



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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

علاقات العمل ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية

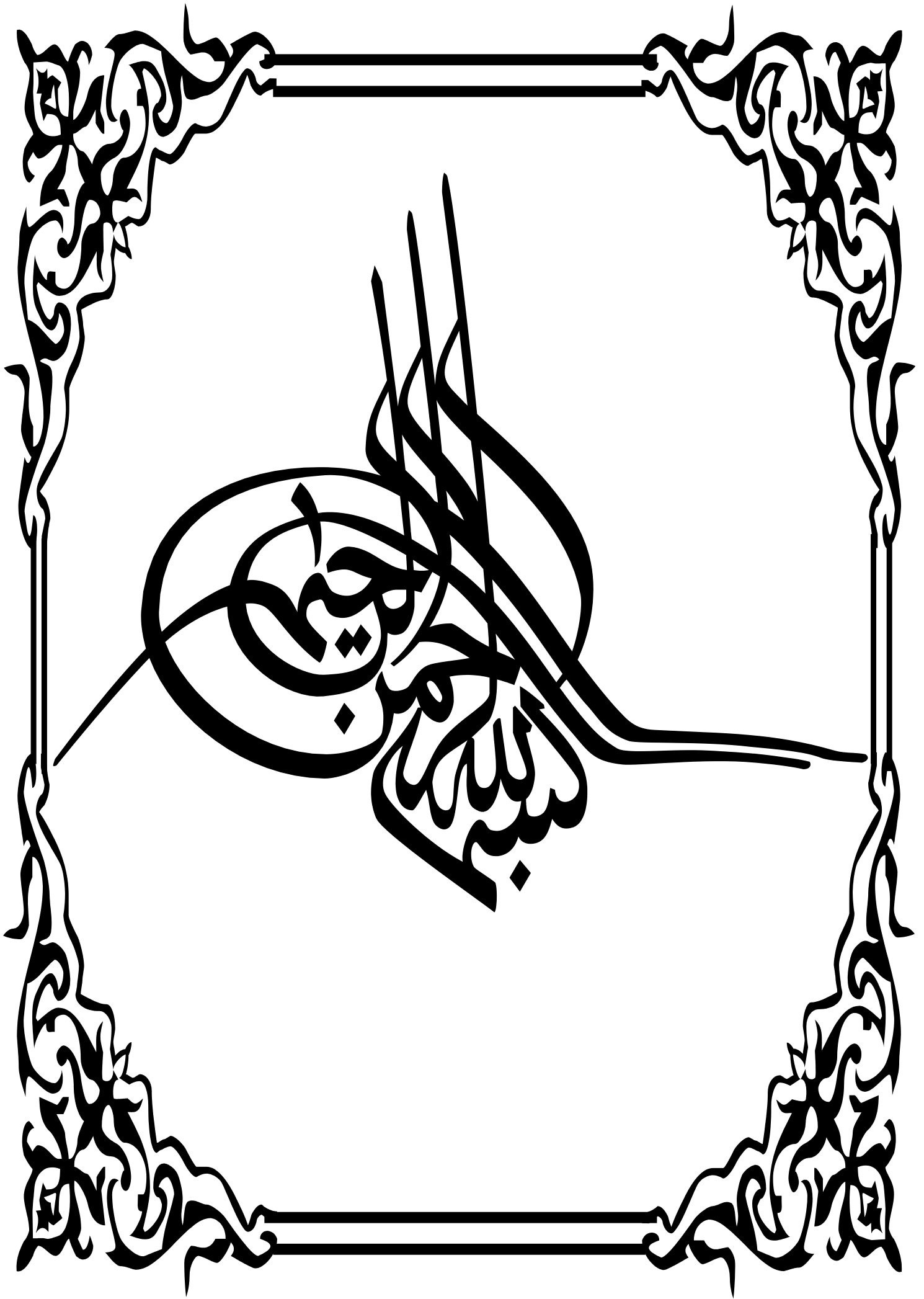
دراسة ميدانية: بمصنع الاسمنت "لافارج" - حمام الضلعة
المسيلة-

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
- أ.د. فكرون السعيد

- إعداد الطالبة:
- منجحي فتيحة

السنة الجامعية: 2016/2015



شكر وتقدير:

قبل كل شيء الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل والذي كان له
الفضل الأول والأخير في هذا التوفيق.

وسيرا على خطى الشاعر الذي قال:

قم للمعلم وفيه التبجيل *** كاد المعلم أن يكون رسولا

أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير والإمتنان الخاص إلى

الأستاذ المشرف "السعيد فكرون" الذي لم يدخر جهدا في

مساعدتي ولم يبخل علي بنصائحه القيمة وتوجيهاته الثرية، كما يسعني

أن أشكر كل أستاذة قسم علم الاجتماع وعلى رأسهم الأستاذ مخلوف

بومدين ويداوي سفيان، جمال بن خالد، بلوم أسمهان وإلى كل

موظفي إدارة مصنع لافراج بالمسيلة على حسن إستقبالهم وتوجيههم،

كما لا أنسى من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد.

شكر وتقدير



إهداء

أهدي ثمرة جسدي أولاً وقبل كل شيء
إلى أعز ما أملك في هذا الوجود
إلى من ربباني على مكارم الأخلاق والدي العزيزين
أطال الله في عمرهما و حفظهما من كل سوء
إلى سند ظمري إخواني وفقهم الله وكانهم: فريد، يوسف، سيد علي.
إلى أخواتي الغاليات التي أحبهم أكثر من نفسي: صورية،
عاتكة، سميرة.

والى أزواجهم المحترمين: منجى جمال، طيوب عمر، فايد خليل.
إلى زوجتي أختي: ليلي، نوال.
إلى من لم ينسوني بدعائهم: جدي وجدتي أطال الله في عمرهما.
إلى المصائب التي نورت حياتي: أريج الجنة، أسيل، رؤيا، سندس
فطيمة، عمر.

إلى أخواتي التي لم تلدهم أمي : هاجر، مريم ، حسينة، نصيرة.
إلى خالتي: حبيبة، ربيعة، عقيلة وأبنائها، إلى خالي: محمد، لخصر، نور الدين،
وجدتي عمر.

كما لا أنسى رضا، بشير، عزيز
كما أهدي عملي هذا إلى الزملاء والزميلات تخصص الموارد البشرية
خاصة وسام، حنان، شفيقة الهام، سليمة، فطيمة.
إلى كل الذين تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي
إلى الأصدقاء والأقارب من بعيد ومن قريب
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

محمد
فريد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم علمني أن أحب الناس كلهم كما أحب نفسي
وعلمي أن أحاسب نفسي قبل أن أحاسب الناس
اللهم علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة
وأن الانتقام هو أول مراتب الضعف،
يا رب إنني أعوذ بك من الغرور إذا نجحت
وأعوذ بك من اليأس إذا أخفقت
بل ذكري أن اليأس هو تجربة تسبق النجاح.
يا رب أعطني التواضع فلا تأخذ اعترازي بكرامتي
وإذا أسأت للناس فإمنحني الشجاعة للإعتذار
وإذا أسأت إلى نفسي فإمنحني شجاعة التوبة.

مقدمة

إن البحث في سبيل وسائل وطرق تحقيق الكفاءة الإنتاجية يشكل مهمة تنظيمية تורך مختلف المؤسسات لأن ما تنتجه من سلع أو تقدمه من خدمات أو ما تعمل على إعداده من موارد بشرية الذي يمثل هدفها الذي وجد من أجله والذي لا يمكن تحقيقه بعيدا عن الإهتمام بجهود العاملين وظروف عملهم داخل المؤسسات الصناعية وهذه الظروف نتاج العديد من العوامل والظروف المتداخلة للمؤسسات فيما بينها وتظل تتطور باستمرار بيئة العمل التي يتمون ويعملون بها فالمنظمة بالنسبة لهم محورا أساسيا فهي التي تخلق القيم والمعايير الإجتماعية والثقافية بما توفر للعاملين من مناخ سلم وظروف عمل ملائمة بالإضافة إلى الإجراءات التي من شأنها تحكم علاقات العمل حيث يشترك أن تتفق تلك الإجراءات مع التشريعات والقوانين العالمية، فالمؤسسة الصناعية الجزائرية شأنها شأن باقي المنظمات الصناعية الساعية إلى البحث عن أساليب وطرق الرفع من الكفاءة الإنتاجية من خلال مختلف العمليات التنظيمية ويكشف الدور الذي تلعبه علاقات العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية، من خلال دراستنا هذه والتي تتضمن 4 فصول حيث تناول **فصلها الأول** والمعنون إشكالية الدراسة "حيث تم طرح الإشكالية البحثية وتساؤلاتها ومفاهيمها والهدف من وراء إنجازها، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعها، أما **الفصل الثاني** والذي تم فيه تناول **الإطار النظري** لمتغير المستقل "علاقات العمل" والذي تضمن 4 أقسام أين تم التطرق لعلاقات العمل على ضوء نظريات التنظيم تبعا لتطور تلك النظريات (الكلاسيكية، السلوكية، الحديثة)، كما تم التعرف على أساليب تسيير علاقات العمل، أين تم التطرق على أساليب تسيير علاقات العمل والتعرف على أنماط القيادة كما تم تناول العوامل الأساسية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية كالمناخ التنظيمي وعمليات التكوين الداخلية والخارجية للعاملين والتنسيق الإجماعي عن طريق تحسيسهم وتوعيتهم.

أما **ثالث فصل** من فصول هذه الدراسة خصص للمتغير التابع وهو "**الكفاءة الإنتاجية**" حيث يشمل هذا الفصل تعاريف تخص الإنتاج والإنتاجية بالإضافة إلى مقاومات وطرق تحسين الإنتاجية حيث تم التعرف أيضا على معايير تقييم العمال وكذلك العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية وفي **الفصل الرابع** من الدراسة المتعلقة بإجراءات الدراسة الميدانية التي تم التطرق لها في ثلاثة أقسام شملت المنهج المتبع للإنجاز هذه الدراسة و عملية المعاينة وأسلوبها وخصائص العينة وأدوات جمع البيانات أين تم إستعمال الملاحظة والمقابلة والإستبيان كما شملت المجالات المختلفة للدراسة الميدانية (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، ليتم بعد ذلك النزول إلى الميدان أين وقع إختيارنا على مؤسسة لإفارج لصناعة الإسمنت بولاية المسيلة لتوفرها على كافة العوامل والمواصفات الضرورية لإنجاز هذه الدراسة انتهت هذه الدراسة **بالفصل الخامس** الذي تم خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة في أقسام حيث تم عرض البيانات المتعلقة بالتساؤلات البحثية ونتائج الدراسة الميدانية والإجابة عن التساؤل الرئيسي لها وكنتيجة نهائية متبوعة بتقديم إقتراحات وتوصيات مستنتجة.

الفصل الأول: التعريف بمشكلة البحث وتحديد المفاهيم

تمهيد .

أولا : الإشكالية .

ثانيا : أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع .

ثالثا : أهداف الدراسة .

رابعا : مفاهيم الدراسة .

خامسا : الدراسات السابقة .

خلاصة .

أولاً: الإشكالية.

تعتبر المنظمات إحدى أهم مكونات المجتمع فهي تؤثر فيه بواسطة ما تنتجه وتصدره في شكل مخرجات كيف ما كانت إما مادية أو معنوية ومهما كانت وسيلة إخراجها (سلع، خدمات، عنصر بشري) فهي تتأثر بما تحصل عليه وبما يرد إليها من البيئة الخارجية في صورة مدخلات سواء تلك الضرورية لعملياتها الإنتاجية، أو من موارد بشرية فالمنظمات الصناعية تحمل مواصفات المجتمع لذلك فإن ظهور علاقات إجتماعية جراء تواجد العنصر البشري داخل المصنع أمر حتمي. والذي نتج عنه إحتكاك الأفراد ببعضهم البعض، والتعامل المتبادل بين العمال وبين المسؤولين في إطار علاقات، هذه العلاقات تفرض التصرف معها بشكل جدي، ألا وهي علاقات العمل التي كانت مجالات للعديد من الدراسات الحديثة على مستوى الموارد البشرية وإدارة الأفراد لما يخلفه ذلك على مختلف المخرجات من آثار وانعكاسات لذلك وجب تسيير وتنظيم تلك العلاقات في إطارها الإجماعي، وفق ضوابط ومناهج محددة حتى تكون تلك الآثار والانعكاسات إيجابية تعود بالفائدة على تلك المخرجات.

وعليه فإن موضوع علاقات العمل من أهم المواضيع التي شكلت أهمية بالغة في البناء التنظيمي للمؤسسات خاصة منها الإنتاجية، سواء كانت هذه العلاقات ذات طابع رسمي أو غير رسمي، فإذا كانت هذه العلاقات تدار وتسير بطريقة جيدة في خضم ما يحقق أهداف المنظمة والمتمثل في زيادة الإنتاجية والذي تحققه عدة عوامل من بينها الكفاءة في الأداء والإلتزام التنظيمي من طرف العمال والمسؤولين على حد سواء وذلك بالتركيز على طبيعة تلك العلاقات والتي تلعب دوراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، ومنه نجاح المنظمة الصناعية، وان تحقيق ذلك ليس بالأمر الهين بل يتم من خلال الإهتمام بالأبعاد الإجتماعية لتلك العلاقات.

فالإنسان بطبيعته كائن إجتماعي، يحاول دائماً العيش في وسط الجماعة وبما أن التنظيم الرسمي يتكون من مجموعة من العمال الذين يخضعون إلى مجموعة من القواعد والمعايير التي يحددها التنظيم أي الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة وهذا الإلتقاء في القواعد والمعايير سيؤدي بالضرورة إلى تحول العمال في علاقات تلقائية، ومباشرة وتفاعلية ولعل السبب في تكوين هذه الجماعات ونشأة هذه الجماعات يرجع إلى مجموعة من الظروف والعوامل، كالتماثل في المهنة والتقارب في الأعمال، وقد يكون التجاور في مكان الإقامة والإشتراك في العادات والتقاليد وفي الموطن الأصلي والمصلحة المشتركة في العمل بالإضافة إلى القوانين واللوائح والبنود التي تخص المنظمة، وبإجتثال كل منهم سيحقق هدف المنظمة أي تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وانطلاقاً من هنا حاولنا معرفة واقع وحقيقة علاقات العمل ومدى دورها في رفع الكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال أحد مؤسساتنا الصناعية وبالضبط في مؤسسة: لافارج لصناعة الاسمنت التي ارتأينا من خلال دراستنا الاستطلاعية أنها مكان مناسب لتطبيق دراستنا ميدانياً، وفي هذا الإطار نجد أن الإشكالية البحثية الراهنة تثير مجموعة من التساؤلات حول القضايا المراد بحثها فيما هو متعلق بعلاقات العمل الرسمية من مبادئ وقوانين ولوائح إجرائية على كفاءة عمال الإنتاجية، بالإضافة إلى

أثر الاتصال السائد على تلك العلاقات في المنظمة، وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره قمنا بطرح التساؤلات الآتية:

- ما هي طبيعة علاقات العمل التي تميز المؤسسات الصناعية خاصة منها الإنتاجية؟
- ما هو الدور الذي تلعبه تلك العلاقات في رفع الكفاءات الإنتاجية؟
- ما هي طبيعة العلاقات المهنية والاجتماعية السائدة داخل المنظمات الصناعية؟

- الفرضيات.

- الفرضية العامة: تساهم علاقات العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية
- الفرضية الفرعية الأولى: كلما كانت العلاقات الاجتماعية جيدة كلما أدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

- الفرضية الفرعية الثانية: كلما كانت النقابات العمالية تميل إلى الأسلوب التشاوري كلما أدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: كلما توفرت العدالة والمساواة كلما أدى إلى تحسين في أداء العمال.

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن محض صدفة، وإنما كان نتيجة لمجموعة من الأسباب منها ما كانت موضوعية ومنها ما كانت ذاتية والتي سمحت لنا بإنقائه من بين جملة من المواضيع التي لا يقل وزنها وشانها العلمي، بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية هذا البحث تمكن في تحليل مفهوم علاقات العمل من جانبها الرسمي على اعتبار أن كليهما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية أي زيادة كفاءة أداء الأفراد سواء بالإيجاب أو بالسلب).

حيث يهدف هذا البحث للوصول إلى نتائج ميدانية، تبين أهمية علاقات العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية والوقوف على واقع هذه الأخيرة في المؤسسات الإنتاجية ولعل من أهم الأسباب التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الوقوف على حقيقة وطبيعة علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- الرغبة في التعرف على الكيفية التي تتبعها المؤسسات الصناعية الإنتاجية في الرفع من إنتاجيتها من خلال علاقات العمل الرسمية .
- معرفة مدى الدور الذي تلعبه علاقات العمل الصناعية الرسمية في أداء العمال.
- رغبة الباحث في توسيع معارفه العلمية من خلال الموضوع.
- علاقة هذا الموضوع بتخصصي العلمي والمتمثل في تنمية الموارد البشرية.

ثالثا: أهداف الدراسة.

إن موضوع علاقات العمل يعد من أهم وأبرز المواضيع الجديرة بالدراسة والبحث، فهي تتعلق بالعنصر البشري أي رأس المال البشري والذي يمثل الحجر الأساس في العملية الإنتاجية التي ترتبط ارتباطا وثيقا لمدى رضاهم والتزامهم الوظيفي وعليه فقد تم تلخيص أهداف الدراسة في النقاط الرئيسية التالية:

1. تسليط الضوء على موضوع علاقات العمل .
2. محاولة التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط العمال بمرووسيهم ومدى تأثير ذلك على كفاءتهم الإنتاجية.
3. محاولة معرفة الظروف المناسبة الذي ينجز فيها العمال المهام الموكلة إليهم.

رابعا: مفاهيم الدراسة.

يعتبر تحديد وضبط مفاهيم الدراسة من أهم المراحل البحثية وأكثرها حساسية لما له من ارتباط وثيق بعملية ضبط مضمون موضوع الدراسة والتي تقوم وتوجه الباحث في أي دراسة من بدايتها إلى نهايتها، فقد تطرقت لدراسة هذا الموضوع العديد من البحوث والتي ساعدتني على صياغة مجموعة من المفاهيم إختلفت باختلاف الرؤى الفكرية وتعددت بتعدد المجتمعات التي تناولتها البحوث وسنحاول من خلال دراستنا هذه إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة وهي على النحو التالي:

1- المؤسسة الصناعية:

يعتبر "تالكوت بارسونز" "Talctt Parsons" المؤسسة كتنظيم وهو "توجهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجهيه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو أهداف محددة".

ويؤكد "روبرت ميرتون"⁽¹⁾ "Robert Merton" أن البناء التنظيمي يتميز بطابعه الرسمي والعقلاني في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط بتحقيق أغراض وأهداف التنظيم، واعتبر أن كل بناء تنظيمي حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف المتسلسلة، ويرتبط كل منها بعدد من الوظائف والإلتزامات والإمميزات التي تحددها القواعد والتعليمات الرسمية والتي يتوفر لها عنصر الكفاءة والفعالية وتحديد المسؤوليات.⁽²⁾

حيث تم هنا التأكيد على فكرة الأنساق الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيق هدف معين وفي هذا السياق يرى "لوموان Lemoigne" إن المؤسسة ليس لها من الحقيقي إلا الخرائط أو النماذج من إبداع المؤسسة أي أنه حقيقي وخاص بها وتعريفها يكون حسب ذلك النموذج،⁽³⁾ وبالتالي فإن هذا التعريف يبين

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص106.

(2) - المرجع نفسه، ص110.

(3) - J,1 lenoigne, "systemographi de entreprise", revue internationale de systemique, valume, N°4, 1987, p500.

لنا أن الإختلاف في مفهوم المؤسسة يعد أمرا واردا وأن كل مؤسسة تضع نموذجها حسب ما يتوافق مع البيئة أو المجتمع التي تنشط فيه.

وبأكثر وضوحا يذهب الباحث "Jivon Bertalanffy" لإعتبار المؤسسة "كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكل اجتماعيا واقعيا كمتعامل إقتصادي وتتمتع بخصائص تنظيمية ويمكن وصف المؤسسة كنظام للأسباب التالية:

- المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة متجمعة حسب هيكلها الخاصة بها.
- لأنها تملك حدود تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي.
- هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها بواسطة نشاطات أعضائها.⁽¹⁾

"وعليه يمكن إستخلاص التعريف الإجرائي للمؤسسة، هي وحدة إقتصادية وإجتماعية تحدد بمجموعة الأنظمة والقوانين، وتسعى لتحقيق هدف معين (مادي، معنوي)".

2- **علاقات العمل:** وهي العلاقات التي تنشأ وتتطور بسبب الإستخدام وبذلك فإنها تشمل العلاقات بين العمال فيما بينهم والعلاقات بين العمال والمدراء كذلك وعلاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم،⁽²⁾ وستخلص من هذا التعريف أن علاقات العمل هي العلاقات بين الزملاء وبين العمال والمسيرين أو المدراء على وجه الخصوص وبين العمال والمنظمة على وجه العموم وهي تشكل في مجملها ما يعرف بالعلاقات الإجتماعية.

أما من جانب آخر فإن البعض يعرف علاقات العمل "بتلك العلاقات التي تنشأ وتبنى وتضبط بين الشركاء الإجتماعيين قاصدين بذلك العمال ونقابتهم والمستخدمين وأرباب العمل (المنظمات) فعلاقات العمل حسب: هذا التوجه هي مضامين تلك الإجراءات التنظيمية التي تتخذ لتسوية المشاكل التنظيمية.

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

ولقد عرفت علاقات العمل بإعتبارها علاقات صناعية بأنها "مجموعة العلاقات بين العمال ورؤساء العمل وكذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الآخرين ووسائل المفاوضات والتحكيم

(1) - ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص48.

(2) - بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، إنجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص202.

التي تستخدمها كل مجموعة لفظة المنازعات والخلافات⁽¹⁾، وحسب مضمون هذا التعريف فإن علاقات العمل هي مجموعة العلاقات بين العمال والمشرفين في إطار تنظيم المهام والعلاقات التي تقوم على أساسها التكتلات العمالية لمواجهة ما يهدد وظائفهم ومصالحهم، بالإضافة إلى تسوية الصراعات والخلافات بالطريقة التي تحفظ حقوق العمال ومصالح المؤسسة.

ومن جانب آخر فإن علاقات العمل تنطوي على خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج.⁽²⁾

نستنتج مما سبق أن علاقات العمل هي تلك العلاقات بين العامل وزملائه وبين العامل والمشرفين أثناء تأدية مهامه بطريقة رسمية داخل المنظمة من جانبيها الرسمي والغير الرسمي منعكسا بذلك على الإنتاجية وقد تتطور علاقات العمل وتتعدى مجال العمل إلى خارج المؤسسة.

3- مفهوم الكفاءة: حسب ما ورد في "Encyclopédie de la gestion" يقصد بالكفاءة مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة وهي مرادفة للإنتاجية والمردودية الاقتصادية، فالكفاءة تعني بذلك الإستجابة للرغبات أو الأهداف الأساسية للمنظمة في إستراتيجية المؤسسة.⁽³⁾

أي أن الكفاءة هي الوصول إلى الأهداف التي وضعتها المؤسسة عن طريق عملية التخطيط الإستراتيجي.

وحسب "مهدي زويلف" تعرف الكفاءة بأنها النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات". وعرفها أيضا بأنها "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية".⁽⁴⁾

أي أن الكفاءة تشير إلى الطريقة المثلى التي يتم من خلالها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. وحسب ما ورد في *Le petit larausse illustré* أن الكفاءة هي القدرة على إنتاج المنافع.⁽⁵⁾

إذ يقصد بالكفاءة الإستغلال العقلاني والرشيد للموارد المتاحة بما فيه من موارد مادية وموارد بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التي خططت لها في خضم ما يحقق إستراتيجيتها.

4- مفهوم الإنتاج: يمكن تعريفه على النحو الآتي "النشاط الذي يخصص إستخدام الموارد الاقتصادية بطريقة رشيدة لخلق المنافع المختلفة كالمنفعة الشكلية والمنفعة المكانية والمنفعة الزمنية وغيرها".⁽⁶⁾

(1) - بدوي السيد: علم الإجتماعي الإقتصاد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د س، ص 408.

(2) - بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مرجع سابق، ص 202.

(3) - Robert le duff et autres, encyclopédie de la gestion et du management, edition dalloz, paris, 1999, p344.

(4) - مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، ط3، 1998، ص

(5) - Dictionnaire encyclopédique pour tous le petit larausse illusté op cit, paris, p 348.

(6) - علي الشراوي: تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص 36.

بمعنى أن الإنتاج هو تحويل الموارد الخام إلى سلع وخدمات تشبع رغبات المستهلكين والزبائن.

أما "حسن عمر" فقد عرف الإنتاج بأنه "خلف المنفعة بشكل سلعة إقتصادية".⁽¹⁾

أي أن الإنتاج هو نشاط إنتاج السلع والخدمات التي تهدف من خلالها إلى المنافع.

أما محمد طاهر درويش فقد حدد مفهوم الإنتاج بأنه كل عملية تؤدي إلى منفعة مادية روحية أو

ثقافية تعتبر عملية إنتاجية".⁽²⁾

وحسب "فايز الزغبى" يشير مفهوم الإنتاج "إلى خلق السلع والخدمات من خلال المواد الخام أو

المواد نصف المصنعة إلى سلع تامة الصنع إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".⁽³⁾

ونستخلص في الأخير من خلال التعاريف السابقة الذكر إلى وضع تعريف إجرائي يفيدنا في

دراستنا الراهنة.

الإنتاج هو كل عملية تسعى إلى خلق منفعة ما سواء كانت هذه المنفعة شكلية أو مكانية أو

زمانية أو منفعة مادية أو ثقافية وذلك بإستغلال الموارد المتوفرة بطريقة رشيدة ومثلى بغرض إيصالها في

النهاية إلى المستهلك على إختلاف شكل هذه المنفعة قد تكون في شكل سلعة أو خدمة.

5- مفهوم الإنتاجية: لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الإنتاجية وذلك حسب إختلاف وجهة

نظر الباحثين وتعدد خلفياتهم العلمية والثقافية فمن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى تحديد مفهوم الإنتاجية

التي ارتبطت بمعاني كثيرة ومتعددة ويمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

- بالنسبة "لنجم عبود نجم"، يقصد بالإنتاجية "الإستخدام الكفاء للموارد المستخدمة أو إستبدال

هذه الموارد المستخدمة بأخرى (آلات أخرى أو أعمال أكثر تأهيلا، لتحسين الإنتاجية)".⁽⁴⁾

كما يعرف "صلاح الشنواني": "الإنتاجية أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل

المستخدم في إنتاج هذه الكمية المنتجة من سلعة ولعل المستخدم في إنتاج هذه الكمية،⁽⁵⁾ أي أن

الإنتاجية هي بمثابة مقياس الإستخدام الفعال للموارد المتوفر في المؤسسة.

(1) - حسن عمر: مقدمة في علم الإقتصاد (نظرية القيمة)، دار المعارف، مصر، 1968، ص62.

(2) - محمد طاهر درويش: إشكالية إنتاج المعطيات الإقتصادية الكلية في نظام الحسابات الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، عدد 17 جوان 2002، ص45.

(3) - فايز الزغبى: محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 1997، ص227.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الورق للنشر عمان، الأردن، ط1، 2005، ص384.

(5) - صلاح الشنواني: التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية، شركة جلال للطباعة، العامرية، الإسكندرية، 2000، ص351.

وقد قدمت منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OCED) تعريفا رسميا للإنتاجية "ناتج قسمة المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج".⁽¹⁾

وحسب ما ورد في "Dictionnaire de finance" الإنتاجية تمثل عوامل الإنتاج (الإستثمارات أعمال) لإنتاج أكبر قدر من المنافع بسعر محدد مسبقا.⁽²⁾ ويمكن أن نقدم تعريفا إجرائيا للإنتاجية.

"الإنتاجية هي الإستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق سقف الإنتاج أو كمية الإنتاج المطلوبة أو تقديم خدمة في الوقت المناسب وبالجودة العالية والتكاليف المنخفضة والكمية المطلوبة كل هذا من أجل تحقيق كفاءة المؤسسة المطلوبة".

6- مفهوم الكفاءة الإنتاجية: تعرف بأنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما إرتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد".⁽³⁾

وهي الأداء السليم للعناصر المنتجة في منشأة وهو الذي يتم في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة،⁽⁴⁾ وبهذا فإن أي عملية إنتاجية تدخل فيها عناصر أساسية في العمل، الموارد، ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية، وتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في إمكان الحصول على أقصى إنتاج بإستخدام كميات محددة من تلك العناصر، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية ومصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر.

فالكفاءة الإنتاجية تدل على العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية.

أما الموسوعة الإقتصادية فقد عرفت الكفاءة الإنتاجية كالاتي: "يقصد بها الوصول إلى أفضل النتائج في عمليات الإنتاج أي الوصول إلى أكبر إنتاج ممكن من سلعة أو خدمة معينة، بالنسبة للمنشأة الصناعية المعنية بأقل نفقة من الموارد وعلى ذلك فإن إرتفاع مستوى الكفاءة في صناعة معينة يتضمن أحد أمرين إما زيادة الإنتاج بنفس الكمية من الموارد، إما الوصول إلى نفس الحجم من الإنتاج بكمية أقل من الموارد".⁽⁵⁾

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الكفاءة الإنتاجية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر إنتاج ممكن من السلع والخدمات وبأقل نفقة، من الموارد.

(1) - فليز الزغبى: محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص227.

(2) - Mohamed bouhadida, dictionnaire de finance et des affaires et de management, casbah edition, alger, 2001, p169.

(3) - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1985، ص21.

(4) - أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة والإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص118.

(5) - حسن عمر: الموسوعة الإقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط4، 1992، ص385.

خامسا: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة الطريقة الموجه للباحث، فهي تطبق وتحترم القواعد المنهجية للبحث العلمي، وقد تكون الدراسات السابقة متطابقة مع موضوع الدراسة وقد تكون متشابهة معه في أحد المتغيرين فقط، أو قد يكون الإختلاف في ميدان الدراسة،⁽¹⁾ فقط بحيث يستمد منها الباحث تصورات له لذلك سوف نتطرق إلى بعض الدراسات البحثية والنماذج العلمية التي إرتبطت بمختلف متغيرات البحث.

1- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:

قام بها لطفي إبراهيم طلعت والموسومة بـ "العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل" رسالة دكتوراه في العلوم الإجتماعية،⁽²⁾ في جوان 1993م.

تهدف الدراسة إلى محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يشعر الصناعيين بالإرتياح والرضا عن العمل داخل المصنع؟
- ما هي أهم العوامل الإجتماعية وغير الإجتماعية التي توقف الرضا عن العمل؟
- ما مدى إستخدام أسلوب العلاقات في المصنع؟ وهل يؤدي إستخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق الإرتياح والرضا عن العمل؟

- إشكالية الدراسة:

- ما مدى إستخدام أسلوب العلاقات في المصنع؟
- ما هي العلاقة بين إستخدام هذا الأسلوب وبين شعور العمال بالرضا عن العمل؟

فروض الدراسة:

تتمثل الدراسة على فرضيتين رئيسيتين هما:

- ثراء الأهمية النسبية للعوامل الإجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من عوامل العمل.

- إستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع يؤدي إلى شعور العمال بالرضا عن العمل.

منهج وأدوات الدراسة:

إستخدم الباحث منهج المسح الإجتماعي حيث طبق أداة الملاحظة المباشرة وإجراءات المقابلات الحرة غير المقننة مع تطبيقية إلى إستمارة الإستبيان المقسمة إلى ثلاث أقسام.

عينة الدراسة: هي عينة طبقية عشوائية شملت 191 عامل تم إختيارهم من بين العمال الصناعيين في مستويات غير الإشرافية.

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

(2) - طلعت لطفي إبراهيم: العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل، دراسة نظرية وميدانية، رسالة دكتوراه في العلوم الإجتماعية، بني سويف، 1993.

نتائج الدراسة:

إن العوامل الإجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة والانتماء إلى جماعات العمال الغير الرسمية والشعور بالأمن والإستقرار تفوق أهميتها عن بعض العوامل المادية مثل إرتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف الفيزيائية مما يؤدي أحد الفروض الرئيسية الأهمية النسبية للعوامل الإجتماعية المؤدية عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية.

كما كشفت الدراسة أن هناك علاقة بين إستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع وبين شعور العمال بالرضا عن العمل فقد تبين من الدراسة أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الإجتماعية مع الزملاء والرؤساء وانتماء العامل إلى جماعات العمل غير الرسمية ومشاركة العامل في عملية إتخاذ القرارات داخل المصنع، واهتمام المشرف بحل المشكلات الإجتماعية والشخصية للعامل دون إهتمامه بحل المشكلات الخاصة بالإنتاج وقد أكدت هذه الدراسة صحة الفرض الثاني.

- تقييم الدراسة:

لقد أثارت هذه الدراسة العديد من الحقائق السوسولوجية في مجتمع المصنع من بينها نجد:

- مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- تدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية.

- شعورهم بالأمن والإستقرار في العمل.

كل هذه العوامل تؤدي إلى رضا العمال عن العمل خاصة من ناحية تحسين علاقات العمل بين العمال والمؤسسة المستخدمة وما ينجم عنه من رضا وصراع وهو يعتبر جزء من موضوعنا خاصة في هذا الجانب.

هذا من الناحية الإيجابية أما من الناحية السلبية فقد نرى أن العوامل المذكورة أعلاه لا تؤدي بالضرورة إلى رضا العمال عن العمل فقد توجد هذه الظروف لا يمكن حصرها في النقاط الثلاثة المذكورة.

- الدراسة الثانية:

قام بها فضل صباح الفضلي والموسومة بعنوان: "علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، رسالة ماجستير، جامعة الكويت، 1997م.

- أهداف الدراسة وأهميتها:

تهدف هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة العلاقة ما بين متغير علاقات العمل بين الرئيس (المشرف) والعمالين ومتغير الإلتزام التنظيمي، أي العلاقة الإجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين والإلتزام التنظيمي.

- عينة الدراسة:

إعتمد صاحب الدراسة العينة العشوائية البسيطة فأخذ 250 عاملا بصورة عشوائية من خمس جهات مختلفة.

- منهج وأدوات الدراسة:

أنجز الباحث الدراسة متبعا خطوات المنهج الوصفي، حيث إستعمل الباحث أداة الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

- نتائج الدراسة:

إثبات وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين علاقات العمل السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين والإلتزام التنظيمي للعاملين.

- تقييم الدراسة:

إن من خلال ما توصل إليه الباحث عن طريق النتائج أنه أثبت وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين علاقات العمل السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين والإلتزام التنظيمي للعاملين، وهذا ليس ضروري فقد يوجد إلتزام من طرف العمال ولا توجد علاقة عمل إيجابية هذا يعني أنها السلطة الممارسة ردية وسلطوية.

وقد اشتركت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وطريقة إلتزام العمال بالمبادئ والقوانين التي يصدرها الرؤساء، ولستقدنا منها في الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بمحور علاقات العمل وتوضيح دور النقابات في تحسين وتطوير العلاقات بين الأطراف في فض وحل النزاعات العمالية، لأجل حماية العمال والدفاع عن حقوقهم.

2- الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الأولى:

قام بها الأستاذ مصطفى بوجلال الموسومة بـ "إستقلالية المؤسسة العمومية الصناعية وأثرها على علاقات العمل والإنتاج" رسالة ماجستير، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، في مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية، بالمسيلة، سنة 2001.

- **الفرض الأول:** نظام الإستقلالية يؤدي إلى المشاركة الفعالة للعمال في التسيير والمراقبة ورفع الإنتاج لصالح المؤسسة العمومية الصناعية.

- **الفرض الثاني:** في ظل الإستقلالية يتمسك العامل بحقوقه المادية والمعنوية أكثر ويطالب بتحقيقها عن طريق التفاوض المباشر.

- **الفرض الثالث:** بسبب تدهور المؤسسة العمومية الصناعية ناتج عن التسيير البيروقراطي.

- **الفرض الرابع:** الآثار المترتبة عن تنفيذ نظام الإستقلالية ليست بمعزل عن الإصلاحات الهيكلية للإقتصاد الوطني.

- نتائج الدراسة:

أثبتت نتائج الدراسة بأن الفرض في الإتجاه المعاكس، عدم إثبات فعالية المشاركة للعمال التسيير والمراقبة ومن الإنتاج أصبح يخضع للطلب بحيث المؤسسة تعمل بحجم الكمية المطلوبة من طرف الزبون، دون الأخذ بعين الإعتبار وارتفاع وانخفاض الإنتاج الصناعي المطلوب.

أما بالنسبة للفرض الثالث الذي يشير إلى أن سبب تدهور المؤسسة الصناعية ناتج عن التسيير البيروقراطي، إن الخلفية التاريخية لنظام التسيير بالمؤسسة والمراحل التي مرت بها قد تبين وبشكل جلي أن للرئاسة القانونية التي وضعت كقيود أمام المسييرين، هذا الوضع هو السبب في التفكير لإيجاد صيغة جديدة تعنى المسؤول من الإلتزام والتقييد وفتح المجال للتخلص من بيروقراطية الوصاية، وكان نظام الإستقلالية هو أداة التحرر الإستقلالية موضوع الدراسة لم تكن بمعزل عن الإصلاحات الهيكلية، حيث كانت لها آثارها السلبية البارزة والتي قد تذهب بعيدا إلى إنتقال المؤسسة المستقلة إلى مرحلة أخرى تؤدي بها إلى إنتقال أخير هو الخصوصية أو فتح إسمها للقطاع الخاصة والأجنبي.

- تقييم الدراسة:

ولقد إستفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظرية حول النقابات وذلك بإثراء الموضوع بالمراجع المختلفة.

- الدراسة الثانية:

هي رسالة دكتوراه أجرتها الباحثة غريب منية والموسومة بـ "علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية" بمركب أسميدال، عنابة، 2006، 2007.

- التساؤل الرئيسي:

ما العلاقة الموجودة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- فرضيات الدراسة:

توجد علاقة قوية بين علاقات العمل والتعلم الثقافي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية.

- منهج وأدوات الدراسة:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، حيث إختارت العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عدد المبحوثين 40 مبحوث وقد إستخدمت الباحثة، أداة دليل المقابلة لجمع البيانات الخاصة بمجتمع البحث.

- نتائج الدراسة:

من خلال عملية التحليل كشف البحث أن هناك تحسن وتطور ملحوظ في علاقات العمل يصاحبه وكشفت النتائج أيضا أن الأجر يعتبر حافزا مادي قوي في تحسين علاقات العمل وتحقيق مستوى من الرضا لدى العمال.

- هناك تغيير في ذهن العمال وفتح وزدهار شخصيتهم.

- توصلت إلى نوع من الإستقرار والأمن والرضا.

- تقييم الدراسة وأوجه الإستفادة منها:

لقد إستفدنا من الدراسة في تحديد بعض المفاهيم وفي الجانب النظرية حيث إستفدنا أيضا من بعض الأسئلة الموجودة في الإستمارة الخاصة بعلاقات العمل.

- الدراسة الثالثة:

رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية أجراها ماهر الخزاعي الموسومة بـ "دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية" قام بها في 2009.

- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على المحددات الإنسانية للكفاءة الإنتاجية للشركة.

- معرفة الدور الإيجابي الذي يمكن للإدارة أن تلعبه في سبيل تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة.

- تقديم دراسة علمية حديثة تحدد دور الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية.

- مشكلة الدراسة:

- ما هي المحددات الإنسانية للكفاءة الإنتاجية للشركة.

- كيف تسهم وظائف إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية.

- ما هي المعوقات الداخلية والخارجية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة

الإنتاجية للشركة.

- منهجية وأدوات الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الإعتماد على وسائل جمع البيانات في مصادر البيانات الثانوية في إعداد الجزء النظري.

- عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسة الصناعية العامة العاملة في مجال الصناعات الكيماوية في سوريا وقد تم إختيار عينة ممثلة بالمؤسسة العامة للصناعة الكيماوية.

- نتائج الدراسة:

توصل إلى أن التدريب والتحفيز لهما الشأن من الرفع في الكفاءة الإنتاجية حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في ذلك من خلال وظائف الموارد البشرية من إختيار التعيين والتوظيف إلى غير ذلك من الظروف والعوامل، الأخرى الكفيلة برفع الكفاءة الإنتاجية مثل التخطيط والتدريب.

- تقييم الدراسة:

لقد بينت هذه الدراسة أن التخطيط السليم للقوى العاملة وبإستخدام أساليب الإختيار العلمية كإختيار العمال إنتاج ذوي السابقة الصحية مثلا بحيث إستفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري للمتغير الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد المفاهيم والإستفادة أيضا من بعض الأسئلة في الإستمارة وبعض المراجع التي لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية.

الفصل الثاني : علاقات العمل الصناعية

تمهيد .

أولا : ماهية العلاقات الصناعية وأطرافها .

ثانيا : القيادة الإدارية .

ثالثا : مشاكل العلاقات الصناعية .

رابعا : علاقات العمل في ضوء نظريات التنظيم .

خامسا : المقاربة النظرية لموضوع الدراسة .

خلاصة .

تمهيد:

تعد علاقات العمل الصناعية من أهم والمواضيع تعقيدا والأكثر تشابكا وهذا راجع إلى أهميتها داخل التنظيم فهي عنصر أساسي وميدان خصب للدراسة ونطاق ثري ومتشعب لاسيما أنه يستعمل لفك التعقيد ولحلل التنسيق ومضاعفة أثر الجهود وخاصة إذا تعلق الأمر بالنشاط الإجتماعي، لذلك إعتنى الإنسان في مختلف المنظمات الصناعة، الإجتماعية والسياسية وغيرها بحيث تكون هذه العلاقات ذات صفة رسمية أي تأخذ الطابع الرسمي من أجل وضع أساس علمي داخل المؤسسة وكسابها الطابع القانوني من إجراءات والقوانين والتعليمات والمراسيم.

ومن أجل التوضيح أكثر فيما يخص علاقات العمل سنحاول ضمن عناصر هذا الفصل دراسة

نشأة علاقات العمل الصناعية أهميتها وأهدافها وأطرافها وكذلك كيف يتم إدارتها وسائل تنظيمها؟

أولاً: ماهية ونشأة العلاقات الصناعية.

1- مفهوم علاقات العمل:

نكاد نجد شبه إجماع لدى معظم الكتاب والمهنيين بموضوع علاقات العمل على أن أبحاث "E.mayo" التون مايو شكلت بداية الإهتمام بعلاقات العمل من خلال ما اصطلح على تسميتها آنذاك "بالعلاقات الصناعية" وتباينت التعاريف والتسميات التي أعطيت لعلاقات العمل تبعاً لإختلاف المواضيع ومواطن الاستخدام، إذ أطلق عليها علاقات العمل أو العلاقات الصناعية، العلاقات المهنية، العلاقات السوسيو مهنية، إلا أن أغلب تلك التسميات تتقاطع فيما تتضمنه من معنى لتلك العلاقات والمتمثل في كونها علاقات اجتماعية.

ويرى "ميلر D.Miller"، و"فورم W.Form" إثر وضع تصورهما لموضوع علم الاجتماع الصناعي أنه "يتمثل في دراسات علاقات العمل وجماعات العمل ودور العامل في جماعات العمل والتنظيم الاجتماعي لمجتمع المصنع".⁽¹⁾

ويتضح من خلال ذلك جلياً أنها توجد علاقة اجتماعية داخل المصنع تخص جماعة العمال وفق تنظيم معين تكون موضوعاً لعلم الاجتماع الصناعي.

ويشير كذلك مفهوم علاقات العمل إلى العلاقات التي تنشأ وتتطور بسبب الإستخدام وبذلك فهي تشتمل العلاقات بين العمال فيما بينهم والعلاقات بين العمال والمدراء كذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم.⁽²⁾

حيث يرى البعض أن علاقات العمل تنشأ كغيرها من العلاقات الأخرى إنطلاقاً من علاقات إنسانية، إجتماعية ويقصد بها وجود العنصر البشري على طرفي العلاقة داخل الجماعة إضافة إلى كونها علاقة مهنية ومنه فإن علاقات العمل حسب هذا الرأي هي علاقات إنسانية إجتماعية ذات طابع مهني غير أن "ميشال كروزيه" وعند تحديده لمفهوم السلطة أكد أنها تقتضي وجود علاقة بين طرفين هما العمال والمدراء أو المشرفين.

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

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

(1) - فوضيل دليو، علي المغربي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص 91.

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

تحدد كفاءات معالجة علاقة الشركاء الاجتماعيين، ويذهب البعض الآخر إلى وصفهم لعلاقات العمل مقسمها إلى ثلاث مستويات هي علاقات تعاقدية كذلك التي تحدد ضمن عقد العمل، وعلاقات تنظيمية التي تنظمها الإجراءات التنظيمية السائدة وعلاقات شخصية تعكس التعامل غير الرسمي فيما بين الأعضاء.

ولقد عرفت علاقات العمل باعتبارها علاقات صناعية بأنها "مجموعة العلاقات بين العمال ورؤساء العمل، وكذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الآخرين، وسائل المفاوضات والتحكيم التي تستخدمها كل مجموعة هو لفظ المنازعات والخلافات⁽¹⁾ وبذلك فإنها حسب مضمون هذا التعريف التي تتمثل في جملة العلاقات التي تنشأ بين العمال والمشرفين في إطار تنفيذ المهام والعلاقات التي تقوم على أساسها التنظيمات والتكتلات العمالية لمواجهة المخاطر التي تهدد مصالح العمال، إضافة إلى إجراءات التفاوض والتفاوض حول كفاءات تسوية الخلافات والصراعات بالكيفية التي تحفظ مصالح العمال والمنظمة.

ومما سبق من تعاريف ومفاهيم ومواقف متنوعة حول مفهوم علاقات العمل فإن مفهوم علاقات العمل الذي سيعتمد في هذه الدراسة على الجانب الرسمي لعلاقات العمل الذي يمثل الجانب العلائقي بين العمال من ناحية وبين العمال والمشرفين من ناحية ثانية، لذلك نقول: "أن علاقات العمل هي تلك التي تربط العامل بزملائه وتربط العمال بالمشرفين أثناء تأديتهم لمهامهم تحت الطابع القانوني التي تمثله مجموعة اللوائح والمراسيم والإجراءات منعكسة في ذلك على جودتها بين الزملاء وجودتها بين العمال والمشرفين".

2- نشأة وتطور علاقات العمل الصناعية:

إن علاقات العمل تمتد جذورها إلى عهد العبودية التي كانت تتعدم فيها أية صورة وأي شكل من أشكال أية علاقة قانونية بين العبد والسيد.⁽²⁾ وقبل قيام الصناعة الحديثة كانت هناك علاقات بين المنتمين إلى كل حرفة ولكن هذه العلاقات تختلف عما أصبحت عليه في المجتمعات الصناعية وخاصة في الوقت الحاضر، فقد كانت العلاقات مباشرة وبسيطة بينما أصبحت الآن أكثر تعقيدا نتيجة الآلاف من العمال الذين يقفون تحت سقف واحد في المصانع الحديثة.

(1) - بدوي السيد: علم الاجتماع الإقتصادي: دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دس، ص408.

(2) - رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر،

وفي فترة الثورة الصناعية الأولى كان صاحب العمل هو صاحب رأس المال فكان هو المتحكم في ظروف العمل وفي إختيار العمال وفي تحديد أمورهم، ثم انفصلت الإدارة عن رأس المال، وأصبحت العلاقات الصناعية تتناقش بين الإدارة والعمال وليس بين أصحاب المال والعمال.⁽¹⁾

وبعد تناولنا لنشأة العلاقات الصناعية سنتناول في هذا العنصر أهمية العلاقات الصناعية وهي:

3- أهمية العلاقات الصناعية.

تمكن الأهمية التي تنطوي عليها مهام الإدارة الصناعية خصوصا في المنظمات التي تتعامل مع نشاطات عمالية قوية في ما يلي:

- إدارة العلاقة مع النقابة وهذا يتضمن المفاوضات معها بحيث أن النقابة الفردية تستطيع أن تفرض من خلال ذلك العديد من الأمور المتعلقة بالعمل كالأجور، والمزايا والمنافع وشروط الترقية والفصل والتعيين وغيرها من الشروط.

- تركيز الإهتمام بوضع النقابات وقوتها بحيث أن دائرة العلاقات الصناعية تحاول إحتواء النقابة وكسب دعمها والحد من القوة التي تستمع لها من خلال متابعة النشاط النقابي واتجاهات التغيير المستمر التي ترافق الحياة للعاملين.

- العمل على تنفيذ الإتفاقات التي تم التعاقد من خلال المفاوضات الجماعية بين الإدارة متمثلة بإدارة العلاقات الصناعية والعاملين وممثلي نقاباتهم المهنية.

ومن خلال ذلك يتضح بأن الدور الذي تلعبه العلاقات الصناعية ينطوي على أهمية كبيرة من خلال تسخير جميع الجهود لخلق الأجواء المناسبة للعمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال كسب ولاء ودعم والالتزام من طرف العاملين.

4- أهداف علاقات العمل الصناعية:

إن علاقات العمل الصناعية هي عنصر أساسي في الحياة الإقتصادية وكذلك في الحياة الإجتماعية وهذا ما جعلها تكون ذات وزن في مجتمع العمل وهي بذلك لها أهداف تقوم على تحقيقها وتكمن هذه الأهداف فيما يلي:

- تحقيق أعلى درجة من التفاهم المتبادل والثقة بين جميع العاملين الذين تربطهم مصلحة مشتركة ويشاركون في العملية الإنتاجية، وهذا يعتمد على التعامل العادل بين الأطراف وإقامة ظروف عمل جيدة وتنمية جو من الصداقة، ولا شك أن تحقيق هذا الهدف يتطلب تحمل مسؤوليات من قبل جميع العاملين، سواء الإدارة أو العمال.⁽²⁾

(1) - صلاح الشواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص9.

(2) - صلاح الشواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، إسكندرية، مصر، 2000، ص328.

- المحافظة على الأمن الصناعي وضمان التعاون الصناعي. (1)
- تحسين الوعي للعمال وتعريفهم بالدور الذي يقومون به في الإقتصاد الوطني والقومي ويعززون ما يعود على المؤسسة، من المطالبة بزيادة الأجور دون معرفة، بأحوال المؤسسة لأن النتيجة ستكون عكسية حيث ينتج عن هذا زيادة في تكاليف الإنتاج والتوزيع وبالتالي في إرتفاع الأسعار.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للمواطنين بما يزيد من أرباح المنشأة يمكن زيادة أجور المواطنين والعمال.
- تقليل نسبة دوران العمل لأن إستقرار المستخدمين بالمنشأة يزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويزيد من إخلصهم والتزامهم بمدى تحقيق أهداف المؤسسة إجتذاب الممتازين من الموظفين والعمال للعمل بالمنشأة. (2)

5- أطراف علاقات العمل الصناعية:

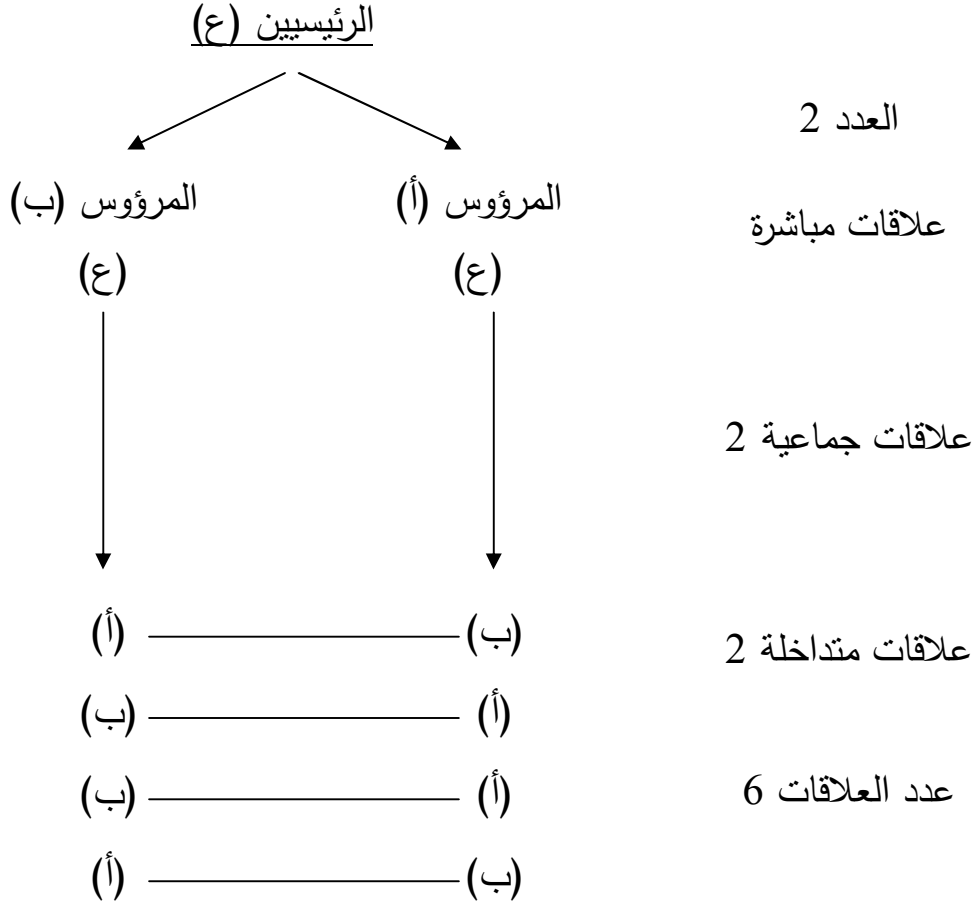
- وبطبيعة الحال لكل علاقة طرفان أو ثلاثة أطراف، وهذا ما تتركب منه العلاقات الصناعية حيث أن هذه العلاقة بين طرفين أو أكثر وتتمثل في ما يلي:
- أ- العاملون والمنظمات التي تمثلهم، كالإتحاد العام للعمال الجزائريين أو نقابة أخرى.
- ب- أصحاب الأعمال (قطاع عام، قطاع خاص، هيئة حكومية والمنظمات التي تمثلهم).
- ج- الدولية أو الحكومية لما لها من سلطات في تنظيم العلاقات بين العاملين وأصحاب الأعمال. (3)

(1) - إيهاب صبح محمد محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص70.

(2) - خليل عبد الهادي البدر، علم إجتماع الصناعي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص141.

(3) - مصطفى بوجلال، تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى إقتصاد السوق، الحكمة، العدد 5، جانفي - مارس 2011، ص270.

(الشكل 01): العلاقات المحتملة بين رئيس أو إثنين من المرؤوسين.



المصدر: علي شريف، مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 304.

وقد قام (جريكونس) بحساب العلاقات التي يمكن أن تنشأ مع أعداد مختلفة من المرؤوسين وأثبت أن معدل تلك العلاقات يزيد زيادة كبيرة بإزدياد عدد المرؤوسين التابعين لرئيس إداري معين وللتوصل إلى عدد تلك العلاقات إستخدم (جريكونس) المعادلة التالية:

$$= \sqrt{n(n-1) + 1} \quad (1)$$

$$= \sqrt{\text{عدد العلاقات}}$$

$$n = \text{عدد المرؤوسين.}$$

فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين لرئيسين إدارة واحد هو 4 وبتطبيق المعادلة السابقة، يكون عدد العلاقات المحتملة 44 علاقة. (1)

(1) - المرجع السابق، ص 305.

وبذلك نستنتج أن هذه العلاقة تقوم بين أطراف مختلفة سواء كانت بين الرئيس والمرؤوسين أو بين الرئيس ومجموعة من المرؤوسين أو الرؤساء وممثلين العمال، كالتقابات العمالية مثلا وهذا ما تسمى بعلاقات العمل الصناعية.

6- أساليب تسيير علاقات العمل الفردية والجماعية:

سوف نركز في هذا العنصر على الرقابة كأحد آليات تحقيق الإلتزام الوظيفي وكذلك الإشراف ونمطه المتبع في المؤسسة الصناعية الجزائرية لأنه أحد محددات العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين التي تقيس الرضا الوظيفي إضافة إلى التفاوض الجماعي والمشاركة حيث يشارك العاملون في صنع مضماني الوسائل التي تحكم علاقات العمل وتنظيمها.

6-1- الرقابة والإشراف:

عادة ما تسند الرقابة والإشراف وهما مهمتان متلازمتان إلى الجهة الأعلى على السلم الهرمي حيث نجد أن كل منصب يتضمن مهام إشرافية إلا ويقوم شاغله أثناء ممارسة مهامه للإشراف بعملية الرقابة والتي لا تعني التسلط بل متابعة التنفيذ ما يمليه من تعليمات تنتج ضمن تنفيذ العمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية، هذا التنفيذ الذي يعطي الشكل العام للعلاقات المهنية لذلك فالمشرف (المسؤول، رئيس المصلحة...) في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

أي أن كل عامل يتلقى تعليمات وأوامر تخص العملية الإنتاجية من الجهة العليا مباشرة، ليمليها وينقلها إلى جماعة العاملين تحت إشرافه وسلطته ومتابعة تطبيقاته بغية الوقوف على مواضع النقص ونقلها إلى الجهات العليا في شكل تغذية عكسية حتى يتم تقاؤها وتسويتها، ويمارس المشرف مهامه الإشرافية والرقابية في إطار تنفيذ علاقة العمل، التي ترتبط بالمنظمة بإعتباره عاملا أجيرا، ومن هنا فإن أسلوب تسيير علاقات العمل التي يتضمنها النمط الإشرافي الرسمي السائد داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يمثل الموجه الوحيد لعلاقات العمل الفردية بصفة عامة والجماعية بصفة خاصة نحو تحريك زيادة الإنتاجية، وتظهر ممارسة الرقابة والإشراف على مستوى علاقات العمل الفردية في المؤسسة الصناعية، من خلال ما جاءت به القوانين والتشريعات النازمة لعلاقات العمل لاسيما القانون 90-11 المؤرخ في 21\04\1990م المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم،⁽¹⁾ وما تضمنته هذه النصوص من تحديد للحقوق والواجبات الفردية للعاملين، فنجد من بين الحقوق التي تندرج في إطار علاقات العمل "التشغيل الفعلي" الذي يقصد به التواجد الفعلي في مكان العمل والممارسة الفعلية للمهام والوظائف فهو بذلك يتطلب الوسائل والأدوات التي تمكن العاملين من الأداء المطلوب بكل جدية.

وإذا رجعنا إلى واجبات العمال الأساسية التي تضمنتها "المادة 7" من نفس القانون فنجدها عبارة عن جملة من المواصفات التي يجب أن يتحلى بها الأداء المطلوب للعاملين كأداء بأقصى قدراتهم

(1) - الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، سنة 1990.

والعناية والمواظبة والمساهمة في تحسين الإنتاجية والإمتثال وتنفيذ التعليمات... وهي في مجملها وجبات تعكس جانبا مهما لشكل علاقات العمل.

6-2- التفاوض الجماعي والمشاركة:

يعدان من بين الآليات التي تتضمن إيجاد الأساليب الملائمة الضرورية لتسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، فالتفاوض الجماعي هو الآلية الكفيلة بتحديد وضبط العناصر المكونة لعلاقات العمل والمسيرة لها، لأن ما ينتج عن تنفيذها من آثار، أو ما يعرف بآثار علاقة العمل التي تخص فئة أو عدة فئات مهنية.⁽¹⁾

ولعل ما يبرز لنا صور وأشكال تسيير علاقات العمل، المواضيع التي تعلمها هذه الاتفاقيات في إطار التفاوض الجماعي كالتصنيف المهني، مقاييس العمل، الأجور المنح ومدة العمل، والمكافآت المرتبطة بالإنتاجية.

وعموما ما يمكن قوله أن كل من الرقابة والإشراف كأساليب منتهجه لتسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية التي تتضمن عدة إجراءات تحدد ضمن الوسائل التي تحكم وتضبط الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل، كما تعتبر آلية التفاوض الجماعي كأسلوب يساهم من خلاله العمال بواسطة ممثليهم في تحديد الشروط المهنية الكفيلة ببلوغ مستوى الإنتاجية المطلوبة.

ومنه فإن كل هذا يعتبر آليات تنتهج كأساليب ترتبط بمدى الإلتزام الوظيفي والإتصال التنظيمي السليم.

7- وسائل تسيير علاقات العمل: (عقد العمل، النظام الداخلي، الإتفاقية الجماعية).

حتى تكون مجمل الأساليب اللازمة والمتبعة لتسيير علاقات العمل داخل المؤسسة يتعين تحديدها وجمعها في وسائل مكتوبة وعليه فإن هذه الوسائل التي تكفل وتتضمن توفير الآليات والأساليب التي من شأنها تحريك شروط زيادة الإنتاجية والحفاظ على المستوى الإنتاجي.

إن من بين الوسائل التي تتضمنها المؤسسات الصناعية الجزائرية من أجل التحكم في علاقات العمل وضبطها وتوحيدها وتوجيهها، هو عقد العمل المبرم بين العامل وإدارة المؤسسة ويتضمن عقد العمل عناصر متعلقة بطبيعة علاقة العمل وكافة الشروط المتفق عليها بين الطرفين، كما يعتبر كل من الأجر والزمن عنصرا مهما في عقد العمل لأن العلاقة القائمة بين الطرفين تعتبر علاقة عمل متى توفر المقابل التي يتقاضاه العامل نتيجة عمل عضلي كان أو فكري يبذله خلال فترة زمنية معلومة، ومما سبق تظهر أهمية العمل كوسيلة لتسيير علاقات العمل فهو يمثل الإلتزام بمضمونه لأنه يحدد شروط العمل المتفق بشأنها والتزاما تنظيميا لأن ممارسة تلك الشروط تكون وفق الإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة، كما يعد ضمانا يساهم في حد بعيد في رضا العاملين وبالتالي الكفاءة في الأداء.

(1) - القانون رقم 90-11 المؤرخ في 1990، 04، 21، المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 17، سنة 1990.

والى جانب عقد العمل النظام الداخلي للمؤسسة الذي يعرف بأنه وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والإنضباط،⁽¹⁾ فهو أحد أهم وسائل تسيير علاقات العمل في المؤسسة حيث تحدد فيه الإجراءات الكفيلة بتنظيم وتسيير علاقات العمل في المحاور الثلاث التالية:

7-1- التنظيم التقني للعمل: الذي يتعلق بإجراءات الدخول والخروج وتوزيع ساعات العمل وحركة المستخدمين إلى غير ذلك من الإجراءات التنظيمية التقنية للعمل الهادفة إلى التحكم في السلوكات المهنية للعاملين وتوجيهها حسب المقننات الإنتاجية.

7-2- الإنضباط: ويخص كل الإجراءات الهادفة للحفاظ على سير تلك العلاقات وفق للتنظيم المحدد لها تبعا لتصنيف السلوكات النافية والمعيقة للعملية الإنتاجية كأخطاء مهنية يترتب عليها تسليط عقوبات قد تصل إلى فض عقد العمل واستبعاد العاملين الميؤوس من وجودهم وانتمائهم للمؤسسة بدءا من عقوبات بسيطة إلى التوثيق المؤقت عن العمل وذلك من فرض الإلتزام بالخط التنظيمي.

7-3- الوقاية الصحية والأمن: يتعلق الأمر هنا بالإجراءات اللازمة لتوفير الحماية الضرورية للعاملين أثناء ممارسة مهامهم وفي هذا الجانب فإننا نجد أن النظام الداخلي للمؤسسة يحدد الشروط الوقائية الكفيلة بتجنب الحوادث والأخطار المهنية المحتملة تماشيا مع طبيعة النشاط والوسائل والمعدات المستعملة بدءا من التوزيع الآمن للمكانات وتركبات العمال داخل الورشات وإستعمال وسائل الحماية الفردية كالألبسة الخاصة مثلا وكيفية توزيعها على العمال ووسائل الحماية الجماعية كأدوات الحماية من الحرائق إلى غير ذلك وكافة الوسائل والتقنيات الهادفة إلى حماية جماعات العمل من الأخطار المهنية.

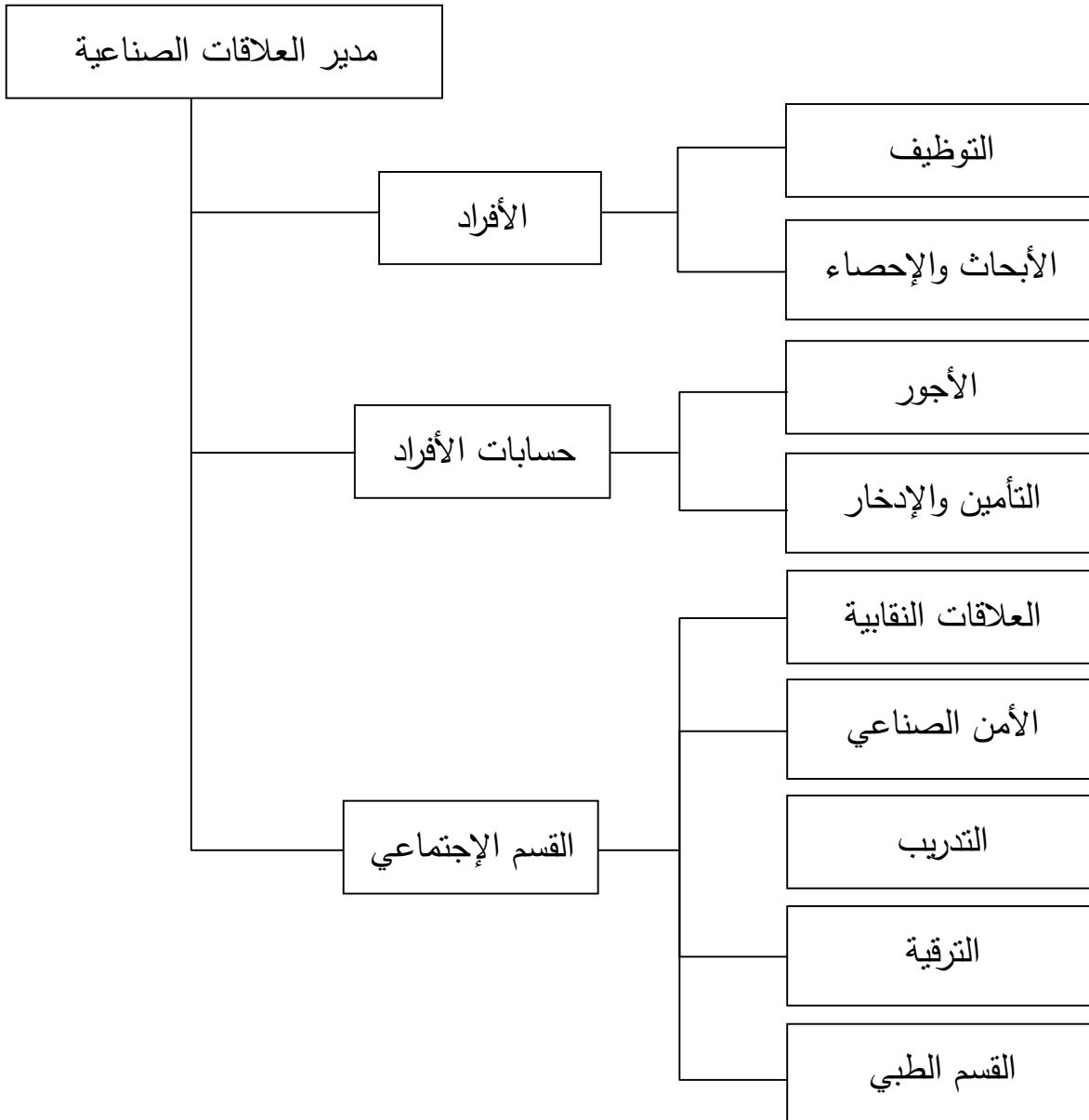
7-4- الإتفاقية الجماعية: تعد الأكثر أهمية من بين وسائل تسيير علاقات العمل فهي تبرم بين ممثلي العمال وإدارة المؤسسة وفق آلية التفاوض الجماعي لتعالج جملة من القضايا ذات الإرتباط المباشر تسيير تلك العلاقات خصوصا:

- التصنيف المهني.
- مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها.
- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة.
- التعويضات المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل.
- كيفيات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود.
- ممارسة الحق النقابي.
- مدة الإتفاقية وكيفيات تمديدتها ومراجعتها وتنقضيها.

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

وخاصة القول في هذا أن كل تلك الوسائل الهامة والضرورية في عملية تسيير علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية تستهدف التكفل بالتنظيم المحكم للإجراءات التنظيمية لتلك العلاقات في شقيها المادي المتعلق بالآثار الحادث كالأجور بالنسبة للعمال وكمية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة) والمعنوي المتعلق بالآثار المعنوية لها، والتي تلعب دورا هاما في توفير الإلتزام والرضا من طرف العاملين كطبيعة العلاقة بين زملاء العمل والعلاقة بين العاملين والمشرفين لتصل بنا هذه الوسائل في النهاية إلى الإسهام في تحريك شروط زيادة الإنتاجية.

الشكل رقم (02): نموذج لإدارة علاقات العمل الصناعية في مشروع صناعي متوسط.



المصدر: محمد نجيب توفيق عبد الله، العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1966، ص32.

ثانياً: القيادة الإدارية.

إهتمت العديد من الدراسات والبحوث بالقائد الإداري والقيادة الإدارية من جوانب عدة مست السلوك القيادي والإداري مما سمح بوضع تصور مفاهيمي لسلوك القائد الإداري وعلاقته بمرؤوسيه والكيفيات الإستراتيجية في التعامل معهم ونكاد لا نجد إتفاقاً صريحاً حول تعريف مفهوم القيادة التي تعتبر أحد الوظائف الإدارية للرؤساء (المشرفين) وهي كعملية إجتماعية تستهدف التأثير على أفعال المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بأكثر جدية ورغبة لتحقيق الأهداف.

ويعرف "جيمس جريبن" بأن القيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.

1- أنماط وأنواع القيادة:

هناك العديد من أنماط القيادة وهي تصنف حسب شخصية القائد والأسلوب المتبع من أطرافه ومن بين هذه الأنواع:

1-1 القيادة الديمقراطية: أن يكون التفاعل صفة أساسية بين أعضائها على أساس التعاون والإحترام المتبادل وتمنح الحق لأعضائها في المشاركة في إتخاذ القرارات، ودور القائد هنا تشجيع الأعضاء في مناقشتهم وتواصلهم الفكري، ويزيل ما يطرأ من علاقات أو صراعات كما يتميز هذا النوع من القيادة أن القرارات فيها تتخذ بناء على رأي الأغلبية ويكون فيها هدف القائد هو هدف الجماعة كما تزيد من دافعيتهم في العمل.⁽¹⁾

1-2 القيادة الإستبدادية (السلطوية):

وتسمى أحيانا بالقيادة السلطوية أو القيادة الأوتوقراطية وتقوم فلسفة هذا الشكل على مبدأ أن القادة المتسلطين يرون أن عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال إنطلاقاً من سلطتهم الرسمية، التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهية المباشر.⁽²⁾

1-3 القيادة الفوضوية:

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التعرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل ما يحلو لهم والقائد الفوضوي له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها لهذا فإن من سمات هذه القيادة أنها

(1) - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية قسنطينة، ص161.

(2) - هاني الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص106.

إزدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات، الشرود وعدم الإستقرار.⁽¹⁾

ومن جانب آخر فقد صنف "ليكرت" أساليب وأنماط القيادة إستنادا إلى بعدي العمل والعاملين إلى أربعة أساليب،⁽²⁾ سنذكرهم بإيجاز على وجه الإضافة فقط.

- الأسلوب التسلطي أو الإستغلالي.

- الأسلوب الأوتوقراطي أو النفعي.

- الأسلوب المشارك.

- الأسلوب الديمقراطي.

حيث خلصت دراسة "ليكرت" أن أسلوب القيادة بالمشاركة والقيادة الديمقراطية هما أكثر تحقيقها للإنتاجية عن باقي الأساليب الأخرى وقد تلى ذلك عدة أطروحات نظرية إهتمت برضا العاملين إثر إهتمامها بالعمل والإنتاج والعاملين بإعتبارها تتفاعل فيما بينهم كأبعاد للقيادة مما أبرز أساليب القيادة حسب الموقع الذي يشغله القائد في مدونة المناصب الإدارية طارحة خمس أصناف للقائد هي:

القائد الضعيف، والقائد المهتم بالإنتاج (المتشدد)، والقائد الإجتماعي، والقائد الوسط، والقائد

المثالي، وهو الصنف أو النموذج أو الأسلوب القيادي الأصح للمنظمات كونه يولي إهتماما عاليا بالأفراد والإنتاج معا مع التركيز على العمل بروح الفريق وضمان تماسك الجماعة والثقة.

2- نظريات القيادة:

2-1- نظرية الرجل العظيم: تقوم هذه النظرية على أن التغيرات التي تحدث في الحياة الإجتماعية عن طريق الأفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة ولكن نحن نلاحظ أن القائد لا يستطيع إحداث أي تغير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغير كالتغيرات الشاملة التي حدثت من المجتمعات العربية ولاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول أناس مهياً لقبولها والإستعداد للتماشي مع هذه التغيرات وتستند هذه النظرية على الإفتراضات التالية:⁽³⁾

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة.

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية حتى خلال كفاحهم.

(1) - بشير العلق، الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص288.

(2) - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص430.

(3) - سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 148-149.

- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات والتحكم في زمام الأمور. (1)

2-2- **نظرية السمات:** وتعتبر هذه النظرية القديمة مثل نظرية الرجل العظيم في تفسير القيادة فهي تعتبر القيادة صفة تولد مع الأفراد فهي وراثية غير مكتسبة وأن القائد يتميز بخصائص شخصية وعقلية وجسمية يتميز بها عن الإتياع بصرف النظر عن الموقف، ولقد وجدت "سوجديل" في 1948م في دراستها المسحية على الأبحاث السابقة التي أجريت عن القيادة ومن خلال هذه الخصائص أرادت أن تبين مميزات القيادة:

- **الخصائص المادية:** وتتعلق بسمات القائد الجسدي والمظهر الخارجي كالقوة والوزن والطول.

- **الخصائص الذهنية:** وتشمل الذكاء والقدرة اللفظية والقدرة على التنبؤ.

- **الخصائص الشخصية:** كالثقة بالنفس والحماس والتأقلم.

- **الخصائص الإجتماعية:** مثل التعاون والقدرة على إقامة العلاقات وكسب محبة الآخرين والقدرة

الإدارية.

- **خصائص متعلقة بالعمل:** مثل دافع التحصيل والمثابرة واتخاذ القرارات المناسبة.

- **خصائص عامة:** المظهر المقبول والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والإلمام به والأمانة

وحسن السمعة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية.

وما تجدر لنا الإشارة إليه أن نظرية السمات لم تصمد أمام الواقع وأمام المزيد من الدراسات والأبحاث التي اثبتت أنه لا يوجد نمط ثابت من السمات تميز القادة في كل زمان ومكان وأن أنواع مختلفة من القيادات تنشأ في الثقافات والظروف المختلفة وقد يرجعه ذلك إلى عدم وجود سمات موحدة تجمع بين كل القادة وإلى صعوبة قياس السمات والتوصل إلى نتائج ثابتة عند دراسة مختلفة عن أنواع النشاط القيادي.

2-3- **النظرية الموقفية أو الظرفية:** التي تقوم على انتهاج السلوك الإداري (إتخاذ القرارات) حسب ما

تتمليه الظروف لأنها لا توجد حلول صالحة لكل المشكلات والمواقف الإدارية إنما يوجد حل مناسب لكل موقف أو ظرف قد يصلح إستعماله لموقف آخر وقد لا يصلح. (2)

وعليه فإن هذا الطرح النظري يفترض أن يسلك الرؤساء والمشرفون السلوك الملائم والمناسب للموقف مقترحة جراء ذلك المواقف القيادية الهامة والأساليب المختلفة التي تناسبها وتحقق في نفس الوقت رضا العالم والإنتاجية، فهي بذكر ذلك ركزت على رضا العاملين والإنتاجية ضمن إتخاذ القرار الذي يناسب كل موقف.

(1) - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتيب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996،

ص106.

(2) - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 435.

ومن بين النظريات التي راعت العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين نظرية "قيدلر" الذي حدد أسلوبين يهتم أحدهما بالعاملين والعلاقات الإنسانية التي تميز المناخ الداخلي للمنظمة بينما يهتم الثاني بالإنتاج والعمل أو ما يعرف بالأسلوب الموجه محددًا في نفس السياق العوامل الموقفية في طبيعة العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه إلى جانب القوة التي يستمدّها القائد بحكم وظيفته وطرح المهام المسندة للمرؤوسين. بالإضافة إلى تلك العلاقات الرسمية في مجال علاقات العمل كالعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الإجراءات التنظيمية، القيادة... الخ) هناك علاقات غير رسمية والتي تربط بين الزملاء في العمل كالعادات والتقاليد، القيم والمعتقدات والتي تساهم في توحيد رأي العاملين تجاه أهداف المنظمة، والتي تحدد طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين فيما بينهم، مثل إبداء الرأي الآخر داخل الجماعة، وضوح أهداف العمل ووحدتها، الإحترام التقدير المتبادل، التعاون والمشاركة، تبادل المعلومات والشعور بالانتماء إلى غير ذلك من المؤشرات العديدة التي تسهم في تحقيق الأداء الجيدة وبالتالي تحقق الإنتاج المطلوب.

ثالثًا: مشاكل علاقات العمل.

لا شك أن العصر الحديث يتميز عن غيره من العصور بتقدم الوسائل العلمية في إدارة وتنظيم القوى العاملة، واستخدام كافة حقوق المعرفة للتوصل إلى الأهداف، فعلاقات العمل في المجال الصناعي تتعلق بالمشاكل الصناعية في الحقوق الإنسانية فهي مشاكل متعددة تتخذ مشاكل متنوعة لها علاجا خاصة بها وهي تتعدى الأنواع التالية:

1- المشاكل الإجتماعية: لقد كثر إهتمام المجتمع من أمور الإستخدام وعلاقته بالمجتمع فمن خلال أجهزة الدعاية بمختلف أنواعها بالإضافة إلى تخصص شباب الجبل بدراسة العلاقات الإنسانية وما زال إهتمام المجتمع بهذه العلاقات ومن هذه المشاكل التي يدرسها المجتمع مشكلة الإضراب الصناعي ومشكلة البطالة والشيخوخة، والضمان والعمالة والأجور وساعات العمل والتمايز في الإستخدام والتوازن بين القوي العاملة كلها مشاكل إجتماعية لها التأثير على أداء العمال وبالتالي التأثير على الإنتاجية وعلى مدى كفاءتها إلا أن هذه المشاكل لم تبقي على حالها بل حاولوا إيجاد حلول لها تكون على النحو التالي:

- إقامة برامج خاصة بالتقاعد والمنح أو المعاشات الخاصة بالبطالة.

- الخدمات الطبية وقوانين الإستخدام.

- قواعد المساهمة الجماعية والتحكم لحل المشكلات والمنازعات العمالية.

2- المشاكل العلمية: وهي المشاكل التي إختلط فيها السبب بالنتيجة والتي قد أوجدت علاقات سببية كبيرة مسيرة العلاقات العمالية منها ما هي إقتصادية وأخرى سيكولوجية والثالثة فهي متعلقة بعلم الإجتماع ويبحث كل نوع من هذه العلوم الإجتماعية زاوية معينة كمشكلة البطالة التي نجدها تحتاج إلى إستقرار في الإستخدام وذلك الإستخدام يحتاج إلى إجراءات ضرورية في سوق العمل، لذلك فإن حل تلك المعضلة

الإجتماعية يحتاج للكثير من المعرفة الإقتصادية كدراسة السوق، دراسات إقتصادية، لكي تقدم حلول لهذه المشاكل الخاصة بالمقدرة البشرية أي الأداء، ولقد شارك علم النفس أيضا في حل هذه المشاكل الخاصة بعلاقات العمل كالمعلقة برغبات العاملين واتجاهاتهم ومعرفة موصفاتهم والفوارق بين مداركهم في المشاكل السيكولوجية وثقافة سلوك الجماعات والعديد من العلاقات المتعلقة بالإستخدام.

وخلاصة القول أن المشاكل العمالية ما هي الا خليط من مشاكل إقتصادية وسيكولوجية.

2- المشاكل اليومية: هي التي تمثل أهداف وأماني أطراف العلاقات لمعرفة الحصول على أكبر المنافع الإنتاجية لعمل معين أو كيفية الحصول على أحسن مجموعة عمالية في منشأة صناعية أو كيفية معالجة مشكلة معينة لمشكلة العيابات مثلا.

3- المشاكل الإحصائية: إهتمت الدراسات الحديثة الخاصة بإدارة القوي العاملة بالمجموعات لا بالأفراد أو الحوادث منفردة فهي تشمل على دراسة شروط إستخدامه لتقصير أثرها على العمال منفردين كالمشاكل التي تتعلق بالمساومة الجماعية أو إدارة الأجور أو الخدمات العمالية، ولقد وجدت عدة طرق إحصائية بتحليل وتدوين مثل هذه المشاكل الجماعية دون الرجوع إلى مفرداتها ولقد أخذت النماذج والعينات لكثير من الحوادث والحالات للحكم على مجموعة بكاملها واتخذت المعدلات وإستخدمت النماذج والإستنتاج لأحكام العامة ما إستخدمت الأرقام القياسية لقياس مستويات المعيشة كما إستخدمت الكثير من الوسائل الإحصائية الأخرى لإظهار العلاقات بين المشاكل والأحداث العمالية لذا فإن الوسائل الإحصائية لشكل جزاء مهما في دراسة العلاقات الصناعية. (1)

رابعا: علاقات العمل في ضوء نظرية التنظيم.

1- النظرية التقليدية: لم تكن علاقات العمل الموضوع الرئيسي للنظرية الكلاسيكية في التنظيم كونها ركزت على الجانبين التقني والإداري، فقد تناولت المنظمات على أنها هيكل يضم جملة من المكونات تمثلت في الهيكل التنظيمي، تحديد الأهداف، نطاق الإشراف، القوة والسلطة... الخ، فهي جراء ذلك أعطت المنظمات مسار شبه جامد على مستوى العلاقات الرسمية، (2) وسوف نتعرض فيما يلي لمضامين النماذج النظرية الكلاسيكية في محاولة إظهار الكيفية التي تناولت مسألة علاقات العمل.

1-1- النظرية البيروقراطية: إن ما أتت به من نماذج للتنظيم البيروقراطي عند "فيبر" و"روبرت ميرثون" و"كولندر" لم تمثل في مجملها علاقات العمل بمختلف أبعادها بل تم ضبطها في إطار رسمي محدد ومستقر تمارس ضمنه الاختصاصات تنفيذ اللوائح والقواعد والصيغ المحددة.

(1) - مهدي حسن زويلف، سليمان اللوزي وآخرون: إدارة العلاقات الصناعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1994، ص-ص 19-20.

(2) - خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص75.

انطلاقاً من خصائص المنظمة البيروقراطية في مختلف النماذج المذكورة نجد أنها أبعدت المضامين العلائقية للوظائف والمهام في كونها علاقات اجتماعية ذات أبعاد وآثار إجتماعية بل تم حصرها في الجانب المهني البحت المتمثل في الخصائص المختلفة للتنظيم البيروقراطي الهادف إلى تأكيد الطابع الرسمي للمهام والأنشطة المختلفة.

أما بالنسبة "لميروثون" فقد ركزت نموذجها للتنظيم البيروقراطي على نمو سلوك العاملين بما يضمن التزامهم بالسلوك المحدد الذي يمكن الاعتماد عليه فقد بنى "ميرثون" نموذجها على ثلاث حقائق تمثلت في تقليص حجم العلاقات الشخصية وهو ما يمثل بعداً علائقياً اجتماعياً لعلاقات العمل، وكذا فرض التزام العاملين، بالقواعد والإجراءات الرسمية وهو أحد المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي إضافة في تضيق مجال المبادرة كمؤشر يدل على الالتزام الوظيفي.

وأشار "سلزنيك" لعلاقات العمل في نموذجها للتنظيم البيروقراطي من خلال تأكيده على تحويل السلطة وتفويضها كمبدأ الرقابة كإجراء تمارسه السلطة العليا، مشيراً إلى تجمع العاملين وتفاهمهم حول أهداف الجزاء الذي ينتمون إليه دون الأهداف العامة للمنظمة، ولقد اتفق نموذج "كولندر" مع نموذج "سلزنيك" مشيراً لأحد الأبعاد الاجتماعية في علاقات العمل عندما تعرض للعلاقات بين العاملين والمشرفين مؤكداً على الدقة في ممارسة الإشراف تفادياً بما قد ينجز عنها من تسلط تبعاً لما تعكسه من مظاهر القوة.

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

1-2- حركة الإدارة العلمية: قامت حركة الإدارة العلمية على نقد الأطر النظرية البيروقراطية، أمام معطيات مختلفة كانت نتاجاً للتوسع الاقتصادي والتطور التكنولوجي، الشيء الذي فرض حتمية البحث في كفاءات تسمح بتطوير الإنتاجية ومعالجة ما نتج عن تلك المعطيات من مشكلات فتولت حركة الإدارة العلمية مهمة البحث في هذا المجال حيث خاض روادها بدءاً من "فريدريك تايلور" هنري غانث: "فرنك جيلبرت" "الهاوثورن" أمرسون وغيرهم في ذلك.

إن كون حركة الإدارة العلمية كتصور نظري في نقد التنظيم والمنظمات قامت على خلفيات ومرتكزات فلسفية ونظرية، فإن اهتمامها بعلاقات العمل داخل المنظمات الصناعية كان ضمن بحثنا عن رفع مستوى الأداء الإنتاجي. (1)

بالاعتماد على توفر السبل الإرشادية والتي ما هي إلا عبارة عن توجيهات وتعليمات تتعلق بنشاط العاملين وبعض الإجراءات التنظيمية التي تندرج ضمن تنظيم علاقات العمل. كتنظيم للأداء وربط ذلك بالإنتاجية جراء وضع أسس علمية لتقييم أداء العاملين تبعاً لدراسة الوقت والحركة.

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص: 77.

من ناحية ثانية فإن حركة الإدارة العلمية تطرقت لتنظيم علاقات العمل مركزة على جو التفاعل والتعاون بين أطرافها بشكل يولد شعور العاملين بضرورة التعاون مع الإداريين وكذا ربط الأجور وتحديداتها تبعاً للإنتاجية وهي دليل واضح على أن حركة الإدارة العلمية ربطت بين المرتبات التي هي أحد محددات الرضا الوظيفي والإنتاجية.

نجد "فريدريك تايلور" الذي يؤكد على النظر للعامل أنه يشبه الآلة ويتعين عليه الإستجابة لرغبات السلطة المشرفة،⁽¹⁾ مهتماً بذلك بضبط العلاقة بين العاملين والمشرفين مؤكداً على تحقيق كفاءة عالية في الأداء اعتماداً على نطاق الإشراف.

وبذلك فإن "تايلور" تناول العلاقات التي تنشأ في إطار تنفيذ المهام بين العاملين والمشرفين وتوسّع إلى تمتيتها بالكيفية التي تسمح بتحقيق الأداء المطلوب الذي يشكل أحد أهم عوامل تحقيق الإنتاجية.

1-3- نظريات التقسيمات الإدارية: رغم تركيزها على العمليات الداخلية في المنظمة وعلى الجوانب الفيزيولوجية للعمال والأداء العادي لهم، إلا أنها عالجت موضوع علاقات العمل ضمن تركيزها على الجانب التنظيمي (النمط التنظيمي، الرسمي).

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

بينما "ليندل أوريك" الذي حلل الجوانب الإدارية تحليلاً علمياً أكد في كتابه "عناصر الإدارة" على جانب القيادة والتنظيم،⁽²⁾ وهي حسب العناصر الإدارية اللازمة لتحقيق الإنتاجية المرجوة ملحا على ضرورة أن تتضمن التخطيط توقع المستقبل من خلال التنبؤ.

وكان "أولفر تشلدون" الذي أكد على أن علاقات العمل في الإدارة وشؤون الأفراد وبين المعطيات التي تناولها في كتابه "فلسفة الإدارة" قد اهتم بالعلاقات الاجتماعية في العمل لما في ذلك من ارتباط يختلف المعطيات الضرورية للعملية الإنتاجية.

(1) - أبو بكر غصان: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جامعة بسكرة، ص 299.

(2) - خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 18.

2- النظرية السلوكية وبداية الاهتمام بالسلك التنظيمي:

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

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر دراسات "إلتون مايو" وفريقه (روتر، ديكسون، واتر) بداية مميزة لجميع الدراسات التي عالجت الجوانب الإنسانية خاصة أنها اعتمدت على التجربة كآلية للتعامل العلمي مع المتغيرات المادية داخل المنظمة،⁽¹⁾ ولكونها كذلك كشفت عن عوامل أخرى غير مادية لها أثرها في العملية الإنتاجية حيث بين البحث العميق جوانب اجتماعية تؤثر على علاقات العمل والإنتاج، مؤكدة على وجود علاقات تنشأ بين الأعضاء (الزملاء) معتبرة المصنع بناء اجتماعيا وما العامل كطرف من علاقات العمل إلى ما هو كائن اجتماعيا له من الحاجات والرغبات والميولات والمشاعر ما يؤثر في أدائه ومنه في الإنتاجية كما يبدوا إهتمامها بالعلاقات الاجتماعية في العمل تبعا لخوضها في أنماط التفاعل والعلاقات التنظيمية بين المستويات الدنيا في المنظمة (جماعة العمل) ومستوياتها العليا متمثلة في القيادة (المسؤولين) وبذلك تكون هذه المدرسة قد أولت علاقات العمل اهتماما واسعا وأكثر وضوحا واستهدافا عندما اهتمت بتطوير المنظمة بالاعتماد على فكرة الجماعات الغير الرسمية وأثر سلوك الأفراد وطبيعة التفاعل الاجتماعي.

2-2- مدرسة الفلسفة الإدارية: إن رواد هذه المدرسة بالتصرفات والسلوكيات الإدارية...، إنما يدل على اهتمامها بسلوك المدراء والمشرفين الذي يؤثر بصفة مباشرة على سلوك المرؤوسين (العاملين).

فقد ركز "ماك غريغور" على الاتجاه السلوكي للمشرفين المقصود منه وغير المقصود مشيرا على أن ذلك يؤثر على علاقات العمل جراء تأثير العاملين بالطابع الفلسفي الإداري الذي ينتهجه المشرفين، متوصلا ضمن نظرية (X) التي تعرض خلالها لما جاء به الفكر الكلاسيكي، ونظرية (Y) التي تعرض خلالها للتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية، أن التنظيم الرسمي، بما فيه تنظيم علاقات العمل لا يحقق الأهداف لوحده، لذلك أكد على الوسائل الإنسانية ملحا على ضرورة تعميق أبعادها وتهيئة سلبها في التعامل مع الأفراد ضمن تنظيم محكم لعلاقات العمل لرفع مستوى أداء العاملين ومنه رفع مستوى الإنتاجية جراء تحرير إمكانيات الفرد والجماعة لتحقيق المشاركة الفاعلة والواعية بأهداف المنظمة.

أما "وليام فوث وأنيث" فإعتبر ضمن نظرية التفاعل كل من الأنشطة والتفاعل والمشاعر مكينات أساسية، عاكسا للعلاقات الاجتماعية،⁽²⁾ العمل إضافة إلى اهتمامه بعملية الاتصال بين أعضاء (العاملين) ضمن ما أسماه بالتفاعل الذي تظهر من خلال درجة الاستجابة وتغير السلوك في إطار تنفيذ علاقات العمل.

(1) - محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، المكتبة الوطنية، ط2، عمان، الأردن، ص: 83.

(2) - محمد قاسم القريوني: المرجع نفسه، ص88.

أما "باك" الذي تجاوز ضمن هذا المجال النظري تلك المفاهيم التقليدية معطيا الأولوية للعمليات التنظيمية الداخلية وكيفيات تركيبها، أي تشكيل نظام اجتماعي تمارس ضمنه المهام في إطار علاقات تظهر في شكل أنشطة إنسانية متفاعلة ويحدد ارتباط بعضه ببعض عند صياغة المفهوم العام لمنظمة التي يعزز قدرتها على التحكم في تلك التغيرات المؤثرة في السلوك التي تضمن من خلالها الأداء المطلوب لتحقيق النتائج المرجوة. (1)

وعليه فإن اهتمام نظرية التنظيم الاجتماعي بعلاقات العمل تضمنه اهتمامها بالسلوك التنظيمي وفق نظرة شمولية تشتمل كل المتغيرات الخاصة بالمنظمة بما فيها العلاقات الداخلية.

3- النظرية الحديثة في مجال علاقات العمل:

جاء التصور النظري الحديث محددًا أساسيا جديد يعتبر من خلاله المنظمة نظاما اجتماعيا هادف يقوم على أساس اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا المؤشرات التي تفاعل معها وسبل تحقيق تلك الأهداف.

حيث ظهر التأكيد على العلاقات الاجتماعية للعمل لدى "جستير برنارد" الذي أظهر أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد ضمن نظرية "النظام التعاوني" إذ أعتبر المنظمة نظاما تعاونيا يقوم على فعالية التعاون بين الأعضاء ضمن جملة من العلاقات والاتصالات، مؤكدا كذلك على ما أسماه باقتصاديات الحوافز التي تحدد الارتباط الجماعي الذي يمكن اعتباره إحدى الصور العاكسة للعلاقات الاجتماعية للعمل لما يوفره من شعور بالانتماء إلى الجماعة.

أما نظرية اتخاذ القرارات الإدارية لـ "هربرت سيمون" التي جاءت لتعطي تصور النظرية السلوكية التي لم تهتم بعلاقات العمل حيث ركزت على عمليات اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي، ودراسة السلوك التنظيمي متناولة نموذج "الرجل الإداري" كبديلا عن "الرجل الاقتصادي" (2) بما يعتبر وضع تصور لنموذج المسؤولين بالمنظمة إذ انتقلت بالمشرفين من صورة البحث عن تحقيق الفائدة إلى الاعتماد على العمليات الإدارية لتحقيق الإنتاجية.

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

إن النظر في المميزات التي تتميز بها المنظمة التي حددتها هذه النظرية خاصة منها التوظيف الدائم الرقابة الضمنية، اتخاذ القرارات الجماعية، النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين بالمنظمة التي تتميز بهذا مميزات تكون على مستوى مميز من الإنتاجية.

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خطير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 77-78.

(2) - محمد قاسم القروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 90.

خامسا: المقاربة النظرية في ظل موضوع الدراسة.

من خلال تناولنا النظرية تجدر بنا الإشارة إلى أن العديد من المداخل النظرية التي تناولت موضوع دراستنا الراهنة والمتعلق "بعلاقات العمل والكفاءة الإنتاجية وذلك من خلال قضايا ومقولات متباينة، بغرض اشتقاق إطار تصوري يلاءم الظاهرة البحثية موضوع الدراسة.

فبالنظر إلى الثراء السوسيولوجي والمعرفي وتباين الرؤى الفكرية للخبراء والمتمرسين استلزم لنا الأمر مناقشة وتناول أهم أفكار النظريات ذات العلاقة الدالة بموضوع دراستنا ابتداءً بالنظرية الكلاسيكية والتي اخترنا منها النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي "لماكس فيبر" التي تقوم نظريته على النموذج المثالي الذي يعتبره أول تشيد عقلي يتشكل من خلال ظهور أو وضوح سمة أو أكثر أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع، وهذا هو مصدر الاستفادة من النموذج البيروقراطي في الدراسة الإمبريقية من خلال ما تناولنا، فمن أهم الخصائص المميزة لهذا التنظيم التخصص والتدرج الهرمي للسلطة، والأداء وفقا لمستندات وسجلات رسمية والكفاءة التي يتم الاختيار والتعيين والترقية للموظفين في التنظيم على أساس كفاءتهم الفنية، وليس على أساس المكانة الاجتماعية أو الولاء لشخص أو مكان ما الذي يتطابق إلى حد ما مع مؤشرات موضوع دراستنا الراهنة، وهو العدالة التنظيمية، كما نجد تقييم العمل بالطريقة المحددة واضح بين الأوضاع الاجتماعية في شكل بناء تسلسلي رئاسي يعبر عن السلطة بتحديد المسؤولية بطريقة واضحة، كما أن وجود القواعد واللوائح تجعل العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة موضوعية والذي يكسب للعمل نمطا مهنيا يتخذه كل عامل يسعى إلى الاستقرار فيه، كما أن الالتحاق بالمؤسسة يكون على أساس الخبرة والشهادة من أجل ضمان الكفاءة. (1)

وما يؤكد لنا هذا الاستنتاج هو المتغيرات التنظيمية الذي يبنى عليها فيبر نموذج المثالي: التخصص، تقسيم العمل، الكفاءة المهنية، الخبرة والشهادة الجامعية، ك شروط أساسية لشغل منصب عمل وتحقيق التدرج المهني.

أما بالنسبة للإدارة العلمية "فريدريك تايلور" وباختصار نجد حركة الإدارة العلمية قد تبنت كثيرا من أفكار فيبر وبصفة خاصة تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية الرسمية، ونجد كثيرا من الخصائص مشتركة بينهما مثل الكفاءة وتقسيم العمل، الضبط والاختيار العلمي للعاملين ومن خلال ما سبق نجده هذه الدراسة إذا لم تطبقها الإدارة في الميدان أي تلقن نتائج هذه الدراسة المتمثلة في الحركات اللازمة لأداء العمل بطريقة المثلى والمهارة التي تؤدي بدورها إلى المساهمة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

أما فيما يخص مدرسة الإدارة الإدارية "هنري فايول" أنها تشترك مع الإدارة العلمية في إهمال الأبعاد النفسية والاجتماعية على اعتبار أنها عوامل ثانوية في ظل التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ

(1) - السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص55.

رشيدة ومحددة وبناءا على العرض السابق لهذه النظرية يتضح لنا بأنها علاقة نسبية بموضوع دراستنا
الراهنة "علاقات العمل والكفاءة الإنتاجية ويتضح ذلك في النقاط التالية:

- الخبرة تؤدي إلى زيادة الدافعية والإنجاز وبالتالي زيادة الكفاءة المهنية والإنتاجية للمؤسسة.
- بالتدريب والتكوين للعمال في المستويات الإدارية المختلفة يتم ترشيد المشاركة في العملية
الإنتاجية وجعلها أكثر عقلانية.

- ترتبط زيادة المعارف بمعادلات الارتباط والانتماء إلى المؤسسة.
واعتبر أن الالتزام بالمبادئ "14" يضمن الفعالية التي من أهمها تقسيم العمل، السلطة
والمسؤولية، المبادرة، الاستقرار الوظيفي للعمال، العدل والمساواة... الخ.

ومجمل القول أن المدرسة الكلاسيكية قد أولت لمتغير الكفاءة الإنتاجية أهمية معتبرة، فقد كانت
الأمر التنظيمية الهيكلية والالتزام بها أساس زيادة الإنتاج ومن ذلك نذكر تقسيم العمل، تدرج السلطة
الإشراف، الرقابة، مبدأ الرشد وروح الجماعة.

فالنظريات الكلاسيكية وما اتصفت به من قصور من حيث محدودية المعالجة النظرية للتنظيم
باعتباره مختلفا يعمل في بيئة ستاتيكية فإن تلك النظريات أفسحت مجالا رحبا لمداخل نظرية لاحقة تناولت
التنظيم بشكل أكثر واقعية وعمقا، تحليلاتها بما يكفل تحقيق أفضل الأهداف التنظيمية.

أما فيما يخص النظريات النيوكلاسيكية فإن تناول نظرية العلاقات الإنسانية المتمثلة برائدها
"التون مايو" ضمن التراث السويولوجي والمعرفي المتعلق بموضوع دراستنا، لم يأتي وليد الصدفة وإنما
نظرا لتوفر مجموعة من المبررات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة موضوع البحث المتعلقة "بعلاقات العمل
والكفاءات الإنتاجية" وعلى العموم يمكن تلخيص مساهمة هذه النظرية فيما يلي:

- ترتبط العلاقات الجيدة بمناخ العمل السائد الذي يتطلب توفير مسارات الترقية أمام الأفراد وهذه
المسارات تربط بالتدريب والتكوين واعداد الأفراد.

- تدرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد الذي يعكس
شبكة العلاقات الاجتماعية الأفقية والعمودية.

- تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور وغيرها من العوامل المادية ولكن بزيادة الاهتمام
والاعتراف والتقدير من جانب المشرفين والإدارة.

- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما
يناسب مع أهداف التنظيم. (1)

إضافة إلى ذلك فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية
مهارات العلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية لديهم، كما ركزت الحركة على الاهتمام بديناميكية
الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد.

(1) - خليل محمد حسن الشماع: خبير كاظم حمودة، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 66.

إن ما يعاب على هذه النظرية أنها أهملت ما يعرف بالعلاقات الصناعية التي توجد داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية والدور الذي تلعبه النقابات العمالية وكذلك أنها ركزت على أهمية الإشباع الاجتماعي داخل المؤسسات الصناعية كالانتماء نحو العمل وأغفلت التركيز على أبعاد اقتصادية أخرى كالمكافأة وزيادة الأجور وتوزيع الدخل والأرباح.

أما فيما يخص نظرية "ماجرغور" وعلاقته بموضوع الدراسة الراهنة المتعلقة "بعلاقات العمل والكفاءة الإنتاجية" فقد ركز على أهمية تكوين العنصر البشري في المؤسسة ويظهر بشكل جلي من خلال الهدف الذي قامت عليه نظرية "Y" فالفرد يتصف حسب هذه النظرية بكونه إنسان طموح وذكي يريد أن يعمل، كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية كما أنه يتمتع بالقدرة على الإبداع والمبادأة والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، وهذا ما يولد لهم روح المسؤولية ويفتح أمامهم المجال للابتكار والإبداع والإنجاز.

وفي الخاتمة تتناول النظرية الحديثة في مجال موضوع دراستنا الراهنة بداية بالاتجاه البنائي الوظيفي الذي يعتبر من بين الاتجاهات التي تنادي بتقسيم العمل والتخصص الوظيفي بإعتبارهما مرتكزين أساسيين لعملية زيادة الكفاءة من خلال تدعيم العامل داخل المؤسسة، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن البنائية الوظيفية ترتبط ارتباطاً مباشراً بين الكفاءة والخبرة وبين تدرج العامل في عمله وزيادة ارتباطه واستقراره بالمؤسسة.

أما بالنسبة "لبارسونز" فقد تصور التنظيم على انه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإرادات، أما "إيتزيوني" فقد أشار إلى وجود صلة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للأفراد ومتطلبات التنظيم وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفاعلية والإنجاز والإشباع لدى كل من الأفراد والتنظيم، كما أنه نظر إلى الاغتراب والصراع في التنظيمات على أنها عمليات لا مفر منها.

وبالنسبة لـ "روبرت مرتون" فقد اهتم بالآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم الوظيفي وتعميم المواقف والإجراءات على جميع الأنشطة والسلوكيات كما أن ثبات السلوك يولد الرغبة والحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ، وترتب عنه ثلاث نتائج وهي تضائل العلاقات الشخصية، زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد نتيجة لتكررها، تكوين الأشخاص ووضعهم في التخصص الذي يناسب مؤهلاتهم.

ومن خلال النظر في مميزات المنظمة التي حددتها هذه النظرية خاصة منها التوظيف الدائم الرقابة اتخاذ القرارات الجماعية، المسؤولية الجماعية النظرية الشمولية للاهتمام بالعاملين، يبين أنها مميزات لا يمكن أن نجدها إلا ضمن بيئة تسودها علاقات اجتماعية جيدة فالمنظمة التي تميز بهذه المميزات تكون على مستوى مميز من الإنتاجية.

خلاصة:

إن من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نقول أن علاقات العمل التي تربط بين العاملين من جهة والرؤساء والإداريين من جهة أخرى بحيث أن هذه العلاقة أكيدة الحدوث داخل ميدان العمل وهذا وجب وجود ما يكون الحكم بين هذه الأطراف، فمن عملية التسيير فإنها تستهدف التكفل بالتنفيذ المحكم للإجراءات التنظيمية تلك العلاقات في شقيها المادي (كالأجور، مثالا بالنسبة للعاملين وكمية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة) والمعنوي المتعلق بالآثار المعنوية لها والتي تلعب دورا مهما على أداء العمال، وكذلك في رضاهم ومدى التزامهم بتلك الإجراءات والقوانين التنظيمية التي تبين طبيعة تلك العلاقات (بين العاملين والرؤساء لتصل بذلك بناء هذه الوسائل في النهاية إلى الإسهام في تحريك شروط زيادة الإنتاجية ومدى كفاءتها.

الفصل الثالث : الكفاءة الإنتاجية ومحدداتها .

تمهيد .

أولا : التخطيط والرقابة على الإنتاج .

ثانيا : الإنتاجية .

ثالثا : مقومات وطرق تحسين الإنتاجية .

رابعا : معايير تقييم أداء العاملين كأحد أوجه الرقابة الداخلية .

خامسا : الكفاءة الإنتاجية والعوامل المحددة لها .

خلاصة .

تمهيد:

ليس من السهل على المؤسسات بناء رأس مال بشري، لذا يجب على المدراء بناء إستراتيجيات وطرق التي من شأنها تأمين المعرفة الفائقة وتضمن المهارات والخبرة ضمن اليد العاملة. فالتنافس من خلال الأفراد يلزم المؤسسات المعاصرة العمل بشكل جيد في إدارة رأس المال البشري والمعرفة والمهارات، والقدرات التي لها قيمة لهذه المؤسسات خاصة وإن كانت إنتاجية. فمن خلال العلاقة القائمة بين علاقات العلم والكفاءة الإنتاجية وللتوضيح أكثر سوف نتناول في هذا الفصل أهمية الإنتاجية وكيفية تحسينها، وأهم الطرق المعتمدة والأساليب في تحسين الإنتاجية ثم الكفاءة الإنتاجية وما هي أهميتها ومحدداتها الرئيسية داخل المؤسسة الصناعية الإنتاجية أو عليه فقد قسمنا الفصل إلى جزأين جزء خاص بالإنتاجية وكيفية تحسينها وجزء خاص بالكفاءة الإنتاجية وما هي محددها.

وهذا ما يقودنا إلى تقرير حقيقة مفادها أن قدرة المؤسسة على البقاء والنجاح والتميز (الربح الإنتاجية، الجودة، الكفاءة الإنتاجية المرדودية) يعتمد على مدى كفاءتها في إدارة الطاقات الكامنة في رأس المال البشري.

أولاً: التخطيط والرقابة على الإنتاج.

إن الهدف الرئيسي للتخطيط والرقابة على الإنتاج هو توصيل المنتجات إلى العملاء أو إبداعها في المخازن حسب الجداول الموضوعية، لذلك يجب أن يخطط كل نشاط في دورة التصنيع "Manijacturing" بحيث يساعد على تحقيق هذا الهدف كما أن الهدف من الإنتاج يعتبر عاملاً من أهم العوامل التي تحدد النظام الواجب استخدامه للتخطيط والرقابة على الإنتاج.

1- ظروف الإنتاج:

يتوقف نوع ومجال نظام الرقابة على الإنتاج من بين السياسات التي تتخذها الإدارة بشأن ما يأتي:

- هل يصنع المنتج أو يشتري من الخارج.
- هل تطبق سياسة الإنتاج أو تشتري من الخارج.
- هل تطبق سياسة الإنتاج المنقطع أو سياسة الإنتاج المستمر.
- ما الحجم الإقتصادي الواجب أن يكون عليه أمر الإنتاج.
- ويطلق على مجموع هذه السياسات بظروف الإنتاج.⁽¹⁾

2- أهداف وظيفة الإنتاج:

إن النشاط الإنتاجي يعد نشاطاً رئيسياً في المؤسسات وبالتالي فإن هناك أهدافاً أساسية يسعى النشاط الإنتاجي لتحقيقها.

- الإنتاج في الوقت المحدد وذلك من خلال التخطيط الجيد للإنتاج والجدولة المناسبة.
- الإنتاج بالكمية المطلوبة ضمن معطيات الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- الإنتاج بالمواصفات المحددة وحسب مستوى الجودة المطلوب.
- الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وضمن الإمكانيات المادية المتوفرة.

3- أنماط الإنتاج:

يقصد به طريقة معاملة المواد الأولية أو عمليات التجميع والتصنيع التي يتم من خلالها إنتاج المنتج، فهناك بعض العمليات التي تنصف بالفردية حيث يتم الإنتاج فيها قطعة بقطعة وهناك عمليات أخرى متكررة أو ذات نمط مستمر في العمليات:⁽²⁾

وعموماً يمكن أن نميز أو نصف العمليات التي يمكن من خلالها إنتاج السلع والخدمات إلى الأنواع التالية:

(1) - عادل حسن، إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1988، ص535.

(2) - محفوظ جودة، حسن الزغبى، ياسر المنصور، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص64.

3-1- المشروع: هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة ولكل نشاط زمن معين والغرض منه تحقيق أهداف وأغراض نهائية.

3-2- الإنتاج وفقا لمواصفات خاصة: في ظل هذا النظام يتم إنتاج وحدة واحدة أو كمية محدودة من المنتجات أو الخدمات مع تغيير المواصفات طبقا لإحتياجات العميل (مثل شركة إصلاح السيارات).⁽¹⁾

3-3- الإنتاج بالدفعات: هي تلك الأنظمة التي تتخصص في إنتاج تشكيلة واسعة من المزيج السلعي أو المنتجات التي تختلف عن البعض الآخر من حيث الإستعمالات والأشكال وطرق التصنيع (تكنولوجيا التصنيع).⁽²⁾

3-4- نظام التدفق المتكرر: هو نظام للإنتاج يقدم منتجا أو عدد محدودا من المنتجات والخدمات وعلى درجة عالية من النمطية وبأحجام كبيرة.

3-5- التشغيل المستمر: هو نظام ينتج منتجات موحدة بدرجة عالية أو يقدم خدمات مستمرة وغالبا ما يتم تنفيذها بواسطة الآلات (من أمثلة ذلك أجهزة تكييف الهواء، البنترول، تكرير السكر... الخ).

4- تسيير الإنتاج:

إن تسيير الإنتاج يسطر ضمن أهدافه الرئيسية للبحث عن الكيفية التي تجعل المؤسسة فعالة من خلال ما تنتجه من منافع وخدمات، كما يدخل في هذا السياق التحكم في الموارد المتاحة لها من أجل ضمان تحقيق رضا عملائها.

4-1- القرارات الخاصة بسير الإنتاج:

من أجل تقادي مختلف المشاكل التي يمكن أن تطرأ خلال عملية تسيير الإنتاج وضعة جملة من القرارات التي تتضمن سير العملية الإنتاجية بكفاءة وفعالية والتي يمكن تصنيفها ضمن أنواع من القرارات الرئيسية.

- القرارات الإستراتيجية Les décisions Strategique:

والتي تترجم من خلال التركيبة السياسية التي تنتهجها المؤسسة على المدى الطويل (السير التنبئي سنين أو أكثر) وهذا ما يقودنا إلى وضع تعريف موجز لهذه القرارات: هي جملة من النشاطات التي تنتظر مصيرها وجملة من الموارد الثابتة التي تنتظر إستعمالها للوصول إلى وضع نهاية لها.

(1) - نبيل محمد مرسى، إستراتيجيات الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2002، ص38.

(2) - محفوظ جودة، حسن الزغبى، المرجع السابق، ص65.

- القرارات التكتيكية Les Décisions Tactique:

تتعلق بمجموعة القرارات متوسطة المدى، ومن بينها القرارات التكتيكية المتعلقة بسير الإنتاج ونذكر: تخطيط الإنتاج والمقصود به البرمجة المسبقة للإنتاج والتي تتجلى من خلال جملة المواد المنتجة.

- القرارات العملياتية Les Décisions Opérationnelle:

وتتعلق بمجموعة القرارات التي تضمن المرونة اليومية من أجل مواجهة تضخم الطلبات التي تتبؤ بها بما في ذلك طلبات الموارد العاطلة عن العمل وكذا الإستجابة للإتفاقيات في ضوء إحترام القرارات التكتيكية. (1)

4-2- الإستعمالات الرئيسية لعملية تسيير الإنتاج:

من خلال التطورات الإقتصادية المتسارعة وكذا إشتداد سوق المنافسة بمقياس الجودة والنوعية والمنتجات المتنوعة والأسعار التنافسية لهذا الغرض يمكن أن نحدد أهم الإنشغالات المتعلقة بسير الإنتاج فيما يلي:

- الإنسياب الفيزيائي Flux Physique:

وتتمثل أهم الإنشغالات الرئيسية المرتبطة بالإنسياب الفيزيائي فيما يلي: تموين، مدخلات، حركة الموارد الأولية، مركبات، قطع غيار... الخ.

- الإنسياب المعلوماتي Flux D'information:

يندرج في ضوء إنشغالات تسيير الإنتاج المرتبطة بإنسياب المعلومات ما يلي: متابعة الطلبات متابعة التقنيات، إستهلاك المواد... الخ

4-3- عوائق تسيير الإنتاج:

نظرا للعلاقة التي تربط عملية الإنتاج بمختلف وظائف المؤسسة لذلك فهو يواجه جملة من الأهداف المتناقضة ويمكن الإشارة إلى ذلك على سبيل المثال: الضغوطات أو العوائق المرتبطة بالوظيفة التجارية، أو وظيفة الإنتاج.

4-3-1- ضغوطات مرتبطة بالوقت:

- في القسم التجاري: الحصول على المنتجات المحددة بحيث يجب أن يتم في أقصر وقت ممكن.

- في قسم الإنتاج: يجب إعطاء أو الحصول على مدة زمنية أطول من أجل إنتاج كمية كبيرة ومتنوعة من المنتوجات.

(1) – Vicent Girard, gestion de production est des flux, édition economeca, 3^{eme} édition, paris, 2003, p 45.

4-3-2- ضغوطات مرتبطة بالتنوع:

- في القسم التجاري: يشتمل تسويق المنتج إذ كان يتمتع بالجودة العالية.
 - في قسم الإنتاج: يصعب الحصول على منتج جيد ويتطابق مع مواصفات الجودة.
- 4-3-3- ضغوطات مرتبطة بالسعر:

- في القسم التجاري: يسهل بيع المنتج إذ كان سعره منخفض.
 - في قسم الإنتاج: من الصعب التحكم في إرتفاع وانخفاض السعر. (1)
- 4-4- أساليب تسيير الإنتاج:

إن الوصول إلى خلق منافع وخدمات وتحقيق رضا العملاء لا بد من وجود أساليب معينة تعتمد عليها الإدارة والمسيرين القائمين على العملية الإنتاجية في تسيير الإنتاج بغرض رفع مستوى الإنتاج وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتجدر بنا الإشارة إلى وجود ستة أساليب لتسيير الإنتاج وسنذكر منها ما يلي:

4-4-1- أسلوب ويلسن Wilson:

هو أسلوب قائم على تسيير المخازن وهو يناسب تحديد الأسواق غير المشبعة كالتالي عرفت بعد الحرب العالمية الثانية وفيها أن الإنتاج يمون المخازن ويتكفل النشاط التجاري بتفريغها.

4-4-2- أسلوب بارت Pert:

ويرتبط هذا الأسلوب بتنمية وتطوير تقنيات البحث العملياتي وعلى وجه الخصوص تلك التي تعتمد على الرسومات النظرية.

4-4-3- أسلوب MRP4:

إذا تم الإشارة إلى هذا الأسلوب نذكر أول تطبيق أمريكي للإعلام الآلي للتحكم في مشاكل تسيير المعطيات التقنية الضرورية في عملية الإنتاج وفي حقيقة الأمر تؤكد على تحويل المعطيات التجارية الخاصة بالمبيعات إلى معطيات إنتاجية.

4-4-4- أسلوب OPTtm:

هي أحدث مقارنة في مجال تقنيات تسيير الإنتاج وهي من أصل إسرائيلي تقوم على التحكم في حجم التقنيات الكبيرة التي تنفق على مواد الإنتاج.

ثانيا: الإنتاجية وعوامل إنخفاضها.

أن أول من وضع الأسس العلمية الصحيحة للإنتاجية هو "تايلور" حيث أوضح ضمن مبادئ إدارته العلمية أن مسؤولية تحسين الإنتاجية لا تقع على عاتق العامل ولا تحقق عن طريق الآلة فحسب وإنما يجب أن تشارك الإدارة بالنصيب الأكبر عن طريق قيامها بمهام التخطيط والرقابة والتوجيه لذا تعد المهمة الأساسية لمدير المؤسسة في تحقيق الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

(1) – Alain caurtais, maurice pillet, et autres, gestion de la production d'organisation, 4^{eme} édition, 2003, p 6-10.

1- أهمية الإنتاجية ومقاييسها:

تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الإقتصاد الداخلي للمؤسسة،⁽¹⁾ ويمكن حصر أهمية الإنتاجية في العناصر الآتية:

1-1- الإنتاجية عنصر عام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الإستمرار.

1-2- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هام لإستثمار.

1-3- الإنتاجية نشاط هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع إحتياجات المجتمع.

1-4- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة إستخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثمة خلق فرص للتوظيف والتشغيل.⁽²⁾

ونشير إلى أن ضبط مستوى الإنتاجية الكلية والجزئية المحققة في المؤسسة نحتاج إلى تحديدها من خلال مقاييس محددة وواعية قابلة للتطبيق العلمي حتى يمكن الاستفادة بها من ترشيد القرارات الإدارية بالمؤسسة وحل مشكلاتها وعند قياس الإنتاجية يمكن الاعتماد على احد المدخلات في العملية الإنتاجية الجزئية أو على أكثر من مدخل من المدخلات الإنتاجية المتعددة العوالم أو الاعتماد على كل المدخلات (الإنتاجية الكلية).

(1) - محفوظ جودة، حسن الزغبى، ياسر المنصور، مرجع سابق، ص69.

(2) - علي السلمي، إدارة الإنتاجية: مكتبة غريب، القاهرة، ط3، 1985، ص23.

شكل رقم (03): مقاييس الإنتاجية.

<u>1- مقاييس الإنتاجية الجزئية</u>			
<u>المخرجات</u>	<u>المخرجات</u>	<u>المخرجات</u>	<u>المخرجات</u>
الطاقة	رأس المال	الآلات	العمالة
<u>2- الإنتاجية متعددة العوامل:</u>			
<u>المخرجات</u>		<u>المخرجات</u>	
العمالة + رأس المال + الطاقة		العمالة + الآلات	
<u>3- مقاييس الإنتاجية الكلية:</u>			
السلع أو الخدمات المنتجة			
كل الخدمات المستخدمة في إنتاجها			

1- إنتاجية العمالة
- عدد وحدات المخرجات/ ساعة عمل
- عدد وحدات المخرجات / وردية عمل
- القيمة المضافة / ساعة عمل
- قيمة المخرجات/ ساعة عمل

المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 41.

ويقصد بالسياسة الإنتاجية إطار أو منهج يتم في ضوءه إتخاذ القرارات لأنها تحدد ما يتم أولاً يتم وتضع حدود دنيا وحدود قصوى للتصرفات وتبين القيود والإلتزامات على الموارد الإنتاجية وتستخدم لتقييم المعايير التي يحتكم إليها وتتأثر السياسات بالظروف والمواقف المحيطة لأنها تتأثر بوفرة العوامل الإنتاجية ولأنها توفق بين العوامل المتعارضة التي تواجه الإنتاج.

2- أنواع السياسات الإنتاجية:

هناك العديد من السياسات تستخدم في مجال الإنتاجية وهي: التخصص، التبسيط، التوزيع الإنكماش، التفكك.

2-1- التخصص: هو تحديد مجال الإنتاج وتركيز الجهود في ميدان واحد أو عدة ميادين متقاربة وقد يكون التخصص للنشاط أو السلع أو لآلات أو للعمل أو الأسواق ومن أهم مزاياه: تخفيض تكاليف الإنتاج، توزيع التكاليف على عدد أكبر من الوحدات والإستفادة من تقسيم العمل مما يؤدي إلى تنمية المهارات وزيادة القدرة على الإبتكار.

2-2- التبسيط: ويقصد به إستبعاد الأجزاء غير الضرورية من السلع أو طرق وإجراءاته الإنتاجية ومن أهم المزايا التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة عند تخطيط ومراقبة الإنتاج بالإعتماد على التبسيط:

- تحقيق وفرة الإنتاج ولمكانية إستخدام الأفراد أقل مهارة في العمليات الصناعية.

2-3- التوزيع: ويقصد به التعدد في الخصائص مثل الأشكال أو الأحجام، النماذج وغيرها وقد يتخذ التوزيع واحد أو أكثر من الأشكال التالية: إضافة منتجات جديدة، إدخال عمليات صناعية على السلم لم تكن موجودة من قبل، دخول مجال صناعي جديد من أهم مزاياه نذكر: يقوي المنافسة ويساعد على التجديد والإبتكار.

2-4- التتميط: هو إيجاد التوحيد أو التشابه في الأشياء بتوحيد المقاييس الأنواع، الأحجام، النماذج ومن أهم مزاياه: سهولة تخطيط رقابة الإنتاج وانخفاض المنتج.

2-5- الانكماش: يقصد به التقلص والانحصار بتخفيض الطاقة أو الانسحاب من الأسواق وتظهر الحاجة إلى الإنكماش للأسباب التالية: إنخفاض في الطلب، إنخفاض في مستوى المعيشة، إستبعاد سلع متقدمة. (1)

2-6- التكامل: هو التنسيق للحصول على المدى التشغيلي الملائم، إما بضم عدة وحدات لتشكيل كيان جديد وإما بضم عدة وحدات مع الإحتفاظ بالكيان السابق لكل منهما أو لأحدهما وتظهر الحاجة للتكامل عندما ترغب المؤسسة في تأمين الأسواق، تجنب المنافسة وعندما ترغب في السيطرة على الأسواق.

2-7- التفكك: ويقصد به التجزئة أو التقطيع إما بإسناد عمليات معينة إلى وحدات أخرى خارجية أو بفصل عمليات وتحويلها في وحدات مستقلة وتظهر الحاجة إلى التفكك في عدة حالات مثل: نقط الإختناق في مجال إنتاجي معين، إرتفاع تكلفة تشغيل عمليات معينة والتخفيض الشديد بالنسبة لعمليات معينة. (2)

(1) - علي الشراوي، تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1993، ص ص 51-54.

(2) - علي الشراوي: المرجع السابق، ص ص 55-57.

3- عوامل إنخفاض الإنتاجية:

هناك عوامل عديدة تسهم بدرجة أو بأخرى في تخفيض الإنتاجية أي أن المخرجات المحققة أقل مما يمكن تحقيقه من عمليات ونوعيات المدخلات المستخدمة ويمكن تجميع أهم هذه المسببات لإنخفاض الإنتاجية في الآتي:

3-1- أسباب تتمثل بإهدار الوقت وسوء إستغلاله.

3-2- أسباب تتصل بإهدار الطاقات الفكرية الذهنية المتاحة للقوى البشرية في المؤسسة.

3-3- أسباب تتصل بإهدار الوقت وسوء إستغلال الطاقات المهارية والقدرات العملية للعاملين.

3-4- أسباب تتصل بسوء تنظيم مواقع العمل وعدم توفير أسباب ومقومات الأمل ومنع

الحوادث.

3-5- أسباب تتصل بسوء الإدارة وتبديد وإهدار الموارد والمستلزمات المستخدمة في الإنتاج.

3-6- أسباب تتصل بالتقصير في إعداد الآلات والتجهيزات وسوء الصيانة والإهمال في

الإصلاح.

3-7- أسباب تتصل بسوء إدارة الإنتاج (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والمتابعة، والتقييم).⁽¹⁾

ثالثا: مقومات وطرق تحسين الإنتاجية.

تبقى الإنتاجية الشغل الشاغل لأرباب العمل في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية ومهما تغير شكل الإدارة سواء كان ضمن مفهوم القطاع العام أو المختلط أو الخاص لأنها السبيل الأوفر في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية، لكي تصبح الإنتاجية مستمرة للإرتفاع ينبغي إجراء المقاربات للتقييم الأداء بقصد التفوق.

1- أهمية تحسين الإنتاجية:

تؤدي الزيادة الإنتاجية إلى إنتاج كميات أكبر من الإنتاج جهود أقل وبموارد أقل مما يجعل السلعة أكثر رواجاً ومنافسة في السوق.

1-2- تؤدي إلى تخفيض الأسعار بيع المنتجات وانخفاض الأسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخل وزيادة الأرباح.

1-3- تؤدي إلى التخلص في المدى القصير من نسبة العاملين، لكن نجاح المنشأ وتحقيقها للأرباح سيعمل على المدى الطويل.

1-4- تحقق الإستخدام الأمثل للموارد النادرة ذات الإستعمالات المتعددة.

1-5- يؤدي التحسين في الإنتاجية إلى تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الإجتماعية

والاقتصادية للسكان.

(1) - علي السلمي: إدارة الإنتاج، مرجع سابق، ص58.

1-6- إن زيادة الإنتاجية هي المصدر الوحيد لزيادة الثروة القومية فالإستخدام الأمثل للموارد تغل الفاقد في الإنتاج وبالتالي يحافظ على الموارد النادرة من الضياع.

2- مقومات تحسين الإنتاجية:

إن المقصود بتحسين الإنتاجية هو تحقيق زيادة الإنتاجية مهما كان قدرها، وهذا لن يتحقق إلا بوجود مقومات تساعد على ذلك وتمثل هذه المقومات فيما يلي: (1)

1-2- الحكومة تلعب الحكومة دورا هاما في توفير مقومات تحسين الإنتاجية وذلك بتوفير.

1-1-2- المناخ العلمي المناسب: من خلال القيام بـ:

- تهيئة المستوى العلمي المطلوب وتوسيع مرتكزاته وتطوير برامج الجامعات والدراسات العليا وبوجه خاص في حقل العلوم الإدارية والإقتصادية وما يتعلق بهما.

2-1-2- المناخ الإقتصادي المناسب: أي العمل على تلبية إحتياجات التطور الإنتاجية في مجال العلاقات الإقتصادية سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي من خلال:

- ضمان التنمية المتوازنة في مختلف أوجه النشاط الإقتصادي.

- توجيه التجارة الخارجية على الشكل الذي يمكن أن تؤدي إلى كسب الأسواق الخارجية وزيادة

الطلب على المنتجات المحلية، وتوفير المواد الأولية والمعدات والآلات... الخ.

- الإهتمام بعمليات التكوين الرأسمالي.

- توفير الخدمات الإجتماعية وتشبيد الطرق وتوفير الخدمات والمواقف العامة وتوسيع نطاقها.

2-2- الإدارة: تحتل الإدارة الإطار التنظيمي للمؤسسة لذلك فهي تساهم بشكل كبير في الرفع من إنتاجيتها ولا يمكن للإدارة في الحقيقة أن تقوم بدورها الكامل في هذا المجال إلا إذا توفرت على:

2-2-1- المستوى العلمي المطلوب لجميع عناصرها على إختلاف مواقعهم في الهيكل الإداري

للمؤسسة.

2-2-2- إيمان الإدارة نفسها بأهمية تحسين الإنتاجية وتعتمد الإدارة على ثلاث رسائل أو

وظائف رئيسية يمكن إتباعها في مجال تحسين الإنتاجية وهي:

- وظيفة تنظيم ومراقبة الإنتاج وما يتعلق به من خدمات في المؤسسة.

- وظيفة النشاط الإنساني أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية.

- وظيفة النشاط الإنساني أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية.

- وظيفة التطوير الفني في الآلات والمنتجات.

(1) - عادل جودة، عسان قعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية، دار الفكر، القاهرة، 1972،

2-3- العاملون: يتوقف فشل أو نجاح أي برنامج من برامج تحسين الإنتاجية على مدى إقناع العاملين بذلك وهذا لن يتحقق إلا بالتغلب على ظاهرتين أساسيتين هما: (1)

2-3-1- خوف العاملين من فقدان وظائفهم.

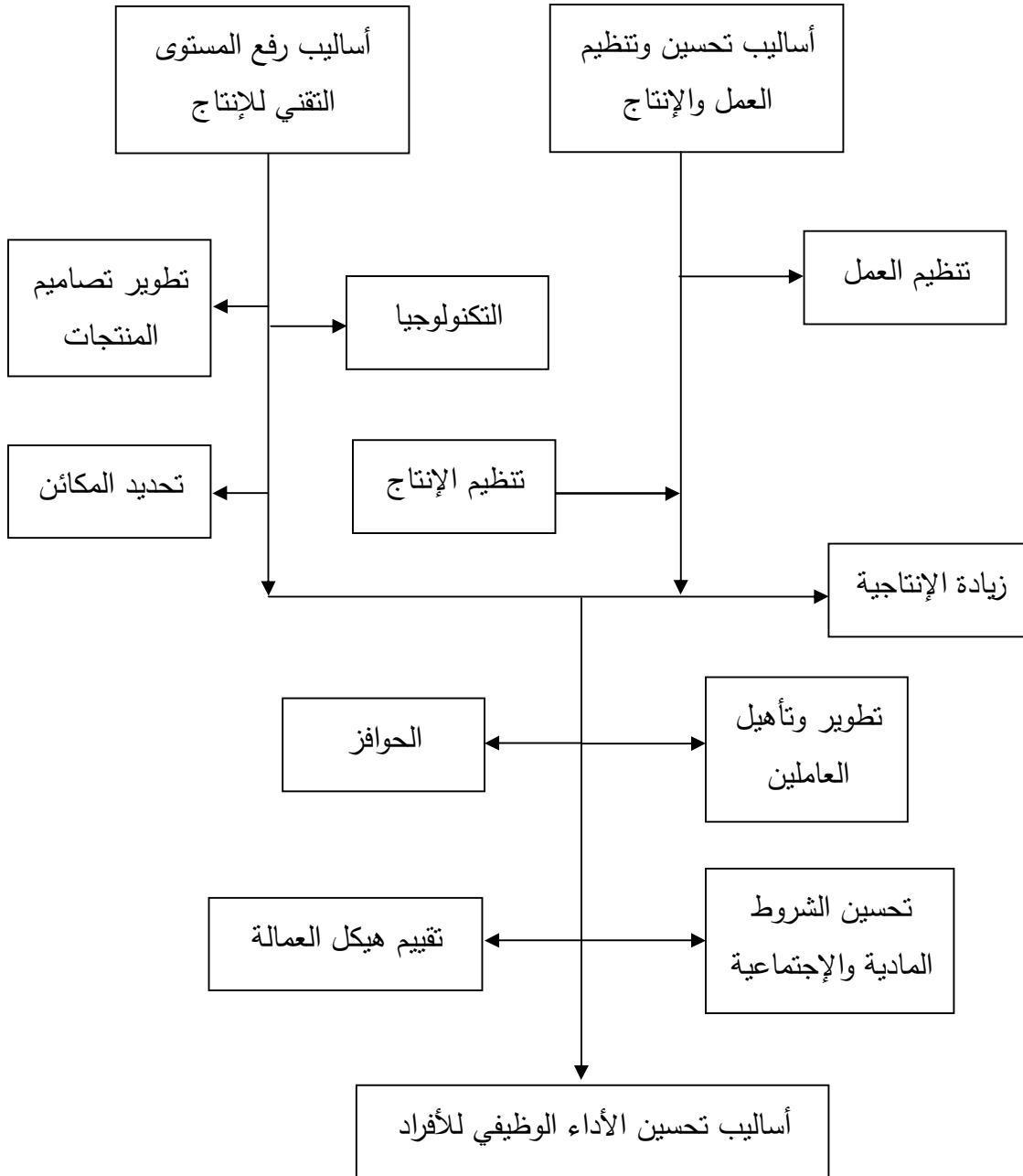
2-3-2- التساؤل عن الفائدة التي سوف تعود على العاملين من برامج تحسين الإنتاجية لذلك يجب على الإدارة العمل على توحيد العاملين بأن برنامج التحسين سيكون لمصالحهم ومصصلحة المؤسسة والمجتمع ككل وهذا لا يتحقق إذا لم تقترن بوعود من بين هذه الوعود، إشتراكهم في تصميم برامج تحسين الإنتاجية، ضمان الاستفادة من تلك البرامج بالمكافأة وعدالتها، تحسين ظروف الإنتاج وتوفير الأمن والخدمات الإجتماعية.

3- طرق وأساليب تحسين الإنتاجية:

إن زيادة الإنتاجية أو تحسين مستواها لا يحدث بشكل تلقائي وإنما يقوم على أساس التخطيط الكفاء والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية المتاحة وكذلك على أساس من الإستخدام الواعي والمنظم لمنجزات العلم والتكنولوجيا وهناك العديد من الأساليب الفنية والوسائل الإدارية التي إذا ما طبقت بنظام محكم وبطريقة صحيحة فإنها تأتي بنتائج معقولة ودقيقة وهذا ما يوضحه الشكل الثاني:

(1) - صونيا محمد البكري تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 289.

الشكل رقم (04): أساليب زيادة الإنتاجية.



المصدر: عبد المعطي الحفاف، الكفاءة الإنتاجية حقل للتطبيق، دار دجلة للنشر، الأردن، ط1،

2007، ص67.

يقدم الشكل البياني رقم (04) تصورا عاما للأساليب تحسين الإنتاجية حيث يمكن زيادة الإنتاجية

من خلال ثلاث مجاميع رئيسية والمتمثلة فيما يلي: (1)

(1) - عبد المعطي الحفاف، نفس المرجع السابق، ص 66-71.

3-1- رفع المستوى التقني للإنتاج:

- تطوير تصاميم المنتجات وإستعمال آلات جديدة من خلال:
- إستخدام الأنواع الجيدة والإقتصادية من الآلات والمواد الأولية المساعدة.
- القضاء على كل المظاهر غير الضرورية التي يبدو في التصميم أو في مواصفات المنتجات والتي تزيد من العمليات الإنتاجية دون مبرر.

- توحيد المنتجات وتنميط أجزاءها ومقاساتها.

- دمج العمليات الإنتاجية والتمسك بالنتائج التي وصلت إليها دراسات الوقت والحركة.

3-2- تحسين المكائن المستخدمة وإدخال الجديدة منها: وذلك عن طريق:

- تقليل الوقت الضائع الناتج عن توقف المكائن والمعدات.

- تحديث وتجديد المكائن والمعدات الموجودة.

- الإهتمام بصيانة المكائن والمعدات بشكل دوري وتوفير قطع الغيار وإستمرار الترتيب

والتشحيم.

3-3- إستخدام التكنولوجيا المتقدمة: والتي تساعد على:

- إدخال الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في عمليات التصنيع.

- الإنتقال من أدنى طراز تكنولوجي إلى أعلى طراز من عمليات القطع إلى عمليات الكيس ومن

عملتي الطرق المار به إلى عمليات الكيس الدقيق لها... الخ.

- دمج العمليات الإنتاجية وإلغاء العمليات التمهيدية.

- تحسين الأجهزة المستخدمة في القياس وإدخال أجهزة قياس إلكترونية.

3-2- تحسين تنظيم العلم والإنتاج:

3-2-1- تنظيم الإنتاج: وذلك عن طريق:

- الإرتفاع إلى أشكال جديدة في تنظيم الإنتاج المتسلسل إلى الإنتاج ذي الحجم الكبير.

- زيادة وتطوير التخصص والتعاون في الإنتاج.

- تقليل النقلات وتطوير طرق وسائل مداولة المواد داخل المصنع.

3-2-2- تنظيم العمل: من خلال:

- تخفيض وقت العمل الضائع وتطوير مؤهلات العاملين الفنية والإقتصادية.

- تحسين طرق وأساليب العلم وتنظيم الأجور.

- التقسيم العقلاني للعلم من الإقتصاد الوطني وفي كل منشأة على حدى.

2-3- تحسين الأداء الوظيفي للأفراد:

3-3-1- تقديم الحوافز الإبداعية للعاملين: وهذا عن طريق إستخدام الحوافز المادية والمعنوية وتطوير وعي العاملين بأهمية رفع الإنتاجية وتعريفهم بالأساليب المؤدية لذلك مع ضرورة تعميق شعور العامل بقدراته الإنسانية وإزالة الإعتراب بينه وبين عمله.

3-3-2- تغيير هيكل العمالة: التقليل النسبي لعدد المديرين من المهندسين والمصممين والتكنولوجيين وزيادة الوعي النوعي للعمال المنتجين الرئيسيين بالنسبة لمجموع العاملين.

3-3-3- التطوير والتأهيل المستمر من خلال:

- تحديث وتعميق وتوسيع التعارف والقدرات العملية والنسبية للعاملين وذلك من عن طريق التدريب.

- التطوير المستمر للأفراد العاملين من اجل بناء وكامل الشخصية الإنسانية.

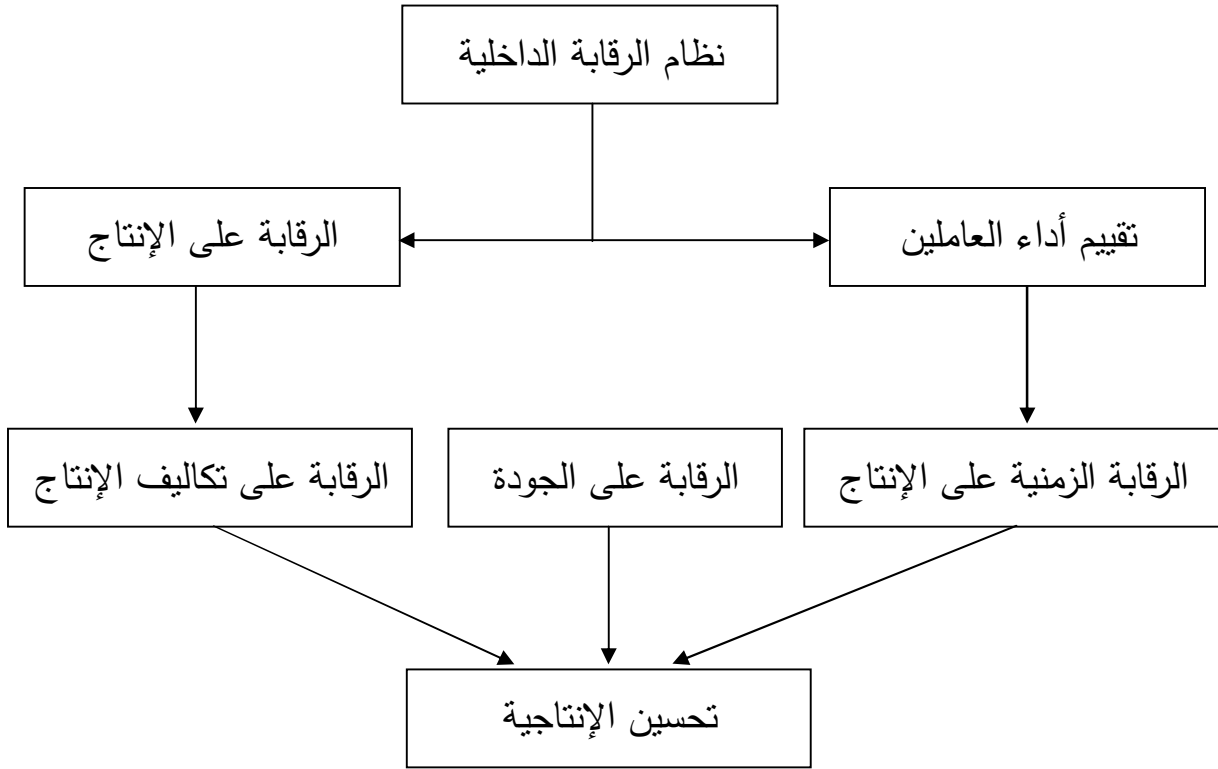
4- معايير وأدوات نظام المراقبة الداخلية في تحسين الإنتاجية.

سوف نركز في هذا المبحث على الدور الذي تلعبه نظام الرقابة الداخلية في زيادة الكفاية الإنتاجية بإعتبارها العنصر الأساسي لتنافسية المؤسسة وذلك بتسليط الضوء على كل العناصر المشاركة في الإنتاج من خلال:

4-1- تقييم أداء العاملين كأحد أوجه الرقابة في تحسين الإنتاجية:

4-2- الرقابة الداخلية على الإنتاج وأثرها على إنتاجية المؤسسة.

الشكل (05): أدوات نظام الرقابة الداخلية لتحسين الإنتاجية.



المصدر: الباحث.

رابعاً: تقييم أداء العاملين كأحد أوجه الرقابة الداخلية في تحسين الإنتاجية.

1- معايير تقييم أداء العاملين:

ويقصد بها الأساس الذي يقارن عليه الفرد للحكم على أدائه وتعتبر هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بها هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء وتمثل هذه المعايير في: (1)

1-1- معايير تصنيف الخصائص الشخصية: ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله حيث تمكنه من أدائه لعمله بنجاح وكفاءة مثل الولاء والانتماء والإخلاص وحب الإتيان فالشخص المتحلي بهذه الصفات أثناء القيام بأدائه، فلا شك أنه تنسم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

1-2- معايير تصنيف السلوك: السلوكيات الإيجابية التي تصدر من الفرد الخاضع للتقييم والتي تسير نواحي جيدة في أدائه مثل التعاون والمواظبة على العمل، المبادرة والتحدي حسن التعامل مع الزبائن، ولن

(1) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص410.

تقييم هذه السلوكيات الإيجابية تحتاج إلى متابعة مستمرة من قبل المقيم من الأداء من ثم تقييمه، وبالتالي فنقسمها يتصف بالصعوبة لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

2-3- معايير تصنيف النتائج: توضح هذه المعايير النتائج المراد تحقيقها من قبل الفرد المقيم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، والتكلفة وتمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه وهذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد إلا أنه من الصعوبة إستخدامها في تقييم المواد البشرية التي تؤدي أعمالاً إدارية ذات الإنتاجية غير الملموسة.

2- طرق تقييم الأداء: هناك أساليب متعددة لقياس الأداء والتي تصنف حسب الكيفية التي تتم بها إلى:⁽¹⁾

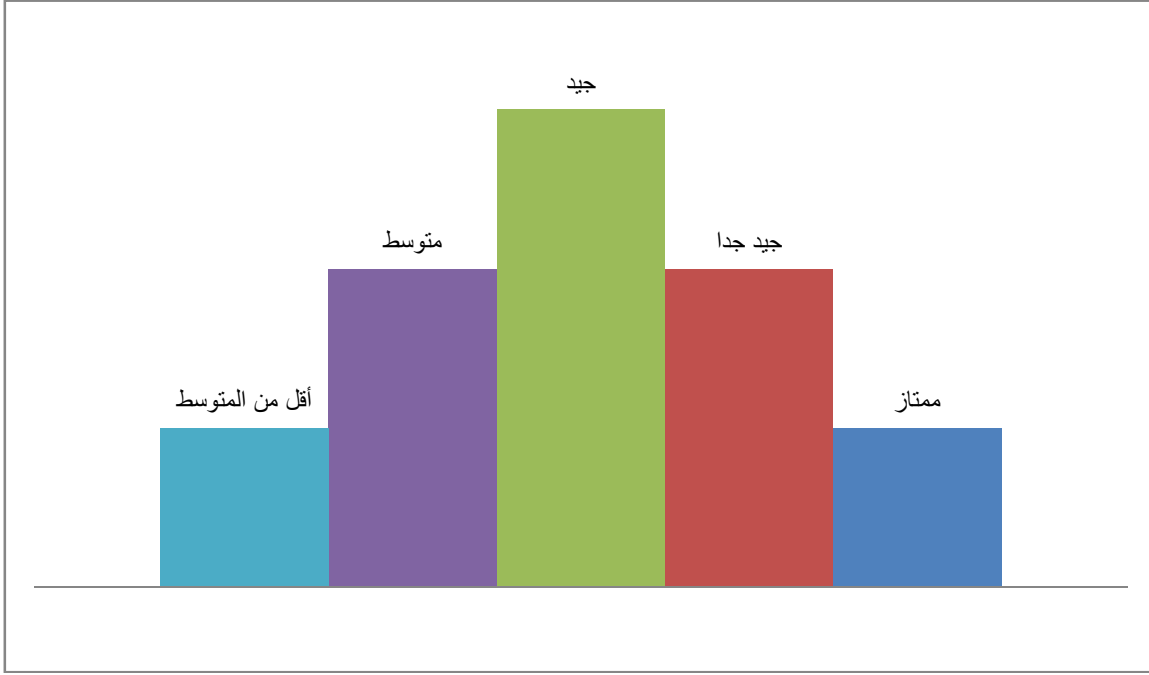
2-1- أسلوب الترتيب البسيط: ومفاهيم ترتيب العاملين بحسب أدائهم تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الإعتماد هنا على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء.

2-2- أسلوب المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطي كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقاربات ويتحدد في كل منهما الفرد الأفضل ويتجمع هذه المقاربات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقاربات التي تمت:

2-3- أسلوب التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون الرئيس مجبراً أساساً على توزيع رؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة وتأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسطية من المقاييس وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما إبتعدنا عن هذه الدرجة الوسطية سواء الإرتفاع أو الإنخفاض كما هو موضح في الشكل التالي:

(1) - أحمد ماهر: الإختيارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص-ص

شكل رقم (06): مدرجات التوزيع الإيجابي.



المصدر: أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 377.

3- أهمية تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية.

تكمن أهمية تقييم الأداء في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة في ما يلي: (1)

إن تقييم أداء الموارد البشرية أداء رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيما تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينهي الانحرافات الإيجابية فيها، لأجل تحقيق الفاعلية التنظيمي وتحسين الإنتاجية.

يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية من خلال جو الثقة والتفاهم والعلاقة الحسنة وفهمهم بأن الهدف الأساسي لتقييم الأداء وتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية الكمية، وهذا ما يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعه على زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الإنتاجية.

يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة وهذا ما يضمن أن كل فرد سينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه.

المبذول إضافة إلى ذلك، فإنه يؤدي إلى حدوث إستقرار في المواد البشرية وانخفاض في معدل دوران العلم فيها كما يسهم عن الكفاءة الكامنة غير المستعملة للعاملين.

- نتائج تقييم الأداء تعد بمثابة المبرر للمنظمة على جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من ترقية، فصل العمل وتعويضات.

(1) - عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص ص 374-376.

- تعتبر نتائج تقييم الأداء وما توضحه من جوانب ضعف وقصور في أداء الموارد البشرية أداة مقنعة للمديرين والرؤساء المقيمين في تبرير توجيهاتهم ونصائحهم المرؤوسين أثناء العمل لتطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

رابعاً: الكفاءة الإنتاجية.

1- ماهية الكفاءة الإنتاجية.

بعدما رأينا الفصل الخاص بمفاهيم الدراسة إلى تعريف مفاهيم عن الإنتاج والإنتاجية سوف نركز في هذا المبحث عن الكفاءة الإنتاجية من خلال مختلف مفاهيمها وأنواعها وأهميتها.

1-1- مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

تعريف الكفاءة الإنتاجية: تعني الكفاءة (نسبة المخرجات الفعلية المحققة) إلى المخرجات القياسية أو (المخططة) ويمكن التعبير عنه كما يلي: (1)

الكفاءة الإنتاجية = المخرجات المحققة (الإنتاج الفعلي) / المخرجات القياسية أو المخططة (الإنتاج القياسي أو المخطط).

وهنا يتضح وجه العلاقة بين مفهوم الإنتاجية ومفهوم الكفاءة حيث أن الإنتاجية تعبر عن القدرة عن الإنتاج، في حين تعبر الكفاءة عن مدى تطابق الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط أي أن مؤشر الكفاءة يعد إعتبار معيارياً لمؤشر الإنتاجية.

وتعتبر الكفاءة الإنتاجية مقياس كفاءة وقدرة عوالم الإنتاجية على تحقيق أعلى إنتاجية مثال ذلك كفاءة العمالة، كفاءة الموقع، كفاءة الموارد المستخدمة. (2)

بما فيها المادية، والبشرية، كفاءة الموارد المساعدة كفاءة نظام المعلومات.

وهذا التعريف يقارب تعريف "Hintgberg.H" في كتابه "Administrative behavaur" حيث عرف الكفاءة "على أنها القدرة على إختيار السير الفردي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، أو بعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفته معطاة. (3)

ويتضح من خلال هذا أن الكفاءة الإنتاجية تعد قياس القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقاً لمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ولكي نحقق إنتاجية عالية أي ما يدعي (بالكفاءة الإنتاجية) نتبع إحدى الطرق الآتية:

(1) - نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الإقتصادية، الإنتاجية والكفاءات -التغيير التقني- العمل ورأس المال، دار البداية، عمان، الأردن، ص55.

(2) - فريد النجار: إدارة الجودة الشاملة، والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي والميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص41.

(3) - Minzberg henry, le management au caeur des organisations, éditions d'organisation, paris, 1998, p480.

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة المواد المستخدمة ثابتة.
 - زيادة قيمة المنتج النهائي ثابتة وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
 - إنخفاض قيمة المنتج النهائي مع إنخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.
- هذا يستخدم تعبير الكفاءة الإنتاجية لتدليل على مدى النجاح في إستخدام عوامل (عناصر) الإنتاج مجتمع، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عوامل من تلك العوامل على حدى وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعة أو للمشروع الواحد في فترات مختلفة أو حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدرة الإدارة (المنظم) في إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.
- من خلال مفاهيم الإنتاجية السالفة الذكر ينبغي الإشارة إلى أن الإنتاجية شقني، الألو كمي بمعنى الإنتاج الذي نحصل عليه بإستخدام مواد محددة، والثاني كيفي (نوعي) يتعلق بالجودة والإتقان في الإنتاج وبذلك فإن إرتفاع مستوى الإنتاجية يأخذ صورة متعددة وهي: (1)
- زيادة المخرجات مع إنخفاض المدخلات يرافقها تحسين في مستوى جودة المنتجات.
 - زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات يرافقها تحسين في مستوى جودة المنتجات.
 - ثبات المخرجات مع ثبات المدخلات مع تحسين جودة المنتجات.
 - إنخفاض المخرجات بنسبة أقل من الإنخفاض في المدخلات مع ثبات جودة المنتجات وتعود أهمية إبراز تلك الحقيقة إلى ضرورة الأخذ بهاذين الشقين عند الشقين في زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ومن خلال كل ما سبق يمكن التمييز بين الكفاءة والإنتاجية حيث نستخلص بأن الإنتاجية تتعلق بالمخرجات المنتجة فعلا، بينما الكفاءة تتعلق بما يجب على الشركة إنتاجه أي الطريقة المثلى للإستغلال المدخلات.

- أهمية الكفاءة الإنتاجية:

- تعتبر الكفاءة الإنتاجية عنصرا أساسيا من عناصر النمو والتقدم الإقتصادي وتنعكس أثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة وهذا ما يدعونا إلى التأكيد على أهمية الكفاءة الإنتاجية التي تعتبر هدفا أساسيا للإدارة في المشروعات الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه وتتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية في النقاط التالية:
- إن التخلف يرجع في جزء كبير منه إلى التأخر في إستخدام الفن الإنتاجي الحديث والإستفادي من التقدم الفني، مما يؤدي إلى إنخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل والكفاءة الإنتاجية للموارد الأولية وكذا الآلات والأجهزة والمعدات وغيرها، ولهذا السبب تأتي أهمية العمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية لكونها عاملا رئيسيا لزيادة العمل في البلاد.

(1) - نبيل إبراهيم محمود: المرجع السابق، ص 56-57.

تزداد أهمية الكفاءة الإجتماعية في مجتمعنا بالنظر إلى قدرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس المال البشري، الأمر الذي يحتم حسن إستغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العائد منها.

إن إرتفاع الكفاءة الإنتاج يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني وارتفاع أرباح المؤسسات الإنتاجية والدخل الفردي وبالتالي الأمر الذي يمكن المنظمات من زيادة الاتفاق عن البحوث العلمية، ومن جهة أخرى أن الدخل الفردي ينعكس في زيادة المدخرات والتي تتمثل في مصدر للإستثمار في عمليات توسيع إنتاجية تحددها زيادة الطلب على تلك المنتجات نتيجة إرتفاع مستوى الإنفاق على الإستهلاك نتيجة لزيادة الدخل الفردي، تلك الإستثمارات الجديدة وتطور أساليب العلم نتيجة للبحث العلمي المستمر يمكن من أحداث زيادة جديدة إلى مستوى الكفاءة الإنتاجية.

تظهر أهمية الكفاءة الإنتاجية من خلال محاولة الإدارة للتوفيق بين جميع الأطراف حيث أن الإدارة تواجه قوى ضاغطة في المطالبة المستمرة للعملاء ينخفض أسعار السلع وتحسين جودتها في نفس الوقت وفي مطالبه العاملين بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل على إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة أو الرفع من الكفاءة الإنتاجية لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة أجر العامل وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها.

- إن تحسين الكفاءة الإنتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة الذي يمكن الإعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.

- ما يزيد من أهمية موضوع الكفاءة الإنتاجية على مستوى المنظمة من حيث أنها مؤشرا على مدى الإستعمال الفعال للموارد المتوفرة ووسيلة عامة لرسم سياسة الأجر وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج، وهي بذلك تعبير ذات دلالة كبيرة تسيير المؤسسة.

3- الفرق بين الكفاءة والفعالية:

تظهر لنا الفرق بينهما من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة، وعليه فإنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة ومن ثم يوصف التسيير بأنه وغال إذا حقق الأهداف المسطرة، وبأنه غير فعال إذا لم يستطع تحقيقها على الإطلاق.

إنطلاقا من هذا المفهوم للفعالية، يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ الأهداف المحددة. (1) بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة التي إنبعث في تحقيق الوصول إلى هذه النتائج.

كما نشير إلى أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية لا تكون دائما إيجابية قد تؤخذ إتجاهين متعاكسين، بمعنى أن الشركة وتتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعي بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في إستخدام مواردها والعكس أيضا صحيح، أي أنها قد تتميز بالكفاءة دون الفعالية.

(1) - علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1984، ص168.

4- العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية: بعد عرض الأهمية يصبح من الطبيعي محاولة تحديد العوامل المؤثرة على مستوى الكفاءة الإنتاجية المؤسسة، هذه العوامل يمكن إجمالها في ثلاث عوامل أساسية: (1)
4-1 عوامل فنية: للعوامل الفنية تأثير كبير على مستوى الكفاءة الإنتاجية فنوع الآلات المستخدمة وجودة المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها، تؤثر بالزيادة أو الإنخفاض على الكفاءة الإنتاجية بحيث يمكن أن ترفع مستوى كفاءة مؤسسة معينة ومن هذه العوامل هي:

- التقدم الآلي والتكنولوجي.

- المواد الخام.

- تصميم العمل.

طرق وأساليب الإنتاج:

4-2- عوامل إنسانية: إن الأداء الفردي للعامل هو المحدد الأساسي والحقيق للإنتاجية، إن الفرد بإستخدامه للآلات أو ينفيه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلي للمؤسسة أو للمشروع، وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة ولضمان حد معقول من الكفاءة الإنتاجية يتطلب الأمر ضرورة توفير عنصرين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

4-2-1- القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتحدد كالاتي:

- المعرفة بالتعليم والخبرة.

- المهارة - القدرة الشخصية، التكوين النفسي والجسماني.

4-2-2- الرغبة في العمل: وتتحدد كالاتي:

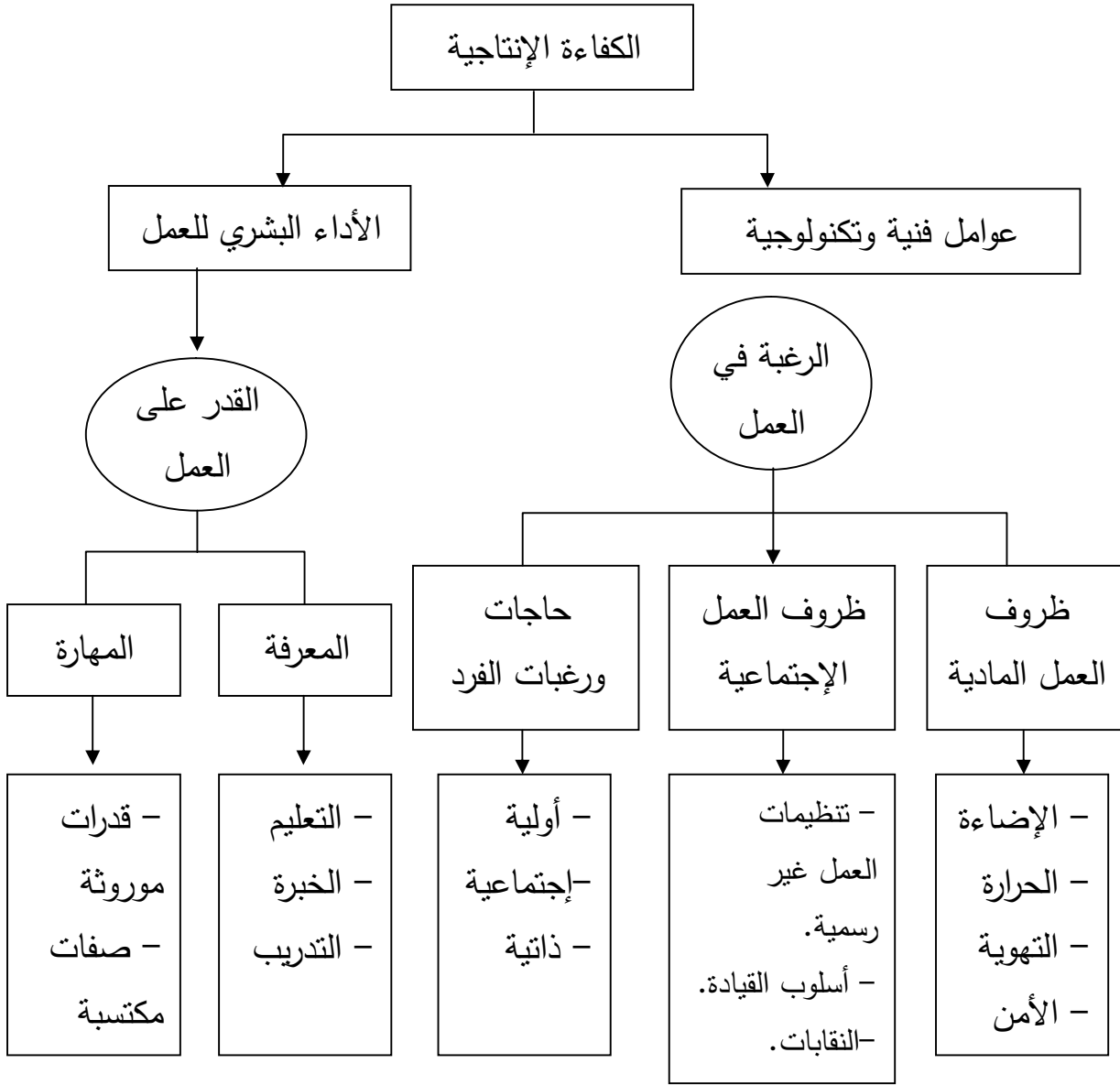
- ظروف العمل العادية.

- ظروف العمل الإجتماعية.

- حاجات ورغبات الفرد.

(1) - علي السلمي، إدارة الأفراد، والكفاية الإنتاجية، القاهرة، مكتب عربي، 1984، ص 25-26.

والشكل الموالي يوضح أهم هذه العناصر التي تحدد الكفاءة الإنتاجية:
الشكل رقم (07): محددات الكفاءة الإنتاجية.



المصدر: علي السلمي، مرجع سابق، ص 39.

إن الشكل السابق يقسم محددات الكفاءة الإنتاجية إلى مجموعتين: الأولى تتعلق بالعوامل الفنية والتكنولوجية بنوع الآلات المستخدمة وجودة المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بالعنصر البشري الذي ومهما تطور المستوى التكنولوجي والفني للمؤسسة فلا يكفي دون وجود اليد العاملة الفنية والكفاءة التي تدير وتشغل هذه التكنولوجيا للوصول إلى أعلى المستويات.

5- أنواع الكفاءة الإنتاجية وطرق قياسها:

- أنواع الكفاءة الإنتاجية:

يمكن مناقشة أنواع مختلفة من الكفاءة، مثل الكفاءة التقنية (الفنية)، كفاءة المقاييس الكفاءة التخصصية، وسنحاول التطرق إلى هذه المفاهيم:

5-1 الكفاءة التقنية: قدرة المنشأة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن أي مخرجات - من استخدام كمية معينة من الموارد - وهي المعروفة بعناصر الإنتاج أو المدخلات وتصاغ العلاقة بين المخرجات كمتغير تابع والمدخلات كمتغير مستقل بشروط دالة الإنتاج المادية وتوضح هذه الدالة النسبة التي يعبر عنها الإنتاج في حالة تعبير المستخدم من عناصر الإنتاج.

5-2 الكفاءة التخصصية (في ضوء الأسعار): يشير هذا النوع من الكفاءة إلى الحالة التي تصل فيها الوحدة الإنتاجية إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار توزيع هذه الموارد على مختلف الإستخدامات البديلة لها، مع الأخذ بالحسبان تكاليف استخدام هذه الموارد، إذ أن الكفاءة الشخصية تشير إلى إنتاج أفضل توليفه من السلع عن طريق استخدام توليفة من عناصر الإنتاج أي كمية من المدخلات بأقل تكلفة ممكنة.

وتشير الكفاءة التخصصية إلى العناصر التالية:

- الاستخدام الصحيح لكمية المدخلات.

- الإختيار الصحيح لكمية المخرجات.

- تمارس الأسعار النسبية دورا مهما في تحديد الكفاءة التخصصية.

وحسب "K, Krestens" 1999م، فإن الكفاءة التخصصية تتطلب تحديد غرض سلوكي وتعريفه بنقطة تقع على حدود مجموع إمكانيات الإنتاج التي يمكن تحقيقها هذا الغرض يعطي بعض الضغوط على السعر وعلى كميات المدخلات.

5-3 كفاءة المقياس (تعريف الكفاءة بإعتبار عائدات الحجم).

إن الوحدة الإنتاجية تكون غير كفئة على المقاييس عندما لا يستطيع الوصول إلى زيادة فوائدها وبالنتيجة فإن القيمة والتكلفة الهامشية ستصبح مختلف عن سعر السوق وبأسلوب مشابه، فإن الدالة كفئة على المقياس إذا ما عملة بتقييم مثالي مع الأخذ بالإعتبار السوق التي تعمل فيه.

6- أساليب وطرق قياس الكفاءة الإنتاجية:

قياس الكفاءة الإنتاجية هو فرع مهم من دراسات الإنتاجية يتضمن خليطا من علوم الإقتصاد والإحصاء والإدارة، ويعتبر قياس الكفاءة الإنتاجية ذا أهمية كبيرة في تحديد أهمية كبيرة في تحديد أهمية وكفاءة عناصر الإنتاج ولكتشاف ومعالجة أوجه النقص فيها ومن ثم تحسين الإدارة والتخطيط وتخفيض

تكاليف الإنتاج وتحديد الحجم الأمثل لعائد العمل ومتوسط الأجر والأسعار، وهناك مجموعتان من المؤشرات لقياس الكفاءة الإنتاجية هما: (1)

- **المؤشرات الكمية:** وتنقسم إلى ثلاثة مؤشرات هي:
 - **المؤشرات العينية:** يهتم هذا النوع بحجم الإنتاج من ناحيته المادية والفيزيائية.
 - **المؤشرات العينية التقديرية:** وهي شكل محمول من أشكال المقاييس العينية يخص المنتجات النمطية فقط، أي قياس الكميات المنتجة والمتجانسة والتي لا يصح جمعها موحدات عينية مطلقة لوجود فوارق مهمة بينها.
 - **المؤشرات النقدية:** هي أكثر المؤشرات شيوعاً واستخداماً في الصناعة لأنها تسمح بجمع الوحدات المنتجة المختلفة من حيث وحدات القياس وذلك بجمع القيم النقدية للمنتجات وبهذا يمكن إنتاج الفروع الصناعية المختلفة ويمكنها تجاوز العيوب والمشاكل الخاصة بالمؤشرات العينية، كما ويمكن قياس هذا المؤشرات باستخدام الأسعار الجارية أو الثابتة أو المخططة.
 - **المؤشرات النوعية:** وتضم المؤشرات التالية:
 - **أنواع المنتجات الصناعية:** قائمة بأسماء المنتجات وخواصها.
 - **الجودة والنوعية:** وهي عبارة عن مجموعة خواص ومواصفات تمتلكها السلعة الصناعية والتي تعكس مستوى قيمتها ومنفعتيها للمستهلكين، ويقاس مستوى الجودة للمنتج، مثل ممتاز، درجة أولى، درجة ثانية وذلك تبعاً لمواصفاتها الفنية.

(1) - عبد الغفور حسن كنعان المعماري، إقتصاديات الإنتاج الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص25-26.

خلاصة الفصل:

إن من خلال هذا الفصل وبعد تعرضنا للدراسة والتحليل لكل من الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية ظهرت لنا الأهمية البالغة لدراسة الكفاءة من حيث كونها مؤشر للأداء من جهة ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها في رفع مستوى الإنتاجية وتحسينه وبذلك الحصول على مكانة داخل السوق ولقد سلطنا الضوء على عدة نقاط منها أهمية دراسة الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية كما يجب علينا التركيز أيضا على مواردها وطبيعة العلاقات التي تربطها بمرؤوسيهيها في خضم تطبيق السياسات والمبادئ التي تقوم عليه المؤسسة أو ما يسمى بالثقافة التنظيمية وذلك من أجل الوصول إلى طبيعة العلاقة بين علاقات العمل والكفاءة الإنتاجية والدور الذي تلعبه علاقات العمل في الرفع من الكفاءة الإنتاجية.

الفصل الرابع : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة .

تمهيد .

أولا : منهج الدراسة .

ثانيا : أدوات جمع البيانات .

ثالثا : التعريف بميدان الدراسة .

رابعا : عرض النتائج وتحليلها .

خلاصة .

تمهيد:

تعتمد الدراسة الميدانية خطوات منتظمة تتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة حيث تعتبر بمثابة المرآة العاكسة للواقع بما تتناوله من إجراءات منهجية التي يمكن من خلالها التعامل مع الجانب الميداني وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية والوظيفية وكذلك معرفة الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بطريقة عملية تتناسب مع الدراسات السوسولوجية.

أولاً: منهجية البحث.

1- المنهج: "هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية إستناداً إلى قواعد يهتدي بها الفكر".⁽¹⁾

كذلك تعبر "العمود الفقري في تصميم البحوث، لأنه يحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية، وطار الدراسة، ووسيلة جمع البيانات، وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجال الدراسة."⁽²⁾

كما يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصويرها وتحليلها ولخضاعها للدراسة الدقيقة."⁽³⁾

كما يعرف أيضا "أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية".⁽⁴⁾

ويعرف المنهج الوصفي "بأنه طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتحليل وتصنيف وتركيب المعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية".

تظهر أهمية إستخدام هذا المنهج: "المنهج الوصفي التحليلي" في الدراسة الحالية من خلال الكشف عن العلاقة الموجودة بين "علاقات العمل والكفاءة الإنتاجية" فقدمكننا هذا المنهج من صياغة الإشكالية وكذا تحديد أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى المساعدة في جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تحليلاً دقيقاً وتفسيرها وصولاً إلى نتائج الدراسة.

(1) - سعيد يعرب فهمي: طرق البحث العلمي، ط3، مطبعة الجامعة، بغداد، العراق، 2001، ص20.

(2) - محمد شفيق: البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة المصرية، 1985م، ص79.

(3) - محمد سامي محمد: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984م، ص130.

(4) - عمار بوحوش ومحمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص139.

2- أدوات جمع المادة العلمية:

- **الملاحظة:** إتمدت الدراسة الراهنة الملاحظة كأداة لجمع البيانات التي أفادتنا كثيرا خاصة في الدراسة الإستطلاعية فهي "توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه".⁽¹⁾

وتعتبر الملاحظة بمثابة المفتاح الذي يعطينا الحل للموضوع أو يوصلنا إلى الهدف من الدراسة التي كانت حول الدور الذي تلعبه علاقات العلم في رفع الكفاءة الإنتاجية، حيث لاحظنا الإلتزام والنظام الذي يسود المؤسسة ميدان الدراسة وذلك من خلال وجود برامج الحماية والنظام الأمني الخاص بالمؤسسة الذي لا يسمح بالدخول والخروج إلا في الوقت المحدد وبوجود بطاقات مهنية تدل على هوية الفرد بالإضافة إلى عمليات التفتيش عند الدخول والخروج، كذلك الإلتزام بنظام السلامة المهنية التي لا يسمح لأي عامل التجول في ميدان العمل دون إرتداء الملابس والخوذات والنظارات والأحذية وذلك لطبيعة المصنع، وهذا الإلتزام هو بمثابة هدف المؤسسة وذلك من خلال شعار "وضع الصحة والسلامة في قلب دور الرقابة"، حيث توجد بطاقات تقدم لكل فرد عامل في المؤسسة بعنوان "سلامتي تساوي التوقف ببساطة لأي عمل غير عادي بالنسبة لي" كذلك سيادة الحوار والتواصل الإجتماعي والإصغاء للموظفين من طرف المسؤولين، حتى بالنسبة لظروف العمل فالمؤسسة توفر تقريبا جميع ظروف العمل حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم فرق العمل في المصنع وبالأخص المناصب الرئيسية التي يشغلها الإطارات من خلال عمليتي التوظيف الوظيفي وخطط التكوين والتدريب، التي تقوم بها لجنة الإدارة وتكوين هذه التقييمات والإجتماعات بصفة دورية منتظمة تقريبا كل أسبوع خاصة بين عمال الإنتاجية ومشرفيهم كذلك القيام بالأعمال الخيرية والخدمات الإنسانية من خلال تخصيص أسبوع تحسين لزيادة المرضي في المستشفيات والقيام ببعض التبرعات وحمالات التشجير التي تقوم بها مع مديرة البيئة بالبلدية من أجل الحفاظ على البيئة وهذا ما شهدناه في الميدان.

(1) - محمد غريب وآخرون: البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراء، مكتبة نهضة الشروق، مصر، 1987، ص106.

– المقابلة:

وقد إعتدنا على المقابلة كأداة لجمع البيانات والتي تعرف على أنها "تقنية مباشرة لجمع البيانات والمعلومات بحيث أنها تفيد وصف وتفسير واقع أو ظاهرة إجتماعية أو إقتصادية محددة وهي غالبا ما تستخدم بهدف الحصول على بيانات كيفية تتصل بأراء مواقف واتجاهات نحو موضوعات محددة".⁽¹⁾ كما يعرفها "روبرت كاهن" بأنها "الأسلوب المتخصص للإتصال الشخصي والتفاعل اللفظي الذي يجري لتحقيق عرض خاص الذي يركز فيه الباحث على بيانات ومعلومات خاصة وسيبعد من المعلومات والمواد الداخلية وغير الجوهرية في الموضوع.

وتمتاز عن غيرها من أدوات البحث الإجتماعي أنها أكثر مرونة، وأنها تسير بدرجة أكبر ملاحظة المبحوث، والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة"⁽²⁾، حيث قمنا بقبالة غير مقننة مع مدير إدارة الموارد البشرية للتعرف على إستراتيجية المؤسسة وسياستها خاصة فيما يتعلق بعلاقات العمل وأسلوب الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين وأساليب التسيير المتبعة وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة ومدى تأثير طبيعة علاقات العلم على الكفاءة الإنتاجية مع فئة ذات مكانة مميزة وهي فئة الإطارات التي تحتوي عمال الإنتاجية وعمال التسويق وذلك من أجل تكملة المعالجة الكمية للإستثمار وتدعيمها، حيث أعلننا مدير إدارة الموارد البشرية بكيفية سير تلك العلاقات المشاركة في إتخاذ القرار وعملية التكوين المتبعة في العمل لتحقيق أحسن مستويات الإنتاجية من جودة في المنتج وتحقيق النجاح الدائم في ظل بيئة تنافسية وتحدي دائم وكذا متابعة مستمر لديناميكية السوق الجزائرية حيث يكون التكوين كل في مرة في السنة بصفة دورية منتظمة سواء التكوين عن طريق المشرفين المباشرين أو طريق التكوين داخل وخارج المؤسسة عن طريق خبراء من الخارج، حيث دامت آخر دورة تكوينية خمسة أشهر مقسمة على ثلاث دفعات أي ما يساوي 13570 ساعة حيث تم فيها تكوين العمال عن الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع "الكفاءة الإنتاجية" والتحديد المناخ التنظيمي والأداء الفاعلية التنظيمية والعدالة في توزيع الترقيات التي تعتمد على الأقدمية والكفاءة وكذلك الشهادة والبحوث داخل المؤسسة.

– الإستمارة:

تعد استمارة الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية فهي عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين والتي إعدادها إعداد محدد وترسل بواسطة البريد الإلكتروني أو تسلّم إلى الأشخاص المختارين (عينة البحث) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إستعادتها ثانية.⁽³⁾

(1) – محمد علي بدوي ومحمد عبد الرحمان عبد الله: مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2002، ص 407.

(2) – محمد علي محمد: مقدمة في البحث الإجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983، ص 326.

(3) – محمد شفيق: البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الإجتماعية، المكتب الجامعي، مصر، 2006، ص 115.

وتقوم هذه الأداة بإستقصاء المبحوثين، وذلك بالحصول على كمية من المعلومات عن العينة التي تم إختيارها حيث إحتوت الإستمارة على ثلاث محاور بمجموع 52 سؤال.

المحول الأول: تمثل في الخلفية الإجتماعية والمهنية لعينة الدراسة من السن والجنس، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل وهي من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (05).

المحول الثاني: فمثل بأسئلة عن علاقات العمل وذلك من خلال مجموع من الأسئلة الخاصة بالمشاركة في إتخاذ القرار، ومدى إلتزام العاملين الوظيفي والتنظيمي، وطبيعة العلاقة بين المشرف والعمال وبين الرئيس ومرؤوسيه وهي من السؤال (06) إلى السؤال (35).

المحور الثالث: فكان حول الكفاءة الإنتاجية فكانت الأسئلة المتعلقة بالأداء وعملية التكوين والتدريب وهي السؤال (36) إلى السؤال (52).

- بعض القواعد والبيانات الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم الإعتماد في تحليلها على ما يلي:

- النسب المؤوية والتكرارات وتحويلها على دوائر نسبية لتوضيح الفرق بين النسب.

- من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

العينة: تتشكل العينة في البحث العلمي عموما والبحث الإجتماعي على وجه الخصوص دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لإستقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع ومن المنطق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثير على المعلومات المطلوبة مع إقتضاء ملموس في الموارد البشرية والمادية في الوقت ودون أن يؤدي إلى الإبتعاد على الواقع المراد معرفته. (1)

حيث تم الإعتماد على العينة القصدية الموجهة لفئة الإطارات، والتي تعرف بأنها العينة التي يتم إنتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء إلى هذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد اعتمدنا على هذا النوع من العينة نظرا لما فرضته طبيعة الموضوع حيث أن علاقات العمل التي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة وهي أساس قوام الإدارة من خلالها تستطيع معرفة أساليب التسيير من أساليب قيادية من إجراءات ولوائح تنظيمية التي تحكم سير المؤسسة بشكل يحقق الأهداف والتطلعات المستقبلية حيث إستعنا بـ 50 إطار من بينهم عمال الإنتاجية المتواجدون بمؤسسة لافارج كعينة للدراسة.

(1) - عمار بوحوش ومحمد ذنبيات: مرجع سابق، ص130.

ثانيا: التعريف بميدان الدراسة.

- الإطار المكاني:

التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة:

أجريت الدراسة بمؤسسة "لافارج هولسيم" حمام الضلعة بولاية المسيلة وهي مؤسسة وطنية ذات طابع مهني وهي تعتبر واحدة من المجموعات الأولى في قطاع الإنشاءات من حيث إنتاج مواد البناء، وهي فرع من مجمع عالمي في 150 دولة كانت تسمى في البداية ACC ثم تم تسميتها "لافارج هولسيم" وحجم استثماراتها موزع كآآتي:

❖ في المرحلة الأولى كان بإنشاء خط إنتاج بقدرة إنتاجية سنوية تعادل 2 مليون طن من الاسمنت قدرت بحوالي 260 مليون أورو.

❖ من بعد جاءت المرحلة الثانية، وركزت على إنشاء خط ثاني للإنتاج ب 2 مليون طن في السنة لتحقيق هدف الوصول إلى سعة إنتاج تعادل 4 مليون طن سنويا في سنة 2005 وهذا بتكلفة استثمار تقدر ب 190 مليون أورو. أي بمجموع يساوي 450 مليون دولار وهذا قبل أن يتم شراء أسهم من طرف المجمع العالمي "لافارج هولسيم".

- الموقع الجغرافي:

تقع الشركة "لافارج هولسيم" بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة وتقدر مساحتها 1618 هكتار متصلا غربا بالطريق الوطني رقم 60 الرابط بين مسيلة وسيدي عيسى، أما شرقا متصلة بالطريق الوطني رقم 45 الرابط بين مسيلة وبرج بوعريريج وعلى بعد حوالي 260 كلم من العاصمة و 120 كلم من ولاية بجاية، وهذا التموقع أعطى لها مكانة جغرافية جيدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة ولها إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة حيدرة بالإضافة إلى إدارة فرعية متواجدة على مستوى المصنع. أنشئ المصنع بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للاسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تتفص من التلوث البيئي بنسبة معتبرة وتحافظ على صفاء المحيط.

المصنع يستعمل المواد الأولية والموارد البشرية والطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي المتوفرين محليا ويعتبر هذا المصنع الأكبر على مستوى المغرب العربي بعد انطلاق الخط الثاني في بداية 2005 وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجزائر قبل إنشاء هذا المصنع والى غاية شروعه في الإنتاج كانت تستورد نوعا من الاسمنت غير متوفر محليا من تونس أما الآن فأصبحت بالإضافة إلى اكتفائها محليا تقوم بتصدير ما كانت تستورد نحو الدول العربية والإفريقية.

في 2008 بدأت شركة "لافارج هولسيم" وهي جزء من مجموع عالمي، إنتاجها من الاسمنت وحققت قفزة نوعية بتحقيقها أعلى رقم في الإنتاج قدر 5مليون طن سنة 2015.

- منتجات شركة لافارج هولسيم:

تقوم شركة لافارج هولسيم بمصنع حمام الضلعة بتصنيع 5 أنواع من الاسمنت المقاوم - المحترف - المتين - الشامل - السريع.

1- التعريف بالمنتج المتين:

عموما يستعمل عندما لا تكون هناك احتياجات خاصة، مثلا في صناعات الخرسانات التي تتعرض لظروف قاسية كهجوم الكبريتات الخاصة بالماء والتراب، كذلك في البناء حيث لا تكون الخرسانة متعرضة للحرارة الضارة بالاسمنت.

الميادين الأساسية لاستخدامات هذا النوع من الاسمنت هي:

- قطاع إنشاء الاسمنت المسلح في المباني السكنية والإدارية والفنادق.

- قطاع الأشغال العمومية للجسور.

- تعبيد الطرقات وتغطيتها، المخازن.

- ويستعمل في القطاع الصناعي.

المتين: هو ناتج عن طحن الكلنكر الذي يتكون أساسا من سلكتات الكالسيوم مع الجبس كإضافات مكونة من عدة أشكال من سلفات الكالسيوم.

الاسمنت المتين: مركب بالمطابقة مع المقياس -NA442 ,EN197-1etalanorme AFNOR NFP15-30- 94

2- التعريف بالاسمنت المقاوم:

الاسمنت المقاوم للكبريتات (42 CPA CEMI ، 5 NA443)

يستعمل غالبا في الخرسانات المعرضة لظروف قاسية بسبب مهاجمة السلفات الموجودة في التراب والماء والموجودة خاصة تحت الأرض كما يحصل في البناءات تحت أرضية المركبات في الأوساط القاسية وأعمال الملاحة البحرية الأعمال المنجزة بالقرب من المياه مثل السدود.

المقاوم مصنوع من طحن الكلنكر ويحتوي على نسبة أقل من الومينات الكالسيوم مع نسبة ضعيفة من الجبس مقارنة مع الاسمنت البورتلاند (المركب).

- انجازات لافارج:

تجدر الإشارة إلى أن الجزائر تنتج ما قيمته 12.5 مليون طن من الاسمنت سنويا، تساهم "لافارج هولسيم" بثلاث هذا الإنتاج أي 5 ملايين طن من مادة الاسمنت الرمادي

ثانيا: المجال البشري.

إن محور هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه علاقات العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية لذلك فان وحدة الدراسة هي الإطارات بمؤسسة "لافارج هولسيم" والبالغ عددهم 50 إطار موزعون على الأقسام التالية:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع إدارات المؤسسة.

الأقسام	توزيع الإدارات
قسم إدارة الموارد البشرية	09
قسم البحث والتطوير	08
قسم التسويق	05
قسم الإنتاج	12
قسم الشراء والتمويل	10
قسم المالية والمحاسبة	06

"لافرج هولسيم" تشغل حاليا ما يفوق 545 شخص في قطاعات وتخصصات مختلفة وإستراتيجية الشركة في الاستثمار تعتمد أساسا على تطوير موردها الأساسي وهو الموارد البشرية.

"لافرج هولسيم" تقدم عدة احتمالات للتكوين في مختلف المجالات كالتكوين التقني الذي يركز أساسا من أجل الإنتاج، الصيانة، النوعية، الأمن.

التكوين في التركيبة الشخصية للعامل: من أجل تحسين علاقات العمل بين العمال والتعود على روح المشاركة والعمل في مجموعات والاتصالات والتكوين في اللغات الأجنبية وأدوات الإعلام الآلي.

تعامل الشركة مع معاهد محلية ودولية:

الشركة الجزائرية للاسمنت تعمل بالتعاون مع معاهد تكوين جزائرية لتحصيل موظفيها على المعارف من التكوينات المحلية بالإضافة إلى التعامل مع معاهد عالمية للتكوين للحصول على المعلومات ومسايرة الركب الحضاري والتقنيات الحديثة المعمول بها في المصانع العالمية الخاصة بطرق التسيير الحديثة والمبتكرة والتكنولوجيا الحديثة.

المعمل ومراقبة الجودة: تحوي الشركة الجزائرية للاسمنت معمل جاد وفي غاية الدقة يراقب ويحرص على جودة الاسمنت ولا يغفل المحافظة على الثبات في تحسين النوعية في منتجاته. التجارب تعمل بانتظام يقوم الكيميائيون بتجارب منتظمة تبعا لخطط سير لضمان النوعية.

يحوي المصنع معملين:

- 1 - المعمل الكيميائي: مزود بأجهزة حديثة مصممة لمراقبة نوعية المنتج، نظام أخذ العينات آلي: يأخذ العينات من عدة مراحل من الإنتاج هذه العينات تبحث بطريقة آلية بواسطة ضغط الهواء داخل كبسولات في المعمل حيث تتم معالجتهم.
- 2 - المعمل الفيزيائي: يأخذ على عاتقه ضمان ملائمة مركب الاسمنت لما يطلب من طرف الزبائن لكل أنواع الاسمنت.

- المجال الزمني للدراسة:

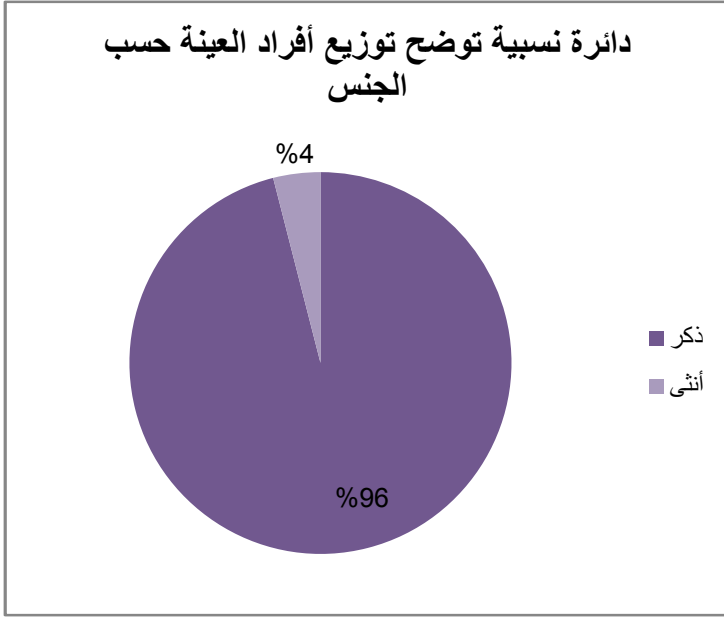
ونقصد بها مراحل إجراء البحث التي تم من خلالها جمع البيانات من المبحوثين وهذه المراحل هي

كالآتي:

- **المرحلة الأولى:** الاتصال الأولي بالمؤسسة ميدان الدراسة وهي المرحلة الأصعب وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة ومكانتها، فقد كان لا بد من تقديم وثائق والقيام بعدة إجراءات رسمية تسمح لنا بدخوله وتطبيق موضوع الدراسة ميدانيا، ومن بين هذه الوثائق طلب الالتماس المسحوب من إدارة القسم مع توضيح وتقديم موضوع البحث وأهدافه مع إعطاء صورة أو نبذة عامة عن ما سنقوم به في المصنع ثم بعد ذلك تم انتظار الحصول علي الموافقة للقيام بالدراسة واستغرق ذلك مدة أسبوعين من 2016\02\09 إلى 2016\02\27.
- **المرحلة الثانية:** تم السماح لنا بإجراء الدراسة وفيها قمنا بالزيارة الاستطلاعية لميدان الدراسة في 2016\02\28 ، شرط تقديم خطة جمع البيانات وطبيعة البيانات المراد الحصول عليها كالهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية الذي خصص لنا مدة إجراء الدراسة ودامت هذه المدة حوالي أسبوع.
- **المرحلة الثالثة الأخيرة:** تم توزيع الاستثمارات علي عينة من الإطارات حيث ركزنا في هذه العملية على قسم الإنتاج الذي يتكون من 12 عامل وقسم التسويق وكذلك قسم الشراء والتمويل كما هو موضح في الجدول رقم (01) إلى غير ذلك وأجرينا مقابلة مع مدير إدارة الموارد البشرية على الساعة 09:00 صباحا في اليوم الثاني تم القيام بإجراء مقابلة مع المشرف بتاريخ 2016\03\03 على عمال قسم الإنتاج وفي نفس اليوم تم استرجاع الاستثمارات من طرف المبحوثين ومن ثمة البدء في تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها وصولا إلى النتائج.

ثالثا: تحليل البيانات على ضوء الفرضيات.

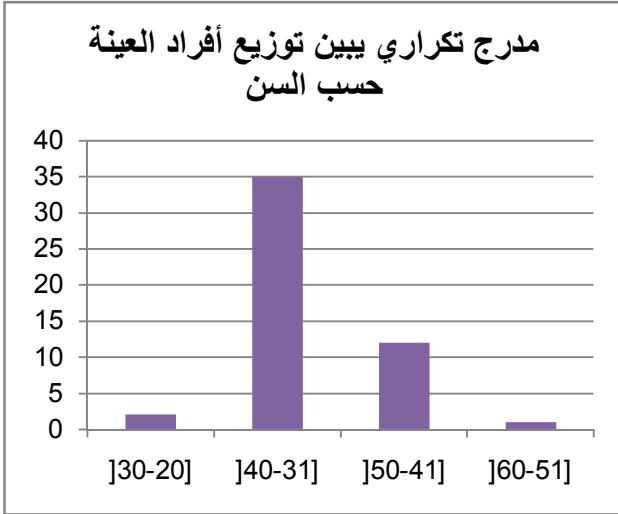
الجدول رقم (02): يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس.



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	48	96.0%
أنثى	02	4.0%
المجموع	50	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث أن نسبة 96% من الذكور في حين تقابلها نسبة 4% من نسبة الإناث، هذا راجع على أن كل الأقسام تقريبا تحتاج إلى موظفين من فئة الذكور وهذا حسب طبيعة العمل في قسم التسويق وقسم البحث والتطوير وقسم الإنتاج الذي يتطلب خرجات ميدانية لأماكن العمل والسهر على مراقبة سير العملية الإنتاجية من عمل الماكينات والتحكم فيها أما بالنسبة لفئة الإناث فإنها تقدر بنسبة 4 التي تعادل عاملتين من إجمالي عينة الدراسة فتمركز هذه الفئة في قسم المالية والمحاسبة وبالتالي فإن طبيعة الوظائف في هذا القسم ينحصر في وظائف مكتبية تكون ملائمة للإناث أكثر من الذكور.

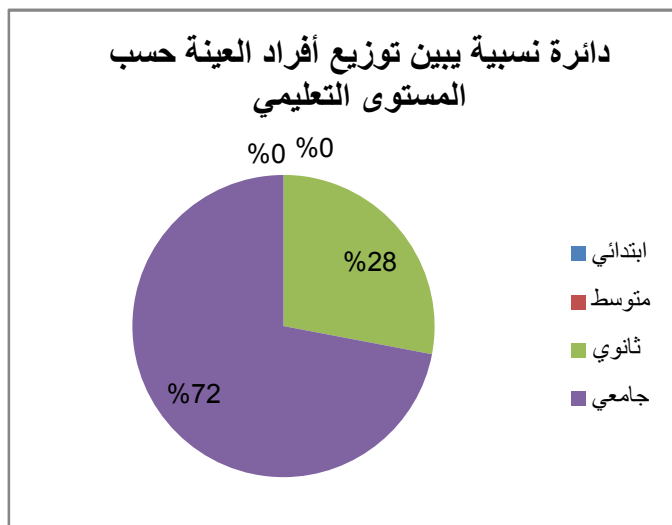
الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.



الفئات	التكرار	النسبة
[30-20]	2	4.0%
[40-31]	35	70.0%
[50-41]	12	24.0%
[60-51]	1	2.0%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم من [40-31] سنة أي نسبة (70%)، أي 35 مفردة، تليها الفئة العمرية [50-41] سنة بنسبة (24%) ما يعادل 12 مفردة، بينما مثلت نسبة (2%) للفئة العمرية [60-51] سنة وهي أصغر نسبة ويبدو لنا من خلال هذه النسب أن فئة الشباب هم من يشكلون غالبية أفراد مجتمع البحث، حيث يدل ذلك على الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمة لاستقطاب الفئات الشابة والمتعلمة (ذات المستوى العلمي العالي) الذي يعتبر من أوليات متطلبات العمل، وكما هو معروف أن فئة الشباب تمتاز بالحيوية والإبداع والعطاء والجدية وذلك من أجل كسب ثقة ورضاء الرؤساء والمشرفين، بالإضافة إلى الالتزام الذي من خلاله يطمحون لتحسين وضعهم المهني (الترقيات)، وأوضاعهم الاجتماعية (الزيادة في الأجور) كما أن الفعل التنظيمي يقتضي فاعلين اجتماعيين أكفاء وخبرة عالية متنوعين بمختلف الإستراتيجيات التنظيمية الحديثة يساهم في تنمية وتطوير الكفاءات في المنظمة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

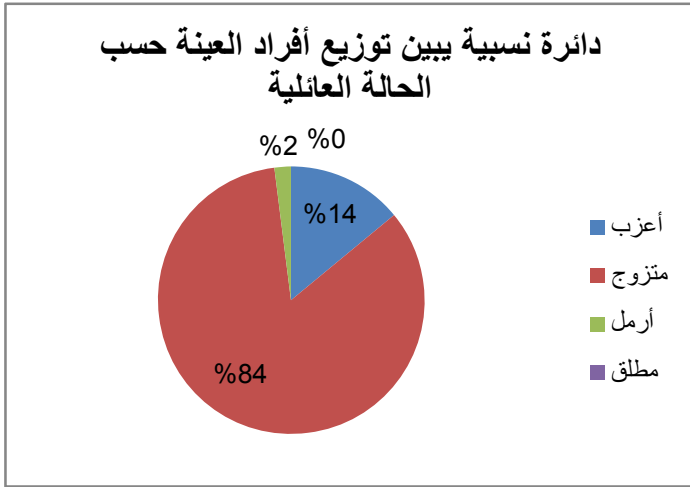


المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	00%
متوسط	00	00%
ثانوي	14	28.0%
جامعي	36	72%
المجموع	50	100%

نلاحظ من النسب المبينة في الجدول أن أغلبية أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي أن أعلى نسبة قد سجلت لدى فئة ذوي المستوى التعليمي الجامعي العالي والمقدرة نسبة (72%)، أي 36 مفردة من أفراد العينة وهذا راجع إلى أن معظم أفراد العينة هم إطارات مقسمون بين قسم التسويق وقسم الإنتاج وقسم إدارة الموارد البشرية والذي يتطلب مؤهل علمي عالي حسب سياسة التوظيف المعمول بها في المنظمة، هذا ما يبين أن المنظمة تعتمد في استراتيجياتها التوظيفية على اليد العاملة المؤهلة القادرة على فهم أفضل وأحسن التكنولوجيات التي تسهل عملية التحكم فيها من جهة وتحقيق القدرة على المنافسة أما من جهة أخرى فالمستوي العالي ساعدنا في تحليل جوانب الموضوع والتعمق فيه خاصة من جانب الكفاءة الإنتاجية، تليها نسبة (28%) من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي وهم يمثلون العاملين الأوائل الذين تم تعيينهم عند إنشاء المصنع لأول مرة والذين يتميزون بالخبرة والكفاءة العالية.

إن هذا القدر من العينة (72% جامعي، و14% ثانوي) سوف يخدم أغراض وأهداف البحث حيث تم مناقشة الكفاءة الإنتاجية ومدى ارتباطها بعلاقات العمل، إذ يميل الاعتقاد إلا أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للمبحوثين كما توضحت قناعتهم وتبلورت مبادئهم وترسخت اتجاهاتهم نحو الحياة داخل العمل.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

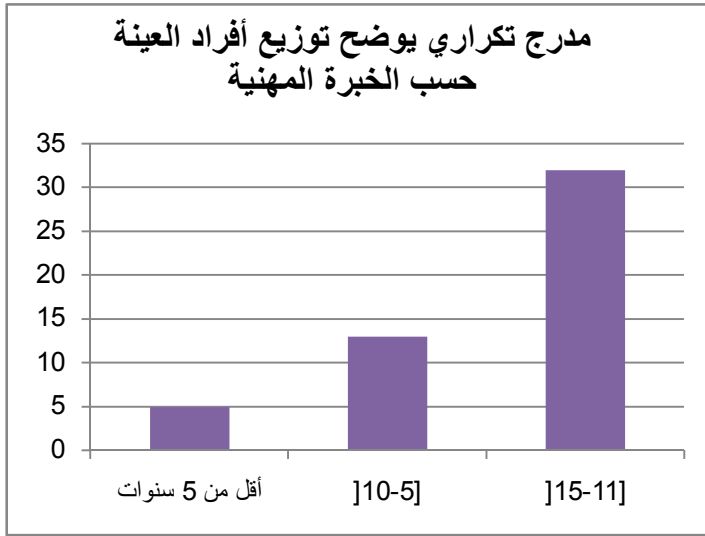


الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	07	14%
متزوج	42	84%
أرمل	01	02%
مطلق	00	00%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (05) تشير البيانات الإحصائية إلى وجود ثلاث فئات حسب متغير الحالة العائلية بالمؤسسة التي توزعت نسبهم كآآتي:

- فئة المتزوجين قدرة نسبة (84%) ما يعادل (42%) مبحوث من إجمالي عينة الدراسة.
 - فئة العزاب قدرة نسبة (14%) ما يعادل (07%) مفردات من إجمالي العينة.
 - أما بالنسبة لفئة الأرامل فتمثلت نسبة (02%) وكانت النسبة معدومة بالنسبة لفئة المطلقين.
- في حين مثلت فئة المتزوجين أعلى نسبة في الجدول وهذا ما يكون له تأثير على أداء العامل في قسم الإنتاج، فالاستقرار النفسي والعائلي والشعور بالطمأنينة يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي كما هو مبين في الجدول أعلاه فإن فئة العزاب قدرت (14%) وهذا راجع إلى ارتفاع مستوى المعيشة وبالنسبة إلى فئة الأرامل فهي نسبة ضئيلة جدا والتي قدرة بـ (02%) أما فئة المطلقين فهي تتعدم تماما وهذا مؤشر إيجابي يكون له أثر إيجابي في محيط العمل من حيث قلة الصراعات والمشاكل مع الزملاء والرؤساء وقلة الشكاوى والتعب وانخفاض معدل الإنتاجية.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

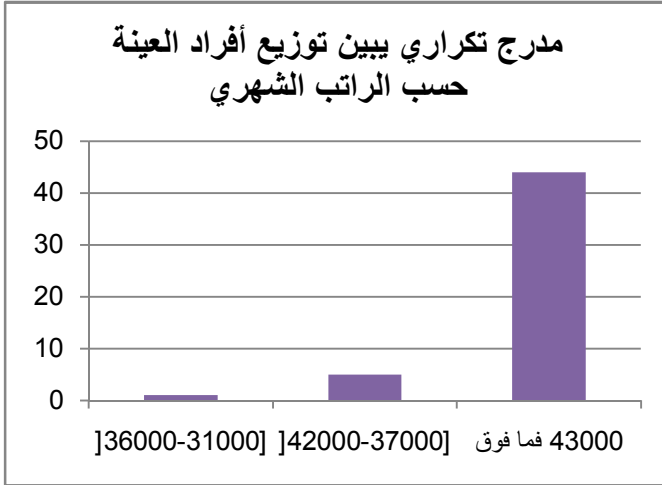


الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	05	%10
[10-5]	13	%26
[15-11]	32	%64
المجموع	50	%100

يبين الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة وتجربة في ميدان العمل (%64) و (%26) وهي تقع في الفئتين ما بين [15-11] سنة و [10-5] سنوات، بينما مثلت نسبة 10% الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات.

إن النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل على أن الخبرة المهنية في المنظمة تراوحت ما بين [15-11] سنة مما يعبر هذا الأخير أن خبرة المؤسسة تساهم في بقائها ولستمرارها أما أصحاب الخبرة القصيرة فهم يمكنوا المنظمة من فئات شابة ذات دافعية وحيوية والقدرة على العمل خاصة إذ توفر فيها جو التفاعل بين الفئتين من أجل نقل الخبرات وتبادل المعارف والمعلومات والمهارات التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة التي من أهمها تحقيق الاستقرار التنظيمي وخلق في خضم علاقات تحقق من خلالها كفاءات في الإنتاج مما يعود بالفائدة على العامل والمنظمة في آن واحد.

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.



الراتب الشهري	التكرار	النسبة
[36000-31000]	01	%2
[42000-37000]	05	%10
43000 فما فوق	44	%88
المجموع	50	%100

من خلال البيانات المسجلة في الجدول رقم (07)، والتي تعبر عن توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري، حيث كانت أعلى نسبة (88%) هم العاملون الذين يتقاضون أجر يفوق 43000 دج، تليها نسبة (10%) هم العاملون الذين يتراوح دخلهم ما بين [42000-37000] من في حين مثلت نسبة (2%) العاملون الذين يتراوح دخلهم [36000-31000] دج ويعود هذا السبب إلى وجود عدد كبير من العاملين في المنظمة ذو مستويات تعليمية عالية وطبيعة العمل الذين يقومون به داخل المنظمة بالإضافة إلى أن المصنع هو شراكة أجنبية جزائرية، إضافة إلى أن البعض الآخر قد تمت ترقيتهم الذي يؤدي إلى الزيادة في أجورهم، إضافة إلى الهدايا والعلاوات التي تقدمها المؤسسة إلى عاملها مع العلم أن الأداء حسب الأجر في دراسة سوسيولوجية يعد حتمية وذلك لما لهذا الموضوع من خصوصيات ترتبط بالمستوي المعيشي لفئة البحث.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرضية الأولى.

كلما كانت العلاقات الاجتماعية جيدة في المنظمة كلما أدى في رفع الكفاءة الإنتاجية.

جدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل والمشاركة في إتخاذ القرار.

المجموع		لا		نعم		المشاركة في اتخاذ القرار
%	ت	%	ت	%	ت	
%16	8	%6	3	%10	5	الأقدمية في العمل
%24	13	%8	4	%18	9	أقل من 5 سنوات
%39	39	%24	12	%34	17	5 سنوات فما فوق
%100	50	%100	19	%100	31	15-11
						المجموع

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول رقم (08) الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، حيث يتضح لنا أعلى نسبة قد سجلت 62% من أفراد العينة المبحوثة أنهم يشاركون في اتخاذ القرار على اختلاف أقدمية كل عامل تليها نسبة (38%) من أجابوا بأنهم لا يشاركون في إتخاذ القرار، وقد جاءت نسبة (34%) من أفراد العينة لهم الخبرة من [11-15] سنة ويشاركون في إتخاذ القرار، تليها نسبة (24%) من لهم خبرة من [05-10] ويشاركون في اتخاذ القرار تليها نسبة (18%) من لهم نفس مدة الخبرة ويشاركون في اتخاذ القرار، تليها نسبة (10%) من لهم خبرة أقل من 5 سنوات ويشاركون في عملية اتخاذ القرار، وقد سجلت أقل نسبة (6%) من عينة البحث لهم نفس الخبرة ولا يشاركون في اتخاذ القرار.

وحسب ما جاء في الجانب النظري فإن المشاركة في اتخاذ القرار يتحدد أو يرتبط بعدة عوامل من بينها الخبرة في العمل، وبما أن العينة من الإطارات فإن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتعدى مستوى الاستشارة وإبداء الرأي خاصة وأن أعلى نسبة سجلت عند المبحوثين الذين لهم أقدمية طويلة فمن خلال النسب المبينة في الجدول أعلاه، التي تبين طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين، أي تعكس جودة العلاقة الشخصية بينهما ومقدار الإحترام وحسن المعاملة التي يبديها الرئيسين للمرؤوسين.

الجدول رقم (09): يبين إبداء المسؤول حول استعداد للتفاهم مع العمال.

النسبة	التكرار	
98%	49	نعم
2%	1	لا
100%	50	مجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (09) حول إبداء المسؤول استعداده للتفاهم مع العمال، حيث أجاب (49) مبحوث من عينة الدراسة بنسبة (98%) بأن المسؤول له إستعداده الدائم للتفاهم مع العمال في الشؤون الخاصة بالعمل أو بالمؤسسة، أما من نفى ذلك فكانت مفردة واحدة أي نسبة بسيطة جدا قدرت ب (2%).

هذه النسب الإحصائية المذكورة الخاصة بمدى استعداد المسؤول للتفاهم مع العمال والتي مثلت أعلى نسبة، هذا دليل على أن سياسة المؤسسة التنظيمية تتميز بالليونة وقبول الرأي الآخر وهذا ما يسمح للعمال بتفويض السلطة مما يجعل العمال يحسون بالانتماء إلى المؤسسة وبالتالي المحافظة على سمعتها وهكذا فإن العامل يطمح إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة في خضم ما يعود عليه بالفائدة وعلى المؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين دعم العامل المسؤول في كافة القرارات المهنية التي يتخذها.

النسبة	التكرار	
54%	27	نعم
26%	23	لا
100%	50	مجموع

من خلال الجدول رقم (10) والذي يبين مدى دعم العامل للمسؤولية في كافة القرارات المهنية التي يتخذها حيث أبدى (27) مبحوثا دعمهم الدائم للمسؤولين في إتخاذ القرارات المهنية، ما يشكل نسبة (54%) من حجم العينة بينها جاء رد (23) مفردة من عينة البحث أنهم لا يدعمون المسؤولين في اتخاذ القرارات المهنية أي نسبة (26%).

هذه المهنية التي يأتي المسؤولين بهدف إلى تسيير علاقات العلم مما يعكس جودة العلاقات بين العاملين والمسؤولين.

الجدول رقم (11): يبين اللغة المشتركة بين العمال أثناء تأدية مهامهم.

النسبة	التكرار	
74%	37	نعم
26%	13	لا
100%	50	مجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) لوحظ أن أفراد العينة يعتمدون على لغة مشتركة للتواصل فيما بينهم وذلك من أجل تسهيل أداء مهام العمل وهذا ما دلت عليه نسبة (74%) ما يعادل (37) مفردة من إجمالي عينة الدراسة حيث يعتبر شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة وهذا ما رأيناه أثناء قيامنا بالزيارة الميدانية فالكل يعتمد على لغة تقنية Longe technique للتواصل فيما بينهم وكذلك الاعتماد على الاختصارات في حين نجد أن نسبة (26%) أي ما يعادل (13) مبحوث أجابوا بأنهم لا يعتمدون على أية لغة مشتركة فيما بينهم، هذا لأن طبيعة الوظيفة لا تحتاج لذلك.

الجدول رقم (12): يبين الانضباط ومساهمة في رفع الكفاءة المهنية.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
100%	50	نعم
00%	00	لا
100%	50	مجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (12) أن جميع أفراد العينة أجابوا بأن الانضباط يساهم في رفع الكفاءة المهنية وهذه النسبة مثلها (100%) أي عدد الكلي لأفراد العينة البحث. فمن خلال الإحصائيات المبينة في الجدول يتضح لنا أن انضباط العاملين بالمضامين التنظيمية لعلاقات العمل يساهم في رفع كفاءتهم المهنية ومن زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى بعض الظروف الأخرى مثل أسلوب التسيير ونمط السلطة وظروف العمل... الخ.

الجدول رقم (13): يبين الوقت الذي تصل فيه المعلومة من طرف الإدارة.

النسبة	التكرار	
62%	31	نعم
38%	19	لا
100%	50	مجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (13) حول وصول المعلومة في الوقت المناسب من طرف الإدارة يتضح لنا أن هناك نوع من السرعة في وصول المعلومة وهذا ما توضحه النسبة (62%) أي ما تمثله (31) مفردة من عينة الدراسة، هذا ما يدل أن المؤسسة تعتمد وبصفة كبيرة على الاتصال الرسمي وعلى تكنولوجيا حديثة في إيصال المعلومة حيث تعتمد المؤسسة في إدارتها على الإدارة الإلكترونية، وحسب طبيعة نشاط المصنع والتي تتطلب يد عاملة مؤهلة وبالتالي التعامل والتواصل بين المصالح يكون عن طريق الرسائل الإلكترونية، الاستثمارات الداخلية بمعنى أنه هناك اتصال مباشر بين العمال، في حين أجابت (19) مفردة بنسبة (38%) عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب وهذا لإعتمادهم أكثر على القنوات الرسمية التي يعددها البناء التنظيمي الرسمي، هذا كله يشير إلى عدم المرونة في المعلومة، وحسب هذه النسب الإحصائية تبين لنا ومن خلال ملاحظتنا وأحاديثنا مع العمال إضافة إلى المقابلات، أن هناك إحتكار للمعلومة من طرف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، أو من طرف العمال فيما بينهم حيث صرح أحد المبحوثين من دائرة الإنتاج، أن المعلومة التي تخص العمل تكون في متناول الجميع وفي الوقت المناسب، أما المعلومة التي تخص العمال من حيث الاستفادة الاجتماعية تكون محتكرة في غالب الأحيان.

الجدول رقم (14): يبين إلتزام العمال بالإجراءات التنظيمية المحدد من قبل المؤسسة.

النسبة	التكرار	
96%	48	نعم
04%	02	لا
100%	50	مجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (14)، أن نسبة (96%) ما يعادل (48) مبحوث من إجمالي عينة الدراسة، أن إلتزامهم بالإجراءات التنظيمية المحددة من قبل المؤسسة هو التزم دائم في حين كانت نسبة (4%) أي ما يعادل (2) مفردة من عينة البحث أجابوا بأنهم لا يلتزمون بالإجراءات التنظيمية المحددة من قبل المؤسسة.

من خلال النسب الإحصائية يتضح لنا أن التزم معظم عينة البحث بالإجراءات التنظيمية، هذا يدل وبدوره على وجود عدالة في تلك الإجراءات وأن هذه الإجراءات تطبق القانون على جميع الأفراد بنفس الدرجة خاصة عمال الإدارة العليا والأشخاص ذوي الصلاحيات الكبيرة، إلا أننا نجد المؤسسة هنا تطبق الإجراءات الإدارية على كل العاملين بدون إستثناء وهذا ما تثبته النسبة التي تشير إلى ذلك.

الجدول رقم (15): يبين العامل يتمتع بنوع من الحرية أثناء تأدية مهامه.

النسبة	التكرار	
62%	31	نعم
38%	19	لا
100%	50	مجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (15)، والمتعلق بمدى تمتع العمال بنوع من الحرية أثناء ممارسة مهامهم، حيث كانت نسبة (62%) أي يعادل 31 مبحوث من إجمالي عينة الدراسة والتي كانت إجاباتهم بأنهم يتمتعون بحرية أثناء ممارسة مهامهم، تليها نسبة (14%) من العينة المبحوثة بأنهم لا يتمتعون بأي نوع من الحرية أثناء تأديتهم لمهامهم وكانت هذه النسبة ممثلة بـ (7) مفردات من عينة البحث.

فمن خلال النسب الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يتجهون نحو وجود نوع من الحرية أثناء ممارسة المهام وذلك نتيجة للنمط التنظيمي المتبع في المؤسسة، وعليه فإن القول بأن العمال يتمتعون بالحرية أثناء ممارسة مهامهم الموكلة إليهم بحكم المناصب التي يشغلونها ضمن النمط التنظيمي لعلاقات العمل المتبعة في المؤسسة حيث تنحصر تلك الحرية فيما يعود بالفائدة على التنظيم أولاً أي المصلحة العامة، تليها الفئة ترى بأنها لا تتمتع بأي نوع من الحرية وذلك حسب المناصب التي يشغلونها وطبيعة العمل الذي يمارسونه فقد يدعي طبيعة عملهم إلى الإشراف من قبل إتخاذ أي قرار

الفصل الرابع _____ منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

وحسب ملاحظتنا هناك بعض الوظائف حساسة جدا لا يمكن للموظف أي ينفرد باتخاذ قرار لوحدة، فمثلا حدوث مشكلة أو عطب في آلات الإنتاج.

الجدول رقم (16): يبين شعور العمال بالرغبة الشديدة في البقاء في المؤسسة.

النسبة	التكرار	
%88	44	نعم
%12	06	لا
%100	50	مجموع

من المعطيات الواردة في الجدول رقم (16)، تبين لنا أن أغلبية الباحثين كان إجاباتهم حول وجود الشعور بالبقاء في العمل قوي جدا، إذ تكرر التعبير عن ذلك من قبل (44) مبحوث ما يعادل نسبة (88%) من إجمالي عينة الدراسة بينما عبر عن نفي وعدم الشعور بتلك الرغبة بـ (6) مفردات، ما يعادل نسبة (12%).

من النسبة الإحصائية يتضح لنا اتجاه معظم عينة البحث إلى الشعور بالرغبة في البقاء بالمؤسسة، وهذا دليل على أن المؤسسة توفر للعامل ما يريد البقاء من أجله من أجر مرتفع وظروف عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال، الإجراءات العادلة وحتى علاقات العمل المعمول بها في المؤسسة.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

كلما كانت النقابات العمالية تميل إلى الأسلوب التشاوري كلما أدى ذلك إلى تحسين في الكفاءة الإنتاجية. الجدول رقم (17): الانتماء إلى نقابة.

النسبة	التكرار	
50%	25	نعم
50%	25	لا
100%	50	مجموع

بحكم أن أفراد عينتنا عددهم (50) مبحوث، كلهم إطارات فيهم من هم منتمين إلى نقابة والتي قدرة نسبتهم بـ 50% من إجمالي العينة تليها نسبة (50%) أيضا ليسو منتمين إلى نقابة وهذا يدل على وجود العمل النقابي وأهميته في الوسط العمالي، إضافة إلى نسبة (50%) غير منتمين إلى نقابة هذا يدل على تطور وتحسين علاقات العمل في المصنع وبالتالي فإن عدم إنضمام هذه الفئة أو النسبة التي تقدم بـ (50%) من إجمالي أفراد العينة فمن خلال بعض الأحاديث الجانبية مع العمال يرون أنه لا داعي للإنضمام إلى نقابة لأنهم يرون وحسب وجهة نظرهم أن المؤسسة توفر لهم جميع مستلزمات العمل من ظروف مادية ومعنوية وأنهم يتمتعون بالحرية في ممارسة جميع مهامهم، خاصة الإهتمام الذي يحضون به من طرف المدير خاصة فيما يخص ظروف العمل المناسبة والمعاملة الحسنة وقبول روح الحوار والرأي الآخر.

الجدول رقم (18): سبب الانتماء إلى نقابة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
72%	36	الدفاع عن حقوقك
20%	10	لتوفير ظروف العمل
08%	04	لمواجهة ظلم الإدارة
100%	50	المجموع

نلاحظ أن العبارات المدونة في الجدول رقم (18) أنها تصب معظمها في منحى واحد وهو أن دور النقابة هو الدفاع عن حقوقهم ومصالحهم وحل مشاكلهم والتي تقدر بـ (72%) أما نسبة (20%) فكان من تحسين ظروف العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار مصلحة الإدارة بالطبع فدورها يتمثل في حل وفض النزاعات التي يكون العمال طرف فيها يمكننا أنها الممثل الرسمي لهم أمام الإدارة وذلك من أجل تحقيق الأمن والاستقرار داخل المؤسسة وما هو ملاحظ من خلال الميدان فإن للنقابة دور كبير وإيجابي في تطوير علاقات العمل حيث يظهر في مشاركتها الفعلية في عملية اتخاذ القرار وإصدار الأوامر بالاشتراك مع الإدارة وتحسين الأوضاع وحماية العمال وحل مشاكلهم، وقد ساد هذا الوضع منذ دخول

الفصل الرابع _____ منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

الشراكة الفرنسية إلى المصنع، الذي دل عليها اللقاء مع المبحوثين أن سبب التطور الجيد في علاقات العمل يعود إلى أن منتج المصنع وهو الإسمنت ذو الجودة العالية والرفيعة الذي جعل منه يحتل المرتبة الثانية عالمياً، وكثرة الطلب على المنتج على المستوى المحلي، وبالتالي فإن المصنع بفضل سياسة التسير التي يعتمدها استطاع تحقيق هذا المركز.

الجدول رقم (19): يبين الأسلوب التي تتبعه الإدارة أثناء حدوث خلاف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تفاوض	12	24%
حوار داخل اجتماعات رسمية	33	66%
تهديد وتجاهل	01	02%
التوفيق والتحكيم	04	08%
المجموع	50	100%

نلاحظ ومن الجدول رقم (19) أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة أثناء حدوث خلاف هو أسلوب الحوار داخل إجتماعات رسمية والتي قدرة بنسبة (66%) أي ما يعادل (33) مفردة من عينة البحث، بينما مثلت نسبة (24%) ما تعادل (12) مبحوث من إجمالي عينة الدراسة، أن التفاوض هو أسلوب الذي تتبعه الإدارة أثناء حدوث خلاف تليها نسبة (8%) ما عادل (4) مفردات من عينة البحث أجابوا بأن التوفيق والتحكيم هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في حالة حدوث خلاف، أما بالنسبة إلى أسلوب التهديد والتجاهل هو الأسلوب الذي ممكن تستعمله الإدارة في حالة حدوث خلاف حيث مثلت أقل نسبة (2%) التي تكاد أن تنعدم أي مفردة واحدة.

إن النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل على أن المؤسسة تستعمل أسلوب الحوار داخل اجتماعات رسمية وأسلوب التفاوض هذا يدل على وجود نوع من التفويض في السلطة، وذلك عن طريق اشتراك العمال من القرارات الخاصة بالمؤسسة خاصة في حالة حدوث خلاف.

الجدول رقم (20): يوضح مواقف العمال تجاه الإضراب وسبب حدوثه.

المجموع		صرامة القوانين		عدم احترام حقوق العمال		الأجر الضئيل		مواقف العمال تجاه الإضراب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	حدوث الإضراب
%98	49	%30	14	%64	32	%06	3	نعم
%02	01	%00	00	%00	00	%00	0	لا
%100	50	%30	14	%64	32	%06	03	المجموع

انطلاقاً من القراءة الإحصائية للجدول رقم (20) الذي يوضح العلاقة بين حدوث الإضراب وسبب حدوثه حيث يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت (64%) من أفراد العينة المبحوثة أجابوا بأنه حدث إضراب في المؤسسة، وسبب الإضراب هو عدم احترام حقوق العمال، تليها نسبة (30%) من عينة البحث أجابوا بأن صرامة القوانين هو سبب حدوث الإضراب في حين أجابت نسبة (6%) من إجمالي عينة الدراسة أنه حدث إضراب وكان سببه الأجر الضئيل.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

كلما توفرت العدالة والمساواة كلما أدى ذلك في تحسين أداء العمال.

الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين عدالة المعايير المتبعة في تقييم الأداء وبقاء العامل في المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		عدالة تقييم الأداء
%	ت	%	ت	%	ت	البقاء في المؤسسة
%60	30	%4	2	%56	28	نعم
%40	20	%8	4	%32	16	لا
%100	50	%12	6	%88	44	المجموع

من البيانات العامة للجدول رقم (21) الذي يبين العلاقة بين عدالة المعايير المتبعة في تقييم الأداء والبقاء في المؤسسة، حيث يتضح لنا من أن الإتجاه العام لأفراد العينة يرون أن هناك عدالة في المعايير المتبعة في تقييم الأداء حيث قدرت بأن (88%) تقابلها (2%) تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بأن المعايير المتبعة في تقييم الأداء غير عادلة وقد كانت نسبة (56%) من إجمالي أفراد العينة الذين يريدون البقاء في المؤسسة وقد أجابوا بأن هناك عدالة في المعايير المتبعة في التقييم، تقابلها نسبة (4%) ممن أجابوا بأنه ليس هناك عدالة في المعايير المتبعة ولا ينوون البقاء في المؤسسة تليها نسبة (8%) ممن أجابوا بأنه ليس هناك عدالة في المعايير المتبعة في تقييم الأداء ولا يفكرون بالبقاء في المؤسسة.

من النسب الإحصائية يتضح لنا انه هناك فروق هامة ذات دلالة من النسب الواردة في الجدول والتي تدل على أن هناك علاقة بين هذين المتغيرين وذلك من خلال تأثر عملية قرار العامل بالبقاء في المؤسسة بعدالة المعايير المتبعة في تقييم الأداء.

ومن خلال الجانب النظري كما هو معروف أن تقييم الأداء نظام يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب والوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم وكفاءتهم في العمل وانطلاقاً من هذا لا يعتبر التقييم هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد ومساعدتهم في تعديل سلوكهم وبالتالي خلق روح الانتماء في نفسية العامل والشعور بالرغبة في البقاء بالمؤسسة بالتالي يتضح لنا أن هناك عدالة في تقييم الأداء بالمؤسسة والتي من شأنها تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر والبحث عن السبيل من أجل تطوير مهارته وزيادة معرفته بدور وظيفته حتى تؤديها بالشكل المطلوب وبالطريقة الصحيحة، كما أن عدم العدالة في المعايير وعدم وضوحها ونقص المعلومة الكافية حولها يجعل العامل يشعر بعدم نزاهة إجراءات عملية تقييم الأداء وهو ما عبرت عنه النسبة القليلة من عينة الدراسة.

الجدول رقم (22): يبين العلاقة بين عدالة معايير الترقية مع نصب العمل.

المجموع		لا		نعم		عدالة معايير الترقية البقاء في المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
%28	14	%4	2	%24	12	نعم
%72	36	%20	10	%52	26	لا
%100	50	%24	12	%76	38	المجموع

من البيانات العامة للجدول رقم (22) الذي يبين العلاقة بين عدالة معايير الترقية المتبعة ومنصب العمل الذي يشغله كل عامل، يتضح أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا بأن المعايير التي تم بها توزيع عدالة معايير الترقية أنها غير عدالة حيث بلغت نسبتهم ب (76%) تليها نسبة (24%) من الذين أجابوا بأن الإجراءات المتبعة في الترقية داخل المؤسسة غير عادلة، ويتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة قد سجلت من أفراد العينة هي نسبة (52%) والذين أجابوا بأن منصب العمل الذي يشغلونه لا يتوافق مع مؤهلاتهم وأنه لا يوجد عدالة في الترقيات المتبعة حيث قدرة بنسبة (20%) تقابلها نسبة (4%) من أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم بأن منصب عملهم لا يتوافق مع مؤهلاتهم ومعايير الترقية عادلة والملاحظ من هذه النسب أنه هناك فروق بين النسب وهو ما يدل على عدم وجود عمل يتوافق مع مؤهلات كل عامل داخل المؤسسة.

كما هو متعارف عليه أن فرص الترقية في العمل من بين الأهداف التي يرغب العمال في تحقيقها لأنها توفّر له امتيازات إضافية سواء مادية أو اجتماعية أو نفسية بالإضافة إلى الشعور وظيفياً

الفصل الرابع _____ منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

بالتقدير من طرف المحيطين به داخل المؤسسة، وإمكانية مستوى العامل وظيفيا لذا يبذل أقصى جهد سعيا منه إلى الترقية من منصب إلى منصب أعلى منه.
الجدول رقم (23): يبين تقديم المؤسسة لمكافآت مالية.

الاحتمال	التكرار	النسبة %
نعم	45	90%
لا	05	10%
المجموع	50	100%

من البيانات العامة للجدول رقم (23)، الذي يوضح إن كانت المؤسسة تقدم مكافآت مالية أم لا من خلال الاتجاه العام لأفراد العينة المبحوثة بأن المؤسسة تقدم مكافآت مالية مثلته نسبة (90%) أي ما يعادل (45) مبحوث من إجمالي عينة الدراسة تليها نسبة (10%)، ما يعادل (5) مبحوثين الذين أجابوا بأن المنظمة لا تقدم أي مكافآت مالية بحيث ومن خلال الجدول يتضح لنا أن هناك فروق كبيرة بين النسبتين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول اتضح لنا أن المؤسسة تهتم بالثقافة التحفيزية ومنح المكافآت على اختلاف أنواعها من رحلات، تكريمات... الخ، كما يمكن أن يكون السبب عدم حصول بعض العمال على مكافآت فهو راجع إلى تقصير بعض العمال في أعمالهم، أو حداثة البعض منهم في مناصب العمل، ويبقى هذا الأمر إستثنائي، إلا أن هناك عدالة في تقديم المنظمة لمكافآت إلى عمالها وهو ما أكدته النسبة العالية من الذين أجابوا بأن المنظمة تقدم مكافآت غير مالية، كالحافز المعنوي، الذي يساعد المنظمة على المحافظة على عمالها وتعويضهم عن المجهودات والأفكار التي يقدمونها للمنظمة من أجل إثبات جدارتها على المستوى الداخلي والخارجي وهذا ما حققته مؤسسة لافراج لصناعة الاسمنت فهي تمثل المرتبة (2) عالميا في صناعة الإسمنت بفضل سياستها التي تتبعها.
الجدول رقم (24): يبين إن كان منصب العمل يتوافق مع مؤهلات العامل.

الاحتمال	التكرار	النسبة %
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

من الجدول رقم (24) والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب التوافق بين منصب العمل والمؤهل العلمي للمبحوث، يتضح لنا أن الاتجاه العام، أنه هناك توافق بين المؤهل العلمي للعاملين ومنصب العمل الذي يشغله كل عامل حيث بلغت نسبة (76%) ما يعادل (38) مفردة من إجمالي عينة الدراسة تليها فئة المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يوجد توافق بين مؤهلهم العلمي والمنصب الذي يشغلونه فقد بلغت نسبة (24%) أي عادل (12) مبحوث، وهي نسبة ضعيفة بالنسبة إلى النسبة الأولى.

كما هو ملاحظ أن النسب الإحصائية المسجلة في الجدول يتضح لنا بأن المؤسسة تعمل بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أغلب الوظائف التي تقوم بها المنظمة خاصة عملية التوظيف فهي تتم بطريقة موضوعية فمن خلال التوفيق بين مؤهلات الفرد وقدراته والمنصب الذي سوف يشغله، أما بالنسبة للذين أجابوا بأن مؤهلهم العلمي لا يتوافق مع منصبهم في العمل، فيجدر لنا الإشارة بأن العامل ذو المستوى العاليي يطمح إلى تحقيق هدف أعلى وأسمى بالإضافة إلى تزايد الخبرات والبدائل الوظيفية كالفرص في العمل بمؤسسات أخرى.

الجدول رقم (25): يبين كيفية أداء العامل لوظيفة بعد الاستفادة من تكوين.

المجموع		بيقظة أكبر		بوقت أسرع		بذكاء أكبر		بكفاءة عالية		كيفية أداء المهام
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاستفادة من التكوين
%92	46	%12	6	%20	10	%12	6	%48	24	نعم
%08	4	%04	2	%00	0	%00	0	%04	2	لا
%100	50	%13	8	%20	10	%12	6	%52	26	المجموع

من البيانات المسجلة في الجدول رقم (25) والذي يوضح العلاقة بين كيفية أداء العامل لمهامه بعد والاستفادة من تكوين، حيث أشارت النسب إلى ما يلي:

(24) مفردة بنسبة (48%) من إجمالي المبحوثين أجابوا بأنهم بعد إستفادتهم من دورات تكوينية أصبحت مهامهم تؤدي بكفاءة عالية، تليها (20%) ما يعادل (10) مفردات من عينة البحث استفادوا من تكوين حيث ساهم هذا التكوين أداء مهامهم، بوقت أسرع، في حين كانت نسبة (12%) ما يعادل (6) مفردات من عينة البحث أجابوا من بعد إستفادتهم من التكوين أصبحوا يؤديون مهامهم بذكاء أكبر وتتضمن النسبة أجابت عينة الدراسة أنه وبعد الاستفادة من التكوين أصبحوا يؤديون مهامهم بذكاء أكبر وتتضمن النسب أجابت عينة الدراسة أنه وبعد الاستفادة من التكوين أصبحوا يؤديون مهامهم يقظة أكبر.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول لاحظنا أن التكوين يساهم وبصفة كبيرة في بناء أيدي عاملة كفؤة، والذي من شأنه أن يكمل ممارسات التوظيف لتعزيز المهارات وزيادة إنتاجيتها وهذا ما يساهم بشكل مباشر في تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية، حيث أكد المبحوثين بقسم الإنتاج بمصنع الإسمنت بأنه وبعد استفادتهم من دورات تدريبية أصبح عملهم أكثر دقة وجودة من ذي قبل أما الذين لم يستفيدوا من دورات تدريبية أبدو رغبتهم في الاستفادة من دورات تدريبية جديدة لأنها تثبت في أذهانهم أفكار إيجابية تجاه العمل وتجاه تحقيق أهداف المؤسسة كما أنهم يبحثون عن تقدير الآخرين لمجودهم المبذولة وزيادة إنتاجية المؤسسة في كل مرة بشكل أحسن من المرة السابقة.

الجدول رقم (26): الهدف من التكوين.

الاحتمال	التكرار	النسبة المئوية%
زيادة الإنتاج	16	32%
إكتساب مهارات جديدة	19	38%
تخفيض تكاليف الإنتاج	11	22%
تقليص الوقت	04	08%
المجموع	50	100%

من الإحصائيات التي جمعت ميدانيا والموضحة في الجدول رقم (26) والمتعلقة بهدف التكوين في تحقيق كفاءة أداال العمال هو الذي لا يحقق نتيجة إلا إذا صاغوه في شكل سلوكي حتى تتضح منها الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتكون القيام بها كدليل على إنتاج التكوين، وتستند في ذلك إلى تعريف التكوين بأنه "تعبير في سلوك الفرد المتكون" ذلك التغيير الذي يؤثر بدوره على كل من أجاب (19) مفردة، بنسبة (38%) من إجمالي العينة أن الهدف من التكوين هو اكتساب معارف ومهارات جديدة في حين أوضح (16) مفردة نسبة (32%) من إجمالي العينة أن الهدف من التكوين هو الغرض تحسين الإنتاجية، أما نسبة (22%) ما يقابل (11) مبحوث، من إجمالي العينة أن الهدف من التكوين هو تخفيض في تكاليف الإنتاج، وأفاد (4) مفردات نسبة (8%) من إجمالي العينة أن تقليص الوقت الضائع لأداء مهامهم هو الهدف من التكوين.

ويرجع تأكيد المبحوثين على أن الهدف في التكوين المتعلق باكتساب مهارات جديدة إلى اعتبارهم أن التكون الحالي التي تحدته شارع التحولات والتطورات النفسية، وطبيعة نشاط المؤسسة تفرض على العامل اكتساب قدرات ومهارات تجعله يساير تلك التغييرات خاصة وأن المؤسسة ذات شراكة أجنبية ويعتبر التكوين الوسيلة الأمثل لتجديد القدرات، واكتساب مهارات الفكرية والبدنية، كما انه يقوي مهارات وكفاءات فئات الموظفين الذين يرغبون في الترقية ومن المبحوثين الذين أكدوا على أن الهدف من التكوين لغرض تحسين الإنتاجية.

الجدول رقم (27): ظروف العمل على الالتزام للعامل بالإجراءات.

المجموع		لا		نعم		طبيعة ظروف العمل الالتزام بالإجراءات
%	ت	%	ت	%	ت	
%96	48	%22	11	%74	37	نعم
%38	02	%00	00	%04	02	لا
%100	50	%22	11	%78	39	المجموع

تتعدد مصادر الحوادث والأمراض في المؤسسات المعاصر فقد تحدث تلك الحوادث نتيجة انفجار أو حريق أو تفاعل مواد كيميائية وهذه تختلف حسب طبيعة كل مؤسسة وكل هذا العرض منه الوصول إلى تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

ويمكن أن نحصر كل هذه المؤثرات الفيزيائية الآتية الضوضاء، الحرارة والإضاءة والتهوية وعلاقة كل هذه على عمليتي الالتزام من طرف العمال، داخل المؤسسة "الافارج" ففي هذا الإطار تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول ما يلي:

أفاد (37) مبحوث، نسبة (74%) أن ظروف العمل الموجودة في المؤسسة مناسبة أن ظروف العمل غير مناسبة وأن الالتزام من طرف العمال موجود، وإفاد (11) مبحوث نسبة (22%) أن ظروف العمل غير مناسبة والالتزام العمال موجود، في حين أوضح (2) مبحوثين نسبة (4%) أن الظروف الفيزيائية غير مناسبة يلتزمون بالإجراءات.

كما هو ملاحظ أن ظروف العمل يلعب دور في مدى التزام العمال بالإجراءات خاصة فئة المبحوثين في قسم الإنتاج.

فإن حرص المؤسسة تكوينهم بصفة مستمرة ومتابعتها لمدى ملائمة المحتوى التكويني لمستواهم التعليمي، وتوافق قدراتهم الفكرية والبدنية مع الأعمال الموكلة إليهم وبالحديث مع مسؤول الموارد البشرية تبين لنا أن حرص إدارة الموارد البشرية على عملية تكوين وتنمية مواردها وزيادة إنتاجيتهم فهي تعمل على إتباع إجراءات عملية دقيقة، وبالتالي استغلال الموارد المتاحة أحسن استقلال.

وبالنسبة إلى المبحوثين الذين أشاروا إلى أن الهدف من التكوين هو تخفيض تكاليف الإنتاج والتقليص من الوقت الضائع، والملاحظة من خلال هاتين السنتين أن أغلب العمال في مصنع الإسمنت لا يعيرون أهمية للزمن ولا يعرفون كيفية استثماره، فأثناء وقت العمل غالبا يميل بعض العمال إلى عدم ممارسة العمل الإنتاجية أو ممارسة بصيغ ضعيفة ومنظمة.

وحسب الملاحظة أن الضوضاء تعد وبالدرجة الأولى من بين العوامل الفيزيائية المؤثرة على إنجاز العلم فهي تقلل من درجة التركيز في العمل ودرجة الاستيعاب مما يؤثر على درجة استجابة العمل للإجراءات والأوامر التي يقبلونها من طرف المشرف المباشر كما أن الضوضاء تعرضهم إلى الملل

والضجر وبالتالي التملص وعدم الالتزام في حين تساهم العوامل الأخرى كالتهوية والإضاءة تدريجية في عملية الالتزام العمال.

الجدول رقم (28): تأثير التكوين على التحكم عن العمل من طرف العامل

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من التكوين
%	ت	%	ت	%	ت	
%84	42	%44	02	%80	40	تماشي العمل نعم
%16	08	%04	02	%12	06	لا
%100	50	%08	04	%92	46	المجموع

من البيانات المسجلة بالجدول رقم (28) التي بين العلاقة بين التكوين ومدى تحكم العامل في عمله، بحيث يتضح أن الاتجاه العام لأفراد العينة أن عمله متماشي مع قدراتهم حيث قدرة بـ (92%) تتليها نسبة (80%) التي تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بأن عملهم لا يتماشى مع قدراتهم وأنهم لم يستندون في تكوين أثناء إلتحاقهم بالمؤسسة وقد كانت نسبة (80%) من أفراد العينة أجابوا بأنهم إستفادوا من تكوين وأن عملهم تماشي مع قدراتهم تليها نسبة (4%) من أجابوا بأن عملهم لا يتماشى مع قدراتهم ولم يستعيدون من تكوين أثناء التماسهم بالمؤسسة.

إن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة، وهذان يتحققان غالبا عن طريق التكوين الذي يعتبر مطلبا هاما للعامل والذي أثبتت السبب المسببة في الجدول أعلاه أن المؤسسة تركز على دورات تكوينية لعمالها من أجل توعيتهم كيفية إتباع إجراءات الأمن الصناعي لأنها نشاط المؤسسة في إنتاج مواد البناء فهي تنتج مختلف أنواع "الإسمنت" وهذا ما يتطلبه آلات تكنولوجية منظورة وحديثة ولذا يتطلب رفع مستوى المؤهلات العلمية التي ينبغي على العامل اكتسابها والتزود بها، وذلك لن يكون إلا بالإدماج العامل في دورات تكوينية تمثله من استيعاب التقدم التكنولوجي التكيف مع متغيرات البيئية السريعة الحاصلة في ميدان العمل خاصة وأن المؤسسة ذات شراكة جزائرية أجنبية فعلية التكوين سهل على العامل التمكن استخدام الوسائل المستعملة في الإنتاج، وأنه يزود العمال أيضا بالمعلومات والمعارف الصيرورة التي تمكنه من أداء مهامه وواجباته ومسؤوليات وظيفته كما انه يفيد في تزويد الفرد بالمهارات اللازمة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الاجتماعات، فمثلا نذكر تأييد سياسة المؤسسة.

رابعاً: استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات.

بعد المعالجة النظرية للموضوع "علاقات العمل ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية" ومن أجل إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على بحثنا العلمي وفي سياق العمل التفسيري المعتمد في الدراسة وانطلاقاً من الفروض العلمية والتي تم اختيارها في ضوء جملة المؤشرات للتأكيد من مدى صدقها الإمبريقي، والاستمارة المضافة وفقاً لشروط محددة ومن أجل البحث عن المعنى الأمثل أو الأوسع لنتائج الدراسة، وفهم العلاقات التي لاحظناها أثناء إجرائها، نحاول الآن مناقشة نتائجها في ضوء المعارف الأخرى المتاحة سواء كانت معارف نظرية أساسية.

1- نتائج الدراسة على ضوء فروضها:

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج الجزئية التي تعبر عن العلاقات الموجودة بين فروض الدراسة.

- **الفرضية الجزئية الأولى** والتي مفادها: كلما كانت العلاقات الاجتماعية جيدة في المنظمة كلما أدى في رفع الكفاءة الإنتاجية.

فمن تحليلنا لأجوبة مفردات عينة البحث كشفت لنا النتائج أن هناك علاقة بين خبرة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما أثبتته نسبة (64%) وهذا ما يوضحه الجدول رقم (08).

والجدول رقم (09) والذي يبين إبداء المسؤول إلى استعداده للتفاهم مع العمال التي كانت نسبة (50%) من إجمالي العينة، مما يبين لنا أن علاقات العمل جيدة التي كانت تقتصر على عدة أسباب من بينها:

- الحرية في إيصال انشغالات واقتراحات العمل إلى الإدارة.

- تغيير نمط التسيير والنمط التكنولوجي.

- التفاهم حول مشكلات العمل.

أما الجدول رقم (10) الذي يبين دعم العامل لمسؤولية في كافة القرارات المهنية التي يتخذها وهذا ما أثبتته نسبة (54%) أي غالبية مفردات العينة.

تماسك العمال والتفاهم وانتشار روح الجماعة في المؤسسة من خلال اعتماد العمال لغة مشتركة فيما بينهم وهذا ما أثبتته نسبة (37%) وهذا ما يوضحه الجدول رقم (11).

مساهمة الانضباط في رفع الكفاءة المهنية، الذي أثبتته نسبة (100%) كما هو موضح في الجدول رقم (12) وهذا يظهر لنا في الالتزام العاملين بالمضامين التنظيمية بعلاقات العمل وتنفيذ الأوامر الخاصة بالعمل وبالتالي الرفع في الكفاءة المهنية.

وصول المعلومة في الوقت المناسب من طرف الإدارة الذي تبين نسبة (62%) من إجمالي العينة غالبية مفردات العينة وهذا ما تظهر في الجدول رقم (13) فمن خلال هذه السبب يتضح لنا الإدارة تعبير أهمية الوقت وصول المعلومات إلى العمال وذلك من خلال توفير الوسائل الكفيلة بذلك.

التزام العمال بالإجراءات المحددة من طرف الإدارة، وهذا ما تبينه غالبية مفردات عينة البحث ونسبة (96%) الموضحة في الجدول (14).

العامل يتمتع بنوع من الحرية تأدية مهامه والذي بينه نسبة (86%) الموضحة في الجدول (15). كشفت نتائج البحث أن غالبية فئة الدراسة لهم الرغبة الشديدة بالبقاء في المؤسسة وذلك بنسبة (88%) كما هو موضح في الجدول رقم (16)، هذا لأن المؤسسة توفر جميع ظروف العمل وعلى أن العمال يتقاضون أجور باهظة وهذا ما تبين في الجدول رقم (07) مع زيادة الحوافز المادية الذي يوضحه الجدول رقم (21).

وعلى هذا الأساس وبالنظر إلى تحليل النتائج وتفسيرها بشكل منطقي وذلك من خلال الاعتماد على النسب ذات العلاقة الدالة بفروض الدراسة يمكن أن نستخلص أن الفرضية الأولى والتي مفادها كلما كانت العلاقات الاجتماعية جيدة كلما أدى في رفع الكفاءة الإنتاجية وهذا ما أثراها في القسم النظري حيث بين من الناحية النظرية مدى ارتباط العلاقات الاجتماعية بالكفاءة الإنتاجية، وهي فرضية صادقة.

2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

كلما كانت النقابات العمالية تميل إلى الأسلوب التشاوري كلما أدى ذلك إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية.

بالرجوع إلى الجدول رقم (17) والمتعلق بانتماء العمال إلى نقابة.

والجدول رقم (18) المتعلق بسبب انتماء العمال إلى تلك النقابات توصلنا إلى النتائج التالية:

- انتماء نسبة (50%) من إجمالي عينة الدراسة أي نصف العينة إلى نقابات وهذا دليل على تحسين علاقات العلم في المصنع ومعرفة انشغالات للعمال والدفاع عن حقوقهم إلى تمثلها غالبية فئة الدراسة بنسبة (72%).

إن النقابة دور كبير وإيجابي في تطوير علاقات العمل بين العمال ومروؤسيهم.

من خلال الجدولين رقم (19) الذي يبين الأسلوب الذي تتبعه الإدارة أثناء حدوث خلافات بين أطراف علاقات العمل، والجدول رقم (20) الذي يبين حدوث إضراب في المؤسسة وسبب ذلك الإضراب. مثلت نسبة (66%) أن أسلوب الحوار والاجتماعات هو الأسلوب المعتمد من طرف الإدارة أثناء حدوث خلاف، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتمد السلطة الثلاثية المبنية على التفويض في بعض المهام، خاصة القرارات المتعلقة بالعمل/ فرضية صادقت.

3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

كلما توفرت عدالة تنظيمية كلما أدى ذلك في تحسين أداء العمال.

- المعلومات المتحصل عليها من خلال الدورات التكوينية التي تساهم في تحسين أداء العمال من خلال السرعة في إنجاز العمل وبكفاءة عالية وذلك بنسبة (48%) من إجمالي العينة وكل هذه الشواهد الكمية تظهر بوضوح من خلال الجدول رقم (25) وأن التكوين يساهم في تحكم العامل في عمله

وهذا ما أوضحتها نسبة (84%) الموضحة في الدول (29)، فمن خلال تحكم العامل في عمله من وسائل تقنية والتي أنشأتها أن يحقق من الأخطاء المهنية وحوادث العمل. وهذا الدليل على أن التكوين له فائدة ويمكن أن وتوضحها بالنسبة للعامل والمؤسسة على حد سواء.

ويمكن أن توضحها من خلال الإشارة إلى نقطة واحدة بالنسبة للمؤسسة هو بلوغ أهدافها التنظيمية المسطرة في ضوء استراتيجياتها المخططة.

من خلال عملية التكوين تهدف المؤسسة إلى تحقيق كل من إلى زيادة الإنتاج واكتساب العامل مهارات جيدة، تقليص الوقت وتخفيض تكاليف الإنتاج، كل هذا يمثل نسب متفاوتة ساهمت نسبة (38%) من العينة أن الهدف هو الحساب مهارات جديدة للعمال كما هو موضح في الجدول رقم (26) كل هذه تفرصها التطورات التكنولوجية في المؤسسة.

وحسب ما جاء في الجدول رقم (21) الذي خلاله تم معرفة وجود إرتباط العدالة في قيم الأداء مع بقاء العامل في المؤسسة والذي أثبتته نسبة (56%) أن المعايير المعتمدة في تقييم أداء العمال عادلة وهاد دليل على النزاهة في الوسائل والأساليب التي تستخدم في ملية التفهم.

وبالنظر إلى الارتباط الموجود بين عدالة الترقيات ومنصب العلم التي بقية النسب الموجودة في الجدول رقم (22) والتي دلت عليه نسبة (52%) بعدم وجود عدالة معايير الترقية ومنصب العمل لا يتوافق مع مؤهلاتهم.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (23) والمتعلق بتقديم المؤسسة لمكافآت مالية والتي نسبتها أجوبة غالبية عينة البحث والتي تمثلت في نسبة (90%) وهذا دليل على أن المؤسسة تحقق أرباح كبيرة مما ينضح لنا المؤسسة تمنح العمال جزءا من مردوديتها وذلك عن طريق منح مكافآت مالية.

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (24) والمتعلق بأن منصب العمل يتوافق مع مؤهلات العامل والذي بينت نسبته (76%) من إجمالي عينة الدراسة، هذا دليل على أن المؤسسة تعمل بمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الذي يساهم في إنسجام العامل مع بيئة العمل وترسيخ الرضا الوظيفي للعامل.

بالاستناد إلى البيانات والشواهد الكمية والإحصائية تستخلص بأن الفرضية الجزئية الثالثة والتي جاءت صياغتها "كلما توفرت عدالة تنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحسين في الكفاءة الإنتاجية صادقة".

وفي ضوء البرهنة على الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة نستنتج أن حقيقية مؤداها أن الفرضية العامة المضافة كالاتي تساهم علاقات العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية في فرضية صادقة فعندما تكون علاقات العمل حسنة وطيبة بين جميع الفئات (إدارة، نقابة، عمال) يسود هناك مناخ اجتماعي جيد وسلمي داخل المؤسسة، بمعنى آخر هناك تفاهم تعاون اتصال جيد، استقرار، حوار مشترك بين هذه الأطراف، تركيز وانضباط وصرامة العمل، المسؤولية في المهام، المشاركة في اتخاذ القرار

إشباع حاجيات العمال، بشتى أنواعها خاصة منها المالية، شعورهم بتحقيق العدالة داخل المؤسسة... الخ، كل هذه الأسباب تؤثر وتحفز على أداء العلم وتجعله قابلا لتحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة، أو بمعنى آخر كل هذه الأمور سوف تساهم في تحسين مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة فنتج وتتطور فيه شخصية وقدرات جميع أفراد الفئات الفاعلة، فيرتفع روح الولاء والانتماء وبالتالي يتحقق توافق اجتماعي وأمن واستقرار في العمل والعكس صحيح بالإضافة يجب على المؤسسة توفير ندوات وفرص تكوين بالخارج وتدريب ومنه فإن علاقات العمل لها علاقة تأثير وتأثر وعلاقة تكامل في غالب الأحيان، وكلها يؤثر على المؤسسة بمعنى ذلك أن علاقات العمل تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

4- النتائج العامة:

لقد أكد تحقيق الفرضيات صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها أنا علاقات العلم تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة الراهنة أن العلاقات الجيد بين العمال والمسؤولين إلى العدالة التنظيمية بالإضافة إلى النقابات العمالية، التي شأنها الدفاع عن حقوق العمال التي من شأنها أن تؤثر بفعالية الأداء التي من شأنها يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

خامسا - نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

تطرقنا في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية وتناولنا بالدراسة بعض الأطر والتطورات الفكرية التي تشترك موضوع دراستنا في احد المؤشرات علاقات العمل ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية واستنادا على الأطراف سوف نحاول التعرف على مختلف ما توصلنا إليه الدراسات الأخرى في بيئتها المختلفة حول موضوع علاقات العلم ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية، يبدو جليا أن هناك اختلافات بين المقاربات النظرية المتوصل إليها وبين نتائج الدراسات السابقة، حيث أنها تقرب في بعض أجزائها وتختلف في البعض الآخر إذ نجد "إلتون مايو" بين البحث العميق جوانب اجتماعية تؤثر على علاقات العمل والإنتاج، مؤكدة وعلى وجود علاقات تتشأ بين الأعضاء (الزملاء) معتبرا أن المصنع بناء من الحاجات والرغبات والميولات ومشاعر مما يؤثر في أدائه ومنه في الإنتاجية كما يبدو اهتماما بالعلاقات الاجتماعية في العمل تبعا لخوضها في أنماط التفاعل والعلاقات التنظيمية وبين المستويات الدنيا في المنظمة (جماعات العمل) ومستوياتها العليا متمثلة في القيادة (المسؤولين) وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أكدته (54%) من أفراد عينة البحث ودعم العمال لمروسيهم في كافة القرارات المهنية التي يتخذها وعلاقتها بكمية الإنتاج وذلك كورقة رابحة لمواجهة الإدارة وبالتالي فالنرد لا يخرج عن القرارات التنظيمية التي يتخذها المسؤول خاصة التي تخدم مصلحة المؤسسة الاجتماعية جيدة، أن رضا العامل عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية مع الزملاء والرؤساء ومشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار داخل المصنع وهذا ما يتفق مع دراستنا حيث أكد نسبة (64%) من أفراد عينة البحث يؤكدون أن المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تحقيقي رضا العامل وبالتالي يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة كما

أكده طلعت إبراهيم لطفي في دراسته الذي أكد بضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرار، كما يجب تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المصنع كما نجد "فضل صباح الفضلي" في بحثه علاقة الالتزام التنظيمي لعلاقات العمل تضمن إجراءات العمل أداء العاملين لمهامهم على أكمل وجه كمؤشر دال على التزامهم التنظيمي كأحد الشروط الأساسية لزيادة الإنتاجية وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أقر نسبة (96%) من أفراد عينة البحث أن الالتزام هو دليل بوجود عدالة داخل المؤسسة وأنها تمارس السلطة التشاركية مع العمال في اتخاذ القرارات التي تخص العمال وأن الأجر يعتبر حافز مادي قوي في تحسين علاقات العمل وتحقيق مستوى من الرضا لدى العمال الذي من شأنه يؤثر على الأداء وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية هذا ما نجده في دراسة "غريب مينا" في بحثها "علاقات العمل والتعلم الثقافي" الذي أجرى شركة أسميدال، حيث تتوافق دراستنا مع بعض النقاط التي توصلت إليها، حيث أن نسبة القضايا التي تثيرها دراستنا.

حيث أن نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي العالي هم من يشغلون الأغلبية في المصنع.

لقد توصلنا من خلال دراستنا الراهنة إلى إثراء بعض القضايا والتساؤلات البحثية التي تعتقد أنها ستكون محل اهتمام سوسيولوجيا العمل وهي:

- كيف يمكن العمل على رسكلة جودة علاقات العمل بين العمال والمسؤولين في مختلف المستويات تجنباً لأي مشاكل قد تحدث.
- من خلال السهر التام من أجل تطبيق الإجراءات الانضباطية حتى تضمن الالتزام من طرف العمال.
- العمل على تشجيع المشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- توفير المناخ الملائم ومستلزمات العلم من أجل تسهيل على العمل القيام بمهامه وفي وقتها ودون تأخير.
- تجنيد كل الموارد الموجودة بالمؤسسة من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

إقتراحات وتوصيات الدراسة:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة التي سعت إلى وصف ومعرفة الدور الذي تلعبه علاقات العلم في رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية "لافارج هولسيم" نستطيع القول كإقتراح موجه إلى الهيئة المستخدمة والنقابة على حد سواء أن:

1- الحفاظ على الجودة المستمرة للعلاقات بين زملاء العمل وحتى يتم تقادي حالات الإضطراب على مستوى تلك العلاقات.

2- العمل على صياغة جودة العلاقات بين العاملين والمسؤولين في مختلف المستويات تجنبا لأي اضطرابات محتملة.

3- السهر على الاحترام التام وغير المنقوص من أجل تطبيق الإجراءات الانضباطية حتى نضمن الالتزام الوظيفي للعاملين.

4- تشجيع مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات كأحد العوامل الإلتزام بها مما يعزز فيهم الولاء الوظيفي.

5- السهر على أن يحصل العامل على كافة حقوقهم غير منقوصة حسب ما جاءت به الإجراءات التنظيمية.

6- أن تهتم الإدارة بعملية الاتصال بكل أساليبه وذلك من خلال خلق قنوات اتصال لتسهيل نقل المعلومات وأفقيا وعموما بين كل العمال وبدون إستثناء.

7- أن تحاول كل من النقابة والإدارة على حد سواء أن العمل على ترشيد السياسة العامة تجاه العمال وذلك بالمحافظة على سير علاقات العمل لأنها وسحب ما لاحظنا في المصنع هي علاقات جيدة خاصة وأنها ذات شراكة أجنبية على أن تقوم الإدارة بتعميم وتكثيف الندوات والدورات التكوينية، مستوى المصنع وخارجه من أجل إكساب العمال لخبرات مهنية واجتماعية واسعة النطاق.

خلاصة:

نستنتج في الأخير أن الفصل المنهجي هو أساس قوام أي دراسة سيوسولوجية لأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالواقع الميداني حيث يمثل الظهر الذي يحدد استقامتها فلا يمكن تخيل أي موضوع دون منهج يقوم عليه أو دون أدوات جمع المادة العلمية أو دون تطبيق تقنيات تساعد في معالجة المعطيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

لقد تناولنا في سياق دراستنا الراهنة المتعلقة بعلاقات العمل والكفاءة الإنتاجية كيفية إستغلال القدرات والطاقات الكامنة في الأفراد من خلال التنمية البشرية للوصول إلى الأهداف التنظيمية المسطرة. فهذه الدراسة أكدت على أهمية المورد البشرية في عملية الأداء من خلال عمليتي الإبداع والإبتكار والتزام العمال بالإجراءات التنظيمية في خضم علاقات عمل جيدة بن العمال والمسؤولين حيث يساهم هذا الأخير في تحقيق نجاح المؤسسة وبقائها وكذلك تمييزها، فطبيعة علاقات العمل الجيدة تؤدي إلى شعور العمال بالرضى والإطمئنان والإستقرار والأمان الوظيفي وهو ما يتجسد من خلال سلوكيات العامل في العمل، ويظهر جليا في أداء المهام بدقة والإستجابة السريعة لتنفيذ أوامر وتعليمات العمل والقدرة على حل الصراعات عن طريق النقابات العمالية والمشاركة في إتخاذ القرارات وفتح قنوات حضارية لتبادل الأفكار والآراء كما يتجسد أيضا من خلال التماسك الجماعي بين فرق العمل والعلاقات الجيد بين الزملاء والرؤساء في مرونة الاتصال بينهم.

وقد أشارت الدراسة في ضوء فروضها ونتائجها إلى أن هناك دور كبير تلعبه علاقات العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية على إعتبار أن العلاقات الجيدة تزيد من رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة معارف الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم مما يجعلهم يتحكمون في تسيير وسائل الإنتاج ومعداته وبالتالي تزيد ثقتهم بقدراتهم المهنية كما يزيد من إنسجامهم في بيئة العمل وهو ما ينعكس على جودة المنتوجات وزيادتها كما وكيفا .

وفي سياق هذه النتائج يكافئ العامل ماديا ومعنويا وذلك بترقية أو بزيادة الأجر أو علاوة أو حراك مهني، ويقد يكون معنوي من خلال الشكر والتقدير والمدح والثناء عليه وزيادة إحترامه والتي ترفع من معنوياته وتؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (الكفاءة الإنتاجية) بحيث يمكن أن نؤكد على تطبيق الإجراءات الإنضباطية والسهر على إحترامها التام حتى يتضمن الإلتزام من طرف العمال تجاه تلك الإجراءات وذلك عن طريق الإهتمام بعملية الإتصال بكل أساليبه بخلق قنوات تسهل نقل المعلومات بين كل العمال وبدون إستثناء حتى يتم تنفيذ المهام في الوقت المطلوب.

قائمة والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- اللغة العربية:

1. أبو بكر غصان: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جامعة بسكرة.
2. أحمد ماهر: الإختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
3. أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة والإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
4. إيهاب صبح محمد محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
5. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، إنجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
6. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، إنجليزي - فرنسي - عربي، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
7. بدوي السيد: علم الإجتماع الإقتصاد: دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.س.
8. بشير العلاق، الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية قسنطينة.
10. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
11. حسن عمر: الموسوعة الإقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط4، 1992.
12. حسن عمر: مقدمة في علم الإقتصاد (نظرية القيمة)، دار المعارف، مصر، 1968.
13. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
14. خليل عبد الهادي البدر، علم إجتماع الصناعي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2006.
16. خليل محمد حسن الشماع: خفير كاظم حمودة، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000.
17. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.

- 18.رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 19.سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 20.سعيد يعرب فهمي: طرق البحث العلمي، ط3، مطبعة الجامعة، بغداد، العراق، 2001.
- 21.السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 22.صلاح الشنواني: التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية، شركة جلال للطباعة، العامرية، الإسكندرية، 2000.
- 23.صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 24.صونيا محمد البكري تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 25.عادل جودة، عسان قلعاوي، الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعهما في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، القاهرة، 1972.
- 26.عادل حسن، إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1988.
- 27.عبد الغفور حسن كنعان المعماري، إقتصاديات الإنتاج الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 28.علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1985.
- 29.علي السلمي، إدارة الأفراد، والكفاية الإنتاجية، القاهرة، مكتب عربي، 1984.
- 30.علي السلمي، إدارة الإنتاجية: مكتبة غريب، القاهرة، ط3، 1985.
- 31.علي الشراقوي، تخطيط ورقابة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1993.
- 32.علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، مطابع الإدارة العامة، السعودية، 1984.
- 33.عمار بوحوش ومحمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 34.عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 35.فايز الزغبي: محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1997.
- 36.فريد النجار: إدارة الجودة الشاملة، والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي والميزم والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 37.فيصل دليو، علي المغربي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.

38. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتيبة العلمية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.
39. محفوظ جودة، حسن الزغبى، ياسر المنصور، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
40. محمد سامي محمد: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984م.
41. محمد شفيق: البحث العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة المصرية، 1985م.
42. محمد شفيق: البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الإجتماعية، المكتب الجامعي، مصر، 2006.
43. محمد طاهر درويش: إشكالية إنتاج المعطيات الإقتصادية الكلية في نظام الحسابات الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، عدد 17 جوان 2002.
44. محمد علي بدوي ومحمد عبد الرحمان عبد الله: مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2002.
45. محمد علي محمد: مقدمة في البحث الإجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983.
46. محمد غريب وآخرون: البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراء، مكتبة نهضة الشروق، مصر، 1987.
47. محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، المكتبة الوطنية، ط2، عمان، الأردن.
48. ملاح الشواتي، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، إسكندرية، مصر، 2000.
49. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، ط3، 1998.
50. مهدي حسن زويلف، سليمان اللوزي وآخرون: إدارة العلاقات الصناعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 1994.
51. ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
52. نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الإقتصادية، الإنتاجية والكفاءات -التغيير التقني- العمل ورأس المال، دار البداية، عمان، الأردن.
53. نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2002.
54. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الورق للنشر عمان، الأردن، ط1، 2005.
55. هاني الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.

2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alain caurtais, maurice pillet, et autres, gestion de la production d'organisation, 4^{eme} édition, 2003.
2. Dictionnaire encyclopédique pour tous le petit larousse illusté op cit, paris, p 348.
3. J,1 lenoigne, "systemographi de entrprise", revue internationale de systemique, valume, N°4, 1987.
4. Minzberg henry, le management au caeur des arganisations, éditions d'organisation, paris, 1998.
5. Mohamed bouhadida, dictionnaire de finance et des affaires et de management, casbah edition, alger, 2001.
6. Robert le duff et autres, encyclopédie de la gestion et du management, edition dalloz, paris, 1999.
7. Vicent Girard, gestion de production est des flux, édition economeca, 3^{eme} édition, paris, 2003.

3- الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. طلعت لطفي إبراهيم: العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل، دراسة نظرية وميدانية، رسالة دكتوراه في العلوم الإجتماعية، بني سويف، 1993.

4- الجرائد والمجلات:

1. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 17، سنة 1990.
2. مصطفى بوجلal، تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى إقتصاد السوق، الحكمة، العدد 5، جانفي - مارس 2011.
3. القانون رقم 90-11 المؤرخ في 1990، 04، 21، المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، العدد 17، سنة 1990.

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

تشكرات

إهداء

مقدمة أ.

الفصل الأول: التعريف بمشكلة البحث وتحديد المفاهيم

تمهيد..... 3

أولاً: الإشكالية..... 4

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع..... 5

ثالثاً: أهداف الدراسة..... 6

رابعاً: مفاهيم الدراسة..... 6

خامساً: الدراسات السابقة..... 11

الفصل الثاني: علاقات العمل الصناعية

تمهيد..... 17

أولاً: ماهية العلاقات الصناعية وأطرافها..... 18

ثانياً: القيادة الإدارية..... 27

ثالثاً: مشاكل العلاقات الصناعية..... 30

رابعاً: علاقات العمل في ضوء نظريات التنظيم..... 31

خامساً: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة..... 36

خلاصة..... 39

الفصل الثالث: الكفاءة الإنتاجية ومحدداتها.

تمهيد..... 41

أولاً: التخطيط والرقابة على الإنتاج..... 42

ثانياً: الإنتاجية..... 45

ثالثاً: مقومات وطرق تحسين الإنتاجية..... 49

رابعاً: معايير تقييم أداء العاملين كأحد أوجه الرقابة الداخلية..... 55

خامساً: الكفاءة الإنتاجية والعوامل المحددة لها..... 63

خلاصة..... 65

الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة.

67.....	تمهيد
68.....	أولاً: منهج الدراسة.
69.....	ثانياً: أدوات جمع البيانات.
72.....	ثالثاً: التعريف بميدان الدراسة.
76.....	رابعاً: عرض النتائج وتحليلها.
103.....	خاتمة.
105.....	قائمة المراجع
107.....	قائمة الملاحق
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

- الشكل (01): العلاقات المحتملة بين رئيس أو إثنين من المرؤوسين 22
- الشكل رقم (02): نموذج لإدارة علاقات العمل الصناعية في مشروع صناعي متوسط. 26
- شكل رقم (03): مقاييس الإنتاجية. 47
- الشكل رقم (04): أساليب زيادة الإنتاجية. 52
- الشكل (05): أدوات نظام الرقابة الداخلية لتحسين الإنتاجية. 55
- شكل رقم (06): مدرجات التوزيع الإجباري. 57
- الشكل رقم (07): محددات الكفاءة الإنتاجية. 62

فهرس الجداول:

- الجدول رقم (01): يمثل توزيع إطارات المؤسسة..... 74
- الجدول رقم (02): يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس..... 76
- الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن..... 77
- الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 78
- الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية..... 79
- الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية..... 80
- الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري..... 81
- جدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل والمشاركة في إتخاذ القرار..... 82
- الجدول رقم (09): يبين إبداء المسؤول حول استعداد للتفاهم مع العمال..... 83
- الجدول رقم (10): يبين دعم العامل المسؤول في كافة القرارات المهنية التي يتخذها..... 83
- الجدول رقم (11): يبين اللغة المشتركة بين العمال أثناء تأدية مهامهم..... 84
- الجدول رقم (12): يبين الانضباط ومساهمة في رفع الكفاءة المهنية..... 84
- الجدول رقم (13): يبين الوقت الذي تصل فيه المعلومة من طرف الإدارة..... 85
- الجدول رقم (14): يبين إلتزام العمال بالإجراءات التنظيمية المحدد من قبل المؤسسة..... 86
- الجدول رقم (15): يبين العامل يتمتع بنوع من الحرية أثناء تأدية مهامه..... 86
- الجدول رقم (16): يبين شعور العمال بالرغبة الشديدة في البقاء في المؤسسة..... 87
- الجدول رقم (17): الانتماء إلى نقابة..... 88
- الجدول رقم (18): سبب الانتماء إلى نقابة..... 88
- الجدول رقم (19): يبين الأسلوب التي تتبعه الإدارة أثناء حدوث خلاف..... 89
- الجدول رقم (20): يوضح مواقف العمال تجاه الإضراب وسبب حدوثه..... 90
- الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين عدالة المعايير المتبعة في تقييم الأداء وبقاء العامل في المؤسسة..... 90
- الجدول رقم (22): يبين العلاقة بين عدالة معايير الترقية مع نصب العمل..... 91
- الجدول رقم (23): يبين تقديم المؤسسة لمكافآت مالية..... 92
- الجدول رقم (24): يبين إن كان منصب العمل يتوافق مع مؤهلات العامل..... 92
- الجدول رقم (25): يبين كيفية أداء العامل لوظيفة بعد الاستفاداة من تكوين..... 93
- الجدول رقم (26): الهدف من التكوين..... 94
- الجدول رقم (27): ظروف العمل على الإلتزام للعامل بالإجراءات..... 95
- الجدول رقم (28): تأثير التكوين على التحكم عن العمل من طرف العامل..... 96

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة حول موضوع:

علاقة العمل الصناعية ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية
دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت "لافارج" - حمام الضلعة - بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:
- فكرون السعيد

الطالبة:
- منجحي فتيحة

الملاحظة:

نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن اختيارك.
تعتبر هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لتحقيق الغرض العلمي وخدمته، مع كامل الاحترام
وشكرا.

السنة الجامعية: 2015-2016 م.

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: من [20-30] سنة من [31-40] سنة من [41-50] سنة من [51-60] سنة

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق

5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من [5-10] سنوات من [11-15] سنوات

من [16-20] سنة 21 فما فوق

المحور الثاني: بيانات تتعلق بعلاقة العمل.

6- هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟ نعم لا

7- هل يأخذ رؤساؤك برأيك في عملك؟ نعم لا

8- هل يبدي مسئولك استعداداه للتفاهم مع العمل؟ نعم

9- هل تعتقد أن الإدارة لقاءات مع العمال وممثلهم؟ نعم لا

10- هل تدعم مسئولك في كافة القرارات المهنية التي يتخذها؟ نعم لا

11- هل هناك نقابات تمثيلية للعمال بالمؤسسة؟ نعم لا إذا كان نعم

12- هل تنتمي إلى احد هذه النقابات؟ نعم لا

13- لماذا تنتمي لهذه النقابات؟

- هل للدفاع عن حقوقك - لتوفير ظروف العمل الملائمة - لمواجهة ظلم الإدارة

14- هل تعقد إجتماعات بين الإدارة والنقابات العمالية؟ نعم لا

15- ما هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة عند حدوث خلاف أو مشكلة مع العمال؟

تفاوض حوار داخل اجتماعات رسمية تهديد أو تجاهل التوفيق والتحكيم

16- هل سبق وأن حدث إضراب في المؤسسة؟ نعم لا إذا كان نعم

- ما هو السبب: الأجر الضئيل عدم احترام حقوق العمال صرامة القوانين

أخرى أذكرها:.....

17- هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر؟ نعم لا

18- هل تعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الفعالة؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة لا لماذا؟

19- هل تصلك المعلومات من الإدارة في الوقت المناسب؟ نعم لا

20- هل الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة؟ نعم لا

21- هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة؟ نعم لا

22- للتواصل فيما بينكم، هل تعتمدون لغة مشتركة لتسهيل أداء المهام والعمل؟ نعم لا

كانت الإجابة بنعم ما هي؟

23- هل يساهم انضباطكم في رفع كفاءتكم المهنية؟ نعم لا

24- هل تتمتعون بحرية أثناء ممارسة مهامكم؟ نعم لا

25- هل تلتزمون بالإجراءات التنظيمية المحددة من قبل إدارة المؤسسة؟ نعم لا

26- هل تمتثلون للتعليمات والأوامر الموجهة إليكم أثناء أداء مهامكم؟ نعم لا

27- هل تشعرون برغبة شديدة في البقاء بالمؤسسة؟ نعم لا

28- هل حدث وأن تغيبتم عن العمل؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم: ما هي الإجراءات المتخذة في حقكم؟

الخصم توجيه إنذار المرور بمجلس تأديبي

أخرى أذكرها؟

29- هل المعايير التي على أساسها تقييم أدائك الوظيفي واضحة؟ نعم لا

30- هل ترى أن الترقيات المتبعة في المؤسسة عادلة؟ نعم لا

31- هل يتم تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء؟

نعم لا

32- هل تقدم المؤسسة مكافآت؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم: ما نوعها؟ مالية أخرى أذكرها

33- هل يحرص المدير أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

نعم لا

34- هل منصبك في العمل يتوافق مع مؤهلاتك العلمية؟

نعم لا

35- ما هو الأجر الذي تتقاضاه:

من [25000-30000] دج من [31000-36000] دج من [37000-42000] دج

من 43000 دج فما فوق

المحور الثالث: البيانات الخاصة بالكفاءة الإنتاجية.

36- هل توفر المؤسسة مناخ ملائم لتنفيذ مهام وواجبات العمل؟

نعم لا

37- هل ترى أن الظروف المادية كالإنارة والإضاءة والتهوية ملائمة لأداء عملك بشكل جيد؟

نعم لا

38- هل تجد بأن المؤسسة تتوفر بها كافة مستلزمات العمل؟

نعم لا

39- كيف تجد ظروف العمل؟ عادية صعبة خطيرة لا أعرف

40- هل تعتقد بأن العمل الذي تقوم به يتماشى مع قدرتك؟

نعم لا

41- هل تحافظ على سمعة المؤسسة وتطمح إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم لا

42- هل استفدت من تكوين عند التحاقك بالمؤسسة؟

نعم لا

43- في إطار التكوين هل تم التركيز على: الجوانب النظرية الجوانب التنظيمية

44- هل تعتقد أن الهدف من تكوينك كان:

- لزيادة الإنتاجية - لاكتساب مهارات جديدة

- تخفيض تكاليف الإنتاج - تقليص الوقت الضائع في أداء المهام

45- ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين؟

- التكوين عن طريق المشرفين المباشرين

- التكوين عن طريق متخصص داخل المؤسسة

- تستعين بخبراء من خارج المؤسسة

- أخرى أذكرها.....

في حالة أداك لدورات تدريبية:

46- كيف تؤدي عملك بعد حصولك على دورات تدريبية؟

- بكفاءة عالية - بذكاء أكبر
 بوقت أسرع - بيقظة أكبر

47- هل تعتقد أنه كلما ازدادت مهارتك في وظيفتك كلما ازدادت حماسا وأكثر دقة لتحقيق إنتاجية

المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا

48- هل كلما زادت قدرتك على التحكم في تسيير وسائل الإنتاج وأدواته زادت كفاءة وجودة المنتج؟

نعم

49- هل تقوم بأداء مهامك في وقتها ودون تأخير؟ نعم لا

50- هل تتنافس مع زملائك بهدف تحسين أدائك؟ نعم لا

51- هل تشارك مع المشرف عن عملك في حل بعض مشكلات العمل؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه المشكلات؟

- مهنية - علاقاتية - إدارية - أخرى

أذكرها:

52- كيف ترى أهمية علاقات العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية؟

شكرا على تعاونكم وتفاهمكم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة مقابلة حول موضوع:

علاقة العمل الصناعية ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية
دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت "لافارج" - حمام الضلعة - بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:
- فكرون السعيد

الطالبة:
- منجحي فتيحة

الملاحظة:

نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن اختيارك.
تعتبر هذه المعلومات سرية ولن تستخدم إلا لتحقيق الغرض العلمي وخدمته، مع كامل الاحترام
وشكرا.

السنة الجامعية: 2015-2016م.

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: من [20-30] سنة من [31-40] سنة من [41-50] سنة من [51-60] سنة

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق

5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من [5-10] سنوات من [11-15] سنوات

من [16-20] سنة 21 فما فوق

المحور الثاني: علاقة العمل ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية.

6- هل يلعب الإشراف دور في العملية الإنتاجية.

.....

7- هل مجموعة العمل التي تشرف عليها لها كفاءة في الأداء.

.....

8- هل النظام الداخلي للمؤسسة مشجع للإبداع والابتكار.

.....

9- هل في حالة وجود مشكل يتعلق بالإنتاج كيف يتم معالجته أو حله.

.....

10- هل هناك سهولة في عملية تسويق المنتج.

.....

11- من خلال عملية المتابعة على العملية الإنتاجية ماذا تراعي:

- جودة المنتج - الترقية في وظيفتك

- سمعه المؤسسة - رضا الزبون

12- إذا كان التكوين عن طريق المشرفين المباشرين ما هي الطريقة التي تفضل أن تعتمد عليها

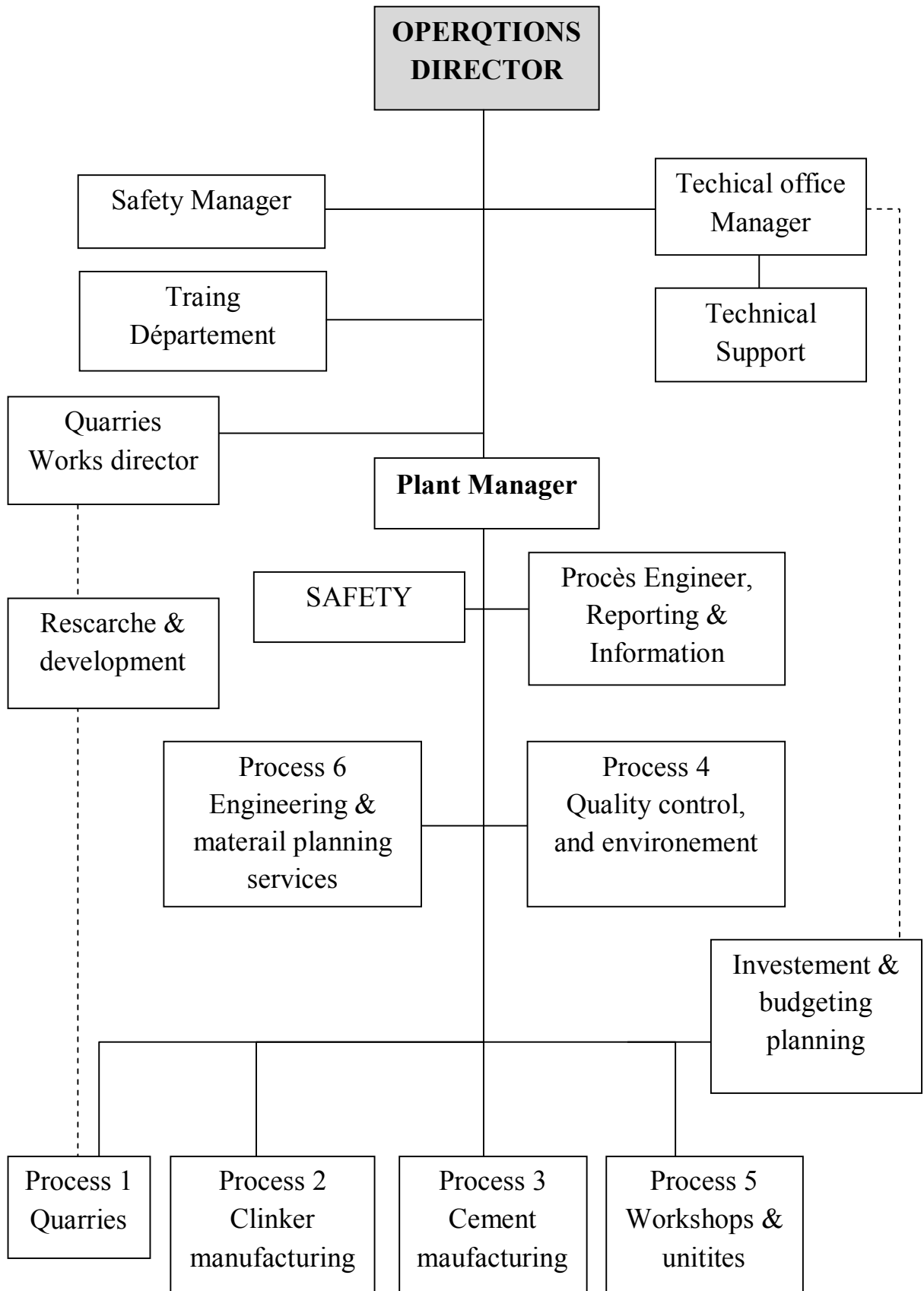
لتطبيق العملية التكوينية.

- المحاضرات - المناقشات - الندوات - المؤتمرات

13- هل علاقات العمل واضحة في المؤسسة أو غير واضحة؟

.....

الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



بطاقة تعريفية خاصة بالوحدات الإنتاجية

معلومات خاصة بالوحدة الإنتاجية			معلومات خاصة بالمتعامل الإقتصادي		
المساحة الإجمالية : المساحة المغطاة: طاقة التخزين: المصنع: 900م X2000م / حجر جيرى + طين : 50000 طن 2000 رمل ،جبس 2500، خام الحديد 2500 ،الحجر الاسمنت: 60000 المكسر 8400×2، الكلينكر 50000 طن×2			التسمية الإجماعية LAFARGE Holcim		
وسائل التخزين: 04 خلايا للإسمنت + مخزن مغطى + صومعة مواد مطحونة					
الطاقة الإنتاجية النظرية 5 مليون طن اسمنت / السنة (00012 طن/اليوم) الطاقة الإنتاجية الحقيقية 12000 طن /اليوم في الوقت الحالي عدد المستخدمين 550			المقر الإداري: باب الزوار المصنع الجزائر مقر الوحدة الإنتاجية: حمام الضلعة الدبيل 03 مارس 2003 طبيعة النشاط الممارس:		
إطارات 50 أعوان تحكم 100 أعوان تنفيذ 400			الناتج الصناعي للإسمنت (مصنع اسمنت): استرداد التجهيزات المواد والمعدات المرتبطة بقطاع البناء والأشغال العمومية:		
معلومات أخرى			معلومات خاصة بالمواد المنتجة		
القيام بعمليات التصدير /			المواد المنتجة المواد الأولية المستعملة: مواد محلية الكلس ،الطين ،الرمل ،خامات الحديد الاسمنت		
البلدان المستهدفة بعمليات التصدير: /			المراقبة الذاتية مخبر المصنع CETIM طبيعة التحاليل المجرأة كيميائية + فيزيائية دورية التحاليل كل ساعة/ساعتين يوم/يومين /7ايام/28يوم.		
/			المواد المجرأة عليها التحاليل وسم المنتج قواعد النظافة		
ملاحظات: الإنتاج الحالي يقدر بنسبة 90 % و المصنع ينتج الاسمنت بمادة الكلينكر المنتجة للمصنع			 كل المواد الأولية،المواد النصف مصنعة موجودة و المواد المصنعة Mtin / Chamil Mokaouem / Malaki		

المصدر: مصلحة الموارد البشرية، بمؤسسة لافارج هولسيم – المسيلة- الجزائر.



Réf 305 /DRH/SDRH/DF/2015

M'sila le 03/03/2016

ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés , le responsable de formation de l'usine LAFARGE CEMENT M'SILA
- sis Hamam Dalaa , M'sila , attestons par la présente que:

Mr MENDJHI FATIHA

Né le : 18/11/1987

a suivi un stage pratique au sein de notre Société du 28/02/2016 au 03/03/2016

Objet : Relations de travail

NB: L'hébergement des stagiaires n'est pas prie en charge par l'entreprise

La présente attestation est délivrée sur demande de l'intéressé pour servir et valoir ce que d
droit et sans responsabilité de la société .

**Le Responsable de Formation
KHEMISSA Belkacem**


لافارج مسيلة
LAFARGE CEMENT M'SILA
Service des Ressources
Humaines



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على الدور الذي تلعبه علاقات العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، التي تستهدف بالأخص إدارة الموارد البشرية والتي من شأنها البحث في شروط زيادة الإنتاجية من خلال البحث في الأسباب المؤدية لذلك والمرتبطة بطبيعة علاقات العمل، من أبعادها المشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها، الالتزام بالإجراءات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة إلى جانب المناخ الملائم لإنجاز المهام الموكلة للعاملين وذلك في خضم العلاقات الجيدة بين العمال وبين العمال ومؤسساتهم. ولإنجاز هذه الدراسة وبعد المعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة وتحديد مفاهيمها، وقع اختيارنا على مؤسسة "لافارج هولسيم" لصناعة الأسمنت بدائرة حمام الضلعة، والتي تضم 545 عامل، حيث ويعد قيامنا بالدراسة الاستطلاعية ووصولنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من طرف إدارة الموارد البشرية وقع اختيارنا على فئة الإطارات التي تضم 50 عامل موزعون على أقسام مثل قسم الإنتاج، قسم التوزيع قسم الشراء والتموين، قسم إدارة الموارد البشرية والتي إرتأينا أنها الفئة المناسبة من أجل تطبيق دراستنا ميدانيا بحيث تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب المناسبة لجمع البيانات، كالملاحظة والمقابلة واستمارة استبيان ضمت 52 سؤال موزعة إلى ثلاثة محاور، وقد تم توزيعها على عينة البحث المذكورة ليطم في الأخير عرض وتحليل ما تم الحصول عليه من بيانات والذي ساعد إلى الوصول إلى نتائج الدراسة على ضوء فرضياتها المطروحة والتي سطرناها من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتي مفادها أن كانت طبيعة علاقات العمل تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية إذ اثبت كل من الإرث النظري والدراسة الميدانية ذلك، أن وجود علاقات جيدة بين العامل والمسؤول التي من شأنها تحريك شروط الإنتاجية وبالتالي تحقيق الكفاءة المطلوبة.

Résumé:

Cette étude visait à révéler le rôle des relations de travail en augmentant l'efficacité de l'Algérie industrielle des institutions de production, en ciblant en particulier la gestion des ressources humaines, qui recherche en termes d'augmentation de la productivité par la recherche dans les causes du spectre et de la nature associée des relations de travail, les dimensions de la participation à la prise de décisions et se sont engagés à des actions réglementaires de la Fondation ainsi que l'environnement approprié pour accomplir les tâches assignées aux employés, le spectre dans le milieu des bonnes relations entre les travailleurs et entre les travailleurs et leurs subordonnés.

Pour réaliser cette étude et après le traitement théorique des variables de l'étude et l'identification des concepts, nous avons choisi institution "pour Lafarge, Holcim" Ciment Département Hammam Dhalaa, qui comprend 545 travailleurs, où, après que nous étudions l'exploration et nous obtenons la structure organisationnelle de l'institution par la gestion des ressources humaines, nous avons choisi la catégorie des pneus qui comprend 50 travailleurs répartis en sections telles que le département de production, de distribution d'achat et département Supply, ressources humaines Division de la gestion, que nous pensions qu'il catégorie appropriée pour l'application de notre étude sur le terrain afin que l'utilisation d'un ensemble d'outils et de méthodes de collecte de données appropriées, Kalmalahz, entrevue et questionnaires inclus 52 questions distribués aux trois axes, ont été distribués à l'échantillon de recherche mentionné pour être dans le dernier point de vue et d'analyser ce qui a été obtenu à partir des données, ce qui a permis d'accéder aux résultats de l'étude à la lumière des hypothèses avancées et que l'ordre Strnaha pour atteindre les objectifs de l'étude à l'effet que la nature des relations de travail contribuent à accroître l'efficacité. az de productivité se sont révélés à la fois l'héritage étude théorique et terrain qu'une bonne relation de travail entre le travailleur et l'administrateur un grand rôle à déplacer les conditions de production et de réaliser ainsi la haute qualité et l'efficacité requises.