة الأكثر شيوعاً هي:²

$$\text{إنتاجية العمل في زمن معين} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد العمال}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

في حين أن الإنتاجية الحدية فإنها تأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تطرأ على المدخلات والمخرجات الداخلة في القياس، حيث تعتبر المنتج الإضافي الذي يتم الحصول عليه بواسطة وحدة إضافية من أحد العناصر الإنتاجية مع ثبات العناصر الأخرى سواء كان المنتج عينياً أو قيمياً، حيث أن

¹- Kandril. J.W: Understanding Productivity, Introduction to Dynamics of Productivity Change Jhon Hopkins University Press, 1971, P 15.

²- أونيس عبد المجيد: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسير، جامعة الجزائر، 1995/1994، ص 37.

قياس الإنتاجية الحدية للعمل يختلف عن الإنتاجية المتوسطة من خلال إبراز تغيرات الإنتاجية من فترة زمنية لأخرى، والناجمة عن حدوث تغيرات طفيفة من مدخلات ومخرجات الإنتاج¹.

2- طريقة القياس الطبيعية:

تستعمل هذه الطريقة عندما تكون المنتجات متجانسة مادياً، وتكون وفق المعادلة التالية:²

$$A = \frac{G}{C} \quad \text{—————} \quad (1) \quad \text{و} \quad A' = \frac{G}{C} \quad \text{—————} \quad (2)$$

حيث: A: إنتاجية العمل.

G: الكمية المنتجة.

C: عدد العمل.

A': ما يصرف من عمل على وحدة واحدة من المنتج.

وعليه فإن المعادلة رقم (1) نستعملها لقياس إنتاجية العمل بصفة مباشرة، أما المعادلة رقم (2) نستعملها في قياس إنتاجية العمل بصفة غير مباشرة.

أما من أجل المقارنة بين مستوى إنتاجية العمل بين فترتين مختلفتين في نفس المؤسسة أو بين مؤسستين مختلفتين وهو ما يسمى كما ذكرنا المقارنة الزمانية والمكانية، حيث تقاس وفق الطريقة التالية:³

$$100 \times \frac{\text{رق ك}}{\text{رق ع}} = \text{رق أ} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{ك م}}{\text{ع م}} = 100 \times \frac{\text{أ م}}{\text{أ س}} = \text{رق أ}$$

¹- أونيس عبد المجيد: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، المرجع السابق، ص 38.

²- I.L. OMEASURING: La bour Productivité Geneva, 1969, P 13.

³- العلي وجيه عبد الرسول: إنتاجية العمل مفهومها وطرق قياسها، مجلة فصلية تصدرها جمعية الاقتصاديين العراقيين، العدد 4، جانفي 1975، ص 110.

حيث نجد: ر ق أ: رقم قياس الإنتاجية.

أ م، أ س: الإنتاجية خلال فترة المقارنة وفترة الأساس على التوالي أو إنتاجية المؤسسة التي نقارن مستوى إنتاجيتها والمؤسسة التي نقارن بالنسبة لها على التوالي.

ك م، ك س: كمية الإنتاج المحقق خلال فترة المقارنة وفترة الأساس على التوالي، أو كمية الإنتاج المحقق في المؤسسة التي نقارن مستوى إنتاجيتها والمؤسسة التي نقارن بالنسبة لها على التوالي.

ع م، ع س: مقدار العمل المبذول خلال فترة المقارنة وفترة الأساس على التوالي، أو مقدار العمل المبذول في المؤسسة التي نقارن مستوى إنتاجيتها والمؤسسة التي نقارن بالنسبة لها على التوالي.

ر ق ك: الرقم القياس للإنتاج.

ر ق ع: الرقم القياسي للعمل.

م، س: يرمزان إلى فترة المقارنة وفترة الأساس على التوالي أو المؤسسة التي نقارن مستوى إنتاجيتها والمؤسسة التي نقارن بالنسبة لها على التوالي.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه الطريقة تستطيع قياس إنتاجية العمل في المنتجات التي تكون شاملة الصنع، في حين أنها لا تستطيع إنتاجية العمل في المنتجات غير تامة الصنع بسبب عدم التطابق بين دورة الإنتاج والوقت الذي تحسب فيه إنتاجية العمل¹.

3- طريقة القياس التي تعتمد على وحدة الزمن:

وهذه الطريقة نستعملها عندما تكون المؤسسة تعتمد خطوط إنتاج متنوعة وغير متجانسة، وهذا باستعمال طريقة نسب التحويل أو عن طريق تجميع الوقت اللازم لإنتاج مجموعة السلع المتنوعة وغير متجانسة.

علماً أن عدد عمال هذه المؤسسة هو 50 عامل ويعملون لمدة 08 ساعات عمل فعلي في اليوم، وأن عدد أيام الخدمة الفعلية في السنة هي 300 يوم.

$$1.33 = \frac{4\text{سا}}{3\text{سا}} = \text{معامل التكافؤ لتحويل ب إلى أ}$$

¹ - العلي وجيه عبد الرسول: إنتاجية العمل مفهومها وطرق قياسها، مرجع سابق، ص 110.

$$1.66 = \frac{5\text{سا}}{3\text{سا}} = \text{معامل التكافؤ لتحويل ج إلى أ}$$

$$0.66 = \frac{2\text{سا}}{3\text{سا}} = \text{معامل التكافؤ لتحويل د إلى أ}$$

وللحصول على كمية الإنتاج الكلي بعد عملية التحويل نتبع الطريقة التالية:

الإنتاج الكلي بعد عملية التحويل = كمية المنتج أو ((كمية المنتج (ب) x معامل تكافؤ التحويل ب إلى أ)) و ((كمية المنتج (ج) x معامل تكافؤ التحويل ج إلى أ)) + ((كمية المنتج (د) x معامل تكافؤ التحويل د إلى أ)).

حيث:

- كمية المنتج "أ" = 600 طن.

- كمية المنتج "ب" = 400 طن.

- كمية المنتج "ج" = 250 طن.

- كمية المنتج "د" = 700 طن.

$$\text{وعليه فإن الإنتاج الكلي} = 600 + (1.33 \times 400) + (1.66 \times 250) + (0.66 \times 700) = 2009 \text{ طن.}$$

في حين أن الوقت المبذول لإنتاج هذا الإنتاج الكلي والمقدر بـ 2009000 كلغ، فيحتسب كما يلي:

يلي:

وقت العمل الكلي = عدد ساعات العمل اليومي x عدد العمال x أيام العمل الفعلية خلال سنة.

$$\text{وقت العمل الكلي} = 300 \times 50 \times 8 = 120000 \text{ ساعة عمل.}$$

وعلى هذا الأساس يمكن حساب إنتاجية العمل وفق القانون التالي:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{مجموع الكمية المنتجة}}{\text{مجموع ساعات العمل}} = \frac{2009000}{120000} = 16.74 \text{ كلغ}$$

إذن فمتوسط إنتاجية العامل في الساعة في هذه المؤسسة هو: 16.7 كلغ.

4- طريقة قياس إنتاجية العمل باستخدام نسب التحويل:

وهذه الطريقة تساعد في التغلب على مشكلة عدم التجانس الموجود في المنتوجات بالنسبة للمؤسسة التي تنتج مجموعة متنوعة مثل إنتاج الألبسة والأحذية معاً، فتكون إنتاجية العمل وفقاً لهذه الطريقة حسب المعادلة التالية:¹

$$\frac{\sum_{r=1}^n \text{ك. ر. رت}}{\text{ع ر}} = \text{أ}$$

حيث: ك ر: كمية الإنتاج المحقق من المنتج "ر" بالوحدات الطبيعية.

ت ر: معامل التكافؤ للمنتج "ر" بالنسبة للمنتج القياسي.

ع ر: مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية (ك ر).

ولفهم هذه المعادلة سنوضح ذلك بمثال:²

لدينا مؤسسة تنتج أربعة منتجات هي: أ، ب، ج، د وأن معدل إنتاج واحد (1) طن من المنتج "أ" هو 03 ساعات، أما معدل إنتاج طن واحد من المنتج "ب" هو 04 ساعات، في حين أن معدل إنتاج طن واحد من المنتج "ج" هو 05 ساعات، وأخيراً معدل إنتاج طن واحد من المنتج "د" هو 02 ساعة، فإذا كان المنتج الرئيسي في المؤسسة هو المنتج "أ" فإنه يمكننا تحويل باقي المنتجات الأخرى إلى ما يعادلها من المنتج "أ"، وهذا باستعمال معامل التكافؤ والذي يكون وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الساعات اللازمة لإنتاج طن واحد من المنتج "ب"}}{\text{الساعات اللازمة لإنتاج طن واحد من المنتج "أ"}} = \text{معامل التكافؤ لتحويل "ب" إلى "أ"}$$

إذاً المنتج السنوي لكل نوع كما يلي:

- المنتج "أ" = 600 طن / سنة.

- المنتج "ب" = 400 طن / سنة.

- المنتج "ج" = 250 طن / سنة.

- المنتج "د" = 700 طن / سنة.

¹ - العلي وجيه عبد الرسول: الإنتاجية مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، مرجع سابق، ص 56.

² - مجموعة من الأساتذة: الإنتاج والإنتاجية، المؤسسة الثقافية العالمية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مطبعة الثقافة العالمية، ط1، بغداد، العراق، 1979، ص 86.

5- طريقة قياس إنتاجية العمل باستخدام تجميع الوقت:

قياس إنتاجية العمل بواسطة هذه الطريقة يكون وفق الصيغة التالية:¹

$$أ = \frac{\sum_{r=1}^n ك . ر . ور}{ر ع}$$

حيث أن: ك: كمية الإنتاج المحقق من المنتج "ر" بالوحدات الطبيعية.

و ر: الزمن الفعلي الذي بذل لإنتاج وحدة واحدة من منتج "ر".

ع ر: مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية "ك" ر.

ولتوضيح كيفية استعمال هذه الطريقة نطبق المثال التالي:

مؤسسة تنتج ألبسة وأحذية رياضية كما هو مبين في الجدول والذي يبين حساب الرقم القياسي

لإنتاجية العمل حسب طريقة تجميع الوقت.

الجدول رقم (01): حساب الإنتاجية بطريقة تجميع الوقت

فترة المقارنة			فترة الأساس			
وقت العمل	نفقات وقت العمل	حجم المنتج (وحدة)	وقت العمل	نفقات وقت العمل	حجم المنتج (وحدة)	
اللازم لإنتاج 100 وحدة	الإجمالية		اللازم لإنتاج 100 وحدة	الإجمالية		
شخص/يوم	شخص/يوم		شخص/يوم	شخص/يوم		
أ م	ع م	ك م	أ س	ع س	ك س	
0.30	54000	180000	0.40	60000	150000	الأحذية
2.00	190000	98000	2.10	16800	80000	الألبسة

المصدر: جوني عز الدين: الإحصاء الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص

165.

¹ - العلي وجيه عبد الرسول: الإنتاجية، مفهوماها، العوامل المؤثرة فيها، مرجع سابق، ص 81.

فبتطبيق العلاقة:

$$\frac{\sum_{r=1}^2 \text{أس . مرك}}{\sum_{r=1}^2 \text{أم . رك م}} = \frac{\sum_{r=1}^2 \text{أس . مرك}}{\sum_{r=1}^2 \text{أم . رك م}} = \text{ر أق}$$

حيث أن: ر ق أ: رقم القياس للإنتاجية بالطريقة غير مباشرة.

ك ر م: كمية الإنتاج "ر" في فترة المقارنة.

أ.س. ك ر م: حجم المنتج "ر" في فترة المقارنة محسوباً بوقت العمل لإنتاج 100 وحدة في فترة الأساس.

ع ر م: نفقات وقت العمل الإجمالية (شخص/يوم) للمنتج "ر".

$$\frac{199500 + 72000}{190000 + 54000} = \frac{(95000 \times 2.10) + (180000 \times 0.40)}{(95000 \times 2.00) + (180000 \times 0.30)} = \text{ر ق أ}$$

$$11.3 = \frac{217500}{24400} =$$

ومنه نقول إن إنتاجية العمال قد زادت بمقدار 11.3%.

وعليه فإن طريقة قياس إنتاجية العمل باستخدام تجميع الوقت تصبح ذات فعالية عند مقارنة بين الوقت اللازم في فترة المقارنة وبين الوقت اللازم في فترة الأساس، ولكن لهذه الطريقة عيوب وصعوبات عند تطبيقها، لأنها تعتمد على بيانات كثيرة وتفصيلية ودقيقة، وهو ما لا يمكن أن يتوفر عليها الباحث.

VI- الخطوات العملية لقياس إنتاجية العامل (العمل):

على الرغم من اختلاف تفاصيل مناهج قياس إنتاجية العامل من الناحية العملية، فإن ثمة مراحل منطقية لا بد من إتباعها في عملية القياس والتي تعتمد على ما يلي:¹

¹ - عبد الكريم حسين: دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية (1996-2006)، مرجع سابق، ص ص 31، 32.

1- تحديد الهدف من القياس:

إن الهدف من قياس إنتاجية العامل هو الذي يحدد نوعية البيانات المطلوبة وطريقة القياس الملائمة للهدف، لأنه يوجد العديد من الأساليب المتبعة في جميع بيانات الأداء الفعلي.

2- تحديد العينة المناسبة:

قد يتعلق قياس إنتاجية العمل بمقدار كمية العمل المنجزة سواء كان بعدد الأفراد أو بعدد ساعات العمل، وهذا لمعرفة ما يلزم لإنتاج الوحدة من السلعة متعلق بعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، وعلى هذا الأساس يصعب توفير البيانات الضرورية ويصبح من المناسب الاعتماد على عينة من مجتمع الصناعة، بحيث تكون عينة ممثلة لهذا القطاع لحساب إنتاجية العمل، ولكن هذه القاعدة ليست ثابتة، فهناك من الباحثين من يرى أن حساب إنتاجية العامل تقاس على أساس إنتاجية العمال المشتغلين مباشرة بالعملية الإنتاجية، وفريق آخر منهم يؤكد على أن حساب إنتاجية العمال تكون بحساب إنتاجية العمال الرئيسيين والمساعدون، وهذا لأن العملية الإنتاجية تكون بإشراك الفئتين السابقتين معاً، أما الفريق الثالث من الباحثين فيرى أن حساب إنتاجية العمل تكون على أساس العمال المشتغلين والمسجلين كافة في العمل (جميع عمال المؤسسة).

3- تحديد المدى الزمني للقياس:

وهذا يتوقف على طول دورة الإنتاج وطبيعة ظروفها، بحيث تمكن من الحصول على بيانات تعبر عن المتوسط وتعكس ظروف العمل وأحواله في المؤسسة، وعلى هذا يجب أن تشمل المدة فترة النشاط العادي استبعاداً لأثر التغيرات الوقتية أو الموسمية على نتائج القياس.

4- تحديد البيانات المطلوبة:

إن تحديد البيانات يعد أمر ضروري، ويتم تحديد البيانات يكون من حيث نوعيتها وكميتها، كما تساهم البيانات المتوافرة في اختيار طريقة القياس، ونطاق الدراسة ومدتها، فعندما نرغب بقياس إنتاجية العامل في مؤسسة ما بغية الاعتماد عليها كأساس للمقارنة في المستقبل، فإن ذلك يتطلب معرفة عدد العمال وأجورهم وساعات عملهم ومن كان في عداد العمال المباشرين وغير المباشرين (كعمال الصيانة

والنقل (...)، هذا إلى جانب ضرورة الاستمرار في توفيرها بغرض متابعة عملية القياس والمقارنة واستخلاص النتائج.

VII- مشاكل قياس إنتاجية العمل (العامل):

إن العمل هو الجهد الذي يبذله الإنسان سواء كان هذا الجهد عضلي أو ذهني من أجل خلق منافع أو زيادتها¹، وبالنظر إلى صعوبة قياس هذا الجهد خاصة منه الذهني، يلجأ الباحثون إلى التعبير عن كمية العمل من خلال الزمن الذي يستغرقه، أو بعدد العمال كمقياس للعمل²، ولكن هذا لا يمنع بوجود المشكلات التي تواجه الباحث عند محاولته قياس إنتاجية العامل أو العمل، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:³

1- تعدد فئات قوة العمل:

حيث نجد أن هناك من الباحثين من يقوم باختيار فئات القوى العاملة من عدد السكان الكلي، وهناك من يختار بناءً على عدد الأفراد القادرين على العمل، والفئة الأخرى من الباحثين تقوم باختيار بناءً على عدد الأفراد العاملين فعلاً، هذا من المنظور الكلي، أما على مستوى المؤسسة فالسؤال الذي يطرح نفسه هو: هل يقوم الباحث باختيار فئة القوة العاملة من العمال المرتبطين بارتباط مباشر بالعملية الإنتاجية؟ أو يقوم باختيار فئة القوة العاملة الذين تربطهم علاقة بالعملية الإنتاجية؟ إضافة إلى العمال الآخرين الذين لا تربطهم علاقة مباشرة بالعملية الإنتاجية والعمال في مستويات إدارية مختلفة؟

2- تعدد أصناف العمل:

إن إنتاجية العمل أو العامل تختلف باختلاف العامل نفسه وهذا حسب الخصائص والمميزات التي يحملها من مهارة، سن، مستوى تعليمي، والتي هي متصلة جميعها بمستوى إنتاجيته، ولكن التغلب على هذا عن طريق استخدام معاملات خاصة للترجيح وذلك على أساس الأجور المدفوعة، حيث ترجيح ساعات العمل على أساس الأجور المدفوعة يمكن أن يعطينا صورة متجانسة عن قوة العمل.

¹ - إسماعيل محمد هاشم: مبادئ الاقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1977، ص 50.

² - العبادلة وليد: الإنتاجية واقعها وطرق تحسينها، (دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الأردنية)، مرجع سابق، ص 18.

³ - السيد مصطفى كامل: دراسة بعض مشاكل قياس الإنتاجية، منظمة التنمية الصناعية للدول العربية، العدد 04، القاهرة، مصر، 1971، ص 26.

- إضافة إلى ما سبق يمكن حصر بعض المشاكل التي تعرقل قياس إنتاجية العامل إلى ما يلي:¹
- عدم توفر البيانات الإحصائية الدقيقة بشكل يمكن حساب إنتاجية العمل.
 - تعدد الأهداف التي من أجلها تقاس إنتاجية العامل وبالتالي اختلاف طرق القياس وهو ما يوصل إلى نتائج غير دقيقة.
 - إن تغيير المؤسسة لبعض حساباتها يمكن أن يضلل الباحث ويؤثر على نتائج بحثه.
 - يختلف قياس إنتاجية العمل من المؤسسة إلى أخرى، فإنتاجية العامل في القطاع الخاص يختلف عن إنتاجية العامل في القطاع العام.

VIII- العوامل المتصلة بالإنتاجية:

للإنتاجية عوامل كثيرة ومختلفة وذات طبيعة متباينة بينها سواء بالتداخل أو الترابط، وطبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات وأنها تبادلية، ويمكن لكل عامل من هذه العوامل أن يسهم في الاتجاهين، بمعنى أن زيادته تزيد في معدل الإنتاجية ونقصه يؤدي إلى نقص معدل الإنتاجية.²

وهذا ما أدى إلى دراسة وتحليل هذه العوامل من طرف الباحثين بهدف الوصول بالإنتاجية إلى أعلى مستوياتها، وهذا بتثبيت العوامل الإيجابية من جهة ومعالجة العوامل السلبية التي تعرقل نموها من جهة أخرى.³

وعلى هذا الأساس ونتيجة لطبيعة هذه العوامل المساهمة في الإنتاجية من حيث التعدد الواسع، وقوة ترابطها واختلاف تأثيرها، حيث يرى "محمد محروس إسماعيل" في كتابه (اقتصاديات الصناعة والتصنيع) أنه يوجد عدد من العوامل المساهمة في الإنتاجية⁴، ومن أهمها:

¹ - الراوي علاء شفيق: طرق قياس الإنتاجية، مجموعة محاضرات الدورة الخاصة بالإنتاجية (المفهوم، العوامل المؤثرة، القياس)، بغداد، العراق، 1980، ص 30.

² - عيسى سوار الذهب أحمد: العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل (واقع إنتاجية العمل ووسائل تطويرها)، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، العدد 08، البحرين، 1987، ص 10.

³ - العلي وجيه عبد الرسول: الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1983، ص 45.

⁴ - محمد محروس إسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص 194.

1- العوامل الداخلية:

(1) الإدارة: تعتبر الإدارة العمود الفقري في أي مؤسسة، ويمكن أن تتوفر المؤسسة على آلات حديثة ويد عاملة ماهرة وكفؤة، ومع هذا تحقق خسائر وإنتاجية ضعيفة والروح المعنوية لدى العمال متدنية، وهذا كله يرجع إلى الإدارة السيئة للمؤسسة.

(2) نوعية اليد العاملة: من المتعارف عليه أن إنتاجية العامل الماهر والكفاء والملتزم بالعمل ...، أكثر ارتفاعاً من إنتاجية العامل غير الماهر وغير الكفاء وغير الملتزم بالعمل ...، حيث نجد الدول الصناعية المتقدمة يتميز سوق العمل لديها بوفرة اليد العاملة الماهرة والكفؤة والملتزمة بالعمل ...، وأن نسبتها مرتفعة، ولهذا لا نندهش لوجود مستويات عالية من الإنتاجية في هذه الدول، أما في الدول النامية فالعكس هو الموجود، حيث ترتفع اليد العاملة غير الماهرة وغير الكفؤة وغير ملتزمة بالعمل ... وبالتالي تنخفض الإنتاجية اليد العاملة فيها وهو ما يعتبر أحد أسباب الهامة في هذا الانخفاض.

(3) التكنولوجيا المستعملة: يعتبر التقدم التكنولوجي من أهم المتغيرات التي تسهم في إنتاجية العمل، حيث أنه يجعلها تميل إلى الارتفاع، وعلى هذا الأساس فإن الدول الصناعية التي تمتلك الإمكانيات العلمية والتكنولوجية هي التي تتمتع بأعلى معدلات الإنتاجية.

وتعتبر التكنولوجيا متغيراً مهماً داخل المؤسسة، حيث من خلالها تتحدد بنسبة معينة إنتاجية المؤسسة، وهذا بالاستخدام الأمثل للأساليب الفنية والتطور التكنولوجي، وهو ما يعطي إنتاجية أعلى مقارنة إذا تم استخدام أساليب فنية بدائية وتكنولوجية قديمة.

وكما تسهم أيضاً طرق وأساليب العمل وأنماط القيادة الإدارية وأساليب الإدارة في الإنتاجية، في حين أن للأفراد العاملين دور في تحديد الإنتاجية، وهذا من حيث عدد الأفراد العاملين ومدى توافقهم مع احتياجات المؤسسة، التركيب العمري والنوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل، من مهارة وتخصص وخبرة التي يكتسبها الأفراد العاملون، وكل هذا يحدث داخل المؤسسة بما يمثل من نظم العمل والتي تكون ضمن الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله، وعليه فإن الإنتاجية تتصف أيضاً بمواصفات المؤسسة ومن أهم هذه المواصفات، مدى اعتماد المؤسسة على العمل الفردي أو العمل الجماعي، ومن خلال إسناد الوظائف للأفراد في المؤسسة والذي يكون على أساس الأقدمية والكفاءة في العمل.

2- العوامل الخارجية:

ويقصد بالعوامل الخارجية والتي تسهم في تحديد الإنتاجية جميع الظروف والمتغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي لا تستطيع إدارة المؤسسة تغييرها بقرار منفرد منها، وهذه الظروف والمتغيرات تحدد مستوى الإنتاجية بأسلوبين وهما:¹

(1) الأسلوب الأول: توفر فرصاً وإمكانيات تجعل من العملية الإنتاجية أقل جهد وتكلفة وأقل وقت، مثل توفير مصادر الطاقة التي تستخدم كقوة محركة بأقل ثمن وتكون هذه الطاقة غير مضرّة بالبيئة، فالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام موارد مالية كبيرة، حيث أن التطور التكنولوجي الحديث يعتمد أكثر على استخدام لهذه الموارد، ولأن البلدان الصناعية تتميز بندرة اليد العاملة ووفرة رؤوس الأموال حتم عليها الاعتماد الكبير على التكنولوجيا النظيفة، وبالتالي يتحتم إجراء تطورات على ميكانيزمات هذه العملية.

(2) الأسلوب الثاني: تمثل عقبات وموانع سير العملية الإنتاجية ومن ثم جعلها أعلى تكلفة وأقل عائداً ومن أهمها: الأوضاع الاجتماعية والسياسية والقانونية السائدة في البلاد، الموارد الاقتصادية والطبيعة المتاحة، الكثافة السكانية والتركيب النوعي للسكان، مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للأفراد.

فنجاح أي مجتمع في تحقيق نوع من التقدم الاقتصادي، ومن ثمة في مستوى الإنتاجية، يجب أن يتوفر على مؤسسات أو نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية متطورة، فالعامل لا يعمل في فراغ ولكنه يعمل ضمن إطار اقتصادي، سياسي واجتماعي محدد، فإذا كان هذا الإطار صالحاً تم تحقيق التقدم المنشود، أما إذا كان هذا الإطار مختلفاً وغير صالح انعكس ذلك على كل شيء، وعلى هذا الأساس فإن الإنتاجية مرهونة بدرجة تطوير المؤسسات لأنظمتها بالشكل الذي يساعد على تحقيق ذلك.²

وهناك تصنيف آخر لـ "علي السلمي" للعوامل المتصلة بالإنتاجية، حيث قسم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، كما يلي:³

¹ - طاطي كمال: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص ص 86، 87.

² - محمد محروس إسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع الاهتمام الخاص بدراسات الجدوى الاقتصادية)، مرجع سابق، ص ص 195، 196.

³ - علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب، مصر، 1991، ص ص 87، 88.

ترتبط الإنتاجية بعدة عوامل داخل المؤسسة ودرجات متفاوتة بحسب طبيعة تلك العوامل، حيث تتصل الإدارة خاصة بالعوامل ذات الطبيعة البشرية علاقتها الواضحة والجلية على الإنتاجية، حيث تعتمد الأعمال الإنتاجية الهامة على الجهد البشري للعاملين على اختلاف تصنيفهم في السلم الإداري للمؤسسة (عمال، موظفين، مهنيون، مشرفين ...)، إضافة إلى عوامل خارج المؤسسة، والمتمثلة في القواعد والإجراءات والسياسات والعلاقات الخارجية التي تحكم سير الإنتاج، من تشريعات العمل التي تحكم وتنظم علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي من حيث كيفية إتباعها لإجراءات التوظيف والتسويق ...

في حين تصنيف مكتب العمل الدولي يعتمد على تقسيم العوامل المتصلة بالإنتاجية إلى:¹

- (1) **مجموعة العوامل العامة:** وتتضمن الظروف الخارجية عن المؤسسة من مناخ، والتوزيع الجغرافي للموارد الطبيعية، والتنظيم العام لسوق العمل، ونسبة القوى العاملة، نسبة البطالة ...
- (2) **مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية:** وتشمل درجة التكامل في الإنتاج، معدل استغلال الطاقة في المؤسسة، حجم الإنتاج ودرجة استقراره، الأجهزة والوسائل الرقابية، درجة إتلاف الآلات والأدوات، مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها، طرق اختيار الأفراد.
- (3) **مجموعة العوامل البشرية:** وهي تحتوي على العلاقة بين الإدارة والعاملين، الأحوال النفسية والاجتماعية للعامل، الأجور التشخيصية، درجة التوافق أو التكيف للعمل والارتباط به، التعب الجسماني أثناء العمل، تركيب القوى العاملة من حيث (السن، الجنس، المهارة، الإعداد الفني).

وأما تصنيف الجامعة الهولندية للعوامل المتصلة بالإنتاجية فهو كما يلي:²

- (1) **نسبة رأس المال إلى العمل:** وتمثل هذه النسبة مقياساً للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كفي في المؤسسة والآلات والأدوات، وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فعالية.
- (2) **ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن:** والتي قد تؤدي إلى خلق مشاكل الإنتاجية، فعلى سبيل المثال فإن ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة والتكلفة والحجم بشكل يجعلها غير اقتصادية.

¹ - ماجد حسن هنية: العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة)، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص 84.

² - الجامعة الهولندية: إدارة العمليات الإنتاجية، قسم المناهج والمقررات، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية ص ص 27، 28، نقلاً عن

الموقع: www.hollonduniversity.org le : 12/09/2016 à 16^h30.

(3) **التغيرات في قوة العمل:** سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة من خلال النقل أو الترقية أو بين المؤسسات المختلفة داخل وخارج القطر (الشح الخارجي للقوى الماهرة والمدرية)، إن هذه التغيرات تتطلب من المؤسسات تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتعليم العاملين، وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل.

(4) **الإبداع والتكنولوجيا:** حيث يمثلان السبب الرئيسي في تحسين الإنتاجية ويعزى للتكنولوجيا المساهمة في نصف ما تحقق من تحسن في الإنتاجية خلال الفترة الممتدة من 1948-1999، وكذلك فإن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير وزيادة المبالغ المخصصة لذلك له تأثيره الإيجابي على الإنتاجية.

(5) **الأنظمة والقوانين أو تشريعات:** تمثل الأنظمة والقوانين قيوداً على بعض المنظمات، وقد اعتبرت التشريعات الصناعية الأسرع نمواً في السبعينات، فالأنظمة المتعلقة بالسلامة العامة والصحة والتلوث والاحتياجات أو المتطلبات للالتزام بها قد أدت إلى تخفيض الإنتاجية.

(6) **القوة التساومية للقوى العاملة في المؤسسة:** إن الزيادة في الأجور دون الزيادة في الإنتاج له علاقة مباشرة بالإنتاجية، فالتزام المؤسسة بدفع أجور عالية للعاملين يحد من قدرة هذه المؤسسة على توظيف عمال آخرين، وبالتالي فإن هذا سيؤدي إلى زيادة البطالة، ومنه انكماش السوق الاستهلاكية، وهو ما سيعود على المؤسسة ومع الوقت بالسلب من خلال أنها ورغم إنتاجيتها الجيدة ومنه منتج جيد ولكن هذا لا ينعف في تسويق المنتج نتيجة لعدم وجود مستهلكين له، وهو ما يعرضها للخسارة .

(7) **العوامل الإدارية:** وتمثل الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد من خلالها وعن طريق مدرائها الذين يتميزون بكفاءات إدارية عالية، وفي نفس الوقت يتقاضون رواتب ومخصصات عالية، وذلك كنتيجة للمؤهلات العلمية العالية التي لديهم وخبرتهم العملية، وبالمقابل فإن المؤسسة تتوقع من هؤلاء المدراء أن يتخذوا القرارات، ويقوموا بالأعمال ويوجهوا الأنشطة بشكل جيد، أي أن يكونوا مبدعين ومستعدين لتحمل شيء من المخاطرة.

إن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.

(8) **نوعية حياة العامل:** يصف هذا المصطلح ثقافة المؤسسة، وإلى أي درجة استطاعت المؤسسة أن تحفز العاملين وأن تخلق لديهم حالة الرضا، ذلك أن تحسين بيئة العمل (إضاءة، تهوية، تدفئة، تأمين

صحي، برامج اجتماعية، احترام العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، تشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة والخلاقة...)، سيؤدي إلى خلق حالة الرضا لدى العمال، وزيادة انتمائهم للمؤسسة وارتفاع روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

وفي إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية سئل 1533 عاملاً بمستويات مختلفة عن العوامل التي لها علاقة بالإنتاجية، وقد رتببت حسب رأيهم كما يلي:¹

- عمل مهم.

- توفر الآلات والوسائل اللازمة لتنفيذ العمل.

- معلومات كافية لتنفيذ العمل.

- سلطة كافية وتناسب مع المسؤولية.

- أجر مناسب.

- القدرة على تطوير الذات.

- توفر الأمان والاستقرار.

- التغذية العكسية عن نتائج تنفيذ الأعمال والاعتراف بأهمية العامل.

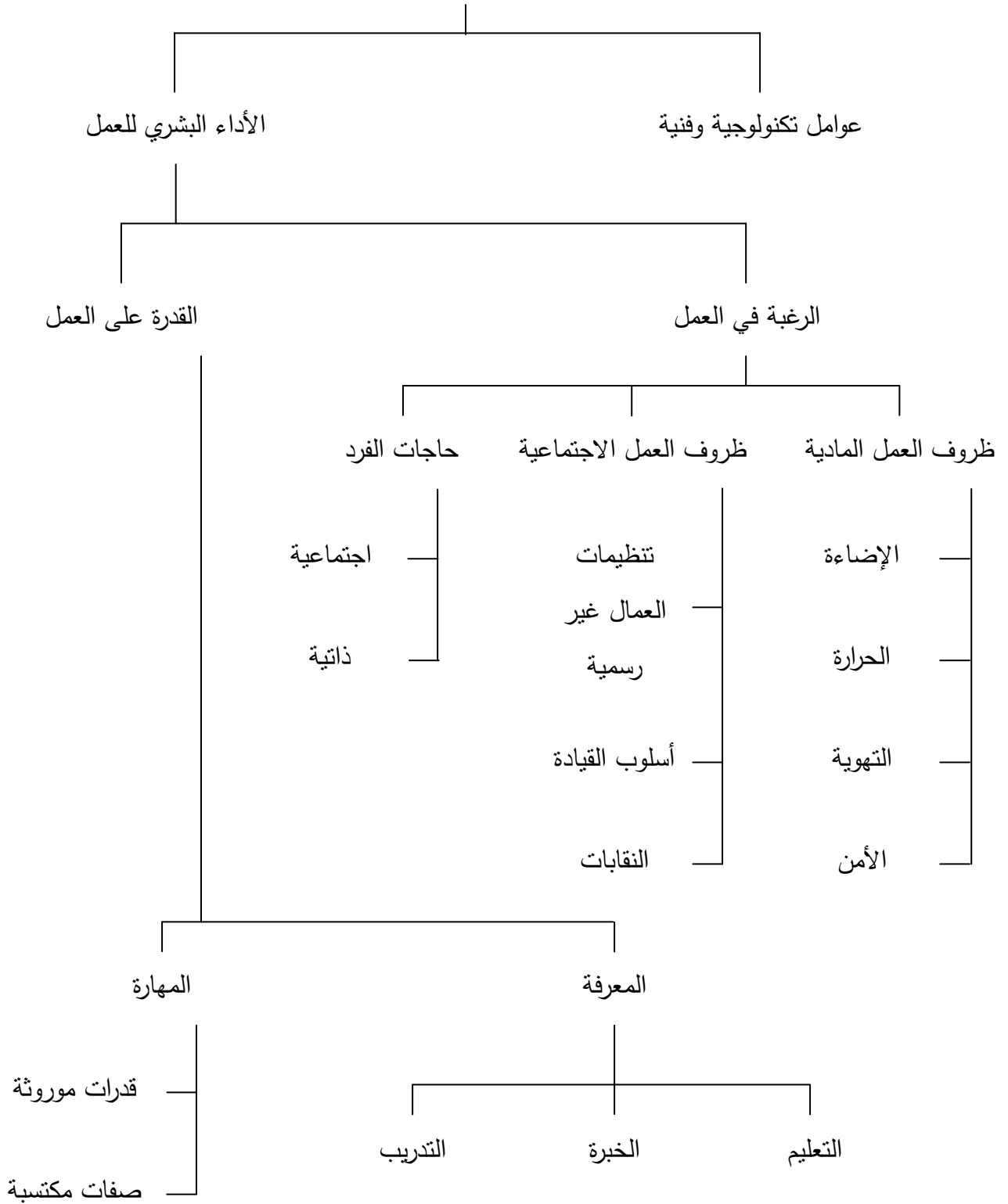
إلا أنه إذا تم التعرف على العوامل التي أدت إلى ارتفاع أو انخفاض إنتاجية العمل، وإذا استطعنا التوصل إلى معرفة علاقة كل عامل من تلك العوامل فإنه يصبح باستطاعتنا معالجة كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تدني مستوى إنتاجية العمل، غير أنه في الواقع العملي يصعب على الباحث عزل هذه العوامل كل على حدى، وقياس كل منها على تطور إنتاجية العمل بطريقة كمية، الأمر الذي يتطلب منا استخدام أو البحث على نماذج متعددة تتيح العزل الأكثر لتلك العوامل المتشابكة في إنتاجية العمل، وهذه النماذج نفتقدها في الوقت الحاضر، ولهذا لا بد علينا من استعمال بعض المؤشرات الجزئية المتعلقة بعناصر الإنتاج.²

¹ - الجامعة الهولندية: إدارة العمليات الإنتاجية، المرجع السابق، ص 28.

² - شريف شطبيبي: إنتاجية العمل في القطاع الصناعي (دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية بقسنطينة)، مرجع سابق، ص 93.

الشكل رقم (04): عوامل الإنتاجية في المؤسسة

عوامل الإنتاجية في المؤسسة



المصدر: علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 39.

IX- عناصر إدارة الأداء وأهميتها في تحسين الإنتاجية:

إن الأداء الفردي للعامل هو المحدد الرئيسي للإنتاجية، فنكليف عامل غير مؤهل بتشغيل آلة ما قد سبب إتلافها، كما أن العامل الذي لا يرغب في العمل ولا يبذل جهد في تحسين عمله، لا ننتظر منه مستوى عال من الكفاءة، ولأن العنصر البشري يعتبر العمود الفقري والدعامة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة، فإنه من الواجب الاهتمام به واستخدامه الاستخدام الأمثل من طرف إدارة المؤسسة من خلال رفع كفاءته وتحسين مستوى أدائه، وبالتالي أصبح تحسين الإنتاجية يعتمد على زيادة القدرة على العمل والرغبة فيه ومنه تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى الأداء الجيد في العمل وهو ما سنوضحه في ما يلي:¹

1- المقدرة على العمل:

وتكتسب بالتعلم والخبرة في العمل، كما تكون أثناء وبعد عملية التوظيف من خلال حسن اختيار الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم، وهذا بناءً على شروط تحددها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي يجب أن تتوفر في الشخص المتقدم للاختيار، وعند قبول الشخص في الوظيفة فإن تعليمه النظري السابق لا يكفي وهو ما يضطر إدارة المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة إلى تسطير برنامج تكويني وتدريبى لفائدة العمال وخاصة العمال الجدد وهذا من أجل تطوير وزيادة مهاراتهم وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، ويرى "Keep" أن: «أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف»².

2- الرغبة في العمل:

وتعتبر الرغبة في العمل العنصر الثاني في الأداء، وهي تتأثر بمجموعة من العوامل، من أهمها بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث تؤثر هذه الظروف سلباً أو إيجاباً في مستوى الأداء، فمثلاً انعدام التهوية أو نقص التدفئة أو انعدام أدوات الأمن والسلامة المهنية وغيرها كلها تؤدي إلى مستوى أداء

¹- أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 117.

²- كمال طاطاي: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة لمؤسسة وطنية (مركب الصناعات بالروبية)، مرجع سابق، ص 70.

منخفض، أما من حيث بيئة العمل الخارجية والتي تكون في الأساس اجتماعية، من جماعات عمل غير رسمية فهي أيضاً تساهم في الرغبة في العمل ومنها توجيه العمال نحو أداء أفضل أو أداء سيء.

إضافة إلى هذا هناك حاجات الأفراد التي لها دوراً كبيراً في تحديد الرغبة في العمل من حيث أنه يجب على إدارة المؤسسة الاهتمام برغبات العمال وحاجياتهم، فتتأثر طرق تفكيرهم وأنماط سلوكهم، فمثال ذلك أن العامل الذي رغبته الترقية فإن سلوكه وتفكيره يتغير بمجرد استفادته منها، لأنه صنع لنفسه مركزاً مهنياً واجتماعياً ومستقبلاً.

كما أن التحفيز يعد من العوامل المهمة التي تهدف إلى تحريك العامل وتدفعه إلى النشاط وقد يكون هذا العامل مادياً مثل الأجور والعلاوات ومعنوي مثل التقدير والمشاركة في اتخاذ القرار.

3- الرضا الوظيفي:

إن إدارة المؤسسة تستطيع أن ترفع مستوى إنتاجية العاملين بها عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، وكذلك تجديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة والمتوفرة لديها لأداء تلك الأعمال والوظائف، وبذلك يمكن التأكد من أن كل عامل لديها يقوم بأداء العمل المناسب له، وهذا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال تحسين مستوى الرضا الوظيفي لديه، وهذا بعدم إجباره على شغل وظيفة أو عمل لا يرضاه.

X- تقييم الأداء وأهميته في قياس الإنتاجية:

تقوم العملية الإنتاجية على استخدام موارد الإنتاج المختلفة وبتطبيق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء، مما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، ثم يحاسب العامل على نتائج أدائه ومدى التزامه بالخطة المرسومة للوصول إلى الأهداف المرغوبة، فتقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الفرد لنوع العمل الذي يمارسه، فقد يكون بالإمكان رفع إنتاجية الفرد بمجرد نقله من عمل لا يناسبه إلى عمل آخر يناسب قدراته وإمكاناته ورغباته¹، إذ أن كل مؤسسة تسعى لتحسين إنتاجية عمالها ومن ثمة إنتاجيتها، وهذا من أجل ضمان حد معقول من الأرباح ومنه استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة في السوق.

¹ - صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية، مصر، 2000، ص 121.

ويعتمد تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة ومن أهمها تحديد أهداف المؤسسة والتي يجب أن تكون واضحة ومحددة لكافة المسؤولين والعاملين بها، وعليه فإن الاعتماد على المؤشرات العلمية والعملية في تحديد وبدقة تلك الأهداف أمر ضروري، كما أن هناك توضيح الخطط التفصيلية للمؤسسة، وهذا من أجل استمرار العملية الإنتاجية لكل الأنشطة والوظائف مع توفير الموارد المادية والبشرية التي تستخدم في تنفيذها، بما يحقق الأهداف بأقل جهد، أقل تكلفة، أقل وقت، إضافة إلى هذا فإن تحديد المسؤوليات والتزام المرؤوس بتنفيذ كل ما عهد إليه من واجبات في حدود مسؤولياته، يعتبر هذا ركناً هاماً من أركان تقييم الأداء في أي مؤسسة إنتاجية¹.

ويحدث تقييم الأداء على أساس خطوات أساسية، ومن أهمها تحديد معايير الأداء والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية لكل مؤسسة، وكذا الأهداف المرسومة بها من فترة زمنية لأخرى، بحيث يستلزم هذا وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة².

¹- صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، المرجع السابق، ص 123.

²- أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة والإدارة، مرجع سابق، ص 118.

خلاصة الفصل:

إن التطرق للإنتاجية يجب أولاً تحديد ما هو الفرق بين الإنتاج والإنتاجية، وهو ما تم توضيحه في هذا الفصل، فالإنتاجية هي المفهوم الشامل وهي ذات معنى تجريدي أكثر من مفهوم الإنتاج الذي هو مفهوم قابل للقياس العددي، ومنه الإنتاج هدف الإنتاجية التي هي الاستخدام الأمثل والكفاء لموارد وعناصر الإنتاج، ولهذا أعطيت الإنتاجية أهمية خاصة من قبل المفكرين وأصحاب المؤسسات وانعكاسها على العمال لارتباطها بتحسين مستواهم المهني والاجتماعي وكذا لأرباب العمال من خلال أنها تحقق لهم الزيادة في الأرباح، إضافة أي الإنتاجية تعتبر أهم محددات الإنتاج الوظيفي من خلال أن تحسين إنتاجية المؤسسات يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني الخام للفرد، مما يؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي للفرد.

ولكي يتحقق ذلك يجب قياس الإنتاجية في كل مؤسسة وفي فترات زمنية محددة ومستمرة، وهذا بالاعتماد على مبادئ وطرق علمية حسب طبيعة نشاط المؤسسة والهدف من قياس الإنتاجية.

وهناك عوامل متصلة بالإنتاجية يجب مراعاتها أثناء القياس، وهي عوامل داخلية (طبيعة الإدارة، نوعية اليد العاملة، التكنولوجيا المستعملة)، وعوامل خارجية (ظروف ومتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة)، ولكن واقعياً يصعب تحديد هذه العوامل كل على حدى، ولأن الفرد هو المحدد الرئيسي للإنتاجية فإن تحسينها يعتمد على زيادة القدرة على العمل والرغبة فيه، وهو ما أعطى عناصر إدارة الأداء أهمية في تحسين الإنتاجية، وهذا يكون وفق عملية تقييم الأداء والتي تعتمد على أسس وأهداف المؤسسة والتي تكون واضحة ومحددة لكل العمال والمسؤولين.

ولقياس الإنتاجية يجب أن تكون على أسس ومناهج علمية لارتباطها بالواقع من تحديد الهدف من القياس وتحديد العينة والزمن ... ولكن المؤسسة تصطدم بمشكلات في محاولتها قياس إنتاجية العامل من تعدد فئات قوة العمل، فيمكن أن نختار فئة من قوة العمل غير مرتبطة بالعملية الإنتاجية، وكذلك تعدد أصناف قوة العمل، حيث أن الصفات والمميزات الشخصية تختلف باختلاف الأفراد (العامل) وهو ما ينتج اختلاف في إنتاجية كل عامل.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

I- مجالات الدراسة

II- فرضيات الدراسة

III- المنهج المستخدم

IV- عينة البحث

V- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

VI- الخصائص السوسيو-شخصية

VII- أساليب معالجة البيانات في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد المناقشة النظرية لحيثيات ظاهرة الإنتاجية، والرضا الوظيفي كأحد المدخلات الفاعلة، وعلاقتها بتحسين الإنتاجية سيتم مناقشة ما أُثير في إشكالية البحث، وما تطرقت إليه المقاربات النظرية التي تم استعراضها لأجل التأكد والتحقق منها امبريقياً.

وعليه سيتناول هذا الفصل المعنون بـ "الإجراءات المنهجية للدراسة" كل من مجالات الدراسة والفروض، والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومفردات البحث، وأساليب التفسير الكمي وأساليب التحليل الكيفي.

I- مجالات الدراسة:

من الضروري في أي دراسة تحديد مجالها تحديداً دقيقاً مما يضيف عليها مصداقية وتزويها - بالمعنى العلمي - لنتائجها، ذلك أن هذا التحديد المكاني والزمني والبشري يضمن الموضوعية، والعلمية في تناول مشكلة الدراسة ويساعد في تحديد أكثر لمجتمع البحث.

1- المجال الجغرافي:

والمقصود به الحيز المكاني للدراسة الميدانية، مع ذكر بعض خصائصه والمجال في هذه الدراسة هو مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل.

أنشئت وحدة الخزف الصحي بالميلية شرق ولاية جيجل سنة 1971، غير أنها لم تشرع في الإنتاج إلا سنة 1975، حيث تعتبر من بين خمس وحدات تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق (SNMC)، التي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 68/455 المؤرخ في 1968/07/23 الكائن مقرها بقسنطينة، ومع هيكلة المؤسسات الوطنية بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82/135 المؤرخ في 1982/10/23، أصبحت تسمى مؤسسة الخزف الصحي للشرق (ECE) وتمثل الوحدات المكونة لمؤسسة مواد البناء في: وحدة ابن زياد، وحدة العثمانية، وحدة الميلية، وحدة عاشور، وحدة واد اميزور.

وفي 1997/12/13 قررت الشركة القابضة لمواد البناء (HOLDING) تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق إلى مؤسسة الخزف الصحي للشرق (SCS) ودخل القرار حيز التنفيذ في: 1998/04/19 وهي الآن مؤسسة ذات أسهم ويقدر رأسمالها بـ 20800000 دج وتبلغ طاقتها الإنتاجية بـ 465000 قطعة خزف/سنة.

تقع مؤسسة الخزف الصحي للشرق بالميلية جنوب شرق مدينة الميلية ولاية جيجل، محاذية للطريق الوطني رقم 43 الرابط بين مدينتي جيجل وقسنطينة، حيث تتربع على مساحة تقدر بـ 12 هكتار من بينها 09 هكتارات غير مغطاة.

2- المجال البشري:

يبلغ عدد عمال مؤسسة الخزف الصحي للشرق بالميلية 442 عامل يعملون مدة 40 سا / أسبوع موزعة على شكل 08 سا / يوم خلال 05 أيام في الأسبوع، أما أيام الراحة فتمثل في الجمعة والسبت وأيام الأعياد الوطنية، بالإضافة إلى أن هناك مدفوعة الأجر كعطل سنوية.

3- المجال الزمني:

والمقصود بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقتة الدراسة، والمقدر بأكثر من شهر ونصف حيث كانت على ثلاثة (03) مراحل هي:

المرحلة الأولى: زيارات استطلاعية لمجتمع البحث، حيث كان الهدف الاتصال غير المباشر بمكونات المؤسسة من إداريين ومشرفين وعمال، وامتدت هذه الفترة مدة شهر واحد.

المرحلة الثانية: وقد استغرقت (10 أيام)، حيث كان تجريب الاستمارة وجمع الملاحظات الأولية ومعرفة مدى ملائمة أسئلة الاستمارة، ودرجة استيعاب المبحوثين لمحتواها الاستقصائي، إضافة إلى مقابلات للحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة.

المرحلة الثالثة: واستغرقت (15 يوماً)، حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات، وتبسيط ما تضمنته من أسئلة، حيث كانت بسيطة وسهلة الفهم، وغير قابلة للتأويل، مع التوضيح عندما يتطلب الأمر ذلك أحياناً.

II- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ومجموعة التساؤلات التي تم استعراضها في إشكالية البحث والمقاربات التي تناولت ظاهرة الإنتاجية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وبعد جملة مستخلصات الدراسة الاستطلاعية في الميدان تم وضع فرضية عامة تحدد الإطار العام للبحث، وتوجهه حتى لا تتفرق الجهود نحو نقاط لا تخدم البحث.

والفرضية عادة هي إجابة مقترحة قد تكون حكماً تقريرياً أو تقييمياً يثبت أو ينفيه الواقع موضوع البحث، كما يعبر عن ذلك "موريس أنجرس" بقوله: «هي إجابة مقترحة لسؤال البحث، يمكن تعريفها

حسب الخصائص الثلاث الآتية: التصريح، التنبؤ، وسيلة للتحقق الامبريقي¹، بمعنى أن المرجو من الفرضية هو أن تكون واضحة وغير مبهمة، وتمكن من نتائج تبني عليها توقعات ما دامت الفرضية تقاس بمجموعة مؤشرات قابلة للتحقق الامبريقي، أي أنها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر أو متغيرات متعددة تتطلب القابلية للفحص والتحقق حتى تكون علمية، وهي تبقى تفسيراً مؤقتاً لمشكلة بحثية ما تقيس علاقة بين عنصرين أو أكثر للتحقق من ذلك امبريقياً²، أي يحاول الباحث التحقق من صدقها، وموضوع هذا البحث ينطلق من فرضية عامة مؤداها:

"الرضا الوظيفي له علاقة بتحسين الإنتاجية"

ولما كان لكل بحث علمي متغيراته، فإن لهذه الفرضية متغيرين رئيسيين، المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الإنتاجية).

وكل متغير له مؤشرات:

- مؤشرات المتغير المستقل: الاستقرار في العمل، بيئة العمل.

- مؤشرات المتغير التابع: أداء منتج، النجاح في الإنتاج.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية: فرضيتين فرعيتين وهما:

1- الفرضية الفرعية الأولى: الاستقرار في العمل يؤدي إلى أداء منتج.

(1) المتغير المستقل: الاستقرار في العمل

مؤشراته: الاطمئنان النفسي، الرغبة في العمل، الشعور بالارتياح، الانتماء.

(2) المتغير التابع: أداء منتج

مؤشراته: الكفاءة، المبادرة، الفعالية، الإتقان.

¹- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للطباعة والنشر، ط2، سنة 2006، ص 151.

²- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، المرجع السابق، ص 150.

- التجاذب بين المؤشرات:

- الاطمئنان النفسي الإلتقان.
- الرغبة في العمل المبادرة.
- الشعور بالارتياح الفعالية.
- الانتماء الكفاءة.

- الترابط بين المؤشرات:

- الاطمئنان النفسي يزيد من الإلتقان في العمل.
- الرغبة في العمل تزيد من المبادرة في العمل.
- الشعور بالارتياح يرفع من الفعالية في المؤسسة.
- الانتماء يزيد من الكفاءة في العمل.

2- الفرضية الفرعية الثانية: بيئة العمل المناسبة تزيد من النجاح في الإنتاج.

(1) المتغير المستقل: بيئة العمل

مؤشراته: الدافعية، الأجر المناسب، ظروف العمل، العلاقات الحسنة.

(2) المتغير التابع: النجاح في الإنتاج

مؤشراته: الابتكار، الجودة، رفع الإنتاج، التنافسية.

- التجاذب بين المؤشرات:

- الدافعية الابتكار.
- الأجر المناسب الجودة.
- ظروف العمل رفع الإنتاج.
- العلاقات الحسنة التنافسية.

- الترابط بين المؤشرات:
- الدافعية تعمل على إيجاد الابتكار لدى العمال.
- الأجر المناسب يساهم في تحسين الجودة.
- العلاقات الحسنة تزيد من التنافسية.

III- المنهج المستخدم:

يقصد بالمنهج تلك الطرق والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة¹، بمعنى أن أي دراسة علمية تتطلب منهجاً علمياً يحدد مسارها في البحث، ويمكن من تقصي الوقائع، حتى تكون النتائج لها قيمة علمية وعملية، والمنهج تحدده عادة طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة والتساؤلات المطروحة للتحقق في الفرضيات، وجملة الإجابات المرجو جمعها لتحليل وتفسير مشكلة البحث.

فالمنهج هو: «فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة وذلك إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون»².

ولكي يتم ضبط البحث وتكون النتائج موضوعية وصادقة وذات أهمية، تم اختيار المنهج الوصفي، أسلوبه تحليلي لأنه أفضل مناهج وصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر والأحداث والمواقف والآراء وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم، وهذه الاستنتاجات قد تستخدم لعدة أغراض منها تصحيح هذا الواقع أو تحديثه أو استكمالها أو تطويره.

إذاً فإنها تمثل فهمها للحاضر، الذي يستهدف توجيه المستقبل³، ومن ثمة سيكون تحليلاً سوسولوجياً لظاهرة الإنتاجية موضوع النقصي ومعرفة الظروف التي تحيط بتحسينها، من خلال علاقتها بالرضا الوظيفي.

¹ - عبد الهادي الجوهري: معجم علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1982، ص 182.

² - علي غربي: أسس المنهجية في علم الاجتماع، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 74.

³ - عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 1994، ص

IV- العينة المستخدمة:

بما أن مجتمع البحث قد تم تعيينه وهو كما يؤكد أنجرس «مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي»¹، وبما أن كل دراسة تتطلب تحديد العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث لفرض نتائج صادقة علمياً امبريقياً، لذلك تم اختيار العينة المناسبة والمتمثلة في العينة الطبقية التناسبية «نلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق وبإخلاص نسبة كل طبقة في مجتمع البحث وتسمى بالمعاينة الطبقية التناسبية»²، حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية لتفادي أي تحيز قد يكون - ما عدا حسب الجنس - خصوصاً أن مجتمع البحث في الغالب مجتمع متجانس ومن حيز جغرافي واحد (مؤسسة واحدة)، والذي يتكون من 62 مفردة تتضمن:

- الإطارات: 30.

- المشرفين: 63.

- عمال التنفيذ: 288.

- العمال المتعاقدون: 87.

- عمال الإدماج: 06.

حيث كانت النسبة: 15%.

ومنه: س _____ 15.

62 _____ 100.

$$\text{إذن: س} = \frac{15 \times 414}{100} = 62 \text{ مفردة كعينة البحث}$$

وبالتجزئة تكون العمليات التالية:

¹ - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص 298.

² - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، مرجع سابق، ص 305.

- الإطارات: 30 x 15%.
- المشرفين: 63 x 15%.
- عمال التنفيذ: 228 x 15%.
- العمال المتعاقدون: 87 x 15%.
- عمال الإدماج: 06 x 15%.

وعليه يكون الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة

النسبة من حجم العينة (%15)		النسبة من المجتمع الأصلي (%100)	طبيعة العمل الاحتمالات
05	4.5	30	الإطارات
09	9.45	63	المشرفين
34	34.2	228	عمال التنفيذ
13	13.05	87	العمال المتعاقدون
01	0.9	06	عمال الإدماج
62	62.1	414	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على وثائق المؤسسة.

V- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات متعددة، فقد تكون استمارة أو مقابلة أو ملاحظة أو سجلات ووثائق، حيث يعتمد على اختيار الأداة المناسبة على المنهج المستخدم في الدراسة ومدى ملائمة ذلك المنهج المستخدم مع تلك الأداة، كما يعتمد على معرفة الباحث وفهمه وخبرته في استخدام أداة معينة، وهي تختلف عن المنهج، فالأداة هي الوسيلة التي تخرج البيانات من مجتمع الدراسة، وتبقى الحاجة إليها ملحة لأنها الرابط الأول والأخير بين الباحث ومجتمع الدراسة، ومن بين الأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة ما يلي:

1- الملاحظة:

أولى وأهم الأدوات في أي بحث يجرى وفي جميع المجالات، تتطلبها معاينة مجتمع البحث وأفراد العينة، فهي تؤدي دوراً أساسياً ورئيسياً في الحصول على المعلومات المرغوبة المتعلقة بالسلوك في المواقف المختلفة المراد تشخيصها¹، ويتم اختيار أنواعها بما يخدم البحث ويمكن من رصد المعلومات حسب كل مرحلة.

وقد ساعدت هذه الأداة في:

- استقاء بعض المعلومات التي تعذر الوصول إليها بطرق أخرى، فالكثير من الحقائق والمعلومات لم يصرح بها لعدة اعتبارات سواء شخصية أو مهنية ...، والصدق في الإجابة أو التهرب منها له العديد من الدلالات.
- مكّنت الباحث من إدراك بعض الحقائق والشواهد التي تساعد في تحليل وتفسير البيانات المستقاة من الاستمارة.

2- المقابلة:

المقابلة من الأدوات الرئيسة لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات، وهي ليست بسيطة بل هي أداة فنية تعني التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوثين، والمقابلة تشير إلى: «حوار لفظي وجهاً لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر»².

وهي أنواع: مقابلة مفتوحة، ونصف مفتوحة، مغلقة، والمقابلة تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي تكون قد أغفلت في الاستمارة، أو قد لا تكون مسجلة في المستندات والوثائق.

¹ - عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 179.

² - محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، (د ط)، 1983، ص 336.

ولقد أعتمد في هذه الدراسة على المقابلة المفتوحة وهذا بترك المبحوث يعبر عن وضعه وظرفه المهني والاجتماعي سواء في المؤسسة أو خارجها.

من أمثلة أسئلة المقابلة ما يلي:

- في حالة وجود عمل إضافي مستعجل هل إدارة المؤسسة لها الحق في استدعاء العمال للقيام بعمل إضافي؟

- كيف يكون ردهم على ذلك؟

- هل يتم توفير الطلبات في الوقت المحدد بالمخزون المتوفر؟

- هل نظام العمل يتم تعديله في حالة وجود طلبات مستعجلة؟ وهل يتكيف العمال معه بسرعة؟

- هل هناك ملفات تأديبية منجزة في الفترة الأخيرة؟

3- الاستثمار:

الاستثمار هي الوسيلة الأكثر لجوء لها، لسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ولأنها تمكن من تقليل التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها، وأنها أفضل أداة لقياس متغيرات ومؤشرات البحث، وهي أداة مهمة تحتوي على نوعين من الأسئلة المغلقة والمفتوحة ونصف مغلقة، يتم تحديدها بناءً على فروض الدراسة ومؤشراتها.

أنها: «نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستثمار إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد»¹، وقد استعملت في الاستثمار أداة البحث أسئلة مغلقة واحتمالية (اختيارية)، وكان الهدف منها الحصول على إجابات لقياس مؤشرات الفرضيات.

وقد تم إعداد الاستثمار على مراحل، ففي البداية تم إعداد استثمار أولية بناءً على ملاحظات أولية ومن خلال تصفح دراسات سابقة وما أقرته النظريات المفسرة للرضا الوظيفي والإنتاجية.

¹- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، 1998، ص 181.

ثم تطبيق استمارة تجريبية على 08 أفراد من مجتمع البحث لمعرفة درجة التجاوب مع طبيعة الأسئلة ومعرفة درجة ملائمتها، حيث تم إلغاء بعض الأسئلة وعُدلت أخرى.

وبعد ذلك تم عرض هذه الاستمارة على مجموعة من المحكمين لهم إطلاع كبير وخبرة في الجانب المنهجي، ولهم علاقة بالاختصاص وموضوع البحث، حيث تم تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى مما لم يلق الإجماع بنسبة كبيرة استناداً إلى مبررات علمية ومعرفية ومنهجية.

وبعد الأخذ بالتعليمات المستقاة من المحكمين والأستاذ المشرف، صيغت الأسئلة بكيفية تمكن من تحقيق الفرض دون لبس أو تأويل أو غموض في المعنى، مما قد يؤثر في الاستجابة وفي نتائج البحث.

حيث تم تصحيح خطأ مطبعي في السؤال رقم: 09، وفي السؤال رقم: 25 تم إضافة كلمة "المناسبة"، كما تم تعديل السؤال رقم: 14 وهذا بتعويض مفهوم التنظيم بعبارة "طريقة تنفيذ المهام"، أما في السؤال رقم: 24 تم تبديل اختيارات (نعم، لا) باختيارات (دائماً، أحياناً، أبداً)، في حين تم تعويض إطار تقني بإطار وعامل إشراف بمشرف في السؤال رقم: 07، لتصل في الأخير إلى صيغتها النهائية.

4- الوثائق:

هي وسيلة توفر على الباحث كثيراً من الجهد والوقت، وتقدم له معلومات موثقة سابقة وأنية، وهي وثائق رسمية في مجموعها، وهي تساعد على إثبات فرضيات البحث وقد كانت الاستفادة منها كالاتي:

الاطلاع والتأكد من بعض المعلومات والمعطيات المتاحة.

VI- الخصائص السوسيو - شخصية:

تشكل البيانات الشخصية مرجعية لصدق البيانات التي تم تجميعها بشأن تحسين الإنتاجية، وهي معياراً يشكل أساس التحليل ومناقشة فرضيات الدراسة، باعتبار خصائص مفردات البحث وخصائص مجتمع البحث ككل، حيث تساهم في عملية التكميم لأن هذه المعطيات تتدخل كلياً أو جزئياً مع باقي الأسئلة التي تم تداولها وهي كالاتي:

- الذكور بنسبة (97.17%) أكثر أفراد العينة (مجتمع ذكوري أكثر فاعلية).

- الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) الأكثر بروزاً بين أفراد العينة (61.30%) ممثلين لمجتمع فتي حيث الشباب يشكلون أكثر من 75%.
- الفئات العمرية من عزاب ومتزوجين الأكثر تمثيلاً في عينة البحث (الأكثر اتزان واستقرار بالنظر إلى الظاهرة المدروسة).
- العمال الذين لهم مستوى دراسي (متوسط وثنائي) الأكثر تمثيلاً بنسبة (66.14%) بين أفراد العينة وأكثر وعياً بأبعاد الظاهرة التي تجري الفعل الإنتاجي في المؤسسة.
- العمال المنحدرون من المدينة هم الأكبر نسبة في عينة البحث بنسبة (66.13%) نتيجة لموقع المؤسسة وكذلك طبيعة التوزيع الجغرافي للسكان.

VII- أساليب التحليل:

تعتبر المعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من ميدان الدراسة أساس فهم وتفسير النتائج، وقد تم في هذه الدراسة استخدام أسلوبين للتحليل، هما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي.

1- الأسلوب الكمي:

استخدم هذا الأسلوب في تفرغ البيانات الناتجة عن تطبيق استمارة البحث ومعالجتها بالاعتماد على الإحصاء الوصفي في حساب التكرارات والنسب المئوية، وبالاعتماد على الإحصاء الاستدلالي (معامل التوافق $R_T = \sqrt{\frac{C-1}{C}}$ لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة).

حيث: $c3 + c2 + c1 = C$.

$$.0.05 = \alpha$$

درجة الحرية (DF) = (A-1) (B-1).

ومنه:

$$X_C^2 = \frac{N \cdot R_T^2}{1 - R_T^2}$$

وهذه المعادلة تعبر عن العلاقة المراد حسابها بين متغيرات الدراسة.

2- الأسلوب الكيفي:

يستخدم هذا الأسلوب في تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها بعد المعالجة الإحصائية وتدعيمها بالملاحظات الميدانية والدراسات والنظريات التي تناولت موضوع الدراسة للوصول في الأخير إلى استخلاص النتائج العامة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم توضيح أهم الخطوات المنهجية التي استعملت في الدراسة، حيث تم التعرض إلى الأدوات المنهجية التي استعملت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة (المكانية والزمنية والبشرية)، وكذلك المنهج المتبع في الدراسة.

وقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سنداً منهجياً يساعد في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانياً وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكّن من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني المتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة، ومن ثمة الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل السادس: معالجة النتائج (عرض وتحليل وتفسير النتائج)

تمهيد

I- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الأول

II- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثاني

III- عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثالث

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية من مجالات البحث الزمنية والبشرية والمكانية، إضافة إلى المنهج المتبع وطبيعة العينة وأدوات جمع البيانات، وأيضاً التطرق إلى الخصائص السوسيو-مهنية للمبحوثين.

سيتم في هذا الفصل القراءة السوسولوجية لأرقام الجداول وتحليلها وتفسيرها حسب واقع الدراسة والإجراءات العملية المستعملة، وحتى يتم التأكد من مدى الصدق ووظيفة النتائج أو حتى خطأها.

وقد تم تقسيم الفصل إلى:

- جداول البيانات الشخصية ومن ثمة الخصائص السوسيو-مهنية لأفراد العينة.

- جداول الاستقرار في العمل وأداء المنتج.

- بيئة العمل والنجاعة في الإنتاج.

I- عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الأول:

الجدول رقم (03): جنس المبحوثين

النسب المئوية	التكرارات	الجنس الاحتمالات
95.13%	59	ذكر
04.84%	03	أنثى
100%	62	المجموع

من أرقام الجدول يتضح أن أغلب العاملين ذكور بنسبة 95.13% مقابل 04.84% إناث، وهذا راجع لطبيعة النشاط الممارس في هذه المؤسسة الصناعية، والذي يمتاز باستعمال القوة البدنية والجسمية، إضافة إلى أن العامل بالمؤسسة يجب أن تتوفر فيه صفة التحمل، وهذه مواصفات لا توجد في الأنثى نتيجة لتركيبها النفسية والفيزيولوجية، ولهذا يلجأ القائمون على المؤسسة في عملية التوظيف والانتقاء على وضع مواصفات ثلاث فئة الذكور وتساعدهم على التوظيف على حساب الإناث.

ومعنى ذلك أن اليد العاملة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لها خصوصيات سوسيوولوجية

تعني الرجال.

ومنه فمجتمع الدراسة الذي هو مؤسسة الخزف الصحي بالميلية هو مجتمع ذكوري.

الجدول رقم (04): سن المبحوثين

النسب المئوية	التكرارات	السن الاحتمالات
00.00%	00	أقل من 20 سنة
14.51%	09	من 20 إلى أقل من 30 سنة
61.30%	38	من 30 إلى أقل من 40 سنة
22.58%	14	من 40 إلى أقل من 50 سنة
01.61%	01	من 50 سنة فما فوق
100%	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي هم شباب بنسبة 75.81%، وهذا يعود إلى إستراتيجية المؤسسة في التوظيف والاستقطاب التي تراعي طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة قوية وناضجة وذات مستوى تكويني يسمح للعامل بأداء المهام المهنية بكفاءة (انظر الجدول رقم 05)، ثم تأتي الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة وهم كهول بنسبة 22.58%، وهذا راجع لتترك عمال هذه الفئة المؤسسة والتحاق بمؤسسات أخرى حاملين معهم الخبرة وحتى تحافظ عليهم المؤسسة قامت بترقيتهم إلى مشرفين (انظر الجدول رقم 09)، في حين أن العمال الذين يفوق عمرهم عن 50 سنة وتقدر نسبتهم بـ 01.61%، وهذا بسبب خروج العمال الذي يزيد عمرهم عن 50 سنة إلى التقاعد (التقاعد المسبق)، أما العمال الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة فلا يوجدون في المؤسسة، حيث تتعدم نسبتهم وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد على الربحية، مما يحتم على العامل أداء جيد ومنتج وأن المنتمين لهذه الفئة يفتقدون إلى التكوين اللازم حتى يؤدون العمل بشكل جيد، وهذا يحتم على المؤسسة عدم توظيفهم.

ومعنى ذلك أن اليد العاملة في مؤسسة الخزف الصحي بالمليية تتسم ببعض الخصائص الفيزيولوجية كالقوة البدنية والقدرة على التحمل والنضج العقلي، ومنه مجتمع البحث شبابي في الغالب.

الجدول رقم (05): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي الاحتمالات
06.45%	04	ابتدائي
30.64%	19	متوسط
35.50%	22	ثانوي
27.41%	17	جامعي
100%	62	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن العمال الذين لهم مستوى ثانوي ومتوسط نسبتهم 66.14%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التنفيذي الذي يتطلب مستوى دراسي مقبول فقط، حيث يسمح لصاحب هذا المستوى بأداء مهامه المهنية على أحسن ما يرام، إضافة إلى أنهم يمكنهم تشغيل الآلات واستعمالها لأن التكنولوجيا المستعملة قديمة نوعاً ما، في حين أن فئة الجامعيين سواء مهندسين أو تقنيين أو مسيرين

وهي فئة الإطارات التي تعمل في مناب تقنية أو إدارية تقدر نسبتهم بـ 27.41%، وهذا بسبب توظيف المورد البشري المتخصص يستطيع استعمال التكنولوجيا الحديثة التي تقوم المؤسسة بإدخالها (تجديد الآلات)، إضافة إلى اعتمادها على سياسة التكوين وخاصة الخارجي وهذا بعقد اتفاقيات مع معاهد وطنية وأجنبية متخصصة من أجل حصول إطاراتها على ماستر مهني.

أما المستوى الابتدائي فالعمال الحاصلين على هذا المستوى فتقدر نسبتهم بـ 06.45% وهي فئة آيلة للزوال، وهذا يعود لكبر سنهم وأنهم التحقوا بالمؤسسة في فترة التسعينات من القرن الماضي، وهو ما يدل على أنهم على عتبة التقاعد.

ومعنى ذلك أغلب الفئات التعليمية توجد وتتعايش في مؤسسة الخزف الصحي وهي تكون على شكل هرم قاعدته العمال الحاملين لمستوى ثانوي ومتوسط وقيمته الإطارات والتقنيين الحاصلين على شهادات عليا (جامعية)، حيث أن الأداءات تتمايز حسب طبيعة المهام المهنية المسندة ومنه إنتاجية العامل وكذلك الرضا الوظيفي.

وعليه فإنه يوجد تمايز بين الرضا الوظيفي للعمال وإنتاجيتهم في العمل حسب مستواهم التعليمي.

الجدول رقم (06): الحالة العائلية للمبحوثين

النسب المئوية	التكرارات	الحالة العائلية الاحتمالات
37.10%	23	أعزب
62.90%	39	متزوج
00.00%	00	أرمل
00.00%	00	مطلق
100%	62	المجموع

من أرقام الجدول يلاحظ أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية متزوجين بنسبة 62.90% مقابل 37.10% غير متزوجين، وهذا يعود لطبيعة البيئة الاجتماعية التي ينحدر منها هؤلاء العمال التي تتحكم في سلوك أفرادها، ومنه اتجاههم نحو الزواج حيث نجد أن عامل السن هو المحدد الرئيسي للزواج (انظر الجدول رقم 05).

أما العمال المطلقين والأرامل فهم غير موجودين بالمؤسسة بنسبة 00.00%، وهذا بسبب وجود استقرار عائلي للعمال المتزوجين وكذلك السن فهم في الغالب شباب (انظر الجدول رقم 05).

ومعنى ذلك أن العمال المتزوجين لهم مسؤوليات أسرية التي تعد بمثابة تدريب لتحمل المسؤوليات المهنية ما يعطي احتمال كبير لاستمرار هؤلاء العمال في المؤسسة، على عكس العمال غير المتزوجين الذين لهم قابلية لتغيير وتبديل المؤسسة في حال وجود عرض عمل أفضل.

وعليه الحالة العائلية لعمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لها دور في استمرار في المؤسسة إلى غاية تقاعدهم، وهو ما يسمح بتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

الجدول رقم (07): محل إقامة المبحوثين

النسب المئوية	التكرارات	محل الإقامة الاحتمالات
33.87%	21	ريف
66.13%	41	مدينة
100%	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بنسبة 66.13%، وهذا راجع للموقع الجغرافي للمؤسسة الذي هو على مشارف مدينة الميلية، فمن المصلحة الاقتصادية للمؤسسة توظيف عمال يقطنون قريبا حتى توفر مصاريف النقل والإطعام...، إضافة إلى أن سكان المدينة لهم فرص أكثر للتوظيف، في المقابل نجد أن العمال المقيمين بالريف نسبتهم 33.87% ويعود هذا إلى أنهم يتميزون بقوة بدنية وجسمية تناسب حجم المهام المنوطة بهم في المؤسسة (وحدة الإنتاج) حيث يشتغلون في التنفيذ كما أن لهم ميزة الصبر.

ومعنى ذلك أن قرب المؤسسة من المدينة يعطيها نوع من المرونة في ممارسة نشاطاتها وخاصة استقطاب المورد البشري، بحيث يمكنها من تنويع مصادره بما تسمح له مقتضيات الظروف.

ومنه فالطابع المدني للمؤسسة يجعلها أكثر اطلاعاً على انشغالات وتوجهات العمال، مما يعطي الفرصة لتلبيتها بحيث يسمح بإيجاد نوع من الرضا الوظيفي للعمال ومنه إقبالهم على العمل بكل جدية وفعالية وكفاءة.

الجدول رقم (08): أقدمية المبحوثين في المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية الاحتمالات
09.68%	06	أقل من 05 سنوات
40.33%	25	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
32.25%	20	من 10 إلى أقل من 15 سنة
14.52%	09	من 15 إلى أقل من 20 سنة
03.22%	02	من 20 سنة فما فوق
100%	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن العاملين بالمؤسسة لهم أقدمية معتبرة تتراوح ما بين 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 40.33% وهي في المرتبة الأولى ثم بعد ذلك يأتي العمال الذين لهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 32.25% وهذا راجع لعملية تحديد المورد البشري التي باشرته المؤسسة، وهذا من أجل خلق ديناميكية للعملية الإنتاجية بتوظيف اليد العاملة الشابة ذات مستوى تعليمي جيد (انظر الجدول رقم 05) لجعل المؤسسة مؤسسة تنافسية، أم فئة العمال التي لهم أقدمية تتراوح ما بين 15 إلى أقل من 20 سنة فهي تمثل نسبة 14.52% وهذا يعود إلى أن هؤلاء هم الذين احتفظت بهم المؤسسة بعد إعادة هيكلتها في التسعينات من القرن الماضي ويتميز عمال هذه الفئة بالخبرة والفعالية في الأداء، في حين أن الفئتين الأخيرتين وهما فئة العمال المنتمين لأقل من 05 سنوات بنسبة 09.68% وفئة العمال المنتمين لأكثر من 20 سنة أقدمية بنسبة 03.22% ويرجع هذا الانخفاض في النسبتين إلى عدم توجه المؤسسة إلى التوظيف الدائم أو المباشر في السنوات الأخيرة، بل لجأت إلى مكاتب التوظيف بعقود مؤقتة لا تتعدى العامين (02 سنة)، أما انخفاض النسبة الثانية فيعود إلى خروج أغلب عمال هذه الفئة إلى التقاعد المسبق أو الذهاب إلى العمل في مشروع مصنع بلارة للحديد واللب لأن لديهم خبرة وكفاءة ومهارة في العمل.

ومعنى ذلك أن الأقدمية في العمل تمكن العامل من أداءه لواجباته المهنية بكل راحة وفعالية وهو ما يشعره بالرضا عن عمله ومنه تحسين إنتاجيته.

ومنه فمجتمع مؤسسة الخزف الصحي بالميلية له أقدمية في العمل مقبولة تمزج بين الخبرة والكفاءة والفعالية.

الجدول رقم (09): طبيعة العمل في المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	طبيعة العمل الاحتمالات
56.45%	35	عامل تنفيذ
24.20%	15	مشرف
11.29%	07	تقني
08.06%	05	إطار
100%	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن عمال التنفيذ نسبتهم 56.46% وهذا راجع لطبيعة الدراسة التي تفرض أخذ عينة من وحدة الإنتاج، أما المشرفين فتقدر نسبتهم بـ 24.20% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بعمال التنفيذ وهو ما يدل على أن الإشراف في مؤسسة الخزف الصحي هو إشراف لصيق، أما التقنيين فنلاحظ أن نسبتهم مرتفعة هي أيضاً، حيث تصل إلى 11.29% وهذا بسبب إدخال المؤسسة لتكنولوجيا حديثة جداً ووجب توظيف هذه الفئة من اليد العاملة، في المقابل نجد أن نسبة الإطارات التي هي في حدود 08.06% طبيعية مقارنة بالخريطة التنظيمية لدائرة الإنتاج بالمؤسسة، حيث أن كل مصلحة من مصالح الدائرة لها مسؤولين في الحدود التي تسمح بتسيير هذه المصالح بشكل جيد.

يعني ذلك أن طبيعة العمل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تفرضه التكنولوجيا المستعملة والمستوى التعليمي وطريقة أداء المهام.

ومنه فالعمل في المؤسسة يعتمد في الغالب على أداء المهام بطريقة بسيطة، ويتميز بمستوى إشراف ضعيف بحيث يخضع العامل إلى التقييم وفق مستويين (درجة 01، درجة 02)، وهذا ما يساهم في تحديد مستوى الرضا عن العمل المنجز، ومنه إنتاجية العامل، وهو ما أكده رئيس مصلحة المستخدمين (مكتب الأجور) في مقابلة معه، حيث يتم تقييم الأداء كل شهر من طرف مشرفين.

II- عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الثاني:

الجدول رقم (10): مستوى رغبة عمال المؤسسة في العمل

النسب المئوية	التكرارات	رغبة العمال الاحتمالات
22.10%	14	رغبة قوية
51.62%	32	رغبة مقبولة
25.80%	16	رغبة ضعيفة
100%	62	المجموع

من خلال أرقام الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن رغبتهم مقبولة وقوية بنسبة 74.20%، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي تولي أهمية كبيرة لحالة الفرد العامل النفسية وهو يؤدي مهامه المهنية، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو"، وكذا إعداد برامج ومخططات عمل تتلائم مع القدرات الجسمية والتعليمية للعامل (انظر الجدولين 04 و 05)، حتى يستطيع أداء هذه المهام بسهولة ودون حوادث عمل وهو ما أشارت إليه دراسة الحركة والزمن ونظرية الإدارة العلمية لـ "تايلور"، ورغبة في التميز من العامل كما أشارت نظرية الانجاز لـ "ماك ليلاند"، في المقابل نجد أن المبحوثين الذين يقرون أن رغبتهم ضعيفة للعمل في المؤسسة، فهذا بسبب أن طموحاتهم المستقبلية الكبيرة سواء الاجتماعية أو المهنية ولا يمكن للامتيازات التي توفرها المؤسسة أن تلبّيها، وهو ما توصلت إليه دراسة "ميلاط نضرة" وتناولته نظرتي (تدرج الحاجات لـ "ماسلو" ونظرية الدور).

ومعنى ذلك أن المؤسسة تهتم بالجانب الإنساني للعامل من خلال محاولتها التوفيق بين الجانب النفسي للعامل والجانب التنظيمي المتمثل في تقديم أداء جيد وهذا يجعل الأول المحرك الأساسي لتحقيق الثاني.

وعليه فرغبة عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية هي رغبة مقبولة جداً، رغم المحاولات التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل توفير جميع الظروف التي تسمح بتكوين رغبة قوية مساعدة على تقديم أداء منتج.

الجدول رقم (11): الرغبة في العمل

النسب المئوية	التكرارات	الرغبة في العمل الاحتمالات
01.61%	01	طبيعة التكوين
74.19%	46	المهام المسندة
17.74%	11	حب المهنة
06.46%	04	أخرى
100%	62	المجموع

من أرقام الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين يرون أن ما يؤدي إلى رغبتهم في العمل هي المهام المسندة، فنسبتهم تقدر بـ 74.19% وهذا يعود إلى طبيعة العمل الذي يميز دائرة الإنتاج، حيث أن العمال في هذه الدائرة يؤديون المهام المهنية بسهولة نتيجة تكرار العمليات والحركات الإنتاجية، وهذا لاعتماد المؤسسة على تكنولوجيا بسيطة جداً وما أكدته دراسة "تايلور" و "عبد الكريم حسين" ونظرية الإدارة العلمية، في المقابل نجد أن المبحوثين الذين يعتقدون أن حب المهنة هي التي تؤدي إلى الرغبة في العمل فنسبتهم تقدر بـ 17.74%، وهذا راجع لأنهم التحقوا بالعمل بالمؤسسة عن قناعة وبعد أن كانت لديهم عدة بدائل للتوظيف في مؤسسات أخرى وهو ما تناولته نظرية التوقع ونظرية القيمة بالنظر إلى الوظيفة وما تقدمه لشاغلها، أما بالمبحوثين الذين أجابوا أن طبيعة التكوين هو الذي يؤدي إلى الرغبة في العمل فنسبتهم 01.61%، وهذه الفئة هي الإطارات والتقنيين الذين يستفيدون من فترة إلى أخرى من دورات تكوينية سواء داخل الوطن أو خارجه حسب الهدف من التكوين وخاصة في الفترة الأخيرة بعد مباشرة المؤسسة في تجديد التكنولوجيا المستعملة فيها (انظر الجدول رقم 05) وهذا ما تطرقت إليه النظرية البيروقراطية ونظرية التبادل الاجتماعي.

ومعنى ذلك أن المهام المسندة للعامل بدائرة الإنتاج تتميز بنوع من الخصوصية المهنية، وبما أن المؤسسة في طور تجديد التكنولوجيا المستعملة في هذه الدائرة وجب تكوين عمال هذه الدائرة حتى يستطيعوا استعمال هذه التكنولوجيا ومنه إيجاد رغبة لديهم تساعد على الأداء الفعال.

ومنه فالرغبة في العمل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تتحدد بطبيعة المهام المسندة للعامل وحبه للمهنة وقدرته على إنجازها في الوقت المحدد وبالكفاءة اللازمة.

الجدول رقم (12): حب المهنة يسمح بتقديم مقترحات جديدة في العمل

النسب المئوية	التكرارات	حب المهنة الاحتمالات
20.97%	13	دائماً
72.58%	45	أحياناً
06.45%	04	أبداً
100%	62	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يؤكدون أن تقديم لمقترحات جديدة في العمل يكون في بعض الأحيان بنسبة 72.58%، وهذا راجع لطبيعة مهامهم المهنية التي لا تتعدى ضمان سير العملية الإنتاجية وأن تقديم هذه المقترحات يكون في إطارها فقط وهو ما تؤكد النظرية البيروقراطية من خلال تقيد العامل بمهامه المهنية في إطار القانون الداخلي للمؤسسة، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن حب المهنة يدفعهم إلى تقديم مقترحات جديدة في العمل وبصفة دائمة فتقدر نسبتهم بـ 20.97%، وهذا يعود لكونهم يشغلون مناصب مسؤولياتها تتحتم عليهم تقديم لمقترحات في العمل بصفة دائمة وهو ما أشارت إليه النظرية المذكورة سالفاً، إضافة إلى أنهم التحقوا بالمؤسسة عن قناعة بعد أن كانت لهم عدة بدائل وهذا ما تناولته نظرية القيمة لـ "لوك" من خلال اعتقاد العامل أن هذه المهنة تمنحه المكانة التي يريدها، وأن مستواهم التعليمي جامعي (انظر الجدول رقم 05 والجدول رقم 09)، في حين نجد المبحوثين الذين لا يعتقدون أن حب المهنة يدفع لتقديم مقترحات جديدة نسبتهم 06.45% وهذا بسبب سياسة المؤسسة في اتخاذ القرار التي تقوم على فئة فقط دون الجميع رغم حبهم لمهنتهم، فإذا لم يكن المنصب له مسؤوليات مرتبطة باتخاذ القرار فإنه لا يتم مشاركتهم في ذلك وهو ما توصلت إليه دراسة "ميلاط نضرة".

ومعنى ذلك أن تقديم مقترحات جديدة في العمل يخضع لطبيعة منصب العمل والمهام المسندة والمستوى التعليمي للعامل وقدرته على تقديم مقترحات مفيدة، أما حب المهنة ودوره في تقديم مقترحات يرجع للعامل نفسه من خلال تقديره لموقفه في حالة تقديم المقترحات وفي حالة عدم تقديم هذه المقترحات الجديدة.

وعليه فحب العامل لمهنته لا يؤدي به في جميع الحالات إلى تقديم مقترحات جديدة في العمل وفي كل الأوقات ولكن يكون خلال الأزمات والظروف الطارئة التي تصيب السير العادي للعملية

الإنتاجية في إطار المهام المسندة وبإرادة العامل ما عدا الذين يشغلون مناصب مسؤولياتها تفرض عليهم ذلك، ومنه فحب المهنة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يدفع العمال في الغالب إلى تقديم مقترحات جديدة.

الجدول رقم (13): وجود داعي للعمل الإضافي

النسب المئوية	التكرارات	وجود داعي للعمل الإضافي الاحتمالات
35.48%	22	مستعد للعمل ساعات إضافية
20.97%	13	تتطوع للعمل ساعات إضافية
29.04%	18	تكون تحت تصرف الإدارة لعمل ساعات إضافية
14.51%	09	أخرى
100%	62	المجموع

من خلال أرقام الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين لهم استعداد لعمل ساعات إضافية نسبتهم 35.48%، وهذا راجع لوجود قناعة لدى هؤلاء العمال أن مصدر رزقه مرتبط بالمؤسسة واستمرارها في النشاط، ولهذا فحالتهم النفسية تكون مستعدة في أي وقت وفي جميع الظروف لعمل ساعات إضافية، في حين أن المبحوثين الذين يؤكدون أنهم تحت تصرف الإدارة لعمل ساعات إضافية فتقدر نسبتهم بـ 29.04%، وهذا يعود لخوفهم من التعرض لعقوبات إدارية حيث يؤدي العمل في هذه الساعات الإضافية دون رغبة ولا فعالية في الأداء، وهذا ما تطرقت إليه النظرية التفاعلية الرمزية بحيث أن التفاعل السابق بين العمال والمؤسسة ترك في نفس الموقف صورة جيدة في أذهان العمال أما في الحالة الثانية فترك صورة سيئة ومجموع هاتين العينتين والمقدرة بـ 40 مبحوث بنسبة 64.52% فهم يعملون ساعات إضافية دون النظر إلى مستوى رغبة كل عامل والجهد المبذول من طرفه ونوعية هذا الجهد بأجر محدد للساعة الإضافية الواحدة حسب الاتفاقية الجماعية وهو ما توضحه النظرية البيروقراطية بتأكيد المعيار القانوني، أما المبحوثين الذين أجابوا أنهم يتطوعوا لعمل ساعات إضافية فنسبتهم 20.97% وهذا بسبب وجود شعور لديهم بأن المؤسسة تمثل جزء من حياتهم، فانتماء هؤلاء إليها يكون كبير نتيجة لأنهم لديهم أقدمية معتبرة في هذه المؤسسة وكذا أنهم التحقوا بالمؤسسة في مناصب كان الآباء يشغلونها قبل ترك

المؤسسة (تقاعد، وفاة) وهو ما تطرقت إليه نظرية الانجاز لـ "ماك ليلاند" من خلال حاجة العامل للانتماء بتكوين علاقات إنسانية داخل المؤسسة.

ومعنى ذلك أن العمل لساعات إضافية في مؤسسة الخزف الصحي له دواعي مختلفة حسب تصور وهدف كل عامل، وهو يخضع لمعايير تنظيمية وقانونية يجب على العمال التقيد بها واحترامها وتنفيذها مهما كانت جودة الأداء.

ومنه فجميع عمال المؤسسة يؤدون العمل الإضافي في حال وجود داعي ذلك وبطلب من الإدارة وأن غالبيتهم مستعدة لذلك وهذا ما أكدته رئيس تسيير الموارد البشرية في مقابلة معه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية تمنح الإدارة الحق في استدعاء أي عامل وفي أي وقت دون أخذ رأيه في ذلك من أجل القيام بعمل إضافي.

الجدول رقم (14): العمل الإضافي

النسب المئوية	التكرارات	العمل الإضافي الاحتمالات
24.20%	15	جدية أكبر
35.48%	22	طريقة عادية
29.03%	18	مجرد تنفيذ المهام
11.29%	07	أخرى
100%	62	المجموع

من أرقام الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين يقرون بأن العمل الإضافي المنجز من طرفهم يتم بصورة عادية نسبتهم 35.48%، وهذا راجع لطبيعة المهام بما أنهم عمال التنفيذ فمهام العمل في الدوام العادي هي نفسها المهام المهنية التي يؤديونها خلال عمل ساعات إضافية ، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن العمل الإضافي هو مجرد تنفيذ المهام فنقدر نسبتهم بـ 29.03%، وهذا يعود لعدم وجود رغبة لدى هؤلاء العمال لعمل ساعات إضافية وأنه يوجد إكراه ممارس من طرف الإدارة عليهم وهو ما أشار إليه نظرية الإدارة العلمية بتقسيم العمل (عمودي) فالإدارة تأمر والعمال ينفذون، في حين نجد المبحوثين يؤكدون أن عملهم الإضافي يتم بجدية أكبر بنسبة 24.20%، وهذا بسبب أن هؤلاء العمال على يقين أن هذا العمل الإضافي هو في فائدتهم بحيث يساهم في زيادة أجرهم بالحصول على تقييم جيد من الإدارة

خلال عملية تقييم الأداء وهو ما تقره نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التوقع (زيادة الجهد، زيادة الأجر).

ومعنى ذلك أن جودة العمل الإضافي الذي يقوم به العامل في المؤسسة يكون حسب الهدف الذي يريده من أداء ذلك العمل ومدى تقبله له.

ومنه فعمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية كلهم يؤدون العمل الإضافي الموكل إليهم حسب الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة، ولكن طريقة الأداء وفعاليتها تختلف باختلاف الحالة النفسية وقت أداء المهام وهدف كل عامل.

الجدول رقم (15): الشعور بالراحة أثناء أداء العمل وانعكاس ذلك على الأداء

النسب المئوية		التكرارات		الشعور بالراحة أثناء أداء المهام	
				الاحتمالات	
%06.45	%14.52	04	09	الإقبال أكثر على العمل	
%37.10		23		أداء العمل بجدية أكبر	
%46.77	%79.03	29	49	تقبل أوامر العمل	
%03.23		02		أخرى	
%06.45		04		أبداً	
%100		62		المجموع	

من أرقام الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين أجابوا أن شعورهم بالراحة أثناء تأدية المهام يكون في بعض الأحيان بنسبة 79.03%، وهذا راجع لطبيعة العلاقة التي تكون داخل الموقف التفاعلي وتأثيرها بالمتغيرات الخارجية من الحالة العائلية للعامل (انظر الجدول رقم 06) ونمط الإشراف، وهو ما توصلت إليه دراسة ونظرية العاملين لـ "فريدريك هرزبرغ" ودراسة كل من "المحتسب وجلود" و "ساعد لزهري" أما الذين أقروا بأن شعورهم بالراحة يكون بصفة دائمة فنسبتهم 14.51%، وهذا يعود لطبيعة المهام الموكلة لهم التي تتميز بنوع من الاستقلالية في تنفيذها وكذا الامتيازات المترتبة عليها ، أما ما يخص الذين يعتقدون بأن الشعور بالراحة يؤدي إلى تقبل الأوامر فنسبتهم 46.77%، وهذا بسبب وجود علاقة تفاعلية بين العمال والمشرفين التي تتميز بالاحترام المتبادل وكيفية تقديم التعليمات التي تأخذ في الحسبان حالة العامل النفسية ومستوى تفكيره، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" ونظرية

(Z)، في حين الذين يؤدون العمل بجدية أكبر من المبحوثين فتقدر نسبتهم بـ 37.10%، وهذا يعود لطبيعة العلاقة التبادلية بين العامل والمؤسسة من خلال المنصب بحيث أن منصب العمل يمنح لصاحبه امتيازات بمقابل ذلك يؤدي العامل مهامه المهنية بكل فعالية وكفاءة وجودة وأكدته نظرية التبادل الاجتماعي، والذين أجابوا بأن الشعور بالراحة يدفعهم إلى الإقبال أكثر على العمل فنسبتهم 06.90%، وهذا يعود لوجود قوة دافعة داخلية وهي الراحة التي توجه سلوك العامل نحو بذل مجهودات أكثر وهو ما أشارت إليه نظرية العاملين من خلال العوامل الدافعة، في حين المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون بالراحة أثناء تأدية المهام بصفة مطلقة بنسبة 06.45%، وهذا راجع لمستواهم التعليمي المحدود الذي لا يسهل عليهم أداء المهام المهنية دون تدخل المشرفين من حين لآخر (انظر الجدول رقم 05).

ومعنى ذلك أن الشعور بالراحة أثناء العمل لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يدفع العامل لأداء مهامه المهنية برغبة وجدية ويتغير هذا الشعور بتغير الحالة النفسية لهذا العامل والعوامل المساهمة فيه.

ومنه فعمال المؤسسة لديهم شعور بالراحة أثناء تأدية المهام المهنية في أغلب الأحيان نتيجة لتوفر أغلب الظروف التي تؤدي إلى شعور العامل بالراحة.

الجدول رقم (16): طريقة العمل في المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	طريقة العمل الاحتمالات
70.97%	44	مناسبة لأداء أفضل
25.80%	16	يساعد على بذل مجهود أكبر
03.23%	02	يدفع إلى إتقان العمل
100%	62	المجموع

نلاحظ من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يؤكدون أن الطريقة المتبعة في العمل (دائرة الإنتاج) هي طريقة مناسبة لأداء أفضل بنسبة 70.97%، وهذا راجع لبساطة التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة، التي لم تقم بتجديدها، إضافة إلى التوظيف الذي تراعي فيه المؤسسة المؤهلات العلمية والقدرات البدنية حتى يتمكن العامل من إنجاز مهامه المهنية بكل أريحية وهذا ما أقرته نظرية الإدارة العلمية، في حين نجد المبحوثين الذين يقرون أن الطريقة المتبعة في أداء المهام تساعد على بذل مجهود أكبر، وهذا يعود

للتكوين المهني الذي أجراه العامل سواء داخل المؤسسة أو خارجها والذي مكّنه بالتحكم في الآلات واستعمالها بكل كفاءة وفعالية (انظر الجدول رقم 11) وهو ما توصلت إليه دراسة "بوعريوة الربيع" وتوصي به نظرية الإدارة العلمية، أما المبحوثين الذين يرون أن الطريقة المتبعة في أداء المهام المهنية في المؤسسة تدفع إلى إتقان العمل فنسبتهم 03.23% وبسبب الاعتماد في العملية الإنتاجية على تكرار المهام التي يقوم بها العامل ما يؤدي إلى حفظها ومنه يتقنها.

وعليه فالطريقة المتبعة في العمل بمؤسسة الخزف الحي هي طريقة بسيطة تعتمد تكنولوجيا قديمة التي تركز على تكرار الحركات بصفة دائمة ما يساهم في تسهيل أداء العمل وإتقانه.

ومنه فطريقة العمل في المؤسسة تساعد العامل على أداء مهامه المهنية بأريحية وحيوية ما يساهم في جودة الأداء ومنه إنتاجية عالية.

الجدول رقم (17): الشعور بالانتماء إلى المؤسسة

النسب المئوية		التكرارات		الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	
				الاحتمالات	
%33.87	%25.81	21	16	دائماً	
		33		أداء المهام بكفاءة	
%53.23		05	43	أحياناً	
%08.06	%69.35			سرعة تنفيذ المهام	
%04.84		03		أخري	
%100		62		أبداً	
				المجموع	

يتبين من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يعتقدون أن الشعور بالانتماء للمؤسسة في بعض الأحيان فنسبتهم تقدر بـ 69.35%، وهذا راجع للآثار والنتائج عن كل موقف تفاعلي بين الإدارة والعامل في أزمنة مختلفة، فإذا كانت هذه النتائج إيجابية فإن شعور العامل بعد ذلك الموقف يكون الاعتزاز والإحساس بالانتماء، مثل الحصول على ترقية والاستفادة من تكوين، وفي موقف آخر يتعرض له نفس العامل وكانت نتائجه سلبية فإنه يشعر بعدم اهتمام المؤسسة به ما يضعف انتمائه إليه مثل الخصم من الراتب وهو ما تؤكد النظرية التفاعلية الرمزية، في حين أن من المبحوثين يقولون أن إحساسهم وشعورهم بالانتماء يكون بصفة دائمة بنسبة 25.81%، وهذا يعود لوجود قناعات لدى هؤلاء العمال بأن المؤسسة تمنحهم امتيازات مهنية واجتماعية لا يمكن لمؤسسات أخرى منحها إياهم وهذا ما تطرحه نظرية القيمة لـ

"لوك" التي تؤكد على قيمة العائد، مثل الترقية السريعة، التكوين، التقدير والاحترام، أجر يناسب حجم المهام المنجزة وهو ما توصلت إليه دراسة "ميلاط نضرة" و "عبد الكريم حسين" من حيث أهمية العوامل السابقة في تعزيز الشعور بالانتماء، كما أن الشعور بالراحة أثناء العمل ينمي هذا الإحساس (انظر الجدول رقم 15)، فيما يخص الذين يعتقدون أن الشعور بالانتماء يؤدي إلى سرعة تنفيذ المهام فنسبتهم 53.23%، وهذا يعود للثقة الكبيرة التي اكتسبها العامل والتي تسمح له بعدم الوقوع في الأخطاء والحوادث المهنية، كما نجد المبحوثين الذين أجابوا بأن الشعور بالانتماء يسمح بأداء المهام بكفاءة نسبتهم 33.87%، وهذا راجع لاعتقاد العامل أن وسائل العمل تعد بمثابة ملكه وحب المحافظة عليها، وأن نتائج عمله هي المحدد في نجاح المؤسسة أو فشلها وهو ما يفرض أداء مهامه بكل كفاءة، أما الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة فنسبتهم تقدر بـ 04.84%، وهذا يعود لتعرضهم لجملة من العقوبات الإدارية أو لسوء المعاملة من طرف الإدارة والزلاء في العمل.

ومعنى ذلك أن الشعور بالانتماء لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يكون بتوفر مناخ عمل مناسب على أداء المهام المهنية بكل كفاءة وسرعة في سبيل تحقيق جودة المنتج.

ومنه فالعمال بالمؤسسة يشعرون بالانتماء إليها في الغالب وهو ما يسمح بجودة الأداء ومنه جودة المنتج.

الجدول رقم (18): اختبار الفرضية الجزئية الأولى (علاقة الاستقرار في العمل بالأداء المنتج)

X ²	معامل التوافق (R _T)	المجموع	الانتماء للمؤسسة			الراحة أثناء تأدية المهام
			أبداً	أحياناً	دائماً	
15.68	0.45	37	02	21	14	دائماً
		23	00	20	03	أحياناً
		01	01	01	00	أبداً
		62	03	42	17	المجموع

يبين الجدول أن قيمة X² المحسوبة والمقدرة بـ 15.68 أكبر من X² الجدولية والمقدرة بـ 09.49 عند مستوى درجة الحرية (04) ومستوى الدلالة (0.05) وأن قيمة معامل الارتباط (R_T) تقدر بـ 0.45، وهذا يدل إحصائياً على أنه يوجد ارتباط طردي متوسط بين الاستقرار في العمل والأداء المنتج بمؤسسة

الخزف الصحي بالميلية، ومنه فإن هناك دلالة إحصائية في أداء المبحوثين حول علاقة الاستقرار في العمل والأداء المنتج.

وعليه فالجدول أعلاه يبين وجود علاقة بين الانتماء للمؤسسة والراحة أثناء تأدية المهام، فكلما زاد إحساس العامل بالراحة في العمل أدى ذلك زيادة شعوره بالانتماء للمؤسسة، ومنه فكلما كان معدل استقرار العامل كبير زاد ذلك من أدائه المنتج ولكن بوتيرة متوسطة، ومنه يوجد استقرار العامل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وهو ما أدى إلى التعود والتكيف مع جو العمل السائد، بحيث سمح للعامل من استعمال التكنولوجيا بسهولة وراحة، وكذلك تكوين علاقات إنسانية مع الزملاء حسنة والتي هي في بعض الأحيان امتداد لعلاقات القرابة خارج المؤسسة نتيجة لسياسة المتبعة في التوظيف، وهذا كله أدى الجودة في الأداء من طرفه ولكن هذه الجودة غير كافية من أجل تحقيق ميزة تنافسية قوية.

III- عرض وتفسير وتحليل نتائج المحور الثالث:

الجدول رقم (19): بيئة العمل وأداء المهام

النسب المئوية	التكرارات	بيئة العمل وأداء المهام الاحتمالات
45.16%	28	نعم
54.84%	34	لا
100%	62	المجموع

نلاحظ من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يقررون أن بيئة العمل لا تتناسب أداء المهام نسبتهم 45.16%، وهذا راجع للظروف الفيزيائية الصعبة التي يعمل فيها العمال في وحدة الإنتاج (الحرارة المرتفعة جداً، الغبار، ...)، وهو ما توصلت إليه دراسة "علي يحي الشهرى" على أن ظروف العمل تحدد مستوى الإنتاجية، أما العلاقات الإنسانية السائدة في الوحدة لها علاقة بإجابة المبحوثين بـ "لا" لأن في الجدولين رقم 22 و 23 يؤكدون أن العلاقات بين العمال وبين العمال والمشرفين (الإدارة) حسنة في الغالب، أما المبحوثين الذين أجابوا بأن بيئة العمل مناسبة لأداء المهام فتقدر نسبتهم بـ 45.16%، وهذا لأن هؤلاء المبحوثين هم إطارات وتقنيين ومشرفين ويعملون في ظروف مريحة لا يتعرضون للظروف الفيزيائية الصعبة ومهامهم مقتصرة على المراقبة وتقديم الأوامر وتسيير المورد البشري الموضوع تحت

تصرفهم وتشغيل الآلات التقنية المتطورة الموضوعة حديثاً المزعم تشغيلها مستقبلاً، حيث أشارت إلى ذلك النظرية البيروقراطية من خلال تأكيدها لتناسب السلطة والمسؤولية.

ومعنى ذلك أن بيئة العمل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية وتناسبها مع أداء المهام تخضع أكثر للعوامل الفيزيائية من العوامل الأخرى، حسب منصب ومكان العمل والمهام الموكلة للعامل.

ومنه فبيئة العمل لا تناسب أداء المهام المهنية للعامل ولكن حسب الظروف الفيزيائية المتوفرة في مكان العمل (الحرارة العالية جداً والغبار في وحدة الإنتاج)، مما يساهم في خفض نوعية وجودة الأداء المقدم من العامل.

الجدول رقم (20): توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد

النسب المئوية		التكرارات		توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد	
				الاحتمالات	
20.97%	38.71%	13	24	دائماً	
67.74%		42		وجود مخزون كافي	
08.06%	58.06%	05	36	أحياناً	
03.23%		02		أبداً	
100%		62		المجموع	

الملاحظ من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يرون أن توفير الطلبيات للمتعاملين لا يتم بصفة دائمة في الوقت المحدد بل "أحياناً" وهذا يعود لطريقة العمل المتبعة ووقت العمل والتي تركز على جودة المنتج على حساب الكمية (انظر الجدول رقم 16)، إضافة إلى نظام الدوام الذي هو نظام عادي (08 ساعات يومياً) ويوم الجمعة والسبت يوم عطلة مدفوعة الأجر، أما المبحوثين الذين أجابوا أن توفير الطلبيات للمتعاملين يتم في الوقت المحدد وبصفة دائمة فنسبتهم تقدر بـ 38.71%، وهذا راجع لأن هؤلاء المبحوثين هم الإطارات والتقنيين والمشرفين الذين هم على دراية تامة بكمية الإنتاج المنتجة والمبرمجة للإنتاج إضافة حجم الطلبيات التي يجب تلبيتها وهو ما يمكنهم من مقارنة حجم الطلبيات مع كمية الإنتاج ومنه الحكم هل الإنتاج كافي لتوفير الطلبيات أو لا؟، وفيما يخص المبحوثين الذين أجابوا أن وجود مخزون كافي للإنتاج هو الذي يسمح بتوفير الطلبيات في الوقت المحدد فنسبتهم 67.74%، وهذا

راجع لسوء تسيير الإنتاج وتقدير متطلبات السوق وليس لإستراتيجية المؤسسة، مما أدى بالمؤسسة إلى تغيير مسؤول التسويق مؤخراً، والمبحوثين الذين أجابوا أن تسارع وتيرة الإنتاج هي سبب توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد فنسبتهم تقدر بـ 20.97%، وهذا بسبب أن هؤلاء المبحوثين يعملون وفق نظام عمل التناوب (3 x 8) وهو ما يسمح بالإنتاج على مدار 24 ساعة يومياً، وهذا ما أكدته النظرية البيروقراطية بتوفير نظام إجراءات قانونية تحدد بموجبه أسلوب عمل في الظروف الطارئة، في حين نجد المبحوثين الذين يعتقدون أن المؤسسة لا توفر طلبيات للمتعاملين في الوقت المحدد بصفة دائمة "أبداً" فنسبتهم تقدر بـ 03.23%، وهذا راجع لموقع هؤلاء في السلم الإداري، حيث يعملون في مناصب المستوى الأدنى في ورشة المواد الأولية، حيث لا يستطيعون الإطلاع على كمية الإنتاج وكذلك مستواهم التعليمي لا يسمح لهم بمعرفة كل شيء (انظر الجدول رقم 05).

ومعنى ذلك أن مؤسسة الخزف الصحي تقوم بتوفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد بالاستعانة بالمخزون المتوفر لديها.

وعليه فنظام العمل في المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد وهذا بتعديله وفق الظروف وكمية المنتج التي يجب توفيرها في الوقت المحدد لذلك وذلك بزيادة إنتاجية العامل، وقد أكدت المقابلة التي أجريت مع رئيس دائرة التسويق الجديد أن السياسة القديمة المتبعة هي التي أدت إلى تراكم الكم الهائل من المخزون وأن الجودة ليست سبب في عدم نجاح تسويق المنتج.

الجدول رقم (21): قيام العمال بواجباتهم على أكمل وجه

النسب المئوية	التكرارات	واجبات العمال الاحتمالات
19.35%	12	دائماً
74.20%	46	أحياناً
06.45%	04	أبداً
100%	62	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يقرون أن العمال لا يقوموا بواجباتهم على أكمل وجه إلا أحياناً تقدر نسبتهم بـ 74.20%، وهذا راجع لعدم توفر العوامل التي تدفع بالعامل إلى القيام بواجباته على أكمل وجه وبصفة دائمة، فظروف العمل التي تتميز بالصعوبة (انظر الجدول رقم 19) ورغبة

العامل في تحقيق طموحاته (انظر الجدول رقم 10) وحب العامل لمهنته (انظر الجدول رقم 12) والعلاقات بين العامل وزملائه وبينه وبين المشرفين (انظر الجدول رقم 23) وحالته الشخصية والنفسية فتوفرها كلها أو بعضها في ظرف معين وعدم توفرها في ظرف آخر ساهم في عدم القيام بالواجبات على أكمل وجه أحياناً والقيام بالواجبات على أكمل وجه أحياناً أخرى، في حين أن الذين أجابوا من المبحوثين أن العمال يقومون بواجباتهم على أكمل وجه فنسبتهم تقدر بـ 19.35%، وهذا يعود لتحقيق هؤلاء العمال لأهدافهم المهنية المرغوبة (ترقية) وطبيعة منصب العمل الذي يشغلوه والامتيازات التي يوفرها ما يسمح بدفعهم إلى أداء أفضل وعلى أكمل وجه وهو ما أكدته "هزبرغ" في نظريته العاملين وكذا ما تطرحه النظرية التبادلية الاجتماعية.

أما المبحوثين الذين أجابوا أن العمال لا يقوموا بواجباتهم على أكمل وجه "أبداً" فنقدر نسبتهم بـ 06.45%، وهذا بسبب الأجر الضعيف المعتمد في المؤسسة الذي لا يراعي الخصوصية الاقتصادية للمؤسسة، حيث يتم تحديده من الوزارة الوصية (مركزي) مقارنة بالمؤسسات الأخرى الخاصة (غير مركزي) ما يؤدي بالعامل إلى عدم بذل مجهودات كبيرة في العمل، إضافة إلى المقارنة التي يعتمدها بين بعضهم من حيث الأداء المنجز والأجر المتحصل عليه الذي هو لب نظرية العائد لـ "أدمز".

ومعنى ذلك أن عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية يقومون بأداء واجباتهم حسب الظروف والعوامل التي تضعهم فيها المؤسسة، بحيث تكون هذه الظروف والعوامل سبب في دفعهم إلى القيام بواجباتهم على أكمل وجه أو العكس.

ومنه فعمال المؤسسة يقومون بواجباتهم على أكمل وجه وفي أغلب الأحيان مما يؤدي زيادة إنتاجيته.

الجدول رقم (22): العلاقات الحسنة بين العمال

النسب المئوية	التكرارات	العلاقات الحسنة الاحتمالات
19.35%	12	دائماً
77.42%	48	أحياناً
03.23%	02	أبداً
100%	62	المجموع

نلاحظ من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يرون العلاقات بين العمال حسنة في بعض الأحيان تقدر نسبتهم بـ 77.42%، وهذا راجع لطبيعة الموقف التفاعلي وأهداف كل طرف فيه، فإذا كانت هذه الأهداف هي نفسها كل طرف ولكن لا تخص شخصية كل المتفاعل (العامل) بل تخص تحقيق هدف عام خاص بالمؤسسة، فهنا العلاقة تكون علاقة تعاون في سبيل تحقيق ذلك الهدف العام وهو الطرح الذي تقدمه نظرية الدور من خلال تكامل الأدوار، أما إذا كان الهدف المشترك يخص شخصية كل عامل فإنه يكون صراع مما يحدث توتر في العلاقات بصفة مستمرة حول مناطق النفوذ وهو ما أكده المبحوثين بحيث اعتبروا أنه لا توجد علاقات حسنة بين العمال وبصفة مطلقة بنسبة 03.23%، وهذا ما أكده "دراندروف" في نظريته حول الصراع، أما المبحوثين الذين أجابوا أن العلاقات بين العمال حسنة دائماً فنسبتهم 19.35%، وهذا يعود لوجود عامل حديث العهد بالمؤسسة، فهم في طور اكتشاف محيط المؤسسة (الزملاء والإدارة) وبصدد تكوين علاقات (انظر الجدول رقم 08) وكذا وجود عامل مستواهم التعليمي لا يسمح لهم بتكوين طموحات شخصية للمنافسة على مناصب أعلى وهو ما يحتم عليهم تكوين علاقات جيدة مع الزملاء والإدارة من أجل الاستفادة من ذلك في أمور أخرى تخص منحة تقييم الأداء مثلاً (انظر الجدول رقم 05).

ومعنى ذلك أن العلاقات بين العمال في مؤسسة الخزف الصحي هي علاقات تخضع لطبيعة الموقف والحالة النفسية لكل عامل وشخصيته وأهداف كل طرف في الموقف التفاعلي.

وعليه فالعلاقات بين عمال المؤسسة هي علاقات حسنة غالباً تساعد على أداء جيد وفعال، وهو ما أكدته المقابلة التي أجريت مع رئيس دائرة تسيير الموارد البشرية، حيث أكد أن الملفات التأديبية المنجزة في الثلاث سنوات الأخيرة منعدمة، إضافة إلى التقارير حول السلوك والأداء فهي غالباً حسنة.

الجدول رقم (23): تقبل العمال لأوامر المشرفين

النسب المئوية	التكرارات	تقبل العمال للأوامر الاحتمالات
43.55%	27	دائماً
56.45%	35	أحياناً
00.00%	00	أبداً
100%	62	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن المبحوثين يعتقدون أن العمال يتقبلون أوامر المشرفين فقط في بعض الأحيان بنسبة 56.45%، وهذا راجع لطبيعة نمط الإشراف الذي هو ضيق (انظر الجدول رقم 09) ومن طرف مشرفين اثنين وهو ما يشعر العامل بعدم الحرية في أداء المهام، وهو ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية وتوصلت إليه دراسة "ساعد لزهري"، مما يؤدي إلى القلق والتوتر ومنه إيجاد حالة رد فعل عن الأوامر التي يتلقاها والتمثل في عدم تقبل الأوامر غالباً، كما للمستوى التعليمي والأقدمية دور هام في تقبل أوامر المشرفين أحياناً فقط (انظر الجدولين رقم 05 و08) خاصة وأن المشرفين غالباً ذوي مستوى متوسط وثانوي، وهو ما يؤدي إلى تصادمهم مع العمال التقنيين الذين يرون أن المشرفين ليسوا على دراية تامة بالأمر التقنية المحضة، إضافة إلى العمال الذين لهم أقدمية وخبرة كبيرة في المؤسسة فهم ليسوا على استعداد لتقبل أوامر المشرفين الذين لهم أقدمية وخبرة صغيرة في المؤسسة ومستواهم التعليمي جيد لولا أن القانون الداخلي يفرض عليهم ذلك ورغم ذلك فإنهم يتهربون من تطبيق الأوامر بحذافيرها وهو الطرح الذي تقدمه نظرية الصراع، في حين أن المبحوثين الذين يرون أن العمال يتقبلون أوامر المشرفين بصفة دائمة تقدر نسبتهم بـ 43.55%، وهذا يعود إلى أن هؤلاء العمال غير متمكنين من مهامهم المهنية نتيجة لأنهم جدد في المؤسسة وأن مستواهم التعليمي والتكويني ضعيف، إضافة إلى العمال الذين يتقبلون الأوامر خوفاً من العقاب وهو ما تطرحه النظرية البيروقراطية، أما الذين أجابوا بأن العمال لا يتقبلوا أوامر المشرفين فنسبتهم منعدمة 00.00%، وهذا راجع لتطبيق أوامر المشرفين من طرف العمال حتى لو أنهم غير راضين عن تلك الأوامر.

ومعنى ذلك أن عمال المؤسسة يتقبلون أوامر المشرفين رغم اعتراضهم في بعض الأحيان نتيجة لعدم التشخيص الجيد للموقف قبل اتخاذ القرار من قبل المشرفين الذين ليست لهم دراية تامة بالعمل

التقني خاصة وأيضاً للحالة النفسية للعامل أثناء تلقيه الأوامر، ولكن العمال لا يمكنهم رفض الأوامر بصفة مطلقة حتى لا يتعرضوا للعقوبات.

ومنه فأوامر المشرفين في المؤسسة تلقى تقبل وتطبيق تام من العمال رغم اعتراضهم عليها في بعض الأحيان.

الجدول رقم (24): التنافس بين العمال في أداء المهام

النسب المئوية		التكرارات		التنافس بين العمال في أداء المهام الاحتمالات	
19.35%	40.32%	12	25	يؤدي إلى زيادة مردودية العمل دائماً	
67.74%		42		يؤدي إلى رفع الإنتاج	
09.68%	56.45%	06	35	أحياناً أخرى	
03.23%		02		أبداً	
100%		62		المجموع	

يتبين من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يرون أن التنافس بين العمال في أداء المهام يكون أحياناً بنسبة 56.45%، وهذا يعود لفتح المؤسسة لمناصب مالية من فترة لأخرى خاصة في فئة المشرفين، وهذا من أجل ترقية عدد محدود من العمال التي تتوفر فيهم شروط معينة منها الذين لهم أداء جيد، ويكون عدد هذه المناصب المفتوحة محدودة مقارنة بعدد العمال الراغبين في الترقية فيحدث تنافس عليها بزيادة أداء كل عامل وهو ما تطرق إليه "دراندروف" متوقعين أن ذلك سيسمح بتربيتهم، أما المبحوثين الذين يعتقدون أن التنافس بين العمال في أداء المهام يكون دائماً فنسبتهم 40.32%، وهذا راجع لطبيعة عملية تقييم الأداء التي هي في المؤسسة تتم شهرياً وعلى أساسها يمنح الأجر الشهري، وهو ما يؤدي إلى حالة استعداد لأداء المهام والتنافس على ذلك حسب ما تناولته نظرية التوقع (انظر الجدول رقم 21)، في حين نجد المبحوثين الذين أجابوا أن التنافس بين العمال في أداء المهام يؤدي إلى رفع الإنتاج فنسبتهم 67.74%، وهذا يعود إلى أن هذا التنافس للحصول على الحوافز خاصة المادية يسمح بزيادة سرعة في الأداء ومنه زيادة كمية الإنتاج كما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية، أما المبحوثين الذين يعتقدون أن التنافس بين العمال في أداء المهام يؤدي إلى زيادة مردودية العمل فنسبتهم 19.35%، وهذا

راجع إلى أن التنافس بين العمال يؤدي بالعامل إلى تحسين نوعية المنتج وكذا تحسين سلوكه اتجاه الزملاء والإدارة (انظر الجدول رقم 15)، في حين نجد مبحثين يعتقدون أنه لا يوجد تنافس بين العمال في أداء المهام أبدأً بنسبة 03.23%، وهذا بسبب أن هؤلاء المبحثين هم من جنس أنثى طبيعة مناصبهم (إطارات) ونتيجة لذلك فهن بعيدين عن بيئة العمل (العمال الرجال).

ومعنى ذلك أن التنافس بين العمال في أداء المهام في المؤسسة يخضع لمجموعة عوامل تتحكم في مستوى هذا التنافس وحدته منها الترقية، الحوافز المادية والمعنوية، ما يؤدي إلى زيادة مردودية العامل وكمية الإنتاج.

ومنه فالتنافس بين العمال في أداء المهام في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية موجود وبصفة دائمة.

الجدول رقم (25): تناسب الأجر مع حجم المهام

النسب المئوية	التكرارات	تناسب الأجر مع حجم المهام	الاحتمالات
25.80%	16		نعم
74.20%	46		لا
100%	62		المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن المبحثين الذين يرون أن الأجر لا يناسب حجم المهام فتقدر نسبتهم 74.20%، وهذا راجع لظروف العمل الفيزيائية الصعبة التي فيها العامل (انظر الجدول رقم 17) مقابل حصوله على نفس أجر العامل الذي يعمل في وحدة أخرى غير وحدة الإنتاج ليست لها نفس الظروف الصعبة، وهذا لأن لهما نفس التصنيف في الرتبة والفرق الوحيد هو بسيط (منحة الخطر) وهو ما وضحته نظرية عدالة العائد، إضافة إلى أن الأجر يحدد من الوصاية (مركزي) حسب النظرية البيروقراطية، وهؤلاء هم عمال التنفيذ ومشرفين (انظر الجدول رقم 09)، أما المبحثين الذين أجابوا أن هناك تناسب بين الأجر وحجم المهام فنسبتهم 25.80%، وهذا يعود لطبيعة منصب عمل هؤلاء المبحثين ودرجة تصنيفهم في السلم الإداري، بحيث يتميزون بمستوى تعليمي عال (انظر الجدولين 05 و09) ومنه منصب عملهم له مسؤوليات مما يقابلها امتيازات كثيرة منها الأجر الجيد.

ومعنى ذلك أن تحديد الأجر في المؤسسة لا يأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل الفيزيائية الصعبة وما يترتب عليها من أمراض مهنية وحوادث عمل بقدر ما يحدد على أساس معيار أساسي وهو الشهادة العلمية المتحصل عليها والتي بدورها تحدد المنصب وترتيبه في السلم الإداري.

ومنه فالأجر في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لا يتناسب مع طبيعة وحجم المهام المهنية والظروف الفيزيائية السائدة أثناء تأديتها.

وهو ما أكدته رئيس مصلحة المستخدمين (مكتب الأجور) في مقابلة معه أقر أن تحديد الأجر مستقل عن وظيفة العامل، بمعنى أن العامل يكون يعمل في الدائرة التقنية (مصلحة الصيانة) ثم ينقل إلى دائرة الإنتاج فإن أجره لا يتغير، إلا في منحة الخطر التي هي ليست كبيرة.

الجدول رقم (26): الأجر دافع لتحسين الجودة

النسب المئوية	التكرارات	الأجر دافع لتحسين الجودة الاحتمالات
59.68%	37	نعم
40.32%	25	لا
100%	62	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يرون أن الأجر يكون دافع لتحسين الجودة نسبتهم 59.68%، وهذا يعود إلى أن الأجر يمكّن العامل من تلبية متطلباته وحاجياته المادية مما يجعله مرتاح في عمله، وهذا بأداء مهامه المهنية راحة ورغبة (انظر الجدولين رقم 11 و15) وهو ما يدفعه إلى العمل بجدية أكبر وما تطرق إليه "ماسلو" في هرمه لتدرج الحاجات، كما أن ارتباط الأجر بعملية تقييم الأداء يعد عامل مهم في الإقبال على العمل من طرف العمال متوقعين تقييماً جيداً يسمح لهم بزيادة أجرهم وهو ما توصلت إليه دراسة الحركة والزمن لـ "تاييلور" من حيث أن الأجر يساهم في زيادة دافعية العامل نحو عمله، أما المبحوثين الذين يعتقدون أن الأجر لا يدفع لتحسين الجودة فنسبتهم 40.32%، وهذا بسبب أن الجودة تمثل هدف المؤسسة وتحقيقه يكون وفق إستراتيجية تشمل الإنتاج والتسويق، وذلك بإعداد برنامج للإنتاج وفق معايير تحددها المؤسسة وما على العامل إلا إتباعها والعمل وفقها، وهذا ما تقره نظرية الإدارة العلمية بتقسيم المؤسسة إلى إدارة تخطط وعمال ينفذون.

ومعنى ذلك أن تحسين الجودة (السلعة والأداء) في المؤسسة تخضع لمعايير محددة بحسب شخصية العامل ووضعه في السلم الإداري وما يترتب على ذلك الوضع من امتيازات خاصة المادية منها. ومنه فالأجر في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية له دور كبير في تحسين الجودة، بحيث يعتبر العامل الأكثر دفعا لتحسين جودة أداء العامل وإنتاجيته ومنه جودة السلعة التي ينتجها.

الجدول رقم (27): رواج منتجات المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	رواج المنتجات الاحتمالات
24.19%	15	دائماً
72.58%	45	أحياناً
03.23%	02	أبداً
100%	62	المجموع

من أرقام الجدول يتبين أن المبحوثين الذين يرون أن منتجات المؤسسة تلقى رواج في السوق أحياناً فقط نسبتهم 72.58%، وهذا راجع لطبيعة وكيفية أداء المهام المهنية ووقت الدوام الذي هو عادي ما يوحي أن المنتج لا يسوق رغم أن المؤسسة هي مؤسسة اقتصادية هدفها الربح وأنه خلال فترات معينة يستدعون لأداء عمل إضافي من أجل زيادة الإنتاج (انظر الجدولين رقم 13 و14) ما يدل على الإنتاج غير كاف، أما المبحوثين الذين يعتقدون أن منتجات المؤسسة تلقى رواج في السوق بصفة دائمة تقدر نسبتهم بـ 24.19%، وهم فئة الإطارات والتقنيين الذين على دراية تامة بخطط الإنتاج والتسويق ومتطلبات السوق، نتيجة لمناصبهم في المؤسسة التي تسمح لهم بالإطلاع ومعرفة ذلك، في حين أن المبحوثين الذين يؤكدون أن منتجات المؤسسة لا تلقى رواج في السوق فنسبتهم تقدر بـ 03.23%، وهذا راجع لأنهم من فئة عمال المستوى الأول الذي لهم مستوى تعليمي ضعيف (انظر الجدول رقم 05) ودورهم في المؤسسة تقتصر على أداء مهام بسيطة فقط والذي أعطى هذه الإجابة هو ملاحظاتهم كمية المخزون الموجودة في المؤسسة.

ومعنى ذلك أن منتجات المؤسسة تلقى منافسة في السوق من منتجات المؤسسات المنافسة، مما يحتم على المؤسسة إتباع إستراتيجيات معينة للتغلب على الوضعيات الصعبة التي يمكن أن تحدث ويسمح لها اقتناص الفرص عندما تكون.

ومنه فمنتجات مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تلقى رواج في السوق الوطنية نتيجة لجودتها رغم وجود منافسة، وهذا ما أكده مدير دائرة التجارة في مقابلة معه، بحيث فصح عن وجود عقود تمويل لمؤسسات وطنية وأجنبية تعمل في الجزائر في مجال البناء وكذا لتجار الجملة في جميع أنحاء الوطن.

الجدول رقم (28): ظروف العمل دافع لتحسين نوعية السلع

النسب المئوية	التكرارات	ظروف العمل دافع لتحسين نوعية السلع	الاحتمالات
85.48%	53		نعم
14.52%	09		لا
100%	62		المجموع

الملاحظ من أرقام بالجدول أن أغلب المبحوثين يقررون أن ظروف العمل تدفع إلى تحسين نوعية السلع بنسبة 85.48%، وهذا راجع لوجود علاقات إنسانية جيدة بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى والتي تسمح بأداء المهام المهنية بكل حماس وحيوية وراحة (انظر الجدولين رقم 15 و22)، وهذا ما يمكن العمال من إتقان تنفيذ هذه المهام التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتج، أما المبحوثين الذين يؤكدون أن ظروف العمل لا تدفع إلى تحسين نوعية السلع فنقدر نسبتهم 14.52%، وهذا يعود لظروف العمل الفيزيائية السائدة في المؤسسة (انظر الجدول رقم 19) التي لا تسمح بالعمل بكل راحة (انظر الجدول رقم 16) مما يساهم في إنتاج سلعة بها عيوب (سلعة رديئة).

ومعنى ذلك أن تحسين نوعية السلعة التي تنتجها المؤسسة مرتبط بالحالة النفسية للعامل أكثر من ارتباطها بالظروف الفيزيائية السائدة في العمل، فإذا كانت هذه الحالة النفسية مستقرة ومرتفعة يكون الأداء جيد وفعال، وهو ما يؤدي إلى تحسين نوعية السلعة رغم أن هذا الأداء يكون تحت ظروف فيزيائية صعبة.

ومنه فظروف العمل السائدة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تدفع إلى تحسين نوعية المنتج.

الجدول رقم (29): سعي العمال إلى ابتكار منتجات جديدة

النسب المئوية	التكرارات	ابتكار منتجات جديدة الاحتمالات
80.65%	50	دائماً
19.35%	12	أحياناً
00.00%	00	أبداً
100%	62	المجموع

يتبين من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يعتقدون أن العمال يسعون إلى ابتكار منتجات جديدة تقدر نسبتهم بـ 80.65%، وهذا يعود إلى اهتمام المؤسسة بعمالها وذلك بمنحهم حق المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال المساهمة في ابتكار منتجات جديدة للمؤسسة تمنحها ميزة تنافسية في السوق حسب ما تقره النظرية اليابانية (Z) من خلال جودة السلعة، أما المبحوثين الذين يرون أن سعي العمال إلى ابتكار منتجات جديدة يكون أحياناً فنسبتهم تقدر بـ 19.35%، وهذا راجع لمستواهم التعليمي الذي لا يسمح بابتكار منتجات جديدة رغم إشراكهم في ذلك (انظر الجدول رقم 05)، إضافة إلى أقدميتهم قد تكون غير كبيرة (انظر الجدول رقم 08) التي لا تشجع المؤسسة في مشاورتهم ولكن هذا لا يمنع من إشراكهم في اتخاذ القرار فيما يخص ابتكار منتجات جديدة من حين لآخر حسب نوع وطبيعة القرار الذي سوف يُتخذ وهي الرؤية التي تطرحها نظرية الإدارة العلمية باعتبارها أن المستوى التعليمي للعمال لا يسمح بذلك، في حين أن المبحوثين الذين يؤكدون أن العمال لا يسعون إلى ابتكار منتجات جديدة نسبتهم 00.00%، وهذا بسبب أن المؤسسة تشرك جميع عمالها ولو بدرجات متفاوتة من عامل إلى آخر.

ومعنى ذلك أن ابتكار منتجات جديدة في المؤسسة هي من صلاحيات العمال الذين لهم الجدية في ابتكار منتجات جديدة للمؤسسة تمنحها ميزة تنافسية ولكن هذه الصلاحيات تخضع للمستوى التعليمي والأقدمية (الخبرة) وهذا بإشراف وتوجيه من الإدارة.

ومنه فابتكار منتجات جديدة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تخضع لعملية اتخاذ القرار الذي يكون العمال طرفه وبصفة دائمة وفعالة.

الجدول رقم (30): المنتوجات التي تتفرد بها المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	المنتوجات التي تتفرد بها المؤسسة	الاحتمالات
96.77%	60		نعم
03.23%	02		لا
100%	62		المجموع

من أرقام الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين يقرون أنه توجد منتوجات تتفرد بها المؤسسة نسبتهم 96.77%، وهذا يعود إلى أن المؤسسة تقوم بدراسة السوق جيداً وبعدها تقوم بابتكار منتوجات جديدة بعد أخذ رأي العمال (انظر الجدول رقم 29)، كما أن لظروف العمل المساعدة على دفع وتحسين نوعية السلع (انظر الجدول رقم 28) دور في ذلك وهو ما أقرته نظرية (Z) لـ "أوشي" من خلال المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة، في حين نجد المبحوثين الذين يعتقدون أنه لا توجد منتوجات تتفرد بها المؤسسة ونسبتهم 03.23%، وهذا بسبب طبيعة عملهم الذي لا يتعدى تنفيذ المهام البسيطة جداً وأن هؤلاء العمال مستواهم التعليمي ضعيف جداً (انظر الجدول رقم 05) وهو ما أوصت به نظرية الإدارة العلمية.

ومعنى ذلك أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تنتج سلع تتصف بمعايير الجودة والقوة، وهذا ما يكسبها مساحة ونفوذ في السوق يسمح لها بتحقيق أرباح، وبالتالي استمراريتها في النشاط والإنتاج.

ومنه فمؤسسة الخزف الصحي بالميلية لها منتجات في السوق الوطنية تتصف بالجودة والقوة والتفرد مما أكسبها الميزة التنافسية.

الجدول رقم (31): إنتاجية العمل واستقرار العامل

النسب المئوية	التكرارات	إنتاجية العمل واستقرار العامل	الاحتمالات
95.16%	59		نعم
04.84%	03		لا
100%	62		المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أن المبحوثين الذين يرون أن إنتاجية العامل ترتبط باستقرار العامل نسبتهم هي 95.16%، وهذا راجع لتوفر ظروف العمل المناسبة خاصة وجود علاقات إنسانية بين العمال مع بعضهم البعض وبين العمال والإدارة (انظر الجدولين رقم 22 و 23) التي تساعد على القيام بالواجبات المهنية على أكمل وجه (انظر الجدول رقم 21) مما يشجع على الاستمرار في العمل (انظر الجدول رقم 04) وهذا ما تناولته نظرية العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو"، وهو ما أوجد جو عمل يسوده التنافس بين العمال في أداء المهام من أجل الاستفادة من الامتيازات التي تمنحها المؤسسة (انظر الجدول رقم 24) وهو ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل وهو ما أكدته نظرية الصراع لـ "دراندروف"، في حين أن المبحوثين الذين يعتقدون أن إنتاجية العامل لا ترتبط باستقرار العامل والمقدرة نسبتهم بـ 04.84%، وهذا يعود لظروف العمل الفيزيائية الصعبة السائدة في وحدة الإنتاج التي لا تتناسب مع أداء المهام بكل راحة ورغبة (انظر الجداول رقم 11، 15، 19).

معنى ذلك أن استقرار العامل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية موجود بنسبة كبيرة نتيجة للامتيازات التي تمنحها المؤسسة، إضافة إلى بيئة العمل المناسبة فيها، ما يسمح بأداء المهام المهنية برغبة وأرياحية.

ومنه فإن إنتاجية العامل مرتبطة باستقرار العامل في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الجدول رقم (32): اختبار الفرضية الجزئية الثانية (علاقة بيئة العمل والنجاحة في الإنتاج)

X ²	معامل التوافق (R _T)	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	توفير الطلبات في الوقت المحدد
						بيئة العمل المناسبة لأداء العمل
07.66	0.33	46	01	18	27	نعم
		16	01	12	03	لا
		62	02	30	30	المجموع

يبين الجدول أن قيمة X² المحسوبة والمقدرة بـ 07.66 أكبر من X² الجدولية والمقدرة بـ 05.99 عند مستوى درجة الحرية (02) ومستوى الدلالة (0.05) وأن قيمة معامل الارتباط (R_T) تقدر بـ 0.33، وهذا يدل إحصائياً على أنه يوجد ارتباط طردي ضعيف بين بيئة العمل والنجاحة في الإنتاج بمؤسسة

الخزف الصحي بالميلية، ومنه فإن هناك دلالة إحصائية في أداء المبحوثين حول توفير الطلبات في الوقت المحدد وبيئة العمل المناسبة لأداء العمل.

وعليه فالجدول أعلاه يبين وجود علاقة بين بيئة العمل والنجاعة في الإنتاج، فكلما كانت بيئة العمل الفيزيائية أو العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة تساعد على القيام بالمهام المهنية على أكمل وجه أدى ذلك توفير الطلبات في الوقت المحدد، ومنه فكلما كان تحسنت جميع الظروف المرتبطة ببيئة العمل زاد ذلك من النجاعة في الإنتاج، ومنه فبيئة العمل المناسبة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، سمحت للعامل بالتكيف مع جو العمل السائد من علاقات إنسانية حسنة مع الزملاء والإدارة التي تقوم بمجهودات من أجل وضع العامل في أحسن الظروف، وهذا بتكوينه الذي يسهل له من استعمال التكنولوجيا بسهولة وراحة، مما يؤدي إلى إنجاز العمل بكفاءة وفعالية ولكن هذا غير كاف بما يسمح في تكوين نجاعة كبيرة في الإنتاج.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تفرغ وعرض المعطيات الكمية التي جمعت من ميدان الدراسة (مؤسسة الخزف الصحي بالميلية) بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق كأدوات مساعدة في جداول وتنسيبها في جداول وتحليلها وتفسيرها باستعمال الأسلوب الكمي والكمي وهذا من أجل اختبار الفرضيتين الجزئيتين.

وتوصل تحليل وتفسير النتائج الكمية إلى:

- الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين الاستقرار في العمل والأداء المنتج.
- الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين بيئة العمل المناسبة والنجاعة في الإنتاج.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

I- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

II- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

III- موقع الدراسة في البناء النظري

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تقديم تحليل وتفسير علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة في الجانب النظري والميداني سواء من خلال طرح الإشكالية البحثية أو في ضوء مراجعة مختلف النظريات التي تقدم عديد التحليلات والتفسيرات لظاهرة الإنتاجية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل، وبعد التطرق إلى بعض الدراسات المشابهة وفي بعض جزئياتها والتي تعالج مثل هذا المسعى أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق وصدق فرضيات الدراسة بمناقشة نتائجها، بما كان في مجتمع البحث من معطيات كمية وكيفية، وحسب الدراسات السابقة والتطرق أيضاً إلى بعض القضايا التي تثيرها الدراسة حول الموضوع.

I- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بالنظر إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى التي كانت "يؤدي الاستقرار في العمل إلى أداء منتج"، يتبين أن المؤسسة تهتم بالجانب الإنساني للعامل، وهذا بمحاولة التوفيق بين الجانب النفسي للعامل والجانب التنظيمي للمؤسسة بإعداد ووضع برامج ومخططات عمل تتلائم مع القدرات الجسمية والتعليمية للعامل، وهو ما زرع في العامل رغبة في العمل تساعده على تقديم أداء منتج (انظر الجدول رقم 10)، وأن هذه الرغبة تعود لطبيعة المهام المسندة التي تتميز بالسهولة في الأداء نتيجة لتكرار العمليات الإنتاجية، وكذلك لإستراتيجية التوظيف التي تنتهجها المؤسسة باستقطاب الأفراد الراغبين بالعمل فيها، كما لسياسة التكوين المنتهجة دور في تكوين هذه الرغبة (انظر الجدول رقم 11) حتى لو أن الفئة المستفيدة من هذا التكوين محددة المعالم.

في حين أن حب العامل لمهنته تدفعه في الكثير من الأحيان إلى تقديم مقترحات جديدة في العمل، ولكن في إطار المهام المهنية التي تحددها طبيعة المنصب الذي يشغله، وفي الحالات الطارئة التي تكون في مجال اختصاصه، فنقديم المقترحات في العمل من طرف العامل المحب لمهنته له حدود لا يمكن تجاوزها، وهي مرتبطة بوضعه ومنصب عمله في السلم الإداري والهيكل التنظيمي (انظر الجدول رقم 12)، كما أن هذه المحبة للعمل توجد لدى العمال قابلية واستعداد للعمل خاصة في حال وجود عمل إضافي خارج الدوام العادي لوجود وعي لديهم وهو إدراكهم أن مصدر رزقهم مرتبط بالمؤسسة واستمرارها في النشاط في مصلحة الجميع (العمال والمؤسسة)، إضافة إلى وجود منظومة قانونية تحدد سلوك العامل نحو هذا العمل الإضافي بتوضيح حقوقه وواجباته (انظر الجدول رقم 13)، ولكن جودة هذا العمل الإضافي يخضع لكيفية وطريقة تنفيذ المهام التي هي مرتبطة بصورة كبيرة بمنصب العامل وحدود مسؤولياته وواجباته والهدف الذي يريده من وراء تأدية هذا العمل وحالته النفسية، فهذه العوامل ساهمت وبشكل كبير في الرفع من جودة العمل الإضافي في المؤسسة (انظر الجدول رقم 14).

ولراحة العامل دور مهم في جودة العمل المقدم من طرفه والتي تكون نتيجة لطبيعة العلاقات والتفاعلات الإيجابية داخل المؤسسة وحالة العامل النفسية أثناء أدائه لعمله والتي تتغير بتغير العوامل المساهمة فيها من حالة عائلية ونمط إشراف، فالشعور بالراحة أثناء العمل يدفع العامل لأداء مهامه

المهنية برغبة وجدية في أغلب الأحيان (انظر الجدول رقم 15)، وهذا لا يمنع بأن للطريقة المتبعة دور مهم في تكوين هذه الراحة، وهذا بامتلاك المؤسسة التكنولوجيا البسيطة والسهلة الاستعمال والتي تركز على تكرار العمليات والحركات الإنتاجية، إضافة إلى إستراتيجية الاستقطاب التي تراعي المؤهلات العلمية والقدرات البدنية للعامل المستقطب، مما يتيح له أداء المهام المهنية المنوطة به (انظر الجدول رقم 16) بكل راحة، فطريقة العمل في المؤسسة تساعد على أداء العمل بأرياحية، مما يؤدي إلى سرعة وكفاءة في تنفيذ المهام ومنه أداء فعال، ما يوفر للعامل فرص الحصول على الجزاءات التي تقدمها المؤسسة من ترقية واستفادة من التكوين ما يُكون لديه إحساس وشعور بالاعتزاز، كما أن توفير مناخ عمل مناسب ومشجع على استمرار هذا الشعور الذي يتطور إلى الإحساس بالانتماء للمؤسسة الذي أغلب عمال المؤسسة يشعرون بانتمائهم للمؤسسة (انظر الجدول رقم 17).

مما سبق يتبين أن الاستقرار في العمل يؤدي إلى أداء منتج بنسبة متوسطة، وعليه فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت إلى حد كبير.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

بالتعمن في الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية والتي هي "تزيد بيئة العمل من النجاعة في الإنتاج" يتضح أن بيئة العمل لا تتناسب أداء المهام، وهذا لطبيعة النشاط الإنتاجي الممارس في وحدة الإنتاج الذي يؤدي تحت ظروف فيزيقية صعبة (الحرارة مرتفعة جداً، الغبار، ...)، في حين أن العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة ليست لها دور في تكوين هذه البيئة غير المناسبة لأداء المهام (انظر الجدولين رقم 22 و 23)، فبيئة العمل وتناسبها مع أداء المهام تخضع للعوامل الفيزيقية في المؤسسة أكثر من العوامل الأخرى، خاصة في وحدة الإنتاج مما يساهم في خفض نوعية وجودة الأداء المقدم من طرف العامل (انظر الجدول رقم 19)، وهو ما يحدد كمية السلعة المنتجة التي يجب توفيرها للمتعاملين وهي إستراتيجية المؤسسة المبنية على برامج ومخططات الإنتاج التي تتلائم وفلسفتها في التسويق المرتكزة على الجودة على حساب الكمية، وهو ما يعطي مجال من الراحة للعامل باعتماد نظام الدوام العادي من خلال استعمال المخزون لتوفير الطلبات للمتعاملين في الوقت المحدد (انظر الجدول رقم 20)، فهذا النظام يتوفر على عوامل تدفع العمال إلى القيام بواجباتهم على أكمل وجه ولكن ليس بصفة دائمة بحسب بروز أو عدم بروز هذه العوامل والعلاقات الإنسانية السائدة سواء الرسمية أو غير الرسمية الحسنة.

إذاً فالمؤسسة دور مهم في تحديد دافعية العمال نحو العمل بتوفيرها هذه العوامل والظروف المساعدة على ذلك والتي هي موجودة في أغلب الأحيان (انظر الجدول رقم 21)، وخاصة العلاقات الإنسانية السائدة التي تتصف بالحسنة في أغلب المواقف التفاعلية سواء بين العمال فيما بينهم أو بينهم وبين المشرفين، مما يساعد على أداء جيد وفعال (انظر الجدول رقم 22)، فتقبل أوامر المشرفين من طرف العمال يخضع لطبيعة ونمط الإشراف الذي يُصَف بالضييق، لأن المؤسسة تعتمد على نظام تقييم الأداء ينفذ من طرف مشرفين اثنين في نفس الوقت، ما يُشعر العامل بنوع من القلق والتوتر الذي يؤدي به في بعض الأحيان إلى القيام بردة فعل أثناء تلقيه للأوامر تتمثل في رفضها.

كما للمستوى التعليمي دور في تقبل أوامر المشرفين في المؤسسة، خاصة أنم غالبية المشرفين مستواهم الدراسي بين المتوسط والثانوي، في حين نجد بعض العمال هم تقنيين ينفذون أعمال تقنية محضة لا يفقهها المشرفين، وهو ما يؤدي إلى رفض بعض أوامره لعدم تناسبها مع طبيعة العمل المنجز من التقنيين، وكذلك للأقدمية دور جوهري في مدى تقبل أو رفض الأوامر خاصة إذا كان المشرف له مستوى تعليمي أحسن من العامل المنفذ ومدة خدمته بالمؤسسة قصيرة مقارنة بهذا الأخير الذي يعتقد أن خبرته الطويلة في العمل كفيلة له بأداء مهامه على أكمل وجه دون تدخل المشرف الجديد نسبياً في المؤسسة، ولكن بصفة عامة العمال يتقبلون أوامر المشرفين والتي تطبق بشكل كامل في المؤسسة رغم إبدائهم بعض التحفظات عليها خوفاً من الإجراءات العقابية والتأديبية (انظر الجدول رقم 23).

في حين أن التنافس بين العمال في تنفيذ وأداء المهام يكون في أغلب الأحيان خاصة في أوقات فتح المؤسسة لمناصب مالية في صنف العمال المشرفين ويكون العدد محدود، ومن شروط الترقية لهذه المناصب هو الأداء الجيد والفعال، كما لعملية تقييم الأداء مساهمة فعالة في الرفع من التنافس بين العمال، خاصة وأن المؤسسة تعتمد عليها شهرياً وربطها بالأجر المقدم للعامل وهو مات يترك هذا الأخير في حالة استعداد دائم للقيام بمهامه المهنية على أحسن ما يُرام، فالتنافس بين العمال في أداء الأعمال المهنية يخضع لمجموعة عوامل ومحددات تتحكم في مستوى هذا التنافس وحدته منها فرص الترقية، الحوافز المعنوية والمادية خاصة (انظر الجدول رقم 24).

ويعتبر الأجر أهم هذه الحوافز المادية الذي لا يناسب مع حجم المهام التي يقوم بها العامل، فالأجر الممنوح له قليل مقارنة بالظروف الفيزيائية الصعبة التي يؤدي فيها مهامه المهنية (وحدة الإنتاج)، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد عامل وحدة أخرى يعملون في ظروف أكثر ملائمة لأداء المهام وفي

نفس الرتبة والتصنيف في السلم الإداري يتقاضون نفس الأجر تقريباً، فتحديد الأجر في المؤسسة لا يأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل السائدة والصعبة وما يترتب عليها من أخطار وأمراض مهنية يجعله الدافع المهم الذي يحفز العامل على الإقبال لأداء مهامه بكل رغبة، بقدر ما يتحدد من الجهة الوصية لأن المؤسسة هي مؤسسة عمومية فلا يجوز تغييره وتبديله حتى ولو كانت المؤسسة في حالة إفلاس إلا بموافقة الوصاية (انظر الجدول رقم 25).

فالأجر إذاً عامل مهم في دفع العامل لتحسين جودة أدائه ومنه جودة السلعة المنتجة، فارتباط الأجر بوضعه الاجتماعي يمكنه من تلبية متطلباته ومنحه المكانة الاجتماعية المحددة في المجتمع، فالأجر المقدم من المؤسسة للعامل كافٍ لتلبية جميع متطلبات الحياة المادية، وهو ما جعل العامل مرتاح نفسياً ومنه أداء المهام بكل راحة وطمأنينة، كما لعملية تقييم الأداء دور محوري في تحسين الجودة في المؤسسة باعتماد هذه الأخيرة على هذه العملية شهرياً وربطها بالترقية وهذا ما يدفع العمال إلى أداء أعمالهم بكل كفاءة وجودة متوقعين تقييم جيد يسمح لهم بالترقية ومنه زيادة أجرهم، فتحسين الجودة في المؤسسة مرتبط بشكل كبير بالأجر الممنوح للعمال (انظر الجدول رقم 26).

ورغم أن سلع المؤسسة تتميز بالجودة فإن هذه المنتجات لا تلقى الرواج الذي تروجو إدارة المؤسسة نتيجة للمنافسة الكبيرة التي تجدها خاصة من المنتج الأجنبي الذي هو أقل ثمن مع العلم أن ثمن بيع سلعة المؤسسة تحدها أيضاً الوصاية المركزية دون النظر إلى ثمن التكلفة، وهو ما يفسر توفر مخازن المؤسسة على كميات كبيرة من السلع مما حتم عليها انتهاج سياسات معينة، فمن حيث الإنتاج بالاعتماد على الدوام العادي ومن حيث التسويق انتهاج سياسة إبرام عقود التموين مع مؤسسات وطنية وأجنبية عاملة بالجزائر في مجال البناء والبحث عن مناطق التسويق في الجنوب وهذا ما يوحي أن المؤسسة تمر بفترة صعبة ولكن رغم هذه المشاكل فإن منتجات المؤسسة تلقى الرواج في السوق مقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة نتيجة لجودتها (انظر الجدول رقم 27).

وهذه الجودة التي تكسب المؤسسة الميزة التنافسية من علاقات إنسانية جيدة سواء كانت هذه العلاقات أفقية أو عمودية التي تلعب دور مهم وفعال في دفع العامل نحو أداء الأعمال المهنية بكل حماس وحيوية، رغم أن هذا الأداء الذي يتم تحت ظروف فيزيقية صعبة جداً، ما يسهم في تحسين نوعية السلع المنتجة، ومنه فنوعية السلع مرتبطة أكثر في المؤسسة بالجو الإنساني السائد فيها أكثر من الجو الفيزيقي الذي يؤدي فيه العمل (انظر الجدول رقم 28)، كما أن الاهتمام بالعامل من قبل المؤسسة وصل

حد إشراك العمال في وضع مواصفات المنتج المراد إنتاجه كل حسب وضعه ومكانته المهنية في المؤسسة معتمداً على معارفه المهنية التي اكتسبها خلال حياته المهنية (انظر الجدول رقم 29)، وهو ما سمح للمؤسسة بإنتاج سلع تتفرد بها السوق من حيث معايير الجودة والقوة التي هي نتاج تكامل الأدوار بين العمال وبين العمال والإدارة، فالتنسيق الموجود بينهما من حيث دراسة السوق والذي تقوم به الإدارة واقتراح منتوجات من طرف العمال هو الذي أعطى هذه المنتوجات التي تتفرد بها المؤسسة (انظر الجدول رقم 30).

فظروف العمل المناسبة والتي توفرها المؤسسة من وجود علاقات إنسانية جيدة (رسمية وغير رسمية) والتي تساعد على الأداء وعلى تكوين مناخ عمل يسوده التنافس الإيجابي الذي يسمح للعمال من إبراز مهاراتهم وكفاءتهم وفعاليتهم في أدائهم المهني ما يؤدي إلى إنتاجية عالية التي تخول له الاستفادة من الامتيازات التي توفرها المؤسسة نظير هذه الإنتاجية، وبالتالي تزيد من فرص استقرار هذا العامل في المؤسسة (انظر الجدول رقم 31).

وتتبعاً لما تضمنته الفرضية الجزئية الثانية يمكن التأكيد على أن بيئة العمل تزيد من النجاعة في الإنتاج بنسبة ضعيفة، وعليه فإن الفرضية الجزئية الثانية تحققت نوعاً ما.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

"الرضا الوظيفي له علاقة بتحسين الإنتاجية في المؤسسة"

من مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيتين الجزئيتين يمكن استقراء ذلك ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، حيث يمكن التأكيد بأن الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل من قبل إدارة المؤسسة موجود وهو ضروري ومهم حتى تزرع فيه الرغبة في العمل التي تدفعه إلى أداء مهامه بكل كفاءة وفعالية ما يساعد على تقديم أداء منتج، ولا يتم هذا إلا بتكليف المهام المسندة لكل عامل مع قدراته الجسمية والتعليمية والتي تكون بإعداد إستراتيجية واضحة المعالم في استقطاب اليد العاملة من خلال التركيز على الأفراد المتعلمين والحاملين للشهادات والراغبين العمل فيها، وهذا ما يؤدي بهؤلاء العمال إلى الشعور بحب المهنة التي تدفعهم إلى المبادرة في العمل كل في مجال وحدود عمله، والتي تتركه في حالة استعداد للعمل لساعات إضافية خارج الدوام العادي، هذا كله يتم في إطار قانوني يُعد بين الإدارة والعمال (الاتفاقيات الجماعية) يسمح بتحديد حقوق وواجبات كل طرف، ما يسمح بجودة هذا العمل الذي ساهمت

فيه وبشكل كبير طريقة تنفيذ المهام وحالة العامل النفسية، والراحة أهم العوامل المكونة لها والتي لها دور مهم في جودة العمل المقدم وهي نتاج للعلاقات والتفاعلات الإيجابية السائدة، كما هي نتيجة للتكنولوجيا البسيطة والسهولة الاستعمال الموجودة في المؤسسة، فطريقة العمل المتبعة عامل مهم وفعال في توفير عنصر السرعة في الأداء والفعالية في الإنجاز، في حين أن مناخ العمل في المؤسسة يتميز بالمناسب والمشجع إلى حد ما على الاستقرار في العمل ما يولد شعور بالانتماء إلى المؤسسة، وما ساهم في الحد من زيادة هذا الاستقرار بما هو مرغوب فيه من قبل الإدارة هي بيئة العمل الفيزيائية الصعبة التي تؤدي فيها الأعمال المهنية في وحدة الإنتاج من حرارة مرتفعة وغبار، مما ساهم في تردي نوعية وجودة أداء العمال، وهو ما انعكس سلباً على المؤسسة من حيث إستراتيجية التسويق مما اضطرها إلى تبني إستراتيجية جديدة مبنية على الجودة على حساب الكمية بالاهتمام بالعامل من خلال إراحته بوضعه في نظام عمل مساعد، ما يفسر اعتماد نظام الدوام العادي واستغلال المخزون في توفير طلبات المتعاملين في الوقت المحدد، فهذا النظام يعد من العوامل المهمة الدافعة لتحسين أداء العامل، إضافة إلى عوامل أخرى من العلاقات الإنسانية الحسنة التي تكون في جميع المواقف التفاعلية في المؤسسة سواء كان التفاعل في اتجاه أفقي أو عمودي خاصة، مما أعطى للعامل رغبة وقابلية لتلقي الأوامر رغم اتصاف نمط الإشراف بأنه ضيق.

كما أن النمط التسييري والتخطيطي المتبع في المؤسسة ساهم في تكوين جو تنافسي بين العمال في تنفيذ المهام المهنية ما أدى إلى الجودة في الأداء والمنتج من خلال اعتمادها على مجموعة حوافز مادية ومعنوية، وتعتبر هذه الأخيرة فعالة ومساهمة في تكوين هذا التنافس ومنها الأجر الذي يعد العامل المهم في تحسين جودة العمل ومنه السلعة لارتباطه المباشر بحياة العامل الاجتماعية والمهنية والنفسية.

وبما أن سلع المؤسسة تتميز بالجودة فإنها تلقى الراجح في السوق ولكن ليس بالصفة المرغوب فيها من قبل إدارة المؤسسة لاعتماد سعر البيع مرتفع مقارنة بالسلع الأخرى المنافسة، وهذا لأنه يتم تحديده من قبل الوصاية باعتبار المؤسسة مؤسسة اقتصادية عمومية، فهذا التسيير المركزي وعدم ترك المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية وعضوية هو الذي أوجد المؤسسة في هذه الوضعية الصعبة، ولكن ورغم هذا فإن اهتمام هذه الأخيرة بالجانب الإنساني للعامل وصل إلى حد إشراك العمال في وضع اقتراحات لمواصفات منتجاتها في مجال تخصصه ووضعه في المؤسسة، وهذا ما سمح لها باكتساب الميزة التنافسية في السوق.

وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت إلى حد ما وهي الرضا الوظيفي له علاقة تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

II- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد إيراد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة وفي بيئات مختلفة حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، وللاقترب من ذلك سيتم التطرق إلى كل من المنهج وأدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها وهي كالآتي:

1- المنهج:

مثلما تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، أغلب الدراسات الأخرى اعتمدت ذات المنهج أو إحدى تطبيقاته، سواء تعلق الأمر بالمسح الشامل كما ورد في دراسات كل من "عبد الله المدلج" و"المحتسب وجعلود" أو أسلوب المسح بالعينة في دراسة "لوفي لويوي".

أما المنهج الوصفي المعتمد في هذه الدراسة فقد استخدمته دراسة كل من "ميلاط نضرة" و"ساعد زهر" و"هولن وياتريشيا".

في حين أن الدراسات الأخرى اعتمدت مناهج مختلفة من منهج إحصائي تحليلي عند دراسة "عبد الكريم حسين"، أما دراسة "غربي فاطمة الزهرة" اعتمدت على منهجين وهما المنهج الاستقرائي باستخدام أداة التوصيف من أجل تحديد العلاقات بين المتغيرات وفق الظاهرة المدروسة والمنهج الاستنباطي من أجل بناء النموذج القياسي، كما استعملت دراسة "العبادلة وليد" أيضاً المنهج الاستقرائي".

أما الدراسات الأولى التي قام بها رواد علم الاجتماع تنظيم وعمل، وهما "فريدريك تايلور" و"إلتون مايو" فقد استعملوا فيها المنهج التجريبي، في حين دراسة "هرزيرغ" فقد اعتمدت منهج دراسة حالة.

وعليه فإن هذه الدراسة تتقاطع مع أغلب الدراسات السابقة رغم اختلاف التطبيقات، كما اختلفت في تطبيق نفس المنهج مع دراسات سابقة أخرى درست الظاهرة، حيث أنه في هذه الدراسة تم تطبيق المنهج الوفي من خلال العينة التطبيقية التناسبية.

2- أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات لجمع البيانات من الميدان كالاستمارة وهي الأداة الرئيسية، والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة، وكذلك اعتمدت الدراسات الأخرى على هذه الأدوات باختلاف التخصصات، وطبيعة البيانات التي تمت فيها هذه الدراسات.

الاستمارة تم اعتمادها من طرف أغلب الدراسات أداة رئيسية في جمع البيانات، فيما استخدمت الوثائق والسجلات كأداة رئيسية في جمع البيانات في دراسة "عربي فاطمة الزهراء"، أما دراسات "فريدريك تايلور" و"إلتون مايو" فاستعملت الملاحظة والتجريب كأداتين رئيسيتين في جمع البيانات، في حين دراسة "هرزبرغ" استعملت المقابلة كأداة رئيسية.

3- النتائج:

إن النتائج المتوصل إليها تتفق مع جميع الدراسات السابقة، حيث توصلت إلى تحسين في المؤسسة له علاقة بوضع العامل فيها من حيث رضاه عن العمل بصفة عامة أو عن أحد جوانبه.

حيث تؤكد دراسة "الحركة والزمن" لتايلور أن تحسين إنتاجية العامل يكون بتحديد الكيفية التي يؤدي بها مهامه وأن تحفيزه مادياً من خلال إعطائه جزء معين من الأرباح يزيد دافعيته للعمل، وهو ما توصلت إليه دراسة هذه من خلال اهتمام المؤسسة موضع الدراسة بالجانب المادي والمتمثل في الأجر والعلاوات من أجل الرفع من معنويات العمال ومنه إنتاجيتهم.

أما دراسة الحوافز والإنتاجية" ل مايو فقد تقاطعت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية في الكثير من المحاور منها الاهتمام ببيئة العمل والعلاقات الإنسانية في مكان العمل التي يجب أن تكون حسنة، مما يولد لدى العمال الرغبة والإقبال على العمل، مما يساهم في تحسين الإنتاجية.

في حين دراسة "فريدريك هرزبرغ" أنها أكدت أيضاً كما في هذه الدراسة، على العوامل المسببة للرضا الوظيفي من أنشطة العمل، وفرص الترقية والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي من نمط إشراف ضيق، وظروف العمل الصعبة وسياسة الإدارة.

كما لدراسة "ليفي لوبوي" تقاطع كبير مع الدراسة السابقة "لهرزبرغ" ومع هذه الدراسة من حيث النتائج من خلال تحديد العوامل المسببة للرضا وهي المهنة في حد ذاتها وما تمنحها من مكانة اجتماعية

خارج مكان العمل، أما العوامل المسببة لعدم الرضا فهي صعوبة الظروف التنفيذية للعمل وتكرار العمل والرقابة اللصيقة ونقص الاتصال بالمشرفين.

أما دراسة "لهولن وباتريشيا" فقد توصلت إلى أن العمال الذكور أقل رضا من العمال الإناث (العاملات)، وبما أن في دراستنا هذه نسبة الذكور الأغلبية الساحقة بنسبة 95.13% ونتائجها هو وجود بيئة عمل مساعدة على الاستقرار في العمل ولكن ليس بنسبة كبيرة وهما مؤشران لوجود رضا وظيفي لدى عمال المؤسسة، إذن فالنتائج مقارنة بين الدراستين إلى حد كبير.

كما لدراسة "العبادلة وليد" تشابه كبير مع الدراسة الحالية من حيث النتائج، فضمن الاستقرار الوظيفي يسمح من زيادة الأداء ومنه الإنتاجية في المؤسسة.

في حين دراسة "علي يحي الشهرى" وهي دراسة بنفس عنوان الدراسة التي بين أيدينا، ولكن في بيئة مختلفة، ونتائجها هي نفس النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من حيث وجود علاقة طردية بين متغيري الدراسة وهما الرضا الوظيفي والإنتاجية، بمعنى أنه كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا الوظيفي.

ولدراسة "عبد الله المدلج" نتائج توصلت إليها والتي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية من حيث أن عدم الرضا عن نظام الأجور يكون لدى فئة العمال المنفذين، وكذلك عن سياسة التكوين، أما الرضا فيكون عن نظام العمل المتبع في المؤسسة المساعد على الأداء.

كما لدراسة "المحتسب وجعلود" تقاطع مع الدراسة الحالية من حيث أنها توجت بنفس نتائج هذه الدراسة بأن الحوافز ونمط الإشراف والعلاقات الإنسانية الأفقية لها علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

أما دراسة "عبد الكريم حسين" فتوصلت إلى أن هناك مؤسسات عالية الإنتاجية وأخرى متوسطة الإنتاجية ومؤسسات ضعيفة الإنتاجية في نفس القطاع الصناعي، مما يخلق تنافسية في السوق وهذا ما توصلت إليه أيضاً الدراسة الحالية من خلال وجود تنافسية كبيرة في السوق بين المؤسسة موضوع الدراسة ومؤسسات أخرى.

في حين نجد دراسة "ميلاط نضرة" تؤكد على وجود علاقة تبادلية بين الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضئيل يؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات وحوافز كبيرة بكل أنواعها يؤدي إلى استقرار العامل في العمل وشعوره الدائم بالرضا الوظيفي، وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة هذه من حيث اهتمام بالحوافز المعنوية خاصة دون إغفالها للحوافز المادية، مما ساهم في استقرار العامل ومنه أداء منتج.

أما دراسة "ساعد لزهرة" فقد تقاطعت مع هذه الدراسة التي بين أيدينا في مساهمة نمط الإشراف في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل من عدمه، حيث توصلت أن نمط الإشراف الضيق يساهم في تدني مستوى الرضا عن العمل، في حين يؤدي المزج بين العلاقات الإنسانية في العمل وأهداف العمل إلى تحقيق الرضا، وهو ما توصلت إليه هذه الدراسة من أن نمط الإشراف الضيق يغرس في نفسية العامل التوتر والخوف من الخطأ حتى لا يتعرضوا للعقاب، وكذلك العلاقات الإنسانية الحسنة سواء العمودية أو الأفقية تساهم في الرفع من جودة الأداء.

ولدراسة "بوعريوة الربيع" نتائج تقاطعات مع نتائج هذه الدراسة وهي أن التدريب يهدف لمسايرة التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي تعرفها البيئة ونتائج التدريب تبرز في أداء العمال، وهذا من خلال دوره في تغيير السلوكيات الوظيفية وتحسين مهارات وقدرات العمال وترقيتهم لشغل مناصب مهنية ويعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العامل ولكن في دراستنا هذه تطرقنا لمفهوم التكوين باعتباره يرافق التغيرات التكنولوجية والتسييرية التي تعرفها المؤسسة حالياً نتيجة لعملية تجديد الآلات بإدخال تكنولوجيا متطورة وهو ما حتم إعادة رسكلة (تكوين) العمال والإطارات معاً.

ولقد اعتمدنا أيضاً على دراسة "عربي فاطمة الزهرة" وهي دراسة مقارنة بين إنتاجية العمل في مؤسسة عمومية وإنتاجية العمل وإنتاجية العمل في مؤسسة خاصة، ولأن المجال المكاني لدراستنا هذه هو مؤسسة عامة، فقد توصلت هذه الدراسة أن مسؤولية زيادة إنتاجية العامل هي مسؤولية جميع عمال المؤسسة كل في مجال تخصصه، فعندما يدرك الجميع أن مسألة رفع الإنتاجية وتطور المؤسسة مرهون بهم فإن ذلك سيولد لديهم حب المهنة ومنه زيادة إنتاجيتهم، وأن إنتاجية في المؤسسة الخاصة مرتفعة مقارنة مع المؤسسة العامة التي إنتاجيتها متوسطة وهو ما توصلت إليه الدراسة الحالية. ومنه فهذه الدراسة يمكن التأكيد على أنها حققت نتائج مستقاة من الواقع، لا تتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى، وربما تكون دعماً للتراث السوسيولوجي في هذا المجال.

III- موقع الدراسة في البناء النظري:

بعد التطرق إلى تفسير النتائج في ضوء الفرضيات السابقة لتوضيح علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة، سيتم التطرق إلى مدى تطابق هذه الدراسة مع أساسيات النظريات التي تم تناولها في الجانب النظري.

1- مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية:

1) نظرية الإدارة العلمية: أثبتت نتائج الدراسة الحالية أن إعداد برامج وإستراتيجيات في كيفية تنفيذ المهام المهنية، من طرف المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار قدرات العامل الجسمية والعقلية حتى يستطيع أداء مهامه بكل سهولة بالاعتماد على التكنولوجيا البسيطة التي تحتوي عليها المؤسسة والتي ميزتها الأساسية التركيز على تكرار العمليات الإنتاجية ومنه تسهيل مهمة العامل التي تنمي الرغبة لديه و التي تسمح بالاستمرار في هذا الأداء الذي يزيد من فعاليته، وهذا لا يكون إلا من خلال التوظيف الذي تقوم به المؤسسة ويكون وفق معيار رئيسي وهو المقدره البدنية للفرد حتى يستطيع إنجاز مهامه بكل راحة ونشاط.

إضافة إلى أن المؤسسة تقوم بالتكوين المهني (التدريب) لفئة العمال غير متمكنين في تنفيذ المهام، كما أن نمط الإشراف المنبع فيها هو نمط إشراف ضيق مما يسمح بالتدخل بسرعة في حالة حدوث خطأ في سير العملية الإنتاجية حتى لا يتعطل الإنتاج، أما نظام الحوافز فهو لا يشجع العامل في المؤسسة على زيادة أدائه، ومنه زيادة كمية الإنتاج لعدم تناسبه مع حجم المهام التي يقوم بها، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يتم من طرف مشرفين اثنين، ولأن الأجر مرتبط بهذه العملية التقييمية فإن ذلك يدفع العامل للعمل أكثر ولكن كما هو مرجواً من الإدارة، وهذا تماماً ما ينطبق مع أساسيات نظرية الإدارة العلمية من حيث أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط من أجل سير العملية الإنتاجية دون اشتراك العمال، وأن المؤسسة في عملية التوظيف تأخذ معيار أساسي وهي قدرات الفرد الجسمية (الاختيار العلمي)، أما المكافآت والحوافز المادية (الأجر) تعتبرها نظرية الإدارة العلمية الدافع الرئيسي والوحيد للعمل بجهد كبير، في حين أن الاهتمام بتنمية وتطوير العمال وتعليمهم مهنيًا يسمح بزيادة أدائهم، ومنه فالتعاون بين الإدارة والعمال من حيث التخطيط والتنفيذ يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

2) النظرية البيروقراطية: لقد توصلت دراستنا هذه إلى جملة من النتائج وهي أن المؤسسة تقوم على هيكل تنظيمي يعتمد فيه مجموعة الوظائف التي يخضع شاغلها إلى مجموعة من السلطات والمسؤوليات

في إطار هذا المنصب، وهذه السلطات والمسؤوليات تختلف باختلاف منصب العمل، فهي تزيد كلما كان المنصب عالي وتتقص كلما اقتربنا من قاعدة الهيكل التنظيمي، إذاً فالعامل في مؤسسة موضوع دراسة مقيد بتنفيذ المهام المهنية حرفياً لأنه في قاعدة الهرم التنظيمي، وإذا كانت هناك مبادرة منه فلا يجب أن تتعدى مهامه المهنية.

ولهذه المناصب تصنيفات حسب موقعها في الهيكل التنظيمي، ولكي يتم الانتقال من منصب تصنيفه أقل إلى منصب تصنيفه أعلى منه مباشرة، يكون على أساس الترقية ووفق معايير يحددها القانون الداخلي، وأهم هذه المعايير نتائج عملية تقييم الأداء والتي تكون من مشرفين اثنين وبموافقة الوصاية (مركزية).

أما في حالة وجود ظروف طارئة وخاصة وجود طلبيات كبيرة، فإن الإدارة تقوم باستدعاء العمال للقيام بعمل إضافي وفق ما ينص عليه القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية، في حين أن تحديد الأجر يكون من الإدارة المركزية.

وهذا ما ينطبق مع أساسيات النظرية البيروقراطية التي تعتمد التخصص وتقييم العمل، بحيث أعطت لكل عامل مهمة محددة ودقيقة لا يجب أن يتخطاها، كما للتسلسل الرئاسي دور مهم في تحديد العلاقات بين المدراء والمرؤوسين، أما النظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين، وكذا نظام الإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل الطارئة، ونظام الترقية الذي يخضع لعملية تقييم الأداء من المشرف المباشر، وهذا كله وفق القانون الداخلي للمؤسسة.

ولكن هناك نتائج تعارضت مع إحدى مبادئ هذه النظرية، وهو أن المؤسسة في حالة وفاة أو إحالة عامل على التقاعد فإن الأولوية في التوظيف تكون لابن العامل، وهذا يتناقض مع أحد مبادئ "ماكس فيبير" وهو لا يتم التوظيف على أساس العلاقات الشخصية.

3) نظرية العلاقات الإنسانية: بعد التطرق لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية التي أجريت بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية حول علاقة الرضا الوظيفي والإنتاجية في المؤسسة اتضح جلياً أنها تتطابق مع أساسيات نظرية "إلتون مايو" عن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتأكيداً أن تزايد يعتمد على تشجيع وفهم هؤلاء العمال، لأن العامل له طبيعة بشرية تساهم فيها العوامل الموجودة في بيئة العمل سواء كانت مادية أو نفسية أو اجتماعية، كما أن عمله وجهده المبذول في الأداء الهدف منه ليس السعي

لتحقيق مكاسب مادية فقط، بل أيضاً يسعى للحصول على تعزيز معنوي مثل الاستقرار والتقدير والاحترام ومنه تحقيق الرضا الوظيفي، مما يؤدي لزيادة إنتاجية العامل.

حيث بينت نتائج الدراسة الحالية أن العلاقات الحسنة والطبيعة المبنية على التعاون والتفاعل الاجتماعي الفعال بين العمال مع بعضهم وبين العمال والمشرفين واهتمام المؤسسة بحالة العامل النفسية من خلال تكيف عمل مع القدرات الجسمية والتعليمية للعامل يكون في نفسيته رغبة في أداء العمل مما يؤدي إلى تقديم أداء جيد.

وهو ما أكدته الفرضية الجزئية الأولى بأن الاستقرار في العمل يؤدي إلى أداء منتج.

2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات النيو-كلاسيكية:

1) نظرية التفاعلية الرمزية: أثبتت نتائج دراستنا هذه أن التفاعل الموجود في المؤسسة يعطي للعامل تصوراً عن طبيعة الفعل والمغزى المراد منه، فنتيجة لمواقف مشابهة سابقة والتي أعطته خبرة في كيفية التصرف، فرغم أن العامل في المؤسسة لا يتقبل أوامر المشرفين ولا يتقبل العمل الإضافي إلا أنه ونتيجة للتفاعل السابق في نفس الموقف الذي يترتب عليه معاقبته عند عدم القيام بتنفيذ أوامر المشرفين وعدم القيام بتنفيذ العمل الإضافي، فإن ذلك أعطى صورة واضحة عن طبيعة الفعل الذي يجب أن يسلكه حتى لا يتعرض لنفس العقاب الذي يل إلى حد الفصل من العمل في حالة استمراره في نفس الفعل وهو ما يدفع بهذا العامل من تعديل سلوكه بإتباع استراتيجيات معينة منها عدم تنفيذ أوامر المشرفين بحذافيرها وكذا عدم القيام بالعمل الإضافي بجدية كبيرة، مما يساهم في انخفاض إنتاجيته، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ونتيجة لتجاربها وتفاعلاتها السابقة مع العمال فإنها تدرك أن العامل لا يؤدي عمله على أكمل وجه إلا من خلال وضعها لإطار يتحدد فيه مجال وحدود هذه العلاقات التي تضم العمل والتي تضمن من خلالها استمرار العامل في العمل واستقراره في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.

وهذا ما تناولته التفاعلية الرمزية من خلال أساسياتها التي تقوم على أن الانتهاء من التفاعل يسمح لطرفي التفاعل من تكوين صوراً رمزية ذهنية بينهما، فيكون بذلك كل طرف انطباعياً صورياً أو رمزاً معيناً لا يمكن تغييره إلا من خلال تعديل أحد طرفي التفاعل سلوكه وفق تصور الآخر، مما يسمح باستمرار ذلك التفاعل بما تقتضيه مصلحة الطرفين.

(2) النظرية التبادلية الاجتماعية: بعد أن توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة نتائج منها أن الحياة الاجتماعية داخل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية هي حياة تتميز بالواجبات والحقوق، فالأولى ترتبط بالمهام الوظيفية الموكلة للعامل والتي بعد القيام بها يستفيد من حقوق نتيجة لتنفيذه لتلك الواجبات المهنية فأهم هذه الحقوق التي تمنحها المؤسسة لعمالها الأجر الذي لا يتناسب مع حجم المهام، مما يؤدي عدم الرضا وهو ما لا يسمح للعامل بأداء عمله بفعالية وكفاءة، في حين نجد فئة من العمال في المؤسسة وهي فئة الإطارات والتقنيين إضافة إلى الأجر الكبير الذي يتحصلون عليه فإنهم يستفيدون أيضاً من حقوق معنوية تمنحها مناصبهم مثل الاستفادة من التكوين والترقية في الرتبة.

ولكن وبصفة عامة فإنه وفي مؤسسة الخزف الصحي تسود علاقات اجتماعية تتصف بتناسب إلى حد ما بين الواجبات المفروضة على العامل وبين الحقوق الممنوحة له من طرف الإدارة، وهو ما يساهم في تعميق العلاقة الموجودة بين الفاعلين، وهو ما أكدته الفرضية الجزئية الثانية بأن بيئة العمل تزيد من النجاعة في الإنتاج.

وهذا تماماً ينطبق مع أساسيات نظرية التبادلية الاجتماعية التي تؤكد أن الحياة الاجتماعية هي عملية أخذ وعطاء (حقوق، واجبات)، فالعطاء (واجبات) يقدمها الفرد للفرد الآخر أو للجماعة الأخرى، أما الأخذ (الحقوق) وهي الامتيازات التي يتحصل عليها الفرد نظير قيامه بالحقوق (العطاء)، فعندما تكون هناك موازنة بين الحقوق والواجبات فإن العلاقات تستمر وتزدهر.

(3) نظرية الدور: لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن كل عامل يقوم بدور معين في المؤسسة وهذا الدور يتم تحديد مجاله وحدوده من قبل الإدارة في إطار الهيكل التنظيمي، مما يعطيها صفة الرسمية، فالعامل في مؤسسة الخزف الصحي في إطار دوره المهني له واجبات تفرضها عليه المؤسسة من خلال القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية، بالمقابل له حقوق تساوي الواجبات وعلى هذا الأساس تقوم عملية تقييم الأداء، فالدور ومنه الوظيفة في المؤسسة هي التي تقوم باختيار شاغليها من خلال عملية التوظيف والتي تراعي فيها توافق طبيعة تلك الأدوار (المهام) وشخصية طالب الوظيفة من حيث التركيب البدني والجسمي والعقلي والتعليمي، أما انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى من خلال عملية الترقية يصاحبه تغيير في الأدوار، ولهذا تقوم مؤسسة الخزف الصحي بعملية التكوين المهني (التدريب) على الأدوار الجديدة للعامل المُرقي للوظيفة الجديدة، في حين الأدوار على مستوى وحدة الإنتاج فإنها تكمل بعضها نتيجة لطبيعة العمل في هذه الوحدة، ورغم هذا فإن الأدوار المهنية في المؤسسة تؤدي على

أحسن ما يُرام وفق ما تخطط له الإدارة، وهناك بعض القصور في أداء هذه الأدوار والمهام المهنية نتيجة لبعض التجارب الوظيفية السابقة، حيث أن العمال ورغم أدائه الجيد لعمله إلا أنه لم يتلق المكافأة التي تساوي ذلك الأداء، وبناءً عليه فإنه في المرة القادمة لا يقوم بدوره جيداً.

وهذا تماماً سينطبق مع أساسيات نظرية الدور من حيث أن المؤسسة تتكون من عدد من الأدوار وأن الدور الواحد له مجموعة من الواجبات يؤدي الفرد بناءً على مؤهلاته وتجاربه وكفاءته وشخصيته، ولهذا الدور أيضاً حقوق يجب أن تكون مساوية مع الواجبات، فعن طريق الدور يتصل الفرد بالمؤسسة ويمكن لهذا الفرد أن يشغل عدة أدوار مختلفة في المؤسسة، وهي التي تحدد مكانته ومنزلته في المؤسسة التي لها دور مهم باعتبار الفاعل الرئيسي الذي من واجبه خلق جو عمل يسوده التعاون والمحبة من خلال إنشاء أدوار تكمل بعضها البعض.

(4) نظرية الصراع: إن هذه الدراسة توصلت إلى جملة من النتائج من أهمها أنه يوجد تنافس في المؤسسة سواءً بين العمال فيما بينهم في أداء المهام، حيث يتحول هذا التنافس في بعض الأحيان إلى صراع لأنه مرتبط بعملية تقييم الأداء التي بدورها مرتبطة بعملية الترقية في المناصب التي هي محدود العدد، في مقابل يوجد العدد الكبير للعمال الذين يريدون الترقية، إضافة إلى وجود صراع الأدوار في المؤسسة والذي يكون بين العمال التقنيين والمشرفين ويبرز في تنفيذ الأوامر بدون جدية نتيجة لوعي هؤلاء العمال أن المشرفين ليست لهم الكفاءة اللازمة لإصدار مثل هذه الأوامر التي تخص مناصب تقنية محضة، فهذا الوعي هو الذي وجههم لمثل هذا التصرف حتى لا يتعرضوا للعقاب.

وهذا ما تناولته نظرية الصراع من خلال أساسياتها والتي تقوم على أن الصراع يكون بين الطبقات، الطبقة المُستَغلة (الإدارة والمشرفين) والطبقة المُستَغلة (العمال)، وهذا نتيجة للتفاوت الموجود في القوة والتمثل في السلطة ومن يملكونها ومن لا يملكونها، وكما أن التدرج الموجود في الأدوار وتراتبها وما تتضمن من ترقيات في المناصب يؤدي إلى زيادة في السلطة التي ترتبط بالأفراد كشاغلي الأدوار، فالصراع يكون للحصول على امتيازات سواء كانت مادية أو معنوية ويحدث عندما تدرك الطبقة المستغلة لجميع حقوقها.

3- مناقشة النتائج في ضوء النظريات السلوكية:

(1) **نظرية تدرج الحاجات:** لقد توصلت هذه الدراسة أن الذي يدفع عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية للعمل أكثر هو حاجاتهم النفسية محاولين إشباعها وهي تختلف من عامل لآخر حسب وضعه المادي والاجتماعي الذي يوجد فيه خارج مكان العمل، فللعمال في هذه المؤسسة حاجات يريدون إشباعها أكثرها الحاجات المادية (الأجر) خاصة عند العمال الأقل أقدمية، وكذلك الذين يتقاضون أجور مرتفعة نوعاً ما فنجدهم يُقبلون على العمل ولديهم روح المبادرة أكثر من العمال الآخرين، ولكن هذا الوضع لا يستمر على الدوام مع زيادة أقدمية هؤلاء العمال، ونتيجة لإشباع نفسياتهم مادياً أصبحوا يتطلعون لكسب مكانة في المؤسسة من خلال شغل مناصب لها مسؤوليات وسلطات تسمح لهم بإشباع حاجة تحقيق مكانة اجتماعية في المجتمع كما في المؤسسة ولا يتأتى هذا إلا من خلال الاجتهاد في العمل ومنه إنتاجية عالية، وإشباع هذه الحاجات سمح لأغلب العمال في المؤسسة بالشعور بالانتماء للمؤسسة.

وهذا ما يتوافق مع أساسيات نظرية تدرج الحاجات وهي أن الحاجات التي تعتبر دافع في سلوك الفرد العامل للعمل هي الحاجات غير المشبعة وهي تتدرج حسب أهميتها ودرجة إشباعها بدءاً بالحاجات الأساسية والمتمثل في إشباع الحاجة البيولوجية ثم الأمن وصولاً إلى تحقيق الذات.

(2) **نظرية العاملين:** بعد التطرق لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية اتضح أنها تتوافق مع أساسيات نظرية العاملين عن سلوك الفرد العامل داخل المؤسسة والتي تتحكم فيه مجموعة من العوامل قسمها "هرزبرغ" إلى:

- عوامل وقائية (صحية) وهي المسؤولة عن زوال حالة عدم رضا العامل عن العمل، وأن هذه العوامل لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة لديه من أجل زيادة عمله كماً وكيفاً وتحددها هذه النظرية في الإشراف، ظروف العمل المادية، الحياة الشخصية والعائلية، العلاقات الأفقية والعمودية، الأجر.

- عوامل دافعة وهي تؤدي إلى خلق دافعة لسلوك العامل وتسبب له الرضا في العمل، بحيث توجهه إلى بذل مجهودات مضاعفة لتحقيق الأهداف المرغوبة وهي الترقية، العمل نفسه.

في حين أن الدراسة الحالية بينت أن الإشراف المتبع في المؤسسة هو إشراف ضيق، كما أن الأجر لا يناسب حجم المهام، إضافة إلى وجود ظروف عمل مادية غير مناسبة لأداء المهام بكل فعالية وكفاءة، أما فيما يخص الحالة العائلية والشخصية نجد العمال أغلبهم متزوجين ما يعني أنه يوجد لديهم

استقرار نفسي يسمح لهم بأداء المهام الوظيفية بكل راحة، في حين أن العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة خاصة هي علاقات حسنة، وهذا كله أدى في الغالب إلى زوال عدم رضا العامل دون زرع رغبة لديه في الإقبال على العمل.

أما فيما يخص العوامل التي تؤدي إلى دفع العامل نحو العمل نجد أن المؤسسة تهتم بهذه العوامل، ما يُفسر وجود علاقات حسنة بين العمال أنفسهم وبين الإدارة، وطبيعة العمل الذي هو مناسب لأداء المهام، كما أن توفر فرص للترقية يسمح للعامل في المؤسسة من تقديم مبادرات في إطار مهامه الوظيفية حتى يستفيد من هذه الترقية، وكل هذا سمح للعامل بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية من أداء مهام في العمل بكل رغبة التي تمكنهم من أداء العمل بجهد وكفاءة.

(3) نظرية الإنجاز: لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لديهم رغبة لأداء المهام الوظيفية المنوطة بهم حتى يستفيدوا من تقييم جيد يسمح لهم بالترقية إلى مناصب أعلى التي لها صلاحيات كبيرة في التحكم في سلوك الآخرين من خلال عملية الإشراف، أما العمال الذين لم يستطيعوا أو لم يسعفهم الحظ في الترقية فإن المؤسسة تمنحهم نوع من الحرية في إبداء الرأي و التي لا تتعدى إطار المهام الوظيفية والمتمثلة في حرية اقتراح الحلول لمشاكل روتينية دون تنفيذها إلا بموافقة الإدارة، في حين شعور العمال بالانتماء فهو موجود في المؤسسة وبنسبة كبيرة نتيجة للعلاقات السائدة والتي هي جيدة.

وهذا ما ينطبق تماماً مع أساسيات نظرية العاملين والتي تقوم على ثلاثة مبادئ رئيسية وهي الحاجة إلى القوة وتعني الحاجة للسيطرة والتحكم في سلوك الآخرين وعلى هذا الأساس نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر فرص الترقية، كما أنه توجد الحاجة للإنجاز التي تجعل الفرد يبحث عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق من خلال حل المشكلات الروتينية التي تعترضه في العمل دون اللجوء للإدارة، وأخيراً الحاجة للانتماء التي تدفع الفرد العامل المهني بكل رغبة.

(4) نظرية عدالة العائد: أثبتت نتائج هذه الدراسة أن عمال مؤسسة الخزف الحي يقومون بواجباتهم أحياناً فقط عندما تتحتم عليهم الظروف وحتى لا يتعرضون للعقاب، أما في أغلب الأوقات فإنهم لا يقومون بواجباتهم على أحسن ما يرام، وهذا لإدراكهم أن الجهد المبذول من طرفهم أكبر من العائد الناتج عن ذلك العمل، ومنه فإنهم يقومون بتخفيض وتيرة الأداء حتى يتساوى الجهد مع العائد والمتمثل في الأساس

الأجر الذي هو في نظرهم لا يتناسب مع حجم المهام الوظيفية التي يؤديونها، إضافة إلى هؤلاء العمال يتحايلون في أداء المهام وهذا بالتقليل في كمية ونوعية العمل، لأنه يوجد في المؤسسة عمال مشرفين مهامهم الوظيفية تقتصر على التوجيه والمراقبة ولكنهم يحصلون على أجر كبير مقارنة مع عمال التنفيذ، وهذه المقارنة هي التي تسمح للعمال بتخفيض أدائهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن فئة العمال الأكثر من 50 سنة نسبتها ضعيفة جداً مقارنة بالفئات الأخرى وهذا لخروج عمال هذه الفئة إلى التقاعد المسبق لقناعة لديهم أن الأجر غير كاف لتلبية الحاجات الاجتماعية وهو ضعيف مقارنة مع مؤسسات اقتصادية أخرى، بحيث أن تركهم للمؤسسة في هذا السن يسمح لهم بالالتحاق بمؤسسات أخرى والتي تلبي أهدافهم المهنية والاجتماعية.

وهذا ما تناولت نظرية عدالة العائد في أساسياتها، بحيث أن العدالة والمساواة في معاملة العمال داخل مكان العمل هي الأساس الذي ينبثق عنه أداء جيد وهذا وفق علاقة تبادلية بين العامل والمؤسسة، فالعامل يقوم بمقارنة أدائه مع أداء زميل له في العمل وما يتحصل كل واحد منها من عوائد (الأجر خاصة)، وأيضاً يقوم بمقارنة أدائه مع ما يتحصل عليه من عائد، فإذا كانت النتيجتين متساويتين فإن العامل يشعر بالعدالة، أما إذا كانت غير ذلك فإنه يشعر باللاعادلة، ولتصحيح هذا الاختلال يلجأ هذا العامل إحدى الحلول التالية:

- التقليل من كمية العمل.
- التقليل من نوعية العمل.
- إقناع المدير بزيادة الأجر.
- تغيير المؤسسة.
- تغيير العامل المرجعي للمقارنة.

ومنه فالعدالة بين أداء والأجر العامل وبين عوائد العمال بعضهم مع بعض موجودة وبنسبة متوسطة ما يفسر وجود ارتباط متوسط بين الاستقرار في العمل والأداء المنتج.

(5) نظرية التوقع: أثبتت نتائج هذه الدراسة أن العمال في هذه المؤسسة الاقتصادية قد التحقوا بها بعد اختيار بين عدة بدائل من مؤسسات أخرى، فنتيجة لذلك اختاروا مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لأنها

توفر لديهم سبل تحقيق أهدافهم، وهو ما سمح بتكوين الرغبة في العمل لديهم، ما مكنهم من تأدية المهام المهنية المنوطة بهم بكل فعالية وكفاءة، وأيضاً أداء الأعمال الإضافية والإقبال عليها حتى يستفيدون من الزيادة في الأجر، إضافة إلى أن القانون الداخلي للمؤسسة والاتفاقية الجماعية تسمح للعامل بالاختيار والترقية في السلم الإداري بحصوله على شهادة عملية معينة بعد عملية التكوين المهني ولهذا فالعمال يلجأون للتكوين سواء في إطار البرنامج التكويني التي تعده المؤسسة، أو بمبادرة شخصية من العامل متوقعاً حصوله على منصب يتوافق وطموحاته الشخصية سواء من حيث الزيادة في الأجر أو الاحترام والتقدير الذي يجده من خلال المنصب الجديد.

وهذا ما يتوافق مع أساسيات نظرية التوقع التي تقوم على أن السلوك في العمل يبنى على إدراك وتحليل، والمفاضلة والموازنة بين البدائل المتاحة وبين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل تلك البدائل، فاختيار العامل لنشاط معين يعد من البدائل المتاحة داخل المؤسسة بحيث يتلائم معرفياً مع طبيعة هذا النشاط (شهادة العملية المتحصل عليها)، متوقعاً من وراء هذا الاختيار تحقيق أهدافه المرسومة، ويكون هذا الاختيار بعد دراسة مجموعة من المعطيات وتحليلها ومدى تطابقها مع أهدافه أم لا.

6) نظرية القيمة: لقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تتوافق مع أساسيات نظرية القيمة وهي أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية أغلب عمالها لديهم رغبة في أداء مهامهم المهنية لأن العوائد المترتبة على هذا الأداء هي عوائد ذات قيمة بالنسبة للعمال، وهذه العوائد معنوية بنسبة كبيرة جداً، فالمؤسسة تتوفر على ظروف عمل مناسبة من طريقة أداء العمل، علاقات إنسانية جيدة وفي جميع الاتجاهات، وجود فرص للتكوين والترقية في المناصب، مما يؤدي إلى تكوين مكانة اجتماعية للعامل داخل وخارج المؤسسة، وهذا كله يوجد لدى هؤلاء العمال قناعة أن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تمنحهم امتيازات مهنية واجتماعية تتوافق وطموحاتهم الشخصية، وهو ما يشعرهم بالراحة أثناء تأدية المهام ومنه الشعور بالانتماء.

وهذا ما تناولته نظرية القيمة من خلال أساسياتها، والتي ركزت على الناتج ذو القيمة بالنسبة للعامل بغض النظر عن ماهية هذا الناتج من خلال بحث المؤسسة واكتشاف ماذا يريد العامل من أدائهم لعملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بالقدر المستطاع.

وهو ما وفقت فيه إلى حد بعيد مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بتوفير ظروف عمل مناسبة جداً خاصة العلاقات السائدة فيها والحوافز المعنوية، بالمقابل لم توفق في توفير ظروف العمل الفيزيائية والحوافز المادية.

(7) نظرية Z: لقد أثبتت نتائج هذه الدراسة أن عمال المؤسسة لا يتمتعون بحرية كبيرة خاصة في مجال حرية اتخاذ القرار الذي هو غير موجود، ولكن ما هو موجود يتمثل في أن الإدارة تمنح للعامل حرية الاقتراح في إطار المهام المهنية الموكلة له، وهذا الحق لا يتمتع به كل العمال، في حين القرار النهائي يعود لها، كما أن التسيير المركزي للمؤسسة (تعيين المدير مركزياً، تحديد نظام الأجور، كيفية التوظيف) يساهم في إيجاد نوع من الروتين والجمود في كيفية إدارة العامل، ورغم ذلك فإن مؤسسة الخزف الحي بالميلية حاولت تكوين داخلها شبكة من العلاقات الإنسانية سواء أفقية أو عمودية وفي إطار رسمي أو غير رسمي يميزها الاحترام والتقدير ما يسمح بإيجاد الاستقرار والانتماء الوظيفي لعمالها الذي يمكنهم من إنتاجية جيدة لهم.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن نتائج هذه الدراسة تتوافق مع جوانب من أساسيات نظرية Z ولا تتوافق مع جوانب أخرى، فنجد المؤسسة تولي أهمية لكيفية إدارة العمال بطريقة تجعلهم راضين بوظيفتهم، بالمقابل لا نجد روح الجماعة لديهم لعدم اعتمادها على فرق العمل، كما أن التنظيم البيروقراطي المركزي المتبع ساهم وبشكل كبير في الحد من استقرار العامل في المؤسسة، ومنه تطوير الانتماء لديه على عكس هذه النظرية التي ترى أن اختيار نظام العمل يكون من صلاحيات المدير الذي يراعي القدرات العلمية وعملية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الأخير تم عرض بيانات الدراسة الميدانية في جداول إحصائية، وتحليل هذه البيانات بما يتوافق وموضوع الدراسة، إضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية كمعامل التوافق R_T لمعرفة نوعية العلاقة بين متغيرات كل فرضية، حيث تحققت كل من الفرضيات الجزئية والفرضية العامة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التي تمحورت في أن الرضا الوظيفي للعاملين له علاقة بتحسين الإنتاجية في المؤسسة.

القضايا التي تثيرها الدراسة:

باستعراض الجانب النظري سواء الذي تعلق بظاهرة الإنتاجية أو المتعلق بالرضا الوظيفي، وكذا من خلال ما تولت إليه الدراسة من نتائج امبريقية، وبالمقارنة مع جملة الدراسات السابقة فقد بزت عديد القضايا التي تستوجب الدراسة والبحث، بسبب كون البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات يعب ضبطها وعزلها عن بعضها البعض، وهذا ما دفع إلى طرح مجموعة من الأسئلة يمكن أن تكون مجالاً للدراسة والبحث ومنها:

- هل للإشراف دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل؟
- هل بيئة العمل تؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسة الجزائرية؟
- هل طبيعة ونمط السلطة القيادية يساهم في انخفاض الإنتاجية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية؟
- هل التنظيم البيروقراطي المعتمد في المؤسسة الجزائرية له دور في تدني مستوى إنتاجيتها؟
- إجراء دراسة مقارنة بين علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية بين المؤسسة العامة والخاصة في ظل تفتح السوق الجزائري أمام الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي.

خاتمة

حاولت هذه الدراسة تقديم طرح سوسيولوجي للعملية الإنتاجية في المؤسسة كظاهرة حتمية وضرورية لحياة واستمرار المؤسسة في السوق وهذا بتحسينها، والتي تكون بدرجات حسب الطرق التسييرية والإستراتيجيات التي تتبناها كل مؤسسة.

ولأن عملية تحسين الإنتاجية لها أهمية كبيرة للمؤسسة، بحيث تمنح لها الميزة التنافسية في سوق الأعمال وجب الاهتمام بعنصر مهم يدخل في المكونات الأساسية للعملية الإنتاجية وهو العامل التي لا تكون إنتاجيته عالية إلا بتحقيق لديه نوع من الرضا عن العمل الذي يقوم به، بما يسمح له بأداء جيد وفعال من خلال جعله يهتم بهذا العمل ويرغب في تحسينه.

لذلك وجب معرفة العلاقة الموجودة بين تحقيق الرضا الوظيفي للعامل وتحسين إنتاجيته في المؤسسة من خلال الاستناد إلى التراث النظري سواء في علم الاجتماع التنظيم أو علم الاقتصاد ذات الصلة، حتى يتم تدارس الموضوع علمياً، ثم كان اللجوء إلى الميدان كضرورة لتقصي الحقائق وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة، وقد تم التوصل إلى نتائج لها دلالات بشأن علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية بعد قياس مؤشرات مختارة تجمع بين الواقع الفعلي وما يصرح به المبحوثين.

هذه النتائج تم تفسيرها وتحليلها وفهمها ومقارنتها بدراسات سابقة تبين من خلالها أن الفروض قد أدت الغرض منها.

ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تصب في إيجابية علاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية، فقط يجب أن تكون عملية تحسين الإنتاجية وفق تخطيط وإستراتيجية تبنى وفق توجهات واستعدادات العمال أنفسهم.

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- (1) إبراهيم الغمري: السلوك الإداري والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1976.
- (2) إبراهيم عبد الله المنيف: الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام)، دار العلوم، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1983.
- (3) إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، دار وائل، ط1، عمان، 2005.
- (4) أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
- (5) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
- (6) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- (7) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997.
- (8) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (9) أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- (10) أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر (مبادئ قانون العمل)، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، بن عكنون، الجزائر، 2004.
- (11) إسماعيل محمد هاشم: مبادئ الاقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1977.
- (12) أندروديسيزلاتي وماك والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- (13) بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار القلم، القاهرة، مصر، 1995.

- 14) بوبكر بوخريسة وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2008.
- 15) جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه، الجزائر، (د س).
- 16) جمال الدين محمد مرسي وآخرون: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 17) جورج فريدمان، بيارنافيل: رسالة في سوسولوجيا العمل، ج1، ترجمة: حسين حيدر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1985.
- 18) جوني عز الدين: الإحصاء الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- 19) حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 1999.
- 20) حمود خضير وفافوري هائل: إدارة الإنتاج والعمليات، دار الضعفاء، عمان، الأردن، 2001.
- 21) الحيدر عبد المحسن وآخرون: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005.
- 22) خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، مكتبة الجامعة، ط1، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 23) الدرادكة مأمون وآخرون: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002.
- 24) راوية حسن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 25) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 26) زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، 1998.
- 27) زينب حسين عوض الله: مبادئ في الاقتصاد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1977.
- 28) سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء، ط1، عمان، 2008.
- 29) سعيد بن عامر، يوسف خلف: الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، مقياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1984.
- 30) سلمان عبيدات، محمود علي سالم: إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.

- (31) سليم الحسنة: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، الأردن، 1998.
- (32) شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات، ط1، بيروت، لبنان، 1994.
- (33) الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1992.
- (34) صادق محمد عفيفي وآخرون: إدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981.
- (35) صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية، مصر، 2000.
- (36) طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- (37) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، ط1، مصر، 1996.
- (38) عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1975.
- (39) عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- (40) عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2010.
- (41) عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (42) عبد الباري درة، محفوظ جودت: الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحى نظامي)، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
- (43) عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (44) عبد الرازق جليبي: دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
- (45) عبد الرازق جليبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (46) عبد الفتاح بوخمم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- (47) عبد الفتاح محمد دواير: أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية، لبنان، 1995.
- (48) عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية)، المكتب الجامعي، (د.ط)، الإسكندرية، مصر، 1984.
- (49) عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2003.
- (50) عبيد عاطف: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة روز اليوسف، ط2، القاهرة، مصر، 1979.

- (51) العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
- (52) عزت عبد العظيم طويل: علم النفس المعاصر، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (53) علي السلمي: إدارة الإنتاجية، دار غريب، مصر، 1991.
- (54) علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- (55) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (56) علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب، الكويت، (د.س).
- (57) علي غربي: أسس المنهجية في علم الاجتماع، منشورات جامعة متتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- (58) علي محمد عبد الوهاب وآخرون: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998.
- (59) العلي وجيه عبد الرسول: الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، 1983.
- (60) عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم ونماذج ونظريات)، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1995.
- (61) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2008.
- (62) عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، سوريا، 1988.
- (63) عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهوان، ط1، عمان، الأردن، 1994.
- (64) عمرو عنايم وعلي الشرقاوي: تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1980.
- (65) فرج ظريف شوقي: السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- (66) القريوتي محمد قاسم، زويليق مهدي حسن: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دون دار نشر، ط1، عمان، 1989.

- (67) كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، السلسلة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، (د س).
- (68) كشرود عماد الدين: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، منشورات جامعة قار يونس، المجلد الأول، ط1، بنغازي، ليبيا، 1995.
- (69) كمال عبد الحميد الزيات: العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
- (70) لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- (71) محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، مصر، 2005.
- (72) محمد أحمد بيومي: القيم ومواجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، 2006.
- (73) محمد أحمد سليمان وآخرون: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، دار زمزم، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- (74) محمد البنا: الاقتصاد التحليلي (مدخل حديث لتحليل المشاكل الاقتصادية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (75) محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي)، مطبعة قالمة، الجزائر، 1995.
- (76) محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2000.
- (77) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج، عمان، 2003.
- (78) محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (79) محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988.
- (80) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- (81) محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2004.
- (82) محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2005.
- (83) محمد عثمان إسماعيل حميد: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.

- (84) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع)، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2003.
- (85) محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، (د ط)، 1983.
- (86) محمد عمر الطنوبي: الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995.
- (87) محمد عمر الطنوبي: قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (88) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، ط6، عمان، 2012.
- (89) محمد محروس إسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997.
- (90) محمد يحيى عويس: مذكرات في تاريخ الفكر الاقتصادي، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1983.
- (91) محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
- (92) محمود عبد المولى: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1984.
- (93) محمود يونسى محمد، عبد المنعم مبارك: أساسيات علم الاقتصاد، الدار الجامعية، لبنان، (د.س.).
- (94) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (95) مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- (96) مصطفى كامل: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- (97) مصطفى نصيب شاويش: إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990.
- (98) منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، ط1، القاهرة، مصر، 1976.
- (99) مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي، ط3، الأردن، 1998.

- 100) موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للطباعة والنشر، ط2، سنة 2006.
- 101) ناصر حسين القرشي: المدخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 102) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 103) نبيل السمالوطي وآخرون: علم النفس التربوي، دار الشروق، ط2، جدة، المملكة العربية السعودية، 1989.
- 104) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي، عمان، الأردن، 2010.

2- المعاجم والقواميس:

- 1) ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986.
- 2) جماعة من الأساتذة: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، ج1، ط1، (د.ب)، (د.س).
- 3) عبد الهادي الجوهري: معجم علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1982.
- 4) علي شريف: الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، ط2، (د.ب)، 1992.
- 5) عمار الطيب كشرود: معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيم والإدارة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 1994.
- 6) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.

3- المجالات والدوريات العلمية:

- (1) إبراهيم بن محمد العبود ومنصور عبد العزيز المعشوق: تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، (د.س).
- (2) أكرم شقرا: إدارة الإنتاج – العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 1995.
- (3) أمين فؤاد الضرغامي: قياس فعالية المنظمات، مجلة الإدارة لاتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد 01، 1987.
- (4) جميل الطهراوي: الأمن النفسي وعلاقته باتجاهات الطلاب نحو الانسحاب الإسرائيلي من قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 18، فلسطين، 2007.
- (5) الراوي علاء شفيق: طرق قياس الإنتاجية، مجموعة محاضرات الدورة الخاصة بالإنتاجية (المفهوم، العوامل المؤثرة، القياس)، بغداد، العراق، 1980.
- (6) سعد علي: مستويات الأمن النفسي لدى الشباب الجامعي، مجلة جامعة دمشق، العدد 01، 1999.
- (7) السيد مصطفى كامل: دراسة بعض مشاكل قياس الإنتاجية، منظمة التنمية الصناعية للدول العربية، العدد 04، القاهرة، مصر، 1971.
- (8) صالح السعيد: الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة (القطن المعقم)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، مصر، 2012.
- (9) صبري أحمد أبو زيد: الإنتاجية نحو إطار نظري للمفهوم والمحددات مع التطبيق على الصناعة التحويلية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 01، جانفي 1987.
- (10) عبد الرحمان الشرقاوي وآخرون: ندوة الإنتاجية في القطاع الحكومي ومعوقاتها بعنوان أثر التدريب في زيادة الإنتاجية، معهد الإدارة العامة، إدارة البرامج العليا، بالمملكة العربية السعودية، 1980.
- (11) عبد الكريم حسين: دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سوريا خلال فترة 1996-2006، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، 2011.
- (12) العلي وجيه عبد الرسول: إنتاجية العمل مفهومها وطرق قياسها، مجلة فصلية تصدرها جمعية الاقتصاديين العراقيين، العدد 4، جانفي 1975.

- 13) عيسى سوار الذهب أحمد: العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل (واقع إنتاجية العمل ووسائل تطويرها)، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، العدد 08، البحرين، 1987.
- 14) غانم فنجان موسى: التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، المعهد العربي للثقافة وبحوث العمل، بغداد، العراق، 1980.
- 15) فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982.
- 16) مجموعة من الأساتذة: الإنتاج والإنتاجية، المؤسسة الثقافية العالمية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مطبعة الثقافة العالمية، ط1، بغداد، العراق، 1979.
- 17) محمد سعيد أحمد: الكفاءة والكفاية والفعالية، مجلة التجاريين، العدد 5، نوفمبر 1979.
- 18) محمد عثمان الجعلي وآخرون: تسيب العاملين (محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، لبنان، 1985.
- 19) مذکور فوزي شعبان: مجلة الجودة، العدد 01، الرياض، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2001.
- 20) مكتب العمل الدولي: مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، التقرير الخامس من الدورة 97، جنيف، 2008.
- 21) هيثم أحمد علي: قلق العولمة وعلاقته بالاستقرار النفسي، مجلة جامعة ديالى، العدد 23، (د.ب)، 2014.

4- الرسائل الجامعية:

- 1) إبراهيم سلهاط: النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2002.
- 2) أونيس عبد المجيد: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995/1994.
- 3) بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.

- (4) الدبلجي سيف بن صالح: أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاسها على كفاءة الأداء - دراسة ميدانية على منسوبي إدارة الجمارك بإمارة الرياض-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1996.
- (5) ربيع شتيوي: محددات الرضا الوظيفي مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- (6) ساعد زهر: علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا عن العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
- (7) الشم سعيد بن عطية: الكفاءة الداخلية الكمية لمرحلة البكالوريوس بجامعة الملك سعود بين النظام الفصلي ونظام الساعات المتقدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- (8) شريف شطبي: إنتاجية العمل في القطاع الصناعي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية بقسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد الرقمي، جامعة قسنطينة، جوان، 1991.
- (9) شهرزاد لبصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2002.
- (10) طايطي كمال: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية)، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2003/2002.
- (11) طاهر بلعبور: الاستقرار في العمل، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1995/1994.
- (12) العبادلة وليد: الإنتاجية واقعها وطرق تحسينها بالتطبيق على شركة الإسمنت الأردنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير والاقتصاد، جامعة أم درمان، السودان، 1994.
- (13) عبد الله المدلج: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة - دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

- 14) عبد المنعم الشحات: تقييم سياسات الإصلاح الاقتصادي في تحقيق الأهداف الإنمائية للاقتصاد المصري (دراسة قياسية)، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.
- 15) عزيون زهية: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
- 16) علي يحي الشهرى: الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك مدينة الرياض، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 17) غربي فاطمة الزهرة: إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة (دراسة حالة مؤسسة الزجاج "Nover" العمومية والأجر "CCB" الخاصة) خلال الفترة 2002-2006، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008.
- 18) القحطاني سليمان محمد علي: العلاقة بين مستوى التدين والرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، رسالة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 19) ماجد حسن هنية: العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة)، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.
- 20) المحتسب وجعلود: العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على محافظة الخليل، فلسطين-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة غزة، فلسطين، 2004.
- 21) محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2005.
- 22) نضرة ميلاط: الحوافز والرضا الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

23) نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

II- المراجع باللغة الأجنبية:

1- باللغة الإنجليزية:

- 1) Cattell Raymond: The Meaning and Measurement of Neuroticism and Anxiety, New York, Ronald Press Company, 1961.
- 2) Kantril. J.W: Understanding Productivity, Introduction to Dynamics of Productivity Change Jhon Hopkins University Press, 1971.
- 3) Stephen, P. Robbins: Organization Theory, Structure Design and Applications, 3rd Engwood cliffs, N: J. Prantice HALL INC, 1990.

2- باللغة الفرنسية:

- 1) Christine Cloarec: La Motivation au Travail, Tour D'horizon des grand théories, édition ESF, 2004.
- 2) Gagmon et d'autres: L'entreprise et son environnement, édition. G.M, Canada, 1990.
- 3) I.L.OMEASURING: La bour Productivité Geneva, 1969.
- 4) Mathis. L: Gestion Prévisionnelle et Valorisation des Ressources Humaines, ed D'organisation, Paris, 1982.
- 5) Pierre Conso: La Gestion Financière de L'entreprise, 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000.

III- المواقع الالكترونية:

- 1) <http://www.onfd.edu.dz> .
- 2) <http://www.hollond university.org>.

الملاحق

الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى

جيجل



كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الاستمارة

في إطار التحضير لمذكرة تخرج تحت عنوان "علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية" المكملة لنيل شهادة الماستر، ونظراً لانطباعكم ولأرائكم من أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بصراحة تامة وصدق، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

نحيطكم علماً بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضوع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط.

ملاحظة: يكفي للإجابة عن الأسئلة التأشير في الخانة المناسبة فقط.

تحت إشراف الأستاذ:

شربال مصطفى

من إعداد الطالب

عميور سفيان

الموسم الجامعي: 2017/2016

المحور الأول: البيانات الشخصية

- أنثى ذكر 1- الجنس:
- أقل من 20 2- السن:
- من 20- أقل من 30
- من 30- أقل من 40
- من 40- أقل من 50
- من 50 فما فوق
- الابتدائي: المستوى التعليمي:
- متوسط
- ثانوي
- جامعي
- أعزب 4- الحالة العائلية:
- متزوج
- أرمل
- مطلق
- ريف 5- محل الإقامة:
- مدينة
- أقل من 05 سنوات 6- الأقدمية:
- من 05- أقل من 10 سنوات
- من 10- أقل من 15 سنة
- من 15- أقل من 20 سنة
- من 20 سنة فما فوق
- 7- طبيعة العمل في المؤسسة: عامل تنفيذي
- مشرف
- تقني
- إطار

المحور الثاني: الاستقرار في العمل والأداء المنتج

8- عمال المصنع لديهم رغبة في العمل: رغبة قوية

رغبة مقبولة

رغبة ضعيفة

9- ما يؤدي الرغبة في العمل هو: طبيعة التكوين

المهام المسندة

حب المهنة

أخرى

10- هل حب المهنة يدفعك إلى أن تقدم مقترحات جديدة في العمل؟ دائماً أحياناً أبداً

11- في حال وجود داعي للعمل الإضافي: مستعد للعمل ساعات إضافية

تتطوع للعمل ساعات إضافية

تكون تحت تصرف الإدارة لعمل ساعات إضافية

أخرى

12- هل عمالك الإضافي يتم بـ: جدية أكبر

بطريقة عادية

مجرد تنفيذ مهام

أخرى

13- هل تشعر بالراحة أثناء أداء عمالك؟ دائماً أحياناً أبداً

في حال الإيجاب، شعورك بالراحة يؤدي إلى: الإقبال أكثر على العمل

أداء العمل بجدية أكبر

تقبل أوامر العمل

أخرى

14- هل طريقة تنفيذ المهام المعمول بها في المؤسسة؟ مناسبة لأداء أفضل

تساعد على بذل مجهود أكبر

تدفع إلى إتقان العمل

15- هل تشعر بالانتماء إلى المؤسسة وأنت تؤدي مهام العمل؟ دائماً أحياناً أبداً

في حال الإيجاب، ذلك يدفعك إلى: أداء المهام بكفاءة

سرعة تنفيذ المهام

أخرى

المحور الثالث: بيئة العمل والنجاعة في الإنتاج

16- هل بيئة العمل مناسبة لأداء المهام؟ نعم لا

17- هل يتم توفير طلبيات المتعاملين في الوقت المحدد؟ دائماً أحياناً أبداً

في حال الإيجاب، يعود ذلك إلى: تسارع وتيرة الإنتاج

وجود مخزون كافي من الإنتاج

أخرى

18- هل جميع العمال يقومون بواجباتهم على أكمل وجه؟ دائماً أحياناً أبداً

19- هل العلاقات بين العمال حسنة؟ دائماً أحياناً أبداً

20- هل يتقبل العمال أوامر المشرفين؟ دائماً أحياناً أبداً

21- هل يوجد تنافس بين العمال في أداء المهام؟ دائماً أحياناً أبداً

في حال الإيجاب، هذا التنافس عادة: يؤدي إلى زيادة مردودية العمل

يؤدي إلى رفع الإنتاج

أخرى

22- هل تقبضون أجر يناسب حجم المهام؟ نعم لا

23- هل يمثل الأجر دافع إلى تحسين الجودة؟ نعم لا

24- هل منتجات المؤسسة تلقى الراج في السوق؟ دائماً أحياناً أبداً

25- هل ظروف العمل المناسبة تدفع العمال إلى تحسين نوعية السلع؟ نعم لا

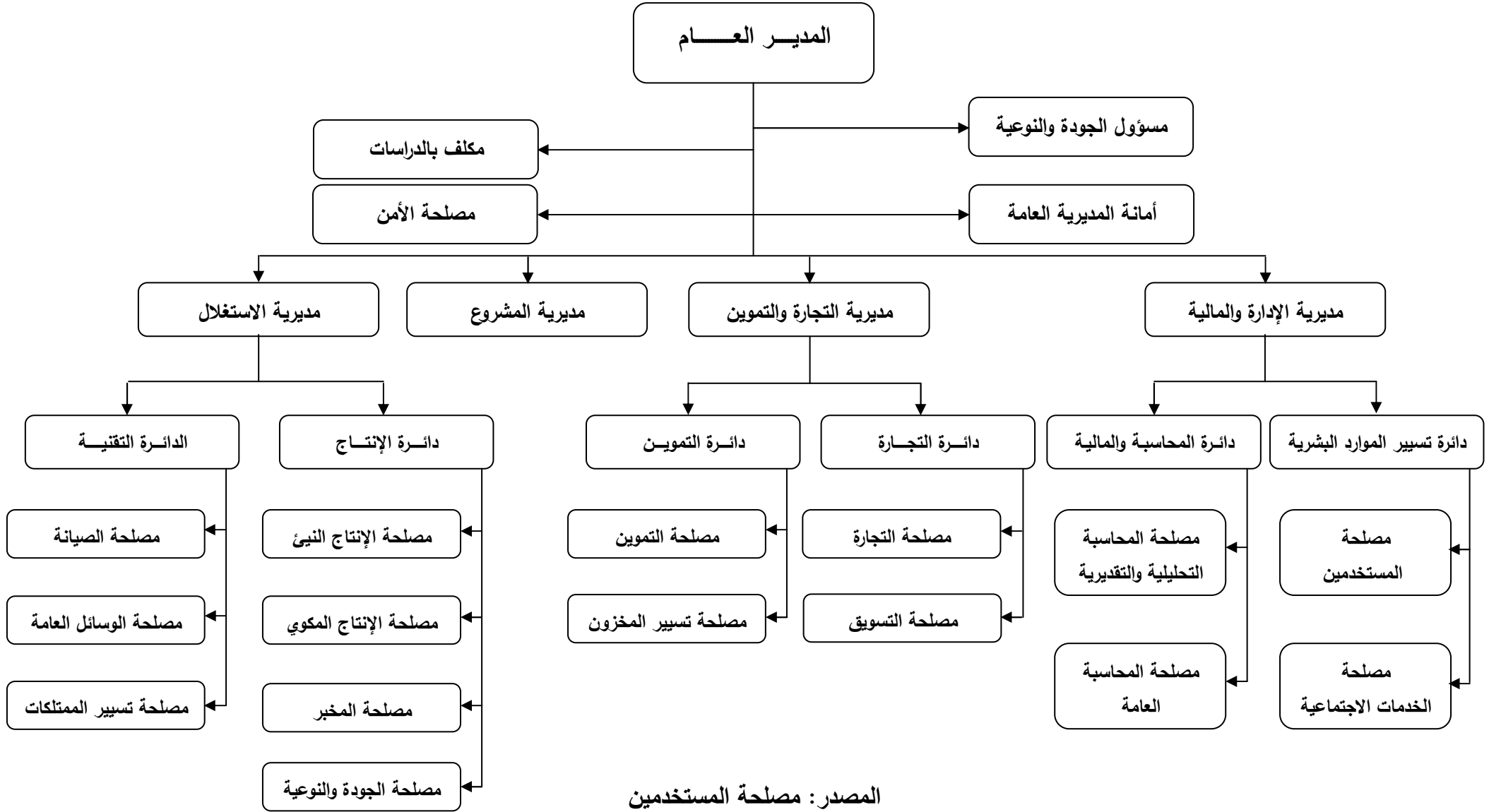
26- هل يسعى عمال المصنع إلى ابتكار منتجات جديدة؟ دائماً أحياناً أبداً

27- هل توجد منتجات يتفرد بها مصنعكم؟ نعم لا

28- هل إنتاجية العمل ترتبط باستقرار العامل في المؤسسة؟ نعم لا

شكراً على تعاونكم

الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل



الملحق رقم (03)

الأساتذة المشرفون على تحكيم الاستبيان

الجامعة	الكلية	أسماء الأساتذة	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	عبد الله بلبيط	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	الربيع كواهي	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	داود بوقلمون	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	رضا بوغرزة	04
جامعة جيجل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	صبرينة ميلاط	05

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسة موضوعاً بعنوان "علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة" وهو موضوع من مواضيع علم اجتماع التنظيم، وهو في غاية الأهمية كون تحسين الإنتاجية تعود بالفائدة على المؤسسة والعامل معاً، فالأول يحقق لها الربح ومنه الاستمرارية في النشاط والثاني يضمن له منصب عمل باستمرار في العمل بما يؤمن له حياة أفضل من خلال زيادة عوائده المادية ما يحقق له السعادة في الحياة الاجتماعية الخاصة والرضا الوظيفي في المؤسسة.

فالرضا الوظيفي للعامل هو غاية تسعى المؤسسة لتحقيقها بوضع العامل في أحسن الظروف الفيزيائية والنفسية من خلال تهيئة وتوفير الوسائل المادية من وسائل الحماية والأمن والتكنولوجيا المساعدة على الأداء الجيد...، وكذا توفير عائد مادي محفز على العمل وإشراك العمال في أمور تخص المؤسسة مثل اتخاذ القرارات، الإنتاج، ما يسمح بتكوين شعور لدى هذا العامل يحس من خلاله أنه ينتمي إلى المؤسسة ما يكون لديه الرغبة في العمل والإقبال عليه وأدائه بكفاءة وفعالية.

وقسمت هذه الدراسة الى جانبين:

- الجانب النظري يتكون من أربعة فصول: الفصل الأول الموسوم بموضوع الدراسة يتناول مبررات اختيار الموضوع وأهداف وأهمية البحث والإشكالية وتحديد المصطلحات العلمية المستعملة، أما الفصل الثاني المعنون بالخلفية النظرية للدراسة يتناول النظريات المفسرة والدراسات السابقة، إضافة إلى تخصيص فصل لكل متغير (الرضا الوظيفي) و(الإنتاجية) حتى نأخذ صورة واضحة عنهما.

- الجانب التطبيقي يضمن ثلاثة فصول: فصل يتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وفصل تم فيه عرض وتحليل وتفسير النتائج التحصل عليها من ميدان الدراسة، وفي الفصل الأخير من هذا الجانب تم فيه مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وفي ضوء البناء النظري للدراسة.

وقد انطلق البحث من تساؤل رئيسي هو:

- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي للعامل وتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

والذي تفرع عنه تساؤلين فرعيين وهما:

- هل الاستقرار في العمل يسمح بأداء منتج؟

- هل بيئة العمل المناسبة تزيد من النجاعة في الإنتاج؟

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة تم وضع فرضية رئيسية وهي: "توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، والتي انبثقت عنها فرضيتين وهما:

- الاستقرار في العمل يسمح بأداء منتج.

- بيئة العمل المناسبة تزيد من النجاعة في الإنتاج.

ولأجل تحقيق هذه الفرضيات استخدم المنهج الوصفي، أسلوبه تحليلي (الكمي والكيفي) الذي يتناسب وموضوع البحث بالاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات بالمقابلة والاستمارة والملاحظة وبعض الوثائق ذات الصلة، فالكمي من خلال البيانات الناتجة عن تطبيق الاستمارة ومعالجتها بالاعتماد أيضاً على الإحصاء الاستدلالي (معامل التوافق)، أما الكيفي يستخدم هذا الأسلوب في تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها بعد المعالجة الإحصائية وتدعيمها بالملاحظات الميدانية والدراسات السابقة والنظريات التي تناولت موضوع الدراسة للوصول إلى استخلاص النتائج العامة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود استقرار في العمل مما يساهم في أداء منتج ولكنه غير كاف بالقدر الذي يسمح بإنتاجية عالية للعامل ومنه المؤسسة.

- وجود علاقات حسنة من العمال في المقابل ظروف العمل الفيزيائية غير مساعدة تماماً، ما يفسر أن بيئة العمل في المؤسسة مساعدة إلى حد ما على أداء فعال.

- المشاركة في اتخاذ القرار موجودة ولكن لا تخص جميع العمال، بل تكون حسب طبيعة المنصب الذي يشغله العامل ولا تتعدى مجال مهامه المهنية فقط.

- تعتمد المؤسسة من أجل رفع أداء عمالها ومنه إنتاجيتهم على المكافآت حسب معايير معدة لهذا الغرض من طرف الإدارة المركزية.

- العلاقات بين العمال والمشرفين تتميز بنوع من الفتور والبرودة رغم ذلك أغلب الأوامر تطبق وأن العمال يقومون بواجباتهم المهنية على أكمل وجه لوجود نظام رقابي صارم.

وبصفة عامة فإن الدراسة الحالية توصلت إلى نتائج تصب في إيجابية العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، بحيث يجب المراعاة في عملية تحسين الإنتاجية استعدادات العمال للاندماج في الفعل الإنتاجي والذي لا بد أن يكون وفق إستراتيجية وتخطيط مدروسين من الإدارة.

أما القضايا التي تثيرها الدراسة هذه والتي هي نتاج محصلة الدراسة الامبريقية المنجزة، وبالمقارنة مع جملة الدراسات السابقة فقد برزت عديد القضايا التي تستوجب الدراسة والبحث بسبب كون البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات يصعب ضبطها وعزلها عن بعضها البعض، وهذا ما دفع إلى طرح مجموعة أسئلة يمكن أن تكون مجالاً للدراسة والبحث مستقبلاً منها:

- هل للإشراف دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل؟

- هل بيئة العمل المناسبة تؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة الجزائرية؟

- هل طبيعة ونمط السلطة القيادية يساهم في انخفاض الإنتاجية التي تعاني منه المؤسسة الجزائرية؟

- هل التنظيم البيروقراطي المعتمد في المؤسسة الجزائرية له دور في تدني مستوى إنتاجيتها؟

- إجراء دراسة مقارنة بين علاقة الرضا الوظيفي للعامل بالإنتاجية بين المؤسسة العمومية والخاصة، في ظل انفتاح السوق الجزائري أمام الاستثمار الوطني والأجنبي.

Abstract:

The study dealt with the subject of "the relation of job satisfaction to improve productivity in the institution", which is a subject of sociology of organization, and it is very important that productivity improvement benefits the institution and the worker together. Working in a way that provides him with a better life by increasing his material returns, which will bring him happiness in the private social life and job satisfaction in the institution.

The job satisfaction of the worker is an objective the institution seeks to achieve by placing the worker in the best physical and psychological conditions through the creation and provision of material means of protection, security and technology to help the good performance ..., as well as providing a material return incentive to work and involve workers in matters related to the institution such as decision making , Production, which allows the formation of a feeling of this worker feel that he belongs to the institution, which has the desire to work and turn to him and perform efficiently and effectively.

This study was divided into two parts:

-The theoretical chapter consists of four chapters: The first chapter, which is related to the subject of the study, deals with the justification of the choice of subject, the objectives and the importance of research and the problematic and the terminology used. (Productivity) so that we take a clear picture of them.

- The practical aspect ensures three chapters: a chapter on the methodological procedures used in the study, and a chapter in which the presentation, analysis and interpretation of the results obtained from the field of study, and in the final chapter of this aspect where the results were discussed in light of the hypotheses and previous studies and in light of the theoretical construction of the study.

The research began with a major question:

- Is there a relationship between worker satisfaction and productivity improvement in the Algerian economic establishment?

Which is divided into two sub-questions:

- Does work stability allow for product performance?

- Does the appropriate working environment increase productivity in production?

In order to answer these questions, a basic hypothesis was developed: "There is a relationship between job satisfaction and productivity improvement in the Algerian economic institution", which has two hypotheses:

- Stability in work allows product performance.
- The appropriate working environment increases productivity in production.

In order to achieve these hypotheses, the descriptive approach was used to analyze the quantitative and qualitative analysis of the research subject, based on a set of tools to collect data against the questionnaire, the note and some relevant documents.). The qualitative method is used to analyze the data and the results obtained after the statistical processing and support the field observations and previous studies and theories that dealt with the subject of the study to reach the conclusion of the general results.

The results of this study are:

- Stability in work, which contributes to the performance of a product but not enough to allow high productivity for the worker and the institution.
- The existence of good relations of workers in return physical working conditions is not entirely helpful, which explains that the work environment in the enterprise help to some extent to effective performance.
- Participation in decision-making exists but does not concern all workers, but be according to the nature of the position occupied by the worker and does not exceed the scope of his professional functions only.
- The institution shall rely on the performance of its workers and from their productivity to the bonuses according to the criteria prepared for this purpose by the central administration.
- Relations between workers and supervisors are characterized by a kind of cold and cold, although most of the orders are applied and that the workers carry out their professional duties to the fullest due to the existence of a strict regulatory system.

In general, the current study found positive results in the relationship between job satisfaction and productivity improvement in the Malaya Porcelain Ceramics. In the process of improving productivity, the workers' preparations

must be taken into account in the production act, which must be in accordance with a planned strategy and planning by the administration.

As for the issues raised by this study, which are the result of the empirical study, and in comparison to the previous studies, a number of issues have emerged because of the fact that the organizational structure contains many variables that are difficult to control and isolate from one another. To be a field for study and research in the future, including:

- Does supervision have a role in achieving employee satisfaction?
- Does the appropriate work environment lead to the increase of productivity of the Algerian institution?
- Does the nature and style of leadership power contribute to the low productivity suffered by the Algerian institution?
- Is the bureaucratic organization adopted by the Algerian institution has a role in the low level of productivity?
- Conducting a comparative study between the relationship between employee satisfaction and productivity between the public and private institutions, in light of the openness of the Algerian market to national and foreign investment.