



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة:

تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع والديمغرافيا تخصص تنظيم وعمل
نظام LMD

إشراف الأستاذة:

- بتقة ليلي

إعداد الطالب(ة):

- لكحيلة عائشة

السنة الجامعية: 2012-2013

تشكرات

قال الله تعالى : (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي،

وأن أعمل صالحا ترضاه، وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين)

سورة النمل الآية 19.

نحمد الله ونشكره الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي يمثل قطرة في

بحور العلم والمعرفة، وعرفنا بالجميل أتقدم بوافر الشكل الجزيل إلى كل من قدم

لي يد العون والمساعدة سواء من قريب أو من بعيد وسواء بالكثير أو بالقليل

ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "بتقة ليلي" التي لم تبخل علي بملاحظاتها

ونصائحها فكانت نعم المرشد ونعم الموجهة لي .

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة معهد العلوم الاجتماعية، فرع

تنظيم وعمل الذين تتلمذنا على أيديهم

فهرس المحتويات

مقدمة أ-ب

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

- I- إشكالية الدراسة 4
- II - أهمية الدراسة 6
- III -أسباب الدراسة..... 6
- IV-أهداف الدراسة..... 6
- V- فروض الدراسة 6
- VI-تحديد المفاهيم..... 7
- X- الدراسات السابقة 8

الفصل الثاني: الأمن الوظيفي

- تمهيد 11
- I-الأمن الوظيفي 12
- أنواع الأمن الوظيفي 12
- توفير الأمن و المحافظة على سلامة الأفراد داخل المصنع 12
- II -عناصر الأمن الوظيفي 16
- 1- الأجور 16
- 2- الإشراف 20
- 3- الرقابة..... 22
- III - نظريات الأمن الوظيفي..... 24
- 1- نظرية هرم الحاجات لماسلوا 24
- 2- نظرية الحاجات لالدرفير 25
- 3- نظرية المساوات 26
- خلاصة 27

الفصل الثالث: الأداء

| | |
|----|--|
| 29 | تمهيد |
| 30 | I-الأداء |
| 30 | 1- مؤشرات الأداء |
| 31 | 2- العوامل المؤثرة على الأداء |
| 31 | 3- إدارة الأداء..... |
| 35 | II -تقييم الأداء |
| 35 | 1- تقييم الأداء للعاملين |
| 36 | 2- طرق تقييم الأداء..... |
| 37 | 3- بعض الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء |
| 37 | III - النظريات المفسرة للأداء..... |
| 37 | 1- نظرية الإدارة العلمية..... |
| 38 | 2- نظرية التكوين الإداري |
| 38 | 3- نظرية العلاقات |
| 39 | خلاصة |

الجانب الميداني

الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة

| | |
|----|--------------------------|
| 42 | I -المنهج المتبع |
| 43 | II - أدوات الدراسة..... |
| 43 | III - عينة الدراسة |
| 43 | VI -مجالات الدراسة |

الفصل الخامس: تحليل وعرض نتائج الدراسة

| | |
|----|-----------------------------------|
| 61 | 1- استنتاجات الفرضية الأولى |
| 61 | 2- استنتاجات الفرضية الثانية..... |
| 62 | 3- الاستنتاج العام..... |
| 63 | خاتمة |

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | يبين توزيع العمال حسب الجنس | 49 |
| 02 | يبين توزيع العمال حسب السن | 49 |
| 03 | يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي | 50 |
| 04 | يبين توزيع العمال حسب الحالة العائلية | 50 |
| 05 | يبين توزيع العمال حسب مدة العمل بالمؤسسة | 51 |
| 06 | يبين الأجر الذي يتقاضاه العامل كافي أم لا | 51 |
| 07 | يبين حصول العامل على أجر جيد في الوظيفة التي يشغلها | 52 |
| 08 | يبين رضا العامل على الأجر الذي يحصل عليه | 52 |
| 09 | يبين التوافق بين الأجر والجهد المبذول | 53 |
| 10 | يبين ارتباط الأجر بالشهادة | 53 |
| 11 | يوضح لنا الوظيفة دائمة أم لا | 54 |
| 12 | يبين الظروف الفيزيقية تؤدي إلى تعبير المنصب والمصلحة | 54 |
| 13 | يوضح العلاقة بين مدة العمل ووضوح المهام | 55 |
| 14 | يوضح العلاقة بين وجود وظيفة وعينة لكل عامل ووضوح المهام | 56 |
| 15 | يوضح العلاقة بين بيئة العمل والاستقرار في الوظيفة وإتقان العمل | 56 |
| 16 | يبين مدى وضوح لمهام | 57 |
| 17 | يبين لنا التهديد والتخويف من طرف المسؤول | 57 |
| 18 | يبين التوافق بين الأجر والجهد المبذول وتأثيره على الأداء | 58 |
| 19 | يبين العلاقة بين رضا العامل عن الأجر وارتباطه بالشهادة | 59 |
| 20 | يبين التهديد والتخويف الذي يتعرض له العامل من طرف المسؤول بالفصل من الوظيفة | 60 |

مقدمة:

تعتبر الجزائر من بين الدول النامية التي تسعى لتحقيق التطور في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك من أجل الالتحاق بالركب التكنولوجي، ومسايرة عجلة التنمية والتطورات التي شهدتها العالم خاصة في مجال الصناعة باعتبارها المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني، فكل مؤسسة تحتاج إلى مورد بشري لأداء الأعمال ، وكل عامل لديه حقوق وواجبات ، فمن واجباته أن يؤدي العمل الذي يكلفه به بإتقان ، ويبذل في ذلك قصارى جهده، ومن حقوقه أن يعامل معاملة حسنة تليق به ، وأن يحصل على الأجر الذي يستحقه، ومن حقوق العامل أيضا أن يشعر بالأمان على وظيفته، وأنها لن تسلب منه، فالأمن الوظيفي هو الذي يشعر العامل بالاطمئنان على مستقبله الوظيفي، ويوفر له كل ما يلزمه لتطوير نفسه وتحسين أدائه ، وإن أكثر ما يخشاه العامل هو الفصل من الوظيفة التي يشغلها، إذ هي مصدر رزقه الذي يعيش منه، حيث أن الكثير من المؤسسات تحرص على توفير الشعور بالاستقرار لكل عامل، وأيضا فإن كل المؤسسات تسعى إلى دفع العامل لتأدية عمله على أكمل وجه، أي يجب على كل عامل القيام بواجبه دون تقصير ولا تهاون، ولهذا حتى يكون الأداء جيد يجب الشعور بالاستقرار ، فالعامل أثناء قيامه بعمله يتعامل مع زملائه ومع المشرفين والرؤساء، لذلك يجب أن يحصل على حصانة تقنية من تسلط الرؤساء وسوء معاملة زملائه له، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على أداء العامل، ولكي تتجح أي مؤسسة لا بد لها من تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين من تدريب وترقية ورفع الأجور، وتوفير الأمن الوظيفي لهم... إلخ بما يتماشى مع متطلباتها المتمثلة في زيادة الإنتاجية، والابتكار والتطوير في جميع المجالات من أجل تحقيق التنافس على مستوى سوق العمل ومواجهة التحديات الحاصلة، وهذا ما يجعل عملية تحسين الأداء مرتبطة بمدى توفير الأمن الوظيفي داخل المؤسسة.

وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية الأمن الوظيفي داخل المؤسسة ودرجة تأثيره على أداء العامل، حيث قمنا بإجراء هذه الدراسة على مؤسسة مطاحن الحضنة في بلدية المسيلة، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى خطة اشتملت على مقدمة وخمسة فصول وخاتمة، الفصل الأول يتعلق بالجانب التمهيدي والذي يحتوي على الإشكالية والفرضيات ، تحديد المفاهيم ، كذلك الدراسات السابقة، وأهمية وأهداف الدراسة، أما الفصل الثاني فيتمحور حول الأمن الوظيفي ، فتناولنا فيه أنواع الأمن الوظيفي وعناصره وبعض النظريات ، أما فيما يخص الفصل الثالث فيتمثل في الأداء ، وتناولنا فيه عوامل الأداء وتقييم الأداء وبعض النظريات ، أما بالنسبة للفصل الرابع فهو يضم الجانب المنهجي والميداني للدراسة، حيث تناولنا فيه الجانب المنهجي أو ما يسمى بالتعريف بميدان الدراسة المستخدم، كذلك نوع العينة ومجالات الدراسة، أما الجانب الميداني فقد عرضنا فيه نتائج الدراسة.

I. الإشكالية:

المؤسسة عبارة عن نسق أو بناء اجتماعي يتكون من عدة عناصر مادية وبشرية، تعد الركيزة الأساسية لها، فهي تحتوي على مباني وآلات وتجهيزات وتشمل العنصر البشري من أفراد وجماعات يتفاعلون مع بعضهم لأداء الوظائف اللازمة لبقاء واستمرار المؤسسة، وذلك لا يكون إلا من خلال توفير الأمن الوظيفي للعامل، والذي يتمثل في مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية، حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد، وتؤدي إلى تحسين الأداء، فالفرد عندما يلتحق بوظيفة أو عمل معين في مؤسسة ما فإنه يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته وكذا الشعور بالأمان في المستقبل، عن طريق استمراره في ذلك التنظيم، فهناك بعض العمال يحتاجون إلى مزيد من الأمن الوظيفي في بيئته، وليس المقصود هنا بالأمن الوظيفي مجرد الفصل من الوظيفة، ولكن المراد به هو تطبيق السياسات والقوانين في المؤسسة التي من شأنها أن تحقق حاجات العمال الوقائية، فهناك أمور قد تعترض العامل في أثناء ممارسته لوظيفته، فتحدث عنده نوع من القلق، مما قد يؤثر على أدائه داخل المؤسسة، أضف إلى ذلك أنه بمرور الوقت ومع تزايد مدة الخدمة فإن العامل يكتسب خبرات ومهارات جديدة وبالتالي فإنه يتوقع بأن هذه المكتسبات سوف تساعده على في الحصول على مركز أو وظيفة أعلى داخل المؤسسة، وأجر يكفيه لتأمين حياة كريمة له ولأفراد أسرته، وأيضا شعور العامل بأنه آمن من تسلط إدارته من خلال وجود لوائح تحميه من أي قرارات إدارية ظالمة وتقيه من أي سلوك سيء قد يصدر من بعض الرؤساء، كما أن هناك الكثير من النظريات التي تتكلم عن توفير الأمن الوظيفي للعمال، منها نظرية هرم الحاجات التي تتناول جميع الجوانب الفسيولوجية والاجتماعية، وهناك نظرية أخرى تتحدث عن المساواة وتحقيق العدالة في الأجر والمكافآت التي تمنح للعامل لتحقيق رضاه سعيا لرفع الأداء داخل المؤسسة الصناعية.

ومعنى هذا كله أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بأداء العمال فيها وتحقيق الفعالية الإنتاجية يتوقف على أحد عناصرها الأساسية والمتمثلة في الأمن الوظيفي، وبشكل عام يؤدي بالمؤسسة إلى السير الحسن، ويمكن الحكم على الأداء الجيد للعامل من خلال درجة تحقق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة، فهي تسعى لتحقيق الفعالية من خلال أداء العمال فيها، ذلك أن كفاءتها مرتبطة بكفاءة العامل، وهذا يقتضي تطور مستمر في الأداء وتحسينه، فجميع الأمور المتعلقة بالأمن الوظيفي قد تكون لها آثار إيجابية على المؤسسات الاقتصادية من خلال انعكاسها على أداء العاملين بطريقة مباشرة أو غير

مباشرة، في الوقت الذي يعول فيه كثيرا على الدور الذي تلعبه المؤسسات على المستوى الاقتصادي، لكن غياب الأمن الوظيفي سواء بعدم تحقيق حاجات العمال المادية منها والمعنوية وقلّة القوانين التي تحمي العامل من القرارات الجائرة التي يتخذها الرؤساء وغيرها، تدفع إلى عدم الاتزان والاضطراب داخل المؤسسة الجزائرية اليوم كإهمال الواجبات، وسوء العلاقة بين العمال من جهة والعمال والمشرفين من جهة أخرى، تصل في بعض الأحيان إلى ترك العمل بهذه المؤسسات، ولذلك فإن العامل يحتاج إلى الكثير من الأمور التي تدفعه إلى بذل جهد كبير من أجر وترقية وتدريب وغيرها من الأمور المحفزة على الأداء الجيد، ومن خلال هذا الطرح يمكن الوصول إلى التساؤل التالي:

ما هو أثر الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات التالية:

1- هل تؤثر العدالة في الأجر على أداء العامل داخل المؤسسة؟

2- هل يؤثر الاستقرار في الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة؟

II. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستنا من أهمية كل من المتغيرين الأمن الوظيفي وأداء العامل وأهمية العلاقة بينهما.

فالأمن الوظيفي له أهمية في أي مؤسسة من خلال دوره الفعال في تحقيق طلبات العمال وتوجيههم نحو أداء أعمالهم لتحقيق أهداف الدراسة.

أما الأداء فهو أحد العناصر المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الجودة في الإنتاج والتمكن من منافسة المؤسسات الأخرى، إضافة إلى هذا فالأمن الوظيفي مرتبط مباشرة بالأداء ، والعامل الذي لا يتوفر له الأمن الوظيفي داخل المؤسسة يكون لديه استعداد لتترك العمل لأي سبب كان.

III. أسباب الدراسة:

إن اختيار الباحث لمشكلة ما دون غيرها من المشكلات التي تحتاج إلى الدراسة والمعالجة، له في ذلك مبرراته وأسبابه المختلفة ويمكن حصر بعض هذه الأسباب فيما يلي:

- 1- الرغبة في دراسة الموضوع داخل المؤسسة الصناعية.
- 2- جدية الموضوع نسبيا وذلك لقلّة الدراسات التي تهتم بتوفير الأمن الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.
- 3- أصبح الأمن الوظيفي من أهم متطلبات العمال داخل المؤسسة لأداء عملهم بنجاح.

IV. أهداف الدراسة:

- 1- إبراز أهمية الأمن الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.
- 2- التعرف على العلاقة الموجودة بين الأمن الوظيفي والأداء.
- 3- إبراز الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.
- 4- محاولة الوصول إلى الأسباب الكامنة وراء الأمن الوظيفي وأداء العامل داخل المؤسسة.

V. الفرضيات:**الفرضية العامة:**

يؤثر الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- تؤثر العدالة في الأجر على أداء العامل داخل المؤسسة.

- يؤثر الاستقرار في الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة.

VI. تحديد المفاهيم:

الأمن الوظيفي:

لغة: أمن، الأمان، والأمانة بمعنى، وقد أمنت فأنا آمن ، وأمنت غيري من الأمن والأمان، والأمن ضد الخوف، والأمانة ضد الخيانة.¹

اصطلاحاً: هو السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين، وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب.²

التعريف الإجرائي: هو شعور العامل أنه في وقاية من كل ما يمكن أن يضره في راتبه أو علاقته بمشرفه أو رئيسه، أو في علاقته بزملائه، ووقايته مما يخاف، ولهذا فإن الأمن الوظيفي هو تحقيق حاجات "ماسلو" الضرورية للعامل، والتي تتمثل في الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات الانتماء، حاجات التقدير، وأيضاً حاجات تقدير الذات.

الأداء:

لغة: أدى: أديا الشيء، أوصله، أدى: تأدية الشيء أوصله.

أدى: أديا قضاءه، يقال أدى ما عليه من دين وأدى واجب الاحترام.

الأداء: القضاء.³

اصطلاحاً: هو الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنمائي في العمل وفقاً لمعايير، مواصفات، مبادئ توجيه معينة أو في تحقيق النتائج وفق الأهداف أو الخطط المعلنة.⁴

و عرف "اندرو" الأداء بأنه تفاعل سلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد قوي وقدرات الموظف في المنظمة.⁵

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.⁶

1 ابن منظور: لسان العرب، ط1، دار المتوسطة للنشر والتوزيع، تونس، 2005، ص156.

2 عابدة سيد خطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ص95.

3 المنجد في اللغة والإعلام، ط4، المكتبة الشريفة للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2003، ص6.

4 سمير الشوبكي: المعجم الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص206.

5 أحمد السيد كردي: مجاة الأداء الوظيفي، العدد 53 من 5 ماي 2010، ص1.

6 خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة والاداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض، 2003.

التعريف الإجرائي للأداء: هو مجموعة الأعمال التي يقوم بها العامل من خلال الوظيفة التي تمنح له داخل المؤسسة، أي أنها أنشطة محددة سلفا من طرف رب العمل للعامل.

المؤسسة:

اصطلاحا: تعريف "ليبرتون": يعرف المؤسسة بأنها كل شكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح لنفسه إنتاج أو خدمات للسوق.¹

وهناك تعريف آخر: هو عملية نقل سلطة اتخاذ القرار إلى مستوى متدني، وهي عملية منح المرؤوسين صلاحية التصرف أو اتخاذ القرار بالنيابة عن الرئيس، وتؤدي هذه العملية إلى توزيع حمل المسؤولية واللامركزية في العمل.²

أما بالنسبة لـ"ماركس": فالمؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان من أجل نفس النوع من السلع.³

ويعرفها "تروشي": هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.⁴

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن بناء اجتماعي مفتوح يتكون من مجموعة العناصر التي تربط بينهم علاقة تفاعل متبادل بغية تحقيق أهداف مشتركة للعمال والمؤسسة من جهة، وتعزز ولاء الفرد وانتمائه للمؤسسة من خلال عنصر الأمن الوظيفي.

VII. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

هذه الدراسة قام بها "طارق فرح عبد الله عركوك"، بعنوان: الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام، بتعليم العاصمة المقدسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، وانطلق الباحث من إشكالية:

هل الأمن الوظيفي نعمة لها آثارها الإيجابية على المعلمين أم أنه ذو أثر سلبي؟

أما بالنسبة لمنهج الدراسة والأدوات فقد استخدم المنهج الوصفي، حيث قام الباحث ببناء استبانته وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة بتحكيما من قبل عدد من المحكمين ودراسة ثباتها بطريقة التجزئة الصفية حيث كان معامل ثباتها = 0.60، ثم تطبيق الاستبانة على (303 معلم) من المعلمين

1 ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

2 سعاد فائق برقوطي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ن الأردن، 2000، ص302.

3 ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص9.

4 نحول فرحان: الوجيز في إقتصاد المؤسساتن دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص8.

السعوديين واستخدام الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS للوصول إلى نتائج الدراسة وتهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن حقيقة إسهام السلوك وعلاقة الطلاب بمعلميهم في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي.
- 2- الكشف عن درجة الأمن الوظيفي لدى المعلمين.
- 3- إبراز حقيقة الفروق بين الإداريين والمعلمين من أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي.
- 4- إبراز حقيقة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- 1- تسهم علاقة المديرين والمشرفين بالمعلمين في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة متوسطة.
 - 2- يسهم سلوك وعلاقة الطلاب بمعلميهم في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة ضعيفة.
 - 3- يؤثر الأمن الوظيفي على أداء المعلمين كما يراه أفراد العينة بدرجة عالية¹
- تلقتي هذه الدراسة بعنوان الأمن الوظيفي و تأثيره على أداء المعلمين والدراسة التي أقوم بها بعنوان علاقة الأمن الوظيفي بأداء العامل داخل المؤسسة، حيث أن كلا الدراستين يتناولان الأمن الوظيفي وتأثيره على الأداء.

غير أن الاختلاف بين الدراستين في كون الدراسة السابقة تهتم بالجانب التربوي أي أداء العامل داخل المؤسسة التربوية أما الدراسة التي أقوم بها فهي تهتم بأداء العامل داخل المؤسسة الصناعية، هذا من جانب، ومن جانب آخر الدراسة السابقة أجريت في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، أما هذه الدراسة فسيتم إجراؤها في مدينة المسيلة بالجزائر، ويكمن الاختلاف بينهما أيضا في كون الدراسة السابقة تهتم بالعلاقة بين المعلم والتلميذ والطريقة التي يعتمد عليها المعلم لكسب الاحترام من التلاميذ وتحقيق أهدافه المادية في نفس الوقت.

¹ طارق فرح عبد الله عركوك: الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام ، العاصمة المقدسة، لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيطي، جامعة أم القرى

تمهيد:

الأمن الوظيفي هو احد المطالب الأساسية للعامل في جميع القطاعات سواء الصناعية أو التربوية أو الثقافية... إلخ، فهو يتضمن تحقيق جميع حاجات الأفراد بناء على جملة من القوانين والاعتبارات الموضوعية من طرف رب العمل، فهو التزام من طرف صاحب العمل من خلال توفير بيئة عمل آمنة للعمال داخل المؤسسة، ولتسهيل مهمة كل موظف لأداء عمله بنجاح وفي الوقت المحدد، ولهذا ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل الطرق المختلفة لتوفير الأمن الوظيفي والمحافظة على سلامة الأفراد داخل المصنع ، وأنواعه ، وبعض العناصر والنظريات التي تناولت معظم جوانب الأمن الوظيفي، وهذا كله لإبراز الدور الفعال داخل المؤسسة الصناعية.

I- الأمن الوظيفي:

1- أنواع الأمن الوظيفي: للأمن الوظيفي مجموعة من الأنواع تتمثل في:¹

- أ. أمن المنظمة: هو شعور القائمين على إدارة على إدارة المنظمة أن العاملين بها يرغبون في البقاء، وفي حالة مغادرتهم، فإن المنظمة ستحظى بموظفين أفضل منهم، ويتحقق ذلك برضا العاملين عن العمل، وأمن المنظمة ذو علاقة وثيقة إيجابية بالحد من دوران العمل.
- ب. الأمن الحافز: هو أدنى درجات الأمن الوظيفي، الذي إذا تحقق فإنه يحفز الموظف لمزيد من الأداء، وهو الأمن مقابل الأداء، بمعنى أن الموظف بأدائه الجيد هو الذي يحقق لنفسه الأمن الوظيفي، فإذا قصر فإنه يكون عوضه للفصل من الوظيفة.
- ج. الأمن الطبيعي: هو درجة متوسطة من الأمن الوظيفي، يكون للموظف فيها عهد على المنظمة أنها لا تتخلص منه، وعندها يشعر الموظف بوجود انتماء بينه وبين المنظمة، وهو درجة متوسطة بين الأمن الحافز وأمن الاستمرار.
- د. أمن الاستمرار: وهو أعلى درجات الأمن الوظيفي، وهو شعور الموظف بأن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه.

2- توفير الأمن والمحافظة على سلامة الأفراد داخل المصنع:

إن المحافظة على سلامة الأفراد وعلى توفير الوسائل الصحية والترفيهية لهي من اهم العوامل التي ترفع من روحهم المعنوية، وكما انه يجري البحث في صميم السلعة بالشكل الذي ييسر من إنتاجها ويقلل من تكاليف الإنتاج فإنه يجب على المهندسين الصناعيين أن يخططوا المصنع من الداخل وينظموا سير العملية الإنتاجية بالشكل الذي يجعل ظروف العمل أكثر سلامة وأمانا ويخفض من الإجهاد.²

إن الصحة والالتزام في العمل تمثل أحد الالتزامات الأساسية من جانب صاحب العمل، فيجب عليه أن يوفر بيئة عمل آمنة وصحية، فقد ظهر في السنوات الأخيرة عدد كبير من الإشارات الصادرة من الإتحاد الأوربي فيما يتعلق بهذه الأمور، وتتنصر هذه الإشارات فيما يلي:³

- اللوائح الخاصة بإدارة الصحة والأمان في العمل.
- اللوائح الخاصة بمكان العمل.

1 عابدة سيد خطاب:العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 2001، ص40.

2 صلاح الشنواني:إدارة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص203.

3 باري كشوان: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصرن 2006ن ص204.

- اللوائح الخاصة بحماية الأشخاص في العمل.
- اللوائح الخاصة بعمليات التعامل اليدوي.

أ- أسباب حوادث العمل:

هناك ثلاثة أسباب للحوادث هي: عامل الصدفة، الظروف غير الآمنة، والإجراءات أو الأفعال غير الآمنة من جانب الموظفين، وهذه الحوادث التي تقع تكون بعيدة عن إدارة وتحكم الإدارة، وتشمل بعض العوامل مثل:¹

- الآلات غير المحصنة جيداً.
 - الآلات التي بها عيوب.
 - الإجراءات التي تنطوي على مخاطر في أو حول الآلات أو المعدات.
 - التخزين الخطر مثل الازدحام والتكدس والتحميل الزائد.
 - الإضاءة غير المناسبة مثل البهرجة الزائدة أو الضوء غير الكافي.
 - التهوية غير المناسبة، مثل التغيير غير الكافي للهواء ومصدر الهواء غير النقي.
- يمكن إرجاع حوادث العمل إلى مجموعة من الأسباب، لبعضها علاقة بمحيط العمل ولبعضها الآخر علاقة مباشرة بشخصيات العمال.

أولاً: أسباب لها علاقة ببيئة العمل:²

- نقص الصيانة: الآلة التي تنقصها الصيانة من تشحيم وتأكيد من تثبيت قطعها، قد تسبب حوادث العمل.
- خطأ التصميم: قد يكون الخطأ في تصميم الآلة بحيث أنه يهمل جانب الأمن والوقاية من الحوادث حين تصميمها، يعتبر عاملاً مسبباً للحوادث.
- خطورة بيئة العمل: إن صعوبة ظروف العمل، من نقص في التهوية والإضاءة، وارتفاع مستويات الحرارة أو البرودة أو الرطوبة، وانتشار السموم في مواقع العمل، عوامل تؤدي إلى التأثير على صحة العمال، والزيادة في احتمال وقوع الحوادث.
- عدم صلاحية أدوات وأجهزة الوقاية: هناك تطور في أجهزة الوقاية، وإن عدم توفرها على الشروط الدنيا من الأمن تجعل العمال يتجنبونها، وحتى في حالة استعمالها، فهي لا تستطيع منع وقوع الحوادث.

اسيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة: غدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، ص533،534.
2 بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2004، ص126.

- عدم صلاحية آلات العمل: إن عدم صلاحية أدوات العمل وقدمها، وخاصة عند نقص صيانتها، يؤدي إلى تسببها في حوادث العمل.

ثانياً: أسباب لها علاقة بالعامل:¹

قد يكون العامل البشري سبباً في وقوع حوادث العمل، ويكون في الحالات التالية:

- الفشل في إتباع تعليمات وإجراءات الأمن: يكون العامل مهدداً بحوادث العمل في حالة عدم احترامه للتعليمات الأمنية.
- اللامبالاة: إن عدم التعرض شخصياً للحوادث قد يؤدي بالفرد إلى اللامبالاة.
- الأوضاع البدنية الخاطئة أثناء العمل: إن وضعية البدن الخاطئة أثناء القيام بالعمل، قد تؤدي إلى حوادث مهنية وهذا ما يحدث عند حمل الأثقال.
- عدم استعمال أدوات الوقاية: إن سوء تصميم أدوات الوقاية، وعدم التعود عليها، ونقص الوعي بخطورة حوادث العمل، كلها عوامل تدفع كثيراً من العمال إلى عدم استعمالها.
- الاستهداف للحوادث: إلى جانب الأسباب البشرية لحوادث العمل، وجد الباحثون أن بعض الأفراد هم أكثر تعرضاً للحوادث من غيرهم، لذلك فسروا هذه الظاهرة بالاستهداف للحوادث. الواقع أن الأفعال أو الحركات والظروف الخطرة لا يعمل كل منها مستقلاً عن الآخر، وإنما يحدث دائماً تضافراً وتفاعلاً بين حركات العامل الخاطئة والظروف الفيزيائية الرديئة ومعنى ذلك أن كلا من الظروف والحركات تتسبب معا بوقوع الحوادث.²

ثالثاً: العوامل المرتبطة بالحوادث:

يمكن إرجاع حوادث العمل إلى عدة عوامل منها:³

- **الظروف المحيطة بالعمل:** إذ أن لكل من الحرارة والبرودة والرطوبة والاهتزازات، والرائحة الكريهة، عوامل تساعد على عدم الارتياح في مواقع العمل، وقد تكون سبباً للأمراض المهنية وحوادث العمل.
- **العوامل الشخصية:** من ذلك تقدم سن العامل وضعفه، وضعف بعض حواسه مثل النظر والسمع، وعدم قدرته على مسايرة نسق الإنتاج.

1 بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، ص127.

2 كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص127.

3 بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص129.

- **العوامل النفسية:** يتأثر العامل بمستوى ذاته وسرعة رد فعله وحالته الانفعالية أثناء العمل.

- **العوامل الاجتماعية:** وتتمثل في طبيعة العلاقات، والممارسات الاجتماعية كالإدمان على المخدرات والكحول، والجو الاجتماعي السائد نتيجة العلاقات بين الأفراد.

ب- مراحل الوقاية من الحوادث:

يمكن التقليل من مخاطر العمل والوقاية من الحوادث من خلال مجموعة من الإجراءات أهمها:¹

- **تقليل الأسباب المادية للحوادث:** أول عملية يجب إجراؤها هي التعرف على العوامل المادية التي من المحتمل أن تكون سببا للحوادث، والعمل على تصحيحها.
- **تشجيع السلوكيات الفردية من خلال اللجوء إلى الجزر والعصا:** يمكن اعتماد سياسة لتشجيع جزاء الأفراد الذين لا يتعرضون إلى حوادث مهنية، ومعاقبة الذين هم أكثر تعرضا للحوادث.
- **الاعتراف بالعمل كنسق اجتماعي تقني:** اعتبار العمل كنسق متكامل تقني وبشري، وتصميمه بطريقة تجعل العاملين متكاملين، من راحة العمل وسلامته.

ج - برامج الأمن والسلامة:

- أي برنامج للسلامة والأمن، يجب أن ينطوي على المكونات التالية:²
- **الأهداف والسياسات:** أول شيء في برنامج الأمن هو وجود سياسة واضحة وخطط من أجل التكفل بأمن العمال وسلامتهم في مواقع العمل.
- **مساندة الإدارة العليا:** أي سياسة للأمن يجب أن تكون مدعومة من طرف الإدارة العليا، بحيث توفر لها شروط نجاحها .
- **التنظيم:** يجب أن تكون هناك قوانين أمنية يتحتم على المؤسسة احترامها وتوفير الشروط الأمنية ، وعلى العامل احترامها بارتداء الألبسة وأجهزة الوقاية.
- **المسؤولية عن السلامة:** يجب على المؤسسة أن تشعر بأنها مسؤولة عن موضوع السلامة، لأن حوادث العمل تؤدي إلى خسارة كبيرة.

¹ بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ص132.

² المرجع نفسه، ص131،132.

- هندسة الأمن: يجب على المؤسسة الالتجاء إلى هندسة الأمن من خلال البحث على أنجع السبل لتجنب الحوادث والوقاية منها.
- تحليل متطلبات السلامة: من أهم ما يجب القيام به هو التعرف على متطلبات السلامة والعمل على توفيرها في مناصب العمل.
- تحليل الحوادث: من العوامل المساعدة على التعرف على أسباب حوادث العمل، تحليل الحوادث في كل دقائقها من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية والعمل على تجنبها مستقبلاً.
- التعليم والتدريب: أحد أساليب الوقاية من حوادث العمل، تكوين العمال من خلال إشعارهم بخطورة الحوادث، وضرورة الحيطة، واستعمال أدوات وقائية.
- بنية العمل: يجب أن يكون العمل منظماً ومصمماً بحيث يكون موضوع الأمن والسلامة أحد العناصر التي يكون العمل قد صمم وفقها.

أهداف برامج الأمن والسلامة:

- ترى الإدارة الحديثة أن أهم أهداف وضع وتنفيذ برامج السلامة هو تحقيق ما يلي:¹
- المحافظة على العاملين من الإصابات وعلى ممتلكات المؤسسة من التكلفة مما يقلل الخسائر المادية والبشرية داخل المؤسسة.
- زيادة شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي تعمل على المحافظة عليهم من الإصابات، مما يدفعهم للعمل بإخلاص.
- رفع سمعة المؤسسة بين أوساط المجتمع الخارجي سواء كان ذلك المجتمع هو الجماهير التي تعمل معها المؤسسة أم الحكومة، أم النقابات الاتحادات العمالية.

II - عناصر الأمن الوظيفي:

1- الأجور:

أ- تعريف الأجور:

تعرف بأنها جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلاله لكافة طاقاته إمكانياته والقيام بالمهام

¹ محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص193.

والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وقد يكون الأجر على أساس وحدة الزمن أو وحدة الإنتاج ، وتنقسم الأجر إلى تعويضات مباشرة وغير مباشرة¹.

تعريف "حماد محمد شطا" : الأجر أو الراتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائقا من الحياة طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري للبلاد، ويتفاوت هذا الأجر أو الراتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي².

ب- أهمية الأجر:

تكتسي الأجر والرواتب أهمية بالغة بالنسبة للعامل، فهي التي كلها تطالب برفع الأجر وزيادتها من فترة لأخرى، كما أن الأجر يعتبر العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لإمكانياتهم، وهناك عدة عوامل مؤثرة في تحديد مستوى الأجر³

تتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو شعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته، أما على مستوى المنظمة، فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي إلى الوظائف التالية:⁴

- الأجر وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها .
- الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

ج- مكونات الأجر:

يمكن تبويب الأجر إلى ثلاثة مكونات هي:

أولا- الأجر النقدي:

يتكون الأجر النقدي من جزئين، جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.⁵

ثانيا- الأجر الثابت:

1 نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2011، ص107.

2 نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ص109.

3 مرجع نفسه، ص109.

4 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2007، ص285.

5 صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988، ص202.

يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حسب العمل الذي يؤدي، وحسب نظام دفع الأجور في المشروع، فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتها بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمين فعادة ما يتم لهم الدفع في نهاية الشهر، والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدما عن كل يوم عمل، أما بالنسبة للعمال الدائمين فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقا للنظام الموضوع والذي يحدد لكل وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل، بشرط أن تكون أيام الغيابات في حدود المدة المسموح بها وفقا للقانون.¹

ثالثا- الأجر المتحرك:

تدفع المنشأة لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية مثل:²

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجه.
- المكافأة التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرض طبيعياً أو ظروف العمل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.
- البدلات التي تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية، نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة.

3- أنواع الأجور:

أولاً- الأجر الزمني المطلق:

وهو الذي يدفع على أساس وحدة الزمن، أي بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر، دون أن تكون هناك علاقة بين الأجور وبين الإنتاج الذي تحقق، وهناك علاقة بين الأجر وبين الإنتاج الذي تحقق، وهناك ظروف يستحسن فيها دفع الأجور على أساس الزمن، ويمكن تلخيصها فيما يلي:³

- عندما يصعب تمييز الوحدات المنتجة أو قياسها.
- عندما لا يكون للعامل دخل في تحديد كمية الإنتاج، كما هو الحال في الإنتاج الذي تحدد سرعته ميكانيكياً.

1 صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، ص203.

2 مرجع نفسه، ص204.

3 أمين أحمد عوض الله: إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ص402، 403.

- عندما يكتنف العمل الكثير من التعطيلات الذي لا يستطيع العامل الهيمنة عليها.

ثانيا- أجر القطعة المطلق:

وهو الذي يدفع على أساس كمية الإنتاج التي تحققت دون أن تكون هناك علاقة بين الأجر وبين الزمن الذي اشتغله العامل، ويحدد في هذا النوع من الأجور ، الأجر الذي يستحقه العامل لإنتاج القطعة الواحدة، وبذلك يحسب أجره بضرب عدد الوحدات التي أنتجها العامل في القطعة الواحدة.¹

ثالثا- الأجر الذي يجمع بين الأجر الزمني وبين أجر القطعة:

وفي هذا النوع من الأجور يعطي العامل أجرا زمنيا كأساس، لا علاقة له بكمية الإنتاج، ثم يعطى علاوة على ذلك مكافأة، أو أجر قطعة إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج القياسي، أي زاد إنتاجه عن حد معين أو عدد معين من القطع، وهذه المكافأة هي عبارة عن أجر القطعة التي أنتجت زيادة عن الإنتاج القياسي.²

هـ- إدارة الأجور:

قد يتساءل البعض لماذا يتقاضى المهندس المعماري أجرا أعلى من عامل البناء؟ والإجابة المنطقية على هذا السؤال هي أن المهندس المعماري أعلى مهارة من عامل البناء، غير أن التساؤل عن التفاوت بين أجور المهندس المعماري والمهندس المدني قد تكون بنفس السهولة، وقياسا على ذلك فإن المقارنة بين هيكل الأجور الخاص بوظائف مختلفة يحتاج إلى نوع آخر من التفكير، إن الأساس في تحديد أجور الوظائف هو تقييم الوظائف.³

وتعرف عملية تقييم الوظائف على أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال مقارنة الوظائف التنظيمية بغرض تحديد الأجر المناسب لها، ويتضح من ذلك أن عملية إدارة التعويضات تهدف إلى تصميم هيكل أجور يتميز بتعظيم العائد من التكاليف الأجور، وتهدف هذه العملية بذلك إلى جذب وتحفيز العمالة والحفاظ عليها من خلال بناء هيكل أجر عادل، ويستخدم مفهوم العدالة هنا ليشير إلى مستوى الأجور الذي يتناسب مع متطلبات أداء

1 أمين أحمد عوض الله: إدارة الإنتاج الصناعي، ص403.

2 مرجع نفسه، ص404.

3 عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2003، ص394.

الوظيفة، غير أنه في كل الأحوال تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف الأجور إلى أدنى حد ممكن، ومن هذا يتضح أن مفهوم العدالة له شقين أساسيين هما:¹

- الشق الأول: يعكس رغبة العاملين في الحصول على عائد مادي مناسب مقابل أداء الوظيفة.
- الشق الثاني: يعكس رغبة المنظمة في تخفيض تكاليف الأجور إلى حد أقصى مكن بما لا يؤثر على جودة الإنتاج.

2- الإشراف:

أ- مفهوم الإشراف:

يعرفه فتوح أبو العزم: "هو عبارة عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية، حيث يعرف هذا المعنى على أنه عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولنموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المسويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة."²

ب- أهداف الإشراف:

للإشراف مجموعة من الأهداف يمكن برازها فيما يلي:³

- التأكد من أن العمل ينفذ وفقا لمبادئ وأصول الإدارة ، ووفقا للخطة والتنظيم والبرامج والتعليمات المقررة.
- الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمنظمة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- التعرف على الأعمال التي تمت مع اكتشاف الصعوبات التي قد تعترض التنفيذ.
- توجيه وتعليم العامل بما يجعله أقل احتياجا للإشراف في المستقبل.
- تقييم قدرة ودرجة إتقان العاملين لأعمالهم وذلك بهدف بحث حاجة العاملين إلى التدريب أو مدى صلاحيتهم للوظائف المسندة إليهم أو لمكافئة المجهود.
- إيجاد التوافق والتنسيق بين جهود العاملين وإثارة الوعي الجماعي بينهم كتكثيف كافة الجهود في اتجاهات تسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

ج- مبادئ الإشراف:

1 المرجع نفسه، ص394،395.

2 يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2007، ص15.

3 إبراهيم عبد الهادي المليجي: الإدارة مفهومها وأنواعها وعملاتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص316.

يتمثل الإشراف في جملة من المبادئ هي:¹

- يجب أن يفهم الفرد ما هو متوقع منه بمعنى أن الموظف الجديد يجب أن يعرف بعض الأمور بعد أن يبدأ عمله مباشرة ، مثل نوع العمل، مكان العمل، مكان الحصول على الموارد والعتاد.
- يجب على المشرف تقدير العمل الجيد باستمرار.
- العمل غير المتقن يستحق النقد البناء، وهنا على المشرف أن يعرف كيف وأين ينتقد العامل.
- يجب أن تتاح الفرصة للعامل من أجل إظهار استعداداتهم لتقبل المسؤولية.
- تشجيع المرؤوسين على تنمية أنفسهم.
- توفير الظروف الصحية الملائمة لأداء العمل بشكل جيد.

د- أنواع الإشراف:

أولاً- الإشراف الديمقراطي:

يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، ذلك أن المشرف يسعى عادة في ظل هذا النمط إلى ضرورة إشراك كل فرد من الجماعة في نشاطها بيده، إنما يوزع المسؤوليات على المرؤوسين ويشجعهم ويحثهم على العمل كما أنه يعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ويستشيرهم.²

ثانياً - الإشراف التسلطي:

يتميز هذا النوع باجتماع السلطة المطلقة بيد المشرف الذي هو واضع سياسة الجماعة ورأس أهدافها وواضع الخطط اللازمة لتنفيذها، وهو كثيراً ما يلجأ إلى استخدام القوة والتخويف بإصدار الأوامر والنواهي.

وفي مناقشة "كاتز كاهن" نتائج مركز بحوث المسح بجامعة ميتشيغن" الخاصة بالإشراف الدقيق أو التفصيلي أو العام، أو الإشراف الذي يهتم أساساً بالإنتاج ، والإشراف الذي يهتم أساساً بالمستخدمين، فالإشراف الدقيق الذي يهتم أساساً بالإنتاج والذي يتضمن تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة بواسطة المشرف، ويتضمن التركيز على الطرق الفنية والعمليات أكثر من الاهتمام بالعمل في محاولة الوصول إلى مستوى عل من الإنتاج.³

هـ- نطاق الإشراف:

1 طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص163.

2 يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ص33.

3 عبد الرحمن محمد العيسوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص186.

من المواضيع ذات العلاقة بالتنظيم الهيكلي وتصميمه هو نطاق الإشراف ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم ، ويوجههم ويخضع هذا التحديد للعديد من العوامل هي:¹

- **طبيعة العمل:** إذا كانت طبيعة العمل صعبة فإنه يتطلب من المدير تخصيص وقت أكبر في الإشراف، وإذا كان العمل يتصف بالسهولة فإن عدد المرؤوسين يكون أكثر.
- **مهارة الرئيس:** إذا كان الرئيس مؤهلاً ، وخبرته عالية وذات كفاءة يكون عدد المرؤوسين أكبر والعكس صحيح.
- **عبء العمل:** أي حجم وكمية ونوعية العمل المكلف به الرئيس، فإذا كان العبء كبيراً يزيد عدد المرؤوسين، وإذا كان عبء العمل قليل يقل عدد المرؤوسين.
- **مهارة المرؤوسين:** إذا كان الموظفون ذوي مؤهلات عالية وكفاءة يمكن للرئيس أن يشرف على عدد أكبر.

3- الرقابة:

أ- تعريف الرقابة:

الرقابة هي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة، وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، ولهذا فإن الرقابة تتعلق بوضع هدف وقياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح والمبيعات، أو أي عامل آخر، كما تهدف كل نظم الرقابة إلى التأثير على سلوك العاملين.²

ب- أهداف الرقابة:

أولاً- أهداف الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية هي الرقابة الذاتية للغدارة على نفسها لذلك تعتبر أكثر تعمقا وتغلغلا في صميم النشاط الإداري للوحدة، وفي الوقت الذي تسعى فيه الرقابة لمنع الانحراف وتحديد أسبابه ووسائل تلافيه فإنها في سبيل الوصول لهذا الهدف تحقق أهداف أخرى جزئية وعلى مراحل متتالية.³

1 على عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص183.

2 بشير العلق: الإدارة الحديثة ، اليازوري، عمان الأردن، 2008، ص30.

3 حسين عبد العال محمد: الرقابة الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2004، ص93.

فالإدارة الدنيا هدفها ضمان سلامة العمل وتجنب الأخطار والإدارة الوسطى هدفها وفرة الإنتاج وسرعة الانجاز، والإدارة العليا هدفها الوصول لتحقيق الخطط المستهدفة في حدود ما أتيح من موارد وفي الزمن المحدد، والرقابة الداخلية من شأنها أن تؤدي إلى ضبط إيقاع العمل داخل الوحدة وإحكام السيطرة عليه، حيث يكون من السهل اكتشاف مواطن الخطأ والانحراف الإداري، وهو أخطر مشاكل الإدارة وأكثرها ضرراً على الأهداف المراد تحقيقها.¹

ثانياً- أهداف الرقابة الخارجية:

هناك أهداف عامة للدولة ككل، وهذه الأهداف يتم تقسيمها إلى أهداف فرعية وأهداف يتولى تنفيذ كل منها وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة كل حسب اختصاصها، فالعملية التعليمية تتولى تنفيذها الوزارة المختصة والهيئات العلمية التابعة لها، وهكذا الأمن والصحة والعدالة، وتتولى وزارة التخطيط وضع الإطار العام للخطة، على أن يتم تمويلها مالياً من الميزانية العامة للدولة، وعلى ذلك فإن الأهداف العامة للخطة هي ذاتها الأهداف العامة التي تسعى الرقابة الخارجية لحمايتها، ويتم تنفيذها مالياً من الموازنة العامة للدولة، سواء كانت تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، وتستعين أجهزة الرقابة في ذلك بكل أنواع الرقابة المالية، أو المحاسبية، أو رقابة الأداء، أو الرقابة القانونية، أو عن طريق رقابة المخالفات المالية.²

ج- الأسس التي تقوم عليها الرقابة:

يجب أن يقوم النظام الرقابي في أي منظمة من المنظمات على مجموعة من الأسس أهمها:³

- ان تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف ومقتضيات العمل الإداري.
- يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب، بحيث تسهم في اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في الوقت المناسب، حتى يتمكن من علاج الموقف قبل استفحاله.
- الموضوعية: وهذا يعني أن تكون المعايير المحددة للرقابة معايير موضوعية، بحيث لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، كأن تكون المعايير الموضوعية معايير كمية يمكن قياسها.
- المرونة: يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة والقابلية للتعديل وفقاً للظروف المتغيرة للعمل، وهذا يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقاً للظروف المتغيرة.

1 حسين عبد العال محمد: الرقابة الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، ص93.

2 المرجع نفسه، ص94،95.

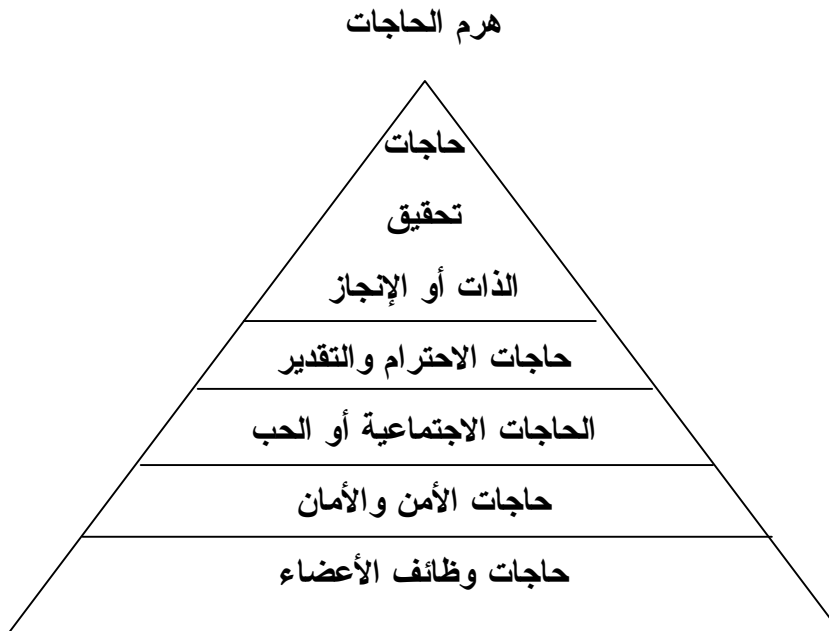
3 على الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، 2005، ص194.

- أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة، حتى يسهل فهمه، بينما النظام الرقابي الذي يتصف بالتعقيد وصعوبة الفهم يصبح ضئيل الفعالية.
- أن تتصف الرقابة بالاقتصاد وهذا يعني أن يكون النظام الرقابي قليل التكاليف، بحيث لا يشكل عبئاً اقتصادياً وتكلفة إضافية على المنظمة.
- أن يقدم نظام الرقابة الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الأوضاع ومعالجة الأخطاء، وهذا يعني أن نظام الرقابة يجب أن لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط الموضوعية، بل من الواجب أن يكون النظام الرقابي نظاماً مثيراً ، بحيث يبين الطريق والأعمال الواجب إتباعها لتصحيح هذه الأمور.

III- نظريات الأمن الوظيفي:

1- نظرية هرم الحاجات لماسلو:

انطلق أبراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محدد من الحاجات ووضع نموذجاً لهرمية هذه الحاجات، مبتئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم، وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم.¹



الشكل رقم (1): يوضح هرم الحاجات لماسلو

1 - صبحي العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص 44.

المصدر: صبحي العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة،

أ- الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء:

وتهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي تقع ضمن هرمية لامتناهية في أولويات إشباعها عندما تبرز الحاجة لإشباعها، ومن هذه الحاجات، حاجة الإنسان إلى الهواء وإلى الماء، والطعام، وإلى الراحة والنوم، وإلى المأوى والملبس والجنس للمحافظة على النسل واستمرار بقاء الإنسان... إلخ.¹

ب- حاجات الأمن:

وتتمثل هذه الحاجات في توفير حاجات الأمن وتأمين البيئة المادية وتواجد مجتمع منظم أيضا، وتتعكس هذه الحاجات في بيئة العمل من خلال توفير وظائف فوائد ومكاسب مضمونة للعاملين²

ج- حاجات الانتماء:

وتتعكس هذه الحاجات من خلال قبول الآخرين للفرد سواء من خلال العائلة أو الأصدقاء أو المجتمع ككل، ويكون الفرد جزءا من الآخرين وجزءا من جماعة العمل أو جماعة الأسرة أو جماعة الصداقة، وتعكس هذه الحاجات على مستوى البيئة التنظيمية للعمل من خلال بناء علاقات تعاون واحترام متبادل مع جماعات العمل والأقسام والإدارات وغيرها³

د- حاجات التقدير:

وترتبط بالحاجة إلى وجود صورة جيدة للفرد ولنفسه وأن يتلقى اهتمام وتقدير واعتراف الآخرين له، أي أن الفرد يجب أن يكون متواجدا أو مدركا وقدرنا من جانب الآخرين، سواء على مستوى العائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المجتمعية، وعلى مستوى المنظمة في المشاركة ومساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.⁴

هـ- حاجات تقدير الذات:

وهي أعلى الحاجات وتهتم بتنمية إمكانيات الفرد وتزيد من كفاءته ليصبح أفضل، ويمكن تحقيق هذه الحاجات من خلال تقديم فرص النمو والإبداع والتدريب للأفراد، لكي يقوموا بمسؤولياتهم على أكمل وجه.⁵

1 صبحي العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ص44، 45.

2 سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص40.

3 المرجع نفسه، ص41.

4 المرجع نفسه، ص41.

5 المرجع نفسه، ص41.

2- نظرية الحاجات لالدرفير:

قدم لالدرفير تعديل لنظرية ماسلو وذلك لتبسيطها، وحددت نظريته ثلاث أنواع للحاجات هي:¹

- الحاجة للوجود والبقاء.
- الحاجة للعلاقات: وهي حاجة الفرد لبناء علاقات طيبة ومرضية مع الآخرين.
- الحاجة للنمو: وتعكس التطوير الجوهرى للأفراد والرغبة في النمو الشخصي والذاتي، بالإضافة إلى زيادة التمييز، وتتشابه كل من النظريتين "ماسلو" و"لالدرفير" لأن لكل منهما شكل هرمي، ويفترض أن الفرد يتحرك إلى أعلى في إشباع حاجاته خطوة واحدة كل مرة، ولكن لالدرفير خفض من عدد الحاجات إلى ثلاثة وعرض الحركة في شكل مركب ليعكس فيه الإحباط، والتي تعني أن الفشل في تحقيق حاجة ذات مستوى أعلى يمكن أن يؤدي إلى أن يرتد لحاجة ذات مستوى أقل، ثم يحققها وهكذا فالعامل الذي لا يستطيع إشباع حاجاته للنمو يمكن أن يحول طاقته لحاجة اجتماعية ذات مستوى أقل أو يعيد توجيه مجهوداته نحو كسب كثير من المال، ويقترح أن الأفراد يتحركون فيه لأسفل ولأعلى في النمو الهرمي اعتماداً على قدرتهم على إشباع حاجاتهم.

- فأهمية تحقيق حاجات الانتماء والذات كما ذكر أحد المديرين الشبان "إذا كان من المفروض أن أقول لك في جملة واحدة لماذا أنا مدفوع بوظيفتي، لأنه عندما أعرف ماذا يحدث وكيف يحدث ودوري في الصورة العامة تجعلني أشعر بأهمية نفسي".²

3- نظرية المساواة:

وهي النظرية التي تركز على فهم وإدراك الأفراد لكيف يعاملون بطريقة عادلة مقارنة بالآخرين، وطبقاً لهذه النظرية، فإن الأفراد يدركون العدالة والمساواة إذا كانوا يتلقون تعويضات مماثلة لما يتلقاه الآخريين المساويين لهم في المساهمات، وفي العمل والمجهود والخبرة والتعليم والمقدرة وهكذا.³

ويقوم الأفراد بتقسيم المساواة والعدالة بنسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث تتم المقارنة بشخص آخر في مجموعة العمل نفسها أو بأخذ متوسط المجموعة ككل، وتتحقق المساواة والعدالة عندما تتساوى النسب المقارنة هذه، وذلك في الحالات الشبيهة أو المتكافئة، ولا تتحقق المساواة عندما يحدث عدم التوازن بين المدخلات والمخرجات، كأن يحصل الفرد على مرتب أو مكافأة مساوية لما يحصل عليه

1 مرجع نفسه، ص42.

2 سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، ص43.

3 مرجع نفسه، ص48.

فرد آخر حديث العمل أو أقل تعليماً أو خبرة، كما تحدث عدم المساواة في الاتجاه الآخر عندما يكتشف الفرد أنه يجني مالا أكثر من غيره يقوم بنفس العمل والمجهود، وقد يؤدي ذلك بهذا الفرد أن يزيد من مجهوداته في العمل ، ومن مستوى تعليمه أو الحصول على أموال أقل من العمل.¹

¹ مرجع نفسه، ص49.

خلاصة:

للأمن الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسات الصناعية ، فالفرد العامل يسعى إلى بلوغ أهدافه المادية والمعنوية من خلال إتباعه لمختلف الطرق التي توفر له الأمن داخل المؤسسة، ولهذا فإن للأمن الوظيفي دور كبير وفعال في زيادة قوة وفعالية أداء الفرد لرفع الإنتاج والقدرة على منافسة المؤسسات الأخرى في سوق العمل.

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمواردها المادية والبشرية، ووضع الخطط السليمة التي يجب أن يسير عليها التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً من طرف رب العمل، ولعل أهم هذه الأهداف هو تحقيق مستوى عالٍ من الأداء عن طريق تدريب عمالها ورفع كفاءتهم واستغلال خبراتهم ومهاراتهم في العمل، بغية زيادة الإنتاج وكذلك تحقيق الكفاية الإنتاجية، وذلك لا يكون إلاّ باتباع الطرق العلمية وتوفير الجو الملائم للعمال داخل التنظيم لرفع مستويات الأداء لديهم.

I - الأداء:

1- مؤشرات الأداء:

أ- دوران العمل: يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسات السوسولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث عرفه بريس جيمس بأنه "دوران العمل هو حركة الأفراد وتنقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى".¹

وقد حدد بريس جيمس ثلاث مصطلحات يمكن أن يتضمنها مفهوم دوران العمل هي:²

أولاً- الحراك: ويقصد به الحراك العمالي الذي يعني التحركات الفعلية للعمال من مصنع لآخر أو الخروج من قوة العمل نهائياً.

ثانياً- الهجرة: وهي الانتقال أي تغيير موطن الإقامة والاستقرار في مكان آخر.

ثالثاً- التعاقب: وهي درجة تحرك العمال داخل أدوار التنظيم الاجتماعي، فالاختلاف بين الأفراد ودرجة تحملهم لتلك الظروف، قد تختلف بين العمال حسب مستوى المهارات وحسب الجنس ذكورا إناثا، وحسب السن، كما يتأثر معدل دوران العمل بظروف المنظمة نفسها وبالعوامل الخارجية.

ب- التغيب: عرفه سارجنت فلورنس بأنه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين، وهذا التغيب الذي يمكن تجنبه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تجنبه، ومنه التغيب هو عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، والمفروض أن يكون حاضرا يؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج.

وبالتالي فإن لهذه الظاهرة آثار بارزة تترتب على المؤسسة الصناعية بصفة عامة وعلى أداء العامل بصفة خاصة، حيث أداء العامل هذا الأخير يتأثر بشكل كبير وواضح بكثرة التغيبات، ولعل أهم الآثار السيئة التي تتركها هذه الظاهرة على المنظمة/ولذلك فإن تغيب العمال يتطلب وجود نسبة من العاملين الإحتياطيين حتى يمكن مواجهة هذه المشكلة، مما يضيف نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجرهم، كذلك يترتب على ما سبق أنه يتعذر قياس نسبة الإحتياطي التي يسببها التغيب أي أن العامل البديل يتقاضى أجرا عن العمل يخضم من مرتب العامل المتغيب بدون عذر.³

1 رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، 2003، ص81.

2 محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص179، 180.

3 رضا قجة: مرجع سابق، ص155.

ويحدث التغيب أيضا عندما يفشل الفرد في الإلتحاق بالعمل في وقت يكون مبرمجا للقيام بأدائه، وليس التغيب عن العمل ظاهرة مقتصرة على الدول النامية فحسب، وإنما هي أيضا موضوع قلق مسؤولي العمل والتطور في الدول المصنعة، إلا أن هذه الظاهرة أكثر أثرا على اقتصاديات الدول المختلفة، والتي لا زالت في بداية عهدها بالتصنيع.¹

ج- الرضا عن العمل: يعرف على أنه قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز، والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.²

ويظهر بشكل عام أن اهتمام المدراء بالرضا عن العمل، يتركز على تأثير أداء العاملين، وقد بينت الدراسات في هذا المجال درجة هذا الاهتمام، لذلك نجد أن العديد من الدراسات التي صممت لتحديد تأثير الرضا عن العمل على إنتاجية العاملين وعلاقة الرضا والإنتاجية، بينت نتائج الدراسات أن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا.

إننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة وليس على مستوى الفرد، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تكون أكثر رضا من المنظمات التي يتميز بها عاملوها برضا أقل.³

2- العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

أ- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن نستطيع قياس ما تحققه من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة والإدارة والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى

1 رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ص155.

2 فاروق عبد فيله، سيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005، ص259.

3 ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلو كالفرد والجماعة، ط1، دار الشروق، العراق، 2003، ص108.

تدني الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الهدف المطلوب إنجازه أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، ويعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج- اختلاف مستويات الأداء: ومن العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة للعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول والموظف غير المنتج.¹

د- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاج أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.²

هـ- التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ الإداري نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

و- الإشراف: يعتبر الإشراف من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلاله المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاية الإنتاجية، ويعرف هاليس الإشراف على أنه "اختيار الشخص الصالح للوظيفة، وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، وتعليمه كيفية أدائه، وقياس أدائه وكفايته للاطمئنان إلى وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو فصل من لا يجديه الإصلاح والمدح والإثابة لكل من استحق للكفاية، وإشباع الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول.

فالممارسات اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلباً أو إيجاباً، حيث أن توفير للمشرف المحيط ملائم عن طريق تحفيز العمال، تنظيم العمل، وبت روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل، ويخفض من معدل دوران العمل والغياب،

1 أحمد السيد كردي: مرجع سابق، ص4.

2 مرجع نفسه، ص5.

وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية، ولا أحد يستطيع أن ينكر أو ينفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسين أداء العمال في المنظمة، وقد قام عدد من الباحثين والعلماء بعدد هائل من التجارب والبحوث ليبرروا أثر نماذج الإشراف في مسائل الإنتاج، والأداء والرضا.¹

ح- الحوافز: يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، ومن أجل كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجه المرغوب فيه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، فجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيد يعتبر من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المؤسسة، وفي هذا الصدد سنركز على واقع التحفيز في ظل المؤسسة الصناعية.

حيث يعرف الأجر على أنه "التمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل" ويعتبر بعض علماء العصر الحديث أن الأجر إذا تواجد بالمؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى أداء جيد، والراحة النفسية للعامل، بل يساعد فقط على اجتناب سخط واستياء العمال، وهذا ما أكده هارزبيرغ 1959م على أساس أن الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، كما أن هناك دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المصانع الإنجليزية، أشارت إلى وجود علاقة متبادلة بين مستوى دخل الفرد والرضا الوظيفي.²

3- إدارة الأداء :

إن عملية الإدارة تم تصميمها لربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع، وفي هذا الصدد فإن هناك افتراضا يقضي بأنه إذا كان من الممكن أن يلبي الأفراد إحتياجاتهم عن طريق تحقيق أهدافهم وفي الوقت نفسه يساهم هؤلاء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد يكون من المحتمل وقتئذ أن يتم تحفيزهم بشكل أكبر ويحققون مستوى أعلى من الأداء.¹

سمات عملية إدارة الأداء الناجحة :

ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:²

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف .

- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين .

1 رضا قجة: مرجع سابق، ص73.

2 مرجع نفسه: ص76، 77.

- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه .
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية مثل التوافق مع الإجراءات القياسية .
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على إحتياجات تطوير الأفراد .
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر إنفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وماينتج عن ذلك من تطوير للثقافة التعليمية .¹
- جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج .

ج- أهداف إدارة الأداء :

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي الأهداف الإستراتيجية والأهداف الإدارية ، وأهداف التنمية ، وفيما يلي تحصيل لهذه الأهداف :¹

أولاً: الأهداف الإستراتيجية :

من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الإستراتيجية، إن أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات ،وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ،ويأتي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المنظمة ،وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل أهمية هذا الهدف ،حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: الأهداف الإدارية :

تعتمد المنظمات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافئات وتحديد الإحتياجات التدريبية والإختيار والتعيين ،ورغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء إلا أن العديد من المدربين يرون أن عملية تقييم الأداء هي أمر لا بد منه ،وأكثر من ذلك فإن العديد من المدربين يكرهون عملية تقييم الأداء،لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي ،وتبدو هذه الظاهرة واضحة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ،ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك .

¹ باري كشواي :مرجع سابق ،91

²مرجع نفسه ص92

ثالثاً: أهداف التنمية :

الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية المهارات وقدرات العاملين ،وفي الحالات التي يلقي فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب ،فإن هدف إدارة الأداء هو ورفع مستوى أداء هؤلاء العاملين ،وغالباً ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين.¹

ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء جوانب القصور الوظيفي فقط ،بل يمتد أيضاً ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إدارة العاملين .

II-تقييم الأداء :**1- تقييم الأداء للعاملين :**

يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المؤسسي للمنظمات، ومن أهم عامل التطوير هو تقييم أداء العاملين ،ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديهم ،و توضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم.²

كما أن تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوى ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلف بإنجازها³

ويهدف تقييم أداء العاملين إلي :

أ-التقييم : إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين ، وإستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كالترقية ، والنقل ، ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية ، وتساعد عملية تقييم الأداء علي إتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي إلي التأثير الإيجابي علي تحفيز العاملين .

كما يهدف تقييم الأداء إلي تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم إطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة ، وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب علي المنظمة تقديمها إلي الموظف ، والتي من الممكن أن تساعده علي معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

1 مرجع نفسه :ص337

2 - بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط الموارد البشرية ، ط1، إيتراك لنشر والتوزيع ، 2005،ص24

3 حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، ص 360.

ب- **التطوير** : حيث يساعد تقييم أداء العاملين علي تقييم برامج وسياسات المنظمة ، والذي يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي ، ويساعد تقييم الأداء علي تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهما الاختيار للموظف وتدريب الموظفين ، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين علي إنجاز أعمالهم بالكفاءة المطلوبة.¹

2- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في الأداء هي :

أ- **طريقة التقدير**: تعتبر هذه من أقدم الطرق وأكثرها انتشارا وتتكون من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقييم الأداء وقد تأخذ هذه المقاييس شكل النموذج المطبوع الذي يتضمن عدد من الخصائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد ،فبالنسبة لعمالة الإنتاج فإن هذه الخصائص عادة ما تنصب على كم الإنتاج المعرفة الفنية بالعمل ،التعاون ،المبادأة وتحمل المسؤولية، أما بالنسبة للعمالة الإدارية فإن مثل هذه الخصائص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية ،القيادة ،التنسيق، والأداء الفعلي ،ويتم قياس كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من النقاط يمثل أحد أطرافه الحد الأدنى ،ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى وتمثل النقاط المتوسطة نوعا من التدرج بين الحد الأدنى والأقصى ، ويعرف هذا المقياس باسم المقياس المستمر ومن ناحية أخرى قد يأخذ هذا المقياس شكل غير مستمر ، وذلك بأن يتم التعبير عن النقاط الدنيا والقصى والمتدرجة بمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض .²

ب- **طريقة المقارنة**: تستخدم طريقة المقارنة بسبب بعض العيوب السابق ذكرها في طريقة التقدير وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما طريقة التقييم والتوزيع الإجباري .

أولاً: طريقة الترتيب :

تنطوي هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بترتيب جميع مرؤوسيه من وجهة نظر إجمالية وفقا لمستويات أدائهم ، وبالتالي فإن هذه الطريقة تؤدي في نهاية إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداء من الأكفأ حتى الأقل كفاءة ، أو العكس وعادة ما يتم الترتيب بأن يقوم الرئيس بتحديد أحسن فرد من أراد المجموعة و كذلك أسوأهم ، وإعطاء الأول ترتيب رقم واحد والثاني ترتيب الأخير ، ثم يقوم مرة

1 حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية، ص 25.

2 زاهد محمد ديري: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، كنوز المعرفة، 2009، ص199

ثانية باختيار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة، الأول ترتيب رقم اثنين والثاني ترتيب قبل الأخير، ثم يقوم بنفس الشيء حتى ينتهي من ترتيب جميع أفراد المجموعة.

ثانياً: طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى تخليص الرئيس من التحيز من عملية التقييم لذلك فإن هذه الطريقة ضرورية لتوزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحى التوزيع الطبيعي.¹

ج- طريقة لتقييم الجماعي : تتضمن هذه الطريقة أن يتم تقييم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس سواء في الوقت الحاضر أو الماضي، على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم.²

إن تحديد ما تريد الإدارة أن تقيمه بالضبط يعتبر خطوة أساسية في زيادة فعالية التقييم لذلك فإن هناك إتجاهاً في المنظمات الحديثة في تقييمها لأداء العاملين والتركيز على خصائص محددة، وذلك ما يحقق الموضوعية في التقييم ويسهل إختيار الوسيلة المناسبة لقياس الصفات المراد الحكم عليها.³

3 - بعض الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء:

ينتج عن تقييم الأداء بعض الأخطاء الشائعة منها:⁴

أ- خطأ الهالة: أي ميل القيم للتأثر ببعض جوانب العامل، الفرد موضع تقييم، أو بخصاله أو بما يرتسم حوله منهالة أو سمعة أو دعاية .

ب- خطأ تشابه أي عندما ينظر المقيم إلى من يقوم بتقييمهم من خلال إعطائه اعتباراً خاصة لخصال ذاته والشخصية التي يراها في نفسه .

ج- خطأ التفوق والتصلب: عادة ما يؤدي لعاملون عملهم بطريقة شخصية مما يؤدي ذلك إلى صعوبة سماع تعليقات عن العمل خاصة في حالة النقد، وفي حالة دخول العاملين في مناقشة ولو كانت بناءة.⁵

III- النظريات المفسرة للأداء:

1- نظرية الإدارة العلمية:

ارتبطت بجهود رائدها فريدريك تايلر لاحظ أن الطرق التي يتبعها العمل في أداء عملهم طرق عقيمة في الأحيان، مما يترتب خسارة و تبذير في الأموال، كما أكد أن علاج الكفاية يتحقق بالإدارة

1 - المرجع نفسه، ص 201.

2 المرجع نفسه ، ص 205.

3 راوية حسن ،محمد سعيد سلطان :إدارة الموارد البشرية ،دار التعليم الجامعي ،الإسكندرية،مصر، 2011،ص279.

4 هاني عبد الرحمن صالح الطويل :الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم ،ط4، دار حامد لنشر والتوزيع،2006،ص356.

5 سعد صادق :إدارة توازن الأداء،الدار الجامعية الإسكندرية ،2004،ص254

الرشيده يده التي تستند على قواعد و مبادئ و أسس علمية ، و قد أوضح ذلك من استخدامه الطرق العلمية في دراسة الحركة و الزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لاداء العمل ، كما قام بالاختيار العلمي للعمال و الأخذ بمبدأ تقسيم المسؤولية بين المدراء و العمال.¹

2- نظرية التكوين الإداري: تنسب إلى الفرنسي هنري فايول ، لقد حدد أربعة عشر مبدأ للإدارة وهذه المبادئ هي:²

أ- تقسيم العمل : ويرتبط هذا المبدأ بالتخصص ويطبق على الأعمال الإدارية والفنية .

ب- السلطة : هي مزيج من السلطة الرسمية والسلطة الشخصية.

ج- النظام : ويعني احترام الاتفاقيات والنظم وعدم الاختلال بالأدوار .

د- وحدة الأمر : وهذا يعني تلقي الفرد الأوامر من مصدر واحد.

هـ- وحدة التوجيه .

و- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .

ح- المكافأة والتعويض: ويرتبط هذا المبدأ بما يقوم به العامل من عمل .

ط- المركزية في اتخاذ القرار .

ي- تدرج السلطة : ويقصد بها تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

3 - نظرية العلاقات الإنسانية: ارتبطت بجهود إلتون مايو ، فلقد كانت التجارب التي قام بها في مصانع الهاوثورن يشكل بداية الطريق لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة وكشف على بعض المبادئ الأساسية:³

أ- إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين .

ب- إن سلوك العضو داخل التنظيم يتأثر بالضغوط الاجتماعية الناشئة عن الفرد .

ج- إن القيادة الإدارية تلعب دورا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم. إن السبيل إلى تحقيق التقارب هو إدماج التنظيم الغير رسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراف العمال.

هـ- إن الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس.

1 محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية، المعهد العالمي للخدمات الاجتماعية، الإسكندرية ، 1997، ص 57-59-62.

2 مرجع نفسه: ص 65-66

3 - رابع كعباش: علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، 2006، ص 117

خلاصة :

وخلص القول أن نجاح الأداء مرتبط بقدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم من جهة ، ومجموعة الشروط والمعايير من جهة أخرى ، وإتباع هذه الشروط والمعايير يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ، وأيضا يؤدي إلى رفع الإنتاج ، وبالتالي تحقيق الكفاية الإنتاجية للمؤسسة .

I - المنهج المستخدم:

إذا كان المنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار – إما من أجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين – وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين، وإذا كانت المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع.¹

ومن خلال هذا فإن طبيعة الموضوع تفرض علينا المنهج الوصفي ، والذي عرفه عبيدات ذوقان على أنه " أسلوب من الأساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية كعلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"²

كما يعرفه محمد شفيق بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".³

والمنهج الوصفي يقوم على دراسة الظواهر كما في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي /أو كفي بما يوضح حجم الظاهرة ، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها ، وتختلف البحوث المعتمدة على المنهج الوصفي على مستوى عمقها، وتتراوح من مجرد وصف الظواهر كميًا وكيفيًا كما هي في الواقع دون دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوثها، مرورًا بالبحوث التي تسعى إلى التعرف على الأسباب المؤدية للظاهرة وصولًا إلى البحوث التي تقترح ما يمكن فعله أو تغييره في الموقف موضوع الدراسة.⁴

II - أدوات البحث:**الاستبيان:**

في البحوث الكمية يتم اللجوء في الغالب إلى الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأولية، وهو مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقًا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات والمواقف، والخصائص الشخصية.⁵

¹ عمار بوحوش، ذنبيات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص43.

² محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل

³ محمد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 1985، ص80.

⁴ عبد المجيد قدي: أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية، ط1، دار الأبحاث، الجزائر، ص50.

⁵ مرجع نفسه، ص104.

كما يعرف على أنه: "مجموعة من الأسئلة تطرح على أفراد عينة البحث ، والتي تعطينا إجابات لتفسير موضوع البحث/" كما يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة عامة التي تجيب عنها أسئلة الاستمارة بناء على مشكلة الدراسة والتساؤلات والفرضيات المطروحة.¹

وهو أيضا عبارة عن قائمة أسئلة مكتوبة، الإجابات عنها من طرف المستجوبين ، وفي الاستبيان ، المستجوبون يقومون بقراءة الأسئلة ثم يحددون توقعاتهم ثم يدونون إجاباتهم.²

III - العينة:

تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه بيانات ميدانية ، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه مجتمع الدراسة الذي تجمع منه بيانات ميدانية"³

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة.

IV - مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أنشأت مطاحن الحضنة بالمسيلة في 02 أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27 في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع الرياض سطيف تحولت إلى شركة رأسمالها يصل إلى 497.000.000 سنة (2005/04/30).

2- المجال الزمني:

تم الاتصال بالمؤسسة ميدان الدراسة في يوم 2013/04/15 تاريخ الزيارات الاستطلاعية ، وإجراء مقابلة مع المسؤول ، وتكررت الزيارات بعد ضبط الاستمارة، وفي 2013/05/07 تم توزيع الاستمارة على العمال وجمعها بعد يومين .

3- المجال البشري:

أجريت الدراسة على عمال مؤسسة مطاحن الحضنة ، حيث قدر مجتمع الدراسة بـ 175 عامل، وأخذت عينة منه قدرها 37 عامل.

4- الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة:

إن الهيكل التنظيمي يمكننا من علاقة تقسيم العمل، والتركييب السلمي والإداري للدوائر والمصالح، وفروع الشركة ، وهذا يمكننا من تحديد الاختصاصات والمسئوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر.

¹ رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث في العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى ، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص219

² عبد المجيد فدي، مرجع سابق، ص104.

³ رشيد زرواتي ، مرجع سابق، ص258.

المدير:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذا التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة، تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي "الهيكلية" للوحدة وتتنوع مهامه إلى النواحي التالية:

أ- قسم التنظيم والتسيير الداخلي ، القسم الهيكلية للوحدة:

أولاً- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة، ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

ثانياً- مسؤول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفق المعايير المحددة ، سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

ثالثاً- المحاسب:

يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

رابعاً- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة، وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني ، وهو المحامي لدى الشركة.

خامساً- مكتب مساعدة الأمن والوقاية:

ومهمته حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة، حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها في مختلف الأخطار.

ب- قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاثة مديريات أساسية هي:

أولاً- مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

-مصلحة التموين: ومن مهامها:

-شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

-مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج

وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج ، والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وعمليات تنفيذه ،

وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

-مصنع التحويل رقم 01: يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد ، بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

-مصنع التحويل رقم 02: ويضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة. كما أن هذه المصلحة تنفرع إلى ثلاثة فروع:

-فرع المحاسبة.

-فرع الطحن.

-فرع الطحن والتوصيف.

كما أنه يوجد في هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة ، وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون، كما تعمل على استمرارية الإنتاج ، وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 240 ساعة، ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

-مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص آلات الإنتاج، وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة /324 ساعة ، وتنفرع هذه المصلحة إلى :

-- فرع الإلكترونيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية، كالثلاجات والمكيفات.

-فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة آلات الطحن والشاحنات .

-مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ، ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتنفرع إلى ثلاثة فروع تتمثل في: فرع استقبال وتخزين الحبوب.

فرع تسيير المخزونات الأكياس.

ثانياً- مصلحة التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة، تحت تصرفها كل من المسيلة، بوسعادة، عين الملح.

ثالثاً- مديرية الإدارة المالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

-مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات ، حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ، ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، وتنفرع هذه المصلحة إلى :

-فرع المالية والصندوق.

-فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبة المبيعات.

- فرع المحاسبات

مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع معطيات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي ، وذلك لإعطاء أكبر كفاءة ، تتفرع هذه المصلحة إلى فرعين هما:

فرع تسيير المستخدمين.

فرع الخدمات الاجتماعية.

مصلحة الوسائل العامة: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات .

- مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بالوسائل الخاصة بالإعلام الآلي ومتطلباته.

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج من المراحل الأساسية التي تبنى عليها عملية البحث، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من مجتمع البحث الذي تجرى عليه الدراسة، كما أنها تهدف أساساً إلى تلخيص كل ما تم جمعه من عينة البحث و تحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية تصف مجتمع البحث، و ذلك بالاعتماد على أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة للبحث .

الجدول رقم (1): يبين توزيع العمال حسب الجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكور | 24 | 64,86% |
| إناث | 13 | 35,13% |
| المجموع | 37 | 100% |

يمثل الجدول رقم (1) توزيع العمال حسب الجنس, حيث أن نسبة الذكور تقدر بـ 64,86% وهو ما يعادل 24 عامل مقابل 35.13% من جنس الإناث أي 13 عاملة من حجم العينة الإجمالي البالغ عددهم 37 عامل, وهذا دليل علي أن المؤسسة تستقطب الذكور أكثر من الإناث وربما هذا راجع إلي العادات والتقاليد السائدة في المنطقة التي ترفض عمل المرأة في هذا المجال باعتبارها منطقة محافظة.

الجدول رقم (2): يبين توزيع العمال حسب السن.

| الفئات العمرية | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 25 سنة | 4 | 10,81% |
| من 25 إلى 35 سنة | 9 | 24,32% |
| من 35 إلى 45 سنة | 10 | 27,02% |
| من 45 سنة فأكثر | 14 | 37,83% |
| المجموع | 37 | 100% |

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية حيث نجد أن أعلى نسبة هي 37,83% سجلت لدى الفئة العمرية 45 فأكثر, تليها الفئتان العمريتان من 35 سنة إلى غاية 45 سنة, ومن 25 إلى 35 سنة بنسبة 27.02% و 24,32% على التوالي, وفي الأخير نجد أقل نسبة عند العمال الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة, 10.81%

ومعنى هذا أن المؤسسة تحتوي على عمال الذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة وهذا دليل على الخبرة والمهارة التي اكتسبها العمال خلال مدة عملهم بالمؤسسة فهذا العمل يتطلب الجهد العضلي والخبرة أكثر من المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 18,91% | 7 | مدرسة قرآنية |
| 13,51% | 5 | ابتدائي |
| 0% | 0 | متوسط |
| 43,24% | 16 | ثانوي |
| 24,32% | 9 | جامعي |
| 100% | 37 | المجموع |

يوضح لنا الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة نجدها لدى أفراد العينة ذوا المستوى التعليمي الثانوي حيث تقدر ب 43,24% وهو ما يعادل 16 عامل يليها المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 24,32% أي 9 عمال، أما 18,91% فهي تمثل العمال ذوا المستوى المدرسة القرآنية فقط، وأقل نسبة نجدها لدى العمال ذوا المستوى الابتدائي بنسبة 13,51% وهو ما يعادل 5 عمال من حجم العينة الإجمالي، في حين لا يوجد أي عامل لديه مستوى تعليمي متوسط، يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لا تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي بل تحتاج إلى الخبرة فقط والتي يكتسبها العمال من خلال فترة عملهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (4): يبين توزيع العمال حسب الحالة العائلية

| النسبة % | التكرار | الحالة العائلية |
|----------|---------|-----------------|
| 29,72% | 11 | أعزب |
| 70,27% | 26 | متزوج |
| 0% | 0 | مطلق |
| 0% | 0 | أرمل |
| 100% | 37 | الجموع |

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة نجدها لدى فئة المتزوجين والتي تقدر ب 70,27% وهو ما يعادل 26 عامل، تليها فئة العازبين بنسبة 29,72% أي 11 عامل من حجم العينة الإجمالي، في حين لا يوجد بين أفراد العينة من هو مطلق أو أرمل.

الجدول رقم (5): يبين توزيع العمال حسب مدة العمل بالمؤسسة

| النسبة % | التكرار | مدة العمل بالمؤسسة |
|----------|---------|--------------------|
| 24,32% | 9 | أقل من 5 سنوات |
| 29,72% | 11 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 13,51% | 5 | من 10 إلى 15 سنوات |
| 32,43% | 12 | من 15 فما فوق |
| 100% | 37 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (5) توزيع العمال حسب مدة العمل حيث نجد أن أعلى نسبة في الفئة العمرية من 15 سنة فما فوق بنسبة 32,43% تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 29,72% وهو ما يعادل 11 عاملاً، والفئتين أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات بنسبة 24,32% و 13,51% على التوالي، وهذا يفسر لنا أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة القديمة التي تملك الخبرة والمهارة فالوظيفة الدائمة والعمل المتكرر يكسب الفرد الخبرة والمهارة وأداء الأعمال.

2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمشور الثاني : البيانات الخاصة بالأجر وعلاقته بالأداء

الجدول رقم (6): يبين الأجر الذي يتقاضاه العامل كافي أم لا

| النسبة % | التكرار | الاحتمالات |
|----------|---------|------------|
| 35,13% | 13 | نعم |
| 64,86% | 24 | لا |
| 100% | 37 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (6) أن ما نسبته 64,86% من حجم العينة الإجمالي يقرون أن الأجر الذي يتقاضونه غير كافي، وهي تعتبر أعلى نسبة، في حين أن هناك بعض العمال يرون أن الأجر الذي يتقاضونه كافي لسد تلبية احتياجاتهم حيث يصل عددهم إلى 13 عاملاً من مجموع أفراد العينة وهو ما يعادل 35,13%، وهذا ما يفسر لنا أن عدم تلبية احتياجاتهم الضرورية للعامل من سكن ولباس إضافة إلى غلاء المعيشة كل هذه الظروف تدفعه إلى البحث عن وظيفة أخرى تكفيه، بدلاً من الوظيفة التي يشغلها ولا تلبي مطالبه، وهذا ما يؤدي إلى تراجع أداء العامل، حيث أن تفكيره في وظيفة أخرى وقضاء وقته في السؤال والبحث عن وظيفة بديلة تؤثر سلباً عليه، وتقلل من حماسه في العمل وهذا ينعكس بالضرورة على أدائه.

الجدول رقم(7): يبين حصول العامل على أجر جيد في الوظيفة التي يشغلها .

| الاحتمالات | التكرار | النسبة% |
|------------|---------|---------|
| نعم | 15 | 40,54% |
| لا | 22 | 59,45% |
| المجموع | 37 | 100% |

من خلال الجدول رقم (7) نجد أن 59,45% من المبحوثين يقولون أنهم لا يحصلون على أجر جيد في الوظيفة التي يشغلونها في المقابل أن نسبة 40,54% من العمال يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه جيد ,ومن خلال الإحصائيات نجد أن أغلبية العمال غير راضين عن أجورهم، وهذا راجع إلى أن الأجر لا يكفي لتلبية مطالبهم من جهة وعدم وجود توافق بين الأجر والجهد المبذول من جهة أخرى.

الجدول رقم(8): يبين رضا العامل على الأجر الذي يحصل عليه.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة% |
|------------|---------|---------|
| نعم | 14 | 37,83% |
| لا | 23 | 62,16% |
| المجموع | 37 | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة نجدها لدى العاملين الذين أجابوا بأنهم غير راضين عن أجورهم تقدر بـ 62,16% وهو ما يعادل 23 عامل مقابل 37,83% أجابوا بأنهم راضين عن أجورهم أي 14 عامل من إجمالي حجم العينة من كلا الجنسين في جميع الفئات العمرية، وهذا ما يفسر لنا أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية الحالية تفرض وجود أجر كبير نوعا ما لسد حاجيات العمال، من غذاء ولباس وسكن وتعليم... وغيرها.

الجدول رقم (9): يبين التوافق بين الأجر والجهد المبذول.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 16 | 43.24% |
| لا | 21 | 56,75% |
| المجموع | 37 | 100% |

يبين الجدول رقم (9) عدم وجود توافق بين الأجر والجهد المبذول من طرف العامل حيث أن 14 فقط من إجمالي حجم العينة أجابوا بأن هناك توافق وتقدر نسبتهم بـ 37,83% في حين أن باقي العمال أكدوا على عدم التوافق بين الأجر والجهد تقدر نسبتهم بـ 56,75% وهو ما يعادل 21 عامل من إجمالي حجم العينة، هذا يؤكد لنا رغبة كل عامل في زيادة أجره حيي يكون هناك توافق ولو بشكل نسبي بين مجهود العامل وجهده، وذلك بما يتلاءم مع المهام التي يقوم بها معنى هذا كله أن للعامل المادي "الأجر" دور كبير في تراجع مستوى الأداء أو تحسنه، والهدف هو تحقيق مطالب المؤسسة وأهدافها.

الجدول رقم (10): يبين ارتباط الأجر بالشهادة.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 9 | 24,32% |
| لا | 28 | 75,67% |
| المجموع | 37 | 100% |

يوضح الجدول رقم (10) أن الأجر ليس له أي علاقة بالشهادة حيث أن أكبر نسبة نجدها لدى العاملين الذين أجابوا بلا 75,67% وهو ما يعادل 28 عامل مقابل ما نسبته 24,32% أجابوا بوجود علاقة بين الأجر والشهادة وهذا ما يثبت لنا أن المستوى التعليمي ليس ضروري في هذه المؤسسة بقدر الجهد العضلي للعامل .

3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمحور الثالث: البيانات الخاصة بالاستقرار وعلاقته بالأداء

الجدول رقم(11): يوضح لنا هل هذه الوظيفة دائمة أم لا.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 22 | 59,45% |
| لا | 15 | 40,54% |
| المجموع | 37 | 100% |

يوضح الجدول رقم (11) أن نسبة 59,45 % أجابوا بأن وظائفهم دائمة وهو ما يعادل 22 عامل مقابل 40,54% وظائفهم غير دائمة أي ما يعادل 15 عامل من إجمالي حجم العينة، ومن خلال هذه النتائج نرى أن الوظيفة الدائمة تحقق للعامل الاستقرار، وتوفر له أجر جيد بما يتلاءم مع مجهوده من جهة، وتوفير حاجاته وحاجات عائلته من جهة أخرى، وهذا ما ينعكس على أدائه ومردوبيته في العمل.

الجدول رقم(12): يبين هل اختلاف الظروف الفيزيائية تؤدي إلى تغيير المنصب و المصلحة أم لا.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 5 | 13,51% |
| لا | 32 | 86,48% |
| المجموع | 37 | 100% |

من خلال الجدول رقم (12) يتضح لنا أن اختلاف الظروف الفيزيائية ليس لها أي تأثير على رغبة العامل في تغيير منصبه أو المؤسسة التي يعمل بها حيث تم تسجيل نسبة 13,51 % من إجمالي حجم العينة يرغبون في تغيير المنصب وهو ما يعادل 5 عمال، في حين أن أغلبية أفراد العينة لا يرغبون في تغيير وظائفهم وهو ما يعادل 32 عامل أي ما نسبته 86,48 % من إجمالي حجم العينة، وعدم الرغبة في تغيير الوظيفة ربما يرجع للحالة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري ككل، فغلاء المعيشة وعدم توفر مناصب عمل أخرى تجعل العامل حريص على عدم ترك وظيفته، وبذلك فإن الظروف الفيزيائية ليست السبب الرئيسي في تغيير الوظيفة بالنسبة لكل عامل، ومعنى هذا كله أن أدائه يتأثر بعوامل أخرى، كالأستقرار في الوظيفة والأجر الجيد... الخ، بالإضافة إلى أن الهدف هو القيام بالعمل دون الاهتمام بالظروف وصعوبة إيجادها في مكان آخر، فسؤ أو مناسبة الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل وقوة ارتباطه، بالعمل، إلا أن ضرورة العمل، والحاجة إليه تحتم تقبل كل الظروف حتى السيئة منها.

الجدول رقم (13). يوضح العلاقة بين مدة العمل بالمؤسسة ووضوح المهام.

| مدة العمل بالمؤسسة | وضوح المهام | نعم | لا | المجموع |
|--------------------|-------------|--------|----|---------|
| أقل من 5 سنوات | 5 | 55.55% | 4 | 44.44% |
| من 5 إلى 10 سنوات | 11 | 100% | 0 | 0% |
| من 10 إلى 15 سنة | 5 | 100% | 0 | 0% |
| 15 سنة فما فوق | 12 | 100% | 0 | 0% |
| المجموع | 33 | 89.18% | 4 | 10.81% |

يبرز لنا الجدول رقم (13) مدة العمل بالمؤسسة وعلاقتها بوضوح المهام، حيث نجد أن الاتجاه العام لمجتمع الدراسة 89,18% موزعة على أربع فئات، أعلى نسبة سجلت لدى المستجوبين الذين أقرروا بأن المهام التي يقومون بها واضحة حيث تصل نسبتهم إلى 100% من إجمالي حجم العينة في الفئات الثلاث على التوالي من 5 إلى 10 سنة، ومن 10 إلى 15 ومن 15 سنة فما فوق وهو ما يعادل 28 عامل في حين أن أدنى نسبة نجدها لدى الفئة الأولى أقل من 5 سنوات حيث تصل نسبتهم إلى 55,55% من إجمالي حجم العينة، كما أن هناك بعض من العمال أجابوا بأن المهام غير واضحة وهي نسبة قليلة مقارنة مع حجم العينة الإجمالي بقدر 44,44%، من خلال هذا يتضح لنا أن هناك بعض العمال فقط ليست المهام واضحة بالنسبة لهم في حين باقي العمال مهامهم واضحة وهذا راجع إلى مدة عملهم بالمؤسسة أكسبتهم الخبرة والتجربة من جهة ومن جهة أخرى أن طبيعة المهام لا تتطلب مستوى تعليمي عالي بل جهد عضلي فقط، ومن خلال هذا فإن مدة العمل الطويلة هي التي تساهم في توضيح المهام وسهولة أداء الأعمال وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أداء العامل داخل المؤسسة، وفي الأخير نستطيع القول أنه توجد علاقة بين مدة العمل بالمؤسسة ووضوح المهام بالنسبة لكل عامل .

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين وجود وظيفة معينة لكل عامل ووضوح مهامه.

| المجموع | لا | نعم | وضوح المهام وظيفة معينة لكل عامل |
|------------|-------------|--------------|-------------------------------------|
| 28 %100 | 4 %14.28 | 24 %85.71 | نعم |
| 9 %100 | 0 %0 | 9 %100 | لا |
| 37 %100 | 4 %10.81 | 33 %89.18 | المجموع |

من خلال استقراءنا للجدول رقم (14) نجد أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قدر ب 89,18% موزعة على فئتين من العمال منهم 85,71% أجابوا بوضوح المهام ووجود وظيفة معينة لكل عامل و 100 أجابوا بأن الوظائف غير دائمة لكن المهام التي يقومون بها واضحة تليها نسبة 14,28% من إجمالي حجم العينة أجابوا بأن المهام غير واضحة على الرغم من أن وظائفهم دائمة، من خلال هذه النسب يتبين لنا وجود علاقة وثيقة بين الوظائف والمهام فكلما كانت هناك وظيفة محددة لكل عامل كلما كانت المهام التي يؤديها واضحة، وهذا ما يساهم في تحسين أداء العامل وزيادة مردوديته داخل المؤسسة لتحقيق المنافسة .

الجدول رقم (15): يظهر لنا العلاقة بين بيئة العمل والاستقرار في الوظيفة وإتقان العمل

| المجموع | انسجام | توتر | بيئة العمل الاستقرار وإتقان العمل |
|------------|--------------|--------------|--------------------------------------|
| 22 %100 | 17 %77.27 | 5 %22.72 | نعم |
| 16 %100 | 10 %62.5 | 6 %37.5 | لا |
| 37 %100 | 27 %72.97 | 11 %32.35 | المجموع |

يظهر لنا الجدول رقم (15) الاتجاه العام لمجتمع الدراسة لدى أفراد العينة الذين يرون بأن الاستقرار وإتقان العمل لا يكون إلا في بيئة تتميز بالانسجام بين عمالها من جهة وبين العمال والرؤساء من جهة أخرى، حيث تقدر نسبتهم ب 77, 27% من إجمالي حجم العينة تليها نسبة 62,5% يرون أن بيئة العمل تتميز بالانسجام حتى ولم يكن

هناك ذلك الاستقرار الذي يؤدي إلى إتقان العمل مقابل 32,35% من إجمالي حجم العينة موزعة كالتالي 37,5% يرون أن بيئة العمل تتميز بالتوتر ولا يوجد الاستقرار الذي يؤدي إلى إتقان العمل، تليها نسبة 22,72% يرون أن بيئة العمل حتى وإن كانت تتميز بالتوتر إلا أن ذلك ليس له أي تأثير في الاستقرار في الوظيفة وإتقان العمل، من خلال هذه الإحصائيات تبين لنا أن الذي يساعد العامل علي أداء المهام المطلوبة منه بإتقان هو بيئة العمل المناسبة، أي يجب عليه تحسين علاقته مع المشرف من جهة ومع العمال من جهة أخرى، كما أنه يجب على الإدارة الاهتمام بتحسين الظروف الفيزيائية في مكان العمل من تهوية وإضاءة مناسبة، والحرارة... الخ، حتى يتمكن العامل من أداء عمله بنجاح وتحقيق مصالح المؤسسة، فسهولة الاتصال بين العمال داخل المؤسسة قد ينشأ عنها مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، وفي نفس الوقت قد تسبب العزلة والقلق والتوتر.

الجدول رقم (16): يبين مدى وضوح المهام

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 33 | 89,18% |
| لا | 4 | 10,08% |
| المجموع | 37 | 100% |

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 89,18 من حجم العينة الإجمالي أكدوا على وضوح المهام التي يقومون بها وهي لا تتطلب أي جهد فكري منهم مقابل 10,08 وهو ما يعادل 4 عمال من إجمالي حجم العينة راو بأن المهام التي يقومون بها غير واضحة نوعا ما، وهذا راجع إلى قصر مدة عملهم بالمؤسسة، ومن خلال هذه النتائج فإن المهام الواضحة تساعد العامل بشكل كبير في أداء وظائفه، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ككل، ويحقق مصالحها وأهدافها في سوق العمل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

الجدول رقم (17): يبرز لنا التهديد والتخويف من طرف المسؤول.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 22 | 59,45% |
| لا | 15 | 40,54% |
| المجموع | 37 | 100% |

من خلال استقرائنا للجدول رقم (17) تبين لنا أن أعلى نسبة نجدها لدى العمال الذين أجابوا بنعم وتقدر ب نسبة 59,45% وهو ما يعادل 22 عامل مقابل 40,54% أي 15 عامل وبالتالي تبين لنا هذه الإحصائيات وجود نوع من التوتر في بيئة العمل، وهذا ينعكس بشكل سلبي على أداء العمال، ويضر في نفس الوقت بمصالح المؤسسة، لذلك من الضروري أن يشعر العامل بالاستقرار في الوظيفة وأن يوفر له جميع الوسائل التي تساعد علي

القيام بمهامه في الوقت المحدد لها، لكن من ناحية أخرى ربما تهديد المسؤول قد يعود إلى حرصه على أداء الأعمال وليس بغرض فصل العمال من وظائفهم.

الجدول رقم(18): يبين التوافق بين الأجر والجهد المبذول وتأثيره على الأداء.

| التوافق بين الأجر والجهد | أحيانا | دائما | نادرا | المجموع |
|--------------------------|--------|--------|--------|---------|
| نعم | 06 | 15 | 02 | 23 |
| لا | 04 | 07 | 03 | 14 |
| المجموع | 10 | 22 | 05 | 37 |
| | %26.08 | %65.21 | %8.69 | %100 |
| | %28.57 | %50 | %21.42 | %100 |
| | %27.02 | %59.45 | %13.51 | %100 |

من خلال استقرائنا للجدول رقم (18) نجد أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قدر ب 59.45% موزعة على فئتين من العمال منهم 65.21% أجابوا بأن التوافق بين الأجر والجهد المبذول له تأثير دائم على الأداء، و 50% من العمال أجابوا بأن التوافق بين الأجر والجهد ليس له أي تأثير على الأداء ، تليها نسبة 13.51% موزعة على فئتين 21.42% صرحوا بأنه يوجد توافق بين الأجر والجهد لكن نادرا ما يؤثر على الأداء، والفئة الثانية تقدر نسبتهم ب 8.69% من العمال راو بأنه لا يجد توافق بين الأجر والجهد ونادرا ما يؤثر على الأداء .

إن هذه النتائج تفسر لنا أن العامل في هذه المؤسسة لا يحصل على الأجر الذي يستحقه، فهو يبذل جهد كبير طيلة اليوم في حين أن الأجر الذي يتقاضاه غير كافي لسد حاجياته الخاصة إذا كان لهذا العامل عائلة مسؤول عليها، ومن خلال هذه الإحصائيات نلمس رغبة كل عامل في رفع أجره بما يتوافق مع الجهد الذي يبذله طيلة اليوم.

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين رضا العامل عن الأجر وإرتباطه بالشهادة.

| المجموع | ارتباط الأجر بالشهادة | | رضا العامل عن الأجر |
|---------|-----------------------|------|---------------------|
| | نعم | لا | |
| نعم | 7 | 5 | 12 |
| %58.33 | %41.66 | %100 | %100 |
| لا | 2 | 23 | 25 |
| %8 | %92 | %100 | %100 |
| المجموع | 9 | 28 | 37 |
| %24.32 | %75.67 | %100 | %100 |

يبرز لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لمجتمع البحث قدر بـ 75.67% موزعة على فئتين 92% نجدها لدى العمال الذين صرحوا بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه ، كما أن هذا الأجر ليس له أي علاقة بالشهادة، و 41.66% أجابوا بأنهم راضين عن الأجر إلا أنه لا يرتبط بالشهادة ، مقابل 24.32% موزعة أيضا على فئتين 58.33% راو بأن الأجر مرتبط بالشهادة وهم راضون عنه ، في حين 8% غير راضين عن أجورهم.

من خلال هذه الإحصائيات يتبين لنا أغلبية العمال غير راضين عن أجورهم ، وهذا يعود إلى الوضعية الاقتصادية والاجتماعية التي نعيشها اليوم ، فكثرة المطالب خاصة على أرباب العائلات تسبب لهم الكثير من المشاكل ، فهي تؤثر علي أدائهم وتقلل من حماسهم ودافعيتهم في العمل ، فأغلبية العمال صرحوا بأن الأجر ليس له أي علاقة بالشهادة باعتبار أن المؤسسة لا تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي ، فهي تتطلب الجهد العضلي أكثر منه فكري ، وهذا ما يدفع بالعمال بالمساواة بينهم في الأجر.

الجدول رقم (20): بين التهديد والتخويف الذي يتعرض له العامل من طرف المسؤول بالفصل من الوظيفة .

| الاحتمالات | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| نعم | 25 | 67,56% |
| لا | 12 | 32,43% |
| المجموع | 37 | 100% |

يوضح الجدول رقم (20) أن أعلى نسبة 67,56% نجدها لدى العمال الذين أقرروا بأنهم يتعرضون للتهديد وهذا ما يعادل 25 عامل من حجم العينة الإجمالي مقابل 32,43% أي ما يعادل 12 عامل أجابوا بأنهم لا يتعرضون للتهديد تفسر لنا هذه الإحصائيات الأسلوب الذي يتبعه المسؤول في المؤسسة ، المتمثل في تهديد العمال وتخويفهم بالفصل من الوظيفة ، وهذا ما يشعر العامل بأنه لا يمتلك وظيفة ويمكن التخلي عنه في أي لحظة رغم حاجته الماسة لهذه الوظيفة ، لكن الطريقة التي يتبعها المسؤول قد ترجع إلي حرصه على العمل ، والحد من تسبب العمال، والقضاء على روح الاتكال بينهم .

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

يؤثر الأجر على أداء العامل داخل المؤسسة .

إن الفرضية القائلة بأن الأجر يؤثر على أداء العامل قد تحققت نسبياً، وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم (6) بنسبة 64,86% وهو يرجع إلى أن الأجر الذي يتقاضاه العامل غير كافي في تلبية احتياجاته الضرورية وتحسين مستوى معيشته، كما تدل نسبة 56,75% على عدم التوافق بين الأجر والجهد المبذول على الأداء ، وبالتالي فإن إنخفاض الأجر الذي يوضحه لنا الجدول رقم (07) بنسبة 59,45% وتدني مستوى المعيشة وبذل جهد كبير في العمل يؤثر على نفسية العامل وتجعله غير متحمس لأداء وظيفته، ذلك أن رفع الأداء لا يقتصر على قدرات العامل فقط بل على الأجر الذي يتقاضاه، حيث أن نسبة 62,16% من العمال غير راضين عن أجورهم ، و معنى هذا كله أن ارتفاع الأجر يؤدي إلى زيادة دافعية العامل وتحسين مستوى معيشته وبالتالي رضاه عن الأجر يؤثر بشكل كبير على أدائه .

2 _ يؤثر الاستقرار في الوظيفة على أداء العامل داخل المؤسسة .

إن الفرضية القائلة بأن الاستقرار يؤثر على أداء العامل، تحققت بنسبة 59,45% وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم (11)، حيث أن الاستقرار في الوظيفة أحد شروط الأداء الجيد فشعور العامل بأن الوظيفة التي يشغلها دائمة تؤثر بشكل إيجابي على أدائه وأداء المؤسسة كما أن التهديد والتخويف بالفصل من الوظيفة يؤدي إلى تراجع مستوى أداء العامل وهذا ما تدل عليه الإحصائيات حيث تصل النسبة إلى 67,56%، لذلك من الضروري توفير بيئة عمل مناسبة لكل عامل، فعلاقة العامل مع زملائه من جهة ومع الرؤساء من جهة أخرى تؤثر بشكل كبير على أدائه سواء إيجاباً أو سلباً، وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم (16) حيث تصل النسبة إلى 77,27% وهي نسبة تدل على الانسجام في بيئة العمل.

النتيجة العامة للدراسة:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكن أن نبرز نتيجة البحث المتمثلة في تأثير الأمن الوظيفي على أداء العامل، وهذا من خلال الفرضية العامة التي تتلخص فيما يلي:

يؤثر الأمن الوظيفي على أداء العامل داخل المؤسسة .

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على المؤسسة الصناعية الجزائرية لمدينة المسيلة مطاحن الحضنة تبين لنا أن للأمن الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسة فهو أحد الشروط الضرورية التي يضمن من خلالها العامل حقوقه وتساعده على أداء واجباته على أكمل وجه، فالأجر الجيد والكافي لتلبية مطالب العامل والوظيفة الدائمة التي تشعره بالاستقرار وتزيد من دافعيته وحماسته في العمل وتدفعه لتحسين أدائه تعتبر أحد مؤشرات الأمن الوظيفي، ومن خلال هذه الطرح فإن للأمن الوظيفي أثر كبير على أداء العامل داخل المؤسسة.

خاتمة :

قد تتحسن نتائج المؤسسة من سنة إلى أخرى ،وقد تتحقق أهدافه جزئية تكون قد رسمتها، وهذا ما لمسناه بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية ،إلا أن الأداء الوظيفي يبقى متوسط نوعا ما أما ما يجب أن يكون عليه ،وذلك نظرا لعدم توفر الشروط الملائمة للأداء الجيد ،وكانسجام بين العمال من جهة والإستقرار، الذي يعتبر أحدث شروط الأمن ،لذا فإذا أردت المؤسسة تحقيق أهدافها فلا بد لها أن تهىء المناخ الجيد والسليم والخالي من التعقيدات والمشاكل التي يمكن أن يواجهها عمالها، والتسهيل ،مهامها ومن أجل ضمان مستوى أداء مرتفع لكل عامل وبالتالي رفع أداء المؤسسة في نفس الوقت، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة تسعى لغزو الأسواق ومنافسة المؤسسات الأخرى إن أمكنها وبعدها تم عرضه سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي ،اتضح لنا مدى أهمية الأمن الوظيفي لكل عامل داخل المؤسسة ،فهو يساهم في تحسين أداء العامل وزيادة دافعيته للعمل ،وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة ككل .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم الاجتماع

استمارة استبيان :

علاقة الأمن الوظيفي بأداء العامل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة - المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

بتقة ليلي

إعداد الطالبة:

لكحيلة عائشة

هذه المعلومات تستخدم لغرض علمي فقط لا لغرض آخر.

السنة الجامعية: 2012 - 2013

المحور الأول : بيانات أولية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن : (...) سنة .

3-الحالة العائلية:

أعزب مطلق

متزوج أرمل

4-المستوى التعليمي:

المدرسة القرآنية متوسط

ابتدائي جامعي

5-مدة العمل بالمؤسسة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: بيانات حول الأداء

6-هل الأجر الذي تحصل تتقاضاه كافي ؟ نعم لا

-في حالة الإجابة بلا هل ذلك يؤثر على أدائك؟

أحيانا نادرا دائما

7-هل تحصل على أجر جيد في الوظيفة التي تشغلها ؟ نعم لا

8-هل أنت راضي على الأجر الذي تحصل عليه ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا هل هذا يؤدي إلى :

تدني مستوى المعيشة إنخفاض مستوى الأداء

إنخفاض الدافعية أخرى تذكر

9- هل تجد أن هناك بين الأجر والجهد المبذول ؟ نعم لا

-إذا كانت الإجابة بلا هل ذلك يؤدي إلي تراجع مستوى الأداء؟

أحيانا دائما نادرا

10- هل توزيع الأجر مرتبط بالشهادة ؟ نعم لا

11- هل يتم تحقيق المطالب المادية لعامل دون آخر ؟ نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم هل ذلك يقلل من حماسك في العمل ؟

أحيانا دائما نادرا

المحور الثالث: بيانات حول الاستقرار.

12- هل تشغل وظيفة معينة ؟ نعم لا

13- هل هذه الوظيفة دائمة ؟ نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم هل هذا له تأثير على أدائك؟

أحيانا دائما نادرا

14- هل أنت راضي عن الوظيفة التي تشغلها؟ نعم لا

15- هل هناك غموض حول مستقبلك الوظيفي ؟ نعم لا

16- هل المهام التي تقوم بها واضحة ؟ نعم لا

-في حالة الإجابة بلا هل لهذا تأثير على أدائك ؟

أحيانا دائما نادرا

17- هل تتعرض لتهديد والتخويف من طرف المسؤول ؟ نعم لا

-إذا كانت إجابتك بنعم هل لذلك تأثير على مردودك في العمل؟

أحيانا دائما نادرا

18-هل الاستقرار في الوظيفة يجعلك تؤدي عملك بإتقان؟ نعم لا

19-في رأيك هل تدفعك سوء معاملة المشرف للتغيب؟

دائما أحيانا نادرا

20-هل اختلاف الظروف الفيزيائية "الحرارة، التهوية، الرطوبة... "يدفعك لتغيير المنصب أو

المصلحة؟ نعم لا

21-هل توفر المؤسسة الخدمات الاجتماعية؟ نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم هل يدفعك هذا إلى :

عدم مغادرة المؤسسة إرتفاع الروح المعنوية

زيادة المردودية أخرى تذكر

22-هل البيئة التي تعمل فيها تتسم ب:

التوتر الانسجام

في كلتا الحالتين كيف يؤثر ذلك على أدائك.....

قائمة المراجع والمصادر

أولاً : الكتب

- 1-أحمد أمين عوض الله : إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 2-أحمد أمين ماهر:إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2011.
- 3-لإبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة مفومها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 4-باري كشوري :إدارة الموارد البشرية، ط2، للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006
- 5-بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط، الموارد البشرية، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، 2005.
- 6-بشير علاق : الإدارة الحديثة، اليازوري، عمان الأردن، 2008.
- 7-هاني عبد الرحمان صالح الطويل :الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 8- زاهد محمد ديري : إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، كنوز المعرفة، 2009.
- 9- حسن إبراهيم بلوط : إدارة المارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان .
- 11-حسين عبد العال محمد: الرقابة الإدارية في علم الإدارة القانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2004
- 12-طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة، مصر، 2007 .
- 13-يوسف عنصر : الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 .
- 14-كامل محمد عويضة : علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 1996 .

- 15-ماجدة عطية : سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق، العراق، 2003 .
- 16-محمد بهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية، المعهد العالمي للخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، مصر، 1997 .
- 17- محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004 .
- 18-محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 19-محمد عبد المولى الدقس : علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005 .
- 20- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 .
- 21-نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، 2011 .
- 22- سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، السعودية .
- 23-سعاد فائق البرقوطي : أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000 .
- 24-سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005 .
- 25- سعد صهدق بحيري : إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 26-عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003 .
- 27-عايدة سيد خطاب : العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، 2011 .
- 29-عبد الرحمان محمد العيساوي : دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 1997 .
- 30-علي الضلاعين : أساسيات إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، 2005 .
- 31- علي عباس : أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة، 2004 .

32-فاروق عبده فلية، سيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005 .

33-صلاح الشناوي: إدارة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003 .

صلاح الدين عبد الباقي، عبد الخفي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988.

34-صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2005.

35-رابح كباش: علم الاجتماع تنظيم، مخبر علم الاجتماع، 2006.

36-راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011.

37-رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط 1، شركة باتنت، الجزائر، 2003.

ثانيا: القواميس :

38-ابن منظور: لسان العرب، ط1، الدار المتوسطة للنشر و التوزيع، تونس، 2005 .

39-المنجد في اللغة و الإعلام، ط4، المكتبة الشرقية للنشر و التوزيع، لبنان، 2003.

ثالثا:المجلات :

40-أحمد السيد الكردي، مجلة الأداء الوظيفي، العدد 53، ماي 2010.

الرسائل العلمية :

41-طارق فرح عبد الله عركوك، الأمن الوظيفي يؤدي العاملين من جهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام بتعليم العاصمة المقدسة ، لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة أم القرى .

42-خالد بن عبد الله الحنيطة: القيم التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على العاملين بالخدمات الطبية لمدينة الرياض، 2003.