



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

عنوان المذكرة:

العلاقات الصناعية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج وتسويق الحصى المفتت
(Group Gica) وحدة أولاد سيدي إبراهيم بالمسيلة

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع والديمقراطية تخصص تنظيم وعمل
نظام LMD

إشراف الأستاذ:

صيدحاتم

إعداد الطالب(ة):

محي الدين خيرة

السنة الجامعية: 2012-2013

فهرس المحتويات

مقدمة.....أ-ب

الجانف النظرى

الفصل الأول: مقارنة منهجية للبحف

أولا: اسباب اختيار الموضوع.....	4
ثانيا: أهمية الموضوع	4
ثالثا: أهداف الموضوع.....	4
رابعا: الاشكالية	5
خامسا: الفرضيات	7
سادسا: تحديد المفاهيم	7
سابعا: الدراسات السابقة.....	10
ثامنا: منهج الدراسة	14
تاسعا: مجتمع الدراسة والعينة	15
عاشرا: الأدوات المستعملة	16

الفصل الثاني: العلاقات الصناعية

تمهيد	19
أولا:نشأة وأهمية وأهداف العلاقات الصناعية	20
I-نشأة العلاقات الصناعية	20
II - أهمية العالقات الصناعية	20
III-أهداف العلاقات الصناعية.....	21
IV-أطراف العلاقات الصناعية	21
ثانيا:إدارة العلاقات الصناعية، المدير (القيادة) ووسائل تنظيم العلاقات الصناعية، ومشاكلها	23
I-إدارة العلاقات الصناعية	23
II-المدير (القيادة).....	26
III-وسائل العلاقات الصناعية.....	30
IV-مشاكل العلاقات الصناعية	33
ثالثا:النقابات العمالية	36
I-نشأة العلاقات العمالية	36

36	II-أنواع النقابات العمالية
38	III-أهداف النقابات العمالية
40	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

42	تمهيد
43	أولاً - مسببات ونواتج الرضا الوظيفي والوسائل التي تبعث به.
43	I- مسببات الرضا الوظيفي
47	II- الوسائل التي تبعث بالرضا الوظيفي
48	III- نواتج الرضا الوظيفي
49	ثانياً - أبعاد الرضا الوظيفي وقياسه
49	I-أبعاد الرضا الوظيفي
50	II- قياس الرضا الوظيفي
52	ثالثاً - نظريات الرضا الوظيفي
52	I- نظرية العاملين
54	II - نظرية القيمة
54	III - نظرية ماسلو للحاجات
57	IV - نظرية الإدراك
58	خلاصة الفصل

الجانب الميداني

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

60	I- مجالات الدراسة
62	II- عرض ووصف خصائص العينة
67	III- الفرضية الأولى
76	IV- الفرضية الثانية
88	-الاستنتاج العام
91	خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	يوضح توزيع العينة حسب السن	01
62	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	02
63	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
63	يبين توزيع العينة حسب مدة العمل بالمؤسسة	04
65	يبين وصف العلاقة القائمة بين الرئيس والمرووس وعلاقتها بالشعور بأنه جزء من المؤسسة	05
66	يوضح تعامل الرئيس في حالة خطأ في إنجاز العمل	06
67	العلاقة بين السماح بالنقاش مع الرؤساء بالحصول على ترقية	07
68	يوضح العلاقة بين سماع الرئيس للشكاوي بالتفكير في مغادرة المؤسسة	08
69	يوضح العلاقة بين الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس وبين التفكير في مغادرة المؤسسة	09
71	يبين علاقة استشارة المدير العمال في اتخاذ القرارات بشعورهم أنهم جزء من المؤسسة	10
72	يوضح العلاقة بين اهتمام المدير بشكاوي العمال بتقدير الإدارة للمجهودات المبذولة من طرف العمال	11
76	بين علاقة الانتماء إلى نقابة بتناسب الأجر مع مؤهلات العامل	12
77	وقدراته	
78	يبين العلاقة بين الرضا على مستوى العلاقات بالشعور بأنه جزء من المؤسسة	13
79	يوضح إنعقاد إجتماعات بين الإدارة والنقابات العمالية	14
80	يبين حدوث إضراب	15
81	إنعقاد مفاوضات جماعية بين الإدارة والعمال وممثليهم بتناسب الأجر مع المؤهلات والقدرات	16
83	يبين علاقة الأسلوب الأمثل في حل المشكلات والنزاعات بالتفكير في مغادرة المؤسسة	17
84	يبين علاقة بين أن هناك أسلوب تفاوض بين الإدارة والعمال وتقدير المجهودات المبذولة من طرف العمال	18

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 الشكر الجزيل إلى كل من قدم

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

ونخص بالذكر أستاذي المشرف الأستاذ صيد حاتم الذي لم ييخل علي بملاحظاته

ونصائحه فكان نعم المرشد ونعم الموجه لي .

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

تنظيم وعمل الذين تتلمذنا على أيديهم

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع للأسباب التالية :

1_ رغبتنا الجامحة في معرفة تأثير العلاقات الصناعية على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة

الصناعية الجزائرية.

2_ إحساسنا بوجود بعض المخاطر التي تتجر عن سوء العلاقات الصناعية بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.

3_ نقص الدراسات والبحوث العلمية التي تربط بين العلاقات الصناعية والرضا الوظيفي.

ثانياً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

إن هذه الدراسة لها أهمية كبيرة، حيث إن هذا الموضوع يدرس العلاقات الصناعية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل، وبذلك فإن هذه الدراسة تبين وتظهر الجوانب الخاصة بالعلاقات الصناعية التي لها وقع واثـر على رضا العامل، وكذلك يعود اهتمامنا أيضاً بأهمية الرضا الوظيفي في حد ذاته كونه عامل مهم في تحسين الأداء وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة .

ثالثاً: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق بعض النقاط نذكر منها :

1_ السعي إلى معرفة مدى مساهمة العلاقات الصناعية الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

2_ السعي إلى معرفة مدى مساهمة نمط المدير القيادي المتبع داخل المؤسسة الصناعة في رضا الفرد عن العمل.

3_ محاولة استكشاف الأساليب والوسائل المستخدمة من طرف النقابات العمالية الأكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك معرفة الدور الفعلي لهذه النقابات.

رابعاً: الإشكالية:

تعتبر العلاقات الصناعية أهم عنصر داخل المؤسسات وهي تعتمد أساسا على وجود علاقة بين الإدارة ونقابات العمال من ناحية وعلاقة أخرى بين ممثلي الحكومة ووزارة القوى العاملة و الإدارة في تنفيذ القوانين و القرارات الخاصة بتشغيل العمال وساعات العمل المقدرة، وتطبيق القواعد الخاصة بتشغيل العمال..... إلخ.¹

فهذه العلاقة ظهرت خلال الثورة الصناعية ،حيث كانت تقوم بين صاحب العمل و العمال، وهذا يدل على أن محيط العمل هو الذي يخلق هذه العلاقة وفي الآونة الأخيرة أصبحت هذه المصانع تحتوي على عدد كبير من العمال وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بجانب العلاقات بين الإدارة و العمال وذلك بغية تحسين الظروف داخل العمل و بالتالي الزيادة في الإنتاجية وتعتبر المحافظة على العلاقات بين الإدارة و العمال أمر مهم في السياسات العمالية في كل دولة متحضرة .

فمن خلال هذه العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوس نلمس داخل المؤسسة نمط قيادي معين يتخذه الرئيس من خلال سير العملية الإنتاجية حيث يؤثر نوع القيادة المتبعة على نفسية العمال، ويظهر هذا مثلا من خلال مستوى أدائهم أو من خلال عدم استقرارهم في العمل.

فيجب أن تكون للعمال هيئة تمثلهم وتقوم بالدفاع عن حقوقهم و تتولى توحيد كلمتهم وهذا ما أدى إلى تأسيس ما يسمى بالنقابات العمالية بحيث أن لهذه النقابة دور أساسي في عملية التفاوض و التشاور مع الإدارة من أجل المطالبة باحتياجات ومتطلبات الحياة العملية الخاصة بالعمال، كمثلا الدفاع عن الأجور العادلة أو توفير الظروف الملائمة في العمل..... إلخ.

ولعل من أسباب تأسيس هذه النقابات هو تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وهذه الأخير يشير إلى قدرة الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه و التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته.²

أي أن الفرد يميل إلى عمله من خلال بعض الجوانب مثلا الأجور، ظروف العمل، نمط الإشراف..... إلخ

و رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى تحسين أدائه وبذلك تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، ومن خلال أهمية الرضا الوظيفي للعمال فقد نال اهتمام الكثير من الباحثين و الكثير من الدراسات و البحوث الامبريقية كمثلا مدرة العلاقات الإنسانية ، و يوجد أيضا ما يسمى بعدم الرضا عن العمل وهذا ما نلاحظه منتشرا في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تظهر آثاره على إضرابات العمال مثلا أو عدم استقرارهم في العمل أو كثرة غيابهم .

وعليه فإن لرضا العمال أهمية كبيرة داخل المؤسسة الصناعية، فبرضا العمال تحقق المؤسسة أهدافها الحالية و المستقبلية وبهذا تصل إلى الرقي و الازدهار، وفي بعض الأحيان تعجز المؤسسة على تحقيق رضا الفرد العامل، وهذا ما يؤدي إلى الانخفاض في الأداء، و بالتالي يسبب انخفاض في إنتاجية المؤسسة.

هذا التباين الذي يظهر من خلال المقارنة بين رضا عمال المؤسسة ورضا عمال مؤسسة أخرى، قد يعود إلى عدم قوة ومتانة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في محيط العمل، أو إلى عدم توفير وسائل التنظيم الخاصة بعلاقات العمل.

ومن خلال الربط بين هذه المعطيات السابقة يمكن أن نطرح التساؤل كما يلي :

التساؤل الرئيسي: ما مدى مساهمة العلاقات الصناعية الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى مساهمة المدير في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ما مدى مساهمة النقابات العملية في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

خامسا: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

إن العلاقات الصناعية الرسمية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:

كلما كان نمط المدير القيادي أكثر ديمقراطية كلما كان مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.
كلما كانت النقابات العمالية تميل إلى الأسلوب التشاربي التعاوني كانت أكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي أكثر من أي أسلوب آخر.

سادسا: تحديد المفاهيم

العلاقات الصناعية:

عرف محمد نجيب توفيق، و عبد الله محمد بازركة العلاقات الصناعية بأنها تنظيم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل في إحدى المنشآت الصناعية لكافة مستوياتها.¹
ويعرفها قياس المؤمن، ومحي الدين أمين يوسف بأنها تنمية روح التعاون بين الإدارة و العاملين، حيث ركز تايلور هنا على الفصل بين الإدارة ودور العاملين، فالإدارة تتولى عمليات التخطيط و التوجيه ويتولى العاملون عمليات التنظيف، مع بناء علاقات رسمية محددة بينهما ضمن إطار تعاوني تكافلي، حيث لا يمكن الإدارة أن تعمل دون العاملين ولا يمكن العاملين العمل دون الإدارة.²

أما إجرائيا فنقصد بالعلاقات الصناعية هي تلك العلاقة التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس، وتكون بطريقة رسمية حيث تحدث داخل العمل، وتكون النقابات العمالية هي همزة الوصل بين هذان الطرفان (الرئيس و المرؤوس)، بحيث أنها تقدم حولا لكلاهما من خلال بعض الوسائل الخاصة بتنظيم العلاقات.

II - الرضا الوظيفي :

الرضا لغة: هو من فعل رضا ورضوان، ومرضاة بمعنى زال . واستعاد هدوءه و رضي .، أي راضي جمع رضات، قنع بالشيء غير متذمر وغير مشتكي لما هو فيه، مثلا راض عن عمله.¹ أما اصطلاحا عرفه لوك louke بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العلمية، وينتج الرضا الوظيفي من إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة.²

ويذهب بعض الباحثين مثل "مورس" N.Morse، و"فلويدمان" Floyd Mann إلى أن الرضا عن العمل يشير إلى الإنتاج في العمل ويرتبط هذا الارتياح بالتوقعات التي ينتظرها فرد معين من وضع معين، وما يحصل عليه منها.

وتعرفه عابدة سيد خطاب بأنه يعبر عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل و بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل.³ أما تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا، هو شعور الفرد العامل بالارتياح وذلك عن طريق ممارسته للعمل، أو هو إشباع الحاجات المادية و المعنوية للفرد العامل الناجمة عن العمل الذي يقوم به.

III - القيادة:

القيادة لغة: مصدر القائد، وكل شيء جبل أو مسنات كان مستطيلا على وجه الأرض، فهو قائدٌ، وظهر من الأرض يقود وينقاد ويتقاود كذا ميلا . أما اصطلاحا: فيعرفها محمد عاض غيث بأنها مؤسسة التأثير و السلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة، عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتتص الوظيفة القيادية أساسا على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة.

ويعرفها أيضا كامل محمد محمد عويضة على أنها مجموعة السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة و هي عبارة عن توجيه وضبط و إثارة سلوك و اتجاهات الآخرين.

أما إجرائيا فنقصد بالقيادة هي عملية تأثير القائد على مجموعة من الأشخاص،حتى يكون له تأثير على سلوكات هؤلاء الأشخاص ونشاطاتهم وذلك سعيا لتحقيق الأهداف.

IV- النقابات العمالية:

حيث يعرفها عبد الغفار حنفي بأنها عبارة عن تنظيم يجمع القوى العاملة، يتم تكوينه بهدف حماية وتنمية المصالح الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية لأعضائه من خلال المفاوضة و الاتفاق الجماعي.¹

وكذلك يعرفها عبد الباري بأنها نقابة عمال تمثل العاملين وتدافع عن مصالحهم وتسعى إلى تحقيق مكاسب لهم من خلال علاقة قانونية بينها وبين المنظمة.²

أما النقابات العمالية إجرائيا فهي عبارة عن هيئة عمالية يتم تكوينها من أجل الدفاع عن مصالح العمال، وتحقيق مطالبهم، كمثلا الأجر، تحسين ظروف العمل... إلخ، وكذلك هي تقوم بالتنسيق بين مصالح العمال ومصالح المنظمة.

1

2

سابعاً: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة تعتبر الطريق الموجه للباحث، حيث يستمد الباحث منها تصورات، وهذا ما جعلنا نبحث عن بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، ومنها:

I- الدراسة الأولى:

هي للطالب مصطفى بوجلal "استقلالية المؤسسة العمومية الصناعية وأثرها على علاقات العمل والإنتاج" في مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية، المسيلة، سنة 2001.

1- التساؤل: إن نظام الاستقلالية كنمط جديد للتسيير، هل يمكن أن يقودنا إلى اعتباره وسيلة جذرية في التغيير الاجتماعي نحو التقدم وأداة إصلاحية لإعادة الاعتبار للمؤسسة العمومية التي تغطي عليها الأسلوب البيروقراطي والتسيب واللامبالاة، وهل بفضلها يمكن للمسئول المسير رد الاعتبار لمكانته في أداء مهامه وصلاحياته متحرراً من نفوذ الوصاية وهيمنة السلطة؟ أم أنها عبارة عن مرحلة تمهيدية للخروج بالقطاع العمومي الصناعي نحو الخصوصية، وبالتالي اندثار هذا الإرث الاجتماعي بطرق احتيالية للتخلص منه بصفة تدريجية .

2- الفرضيات :

الفرض الأول: نظام الاستقلالية يؤدي إلى المشاركة الفعالة للعمال في التسيير و المراقبة ورفع الإنتاج لصالح المؤسسة العمومية الصناعية .

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

الفرض الثالث: بسبب تدهور المؤسسة العمومية الصناعية ناتج عن التسيير البيروقراطية .

الفرض الرابع: الآثار المترتبة عن تنفيذ نظام الاستقلالية ليست بمعزل عن الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني .

3- النتائج:

_ إن نتائج البحث أثبتت بان الفرض في الاتجاه المعاكس، عدم إثبات فعالية المشاركة للعمال في التسيير والمراقبة ومن الإنتاج أصبح يخضع للطلب بحيث المؤسسة تعمل بحجم الكمية المطلوبة من طرف الزبون، دوناً لأخذ بعين الاعتبار وارتفاع أو انخفاض الإنتاج الصناعي المطلوب.

_ يستنتج الباحث بان العامل يتمسك فعلاً بحقوقه المادية و المعنوية، ولكنه أصبح يحتفظ من جراء وجود صراع نقابي، لأدنى المطالب على الأقل تجديد الاتفاقية مع مسؤولي المؤسسة الفاعلين.

_ بالنسبة للفرض الثالث الذي يشير إلى أن سبب تدهور المؤسسة الصناعية ناتج عن التسيير البيروقراطي، إن الخلفية التاريخية لنظام التسيير في المؤسسة و المراحل التي مرت بها قد بين وبشكل جلي أن للرئاسة القانونية التي وضعت كقيود أمام المسيرين، هذا الوضع هو السبب الرئيسي في التفكير لإيجاد صيغة جديدة تعفى المسؤول المسير من الالتزام و التقيد وفتح المجال للتخلص من بيروقراطية الوصاية، وكان نظام الاستقلالية هو أداة التحرر.

_ الاستقلالية موضوع الدراسة لم تكن بمعزل عن الإصلاحات الهيكلية، حيث كانت لها آثارها السلبية البارزة و التي قد تذهب بعيدا إلى انتقال المؤسسة المستقلة إلى مرحلة أخرى تؤدي بها إلى انتقال أخير هو الخصوصية أو الفتح اسمها للقطاع الخاص و الأجنبي . ولقد استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري بحيث أخذنا منها معلومات حول الاتفاقية الجماعية وذلك لإثراء الموضوع بالمراجع المختلفة.

II-الدراسة الثانية:

غريب منية "علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة مركب أسמידال، شهادة دكتوراه، عنابة، 2006-2007 .

1-التساؤل الرئيسي:

ما العلاقة الموجودة بين علاقات العمل و التعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

2-الفرضيات:

توجد علاقة قوية بين علاقات العمل و التعلم الثقافي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

3 - المنهج و العينة و الأداة:

اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوظيفي، حيث أنها اختارت العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد المبحوثين 40 مبحوثا، وقد استخدمت الباحثة أداة دليل المقابلة لجمع البيانات الخاصة بمجمع البحث.

4-النتائج:

من خلال تحليلها لأجوبة كل من الإداريين و الثقافيين كشف البحث أن هناك تحسن و تطور ملحوظ في علاقات العمل بصاحبه أو يقابله تطور.

كشفت النتائج أن الأجر يعتبر حافز مادي قوي في تحسين علاقات العمل وتحقيق مستوى من الرضا لدى العمال.

- هناك تغيير في ذهن العمال وتفتح وازدهار شخصيتهم.
- توصلنا إلى نوع من الاستقرار و الأمن و الرضا عن العمل.

III- الدراسة الثالثة :

هي دراسة بو هنتالة فهيمة "التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية المخصصة "ماجستير، باتنة

1 -الفرضيات :

-كلما كان التغيير التنظيمي هادفا كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة

تفرعت عنها فرضيات جزئية هي:

-رضا العاملين للتغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية يؤدي الى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

- تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي الى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية.
- رضا العامل عن نمط الاتصال يؤدي الى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية.
- تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية .
- كلما كان التغيير في الظروف المادية إلى الأحسن كلما زادت نسبة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الصناعية .

2-أهداف الدراسة:

- الرغبة في التوصل إلى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعية .
- معرفة بعض التغيرات التنظيمية الناجمة عن تبني سياسة الخوصصة ومدى خدمتها للعامل .
- معرفة مدى تقبل إدخال تقنيات جديدة للعمل عليها .
- معرفة التغيرات الحاصلة في عملية الإشراف وتأثيرها على العمال .
- الكشف عن المشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق رضا العاملين في بيئة تنظيمية جديدة .

3-الأدوات المستعملة: استخدمت الباحثة أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

المنهج المتبع: هو المنهج الوصفي.والعينة بلغت 56 وذلك بالمسح الشامل.

4-النتائج: لقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

-رضا العامل عن التغيير في كيفية توزيع الأجور والمكافآت المادية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

-تقبل العامل للتغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا داخل المؤسسة الصناعية .

-رضا العامل عن التغيير في نمط الإشراف يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية .

-تقبل العامل لسياسة الترقية يؤدي إلى شعوره بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة الصناعية
-والتي تتضمن التعديل في الظروف العمل المادية يؤدي إلى شعور العامل بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

ثامنا: منهج الدراسة

إن الدراسة العلمية الموضوعية تستوجب وجود منهج علمي وهو أسلوب فني يتبع في تفصي الحقائق وتباينها، ويحتوي على عناصر التشويق التي تحفز القراءة و البحث، وتمكنهم من التعرف على أسرارها ولهذا لم تكن الناهج قوالب ثابتة تستوجب التقيد بها كما يعتقد البعض، بل هي أساليب تختلف بالضرورة من موضوع إلى آخر ومن باحث إلى آخر وحسب الظروف والمكان و الزمان و الفلسفة التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع البحث.¹

وهذا ما جعلنا نختار منهجا مناسباً لدراسة موضوعنا هذا و الذي هو العلاقات الرسمية و علاقتها بالرضا الوظيفي، بحيث أن هذا المنهج يقوم على دراسة الظواهر كما في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو يوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها.²

وبهذا نرى أن هذا المنهج مناسباً لدراسة موضوعنا، بحيث أنه ساعدنا في معرفة ما إذا كان النمط القيادي المستخدم يؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك دور النقابات العمالية في التأثير على الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تفسير و تحليل النتائج، تحليل كمي ثم كيفاً من خلال تحويل المعطيات التي تمثل إجابة المستجوبين إلى معطيات وتبويبها في جداول ، ثم محاولة قراءة هذه المعطيات قراءة سوسيولوجية

تاسعا: مجتمع الدراسة والعينة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على أسلوب المسح الشامل , وذلك نظرا لصغر حجم مجتمع البحث، حيث يطبق هذا الأسلوب على نطاق جغرافي كبير أو صغير، وقد يكون مسحا شاملا أو بطريقة العينة وفي أغلب الأحيان تستخدم فيه عينات كبيرة من أجل مساعدة الباحث في الحصول على نتائج دقيقة وبنسب خطأ قليلة و بالتالي تمكنه من تعميم نتائجه على مجتمع البحث.¹ حيث أن مجتمع البحث هو 40 عامل و لذلك أخذنا لدراستنا هذه كل العمال الموجودين داخل المؤسسة أي ما يعادل نسبة 100%

ولقد قررنا اختيار مؤسسة صناعية من المؤسسات الموجودة بمدينة المسيلة وضواحيها وهي شركة الإنتاج و التسويق للحصى المفتت ببلدية أولاد سيدي إبراهيم، وذلك لعدة أسباب من بينها، أنه ميدان جديد الدراسة، لم يتم دراسته ميدانيا من قبل الطلبة، وكذلك لوجود اشخاص داخل المؤسسة ساعدوني في النزول إلى الميدان .

¹ - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم. مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص45.

عاشرا :الأدوات المستعملة :

ومن بين الأدوات التي إستعملناها في جمع البيانات الخاصة بموضوعنا هذا، الإستمارة :وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد وتطرح على الشخص المبحوث¹، ولذا إختارنا الإستمارة وطبقناها بالمقابلة للتأكد من صحة البيانات التي يتم الحصول عليها، إضافة إلى أن هذه الطريقة تسمح بملاحظة الإنفعالات التي تصدر من قبل المبحوثين .

وإنطلاقا من الهدف الرئيسي للدراسة وهي دراسة العلاقات الصناعية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال والتي ترجمناها إلى في فرضية رئيسية وفرضيتين فرعيتين، قمنا بصياغة إستمارة موجهة للعمال وقد إشتملت على 37 سؤالا، قسمناها إلى ثلاث محاور أساسية هي:

-بيانات سوسولوجية عامة إشتملت على 05 أسئلة .

-محور بيانات خاص بالنمط القيادي للمدير والذي تضمن 11سؤالا.

-محور خاص بالبيانات الخاصة بالنقابات العمالية والذي إحتوى على 11سؤالا.

-وأخيرا محور خاص بالرضا الوظيفي والذي إحتوى على 11سؤالا .

¹ - فوزي عبد الخالق، على إحسان شوكت .طرق البحث العلمي، المفاهيم والمنهجيات،مؤسسة الثقافة الجامعية، دون ذكر الطبعة وسنة النشر،ص105.

تمهيد:

تعد العلاقات الصناعية من أهم المواضيع الأكثر تعقيدا، والأكثر تشابكا وهذا راجع إلى ضرورتها وأهميتها داخل مجتمعات العمل وهي عنصر أساسي في الحياة الاقتصادية وكذلك في الحياة الاجتماعية، بحيث أن هذه العلاقة علاقة تحدث بين العمال والرؤساء داخل مكان العمل، بحيث أنها تكون بصفة رسمية أي تأخذ الطابع الرسمي، ومن خلال هذه العلاقة نشأة النقابات العمالية للمحافظة على حقوق العمال، وكذلك لتكون صلة وصل وأداة تتسق بين مصالح العمال ومصالح الإدارة أو المنظمة ومن خلال هذا استحوذت هذه العلاقة اهتمام كبير من قبل المهنيين لهذه الأخيرة وبالميدان الخاص بالعمل كمثلا الدولة ونقابات العمال... الخ.

ولهذا استحال في ثنايا هذا الفصل أن نوضح نشأة العلاقات الصناعية وأهميتها، وأهدافها وأطرافها، وكذلك إدارة العلاقات الصناعية والقيادة، وسائل تنظيم هذه العلاقات ومشكلاتها، مركزين كذلك على نشأة النقابات العالمية وأنواعها وأيضاً الأهداف الخاصة بالنقابات العمالية.

أولاً: نشأة وأهمية وأهداف العلاقات الصناعية وأطرافها:

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى مفهوم العلاقات الصناعية ضمن عنصر تحديد المفاهيم، والآن سنتناول نشأتها:

I - نشأة وتطور العلاقات الصناعية:

إن علاقة العمل تمتد جذورها إلى عهد العبودية التي كانت تتعدم فيها أية صورة وأي شكل من أشكال أية علاقة قانونية بين العبد والسيد.⁽¹⁾

وقبل قيام الصناعة الحديثة كانت هناك علاقات بين المنتمين إلى كل حرفة، ولكن هذه العلاقات تختلف عما أصبحت عليه في المجتمعات الصناعية، وخاصة في الوقت الحاضر. فقد كانت العلاقات مباشرة وبسيطة، بينما أصبحت الآن أكثر تعقيداً نتيجة الآلاف من العمال الذين يقفون تحت سقف واحد في المصانع الحديثة.

وفي فترة الثورة الصناعية الأولى كان صاحب العمل هو أيضا صاحب رأس المال فكان هو المتحكم في ظروف العمل وفي اختيار العمال في تحديد أمورهم، ثم انفصلت الإدارة عن رأس المال، وأصبحت العلاقات الصناعية تناقش بين الإدارة والعمال وليس بين أصحاب المال والعمال.⁽²⁾ وبعد تناولنا لنشأة العلاقات الصناعية، سنتناول في هذا العنصر أهمية العلاقات الصناعية وهي:

II - أهمية العلاقات الصناعية:

تكمن الأهمية التي تتطوي عليها مهام الإدارة الصناعية خصوصا في المنظمات التي تتعامل مع نقابات عمالية قوية ما يلي:

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

2 - تركيز الاهتمام بوضع النقابة وقوتها بحيث أن دائرة العلاقات الصناعية تحاول احتواء النقابة وكسب دعمها والحد من القوة التي تستمتع بها من خلال متابعة النشاط النقابي واتجاهات التغير المستمر التي ترافق الحياة للعاملين.

3- العمل لي تنفيذ الاتفاقات التي تم التعاقد من خلال المفاوضات الجماعية بين الإدارة ممثلة بإدارة العلاقات الصناعية والعاملين ممثلهم بنقابتهم المهنية.

(1) - رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص9
(2) - صلاح الشنوني، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص9.

ولذا يتضح من خلال ذلك بأن الدور الذي تلعبه العلاقات الصناعية ينطوي على أهمية كبيرة من خلال تسخير جميع الجهود لخلق أجواء عمل ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال كسب ولاء ودعم تلك النقابات والتعامل معها بروح إيجابية عالية في التعامل البناء.¹

III- أهداف العلاقات الصناعية:

إن العلاقات الصناعية هي عنصر أساسي في الحياة الاقتصادية وكذلك في الحياة الاجتماعية، وهذا ما جعلها تكون ذات وزن في مجمع العمل، وهي بذلك لها أهداف تقوم على تحقيقها، وتكمن هذه الأهداف فيما يلي:

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

2- المحافظة على الأمن الصناعي وضمان التعاون الصناعي.³

3- تحسين الوعي للعمال وتعريفهم بالدور الذي يقومون به في الاقتصاد الوطني والقومي ويغرون ما يعود على المؤسسة من المطالبة بزيادة الأجور دون معرفة بأحوال المؤسسة لأن النتيجة ستكون عكسية حيث ينتج عن هذا زيادة في تكاليف الإنتاج والتوزيع وبالتالي في ارتفاع الأسعار.

4- رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين بما يزيد من أرباح المنشأة بحيث يمكن زيادة أجور الموظفين والعمال.

5- تقليل نسبة دوران العمل لأن استقرار المستخدمين بالمنشأة يزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويزيد من إخلاصهم للمنشأة.

6- اجتذاب الممتازين من الموظفين والعمال للعمل للمنشأة.⁴

IV- أطراف العلاقات الصناعية:

وبطبيعة الحال لكل علاقة طرفان أو ثلاثة أطراف، وهذا ما تتركب منه العلاقات الصناعية حيث أن هذه العلاقة بين طرفين أو أكثر وتتمثل في ما يلي:

1- العاملون والمنظمات التي تمثلهم كالاتحاد العام للعمال الجزائريين أو نقابة عمال النسيج مثل.

2- أصحاب الأعمال (قطاع عام، قطاع خاص، هيئة حكومية) والمنظمات التي تمثلهم.

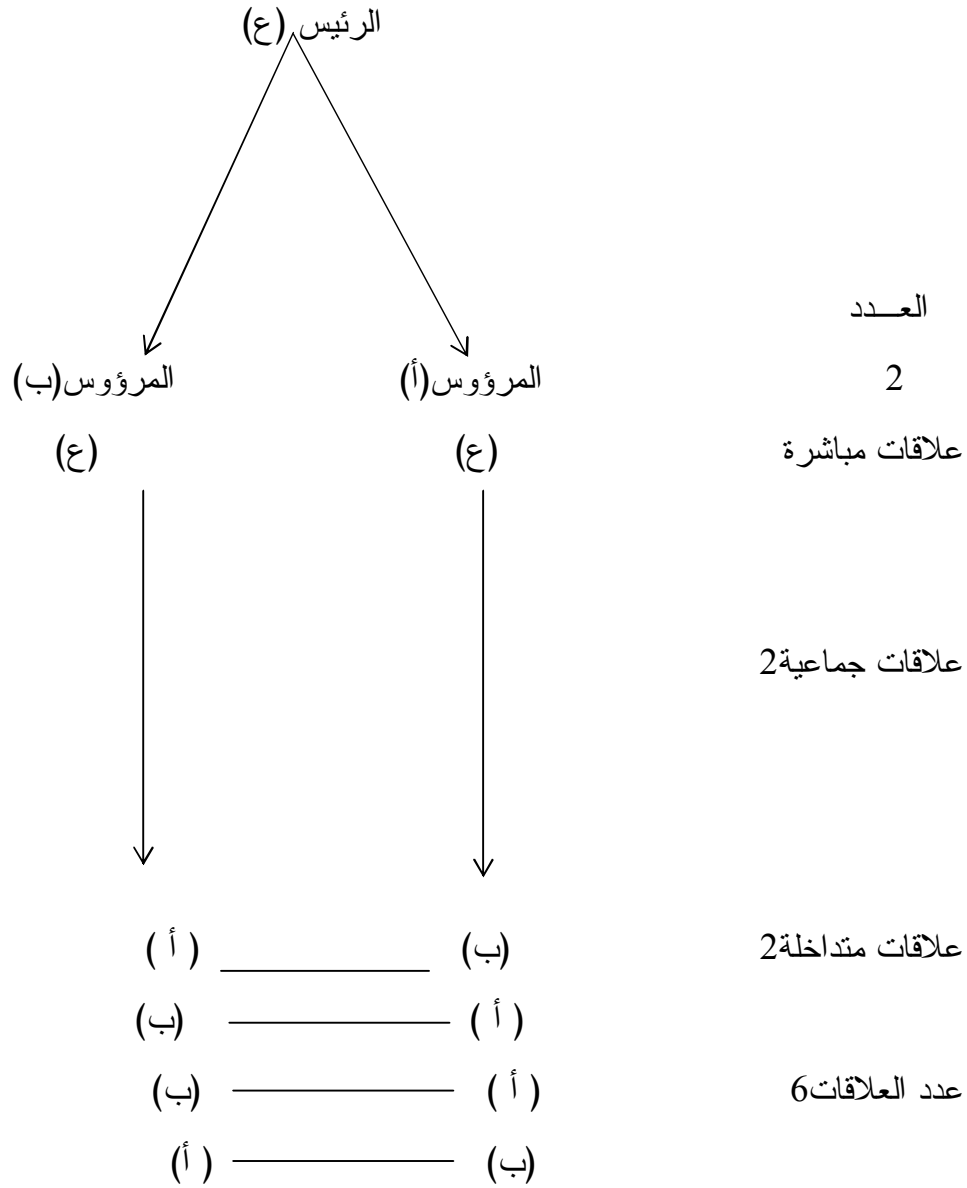
¹ حضر كاظم حمود، ياسين كاتب الخزينة. إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص: 204.

² صلاح الشنواني. إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب. إسكندرية، 2000، ص 328.

³ إيهاب صبيح محمد زريق. العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر العربية، 2001، ص: 70.

⁴ خليل عبد الهادي البدو، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 141.

3- الدولة أو الحكومة لما لها من سلطات في تنظيم العلاقات بين العاملين وأصحاب الأعمال.¹



الشكل (1): العلاقات المحتملة بين رئيس واثنين من المرؤوسين

المصدر: على شريف. مبادئ الإدارة (مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية)الدار الجامعية

للنشر والتوزيع ،الاسكندرية،2001، ص304.

وقد قام (جرايكونس) بحساب العلاقات التي يمكن أن تنشأ مع أعداد مختلفة من المرؤوسين، واثبت أن معدل تلك العلاقات يزيد زيادة كبير بازدياد عدد المرؤوسين

¹ - مصطفى بوجلال ، تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول الى اقتصاد السوق، الحكمة، العدد 5 ، جانفي- مارس 2011، ص 270.

التابعين لرئيس إداري معين وللتوصل إلى عدد تلك العلاقات استخدم (جرايكونس) المعادلة التالية:

$$\sqrt{n} = (2-1+n-1)$$

$$\sqrt{n} = \text{عدد العلاقات}$$

$$n = \text{عدد المرؤوسين}$$

فإذا كان عدد المرؤوسين التابعين لرئيس إداري واحد هو 4 و بتطبيق المعادلة السابقة، يكون عدد العلاقات المحتملة 44 علاقة.¹

وبذلك نستنتج أن هذه العلاقة تقوم بين أطراف مختلفة سواء كانت بين الرئيس والمرؤوس أو بين الرئيس ومجموعة من المرؤوسين أو الرؤساء وممثلين العمال كالنقابات العمالية مثلاً وهذه ما تسمى بالعلاقات الصناعية.

ثانياً: إدارة العلاقات الصناعية، المدير (القيادة)، وسائل تنظيم العلاقات الصناعية، ومشاكلها

I- إدارة العلاقات الصناعية : ومن خلال هذه الأطراف وما تطرقنا إليه من أطراف العلاقات الصناعية فيجب أن تكون هناك إدارة تقوم بتنظيم هذه العلاقة القائمة بين هذه الأطراف ومن هنا نشأة أهمية وجود إدارة متخصصة للعلاقات الصناعية.

فالإدارات المعاصرة تتباين في درجة اهتمامها بالعمال والنقابات وعلاقات العمل السائدة يمكن القول بأن هناك ثلاث مستويات من التعامل مع علاقات العمل هي:

1- التعاون: وينطلق أسلوب التعاون مع النقابات من قبل الإدارات على أساس خلق الأجواء الملائمة لبناء علاقات عمل متعاونة لتحقيق كلا طرفي علاقات العمل إذ أن أكثر المنظمات نجاحاً هي منظمات التي تخلق أجواء في علاقات العمل يسودها التعاون والتعايش الخلاق من أجل تحقيق أهداف كلا الطرفين.

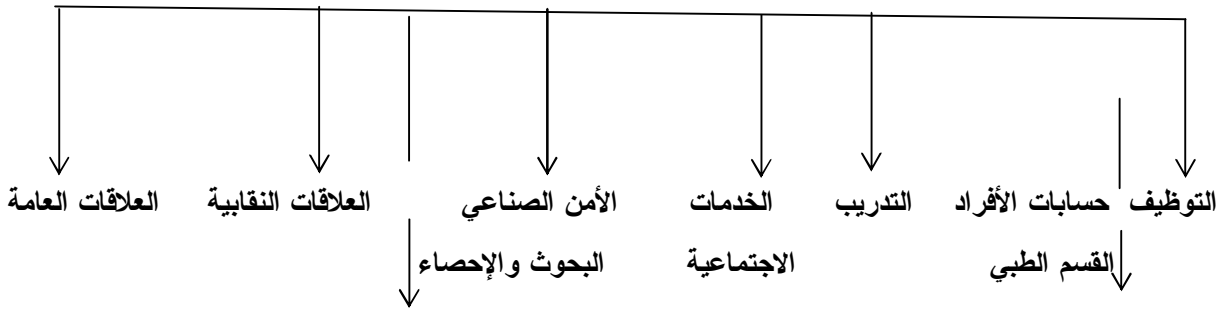
2- الإهمال: وينطلق هذا أسلوب لعدم الاهتمام بالعاملين ونقاباتهم نتيجة لوفرة القوي العاملة وعدم الاكتراث بما ينطوي عليه المستقبل من ضرورة الاهتمام يقوي العمل إذ أن هذه العلاقات من نشأتها أن تسهم على المدى البعيد لتحقيق أهداف المنظمة.

3- مقاومة النقابات: وهنا تقوم بعض إدارات العمل بالسعي نحو مقاومة النقابات ومحاربتها وإضعاف بنيتها، والقضاء على أنشطتها وإسهاماتها، وهذا من شأنه خلق الأجواء العدائية المستفحلة بين العمال وإدارة المنظمات مما يخلق أجواء سلبية، في علاقات العمل على المدى البعيد، إن الإدارات الناضجة

¹ المرجع السابق، ص 305.

والواعية لسبل تحقيق أهدافها على المدى الاستراتيجي لابد لها وأن توطر صيغ تعاملها مع المنظمات النقابية بروح عليية من التعامل والتعايش الهادف لأغراض تحقيق أهدافها على المدى البعيد.¹

وتختلف أحجام إدارات العلاقات الصناعية باختلاف حجم القوى العاملة والإمكانيات والأهداف الخاصة بالمؤسسة أو الهيئة، وسنعرض الآن لبعض النماذج لتنظيمات وأقسام هذه الإدارة وهي تختلف باختلاف حجم المشروع الصناعي.



الشكل (2): نموذج لإرادة علاقات صناعية في مشروع صناعي كبير.

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

¹ خضير كاسم محمود ، ياسين كاتب الخزينة، مرجع سابق، ص 207- 208.

مدير العلاقات الصناعية



الشكل (3): نموذج لإدارة علاقات صناعية في مشروع صناعي متوسط

المصدر: المرجع نفسه. ص 32

II - المدير (القيادة):

بما أننا تطرقنا إلى مفهوم القيادة سابقاً، سنحاول الآن التعرف على بعض الجوانب الخاصة بالقيادة ومنها:

1- أنماط وأنواع القيادة:- هنالك العديد من أنماط القيادة، وهي تصف حسب شخصية القائد والأسلوب المتبع من أطرافه ومن بين هذه الأنواع:

(1) القيادة الديمقراطية: أين يكون فيها التفاعل صفة أساسية بين أعضائها على

أساس التعاون والاحترام المتبادل وتمنح الحق لأعضائها في المشاركة في اتخاذ القرارات، ودور القائد هنا تشجيع الأعضاء في مناقشتهم وتواصلهم الفكري، ويزيل ما يطرأ من خلافات أو صراعات، كما تتميز القيادة الديمقراطية أن القرارات فيها تتخذ بناء على رأي الأغلبية، ويكون فيها هدف القائد هو هدف الجماعة، كما تستنهم أعضاء الجماعة وتزيد من دافعيتهم في العمل⁽¹⁾

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

(3) القيادة الفوضوية: يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التعرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا أما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعلمون كل ما يحلو لهم. والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة: ازدواجية الجهود، إضاعة الكثير من الوقت إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات، التردد وعدم الاستقرار⁽³⁾.

2- مصادر قوة القيادة: حقا ان القيادة حصيلة مزيج من العناصر، منها شخصية القائد وما يتعلق بمروسيه، وطبيعة نظام المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع القول أن هنالك مصادر لقوة القيادة، مصادر مردها للسلطة، وأخرى صفات القائد نفسه وفيما يلي التعريف بها باختصار:

(1) المصادر الرسمية: يمكن تقسيم هذه المصادر بالشكل التالي:

(1) - جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، فسنطينة، ص 161.

(2) - هاني الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 106.

(3) - بشير العلاق. الإدارة الحديثة ونظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 288

- **الجزاء والعقاب والثواب:** إذ أنّ خوف الفرد من عفوية مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة.

- **المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد:** وموقعه في الهيكل التنظيمي، فالمدير العام يمارس سلطته على مدراء الأقسام، ويمارس الآخرون سلطتهم على مرؤوسيه، ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة للقيادة، وتناسب تلك القوة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات، ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات.

- **ما يمتلكه القائد من مهارة وفن:** يميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يقل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته.

(2) المصادر الشخصية والذاتية: يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثراً كبيراً إلى ما لقوة القيادة بمصدرها الرسمي أن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل صعابهم في العمل، كلها عوامل تؤثر على قوة قيادة القائد لمجموعته.⁽¹⁾

(3) العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

حيث أن القيادة كما ذكرنا سابقاً القدرة على التأثير على سلوك العاملين حسب الظروف والمواقف المحيطة، لتحقيق الأهداف المرغوبة. وحتى يستطيع القائد أن يحقق هذه الأهداف عن طريق التأثير على سلوك التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة، فلا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد على أداء مهام عمله.

وهذا وقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن أهم مهارات القائد الإداري ما يلي:

(1) المهارات الفنية: وهي قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية بتفهم الأنظمة والإجراءات والدوافع، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

(2) المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

(3) المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج

(1) - سامر جلده . السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، الاردن، 2009، ص148-149

والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو تقديمهم أو اقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

(4) المهارات التنظيمية: وهي القدرة التي تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وكذلك فهم البيئة المحيطة وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها، كذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القدرات وأبعادها وأثرها.

إن أهمية مهارات القائد الإداري تكمن في البلوغ وتحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية والأداء وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي، وضمان نوعية عمل مستمر وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة.⁽¹⁾

4- نظريات القيادة:

(1) نظرية الرجل العظيم: تقول هذه النظرية أن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة، ولكن نحن نلاحظ أن القائد لا يستطيع أحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير كالتغييرات الشاملة التي حدثت في مجتمعنا العربي ولاقت نجاحا كبيرا لأنها وجدت عقول أناس مهياً لقبولها، بل ولاحتضانها والتحمس لها.⁽²⁾

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظام حرية الإدارة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية حتى خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.⁽³⁾

(2) نظرية السمات: وتعتبر من النظريات القديمة مثل نظرية الرجل العظيم في تفسير القيادة فهي تغير القيادة صفة وراثية يولد بها الأفراد ولا تكتسب، وإن القائد يتميز بخصائص شخصية وعقلية وجسمية تخلف عن الأتباع بصرف النظر عن الموقف، ولقد وجد ستوديل (1948) في دراستها لمسيحية على الأبحاث السابقة التي أجريت هو القيادة أنها أوردت الخصائص الآتية التي كان يعتقد أنها من مميزات القيادة:

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

(1) - مرجع سابق، ص 148-149

(2) - كامل محمد محمد عويصة. مرجع سابق، ص 106

(3) - سامر جلده، مرجع سابق، ص 152-153

- الخصائص الذهنية: وتشمل الذكاء والقدرة اللفظية والقدرة على التنبؤ.
- الخصائص الشخصية: كالثقة بالنفس والحماس والتأقلم.
- الخصائص الاجتماعية: مثل التعاون والقدرة على إقامة العلاقات وكسب محبة الآخرين والقدرة الإدارية.

- خصائص متعلقة بالعمل: مثل دافع التحصيل والمثابرة واتخاذ المبادرة.
- خصائص عامة: وتشمل حسن من المظهر المقبول والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والإلمام به والافتخار به والأمانة، وحسن السمعة، والتمتع بعبادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية، والمعايير الاجتماعية، والتواضع.

وما يجدر الإشارة إليه أن نظرية السمات لم تصمد أمام الواقع وأمام المزيد من الدراسات والأبحاث التي أثبتت أنه لا يوجد نمط ثابت من السمات تميز القادة في كل زمان ومكان، وأن أنواع مختلفة من القيادات تنشأ في الثقافات والظروف المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود سمات موحدة لكل القادة، وإلى صعوبة قياس السمات والتواصل إلى نتائج ثابتة عند دراسة مختلفة أنواع النشاط القيادي.¹

3- النظرية الموقفية:

حيث نرى أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيئت له للظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكائه ومهاراته وتحقيق أهدافه.

النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتغييرها، حيث نرى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجة عنه وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب وهي التي تعطيها وتطمسها.²

¹ جابر نصر الدين، لو كبا الهاشمي. مرجع سابق، ص 157، 158.

² كامل محمد محمد عويضة. مرجع سابق، ص 106

4- النظرية الوظيفية:

بدلاً من الاهتمام بالخصائص الشخصية للقائد أو الموقف الذي يظهر فيه، تركز هذه النظرية على الوظائف التي يقوم بها، فالقيادة هنا هي وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة، والقيادة توجد حينما توجد الجماعة تقوم بإنجاز مهمة معينة.

ويمكن تلخيص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

- التخطيط لأهداف الجماعة سواء كان التخطيط قصيراً أو بعيد المدى.
- وضع السياسة الخاصة بالجماعة.
- الإيديولوجية حيث يجدد الإستراتيجية العامة للجماعة.
- الخبرة حيث ينظر القائد مثلاً باعتباره مصدر الخبرة الفنية والإدارية في التنظيم.
- الحكم والوساطة حيث يكون القائد حكماً ووسطاً فيما ينشأ من الأعضاء ومن صراعات.
- الثواب والعقاب حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على النظام والضبط والربط داخل الجماعة.¹

III- وسائل تنظيم العلاقات الصناعية:

من خلال العلاقة القائمة من هذه الأفراد (الإدارة، العمال) هذا ما أدى إلى نشوء ما يسمى بالوسائل التي تنظم العلاقات الصناعية حيث منح حق إنشاء الوسائل الدفاعية وحرية تنظيم النقابات العمالية وشن الإضراب، وفرضت على الطرفين واجب اللجوء إلى المفاوضات والعمل بإجراءات التحكيم لفض النزاعات، ونص بأن تكون الحكومة طرف وساطة للتوفيق بين الطرفين المتنازعين لرعاية المصالح الأساسية للمواطنين كافة.⁽²⁾

ومن هنا نقول أن وسائل تنظيم العلاقات الصناعية من مجتمع إلى آخر وفقاً لطبيعة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة، قد تكون في صالح أصحاب رؤوس الأموال، وفي هذه الحالة فإن العلاقة الصناعية تكون متفقة مع مصالح، وتكون لهم السيطرة على علاقات العمل وتوجيه التشريعات العمالية لصالحهم، أما في حالة سيطرة الدولة على وسائل الإنتاج، فإن الوضع يختلف وتكتسب العلاقات الصناعية ملامح جديدة تنعكس على تصرفات كل من إدارة المنشأة وأيضاً العاملين ونقاباتهم، وتكون مسؤولية الجميع توفير الاستقرار للقطاع العام لتحقيق التنمية الاقتصادية.⁽³⁾

¹ - جابر نصر الدين، لوكب الهاشمي. مرجع سابق، ص 159.

⁽²⁾ - مصطفى الفلاي. مجمع العمل، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2006. ص 204.

⁽³⁾ - صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988. ص 340.

وتتخصص وسائل تنظيم العلاقات الصناعية بين الأطراف المختلفة في:

1- المفاوضة الجماعية:

نشأة أسلوب المفاوضة الجماعية كنتيجة لكل الظروف التي واجهت العمال، لم يكون أمامهم سوى التجمع في شكل تنظيمات معينة تسعى إلى حماية أعضائها من المساوئ والمضار التي تصيبهم من جراء الثورة الصناعية ونتائجها.⁽¹⁾ وتشير عملية التفاوض بين صاحب العمل ومجموعات من الموظفين والذين عادة ما يتم تمثيلهم بواسطة نقابة عمالية أو أكثر، ويتمثل أحد التعريفات أحد التعريفات الأولى للتفاوض، الجماعي ما يلي:

ينطبق مصطلح التفاوض الجماعي على تلك الترتيبات التي يتم في ظلها الإنفاق على الأجور وشروط العمل عن طريق التفاوض في شكل اتفاق يتم التوصل إليه من أصحاب العمل و اتحادات أصحاب العمل من جهة ومنظمات العمال من جهة أخرى.⁽²⁾

وكذلك القانون 11/90 المؤرخ في 1991/04/21. يتعلق بعلاقات العمل فهذه القوانين لا تستطيع الاستجابة لكل خصوصيات الواقع وهنا تكمن ميزة هذه القوانين، حيث تركت المجال للتفاوض بين الطرفين (عمال، إدارة) قصد التكفل بهذه الخصوصيات، لذلك فأهداف الاتفاقية الجماعية هي خلق تناسق بين أهداف الإصلاح في مجال التنظيم والتسيير.⁽³⁾

وهناك شروط يجب أن تتوفر لكي تتم المفاوضة بصورة مجدية وهي:

- 1) أن تكون المفاوضة مقبولة لدى الحكومة والرأي العام كوسيلة لتحديد شروط العمل وتنظيم العلاقات الصناعية.
- 2) الاعتراف القانوني بالمنظمات النقابية للعمال وأصحاب الأعمال وتمثيلها لأعضائها تمثيلاً صحيحاً، مع إتاحة الفرصة لها للمفاوضة دون عائق قانوني أو معوق من الإجراءات الإدارية ودون أن يسمح لأحد الطرفين المتفاوضين باستخدام أساليب تعسفية لعرقلة الاتفاق.
- 3) أن يكون طرفا العلاقات الصناعية مستعدين للأخذ والعطاء فضلاً عن الرغبة الصادقة في الوصول إلى اتفاق مشترك.

(1) - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع. عمان . الاردن. 2009. ص19.

(2) - باري كشواي. إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، مصر، 2006. ص190.

(3) - مصطفى بوجلal . استقلالية المؤسسة العمومية الصناعية واثرها على علاقات العمل والانتاج مذكرة ماجستير، المسيلة، الجزائر، 2001. ص87.

2- التوفيق والتحكيم:

التوفيق والتحكيم يعتبر من وسائل إدارية وقضائية تتدخل بها الدولة لتسوية المنازعات التي يستعصى المتنازعين حلها بالطرق الودية، وذلك حرصاً على مصلحة المجتمع والاقتصاد القومي. والأصل في التوفيق أنه يقوم على مبدأ الوساطة الودية، بمعنى أنه يستمد قوته الملزمة من رضا الطرفين بالحل الذي تعرضه لجنة التوفيق، في حين يستمد التحكيم قوته من التزام الطرفين بالقرار الذي تصدره هيئة التحكيم في موضوع النزاع.⁽¹⁾

وقد تشكلت أول لجنة للتوفيق في 18 أغسطس عام 1919 برئاسة المحافظ.

1) أهم اختصاصاتها:

- قبول وفحص طلبات تدخل الحكومة بشأن ساعات العمل أو الأجور أو غيرها من شروط العمل.
- وضع اقتراحات لتسوية والتوفيق لإزالة أسباب الخلاف المعروف.
- اختيار بعض أعضاء اللجنة أو غيرهم لرياسة الاجتماعات الخاصة بالتوفيق.
- إيجاد هيئات تمثل طائفة أصحاب الأعمال أو طائفة العمال في اللجان.
- إجراء أي تحقيق ترى فيه فائدة للمسائل الداخلة في اختصاصها.

وقد نجحت هذه اللجنة في فض كثير من المنازعات العمالية إلا أنها عجزت عن مواجهة كافة التزاماتها خاصة بالأقاليم ولذا قرر مجلس الوزراء عام 1924 حل اللجنة، واستبدالها بلجان محلية على مستوى المحافظات والمديريات بحيث يكون المحافظ أو المدير رئيساً، ورئيس النيابة وقاض بالمحكمة الأهلية ومندوب عن العمال وآخر عن أصحاب الأعمال جميعاً أعضاء باللجنة، وقد باشرت هذه اللجان عملها بنجاح وأقرت كثيراً من مبادئ العدالة، والملاحظ أن الاتجاه السائد في العلاقات الصناعية حتى الآن تميز بالاعتماد على وسيلة التوفيق والتحكيم أكثر من الاعتماد على المفاوضة الجماعية.⁽²⁾

التعاون والتشاور: إذا قلنا أن المفاوضة الجماعية هي وسيلة لإبرام عقود العمل المشتركة أو إعادة النظر فيها عند انتهائها، وأن التوفيق والتحكيم هو وسيلة إدارية وقضائية لتسوية النزاعات العمالية التي استعصى حلها بطريقة المفاوضة فإن التشاور والتعاون بين طرفي العلاقات الصناعية وسيلة أخرى تتيح لها تبادل الرأي والخبرة بصفة دائمة في كل ما يواجهها من مشاكل في علاقاتها اليومية، تلاقياً لتراكم النزاعات أو استفحالها.⁽³⁾

(1) - صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي. مرجع سابق، ص 342.341.

(2) - محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازرة. مرجع سابق، ص 22.

(3) - المرجع نفسه، ص 23.

وتستهدف هذه الوسيلة إعطاء العمال فرص إبداء الرأي في الأمور المشتركة مع صاحب العمل، وخاصة فيما يتعلق بظروف العمل والإنتاج، وتأخذ أجهزة التعاون والتشاور صورة لجان تتكون من مندوبين العمال وأصحاب الأعمال أو منظماتهم.⁽¹⁾

وتتألف اللجان المشتركة غالباً على ثلاثة مستويات وهي:

- على مستوى المصنع أو المؤسسة.
- على مستوى الصناعة الواحدة.
- على المستوى القومي.

فهي على مستوى المصنع أو المؤسسة تكون مستوى قاصرة في عضويتها وفي مجال اختصاصها على المصنع والمؤسسة التي ألفت فيها، أما على مستوى الصناعة فإنها تضم ممثلين عن جميع أصحاب الأعمال الداخلة في هذه الصناعة، وجميع العمال المستغلين في هذه الصناعة أما على المستوى القومي فإنها تضم مندوبين عن المنظمات العامة لأصحاب الأعمال واتحادات الصناعات - اتحاد الغرف التجارية، ومندوبين عن الاتحاد العام لنقابات العمال.⁽²⁾

IV - مشاكل العلاقات الصناعية:

لاشك أن العصر الخاص يتميز عن غيره من العصور يتقدم الوسائل العلمية في إدارة وتنظيم القوى العاملة، تلك الوسائل المقرونة بالبحث المتواصل والاستقصاء والتحميص وإيجاد المخطط ومراجعتها واستخدام كافة حقول المعرفة للتوصل إلى الأهداف، والعلاقات الصناعية علاقات تتعلق بمشاكل الصناعية في الحقول الإنسانية، مشاكل متعددة تتخذ أشكالاً متنوعة لها علاجات خاصة بها وهي تتعدى الأنواع التالية:

1 - المشاكل الاجتماعية:

لقد كثر اهتمام المجتمع في أمور الاستخدام وعلاقته، وأحدث مشاكل تعرض على بساط البحث في الندوات الاجتماعية وخلال أجهزة الدعاية سواء منها الجرائد أو المجلات أو الإذاعة، وأخذت الحكومة تصدر تشريعات متعددة للسيطرة على الصناعة والمحافظة على القوى العاملة من تعسف الإدارة وتخصص الكثير من شباب الجيل بدراسة العلاقات الإنسانية وما زال اهتمام الجمهور في تزايد بهذه العلاقات، ومن هذه المشاكل التي تدارسها المجتمع مشكلة الإضراب الصناعي، ومشكلة البطالة والشيخوخة، والضمان والعمالة والأجور وساعات العمل والتمايز في الاستخدام والتوازن بين القوى

(2) - صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي. مرجع سابق ص 342.

(3) - محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازرة. مرجع سابق 23.

العامة، كلها مشاكل اجتماعية، درست في دروس سميث " بدروس العمل" تضمنت تلك الدروس الحلول المحتملة لمثل هذه المشاكل كالبرامج الخاصة بالتقاعد أو المنح أو المعاشات الخاصة بالبطالة أو الخدمات الطبية أو قوانين الاستخدام أو قواعد المساومة الجماعية والتحكيم لحل المشاكل والمنازعات العمالية وما إلى ذلك من حلول تضمنتها تلك من حلول الدروس المتعلقة بالمشاكل الصناعية.

2- المشاكل العلمية:

أما المشكلة الثانية التي انبثقت من دراسة العلاقات الصناعية فهي المشاكل العلمية، مشكلة اختلاط فيها السبب بالنتيجة والتي قد أوجدت علاقات سببية كبيرة في مسيرة علاقتنا العمالية منها اقتصادية وأخرى سيكولوجية وثالثة متعلقة بعلم الاجتماع، ويبحث كل نوع من هذه العلوم الاجتماعية زاوية معينة، فلو أخذنا مشكلة "البطالة" لوجدناها مشكلة تحتاج إلى استقرار في الاستخدام، والاستقرار في الاستخدام يحتاج إلى إجراءات ضرورية في سوق العمل، وهي إجراءات اقتصادية في طبيعتها، ولذلك فإن حل تلك المعضلة الاجتماعية، تحتاج للكثير من المعرفة الاقتصادية ولهذا لا بد لطلاب العلاقات الصناعية التسلح بالعلوم الاجتماعية الأخرى، كدراسة السوق، دراسة اقتصادية، لتقدم حلول كثيرة للمشاكل الخاصة بالمقدرة البشرية وتسويق القوى العاملة كما تدرس التشريعات الخاصة بالضمانات العمالية دراسة اقتصادية قبل تطبيقها.

ولقد شارك علم النفس في تفسير الكثير من علاقتنا الصناعية، فمشاكل قياس رغبات العاملين واتجاهاتهم ومعرفة مواصفاتهم والفوارق بين مداركهم هي مشاكل سيكولوجية، وحدث الكثير من الحلول لها بدروب علم النفس، أما علم الاجتماع فقد ساعد على تفهم الكثير من مشاكلنا اليومية فقد دلنا على جذور، ومقاصد وثقافة وسلوك الجماعات والعديد من العلاقات المتعلقة بالاستخدام وخلافة القول أن مشاكلنا العمالية ما هي إلا خليط من اقتصادية وسيكولوجية ، وأخرى ترجع لعلم الاجتماع.

3- المشاكل اليومية:

المشاكل اليومية هي التي تمثل أهداف وأمانى أطراف العلاقة الصناعية كمعرفة الحصول على أكبر المنافع الإنتاجية لعمل معين أو كيفية الحصول على أحسن مجموعة عمالية في منشأة صناعية أو كيفية معالجة مشكلة معينة كمشكلة العيادات .

4- المشاكل الإحصائية:

لقد اهتمت الدراسات الحديثة لإدارة القوى العاملة بالمجموعات لا بالأفراد أو الحوادث منفردة، فهي تشمل على دراسة شروط استخدامه لا يقتصر أثرها على العمال منفردين كالمشاكل التي تتعلق بالمساومة الجماعية أو إدارة الأجور أو الخدمات العمالية، ولقد وجدت عدة طرق إحصائية لتحليل

وتدوين مثل هذه المشاكل الجماعية دون الرجوع إلى مفرداتها، ولقد أخذت النماذج والعينات لكثير من الحوادث والحالات للحكم على مجموعة بأكملها فأُخذت المعدلات واستخدمه النماذج لاستنتاج الأحكام العامة، كما استخدمت الأرقام القياسية لقياس مستويات المعيشة، كما استخدمت الكثير من الوسائل الإحصائية الأخرى، للإظهار العلاقات بين المشاكل والأحداث العمالية لذا فإن الوسائل الإحصائية لتشكل جزءاً مهماً في دراسة العلاقات الصناعية، وبعبارة أخرى فإن مشاكل إحصائية كثيرة في اليوم تعيش ومشاكلنا العمالية.⁽¹⁾

ثالثاً - النقابات العمالية:

1- نشأة النقابات العمالية:

أدى ظهور الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه، فنتيجة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية ودراسات الوقت والحركة أمكن التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج وظهرت الصناعات الضخمة التي اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين، فظهرت مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل والعمال داخل هذه المصانع، وقد صاحب هذا التطور تكوين نقابات العمال للدفاع عن مصالحهم تجاه الإدارة العليا، وقامت الإضرابات من وقت لآخر احتجاجات على سوء المعاملة حيناً والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفاع تتناسب مع الجهد المبذول ومن ثم زاد ضغط الرأي العام لإنصاف وتلبية مطالبهم. ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال.⁽¹⁾ وهذه حلقة الوصل هي النقابات العمالية ولقد كان أول ظهور للنقابات العمالية في بريطانيا بعد الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر، كما ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، في سنة 1830، وفي ألمانيا في سنة 1860، وفي فرنسا 1890، وفي إيطاليا في سنة 1900، كما ظهرت في اليابان في العشرينيات من القرن الماضي.⁽²⁾ كما لعبت النقابة دوراً إيجابياً منذ نشأتها وتطورها في تطوير علاقات العمل، وهذا بالنظر إلى دورها الفعال وقوتها في تحقيق المطالب والدفاع عن حقوق الطبقة العاملة و مساندتها من أجل توفير جو ملائم للعمل والتخفيف من حدة الصراعات والنزاعات بين الطرفين (العمال/ أرباب العمال).⁽³⁾

(1) - مهدي حسن زوليف، سليمان اللوزي، وآخرون. إدارة العلاقات الصناعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ط1، عمان، الاردن، 1994. ص 21.19.

(2) - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي. إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007 ص 191

(3) - منية غريب. علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة دكتوراه عنابة، الجزائر، 2006. 2007. ص 83.

III-أنواع النقابات العمالية:

إن النقابات العمالية هي نصف حسب المكان أو القطاع الذي تكون فيه ولذلك فهي تقسم الى:

1- نقابات مهنية:

وهي عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بصرفة النظر عن الشركات التي ينتمون إليها، مثال ذلك: نقابة الأطباء، نقابة المهندسين، نقابة الموسيقيين، نقابة التجار، نقابة المعلمين... ويلاحظ أن التشكيل حسب المهنة قد يضعف موقف النقابة الفرعية التي في تفاوضها مع الإدارة لأن الإدارة ستجد نفسها في مواجهة الكثير من النقابات المهنية داخل الشركة الواحدة والمتعارضة المصالح مما يفقدها الجانب التأثيري عما إذا كانت النقابة مشكلة ووفقا للانتماء الصناعي بصرف النظر عن المهن، فالاتحاد الذين سيشمل على كل هذه المهن يمكنه إغلاق المصنع والتأثير على الإدارة.⁽¹⁾

2- النقابات وفق العضوية:

ويمكن أن يتم تصنيف هذا النوع وفق العضوية إلى نوعين هما:

(1): نقابة المنظمة: وفي إطار هذا النمط من النقابات أن يتم تشكيل نقابة خاصة بالمنظمة التي يعملون بها وبغض النظر عن نوع النشاط الذي يقومون بأدائه مثل عمال البناء والتشييد والكهرباء والسوق... الخ ، وغالبًا ما يكون هذا النوع باسم المنظمة ذاتها.

(2): نقابة المهنة أو الحرفة: ويضم هذا النوع من النقابات العاملين في مهنة أو حرفة معينة مثل العاملين في حرفة لنقل أو البناء ... الخ، بغض النظر عن المنظمة التي يعملون بها.

3- النقابات وقف الأهداف:

ويمكن ان تصنف هذه النقابات وفقا للأهداف إلى أنواع نوعين هما:

(1): النقابات الثورية: وتضم التنظيمات النقابية التي تسعى لإجراء التغيرات في الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بمصالح أعضائها.

(2): النقابات الإصلاحية : وتضم النقابات التي تسعى لتحقيق المصالح الخاصة بالأعضاء المنتمين إليها بالطرق الإصلاحية الليبرالية.

(1) - عبد الغفار الحنفي. مرجع سابق ص328

4- النقابات وفق الموقف الجغرافي:

- ويمكن أن تصنف النقابات وفقاً للموقع الجغرافي الذي يعمل فيه إلى أربعة أنواع هي:
- (1): النقابات المحلية: وتضم الأعضاء في منظمة جغرافية محددة كنقابة العمل في منطقة كذا.
 - (2): النقابات الوطنية: وتضم اتحاد النقابات المحلية على مستوى البلد الواحد كاتحاد نقابات العمال في الأردن مثلاً.
 - (3): النقابات الإقليمية: وتضم اتحاد نقابات العمال على المستوى الإقليمي لتشكل منظمة إقليمية كاتحاد نقابات العمال العرب مثلاً.
 - (4): النقابات الدولية: وهي التي تأخذ طابعاً اتحادياً دولياً كالاتحاد الدولي للأطباء أو المحامين...الخ أي أنها نقابات على مستوى دولي (عالمي) وهكذا.⁽¹⁾

- أهداف النقابات العمالية:

من خلال الأنواع والتصنيفات التي تخص النقابات العمالية التي تطرقنا إليها سابقاً، نلاحظ أن لها أثر ووقع قوي داخل المنظمات. وهي بذلك تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال هذه القوة وهذه الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- المساومة الجماعية: إن النقابات كممثل للعاملين فإنها تمارس المساومة الجماعية كممثل للعمال إزاء الإدارة، إذ أنها تؤمن للأعضاء فرصاً بالتفاوض الجماعي بدلاً من مواجهة الفرد العامل بمفرده للمطالبة بحقوقه إزاء الإدارة، ولذا فإن النقابة تعطي قوة تساومية أكبر من قدرة الأفراد بالدفاع عن حقوقهم أمام إدارات المنظمة.
- 2- الاشتراك مع إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين مثل تحديد نوعية التغيرات التي تحدث في إطار الأعمال المتعلقة بشؤون تلك العلاقات ومستويات الأداء وغيرها من المجالات التي ترتبط بمصالح العاملين.
- 3- الدفاع عن مصالح العاملين من الإجراءات التعسفية التي تمارسها إدارة المنظمة وتستطيع النقابة أن تمارس دورها كممثل للعامل عند تعرضه لأي قرار غير منصف لحقوقه ومصالحه في العمل.

(1) - خضير كاظم محمود. ياسين ثابت الخزينة. مرجع سابق. ص 208, 209.

4- تحسين مستويات الأجور وظروف العمل المادية مثل تخفيض ساعات العمل اليومية، تخفيض عدد أيام العمل الأسبوعية و زيادة معدلات الأجور الإضافية وتحسين نظم التقاعد ومكافآت الخدمة... الخ من الأمور المرتبطة بمصالح العاملين.

5- تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية للعاملين من خلال العديد من الأنشطة كتقديم القروض أو التعويضات أو الجمعيات الاستهلاكية أو جمعيات الإسكان ودور الحضنة الخ، اذ كلما كانت النقابة اكبر بحجم الأعضاء المنتمين لديها كلما توفرت لديها فرصا كبيرة في تقديم الخدمات العامة والاجتماعية والثقافية لأعضائها بشكل أفضل.

6- التأثير في سياسة الدولة وقوانينها: أن النقابات القانونية تلعب دورا كبيرا في التأثير على خطط وسياسات الدولة في مجال التشريعات والأنظمة العمالية والضغط في اتجاه مصالح الأعضاء وتلعب النقابات في المجتمعات دورا كبيرا في التأثير على سير الانتخابات، وتشكيل الحكومات من خلال دعم المرشحين المعنيين بالأموال وأصوات، إن دور النقابات في مجال التأثير على السياسة العامة للدولة وخططها تعتمد على درجة قوة النقابة وحجم أعضائها وقدرتها التأثيرية لهذا الشأن تكون عالية وفق ذلك.

7- التشغيل والتدريب وتوفير التأمين ضد البطالة: أن النقابات العمالية أو المهنية القوية تقوم بتوفير الكثير من الفرص التشغيلية والتدريبية لأعضائها وتأمين فرص كبيرة لأعضائها ضد البطالة إذ أن بعض النقابات تشترط على بعض المنظمات عدم تشغيل أفراد إذا كانوا مرشحين من النقابة وكذلك تقوم النقابات بتعويض أعضائها بمبالغ معينة ضد البطالة وهذا يمكن أن يكون وفق فترة معينة وشروط خاصة ويعتمد أساسا على القدرة المالية المتاحة للنقابات ذاتها. ومدى قدرتها في هذا الخصوص.⁽¹⁾

(1) - خضير كاظم حمود. ياسين كاتب الخزينة. مرجع سابق. ص 205. 206

ولقد أكد الدستور الجزائري على الحق النقابي لجميع المواطنين، واستنادًا إلى المبادئ العامة للدستور والنصوص المغلقة باستقلالية المؤسسات فقد اصدر قانون خاص بممارسة الحق النقابي رقم 14/90 بتاريخ 6 جوان 1990.⁽²⁾

من خلال هذه الأهداف نلاحظ إن النقابات العمالية تهدف إلى تلبية حاجات الفرد العامل وكذلك تسعى للدفاع على حقوقه ورفض أي تعسف أو ظلم يوجه من طرف الإدارات نحو العمال.

⁽²⁾ - منية غريب. مرجع سابق . ص85.

خلاصة :

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نقول بأن العلاقات الصناعية هي العملية التي تربط بين العاملين من جهة والرؤساء و الإداريين من جهة أخرى، بحيث أن هذه العلاقة أكيدة الحدوث داخل ميدان العمل وهذا ما وجب وجود من يكون الحكم بين هذه الأطراف، وهذا الحكم هو ما يسمى بالنقابات العمالية، حيث كانت الحكم الأنسب للتنسيق بين هذه العلاقات وهذا من خلال هذه الأخيرة أن تنظم من خلال وسائل معينة كمثلا المفاوضات الجماعية أو ستحكم أو التوقيف، أو التعاون والتشاور. ومن خلال هذا نقول أن العلاقات الصناعية تسعى إلى خلق جو ملائم للعمل، بحيث أن هذا الجو يصف أهداف المنظمة وأهداف الفرد معاً، وهي بذلك تهدف إلى توفير درجة كبيرة من التفاهم المتبادل بين الإداريين والعمال وكذلك الثقة بينهما، وهذا في النهاية يحقق اكبر كفاية إنتاجية.

تمهيد

إن المؤسسة تحتاج وتهتم اهتماما كبيرا بالموارد البشرية الذي يعتبر عنصر مهم جدا داخل المؤسسات وذلك لما يحمله من ميزات ومهام تجعله يساعد في مخرجات المؤسسة، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية أو تعليمية أو غيرها، ومن خلال هذا نرى أن رضا الفرد يتوقف عليه نجاح المؤسسة، وذلك من ما يمدده من أداء وجهد لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، بحيث أنه حالة عاطفية يشعر بها الفرد العامل اتجاه عمله وعلى أساس هذه المكانة التي يحتلها الرضا الوظيفي نال اهتمام الكثير من المفكرين والعلماء بحيث أنهم درسوا الجوانب المهمة المؤثرة على الرضا الوظيفي .

و من خلال هذا حاولنا فهم الرضا الوظيفي للعمال من عدة جوانب حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مسببات الرضا الوظيفي، وسائل التي تبعث به ونواتجه، وكذلك تطرقنا إلى قياس الرضا الوظيفي وأبعاده وفي الأخير إلى أهم نظريات إلي اهتمت به.

أولاً - مسببات ونواتج الرضا الوظيفي والوسائل التي تبعث به .

سنطرق في هذا العنصر إلى مسببات الرضا الوظيفي:

I- مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي عن العمل إلى مجموعتين، بحيث أن هذه المسببات هي التي تؤدي إلى رضا الفرد الوظيفي ولذلك فهذه المسببات كالتالي:

1- المسببات التنظيمية للرضا (بيئة العمل الداخلية):

وهذه المسببات تخص العوامل البيئية التي تؤدي لرضا الفرد العامل وهي كالتالي:

(1) الأجور والرواتب: فيعرف الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أو هو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.⁽¹⁾

حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين وقد أثارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة مادية بين مستوى الدخل و الرضاء عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضائهم عن العمل والعكس صحيح. ومن الجدير ذكره هنا ان هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته اذ أكد بأن الاجر هو من الحاجات الدنيا التي تؤدي إلى الرضاء وإنما فقط تمنع عدم الرضاء، وهذا الرأي عليه بعض التحفظات التي منها:

- ان الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، كما أن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل وتبرز أهمية الأجور في المجتمعات الرأسمالية بدرجة اكبر من المجتمعات النامية نظراً لأهمية الجانب الاقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات. - ان الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز ورمز للتفوق والنجاح.⁽²⁾

(2): الإشراف: أن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم.⁽³⁾ وهناك معايير أساسية لتقييم فعالية الإشراف وهما:

- معيار الإنتاجية للعاملين.

(1) - احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2007، ص284 علي حسين علي
(2) - سهلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2007، دون ذكر البلد. ص178
(3) - محمد سعيد سلطان. السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، دون ذكر الطبعة 2003، ص202

- الشعور بالرضا عن العمل لدى العاملين.

وقد وجد " ديكارت" علاقة واضحة بين نوعية الإشراف ما ناحية الإنتاجية والشعور بالرضا من ناحية أخرى كما لاحظ ان المشرفين الذين يركزون على العمل ذاته من حيث التخطيط له والرقابة، هم أولئك الذين يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بأعمالهم، وهم اللذين يطلق عليهم اسم المشرفين المهتمين بالإنتاج، في حين أولئك الذين يركزون على الشخصية المرتبطة بأعمالهم هم اللذين يطلق عليهم لفظ المشرفين المهتمين بالمروءوسين وبناء على هذا فان معيار فاعلية الإشراف يمثل في درجة العاملين بالرضا عن عملهم والذي يتمخض عنه زيادة عالية في الإنتاجية، لا يمكن تحقيقها الا بواسطة هؤلاء الأفراد.⁽¹⁾

(3): محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي ستضمنها ودرجة اهمية هذه المهام بالنسبة الى العام اذ انه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر اثره والتي تسمى بالتحميل العمودي، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه، وهذا ما اكدته تطبيقات اثره العمل لهرزبرج وهاكمان.

(4): الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل:

تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينهي من العمل أي له الحرية في جولة عمله كلما زاد رضاه عنه اي عن العمل.

(5): إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل ايجابي، حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته.⁽²⁾

(1) - فهمية بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي. مذكرة ماجستير، باتنة، ص 90.89

(2) - سهيلة محمد عباس، على حسين علي، مرجع سابق، ص 178-179

6: فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

ان الترقية تتطلب النقل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وان يكون هذا النقل من جانب الموظف تقديراً لجهود أو طول مدة الخدمة.⁽¹⁾ حيث تشير نتائج الدراسات الى ان هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى فروم ان العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا والرضا عن العمل هو طموح او توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد او توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه اقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل.⁽²⁾

7: نمط القيادة:

هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين عن اعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الاسلوب الديمقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولا يهمل ويؤدي الى مشاعر الاستياء تجاهه، اما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الاسلوب الديمقراطي في القيادة. وهذا النمط يسعى به القائد الى ضرورة مشاركة كل عضو من اعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد اهدافها ورسم خططها ولا يميل الى تركيز السلطة في يده، وانما يوزع المسؤوليات على الاعضاء. فهو بذلك يؤدي الى تطوير علاقات الدعم والولاء يسهم للعمل والمنظمة وهذا له تأثير الايجابي على رضائهم عن العمل.

8: علاقة الفرد بالأفراد الآخرين:

ان العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجاته الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة والعمل الذي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعاً والعكس صحيح ومن الجدير ذكره في هذا المجال ان قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله للانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.

9: ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونطاقه على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية، للأفراد العاملين كمعدلات الدورات والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

(1) - محمد محمد ابراهيم. ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2009. ص 659

(2) - احمد صقر عاشور. ادارة القوى العاملة، الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع. 1986. ص 147

10: عدالة العائد:

لقد أوضح آدمز Adams في نظرية عدالة العائد بأن الفرد غالباً ما يعارض معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلات مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم. فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب و إذا نقص معدل ما يستلمه عن معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الجانبين عدم الرضاء وتجدر الإشارة هنا بأن مشاعر التوتر التابعة الناتجة عن الشعور بالذنب فمن الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويعها وتقدير الموقف المسبب لها، أما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي أصعب على الفرد وتولد لديه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً.⁽¹⁾

2- المسببات الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبعهم وشخصياتهم اقرب بالى الرضا او الاستياء. ومن اهم هذه الاسباب:

1: احترام الذات:

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان اقرب الى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببعض في قدرهم، او عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

2: تحمل الضغوط:

كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتكامل والتكيف معها، كلما كان اكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

3: المكانة الاجتماعية:

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية والاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله. أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

4: الرضا العام عن الحياة:

يميل الأفراد السعداء في حياتهم ان يكونوا سعداء في عملهم، ما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والروحية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.⁽²⁾ ومن خلال ما تناولناه في عنصر مسببات الرضا الوظيفي نلاحظ أن للرضا الوظيفي جوانب كثيرة

(1) - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 179.180

(2) - محمد سعيد، مرجع سابق، ص 203.204

ومختلفة، حيث ان هذه الجوانب هي المسببة لرضا الفرد العامل داخل العمل سواء كانت هذه المسببات مرتبطة بالشخص نفسه أو مرتبطة بالمؤسسة التي يعمل بها، ومن هنا نقوم بالتطرق الى الوسائل التي تبعث بالرضا الوظيفي.

II- الوسائل التي تبعث بالرضا الوظيفي:

- 1- المشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحديد أهداف التنظيم.
 - 2- توظيف الوظائف سيشكل انها تثير الدافعية وتعزز الرضا الوظيفي لدى مسير الإدارة.
 - 3- توسيع الوظيفة من خلال إدخال ضمن الوظيفة التقليدية مهام جديدة متنوعة تؤدي الى تحسين مستوى الأداء والإنتاجية لدى مسير الأجهزة الإدارية.
 - 4- تعزيز الوظيفة من خلال إعادة تصميمها لمنح المسؤوليات وسلطة القرار لمسير الإدارة.
 - 5- نقل الموظفين عبر وظائف متعددة داخل التنظيم الحكومي من اجل استفادتهم من المزيد من التجارب، والتدريب على أكثر من وظيفة.⁽¹⁾
- ومن هذه العناصر نستنتج بان هذا النظام يؤدي إلى تحفيز العمال وبالتالي تحسين أدائهم وهذا سيؤدي إلى رضائهم الوظيفي، بحيث أن على المؤسسة إن تضع هذه الوسائل لتلقى نتائج الرضا الوظيفي.

III- نواتج الرضا الوظيفي:

للمدربين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضيين بوظائفهم؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدداً من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودورات العمل.

1- الرضا عن العمل ومعدل دورات العمل:

يقودنا التفكير المنطقي الى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية لقد أجريت عدة دراسات تهدف الى اختيار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دورات العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل الى الانخفاض.

(2) - جمال الدين لعوسيات، السلوك التنظيم والتطوير الاداري، دار هومة للنشر والتوزيع، ط3، الجزائر، 2009. ص30.29

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

تستطيع ان تتصور ان العامل يتخذ قراراً يومياً لما ذا كان سيذهب الى العمل في بداية اليوم ام لا، ولاشك ان العامل المحدد لنوع القرار هالفرص البديلة المتاحة للعامل إذ قرر عدم الذهاب الى العمل، فاذا كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل. والفرض هنا انه اذا كان العامل يحصب على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله اكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه اذا تغيب عن العمل فنستطيع ان نتنبأ بأنه سوف يحضر الى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، قد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض، ففي دراسة اجريت سنة 1900 وجد الباحثون ان معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة انثر نشيونال هارفستر يصل الى (-0,25) وفي دراسة اخرى تبين ان معدل الارتباط هو (-0,38).

3- الرضا عن العمل والإصابات:

ان الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عملة وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب الى الاصابة، اذ أن ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من الكتاب لذا تجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا فهذا العمل وليس العكس، وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موسوعة لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المدرسين والعلماء أن الرضا الوظيفي يقضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل مستتج⁽¹⁾ ويظهر بشكل عام أن اهتمام المدراء بالرضا على العمل يتركز

(1) - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق. 205.204.

على تأثيره على أداء العاملين، وقد تثبت الدراسات في هذا المجال درجة هذا الاهتمام لذلك نجد ان العديد من الدراسات التي ضمت لتحسين تأثير الرضا عن العمل عن إنتاجيه العاملين. وعلاقة الرضا بالإنتاجية، بينت نتائج الدراسات ان العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية، وتبين نتائج الدراسات على مستوى الفرد أن العكس أكثر دقة، أي ان الإنتاجية العالية تؤدي على الرضا انت اما تحركنا من مستوى الفرد على مستوى المنظمة بظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء، فحيثما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة بأكملها وليس على مستوى الفرد، ونجد أم المنظمة التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تميل لأن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل.

لكن لا يمكن القول أن العامل السعيد هو العامل الأكثر إنتاجية، قد تكون صحيحا أن تقول أن المنظمات السعيدة هي المنظمات الأكثر إنتاجية.⁽¹⁾

ثانيا: أبعاد الرضا الوظيفي وقياسه:

I - أبعاد الرضا الوظيفي:

أما عن أبعاد الرضا الوظيفي، فهو يأخذ أبعاد مختلفة، ولكن هناك ثلاث ابعاد لهذا الرضا نراها تتقدم غيرها، وهي:

1- الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل: سياسات الأجور، التعويضات، الترقيات، التأمينات... الخ.

2- الرضا بعلاقات العمل (العلاقات بالآخرين في محيط العمل)

3- الرضا بالعمل ذاته.

وبديهي أن الرضا يأخذ هذه الأبعاد ليس من الضروري أن يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى، إذ من الممكن أن تجد مؤشرات هذا الرضا قد اتخذت الشكل الآتي لثلاثة من العاملين.

مستوى الرضا

أبعاد الرضا الوظيفي	موظف أ	موظف ب	موظف ج
1- الرضا بسياسات العمل	مرتفع	منخفض	متوسط
2- الرضا بعلاقات المنظمة	منخفض	منخفض	مرتفع
3- الرضا بالعمل ذاته	منخفض	مرتفع	مرتفع

(1) - ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، العراق، 2003. ص 108.

إن هذه البديهية - على بدايتها نراها ضرورية، لأنه تعين، بمقتضاها أن تلجأ المنظمات التي تهدف إلى تنمية الرضاء الوظيفي للعاملين بها، إلى تحديد الأبعاد التي يشكو منها العاملون، ويتطلعون إلى تحسينها، وذلك بدوره يتطلب قياساً خاصاً لكل جانب من جوانب الرضاء الثلاثة أكثر من حاجتنا إلى مقياس للرضا الكلي.

إن الاختلاف في درجة الرضاء الوظيفي، أو من عدم الرضاء أمر طبعي بين العاملين حتى لو كانوا يشغلون أعمالاً أو وظائف متماثلة، وينشأ هذا الاختلاف بسبب اختلاف آخر في المعاملة التي يلقيها كفرد من رئيسته أو العلاقة التي تربطه بزملائه في العمل، فهذه كلها أمور تختلف أثرها من شخص لآخر، كما أن فرص التقدير أو الترقية قد تختلف بين العاملين بسبب تفاوت أدائهم أو إقداماتهم أو غير ذلك من الاختيارات.

وليس الأمور القائمة فقط هي التي تؤدي إلى تفاوت الرضاء أو عدم الرضاء الوظيفي بين العاملين، بل إن اختلاف التوقعات أيضاً ما ينبغي أن يكون يساعد على وجود هذه التفاوت، حيث من الطبيعي أن تختلف ما يؤمله كل موظف من وراء وظيفته، وما يعلقه من آمال وتطلعات بتوقع أن تحققها له هذه الوظيفة، وبسبب هذه التوقعات تختلف درجات الرضاء.⁽¹⁾

ومن هنا نقول إن للرضا الوظيفي أبعاد مختلفة، حيث أن رضا الفرد العامل مرتبط بعدة أبعاد كمثلاً العلاقة الموجودة بين الرئيس والمروؤوس أو نمط الإشراف أو حتى ما تحمله البيئة من متغيرات.

II - قياس الرضاء الوظيفي:

هناك طرق متعددة لقياس درجة الرضاء الوظيفية، وهناك أيضاً مزايا وعيوب لكل من هذه الطرق، وعلى الباحث الذي يرغب في إجراء هذه الدراسة أن يختار الطريقة التي تناسب أفكاره وذلك بعد تقييم دقيق لنقط القوة والضعف الخاصة بكل طريقة، واسعة الانتشار لقياس وتقسيم الرضاء عن الوظيفة.⁽²⁾

1 - استبيان (مينيسوتا) للرضا الوظيفي (فاييس، وداويس، وانجلاند ولوفكيست، فهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا، أو يقدروا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانباً من جوانب المهنة بما في ذلك: كفاءة المشرف، وظروف العمل، وفرص التقدم، والتعويضات، وتنوع الواجبات، ومستوى المسؤولية، أما مقياس التقدير ذاته، فيتراوح بين راض جداً إلى غير راض جداً. أما استبانة وصف المهنة (سميا وآخرون) فهي صيغة مختصرة لاستبيان (مينيسوتا) للرضا المهني، وهي تغيير معدلات الرضاء لخمس جوانب (أبعاد) للمهنة، وهي: المهنة ذاتها، الإشراف،

(1) - أسعد عبد الرحمن. مفهوم الرضاء الوظيفي وطرف قياسه، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، الكويت، سبتمبر، 1982، ص 81.80

(2) - محمد علي شهيب. السلوك الانساني في التنظيم، ط 2، القاهرة، دون ذكر السنة ودار النشر، ص 230

والراتب، والترقية، والزملاء وضمن كل بعد من هذه البعـاد الخمسة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، وعلى العامل أو الموظف ان يحددها إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف المهنة أم لا باستخدام إجابات من نوع إثبات، أو عدم المعرفة ولكل كلمة أو جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا المهني، وفي النهاية، يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا المهني على كل بعد أو وجه.⁽¹⁾

2- طريقة تحليل ظواهر الرضا، وهي أكثر طرق القياس ببساطة وانتشار حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن هذه الظواهر التي تساعد على تلمس تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ويرى فروم أن من النتائج التي يمكن ترتيبها على دراسة هذه الظواهر وتحليلها إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما للاستمرار في وظيفته أو تخليه عنها .

3- طريقة هرزبرج (طريقة القصة): تنسب هذه الطريقة الى العالم النفسي هرزبرج F. Herzberg وزملائه الذين أجروا قياس للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الادارة الوسطى.

وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم رضاها، ثم يطلب من هذه المفردات ان تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها ايجاباً أو سلباً، ولقد خلصت هذه الطريقة الى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها -إيجاباً- إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره بين العاملين، لا يؤدي غيابها - سلباً- إلى الاستياء أو عدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي.⁽²⁾

4- طريقة الاستقصاء: ويمكن للباحث ان يصمم قائمة استقصاء تتضمن عوامل الرضا الوظيفي التي يراها مناسبة لطبعه وغرض البحث، ويمكن أن يستخدم بعض القوائم النموذجية المعدة لهذا الغرض مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل أو قائمة فهرس وصف الوظيفة، وهذه القوائم النموذجية تقيس درجة الرضا الوظيفي على معظم العوامل المتعلقة بالوظيفة نفسها أو العوامل المرتبطة

(1) - فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1999. ص270:271

(2) - أسعد عبد الرحمن. مرجع سابق، ص87

بالوظيفة وكذلك العوامل التنظيمية التي سبق ذكرها في هذا البحث واستخدم قوائم الاستقصاء يمكن من تصنيف البيانات كمياً، وتصلح للاستعمال مع أعداد كبيرة من المفردات، وغير مكلفة نسبياً وإن كان يعيها احتمال تحيز المستقصي منه.

5- الاعتماد على بعض البيانات الثانوية مثل معدلات العمليات، حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العاملين، عدد حوادث العمل، نسبته الانتاج المعيب، ومستوى انتاجية العامل، وهذه الطريقة أقل تكلفة وتبتعد عن التحيز ولكن يستلزم الأمر دقة وتفسير هذه الظواهر والبيانات.⁽¹⁾

ثالثاً: نظريات الرضا الوظيفي:

بما ان عنصر الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة في مجال العمل فإنه نال اهتمام الكثير من العلماء والمفكرين، وهناك نظريات اهتمت بالرضا الوظيفي ومنها:

I- نظرية ذات العاملين:

استطاع فردريك هيرزبرج F. Herzberg، من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء. وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء.⁽²⁾

بحيث تقوم هذه النظرية على افتراضين اثنين هما:

1- إن العوامل التي تؤدي إلى رضا العامل عن عمله لا تسبب عدم الرضا، وأن العوامل التي تسبب عدم الرضا لا تسبب الرضا. ولد أطلق (هيرزبرج) على العوامل التي تسبب الرضا (عوامل محفزة) والعوامل التي تسبب الرضا بالعوامل الوقائية (الصحية). حيث العوامل المحفزة هي الناشئة عن طبيعة العمل نفسه، ومن الانجاز والتقدير والترقية، والتنمية الذاتية، والمسؤولية، والسلطة.

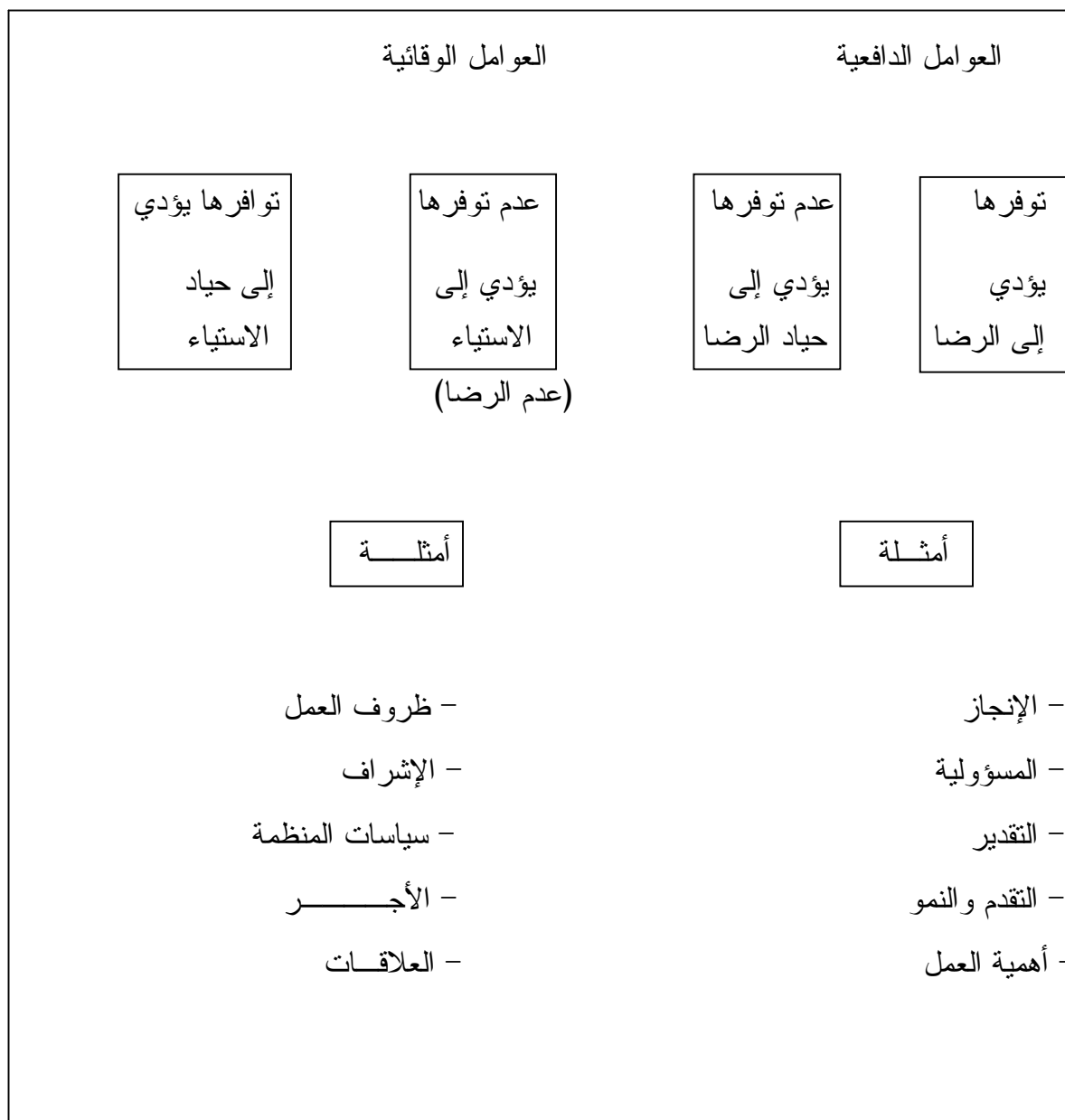
أما العوامل الوقائية فتتمثل في أسلوب الإشراف، والأجور، والمرتببات وسياسات المنشأة، والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والزملاء وظروف العمل، والحالة الاجتماعية.

2- أن الرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل، ويعتبر أن العوامل الوقائية ليست من حوافز العمل، ولا يوجد الإنسان المحفز.⁽³⁾

(1) - خلدون النقيب، الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، الكويت 1983. ص 67.

(2) - أحمد ماهر. مرجع سابق. ص 225

(3) - أحمد محمد المصري. الادارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية دون ذكر الطبعة وسنة النشر. ص 56.55



الشكل رقم (4): يوضح نظرية ذات العاملين

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 225

II- نظرية القيمة:

ولقد قدمها لوك، وهي من أهم نظريات الرضا على العمل، وفقا لهذه النظرية، فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه الفرد من التوافق بين ما يحل عليه الفرد فعلا من نواتج، وما يرغب فيه الفرد نواتج، وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له، كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل، وقد ركز هذا المدخل على ان ناتج سيكون ذو قيمة بالنسبة للفرد، بغض النظر عن ماهية هذا الناتج، فمغزى تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل، هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية وتلك التي يرغب في تحقيقها، وكلما زادت الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا الأفراد.⁽¹⁾

حيث يرى لوك أن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.⁽²⁾

III- نظرية ماسلو للحاجات:

قام أبراهام ماسلو عام 1954 بنظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجيات، التي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان، وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف (ماسلو) هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية هي:

2- الحاجة الفسيولوجية: تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشمل على المأكل والمشرب والنوع والراحة والجنس، وتختل هذه الحاجات المكانة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى، وفي هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع الأفراد، فالإنسان يسعى أولاً لإشباع حاجاته الفسيولوجية.⁽³⁾

(1) - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2001، ص171

(2) - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص201

(3) - سالم تسير الشرايدة. الرضا الوظيفي- أمر نظرية وتطبيقات علمية- ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008،

1- الحاجة إلى الأمان:

إن حاجات الأمان تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي عليه وعلى ذويه ومن يحب وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له في هذه الحياة، وبناءً على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمان يتولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهي حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه وتوازنه الطبيعي، ومثال على حاجات الأمان القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية (الأمن) لتطبيق ذلك شعوراً بالأمان أي بالارتياح والاطمئنان.⁽¹⁾

2- الحاجة إلى الانتماء:

وتتعلق هذه الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبقة الاجتماعية للأفراد، وحاجاتهم إلى وجود رقيق وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.

3- الحاجة إلى الاحترام:

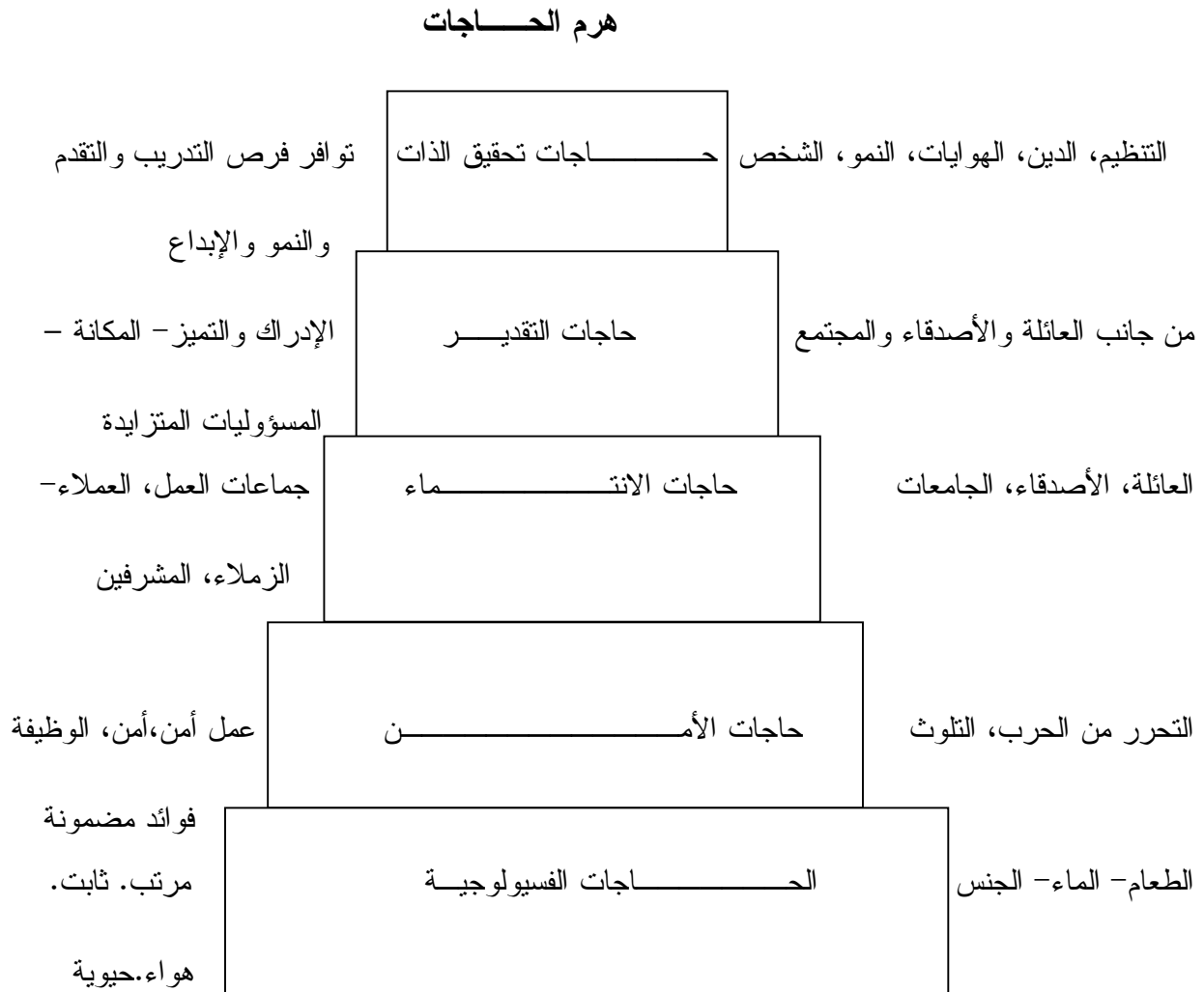
بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاثة السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته إلى الاحترام التي تتضمن احترام الذات، والاستقلالية، والتحصيل، وأن تكون له مكانته، وأن يخطى باعتراف الآخرين وانتباههم وأن استيفاء هذه الحاجات يقود الشخص إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية.

4- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته أن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا يأتي إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع فيها على الهرم.⁽²⁾

(1) - صبحي جبر العتيبي. تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، دون ذكر البلد، ص45

(2) - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص



الشكل (5): هرم ماسلو للحاجات

المصدر: سيد محمد جاد الرب. السلوك التنظيمي، مصر 2005. ص 40

4- نظرية الإدراك :

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما حيث طبقاً لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس الموقف ذاته كما هو حادث.

وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفرد للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيداً من هذا التفسير المبسط الذي أوضحتته نظرية الإدراك، وأن الإدراك ما هو إلا عاملاً وسيطاً بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى.⁽¹⁾

(1) - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 201

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن الرضا الوظيفي أهم عنصر داخل المنظمات والمؤسسات المختلفة، وهذا لأنه يجعل من الفرد عامل مهم وضروري لازدهار ونجاح هذه المؤسسات، وكذلك شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي يعطي كل ما عنده من مهارات وقدرات تخدم المؤسسة وتحقق أهدافها، ومن هذا نقول ان المؤسسة الآن تسعى إلى تحقيق رضا الفرد لتقضي على الآثار السلبية التي تصدر عن عدم رضا العامل وبالتالي تقضي على مثلا الغيابات، دوران العمل وكذلك القلق الوظيفي.... إلخ.

أولاً: مجالات الدراسة :

المجال الجغرافي:

تقع مؤسسة الإنتاج و التسويق للحصى المفتت (Group GICA)،وحدة أولاد سيدي إبراهيم ، في مكان يسمى بالقلعة وهذا المكان موجود في بلدية أولاد سيدي إبراهيم بولاية المسيلة ،بالقرب من دائرة بوسعادة، حيث تقع على بعد حوالي 5 كلم على الطريق الوطني رقم 08 المؤدي نحو الجزائر العاصمة .صندوق بريد رقم 153 ولاية المسيلة رقم الهاتف و الفاكس :030 52 54 22.

II-المجال البشري:

تم إجراء الدراسة الميدانية للبحث في مؤسسة من المؤسسات الصناعية الموجودة ببلدية أولاد سيدي إبراهيم بولاية المسيلة حيث يصل عدد عمالها إلى 40 عاملا

III-المجال الزمني:مر إجراء هذه الدراسة بالمراحل التالية:

1-المرحلة الأولى :بدأت مع إثارة الإشكالية والرغبة في البحث بالموضوع وبعد تقديم الفكرة للمشرف وموافقة على الموضوعسبتمبر 2012 وبعد الحصول على الموافقة على هذا الموضوع وهذا كان في جانفي 2013 .

جاءت الخطوة التالية وهي تقديم طلب للإدارة للسماح لنا ببدء العمل وكان هذا في ؟؟؟؟ وبعد الحصول على الموافقة على لإنجاز الموضوع بدأ العمل الفعلي في الموضوع وذلك بداية من فرضيات الدراسة والأهداف المرجوة منها .

2-المرحلة الثانية :في هذه المرحلة بدأنا بجمع المادة النظرية حول الموضوع وذان ذلك بعد الحصول على قبول الموضوع من طرف الإدارة ،حيث تم البدء في جمع التراث النظري ،وجرى البحث عن الكتب والمراجع التي تخدم الموضوع ،إضافة إلى أنه في هذه المرحلة قمنا بقراءة المعلومات المحصل عليها وذلك من أجل معرفة طبيعة الموضوع أكثر وتزويد معرفتنا حوله ،ولقد طالبت فترة جمع التراث النظري حوالي ثلاثة أشهر ونصف ،ولقد واجهنا صعوبة توفر المراجع التي تناولت الموضوع ،حيث قمنا بالذهاب إلى بعض الجامعات لإقتناء الكتب التي تخدم الموضوع ،وكذلك واجهنا مشكلة إعادة هيكلة المكتبات الداخلية ، وجمع المادة النظرية ،تم وضع خطة أولية لهذه الدراسة وتم

عرضها على الأستاذ المشرف الذي قام هو الآخر ببعض التعديلات عليها، وبعد هذا التعديل المقترح تم وضع خطة نهائية وبدأت كتابة الفصول النظرية للدراسة .

3-المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك بداية من إعداد الإستمارة، وصياغة أسئلتها وبعد ذلك تم عرضها على المشرف الذي إقترح بعض التعديلات في الإستمارة، وبعد ذلك إستطعنا النزول إلى الميدان وكان ذلك من بداية 2013/04/14 الى غاية 2013/03/28

ثانيا : عرض ووصف خصائص العينة

الجدول رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
20-30	12	30%
30-40	20	50%
40-50	07	17.5%
50-60	01	2.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول هذا أن معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، وذلك بنسبة 50%، بينما الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة فقد قدرت نسبتهم بـ 30% بالنسبة للفئات 40 و 50 ، 50 و 60 سنة فقد مثلتها النسب التالية على التوالي 17.5%، 2.5%.

إن هذا الجدول يجعلنا نسجل ملاحظة عامة تتمثل في كون أغلب العمال هم كهول، وهذا ما يجعلهم ذوي خبرة في العمل وكذلك وعي ورغبة في العمل يستطيعون تحمل المسؤولية.

الجدول رقم(2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	40	100%
أنثى	0	0%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن جميع أفراد العينة ذكور بحيث بلغت نسبتهم 100%، من خلال هذا نقول بأن معظم العمال ذكور هذا راجع إلى طبيعة العمل، حيث أن هذا العمل يتطلب قوة البدن، وقوة تحمل الظروف الخارجية في العمل مثلاً، الغبار أو تحريك الآلات الضخمة.....إلخ .

الجدول رقم (3) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي للعمال.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	13	32.5%
ثانوي	13	32.5%
متوسط	11	27.5%
ابتدائي	03	07.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية التي في الجدول أعلاه أن معظم العمال ذوي مستوى تعليمي جامعي و ثانوي حيث تمثل نسبة 32.5% لكل المستويين، ونسبة 27.5% للذين مستواهم متوسط، ونسبة 7.5% مستواهم ابتدائي.

ومن خلال هذه القراءة الإحصائية نستطيع القول بأن نسبة المستوى التعليمي مرتفعة قليلا لدى العمال، حيث أن معظمهم ذوي مستوى تعليمي جامعي و ثانوي، وهذا يدل على انتشار وارتفاع نسبة التعليم لدى هذه الفئة من العمال.

الجدول رقم(4) يبين توزيع العينة حسب المدة العمل داخل المؤسسة.

مدة العمل بالمؤسسة	التكرار	النسبة
من 5 أشهر إلى سنة	01	2.5%
من 1 سنة إلى سنتين	05	12.5%
من سنتين إلى 3 سنوات	21	52.5%
من 3 سنوات إلى 4 سنوات	13	32.5%
المجموع	40	100%

من خلال هذا الجدول الخاص بمدة العمل داخل المؤسسة نلاحظ أن نسبة 52.5% من العمال الذين تتراوح مدة عملهم ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، ونسبة 32.5% من العمال الذين تتراوح مدة عملهم ما بين ثلاثة سنوات إلى أربع سنوات ، ونسبة 12.5% من العمال الذين تتراوح مدة عملهم ما

بين سنة إلى سنتين، وفي الأخير نسبة 2.5% من العمال الذين تتراوح مدة عملهم ما بين خمسة أشهر إلى سنة.

من خلال قراءة هذا الجدول قراءة إحصائية نستطيع أن نقول أن أكبر نسبة كانت لمن تتراوح مدة عملهم داخل المؤسسة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات.

وهذا يجعلنا نستنتج أن معظم العمال هم موظفون جدد داخل المؤسسة وهذا بحكم أن المؤسسة جديدة النشأة.

حوصلة خصائص العينة:

من خلال قراءتنا لخصائص العينة نلاحظ أن معظم عمال هذه المؤسسة هم كهول، وكذلك أغليبيتهم ذكور و هذا راجع إلى طبيعة العمل و كذلك للظروف الصحية داخل العمل، أما في ما يخص المستوى التعليمي فهذه الفئة هي ذات مستوى تعليمي متوسط، و هذه ساعدنا في فهم الأسئلة، و نلاحظ أيضا مدة عملهم قليلة وهذا راجع إلى حداثة إنشاء المؤسسة.

جدول رقم (05) يصف العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس وعلاقتها بشعور العامل بأنه جزء من المؤسسة

جزء من المؤسسة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس	نعم	لا	المجموع
جيدة	10 76.9%	03 23.07%	13 100%
حسنة	11 55%	09 45%	20 100%
سيئة	01 14.28%	06 85.71%	07 100%
المجموع	22 55%	18 45%	40 100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتجاه العام قد سجل 55 % لدى صنف نعم أي شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها، تنصدها نسبة 76.92 % من هم علاقتهم جيدة مع الرئيس، وتليها 55 % من هم علاقتهم حسنة مع الرئيس، بينما تبلغ نسبة العمال الذين أقروا بأن علاقتهم مع رئيسهم سيئة هي 14.28 %.

ثم تأتي في المقابل نسبة 45 % في المرتبة الثانية و التي تمثل العمال الذين لا يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، توزعت بين من هم علاقتهم سيئة مع الرئيس والتي بلغت نسبة 85.71 %، وتليها نسبة 45% من العمال الذين علاقتهم حسنة، و نسبة 23.07% من العمال الذين علاقتهم جيدة مع الرئيس.

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن هناك علاقة إرتباطية بين طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوس وبين مدى شعوره بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها، فعلى ماذا يدل ذلك؟ . إن الدلالة السوسيولوجية التي ينطق بها الجدول، ترتبط أساسا بأن العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوس تأتي وبشكل كبير على شعور العامل بأنه فرد من عائلة هذه المؤسسة، فأغلبية العمال علاقتهم برئيسهم كانت جيدة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن هذه العلاقة الجيدة تنمي عند الفرد عامل روح الانتماء للمؤسسة.

وكذلك يمكن أن يدل على معاملة الرئيس الحسنة للعمال و طبيعتها، ومساعدتهم في إنجاز أعمالهم و مسامحتهم في حال الخطأ. وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي رقم (06) .

جدول رقم(06): يوضح تعامل الرئيس في حالة خطأ في إنجاز العمل.

النسبة	التكرار	تعامل الرئيس في حالة الخطأ
60%	24	بمرونة
17.5%	07	بقسوة
22.5%	09	لا يبالي
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المعاملة هي بمرونة حيث بلغت النسبة 22.5%، وتليها نسبة 17.5% من يعاملون بقسوة في حالة الوقوع في الخطأ.

وهذا يفسر أن الرئيس المباشر يتعامل مع العمال بمرونة في العمل، وهذا راجع إلى تساهله في العمل، وكذلك راجع إلى أن العمال جدد في هذه المؤسسة، وهذا ما ذكرناه سابقاً، أما المعاملة بقسوة ربما راجعة إلى تكرار العامل للخطأ.

جدول رقم (07) يبين العلاقة بين السماح بالنقاش مع الرؤساء للحصول على ترقية.

الحصول على ترقية	نعم	لا	المجموع
يسمح بالنقاش مع الرئيس كثيرا	40%	60%	100%
أحيانا	52.63%	47.36%	100%
أبدا	00%	100%	100%
المجموع	35%	65%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام قد سجل نسبة 65 % من العمال الذين لم يحصلوا على ترقية، وتتصدرها نسبة 100% من لا يسمح لهم بالنقاش مع الرؤساء أبدا، ونسبة 60% من يسمح لهم بالنقاش كثيرا، ونسبة 47.36% من أجابوا بأحيانا.

ثم تأتي نسبة 35% في المرتبة الثانية للعمال الذين تحصلوا على ترقية في مراحل عملهم، تتصدرها فئة الذين أجابوا بأنه يسمح لهم بالنقاش مع الرؤساء أحيانا و ذلك بنسبة 52.63%، ويليهما نسبة 40% الذين أجابوا بأنه يسمح لهم كثيرا بالنقاش مع الرؤساء.

وهنا يظهر أنه هناك تأثير واضح بين الحصول على ترقية وبين سماح الرئيس للعمال في النقاش في المؤسسة عموما. فما يرجع هذا؟

يرجع هذا إلى أن الرئيس لا يناقش العمال المنفذين في مجال العمل، وإنما يناقش المشرفين على العمل فهم المسؤولين عن الأعمال المنجزة، ومعظم العمال كانت إجابتهم بأبدا، أي لا يسمح لهم بالنقاش، فالعامل في نظر الرئيس ينفذ فقط ما يطلب منه دون مناقشة، أما الفئة الأخرى التي حصلت على ترقية فيسمح لها بالنقاش في أمور العمل، وهذا راجع إلى مكانتهم وقدرتهم، وهذا سيؤثر على العامل في إعطاء رأيه وعدم احترامه له،

أي أن عدم احترام ذاته وهذه من المسببات الشخصية التي تناولناها في الجانب النظري بحيث أن كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه، واحترامه لذاته و العلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون يخصص في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

جدول رقم(08): يوضح العلاقة بين سماع الرئيس الشكاوي بالتفكير في مغادرة المؤسسة

المجموع	لا	نعم	التفكير في مغادرة السماع للمؤسسة للشكاوى
كثيرا	40% 04	60% 06	100% 10
أحيانا	35% 07	65% 13	100% 20
أبدا	20% 02	80% 08	100% 10
المجموع	23.5% 13	67.5% 27	100% 40

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل لدى صنف "نعم" أي التفكير في مغادرة المؤسسة وذلك بنسبة 67.5%، فتصدرها نسبة 80% من العمال لا يسمع لشكاويهم أبدا، وتليها نسبة 65% من يسمع لشكاويهم أحيانا، ونسبة 60% من يسمع كثيرا لشكاويهم.

وتأتي في المرتبة الثانية نسبة 32.5% من العمال الذي لا يفكرون في مغادرة المؤسسة، تصدرها نسبة 40% من يسمع بشكاويهم كثيرا، ونسبة 35% من العمال الذين يسمع لشكاويهم أحيانا، وتليها نسبة 20% من لا يسمع لشكاويهم أبدا.

و من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع أي سماع الرئيس لشكاوى العمال يؤثر في تفكيرهم في مغادرة المؤسسة أو البقاء فيها، فكيف نفسر ذلك؟

إن الدلالة السوسيولوجية التي ينطق بها الجدول هي أن تفكير العمال في مغادرة المؤسسة راجع إلى عدم سماع الرئيس إلى شكاوى العمال، فأغلبية العمال يفكرون في مغادرة هذه المؤسسة. وهذا يعني أن العامل غير راض عن العمل الذي يمارسه، وكذلك أنه يعاني من بعض المشاكل داخل العمل

أو يعاني بعض النقائص في العمل، ولكن الرؤساء لا يستمعون لشكاويهم. ويمكن أن يعود هذا إلى معرفة الإدارة بأنها غير قادرة على حل المشكلات التي تحدث من جراء العمل. كمثلاً الظروف البيئية للعمل و هذا ما لاحظناه من خلال إجاباتهم على السبب في التفكير في المغادرة.

أما فيما يخص العمال الذين لا يفكرون في مغادرة المؤسسة، هذا راجع أن معظم العمال كهول كما ذكرت في السابق و بالتالي هم أصحاب مسؤولية، يعني أن لهم أثر.

وهذا يحتم عليهم العمل بهذه المؤسسة، فهم بأمر الحاجة لهذا العمل و كذلك مغادرة المؤسسة هي بمثابة خطر حقيقي على حياتهم، فهم في غنى عن هذه المخاطرة.

جدول رقم(09) يوضح العلاقة بين الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس وبين التفكير في مغادرة المؤسسة

التفكير في مغادرة الأسلوب المؤسسة الذي يستخدمه الرئيس	نعم	لا	المجموع
الترغيب	66.66% 08	33.33% 40	100% 12
الترهيب	71.12% 05	28.57% 02	100% 07
مزيج بينهما	61.90% 30	38.09% 08	100% 21
المجموع	65% 26	35% 14	100% 40

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام قد سجل لدى صنف " نعم" الذين يقرون بالتفكير بمغادرة المؤسسة و ذلك بنسبة 65%، و توزعت بين الذين يصرحون بأن الرئيس يستخدم أسلوب الترغيب وذلك نسبة 71.42%، و تليها نسبة 66.66% من العمال الذين قالوا بأن الرئيس يستعمل أسلوب الترغيب، ونسبة 61.90% من الذين يقولون بأن الرئيس يستخدم مزيج بين الترغيب و الترغيب.

و تأتي نسبة 35% في المرتبة الثانية، وذلك للذين لا يفكرون في مغادرة المؤسسة، و تتصدرها نسبة 38.09% من العمال الذين يقولون بأن الرئيس يستخدم أسلوب التهيب و الترغيب معاً، وتليها نسبة 33.33% من العمال الذين أقروا بأن الرئيس يستخدم أسلوب الترغيب، و أخيراً نسبة 28.57% من الذين أقروا بأن الرئيس يستخدم أسلوب التهيب.

من خلال المعطيات نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية بين الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس داخل المؤسسة و بين تفكير العمال في مغادرتهم للمؤسسة. فماذا يدل ذلك ؟

إن الدلالة السوسولوجية التي ينطق بها الجدول ترتبط أساساً بأن الأسلوب المستخدم ألا و هو التهيب جعل من أغلبية العمال يفكرون في مغادرة المؤسسة، حيث أن أسلوب الرئيس فيه نوع من التهيب و هذا يجعل العمال يرفضون العمل مع صاحب هذا الأسلوب، وهنا نستطيع أن نستنتج أن الرؤساء في هذه المؤسسة يميلون قليلاً إلى النمط القيادي الاستبدادي، و يمكن أن يرجع تهيب القائد للعمال إلى طبيعة الإنسان في حد ذاتها، بحيث أن الإنسان يتسبب في حين وجود مجال لذلك، و هذا ما جعل الرئيس يستخدم هذا الأسلوب من أجل السيطرة على الوضع.

الجدول رقم(10) يبين علاقة استشارة المدير العمال في اتخاذ القرارات بالشعور بأنهم جزء من المؤسسة

الشعور بأنك جزء من المشاركة المؤسسة اتخاذ القرار	نعم	لا	المجموع
كثيرا	85.71% 06	14.28% 01	100% 07
أحيانا	71.42% 10	28.57% 04	100% 14
أبدا	15.78% 03	84.21% 16	100% 19
المجموع	47.5% 19	52.5% 21	100% 40

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل لدى صنف "لا" الذين لا يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة وذلك بنسبة 52.5%، تنصدرها فئة الذين يستشيرهم المدير في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و التي قدرت بنسبة 84.21%، ثم تأتي نسبة 28.57% الذين يستشيرهم المدير أحيانا في اتخاذ القرارات، وأخيرا نسبة 14.28% من العمال الذين يستشيرهم المدير في اتخاذ القرارات التي تخص العمل.

ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 47.5% من العمال اللذين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، توزعت بين نسبة 85.71% من العمال اللذين يشاركون كثيرا في اتخاذ القرار، وتليها نسبة 71.42% من الذين يشاركون أحيانا في اتخاذ القرارات، و نسبة 15.78% من العمال لا يشاركون أبدا في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

تشير القراءة الإحصائية في الجدول إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تأثر وبشكل كبير على شعور العامل بأنه جزء من هذه المؤسسة، فكيف يتم ذلك ؟

إن المؤثرات السوسولوجية التي ينطق بها هذا الجدول معظم العمال قالوا أن المدير لا يستشيرهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، وهذا ما يجعلهم يشعرون بأنهم ليسوا جزء من و لا ينتمون إلى

هذه المؤسسة، أما عندما يستشير المدير العمال في اتخاذ القرارات فهذا ينمي فيهم روح الانتماء و كذلك الثقة في النفس و بالتالي إعطاء جهد أكبر إبداع أكثر، وهذا يبعث فيهم الرضا عن العمل، فالمشاركة في اتخاذ القرار كما تطرقنا إليها سابقا هي وسيلة من وسائل التي تبعث بالرضا الوظيفي. أو ربما يرجع عدم استشارة المدير العمال إلى عدم ثقته بهم وذلك لعدم خبرتهم الكافية في مجال هذا العمل.

أما بالنسبة للعمال الذين يتم استشارتهم في اتخاذ القرار، فهذا يمكن إرجاعه إلى أن هؤلاء العمال الذين استشارهم لهم صلة بالرئيس أو تجمعهم زمالة سابقة و حتى الآن، وهذا ما يجعل المدير يستشيرهم لثقته بهم.

الجدول رقم(11) يوضح العلاقة بين اهتمام المدير بشكاوى العمال بتقدير الإدارة للمجهودات المبذولة من طرف العمال

تقدير المجهودات المبذولة	كثيرا	أحيانا	أبدا	المجموع
الاهتمام بشكاوى العمال	كثيرا	أحيانا	أبدا	المجموع
كثيرا	9.9% 01	63.63% 07	27.27% 03	100% 11
أحيانا	5.27% 01	52.63% 10	42.10% 08	100% 19
أبدا	00% 00	10% 01	90% 09	100% 10
المجموع	05% 02	45% 18	47.5% 19	100% 40

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام قد سجل 47.5% من صنف الذين أجابوا "أبدا" فيما يخص تقدير المجهودات المبذولة من طرف الإدارة وتتوزع عنها نسبة 90% من لا يهتم المدير أبدا بالشكاوى المتقدمة من طرفهم، وتليها نسبة 42.10% من الذين يهتم المدير أحيانا بالشكاوى المقدمة من طرفهم، ونسبة 27.27% من العمال الذين يهتم المدير كثيرا بشكاويهم.

و في المرتبة الثانية نسبة 45% من العمال الذين أحيانا تقدر مجهوداتهم من طرف الإدارة، تتوزع منها نسبة 63.63% من أجابوا باهتمام المدير كثيرا بشكاوى المقدمة، وتليها نسبة 52.63% من الذين أجابوا أحيانا و أخيرا نسبة 10% من لا يهتم أبدا لشكاواهم.

وفي المرتبة الثالثة نسبة 5% من الذين أجابوا بأن الإدارة تقدر المجهودات المبذولة كثيرا من طرف العمال، وتقدرها نسبة 9.09% من العمال الذين يهتم المدير بشكاويهم، وتليها نسبة 2.27% من أجابوا بـ "أحيانا".

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن المتغير المستقل (اهتمام المدير بالشكاوي المقدمة) يؤثر على المتغير التابع (رؤية العمال بأن الإدارة تقدر المجهودات المبذولة من طرف العمال). فما تفسير ذلك ؟

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال يقرون بأن المدير لا يهتم و لا يأخذ بعين الاعتبار الشكاوي المقدمة من طرف العمال. و هذا يظهر واضحا في عدم تقديره للمجهودات المبذولة من طرفهم، و هذا ما يدل عليه أيضا الجدول رقم (08) حيث أن الرئيس لا يسمع لشكاوي مرؤوسيه.

فمن خلال دراستنا الميدانية و استجوابنا للعمال، استنتجنا أن معظم إجاباتهم كانت بأنهم لا يحصلون على أجر كافي مقابل ما يقومون به، و كذلك لقسوة الظروف البيئية للعمل مثل الغبار الناتج عن تفتيت الحصى، أما فيما يخص إجابات بعض العمال بأن الإدارة تقدر مجهوداتهم، فهم العمال الذين يحتلون مناصب عالية و بذلك أجور عالية.

الاستنتاجات الجزئية المتعلقة بالفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا للجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مؤدها يرتبط أنه كلما كان نمط المدير القيادي أكثر ديمقراطية كلما كان أكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي ،حيث نستنتج ما يلي :

توجد علاقة بين العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس وبين مدى شعوره بأن جزء من المؤسسة التي يعمل بها ،وهذا ما أكدته نسبة 55%، حيث أن أكبر نسبة كانت للعمال الذين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة وكانت علاقتهم جيدة مع رئيسهم بحيث أن العلاقات الجيدة القائمة داخل مكان العمل تساعد المرؤوس في الاندماج في المؤسسة والشعور بأنه جزء منها ،وبالتالي تحقق رضا العاملين عن العمل من خلال هذه العلاقة .

توجد علاقة بين السماح للعامل بالنقاش مع الرؤساء بمدى حصول العامل على ترقية في مراحل عمله داخل المؤسسة ،بحيث أن معظم الإجابات كانت بأنهم لم يحصلوا على ترقية في هذه المؤسسة وأبدا لا يسمح لهم بالنقاش مع الرؤساء وذلك بنسبة 65%، فعدم السماح للمرؤوس بالنقاش يقلل من شأنه وكذلك يقتل فيه روح إبداء الرأي والإبداع و بالتالي فهو يعمل فقط كما يطلب منه و بذلك يفقد رضاه عن العمل.

توجد علاقة إرتباطية بين مدى سماع المدير لما يبديه العمال من شكاوى تخص العمل، بمدى تفكيره في مغادرة المؤسسة، حيث هؤلاء العمال الذين يفكرون في المغادرة لا يسمع لشكاويهم أبدا وهذا نسبة 80%، وهذا ظلم في حق العامل بحيث أن عدم السماع إلى شكاويه يضعف لديه الرغبة في العمل و بالتالي التفكير في مغادرة المؤسسة و هذا يدل على عدم رضاه عن العمل.

هناك علاقة إرتباطية بين الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في معاملته للمرؤوسين لمدى تفكيره في مغادرة المؤسسة وهذا ما أكدته نسبة 63%، حيث أن الأسلوب المستخدم داخل المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر في تفكير العامل في المغادرة، حيث أن أسلوب المستخدم هو سبب قوى في مغادرة المؤسسة أو البقاء فيها. و التفكير في المغادرة هو ناتج عن عدم رضا العامل.

توجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص العمل بمدى شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة، و هذا بينته نسبة 52.5%، حيث أن معظم العمال لا يشعرون بأنهم

جزء من المؤسسة و هذا لأنهم أبدا لا يشاركون في اتخاذ القرارات و هذا ما أكدته نسبة 84.21%، حيث أن من صفات القيادة الديمقراطية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، فالعامل عند الأخذ برأيه في اتخاذ القرارات يجعله يشعر بأنه جزء من هذه المؤسسة

توجد علاقة بين اهتمام المدير بالشكاوى المقدمة من طرف العمال و مدى تقدير المجهودات من طرفهم، بحيث أنه لا يهتم لشكاوى العمال و هذا ما بين لهم أن الإدارة لا تقدر مجهوداتهم المبذولة، فهي لا تعطي اهتماما لشكاويهم و بالتالي لا تقدر مجهوداتهم. وعدم تقدير المجهودات يجعل من الفرد يشعر بعدم رضاه عن العمل الذي يقومون، فهذا بمثابة عدم تشجيعه عن الأداء الذي يقوم به. و هذا يبين عدم و جود حوافز معنوية للعامل.

وبهذا نقول أن الفرضية الأولى التي مفادها كلما كان نمط المدير القيادي أكثر ديمقراطية كلما كان أكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي حيث تحققت بنسبة 100% ومنه نخلص إلى أن النمط القيادي الذي يستخدمه الرئيس يؤثر على رضا العامل عن العمل ، حيث أن النمط الذي يميل إلى الديمقراطية يساهم في الرضا الوظيفي لدى العمال.

جدول رقم (12) يبين علاقة الانتماء إلى نقابة بتناسب الأجر مع المؤهلات و القدرات.

الأجر يتناسب مع مؤهلاتك الانتماء إلى نقابة	نعم	لا	المجموع
نعم	05 20%	20 80%	25 100%
لا	06 40%	09 60%	15 100%
المجموع	11 27.5%	29 72.5%	40 100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإتجاه العام قد سجل لدى صنف "لا" وذلك للذين لا يتناسب أجرهم مع مؤهلاتهم وقدراتهم بنسبة 72.5% توزعت بين نسبة 80% من هم ينتمون إلى نقابة وتليها نسبة 60% من العمال الذين لا ينتمون إلى نقابة .

وفي المرتبة الثانية نسبة 27.5% من صنف "نعم" أي أن الأجر يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، توزعت بين نسبة 40% من هم لا ينتمون إلى نقابة وتليها نسبة 20% من الذين ينتمون إلى نقابة.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن المتغير المستقل (الانتماء إلى نقابة) يؤثر على التغير التابع (تناسب الأجر مع المؤهلات والقدرات) ، فكيف نفسر ذلك؟

من خلال الجدول يتضح لنا أن الانتماء إلى نقابة يرتبط بأخذ الأجر المناسب للمؤهلات والقدرات، وهذا لأن النقابة تهدف إلى الدفاع عن حقوق العمال ،من بين هذه الحقوق رفع الأجور ،وهذا مادفع بمعظم العمال إلى الانتماء إلى نقابة من أجل رفع أجورهم ولكن الملاحظ هنا ان النقابة لم تحقق ذلك إلى حد الآن ،ونفسر هذا بأن النقابة لا تلعب دور كبير في هذه المؤسسة ، حيث أننا نستشف من خلال إجاباتهم بأن النقابة لا تلعب دور هام فهي كما قال البعض تخدم مصالحها فقط ومصالح الإدارة، وهذا مبينه الجدول رقم (20).

جدول رقم (13) يبين العلاقة بين الرضا على مستوى العلاقات الرسمية بالشعور بأنه جزء من المؤسسة

الشعور بأنك جزء الرضا على مستوى العلاقات الرسمية	نعم	لا	المجموع
كثيرا	03 %50	03 %50	06 %100
أحيانا	14 %77.77	04 %22.22	18 %100
أبدا	05 %31.25	11 %68.75	16 %100
المجموع	22 %55	18 %45	40 %100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام قد سجل لدى صنف "تعم" أي أن العمال الذين لديهم الشعور بأنهم جزء من المؤسسة وذلك بنسبة 55%، تتصدرها الفئة التي أجابت راضية أحيانا على العلاقات الرسمية الموجودة حاليا بنسبة 77.77%، وتليها نسبة 50% من أجابوا برضاهم عن العلاقات الرسمية الموجودة حاليا وذلك كثيرا، تليها نسبة 31.25% من العمال الذين أجابوا بأنهم ليسوا راضيين على مستوى العلاقات كثيرا.

تأتي في المقابل نسبة 45% في المرتبة الثانية لدى صنف "لا" أي العمال الذين لا يشعرون أنهم جزء من المؤسسة، تتصدرها الفئة التي أجابت بأنها أبدا ليست راضية على مستوى العلاقات الرسمية وذلك بنسبة 68.75%، وتليها نسبة 50% لمن أجابوا "كثيرا"، وأخيرا نسبة 22.22% من العمال الذين أجابوا بأنهم راضيين أحيانا على العلاقات الرسمية الموجودة حاليا .

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن الرضا على مستوى العلاقات الرسمية الموجودة داخل المؤسسة يؤثر على شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة، فكيف نفسر ذلك ؟

يبين لنا الجدول هذا أن رضا العمال على مستوى العلاقات الرسمية تجعل من الفرد يشعر بأنه جزء من المؤسسة، حيث أن العلاقات هذه مبنية على الاحترام والتقدير بين الرئيس والمروؤوس داخل مكان العمل، وهذا راجع أيضا لعدم حدوث نزاعات داخل هذه المؤسسة، أما العمال الذين لا يشعرون

بأنهم جزء من المؤسسة وهم ليسوا راضيين على العلاقات القائمة، فيمكن أن يرجع ذلك إلى عدم تساوي معاملة الرئيس للعمال، وهذا يعود إلى أقدمية عامل على آخر في العمل، أو أنه هناك علاقات شخصية خارج مكان العمل بين الرئيس وبعض المرؤوسين .

جدول رقم(14) يوضح إنعقاد إجتماعات بين الإدارة والنقابات العمالية .

النسبة	التكرار	إنعقاد إجتماعات بين الإدارة والنقابات العمالية
10%	04	كثيرا
37.5%	15	أحيانا
52.5%	21	أبدا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإجابات كانت "أبدا" لا تتعقد إجتماعات بين الإدارة والنقابات العمالية وذلك بنسبة 52.5%، وتليها نسبة 37.5% للذين أجابوا "أحيانا" تعقد إجتماعات بين الإدارة والنقابات ، وأخيرا نسبة 10% من أجابوا "كثيرا " .

نستشف من خلال الجدول أن أغلبية العمال صرحوا بأن الإدارة ونقابات العمال لا يقومون بعقد إجتماعات ، وهذا راجع إلى عدم وجود إضرابات ونزاعات داخل هذه المؤسسة وهذا يمكن إرجاعه إلى أنها جديدة الإنشاء ، وبالتالي عمال جدد وهذا يضعف لديهم اللجوء إلى إضرابات ، وبالتالي عدم تدخل النقابات فعادة ما تعقد إجتماعات مع الإدارة من وراء إضرابات العمال ، وهذا ما بينه الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) يبين مدى حدوث إضرابات .

حدوث إضراب	التكرار	النسبة
نعم	11	27.5%
لا	29	72.5%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الإجابات كانت "لا" أي لم يحدث إضراب داخل المؤسسة حيث قدرت بنسبة 72.5%، وتليها نسبة 27.5% من أجابوا بـ "نعم" أي أنه لم من يحدث إضراب .

يمكن الإستنتاج من خلال الجدول أن معظم إجابات العمال حول حدوث إضراب كانت بلا وهذا يدل على أن المؤسسة لم يحدث بها إضراب ، وهذا نظرا إلى أنها ليست لها مدة طويلة ، وهذا ما جعلها نوعا ما خالية من المشاكل والنزاعات ، وكذلك راجع إلى العمال الذين هم جدد في هذه المؤسسة وبالتالي لا يملكون أقدمية ، وهذا يجعلهم لا يقومون بالإضرابات خوفا من اطردها .

جدول رقم (16) يبين علاقة إنعقاد مفاوضات بين الإدارة والعمال وممثليهم بتناسب المنصب مع المؤهلات والقدرات .

المجموع	لا	نعم	المنصب يتناسب مع إنعقاد المؤهلات والقدرات مفاوضة جماعية
كثيرا	02	03	60%
أحيانا	04	12	75%
أبدا	06	13	68.42%
المجموع	12	28	70%
05	02	03	60%
16	04	12	75%
19	06	13	68.42%
40	12	28	70%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل 70% لدى صنف "نعم" أي أن المنصب يتناسب مع مؤهلاته و قدراته ، تنصدها نسبة 75% من الذين صرحوا بأن الإدارة أحيانا تعقد مع العمال وممثليهم مفاوضات جماعية في حالة حدوث إضراب مثلا داخل المؤسسة ، وتليها نسبة 68.42% من أجابوا بأبدا، أي لا يتم انعقاد مفاوضة جماعية ، ونسبة 60% لمن قالوا كثيرا ما تعقد مفاوضات جماعية

في المقابل تأتي نسبة 30% في المرتبة الثانية لدى صنف "لا" أي أن المنصب لا يتناسب مع مؤهلاته و قدراته تنصدها نسبة 40% من العمال الذين اجابوا بأنه كثيرا ما تعقد مفاوضة جماعية بين الإدارة والعمال وممثليهم ، وتليها نسبة 31,57% من العمال أجابوا بأنه لا يتم انعقاد مفاوضة جماعية أبدا، وأخيرا نسبة 25% من أجابوا بأحيانا تعقد مفاوضة جماعية بين الإدارة والعمال وممثليهم .

هنا نلاحظ أن المتغير المستقل (إنعقاد مفاوضة جماعية) يؤثر على المتغير التابع (تناسب المنصب مع المؤهلات والقدرات)، فعلى ما يدل هذا ؟

إن الدلالة السوسولوجية التي ينطق بها الجدول ترتبط أساسا بان إنعقاد المفاوضات الجماعية بين الإدارة والعمال تحاول أن تضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،أي أن معظم العمال راضيين بالمناصب التي يحتلونها ،حيث أن من وسائل تنظيم العلاقات الصناعية هي عملية المفاوضة الجماعية ،فهي عبارة عن ترتيبات التي يتم في ظلها الاتفاق على الأجور وشروط العمل ،ولذلك فإن أهداف الاتفاقية الجماعية هي خلق تناسق بين الأهداف الإصلاح في مجال التنظيم والتسيير ،ولذلك فإن هذه المؤسسة تحاول أن تتبع أسلوب المفاوضة الجماعية .

جدول رقم (17) يبين علاقة الأسلوب الامثل في حالة نشوء نزاع بالتفكير في مغادرة المؤسسة.

التفكير في الأسلوب المؤسسة الامثل في حل النزاع	نعم	لا	المجموع
أسلوب تفاوض	62.5% 05	37.5% 03	100% 08
أسلوب تشاور	64.28% 09	35.71% 05	100% 14
أسلوب توفيق وتحكيم	66.66% 12	33.33% 06	100% 18
المجموع	65% 26	35% 14	100% 40

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام قد سجل لدى صنف "نعم" 65 % الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة، تنصدها نسبة 66.66% من الذين قالوا أنه في حالة نشوء نزاع يتم حله بأسلوب توفيق والتحكيم ، وتليها نسبة 64.28% من العمال الذين قالوا بأنه يتم حل النزاع بأسلوب تشاور ، و نسبة 62.5% من العمال الذين قالوا أنه يتم حل النزاع بأسلوب تفاوض.

وتأتي في المقابل نسبة 35% في المرتبة الثانية الذين لا يفكرون في مغادرة المؤسسة ، حيث تنصدها نسبة 37.5% من الذين قالوا بأنه يتم حل النزاع بأسلوب التفاوض، ويليهما نسبة 35.71% من الذين قالوا بأنه يتم حل النزاع بأسلوب تشاور وأخيرا نسبة 33.33% من قالوا بأنه يتم حل النزاع بأسلوب توفيق والتحكيم .

تشير القراءة الإحصائية في الجدول إلى أن الأسلوب الأمثل في حل المشكلات يؤثر في مدى تفكير العامل في مغادرة المؤسسة، فكيف نفسر ذلك ؟

نستشف من خلال الجدول أن أسلوب التوفيق والتحكيم هو الغالب في هذه المؤسسة، حيث أن العمال يفكرون في مغادرة المؤسسة بالرغم من أنه هناك أسلوب التوفيق والتحكيم ، وهناك تقارب في النسب بين التشاور و التفاوض و التوفيق و التحكيم، وهذا الأخير هو الغالب في هذه المؤسسة ، حيث يعتبر من وسائل الإدارية وقضائية لتسوية النزاعات التي يستعصى المتنازعين حلها بالطرق الودية، والأصل أنه يقوم على مبدأ الوساطة الودية ،بمعنى أنه يستمد قوته الملزمة من رضا الطرفين بالحل الذي تعرضه لجنة التوفيق .

الجدول رقم(18) يبين العلاقة بين أن هناك أسلوب تفاوض بين الإدارة والعمال وتقدير المجهودات المبذولة من طرف العمال

المجموع	أبدا	أحيانا	كثيرا	تقدير المجهودات هناك أسلوب تفاوض فعلا
04 %100	01 %25	01 %25	02 %50	كثيرا
14 %100	07 %50	06 %7.85	01 %7.14	أحيانا
22 %100	13 %59.09	08 %36.36	01 %4.54	أبدا
40 %100	21 %52.5	15 %37.5	04 %10	المجموع

لاحظ من خلال الجدول هذا أن الاتجاه العام قد سجل نسبة 52.5% لدى صنف "أبدا" أي أن الإدارة لاتعقد تقدر المجهودات المبذولة من طرف العمال ،توزعت بين نسبة 59.09%من أجابوا بأنه أبدا لايوجد أسلوب تفاوض فعلا بين الإدار والعمال ،وتليها على التوالي نسبة 50%من أجابوا بأحيانا يكون هناك أسلوب تفاوض فعلا، ونسبة 25% من أجابوا "بكثيرا".

في المقابل تأتي نسبة 37.5% حيث أجابوا بأنه أحيانا ما تقدر الإدارة المجهودات المبذولة، وتتصدرها نسبة 42.85% من اجابوا بأنه أحيانا ما يكون هناك أسلوب تفاوض فعلا ،وتليها نسبة 36.36% من قالوا بأنه لايوجد أبدا أسلوب تفاوض بين الإدارة والعمال ،وأخيرا نسبة 25% من أجابوا "كثيرا" ما يحدث أسلوب تفاوض فعلا .

وفي المرتبة الثالثة تأتي نسبة 10% لدى صنف "كثيرا "أي أن الإدارة تقدر المجهودات المبذولة من طرف العمال ،تتصدرها نسبة 50% من العمال أجابوا بأنه كثيرا مايكون هناك أسلوب تفاوض فعلا مع لإدارة والعمال،وتليها على التوالي نسبة 7.14% من أجابوا "أحيانا " مايكون هناك أسلوب تفاوض ،ونسبة 4.54% من أجابوا "أبدا " ليس هناك أسلوب تفاوض فعلا.

من خلال الجدول نلاحظ أن وجود أو عدم وجود أسلوب التفاوض بين الإدارة والعمال يؤثر على تقدير المجهودات المبذولة من طرف العمال ،فعلى ماذا يدل هذا؟

نستشف من خلال هذا الجدول أن الإدارة لا تقدر المجهودات المبذولة من طرف العمال ،وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنه لا يوجد أسلوب تفاوض فعلا بين الإدارة والعمال ،كما تطرقنا سابقا في الفصل النظري حيث أنه من شروط عملية المفاوضة هو أن يكونا طرفا العلاقات الصناعية مستعدين للاخذ والعطاء فضلا عن الرغبة الصادقة في الوصول إلى إتفاق مشترك ،بمعنى أن في هذه المؤسسة لا توجد رغبة صادقة في الاتفاق ولا في الأخذ والعطاء ،وهذا ما بينه الجدول السابق رقم(07) حيث لا يسمح لهم بالنقاش ، وكذلك الجدول رقم(14) ،حيث أن الاجتماعات بين الإدارة والعمال وممثليهم تقريبا

منعدمة وهذا يدل على عدم الاهتمام لطلبات العمال وبذلك عدم رضاهم عن العمل.

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين دور النقابات العمالية في الدفاع عن حقوق العمال بتناسب الأجر مع المؤهلات والقدرات .

الأجر يتناسب مع للقابات المؤهلات والقدرات دور هام	نعم	لا	المجموع
كثيرا	05 45.45%	06 54.54%	11 100%
أحيانا	05 29.41%	12 70.58%	17 100%
أبدا	01 8.33%	11 91.66%	12 100%
المجموع	11 27.5%	29 72.5%	40 100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام قد سجل 72.5% لدى صنف "لا" أي العمال الذين لا يتناسب الأجر مع مؤهلاتهم وقدراتهم،تتصدرها نسبة 91.66% من الذين أقروا بأنه لا يوجد دور للنقابات العمالية ،ونسبة 70.58% من العمال الذين أجابوا بأنه أحيانا ما يكون لها دور،وأخيرا نسبة 54.54% من الذين أقروا بأن النقابات العمالية لها دور هام في الدفاع عن حقوق العمال وذلك "كثيرا".

وفي المقابل نسبة 27.5% لدى صنف "نعم" أي الأجر المتحصل عليه يناسب مؤهلاتنا وقدراتنا ،تتصدرها نسبة 45.45% من يرون أن للنقابات العمالية دور هام وذلك بعبارة "كثيرا"،وتليها نسبة

29.41% من الذين أجابوا بأنه أحيانا ما يكون لها دور هام ،وتليها أخيرا من أجابوا أبدا ليس لها دور وذلك بنسبة 8.33% .

من خلال الجدول نلاحظ أن المتغير المستقل (النقابات العمالية لها دور كبير) يؤثر على المتغير التابع (تناسب الأجر مع المؤهلات والقدرات)، فكيف نفسر ذلك؟

إن الدلالة السوسيولوجية التي ينطق بها الجدول أعلاه هي أن النقابة العمالية هي بمثابة هيئة تدافع عن حقوق الإنسان العامل ،بحيث أنها تمثله وتدافع عن حقوقه وتحاول توفير ظروف بيئة جيدة في العمل ،وكذلك توفير أجر مناسب ،وهذا عكس ما صرح به العمال في هذه المؤسسة ،بحيث أن الأجر لا يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم ،وهذا ما جعل معظم المال ينفون دور النقابة ،وهذا ما بينه الجدول رقم (12) حيث أن معظم العمال ينتمون إلى نقابة لرفع أجورهم والمدافعة على حقوقهم ،ولكن ومع ذلك لم تتحقق مطالبهم،وهذا يدل بأن النقابات العمالية مجرد شكليات .

الاستنتاجات الجزئية المتعلقة بالفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا للجدول الخاصة بالفرضية الثانية التي مفادها أنه كلما كانت النقابات العمالية تميل إلى أسلوب التشاوري التعاوني كانت أكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي أكثر من أي أسلوب آخر، وعلى ضوء هذا نستنتج مايلي :

ثمة علاقة ارتباطية بين إلتناء الفرد إلى نقابة وبين مدى تناسب الأجر مع المؤهلات والقدرات ، حيث أسفرت النتائج إلى أن معظم العمال إنتمو إلى نقابة من أجل الحصول على أجر يتناسب مع مؤهلات العامل والقدرات التي يمتلكها ، ولكن إلى حد الآن لم يتحقق ذلك في هذه المؤسسة، حيث أن نسبة 72.5% من العمال لا يتناسب أجرهم مع قدراتهم مع أنهم ينتمون إلى نقابة .

هناك علاقة بين رضا الفرد العامل أحيانا على مستوى العلاقات الرسمية الموجودة حاليا بالمؤسسة وبين مدى شعور الفرد العامل بأنه جزء من المؤسسة وهذا ما أكدته نسبة 55%، بحيث أنه من خلال العلاقات الرسمية تتولد لدى الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها ، وهذا يقوي لدى الفرد رضاه عن العمل الذي يقوم به ، حيث أنه من مظاهر العلاقات الصناعية الرضا الوظيفي .

أما بالنسبة لانعقاد مفاوضة جماعية داخل المؤسسة ومدى تناسب المنصب الذي يحتله العامل فيها، فإن هذان المتغيران لهما علاقة ارتباطية بحيث أن معظم العمال يحتلون مناصب تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم ، وذلك نتيجة إلى للمفاوضات الجماعية التي تعقد بين الإدارة وممثلي العمال والتي أكدتها نسبة 70%، فتناسب المنصب يؤدي إلى رضا الفرد عن عمله .

وتبين لنا كذلك أنه توجد علاقة بين إذا ما كن هناك أسلوب تفاوض فعلا أم لا وبين تقدير المجهودات المبذولة من طرف العمال ، حيث أن معظم العمال يرون بأن الإدارة لا تقدر مجهودات العمال وهذا ما بينته نسبة 52.5% ، وهذا نتيجة لإنعدام أسلوب مفاوضة فعلا كما هو مطلوب وبالشروط التي يجب أن تتم بها المفاوضة.

كما إتضح لنا أن الأسلوب الأمثل لحل النزاعات والمشكلات له علاقة بمدى تفكير العامل في مغادرة المؤسسة ، حيث أن من أساليب النقابات العمالية التي تحل بها المشاكل والنزاعات هو أسلوب التفاوض و أسلوب التشاور وأسلوب التوفيق والتحكيم ، أما بالنسبة لهذه المؤسسة فهي تستخدم أسلوب

التشاور أكثر من باقي الأسلوبين ،وهذا وكما يبدو أنه أسلوب لا يرضي العمال وهذا ما أدى بهم إلى التفكير في المغادرة .

وتوجد علاقة أيضا بين دور النقابات العمالية وبين تناسب الأجر مع المؤهلات والقدرات ،حيث أن معظم العمال ينفون دور النقابات العمالية وذلك بنسبة 91.66%،وهذا نتيجة لعدم تناسب الأجر مع المؤهلات حيث أغلبية العمال أجورهم لا يتناسب مع مؤهلاتهم و بلغت نسبة ذلك 72.5 %،فدو النقابات العمالية هو المطالبة بأجور مناسبة ،لكن لم يتحقق ذلك .

ومنه يمكن أن نستنتج ترجيح قبول الفرضية نسبيا والتي مفادها كلما كانت النقابات العمالية تميل إلى أسلوب التشاوري التعاوني كانت أكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي أكثر من أي أسلوب آخر .

الاستنتاج العام:

لقد حاولنا في هذا البحث الإجابة على التساؤلات التي هيكلت الإشكالية والمتمثلة في :

التساؤل الرئيسي :

ما مدى مساهمة العلاقات الصناعية الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال ؟

والتساؤلات الفرعية :

ما مدى مساهمة المدير في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

ما مدى مساهمة النقابات العمالية في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

وللإجابة على هذه الأسئلة صغنا الفرضيات صياغة منهجية كما يلي :

كلما كان نمط المدير القيادي أكثر ديمقراطية كلما أكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

كلما كانت النقابات العمالية تميل إلى أسلوب التشاوري التعاوني كانت أكثر مساهمة في

تحقيق الرضا الوظيفي أكثر من أي أسلوب آخر .

إن اختبار هذه الفرضيات أقتضى اختيار المنهج الوصفي الأنسب .

ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات اخترنا ميدانا للتأكد من صحة الفرضيات ،وهي مؤسسة صناعية

حيث وزعنا الاستمارة التقنية الكمية ،وهي تحتوي على 40عاملا وبما أنها نسبة قليلة قررنا أخذ

المجتمع ككل ، وبعد بناء الجداول وقرائنها وتحليلها وتأويل النتائج ،التي أسفرت على ما يلي :

فيما يخص الفرضية الرئيسية فلقد أثبتت الشواهد الميدانية أن العمال يشعرون بالرضا الوظيفي من

خلال العلاقات الصناعية الرسمية ،حيث أن هذه العلاقات تساهم في تحقيق الرضا ،فهذه الفرضية

محقة وصحيحة .

فمن خلال الفرضية الأولى،كلما كان نمط المدير القيادي أكثر ديمقراطية كلما كان أكثر مساهمة في

تحقيق الرضا الوظيفي ، حيث تبين لنا أن العلاقة الجيدة بين الرئيس والمروؤوس تولد لدى العامل

الشعور بالانتماء وهذا يجعله يشعر برضاه عن العمل داخل هذه المؤسسة ،فالعلاقة الجيدة ت ين

ديمقراطية الرئيس وهذا يحقق الرضا .

أما في ما يخص السماح للمرؤوسين بالنقاش ،هذا يجعلهم يشعرون باحترام من قبل الرؤساء وهذا يزيد في احترامه لذاتهم ،وهذا يزيد في رضاهم الوظيفي ،والعكس صحيح حيث أن عدم السماح بالنقاش يقلل من احترامه لذاته وهذا عادة ما يسبب عم الرضا .

كما تبين لنا أن عدم السماع لشكاوي العمال هو سبب من الأسباب التي تؤدي بالفرد العامل في التفكير في مغادرة المؤسسة ،وكذلك الأسلوب المستخدم من طرف الرئيس يؤثر على رضا الفرد حيث أن أسلوب الترهيب هو من الأسباب الواضحة التي تؤدي بالعامل في التفكير فالمغادرة وهذا ما يدل على عدم الرضا .

أما فيما يخص مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ،فهذا يدل على ديمقراطية الرئيس في سير العمل،فالدراسة الميدانية أثبتت أن عدم المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل داخل المؤسسة هي بمثابة طرد منها حيث أنهم يشعرون بعدم الإلتناء ،وهذا يؤدي إلى عدم الرضا.

وكذلك إستنتاجنا من خلال هذه الدراسة أن إهتمام الرئيس بشكاوي العمال هو بمثابة تقدير لمجهوداتهم وتقدير المجهودات يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمل ،والعكس صحيح حيث أن عدم الإهتمام بالشكاوي يرتبط بعدم تقدير الرئيس للمجهودات المبذولة من طرف العمال وهذا دليل على عدم تشجيع العمال وبالتالي عدم رضاهم ،فتقدير المجهودات هو حافز معنوي .

أما فيما يخص الفرضية الثانية التي مفادها كلما كانت النقابات العمالية تميل إلى الأسلوب التشاوري التعاوني كانت أكثر مساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي أكثر من أي أسلوب آخر .

فيما يخص النقابات العمالية فهي عبارة عن هيئة تدافع عن حقوق العمال ،وهذا ما يدفع معظم العمال إلى الإلتناء إليها وذلك من أجل رفع الأجور وتوفير ظروف بيئية مناسبة .

أما فيما يخص الرضا على مستوى العلاقات الرسمية فهو دافع من أجل شعور العامل بأنه جزء منها،فهذه العلاقات تغرس في الفرد روح الانتماء وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي داخل هذه المؤسسة .

فالمعترف عليه أن العلاقات الغير رسمية هي التي تؤدي إلى الرضا لكن العلاقات الرسمية أيضا لها دور في الرضا الوظيفي .

و في ما يخص تناسب المنصب مع المؤهلات والقدرات فهذا يكون وفقا لانعقاد مفاوضات جماعية بين صاحب العمل ومجموعة من الموظفين ،فتناسب المنصب يؤدي بالضرورة إلى رضا الفرد.

أما فيما يخص دور النقابات العمالية فهو يجب أن يكون ذا قوة لمواجهة المشكلات والنزاعات وبذلك يجب إختيار الأسلوب الأمثل لذلك ،حيث أن وسائل تنظيم العلاقات الصناعية تختلف من مجتمع إلى آخر وفقا لطبيعة العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة .

وعليه فإن هذا البحث أكد ما كانت لنا من نظرة سطحية ،حيث أن القيادة التي تميل إلى النمط الديمقراطي الخالي من التعسف والضغط وعدم احترام رأي العمال ،هو عامل مهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال ، وكذلك النقابات العمالية التي يكون لها دور ،ولكن في حالة استخدامها للأسلوب والوسائل المناسبة التي تستخدمها من أجل تحقيق مطالب العمال ،وبالتالي تحقيق رضاهم عن العمل .

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- أحمد محمد المصري، الإدارة والمدير العصري، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، دون ذكر الطبعة وسنة النشر.
- 2- أحمد محمد المصري :
- 3- أحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دون ط، 2003.
- 4- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1986.
- 5- إيهاب صبحي محمد رزيق: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 6- إنتصا يونس: السلوك الإنساني، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 2002.
- 7- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 8- بشير العلاق اليازوري: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دون ذكر دار النشر، عمان، الأردن، 2008.
- 9- جابر نصرالين، لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، بدون سنة النشر.
- 10- جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط3، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 11- هاني خلف الطراونة: نظرية الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 12- زاهر محمد ديري، سعدة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- حسن مريم
- 14- طلعت إبراهيم لطفي
- 15- كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1996.
- 16- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، 2003.

- 17- مهدي حسن زويلف، سليمان اللوزي وآخرون: إدارة العلاقات الصناعية، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
- 18- محمد محمد إبراهيم :
- 19- محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازرة: العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1966.
- 20- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، دون ذكر الطبعة ودار النشر، 2003 .
- 21- محمد علي شهاب
- 22- مروان عبد الحميد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .
- 23- سالم تيسير شرايدة: الرضا الوظيفي، أطر نظرية والتطبيقات العلمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 24- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 25- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، ط3، الدار وائل للنشر والتوزيع، 2007 .
- 26- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والإتجاهات الحديثة، مركز الدراسات وإستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007 .
- 27- سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مصر، 2005، دون ذكر دار النشر والطبعة.
- 28- عايدة سيد الخطاب: العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2001 .
- 29- عبد المجيد قدي: أساليب البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، والرسائل والأطروحات، ط1، دار الأبحاث للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009 .
- 30- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007 .
- 31- علي شريف: مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001 .
- 32- فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- 33- فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999 .
- 34- فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت: طرق البحث العلمي، المفاهيم ووالمنهجيات، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، دون ذكر الطبعة وسنة النشر .
- 35- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد والسنة .

- 36- صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر ،1988 .
- 37- صلاح الشنواني :إدارة الإنتاج ،مركز الإسكندرية للكتاب ،الإسكندرية ،2000 .
- 38- راوية حسن :السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2001 .
- 39- ربحي مصطفى عليان ،عثمان محمد غنيم :مناهج و أساليب البحث العلمي ،ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2000 .
- 40- رشيد واضح :علاقات العمل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر ،دار هومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2005 .
- 41- خليل عبد الهادي البدوي :علم الإجتماع الصناعي ،ط1،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2009 .
- 42- خضير كاظم حمود،ياسين كاتب الخزينة :إدارة الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2009 .

ثانيا:القواميس:

- 43- إين منظور :لسان العرب ،دار الفكر للطباعة والنشر ، مجلد الثاني .
- 44- محمد عاطف غيث :قاموس علم الإجتماع ،دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ،2006 .
- 45- علي بن هادية الجيلاني:القاموس الجديد للطلاب ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ،1991.

ثالثا:المجلات:

- 46- أسعد عبد الرحمان : مفهوم الرضا الوظيفي وطرق قياسه ،مجلة العلوم الإجتماعية ،العدد الثالث ،الكويت ،سبتمبر ،1982 .
- 47- مصطفى بوجلال :تنظيم العلاقات الصناعية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق ،الحكمة ،العدد الخامس ،جانفي ،2001.
- 48- خلدون النقيب :الرضا الوظيفي ،مجلة العلوم الإجتماعية ،العدد الثالث ،الكويت ،1983.

ربعا:الرسائل والأطروحات :

- 49- منية غريب :علاقات العمل والتعليم الثقافي بالمؤسسة الثقافية الجزائرية ،مذكرة لنيل شهادة دكتوراء،عناية ،الجزائر ،2007 .
- 50- مصطفى بوجلال :إستقلالية المؤسسة العمومية الصناعية وآثارها على علاقات العمل والإنتاج،مذكرة ماجستير،المسيلة ،الجزائر ،2001 .
- 51- فهيمة بوهنتالة: التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير،باتنة ،الجزائر .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

كلية الآداب والعلوم الإجتماعية وزارة التعليم

قسم : علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة حول موضوع :

**العلاقات الصناعية الرسمية و علاقتها بالرضا
الوظيفي**

الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

هذه الاستمارة موجهة لغرض البحث العلمي فقط لا لغرض آخر.

و شكرا مسبقا على مساهمكم

إشراف الأستاذ:

صيد حاتم

إعداد الطالبة:

محي الدين خيرة

السنة الجامعية: 2012-2013

I- بيانات شخصية:

- 1- السن:.....
- 2- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- 3- المستوى التعليمي :
- الجامعي ☐ ثانوي ☐ متوسط ☐ ابتدائي ☐
- 4- ما هي مدة عملك داخل المؤسسة

III- بيانات خاصة بالنمط القيادي للمدير:

- 5- كيف تصف العلاقة القائمة بينك وبين رئيسك ؟
- جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐
- 6- هل تعقد الإدارة اجتماعات مع العمال و ممثليهم ؟
- كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 7- هل يسمح لك بالنقاش مع الرؤساء في المؤسسة عموما ؟
- كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 8- هل رئيسك يسمع لما تبديه من شكاوي تخص العمال؟
- كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 9- ما هو الأسلوب الذي يستخدمه رئيسك ؟
- الترغيب ☐ الترهيب ☐ مزيج بينهما ☐
- 10- إذا وقعت في خطأ يتعلق بإنجازك للعمل كيف يتعامل معك رئيسك ؟
- بمرونة ☐ بقسوة ☐ لا يبالي ☐
- 11- هل يستشير المدير العمال عند اتخاذ القرارات التي تخص العمل؟
- كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 12- هل يهتم المدير بالشكاوي المقدمة من طرف العمال؟
- كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- 13- هل أنت على اتصال مع المدير ؟
- كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

14- عن طريق ماذا تصلك القرارات أو المستندات التي تخص العمال ؟

من رئيسك المباشر ☐ من الزملاء ☐ من الإعلانات و المنشورات ☐
أخرى

أذكرها:.....

15- في ميدان عملك هل تخضع إلى رقابة شديدة ؟

كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

III- بيانات خاصة بالنقابات العمالية:

16- هل تنتمي إلى نقابة ما ؟ نعم ☐ لا ☐

17- إذا كانت الإجابة نعم لماذا ؟

للدفاع عن حقوقك ☐ لتوفير الظروف الملائمة للعمل ☐ لمواجهة ظلم الإدار ☐

18- هل أنت راضي على مستوى العلاقات الرسمية الموجودة حاليا ؟

كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

19- هل تعقد اجتماعات بين الإدارة و النقابات العمالية ؟

كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

20- هل سبق و إن حدث إضراب داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

21- إذا كانت الإجابة نعم فما هو السبب ؟

الأجر الضئيل ☐ عدم احترام حقوق العمال ☐ صرامة القوانين ☐

أخرى

أذكرها:.....

22- ما هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة للتفاهم مع العمال عند وقوع مشكلة ؟

تهديد ☐ تفاوض ☐ حوار داخل اجتماعات رسمية ☐

23- هل تعقد الإدارة مع العمال و ممثليهم و مفاوضات جماعية في حالة مثلا حدوث إضراب داخل

المؤسسة ؟

كثيرا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

24- في حالة نشوء نزاع فكيف يتم حله، أو ما هو الأسلوب الأمثل و الواقعي في حل المشكلات ؟

أسلوب تفاوض ☐ أسلوب تشاور ☐ أسلوب التوفيق و التحك ☐

25- هل ترى بأنه هناك أسلوب تفاوض فعلا بين الإدارة و العمال ؟

☐ ☐

لا

نعم

26- في رأيك للنقابة العمالية دور هام و أساسي في الدفاع عن حقوق العمال ؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

كثيرا

IV- بيانات خاصة بالرضا الوظيفي:

27- في رأيك يتحقق رضاء العمل عن طريق ؟

☐

أسلوب تعامل المدير معك

☐

الصدقة داخل العمل

☐

الأجر

أخرى

أذكرها:

28- هل ترى بأن الأجر الذي تتحصل عليه يتناسب مع مؤهلاتك وقدراتك ؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

كثيرا

29- هل ترى بأن الأجر الذي تتلقاه يمنحك مركزا اجتماعيا ؟

☐

لا

☐

نعم

30- ما الذي يدفعك للعمل أكثر ؟

☐

الاحترام من قبل الزملاء

☐

الاحترام من قبل الرؤساء

☐

الأجر

31- هل ترى بأن هذا المنصب يتناسب مع مؤهلاتك و قدراتك ؟

☐

لا

☐

نعم

32- هل تحصلت على ترقية في مراحل عملك هذا ؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

كثيرا

33- هل ترى بأن المشرف عن العمل عادل في المعاملة مع جميع العمال ؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

كثيرا

34- هل ترى من يختار الطريقة التي تؤدي بها عملك ؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

كثيرا

35- هل ترى بأن الإدارة تقدر المجهودات المبذولة من طرف العمال ؟

☐

أبدا

☐

أحيانا

☐

كثيرا

36- هل تشعر بأنك جزء من هذه المؤسسة ؟

☐

لا

☐

نعم

37- هل فكرت يوما في مغادرة المؤسسة ؟

☐

لا

☐

نعم

38- إذا كانت الإجابة بنعم فما هو السبب ؟

☐☐☐

الأجر الضئيل

الظروف البيئية في العمل

عدم تناسب المنصب مع مؤهلاتك

خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بأن العلاقات الصناعية هي عامل مؤثر من العوامل التي تجعل الفرد يشعر بالرضا أو عدم رضاه ،حيث أنه من البديهي عندنا أن العلاقات الغير رسمية أو ما يسمى بالعلاقات الإنسانية هي التي تؤثر على رضا العمال داخل المؤسسة ،وفي حقيقة الأمر هنا غير صحيح ،فالعلاقات الرسمية هي أيضا لها دور في التأثير على رضا الفرد العامل ،حيث أنه من خلال دراستنا الميدانية إتضح لنا بأن العلاقات الصناعية الرسمية تؤثر وبشكل كبير على الرضا ،وذلك من خلال بعض المؤشرات كالقيادة الديمقراطية وهي كما سبق التحقق منها فهي تحقق الرضا ،وكذلك عنصر النقابات العمالية بحيث هي الأخرى وسيلة تدافع وتحقق مطالب العمال ومادام كذلك فهذا يعني أنها تسعى إلى تحقيق رضا العمال ومن خلال ذلك يتم تحسين الأداء وبالتالي الرفع في الإنتاجية وهذا ما نريد أن تحققه جميع المؤسسات .