

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل



**تلبية الإدارة لمطالب العمال الاجتماعية
والاقتصادية وعلاقته بالرضا المهني**
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة
الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

الأستاذ المشرف :

- حمامي فريد

إعداد الطالبتين :

- صولة فتيحة

- سليمان ليديّة

السنة الجامعية : 2014 - 2015



كلمة شكر

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل .

نقدم بأحرّ تشكراتنا للأستاذ المشرف "حمامي فريد " الذي كان سند و عوناً لنا

بتوجيهاته القيمة التي أمدتنا القوة لإتمام بحثنا.

و الشكر لكل من شجعنا من أولياء ، أساتذة ، زملاء الدراسة ،

مسؤولين إداريين لم يخلوا علينا بالنصح و التوجيه ، فلهم منا اسمي

عبارات الشكر و التقدير.

فتيحة ليدية



إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك .

انه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلى لا املك اغلي منها.

أن اهدي ثمرت هذا العمل المتواضع

إلي والدي اللذان لم يبخلا يوما في توجيهي و تشجيعي أطال الله في عمرهما.

إلى روح جدتي لويزة اسكنها الله فسيحة الجنة

" علجية و لويزة " اللتان منحتاني الشجاعة و الإرادة ،

لمواصلة المسار الدراسي .

إلي الإخوة لعربي ، أمقران ، علي ، ماسينيسا وزوجته كهينة و ابنهم أريس .

إلي كل الأصدقاء و الصداقات و إلي كل من قاسمني عناء،

هنا البحث و مشقة العمل.

صديقتي ليدية

فتيحة

إهداء

نحمد الله و نستعين به و نستغفره و السلام على نبينا من لا شيء بعده
أهدي هذا العمل المتواضع خاصة
إلى والدي اللذان لم يبخلا يوما في توجيهي و تشجيعي خلال المشوار الدراسي
أطال الله في عمرهما.
إلى الأخوة " لونيس " و " مونية " وزوجها " وعمر "
إلى جدتي نواره أطال الله في عمرها
إلى روح جدي أمقران أسكنه فسيحة الجنة
إلى زوجي عمر وكلّ عائلته
إلى عمي عمران زوجته و أولاده إلى عمّي سعيد و عائلته
إلى كل من قاسمني عناء هذا البحث و مشقة العمل
صديقتي فتيحة و كلّ عائلتها

ليدية

خطة البحث

مقدمة

الفصل الاول: الباب المنهجي للبحث

تمهيد

المبحث الأول: الايطار العام لاشكالية

1 - أسباب اختيار الموضوع و أهميته

2 - الإشكالية

3 - الفرضيات

المبحث الثاني: تحديد المفاهيم و المنهج

1 - المنهج

2 - التقنيات المستعملة

3- تحديد المفاهيم

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1- الدراسة الاولى لعيوش حورية

2- الدراسة الثانية بلمهدي سكيمة

3- الدراسة الثالثة لاحمد عوض

الفصل الثاني : الباب النظري للبحث

المبحث الأول :الإدارة

1- مفهوم الإدارة

2- أهمية الإدارة

3- تصنيف الإدارة

4- أهداف الإدارة

5- خصائص الإدارة

6- وظائف الإدارة

المبحث الثاني : مطالب العمال و النقابة

- 1- خلفية تاريخية
- 2- مفهوم النقابة و مطالب العمال
- 3- أهمية النقابة وأنواعها
- 4- أهداف النقابة ووظائفها
- 5- مطالب الاقتصادية
- 6- مطالب الاجتماعية

المبحث الثالث :الرضا المهني

- 1- مفهوم الرضا المهني
- 2- أهمية الرضا المهني
- 3- أنواع الرضا المهني
- 4- أهم النظريات المفسرة للرضا المهني
- 5- عوامل و محددات الرضا المهني
- 6- نتائج الرضا المهني

الفصل الثالث :الباب التطبيقي للبحث

الخاتمة

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

فهرس العام

مقدمة

الفصل الأول : الباب المنهجي للبحث

تمهيد..... 3

المبحث الأول :الإطار العام للإشكالية

1- أسباب اختيار الموضوع و أهميته 4

2- الإشكالية..... 5

3- الفرضيات 6

المبحث الثاني :تحديد المفاهيم و المنهج

1- المنهج 7

2- التقنيات المستعملة 7

3- تحديد المفاهيم 9

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى 11

2- الدراسة الثانية..... 11

3- الدراسة الثالثة 12

خلاصة 13

الفصل الثاني :الباب النظري للبحث

المبحث الأول : الإدارة

تمهيد..... 14

- 1- مفهوم الإدارة 15
- 2- أهمية الإدارة..... 21
- 3- تصنيف الإدارة 25
- 4- أهداف الإدارة 29
- 5- خصائص الإدارة 30
- 6- وظائف الإدارة 32

المبحث الثاني: مطالب العمال و النقابة

- تمهيد 42
- 1- خلفية تاريخية..... 42
 - 2- مفهوم النقابة ومطالب العمال 47
 - 3- أهمية النقابة وأنواعها 48
 - 4- أهداف النقابة ووظائفها 51
 - 5- مطالب اقتصادية 54
 - 6- مطالب اجتماعية 61

المبحث الثالث :الرضا المهني

- تمهيد 68
- 1- مفهوم الرضا المهني 68
 - 2- أهمية الرضا المهني 70
 - 3- أنواع الرضا المهني 72
 - 4- أهم النظريات المفسرة للرضا المهني 72
 - 5- عوامل الرضا المهني 84
 - 6- نتائج الرضا المهني 89
- خلاصة 90

الفصل الثالث : الباب التطبيقي للبحث

تمهيد.....	91
المبحث الأول :التعريف بميدان البحث وخصائص العينة	92
المبحث الثاني :مناقشة بيانات الدراسة على ضوء الفرضيات.....	134
المبحث الثالث :نتائج الدراسة و الاقتراحات	136
خلاصة	137
الاستنتاج العام.....	138
خاتمة.....	139

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	94
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	94
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	95
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	96
05	توزيع أفراد العينة حسب عدد الأولاد	96
06	توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الجغرافي	97
07	توزيع أفراد العينة حسب نوع المسكن	97
08	علاقة ساعات العمل والمستوى التعليمي	98
09	علاقة الأجر وساعات العمل	99
10	علاقة الرضا عن العمل وساعات العمل	100
11	علاقة توفر الأمن المهني بالسن	101
12	علاقة الرضا عن العمل والأمن المهني	102
13	علاقة توفر وسائل الوقاية المهنية بالظروف الفيزيكية و تأثيرها على الإنتاج	103
14	علاقة الرضا عن العمل والخدمات الصحية	104
15	علاقة الرضا عن العمل والضمان الاجتماعي	105
16	علاقة فترات التدريب المهني والمستوى التعليمي	106
17	علاقة الرضا عن العمل وفترات التدريب المهني	107
18	علاقة الإنتاج في المؤسسة بالظروف الفيزيكية و تأثيرها على الأداء	108
19	علاقة الرضا عن العمل بالظروف الفيزيكية و تأثيرها على الإنتاج	109
20	علاقة تلبية الإدارة للمطالب الاجتماعية والسن	110
21	علاقة الرضا عن الإدارة ومدى تحقيق الإدارة للمطالب الاجتماعية	111
22	علاقة الأجر بالمستوى التعليمي	112
23	علاقة كفاية الأجر بعدد الأولاد	113
24	علاقة الحوافز بساعات العمل	114
25	علاقة الرضا عن العمل بالحوافز	115
26	علاقة الاستفادة من الترقية بالمستوى التعليمي	116
27	علاقة الرضا عن العمل و الاستفادة من الترقية	117
28	علاقة تلبية الإدارة للمطالب الاقتصادية و السن	118
29	علاقة تلبية الإدارة للمطالب الاقتصادية و المستوى التعليمي	119
30	علاقة الرضا عن الإدارة وتحقيقها لمطالب الاقتصادية	120
31	علاقة تلبية الإدارة للمطالب الاقتصادية والاجتماعية والسن	121

فهرس الجداول

123	علاقة الرضا عن النقابة و الانتماء إلى الحركة النقابية	32
124	علاقة الانتماء إلى الحركة النقابية و المستوى التعليمي	33
125	علاقة دوافع الانتماء إلى النقابة و السن	34
126	علاقة الأشياء المنتظرة من النقابة و السن	35
127	علاقة اللجوء أثناء تعرض إلى مشاكل و المستوى التعليمي	36
128	علاقة الانتماء إلى الحركة النقابية بدوافع الانخراط	37
129	علاقة أداء النقابة و المشاكل التي يواجهها العمال	38
130	علاقة الرضا عن النقابة بالمكاسب التي تسعى إلى تحقيقها	39
131	علاقة أداء النقابة و موقفها اتجاه مصالح العمال	40
132	علاقة الرضا عن النقابة ودورها	41

مقدمة:

كان الإنسان قديما يعيش حياة بسيطة و كان يعمل ليلبي حاجاته اليومية فقط و كان عمله مقتصرًا على الصيد و القنص و القطف، و بعدما ظهرت فكرة الأثنية أصبح يعمل في قطع أرضية و يشغل فيها فلاحين لساعات طويلة دون مقابل أي أن الفلاح كان عبدا لسيده و هذا في النظام الإقطاعي، إذ يعيش في فقر و ظلم حيث سلبوا العمال كامل حقوقهم، و بعدما جاء النظام الرأسمالي الذي زاد من شدة الجور على العمال حيث كانوا يعانون من سوء المعاملة و إنخفاض الأجور التي يتقاضاها خلال لقاء عمله و التي لم تكن كافية لسد حاجاتهم اليومية و توفير متطلباتهم الضرورية خصوصا أن مشكلات الفقر، البطالة، الجهل و الأمية كانت منتشرة فيما بينهم، كما كانت هناك فجوة إقتصادية و ثقافية كبيرة بين الطبقة العاملة و الطبقة الرأسمالية التي كانت تسيطر على وسائل الإنتاج و تقرير مصير و مستقبل العمال، و قيام أرباب العمال بتشغيل النساء و الأطفال في المناجم و المصانع مقابل أجور زهيدة، زيادة إلى تدهور الأوضاع الصعبة و عدم توفير الضمان الإجتماعي لهذه الظروف السيئة التي عاشها العمال كان لابد من تكوين منظمات مهنية تدافع عن حقوقهم و مطالبهم و تزيل المظالم الطبقة و المادية، الإجتماعية و النفسية التي كانوا يعانون منها و مثل هذه المنظمات أو التجمعات العمالية نجد ما نسميه بنقابات العمال، فالإتحادات الأولى بدأت سنة 1720 أين رفع الخياطون في لندن إحتجاجاتهم إلى البرلمان حيث طالبوا بزيادة الأجور و تخفيض ساعات العمل، فقال ويب "إن تكوين الجمعيات المستقلة للتصدي لإرادة الأسياد يتطلب حد أدنى من الإستقلالية و قوة الشخصية ، حيث ظهرت بعد الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرنين 18 و 19 م أين استطاع رجال الصناعة و الأعمال تشييد العديد من المصانع الكبرى الحجم من الأقاليم الحضرية التي تحولت إلى مدن صناعية مزدهمة بالسكان، و في وسطها كانت هناك طبقة كبيرة من العمال تعمل في المشاريع الصناعية، و أنشأت الجمعيات أساسا للدفاع عن مصالح العمال و رعايتهم من الناحية الإقتصادية ، الإجتماعية و غيرها من المطالب الأخرى، فتعتبر الحركة النقابية أداة فعلية ولغة عصرية و رمز الحضارة و الرقي، و هي وليدة نضال الطبقة الشغيلة، لكن رغم ذلك تعرضت لصدمات مع أرباب العمل و السلطة السياسية و القانونية في المجتمع، إذ أنها وسيط بين الإدارة و مطالب العمال، فالإدارة حصيلة تفاعل بين مجموعة من العوامل المادية و المالية و البشرية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رعاية الأنشطة المختلفة و إختيار و تعيين و تدريب و تنمية و مكافئة و رعاية الأفراد و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف و تتميز بأنها من أكثر الوظائف الفنية بالمؤسسة تأثيرا بالوظائف الأخرى، و كون العنصر البشري هو المحرك الرئيسي

للباقى عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى كونه يعتبر مورداً يفوق غيره من الموارد التى تمتلكها المؤسسة حيث أن فاعلية هذه الأخيرة من فعالية الأفراد و نجاحها من نجاحهم، فالأهداف المسطرة لا يتم تحقيقها إلا من خلال الإنتقاء العلمى و الموضوعى، و يعود الإهتمام بالعنصر البشرى إلى الثورة الصناعية عند اشتداد الصراع بين العمال و أرباب العمل، كما شهدت هذه الفترة ظهور التنظيم العلمى على يد "فريدريك تايلور" الذى دعا إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة و العمال و تشديد الرقابة فى المصانع، حيث لقب بأب الإدارة قد برزت هذه الحركة عام 1890م تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى، رأى تايلور بأنه يمكن أن تتحقق الزيادة فى الإنتاج و تحسين المردودية من خلال دراسة الحركة و الزمن و تجديد الوسائل الضرورية و المثالية للشغل و تنفيذ الوظيفة، لقد اعتبر تايلور الموظفون كسالى فلا يمكن تحفيزهم إلا بالرواتب و الحوافز المادية، ودعا إلى ضرورة الإهتمام بعلاقة العمال مع الإدارة، و هذا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية، فالإدارة كنشاط يتصف بالتميز و الاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى التى تحقق الأهداف والنتائج التى تسعى لبلوغها جميع المنظمات التى تعمل فى المجتمع، و قد عرفت هذه الوحدة مسميات مختلفة حسب التطورات التى شهدتها والإعتراف بأهمية الجوانب الإنسانية فى العمل، و إعتبار أن الإنسان مورداً إستثمارياً يجب الإهتمام به بالدرجة الأولى، إذ أن الإنتاج يعود إلى ما يبذله العامل لتحقيقه، ولكي يتم تنميته و تطويره و الرفع من مستوى الإنتاجية يجب إحترام هؤلاء العمال و تأدية حقوقهم و التركيز على حاجاتهم مثل الراحة، العطل السنوية، التأمينات الإجتماعية و تحديد ساعات العمل كل ذلك يمثل الدافع الأول الكامن وراء الفرد فى العمل و على إرتفاع المعنويات لدى العامل ممّا يؤدي إلى زيادة الإنتاج و الرضا عن العمل، فبقدر الإزدياد فى تقدير الذات التى عرّفها "فريدان" على أنّها التّصور الذّي يملكه الفرد عن نفسه و مدى قدرته على مواجهة المشكلات و الصعوبات .

و على هذا الأساس يجب على أصحاب العمل و الإدارة الإهتمام بمطالب العمال لتأدية واجباتهم و حقوقهم على أكمل وجه، و تكون هناك علاقة تبادلية و تكاملية بين العمال و أصحاب العمل و الإدارة من أجل بلوغ غاية و هدف محدّد و هو نجاح المؤسسة و رضا العامل عن العمل ممّا يؤدّي إلى تطوّر و بناء المجتمع .

الفصل الأول

الباب المنهجي للبحث

تمهيد:

لا يمكن للأبي باحث الشروع في دراسة مشكلة ما ،دون أن تكون قد أثارت فيه مجموعة من التساؤلات التي تستدعي الإجابة عليها و البحث عن حل لها ،ففي البحث العلمي يعتبر تحديد المشكلة من أهم عناصر البحث ،ففي حدود الموضوعية التي تفرضها الدراسة العلمية يجب أن يدرك الباحث أهميتها من دراستها ،و هذا بعد أن يكون قد حدد أبعادها و أهدافها تحديدا واضحا. و في هذا السياق سيتم في هذا الفصل التطرق إلى إشكالية البحث و إطارها العام ،بدءا من أسباب اختيار الموضوع و أهميته ، بعد ذلك يتم التعرض إلى المفاهيم الأساسية الواردة في هذه الدراسة ، قصد ضبطها ضبطا دقيقا للفرقة بينها.

المبحث الأول:

1- أسباب اختيار الموضوع وأهميته:

ينظر إلى البحث على أنه بحث عام مفيد بتطبيق نتائجه في المجال المعرفي أو الاستفادة منه في الوقت الحالي على الأقل فهو يعتبر بحث عن حقائق أو معلومات فمن أسباب ودوافع التي أدت إلى اختيار الموضوع دون غيره من المواضيع الأخرى هو معرفة مدى أهمية مطالب العمال سواء للعامل أو المؤسسة لأنها تؤثر سلباً أو إيجاباً عليهما، فكلما تلبى الإدارة لمطالب العمال ترتفع الروح المعنوية للعامل فيزيد رضاه عن العمل و زيادة قدراته وكفاءته عن العمل و بذل الجهد للحصول على مكانة تؤثر إيجابياً على المؤسسة و ذلك بالرفع من مستوى الإنتاج، وبذلك تظهر مكانة المؤسسة فنجاح العامل هو نجاح المؤسسة، وهذا ما يسمح لها باحتلالها المركز الاجتماعي و الاقتصادي.

فالاهتمام الشخصي يكمن في الكشف عن خفايا و طرق و الوسائل التي تتبعها الإدارة في تلبية مطالب العمال، وقد تسعى بكل قدراتها و كفاءاتها في تلبية مطالبها، وهل تسعى إلى تحقيق رضا العمال عن عمله ودور الحركة العمالية (النقابية) في الدفاع عن مصالح العمال و حمايتهم و السعي للحصول على مكاسب و حقوق العمال .

أهمية الموضوع:

تشخيص و معرفة بعض الجوانب الخفية الإدارة في كيفية تلبية مطالب العمال و منه الوصول إلى بعض النتائج التي قد تثري البحث العلمي .

-إضافة معلومات ونتائج تتعلق بأهمية التنظيمات النقابية و الإدارية و الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة في الحصول على حقوق وواجبات العمل و علاقتها بالإدارة .

-الكشف عن مدى تلبية الإدارة لمطالب العمال من طرف المسؤولين الإداريين وكذلك إذا كانت المطالب لها تأثير على الإنتاج وعلى رضا العامل عن العمل.¹

¹- جمال زكي: أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1962، ص 24.

2- الإشكالية:

تعتبر الإدارة احد أهم الوظائف الأساسية المهمة و الضرورية في المؤسسة، وأكثر تأثيرا من الوظائف الأخرى لتحقيق أهدافها و كونه هو المحرك الرئيسي لباقي عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى انه موردا يفوق غيره من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، حيث أن فاعلية المؤسسة من فاعلية أفرادها و نجاحها من نجاحهم في أدائهم للعمل و التركيز عليه.¹

فالمؤسسة تقوم باستقطاب المورد البشري بكمية لازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية و العمل على تطوير و تحقيق المهارات وقدرات العاملين فيها لأداء أفضل و إنتاج أكثر و تحسين رغبات المستهلكين بأحسن نوعية وذلك من خلال مجموعة من التنظيمات و البرامج و التخطيطات التي تقوم بها نحو تسيير أعمالها سواء من حيث التدريبات المهنية أو الحوافز المادية و المعنوية و المكافآت و رواتب عادلة وفق أداء العاملين فيها، فالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تحتل الصدارة على مستوى الوطني بحيث تساهم في تنمية اقتصاد الدولة و تواجه بيئة عمل غامضة تتسم بالتغيير السريع و المنافسة الوطنية الشديدة ، فتعمل المؤسسة بكل مجهودها على تطوير شكل منتوجاتها إرضاء لرغبات المستهلكين، وذلك بكل وسائلها الإنتاجية و اليد العاملة المؤهلة و المختصة و التنظيم المحكم، و منح فرص الشراكة في مجال مختلفة و تبقى مفتوحة لاقتراحات المستثمرين المهتمين، إلا أن المؤسسة تحتاج إلى تواصل بين أعضائها و فروعها المختلفة و العاملين فيها لتؤدي مهامها بنجاح، فمنتجاتها و خدماتها يجب أن ترضي رغبات المستهلكين بالدرجة الأولى و عمالها بالدرجة الثانية على نطاق أوسع و بوتيرة أفضل، و بما أن الإدارة تحقق الأهداف و النتائج التي تسعى إلى بلوغها جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع فعرفت هذه الوحدة تسميات مختلفة حسب التطورات التي شهدتها و الاعتراف بأهمية الجوانب الإنسانية فيها، و اعتبار أن الإنسان موردا استثماريا يجب الاهتمام به بالدرجة الأولى فان الإنتاج يعود إلى ما يبذله العامل من جهد لتحقيقه، و لكي يتم تنميته و تطويره و الرفع من مستوى الإنتاجية فيجب احترام هؤلاء العمال و تأدية حقوقهم و التركيز على حاجاتهم مثل الراحة، العطل السنوية، التأمينات الاجتماعية و تحديد ساعات العمل كل ذلك يشمل الدافع الأول الكامل وراء الفرد في العمل و على ارتفاع المعنويات لدى العامل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و الرضا عن العمل.

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان: الإدارة والمجتمع ، بدون طبعة، مؤسسة الغياب الجامعة الإسكندرية، 2000، ص15.

ومن هنا يمكن لنا من طرح التساؤل العام ما مدى تلبية الإدارة لمطالب العمال و علاقته بالرضا المهني والتساؤلات الفرعية هل الإدارة تلبي مطالب عمالها سواء الاجتماعية والاقتصادية؟ ما مدى تأثير النقابة على الإدارة فيما يخص تلبية مطالب العمال؟ هل تلبية لمطالب العمال يحقق لهم الرضا المهني.

3- الفرضيات :

- تحقيق الإدارة لمطالب العمال الاجتماعية و الاقتصادية يزيد من مستوى الرضا المهني.
- مساهمة النقابة في تحقيق مطالب العمال الاجتماعية و الاقتصادية يزيد من مستوى الرضا المهني.

المبحث الثاني: تحديد المفاهيم و المنهج

1-المنهج:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لأنه يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفه و أبعادها ووصف العلاقات بينها بهدف الانتماء إلى وصف علمي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة و يقوم على الحقائق المرتبطة فيها .حيث يعتبر هذا المنهج هذا المنهج الأكثر شيوعا بين جمهور الباحثين في الوقت الحاضر نتيجة لصعوبة استخدام المنهج التجريبي للمواضيع الإنسانية و يعتبر أيضا المنهج الذي يجب أن يكون قاصرا أو مختصرا بين الظواهر و الدوافع في الوقت الراهن. كما انه يتضمن دراسة الحقائق المتصلة بمجموعة من الأوضاع و الأحداث ... الخ¹ يعتبر احد الأشكال التحليل و التمييز العلمي المنظم لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات و معلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.²

2-التقنيات المستعملة:

أجرينا البحث في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية في وحدة المكيفات الهوائية لتوفرها على 300 عامل اخترنا منها 50 عينة والسبب عائد إلى أن العمال لا يمكن لهم ترك مكان عملهم و الإجابة على تساؤلاتنا مما قد يؤثر على الإنتاج، إلا أننا واجهنا صعوبات في إجابة العمال للأسئلة الموجهة لهم و عدم إجابتهم بصراحة تخوفا من الإدارة .

2-1 فقمنا باختيار تقنية الاستبيان: الذي هو إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة، كل الاسئلة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد ، حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام أو الحاضر و مواقف و أحكام قيمة حول الحقائق أو الظواهر الاجتماعية أو الدوافع و المحفزات، على أن تكتب الأسئلة بلغة مفهومة و بسيطة خالية من الأفكار المتعددة في آن واحد.³ مستخدما غرض الدراسة و متضمنا جملا قصيرة وواضحة ابتداء من الأسئلة الرئيسية و انتهاء بالعموميات،و في بحثنا أعدنا استمارة حول الموضوع تتضمن 58 سؤالا فابتداء من السؤال الأول إلى السابع متعلق بالبيانات الشخصية للمبحوث ومن السؤال الثامن إلى الثامن و العشرون

¹- مصطفى زكي أبو بكر أحمد عبد الله اللحج: **مناهج البحث العلمي أسس علمية و حالات تطبيقية** ، دار الجامعة الإسكندرية ،

2009، ص51.

²- سامي محمد ملحم: **القياس و التقويم في التربية و علم النفس**، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، 2002 ص222.

³- معن خليل العمر: **مناهج البحث لعلم الاجتماع**، دار الشؤون للنشر والتوزيع عمان، 2004 ص242.

حول الجانب الاجتماعي ومن السؤال التاسع و العشرون إلى الثاني و الأربعون حول الجانب الاقتصادي. ومن السؤال الثالث و الأربعون إلى الرابع و الخمسون حول الجانب النقابي و أداءها ومن الخامس و الخمسون السابع و السابع والخمسون حول رضا العامل، أما السؤال الثامن و الخمسون فالمبحوث حر في الإجابة أو عدم الإجابة عليه و تترك له حرية التعبير.

2-2- الملاحظة المباشرة:

يلعب فيها الباحث دور المشاهد و المراقب بالنسبة للظاهرة أو الحدث (موضوع البحث) حيث يقوم بالنظر و الاستماع إلى موقف اجتماعي و المشاركة الفعلية فيه.

3- تحديد المفاهيم:

3-1- الإدارة:

أ- لغة: كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD MINSTRARE معناه أداء للدلالة على البعد وبينما نجد البعض يفضل استخدام management خدمة الآخرين الاجتماعي بالنسبة للإدارة وأهمية الجانب الإنساني في الشروع لتحقيق غرض معين .

ب- اصطلاحاً: عرفها فريدريك تايلور مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين على أنها : التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل و أكمل الطرق.

- عرفها ارنست ديل:

بأنها تنفيذ الأعمال على طريق الآخرين لتحقيق هدف معين مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط تنظيم رقابة و غيرها من وظائف المديرين.

عرفا الدكتور عبد الكريم درويش و ليلي تكلاه:

على أنها توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق غرض معين.¹

إجرائياً:

الإدارة علم يستمد على مجموعة من المبادئ وهي وسيلة للوصول إلى هدف باستخدام أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية و الموارد المادية بأقل ما يمكن من الجهد و الوقت و المال.

2-مطالب العمال:

أ- لغة: يعني أحد المكونات الرئيسية ضمن الإضراب معرفة مما حد بأحد المتخصصين تعريف الإضراب من خلال الطلب بالطريقة التالية "الإضراب ليس إلا تقنية محدودة نسبياً للمطالبة".²

ب- إصطلاحاً: مجموعة من الحقوق يطالب بها العمال في إطار نقابي من أجل تحسين أوضاعهم عن طريق الإضراب أو غيره و تنقسم عادة المطالب إلى مادية وغير مادية فالمادية تكون اقتصادية إذا كانت متعلقة بالأجر وغير مادية إذا كانت متعلقة بظروف العمل.

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان : مرجع سابق ،ص7.

² - جابر عبد الناصر :المساهمة في سوسيولوجية النزاعات العمالية ،الاضرابات العمالية في الجزائر، بدون طبعة ،أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 1987-1988،ص26.

ب- إصطلاحا: مجموعة من الحقوق يطالب بها العمال في إطار نقابي من أجل تحسين أوضاعهم عن طريق الإضراب أو غيره و تنقسم عادة المطالب إلى مادية وغير مادية فالمادية تكون اقتصادية إذا كانت متعلقة بالأجر وغير مادية إذا كانت متعلقة بظروف العمل.¹

إجرائيا: عبارة عن مجموعة من الحقوق و الواجبات يطالب بها العمال سواء عن طريق المظاهرات او اللجوء إلى تنظيمات نقابية من أجل تحسين أوضاعهم و الدفاع عن مصالحهم و حمايتهم.

3-الرضا المهني:

أ- لغة: هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته و تحقيق أهدافه و هذا ما أجمع عليه بعض العلماء الذين اهتموا بهذا الموضوع .

ب- اصطلاحا: يعرف "سوبر" بأنه رضا الفرد عن العمل والذي يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا لقدراته و ميوله وسمات شخصيته بالإضافة إلى موقفه العملي وطريقة حياته التي تمكنه من لعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.²

إجرائيا: عبارة عن مشاعر الفرد و أحاسيسه إتجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الإشباع التي يستمدّها من خلال العمل و الجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسية معه الزمن و البيئة.

4- المؤسسة:

أ- لغة: المؤسسة تنظيم إنتاجي معين الهدف هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح.³

ب- اصطلاحا: عرفها "M fruch" هي الوحدة التي تتجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية فالمؤسسة حسب مكتب العمل الدولي فهي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي بحيث له سجلات مستقلة.

وتعرف أيضا " مجموعة من الطاقات البشرية المادية والمالية التي تستغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوقيتا محددا قصد انجاز أو أداء المهام من طرف المجتمع.⁴

¹ - جابر عبد الناصر مرجع سابق، ص27.

² - العديلي ناصر محمد الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات والمواقف موظفين الاجهزة الحكومية الرياض، 1985، ص122.

³ - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998، ص9.

⁴ - محمد بونين ، المحامية العامة للمؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1988م، ص12.

إجرائيا: تعرف على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني، وتكوين تنظيمات نقابية من أجل تحسين أوضاعهم والدفاع عن مصالحهم و حمايتهم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى : دراسة عيوش حورية التي تناولت فيها إستراتيجية العمل النقابي في الخطوط الجوية الجزائرية وقد اعتبرت أن النقابة عبارة عن جهاز يستمد قوته من الحزب الحاكم ، و بالتالي تلبي مطالب هذا الأخير في الدفاع عن وجهة نظر السلطة ،تناولت الإشكالية التي تشمل إلى أي حد سيدفع الطيار الجزائري بنشاطه النقابي وهل الأمر مجرد عمل شكلي قام به الطيارون ،وهل فرع الاتحاد العام للعمال الجزائريين تخلي عن دوره الأساسي لدرجة أن الطيار تدهورت وضعيته على المستويات، و قد طرحت فرضيات ،مهارة و خبرة الطيار وتحقيق مطالبه التي لم تلبي في ظل الاتحاد العام ، وتكلفة التكوين الباهظة التخصص العالي ،مهارة مهنية ،ازدواجية هامة لممارسة النقابة، فتوصلت إلى نتائج أن الطيار يريد أن يدافع عن مطلبه الرئيسية بإقناع الإدارة بتأسيس الإطار الخاص بالطيار وهذا بدافع إقناعه بالمهارة التي يكتسبها نظرا لتكوينه العالي والمتخصص ، حيث تبقى أهم مطلبه هو الأجر الذي يتقاضاه حيث أن كل هذه التراكمات دفعت بالطيار إلى الاستياء من فرع الاتحاد العام للعمال الجزائريين ، الذي لم يقوم بدوره الأساسي حيث راح يطالب بإطار نقابي جديد ، ومع فتح أبواب التعددية أنشأ نقابته المستقلة تمكن من طرح مطالبه ولو أنها لا تلبي على الوجه الذي كان يأمل فيه إلا أنه يرى فيها خطوة هامة للتغيير، أما الفرضية الثانية فتوصلت إلى أن العامل يريد أن يدافع عن مطلبه الرئيسي بإقناع الإدارة بتأسيس الإطار الخاص بالطيار و هذا بدافع إقناعه بالمهارة التي يكتسبها نظرا لتكوينه العالي و المتخصص، حيث يبقى أهم مطلب هو الأجر الذي يتقاضاه ،حيث أن كل هذه التراكمات دفعت بالطيار إلى الاستياء من فرع الاتحاد العام للعمال الجزائريين ، الذي لم يقوم بدوره الأساسي حيث راح يطالب بإطار نقابي جديد ¹.

1- دراسة عيوش حورية: إستراتيجية العمل النقابي في المؤسسة ، خطوط الجوية الجزائرية ، جامعة الجزائر ،2005-2006.

2- **الدراسة الثانية :** دراسة بلمهدي سكيبة التي تناولت الفعل النقابي ودوره في تحقيق المكاسب الاجتماعية للعمال ، يختلف الفعل النقابي من بلد إلى آخر باختلاف الفاعلين و مواقفهم ضمن البناء الاجتماعي العام ، وقد تناولت إشكالية هل يعمل الفعل النقابي على تحقيق المكاسب الاجتماعية للعمال ؟ إذا عمل على ذلك فما هي أهم الطرق المتبعة من أجل تحقيقها ؟ و تطرقت إلى فرضية عامة يعمل الفعل النقابي على تحقيق المكاسب الاجتماعية للعمال باستخدام طرق فعالة تساعد على ذلك ، فتوصل إلى نتيجة أن الفعل النقابي يقوم بتحسين ظروف العمل من خلال عملها على حل مشاكل والدفاع عن بعض الحقوق لعمالها و تعزيز العلاقات الاجتماعية وأنها أيضا تعمل على تحسين الحالة الاجتماعية للعمال من خلال تقديم خدمات متنوعة داخل وخارج العمل ، وحرصها على الوفاء بالتزاماتها ودورها الإيجابي عند حدوث نزاعات مما سجل رضا العمال نحوها و اعتمادها على كل من الإضرابات وغيرها من أشكال الإضراب ، بالإضافة إلى إبرامها الاتفاقيات الجماعية حول الأجور و غيرها و تركز على الدور الاجتماعي أكثر من أي دور آخر .

3- **الدراسة الثالثة :** دراسة لأحمد عوض حول النقابة العمالية الأردنية و التحولات الاقتصادية و الاجتماعية ، الذي قام بتقديم اجتهاد ذو طابع تحليلي و تشخيصي لحل النقابات العمالية الأردنية للوقوف على دورها في التنمية السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية في الأردن ، حيث تناول ما آلت إليه أحوال النقابات العمالية الأردنية و إتحادها العام ، بداية لفتح ملف هذه النقابات للنقاش و التحليل بهدف المساهمة في خلق أرضية لتحسين و تطوير أدائها للمستوى المرغوب فيه ، لغرض تحقيق التوازن في علاقات العمل بين العاملين و أصحاب العمل و الحكومة ، وذلك لان وجود نقابات عمالية قوية بشكل ضرورة أقصى لتحسين الأحوال القوى العاملة خاصة إذا كان أن مظلة هذه النقابات تشمل جميع العاملين في الأردن .

خلاصة :

يتبين من خلال هذا الفصل أن موضوع مطالب العمال مهم جدا للعامل و الإدارة ،لما له من أهداف و استراتيجيات ،كما أن الإدارة لها تأثير على ذلك و للنقابة أيضا دور في المساهمة في تحقيق هذه المطالب، مما جعلنا نطرح فرضيات، كما قمنا بتحديد المفاهيم لنتمكن من دراسة كل ما يتعلق بموضوعنا و معرفة ما مدى تلبية الإدارة لمطالب العمال ،و هل تقوم بواجبها إتجاههم . و لكي نكتشف أيضا إذا ما كان العمال راضون عن عملها ،وأيضا معرفة إذا كانت النقابة لديها موقف ثابت إتجاه مصالح العمال .

الفصل الثاني

الباب النظري للبحث

المبحث الأول: الإدارة

تمهيد:

تعتبر الإدارة الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف، الجماعية وهي الأداة المناسبة لتوظيف الموارد المتاحة، في مقابل الاحتياجات المتجددة والمتعددة، للإنسان، وقد صنفنا ضمن النشاطات الاجتماعية، التي عرفها الإنسان منذ القدم، فهي نوع من السلوك العام الذي يوجد في كافة المنظمات الاجتماعية، وهي بهذا جزء مكمل للحياة البشرية نفسها، فإذا كان الإنسان يعتمد دوماً إلى تكوين منظمات، إذ أن رجال الإدارة هم الذين ينتظرون الأهداف، ويرسمون الخطط، ويبحثون عن الموارد التي تكفل عملية النهوض بالمنظمة ككل، وبالتالي نجاحها و تنميتها وتطويرها.

1- تعريف الإدارة من مدلولها اللغوي:

تعني الإدارة تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف، AD و MINISTRARE وتعني أداء خدمة الآخرين، بينما يسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة، أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو المنظمة.¹ أما من الناحية الاصطلاحية يمكن تعريفها على النحو التالي:

• عرفها د صلاح الدين جوهر:

بأنها عملية اتخاذ القرارات، نحكم سلوك الأفراد، في استخدامها لموارد المادية والبشرية والمتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن، حيث يشير هذا التعريف إلى أن الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية، نحو استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.²

• عرفها احمد مصطفى خاطر:

بأنها أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع، يركز هذا التعريف على تطبيق المبادئ العلمية وعلاقة الإدارة بالحكومة وعملها الذي يخدم أهداف المجتمع.³

• يعرفها إبراهيم درويش:

أنها مجموعة من الأنماط المتداخلة والمشاركة المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات وتنفيذها المتمثل في النشاطات المختلفة التي من المؤسسات العامة في داخل المؤسسات السياسية

¹ - علي غريبي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر، عين ميله 2002ص9.

² - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: الإدارة و المجتمع ، مؤسسة الغياب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص05.

³ - أحمد مصطفى خاطر: الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية ،ا لمكتب الجامعي الحديث،الأزاريطة،الإسكندرية، 2003، ص 12.

الرسمية في النظام السياسي، وحسب رأيه الإدارة تتكون من مجموعة من العمليات فعلية صنع القرارات هي عملية سياسية بينما تنفيذها هي عملية قانونية.¹

• يعرفها الدكتور نبيل الحسني النجار على أنها:

نشاط إنساني يرمي إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام أمثل لكافة الموارد المتاحة في ظل التغيرات والظروف السيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، و لتحقيق هذا النشاط فإن الأمر يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية بدءا بتحديد الأهداف المراد بلوغها، ومرورا بالتخطيط والتنظيم والتنسيق، وانتهاء بالرقابة وتقييم الأداء.²

• تعريف علي غربي وآخرون:

بأنها العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة، بتكاتف جهود الآخرين، بأقل جهد ممكن، وأقل تكلفة ممكنة، وأكثر دقة، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، على إعتبار أن التنظيم متغيرا وإنما يتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي يوجد فيه، فينظر إلى هذا التعريف على أن الإدارة باعتبارها عملية، والعملية تشير إلى الديناميكية، والاستمرارية، أي أن الإدارة تتصف بالديناميكية والتغير وهي مرتبطة أشد الارتباط بالهدف المرغوب، تحقيقه، فالهدف هو الذي يحدد الطريقة التي يتبعها أعضاء التنظيم، الذين يوحّدون جهودهم ويعملون وفق خطة محددة مسبقا وببذل أقل جهد وأقل تكلفة ممكنة.³

¹ - محمد مهنا العي: الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص19.

² - نبيل الحسني النجار، الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993، ص15.

³ - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص10.

• تعريف صلاح الشنواني:

الإدارة عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق الأهداف المرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل التكاليف في إطار الظروف المحيطة، فالإدارة وفق هذا التعريف مجموعة من النشاطات التي تقوم بها جماعة من الناس لتحقيق هدف معين بطريقة جيدة ، تساهم في تقليل تكاليف وكل هذا يتم في أطار عملية إتخاذ القرارات لتوجيه وإستغلال الجهود والموارد المادية والبشرية المتاحة نحو تحقيق هدف.¹

• تعريف أبو زيد فهمي:

الإدارة هي النشاط الموجه في توفير التعاون المستمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة وأن محور العملية، الإدارية هو العنصر البشري ، وكيف يمكن أن يحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم بغية الوصول إلى هدف معين وهذه الحقيقة هي أن الإدارة طابعا باعتبارها عملية اجتماعية إنسانية من جهة اقتصادية وسياسية من جهة أخرى.²

• تعريف "سيمون":

على أنها عبارة عن أنشطة المجموعات المتعاونة الاختيارية لتحقيق هدف مشترك، بشرط في التعاون أن يكون إداريا يسعى لتحقيق بعض الأهداف المنطقية المعقولة، بأقل التكاليف وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، فيرى في هذا التعريف على أن الإدارة بشرط في التعاون، أن يكون في الموارد المتاحة.³

¹ - صلاح الشنواني: إدارة المؤسسات التربوية ،أسسها و مفاهيمها ،الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1972 ص 02.

² - مصطفى أبو زيد فهمي، و حسيني عثمان: الإدارة العامة ، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003 ص10.

³ -علي الشريف: الإدارة العامة، مدخل الأنظمة، دار النهضة العربية، لبنان ، بيروت، 1980، ص20.

• عرفها فريدريك تايلور F,W ,TAYLOR:

مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين أن الإدارة هي تحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكمل الطرق، وبأنها هي التي تستخدم الوسائل العلمية في إتخاذ القرارات، وفي تصميم البدائل للتصرفات المطروحة أمامها فهي تبذل الجهود الممكنة للحصول على المعلومات، كما تصبح البدائل الأخرى للقرار خاضعة للإجراءات ورقابة مستمرة لغرض الحكم على كفاءة وصحة إختيار البديل الذي تم اختياره وصدر به القرار.¹

• تعريف هنري فايول Henri Fayol:

تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل، و بخطط بناء عليه وينظم ويصدر التعليمات و ينسق و يراقب.²

• عرفها دالتون ماكفرلاند DALTONE macfarlane:

على أنها عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات والمنظمات عن طريق الأفراد والمنظمة.³

• تعريف كامبل kimbal:

أن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف، التي تختص أو تتعلق بإنشاء جهاز، وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذا إختبار الأفراد الرئيسيين فيه ووضع سياسة الرئيس حيث ركز في هذا التعريف على الجانب القانوني الإدارة بالإضافة إلى توفير الوسائل اللازمة، ورسم سياسات وتكوين الأفراد، واختيار الأفراد المناسبين المؤهلين.⁴

¹ -حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص05.

² - نفس المرجع، ص06.

³ -هنا حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، الأسس و العمليات، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999، ص13.

⁴ -عبد المجيد عبده: الأصول العلمية للإدارة و التنظيم، الطبعة الأولى، دار الاتحاد العربي، 1972، ص17.

• أما فان فليت VAN FLEET:

فيعرفها بأنها مجموعة من الأنشطة التي تواجه الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد المختلفة، خلال السعي نحو تحقيق هدف أو أكثر من هدف.

حيث هذا التعريف يتضمن ثلاث عناصر:

العنصر الأول: يتضمن العمل الإداري كنشاط، فالمديرون لا يجلسون طوال يفكرون فقط ولكنهم يسمعون ويتكلمون ويقرؤون ويكتبون ويلاحظون، يشاركون أي أن أيامهم، مليئة بالكامل بالأعمال المختلفة.

العنصر الثاني: الإدارة تتضمن الاستخدام الفعال، والمؤثر للموارد سواء كانت بشرية أو مادية.

العنصر الثالث: يشير هذا التعريف إلى أهمية الأهداف التنظيمية، التي يمكن أن تظهر في مجالات، ومستويات مختلفة في المنظمة ويعتبر وضع وتحديد الأهداف المناسبة من أكبر المهام الخاصة بالمدير.¹

• عرفها البعض الآخر بأن:

الإدارة كعلم أم فن أوهي مزيج بينهما:

الإدارة كعلم: تستند إلى استخدام المبادئ وقواعد وأصول ونظريات والوسائل العلمية، في عملية اتخاذ القرارات وكذلك توفر البناء المعرفي إلا أنه بعيدا عن الاعتراف بالفروق الفردية والعوامل الذاتية وتأثيرها في عملية الممارسة.

• **الإدارة كفن:**

لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية ومن حيث كيفية الوصول إلى أغوار النفس البشرية من حيث المواهب الذاتية وحلول المشاكل الإنسانية التي

¹ -عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم ، المفاهيم والوظائف والعمليات ، دار المعرفة الجامعية مصر، القاهرة2001 ، ص 5.

تعتمد أساسيا على المهارات المستمدة من الخبرة وعندما نمارس هذه المهارات بنجاح فانه يعتبرها فن وكذلك تتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية.¹

ذلك أن الإدارة لها ملامح العلم والفن وفي سبيلها إلى أن تكون مهنة بدليل أن تكون مهنة بدليل أن اعتراف المجتمع بدأت تظهر معاملة من خلال إنشاء معاهد الإدارة العليا لشغل وظائف في المنظمات.²

• بصفة عامة الإدارة:

- هي عملية مختصة عن كل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات بدءا بتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة كما ونوعا ومرورا بتحديد مصادر القوى البشرية وإختيارها وتعيينها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم للأفراد وترقيتهم وحل مشاكلهم.

-على أنها تنظيم مستمر للأفراد والموارد لانجاز أهداف ديناميكية وهذا يستدعي أن تقوم الإدارة بتخطيط وتنظيم وقيادة وإشراف على إدارته وتجميع أجزائه المختلفة بطريقة تنفذ جميع المهام بفعالية بالإضافة إلى تجنيد جميع الأفراد لتحقيق الهدف المشترك.³

- هي الجهاز التنفيذي بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطن وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية في خططها فهي عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق والمشاريع التي أعدتها الحكومة.⁴

الإدارة عبارة عن عملية تتضمن عدة وظائف من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، وأنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منظمة من الأفراد، وتؤخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.⁵

¹ - أحمد مصطفى محمد خاطر، مرجع سابق، ص 9.

² - نفس المرجع، ص 9.

³ - زهور حضر: استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية، اجتماع الحادي عشر، للشبكة العربية، خرطوم 2003، ص 15.

⁴ - إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية، مكتبة العربي الحديث 1990، ص 32.

⁵ - عمار بوحش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1984، ص 42.

- بما أن الإدارة هي المحرك الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى التي يملكها المجتمع، وهي القوى الدافعة لتنمية تلك الطاقات حتى تزداد على الدوام وتتحسن إلى حال أفضل، وقد إحتلت الإدارة أهمية بالغة في كل مؤسسة وحددت لنفسها أهدافا ترغب في تحقيقها و إشباع حاجات المجتمع سواء مادية أو معنوية لهذا أن انجاز أهداف المجتمع لن يتم إلا على يد الإدارة مهما كان حجمه وطبيعته وتخصصه.¹

2- أهمية الإدارة:

- ولقد ظهرت أهمية الإدارة في السنوات الأولى من القرن الماضي ويرجع ذلك إلى ندرة الأيدي العاملة خلال الحرب العالمية الأولى، وزيادة اهتمامها برفاهية العمال إلا أنها المسؤولة عن نجاح المنظمات وتتميز عادة باستغلال الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية وفعالية فتظهر أهميتها في:
- تساهم في رفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق فعالية إنتاجية، وبذلك إنتاج معين و خدمات معينة و بالتالي تحقيق أرباح ونجاح المؤسسة وبالتالي إرضاء كل من العاملين والجماعات التي تتكون منها والمحيط بها، سواء كل من (مستهلك، موردين، حكومة)، وتساهم أيضا في رفع أداء العنصر البشري لتحقيق أهداف المنظمة .²
- تساهم في توجيه أداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية ويتجسد هذا في أدائها الفعال لوظائفها، والتي توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل و العطاء.³
- تعمل الإدارة على إثارة دافعية الناس وتسييرها في اتجاه العمل الجماعي أو عمل فردي وينبغي أن يسود تنسيق العمل، و روح الانسجام و المشاركة و التعاون فيما بينهم أي القائمين بالعمل.

¹-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص31.

²-هناء حافظ بدوي ، مرجع سابق، ص18.

³ -علي السلمي و آخرون: أساسيات الإدارة،الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ، المؤسسة الوطنية،الجزائر 1984،ص46.

وبينما التنسيق يشير إلى الوقت المستغل بعناية و تتابع العمليات واللائشطة الإنتاجية بحيث يشير التعاون إلى الرغبة الأكيدة في العمل لتحقيق الهدف.¹

- تعتبر من أحد العوامل الهامة المؤثرة في سلوك الفرد، في العمل وقد إفترض الكثير من الباحثين بوجود علاقة بين إنتاج العامل و علاقته مع غيره، التي تتمثل في علاقته بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وكذا العلاقة بين العمال داخل المنظمة و كذلك العلاقة بين الخبراء ورجال التنفيذ.²

- تؤكد على ضرورة حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية والطبيعية أولاً بأول، لأن التأخر في هذا يعوق سير العمل، ويخفض مستوى الإنتاج.³

- تتميز الإدارة أنها وسيلة وأداة المجتمع لتحقيق الأهداف:

فليس المجتمع أسلوب علمي يحقق المواءمة بين الموارد والحاجات أفضل من الإدارة فعن طريقها يتم توظيف الطاقات بأفضل صورة ممكنة، لاستغلال الموارد المتاحة بأفضل أسلوب، دون تجاوز الأهداف أو إهدار الموارد.⁴

وكذلك المجتمع بمختلف جماعاته يحتاج إلى حاجاته، فيلجأ إلى تجميع جهود أفرادها في أشكال تنظيمية، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وذلك من خلال أهداف خاصة بالمجتمع، و غالبا ما تكون الأهداف نتائج لعملية تخطيطية علمية، تقوم على تحديد الاحتياجات و الموارد المتاحة للمجتمع، و تحقيق هذه الأهداف بكفاءة و أحسن صورة ممكنة، إذا استخدمنا في ذلك أسلوب علمي علما أن المجتمع ليس كأسلوب علمي، يحقق المواءمة بين الحاجات و الموارد.

¹- حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 25.

²- محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003، ص 29.

³- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص33.

⁴- نفس المرجع ، ص35.

- الإدارة وسيلة وأداة المجتمع في تحديد الاحتياجات و ندرة الموارد:

فوظيفتها لا تقف عند مجرد المواءمة بين حاجات المجتمع وموارده، حيث تعتبر أنها كوسيلة في التوظيف الأمثل للموارد، وهي بذلك تزيد من الموارد بطريقة غير مباشرة، كما تسعى باستمرار نحو الارتباط بالمجتمع، و محاولة تقليل بين الموارد و الاحتياجات .¹

توفر المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية، عن أفكارهم بأسلوب يحقق لهم التطور الاجتماعي و الثقافي لأفراد المجتمع.²

- الإدارة مسؤولية أساسية للتغيير الاجتماعي: أن حاجات المجتمع متغيرة، مما يستلزم أن على الإدارة أن تغير أساليبها لمواجهة، وإشباع الاحتياجات الجديدة. ومن ناحية أخرى فإن الإدارة يقع عليها التغيير الاجتماعي لتحقيق التقدم والنمو للحاق بالدول المتقدمة.³

وأن أهم وظائفها التطوير والتجديد لأساليبها، حتى يمكنها أن تتحقق أهدافها، وهذا يتطلب منها أن تظهر أفقا جديدة، وتعمل على خلق توقعات مستقبلية جديدة ومتغيرة بصفة مستمرة لإشباع الحاجات الضرورية، ويتم ذلك بواسطة دراسات أعضاء العمل، ومختلف الانجازات التكنولوجية المستحدثة ما يؤكد نجاح النظام الإداري في التغيير.⁴

- للإدارة أهمية بالخدمة الاجتماعية: التي تعتبر من أحد المهن الرئيسية التي تعمل ضمن نظام الرعاية الاجتماعية في المجتمع ، فلا بد أن تكون على علاقة وثيقة بالإدارة شأنها في ذلك بقية المهن الأخرى، على أساس أننا لو اعتبرنا أن الإدارة في سبيلها أن تكون أحد المهن الأساسية، فلا بد من وجود نوع من التساند الوظيفي لنسق المهن، في أي من المجتمعات إلا أنها تلعب دورا هاما في إدارة برامج الخدمة الاجتماعية، من خلال مؤسساتها المختلفة سواء كانت مؤسسات خدمة الفرد أو مؤسسات خدمة الجماعة أو (مؤسسات تنظيم المجتمع)، وتتميز من حيث العلاقة مع طريقة

¹ - أحمد مصطفى خاطر ، مرجع سابق ، ص 50

² - محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، نحو منهج استراتيجي متكامل ، كلية العلوم الإدارية و التخطيط جامعة الملك فيصل ، 2008، ص 24.

³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق، ص35.

⁴ - نفس المرجع ، ص35.

تنظيم المجتمع و تعمل مع المجتمع المحلي أو التنظيمات المجتمعية، والتي تحتاج معها إلى استخدام أدوات ووسائل لوضع الأولويات و إتخاذ القرارات المناسبة، و كلها مستمدة من العلوم الإدارية، كالا اجتماعات عمليات اتخاذ القرارات وغيرها.

أهميتها في الخدمة الاجتماعية ترتكز على أسس:

أ- التساند البنائي و الوظيفي لنسق المهن المختلفة:

إن الخدمة الاجتماعية بوصفها احد المهن الرئيسية، التي تعمل ضمن نظام الرعاية الاجتماعية في المجتمع، لا بد و أن تكون علاقة و وثيقة بالإدارة شأنها في ذلك شأن المهن الأخرى، لو اعتبرنا أن الإدارة احد المهن الأساسية، فلا بد أن يكون نوع من التساند.¹

ب-الإدارة طريقة من طرف الخدمة الاجتماعية:

تتكيف طرق الخدمة الاجتماعية جميعها لتحقيق أهدافها المتمثلة ، في نمو الفرد والجماعة و المجتمع و الوصول بهم إلى أفضل ما يمكن من توافق و إشباع ، و تعد الخدمة جزءا من عمل أي نسق في نظام ووظيفة هذا النسق أن يتعاون و يتساند مع باقي الأنساق لخدمة النظام .

ج- الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية :

إن الخدمة الاجتماعية كمهنة لها منظماتها، حكومية أو أهلية الخاصة بها و التي تحقق أهدافها، و هذه المنظمات شأنها شأن المنظمات الأخرى.²

د- وظيفة الأخصائي في الهيكل التنظيمي :

إن الأخصائي الاجتماعي في أي مؤسسة أو تنظيم يحتل مكانة أو مركز يمارس من خلالها أعماله ويحدد له تبعا لمكانته، مجموعة من الحقوق و الوجبات الخاصة بطبقة عمله ومعرفته بالأساليب الإدارية ونظرياته العلمية، ووظائفها وعملياتها من شأنه أن يسمح له أن يوظف قدراته ومهارته بطريقة بناءة لخدمة المنظمة و بما يتماشى مع القواعد والمبادئ الإدارية لتحقيق هدف المنظمة، كما أن الفرصة سوف تواتيه ليتولى إدارة بعض المؤسسات، الاجتماعية و أن يتولى بعض

¹ - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص20.

² - احمد مصطفى خاطر، مرجع سابق، ص54.

الوظائف الإشرافية، فإن نجاح القيام بالوظائف يتوقف إلا حد بعيد على مدى إلمامه بالعلوم الإدارية و فهمه للوظائف الإدارية و نظرياتها.¹

• أهمية الإدارة على مستوى المنظمة:

- يعتبر العنصر البشري العقل المدبر والقوة من خلالها، استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى المختلفة.²

• أهميتها على مستوى المجتمع:

-المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل التي بإمكانها التقديم للحصول على هذه الفرص.
-مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم وبالشكل الذي يجعلهم سعداء و متحمسين للعمل.
- توفر المناخ التنظيمي الذي يمكّن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي و الثقافي لأفراد المجتمع.³

3- تصنيف الإدارة:

3-1 الإدارة العامة:

بأنها الإدارة التي تمارس في نطاق الأجهزة الحكومية، كوزرات، المصالح، الهيئات، والمنظمات العامة، وتتضمن جميع العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، ورقابة الجهاز الإداري للدولة من أجل تحقيق أهدافها، في إطار ما تصنعه الدولة من سياسة عامة لها، وهي تباشر في تنفيذ السياسة العامة للدولة وأفرادها ومن نتائج هذا الارتباط أي الإدارة العامة بالسياسة العامة للدولة، إن الإداري يطالب بمراعاة مدى ارتباطه بعمله، و النتائج الناجمة عنه بالأهداف العامة المقررة في

¹ - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 26.

² - هناء حافظ البدوي، مرجع سابق، ص 20.

³ - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 25.

زمان معين، ومجتمع معين، ولذلك يقال أن الدولة لا تساوي إلا ما يساويه الموظف العام، وإن الإصلاح الحكومي الإداري يجب أن يكرس للموظف العام ، ويترتب ذلك اعتبارات هامة ينص على المتعاملين بالإدارة مراعاتها والحرص عليها.¹

وهناك ثلاث اعتبارات تتمثل في:

الاعتبار الأول:

يتمثل في السياسة وهي التي تهدف موظفي الدولة إلى توكي الغايات السياسية لأعمالهم ونشاطاتهم والحرص الدائم على الربط بسياسة التنفيذ بأهداف السياسة العامة المقررة، وانعدامها يؤدي إلى التعارض بين القرارات والسياسة العامة للدولة.

الاعتبار الثاني:

هو الصالح العام الذي يعني أن الموظف العام لا يعمل لحسابه الخاص، و إنما يتوخى المصلحة العامة.

الاعتبار الثالث:

يتمثل في العلاقات العامة و ذلك على إعتبار الموظف العام، وبخاصة في الأجهزة التنفيذية، بمثابة همزة وصل بين الحكومة و الشعب.²

حيث فرق العلماء بين الإدارة العامة و الخاصة ويرى البعض أن الفروق بينهما طفيفة، وغير واضحة بينما يرى البعض الآخر أن الفروق بينهما جوهرية و جذرية.

¹ - عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة و التنظيم ، المفاهيم و الوظائف و العمليات، دار المعرفة الجامعية، مصر، القاهرة 2001، ص 54.

² - علي غربي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 13.

الفريق الأول : في رأيه في الاعتبارات الثلاثة

أن تتكون العملية الإدارية في كل منهما من مراحل ثابتة و متلاحقة هي كل من التخطيط التنظيم، التنسيق، الرقابة، التوجيه، فيعمل كل منهما على المستوى المعيشي لأفراد المجتمع سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وأن حجم الأعمال في بعض وحدات القطاع الخاص أصبح من الضخامة بحيث يعادل حجم الأعمال ببعض الوحدات الحكومية، إن لم يكن أكبر منها، وبذلك لم يصبح عامل أكبر و هذا يقتصر على الإدارة العامة بل تمتد إلى الإدارة الخاصة.

الفريق الثاني : يستند في رأيه إلى الاعتبارات:

تهدف المشروعات الخاصة إلى تحقيق الربح، بينما تهدف الأجهزة الإدارية بالدول إلى توفير أكبر قسط من الرفاهية لأفراد المجتمع، دون توقع أي أرباح. تخضع الأجهزة الإدارية بالدول للرفاهية الشعبية، ولذلك تستخدم وسائل الإعلام، المختلفة لنشر المعلومات والبيانات التي تهم أفراد المجتمع.

تعتبر مسؤولية العاملين في القطاع الخاص مسؤولية خاصة، بمعنى أنهم مسؤولين أمام أصحاب رأس المال، تعليمهم أن يديروا المشروع بالأسلوب الذي يرضي الفئة، حتى لو كان الأسلوب فيه تدمير للمصلحة العامة، بينما مسؤولية القطاع الحكومي، تعتبر مسؤولية عامة، فلا يستطيعون التصرف وفق أهوائهم الشخصية.

فنتسم الإدارة العامة بطابع السياسة، بينما الإدارة الخاصة تتسم بطابع الأعمال أي كل من المشروعات الزراعية، الصناعية، التجارية.

فالإدارية العامة تنقيد بالسياسات العامة للدولة و إخراجها إلى حيز الواقع فالإداري مطالب دائماً بأن ينظر إلى مدى إرتباط عمله، و النتائج المترتبة عليه بالأهداف العامة المقررة، في زمان ومجتمع

معين.¹

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سابق ، ص 48.

3-2 إدارة الأعمال:

يقصد مجموعة من الأنشطة التي تستعمل لإنتاج وتوزيع السلع، والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات، والرغبات الإنسانية، وهذا يعني أن الأعمال ترتبط بشكل وثيق بالنشاط الاقتصادي الخاص، الذي يهدف إلى تحقيق الربح.

ولقد وضح ذلك من تعريف عبد الكريم ودرويش ليلي تكلاه، حيث عرف إدارة الأعمال بأنها تعني إدارة توجيه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق الربح، لذلك نجدها تعطي أهمية كبيرة للقيم الأخلاقية مقارنة بتحقيق الربح المادي بشتى الوسائل.¹

3-3 إدارة القطاع العام:

هي تلك المؤسسات العامة التي تهتم بإدارة شؤون الدولة الاقتصادية، أو هي عبارة عن مشروع إقتصادي عام له شخصية معنوية، تملكه الدولة، وتديره بأساليب مختلفة، فالإدارة العامة تتصف بمميزات مالية، والعمل بأساليب متشابهة لتلك التي تتبع في إدارة الأعمال، وبالرغم بأن القطاع العام مفهوم اجتماعي له أبعاد فلسفية واجتماعية، واشتراكية فهذا ليس بمعنى أنه لا توجد إدارة القطاع العام في الأنظمة الغير الاشتراكية.²

3-4 إدارة الهيئات و المنظمات الخاصة:

هي تلك الإدارة التي تهتم بإدارة أوجه النشاط التي تبدو في شكل خدمات تقدم لبعض الفئات الخاصة و لا تسعى لتحقيق الربح، ويختلف هذا النوع من الإدارة عن الإدارة العامة في كونه لا يهدف إلى تقديم خدمات عامة، وإنما يهتم بفئة خاصة من الموظفين كما يختلف عن إدارة الأعمال من حيث أنه لا يهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام.³

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق، ص 50.

² - علي غربي و آخرون، مرجع سابق ، ص 14.

³ - نفس المرجع، ص 15.

3-5 الإدارة الدولية:

هذا النوع من الإدارة لا تتبع في مواثيقها للسياسات الخاصة للدول، التي تتواجد بها وإنما تهدف إلى خدمة المجتمع العالمي بأسره أو جزء منه، مثل (الأمم المتحدة، منظمة التجارة العالمية الشركات متعددة الجنسيات.... الخ) وكونها تسعى إلى الربح تبعا لمبادئ التي تحكم أعضاء السوق، ومن أهم المشاكل التي تواجهها هي تلك المسائل المتصلة بالجانب الثقافي، حيث كثيرا ما يحدث التعارض بين ثقافة العاملين والدول التي يعملون بها، إلى جانب مشكلة الولاء الوظيفي، ومشكلة الحصانة الدبلوماسية التي من المفترض أن يتمتع بها الموظف الدولي في البلاد.¹

4- أهداف الإدارة:

الإدارة عملية إنسانية و نشاطها إنساني مستمر تقوم بسياستها في المقام الأول على فلسفة قوامها تحقيق هدف أو أهداف، عن طريق الجهد البشري والمتخصصين، فوجود الإدارة يفترض وجود الأهداف، إذا لم يكن هناك أهداف محددة للتجمعات الإنسانية، فليس هناك حاجة إلى وجود الإدارة.

- فالإدارة هي التي تبلور الحاجات و تترجمها في شكل أهداف تنظيمية.²

فإن الهدف الرئيسي للإدارة في جميع المنظمات، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم واحتياجاتهم وبالتالي تتمكن المنظمة عن تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية.

- تهتم بالعاملين في المؤسسات الاقتصادية إلى جانب التركيز على الجوانب المعنوية.

- تقوم على تقوية الروابط بين العاملين، مما يرفع من روحهم المعنوية، و يمكنهم من تحقيق أفضل إنتاج كما و نوعا، و يجعلهم يحسون بالنمو و الارتقاء.

- تساعد على تقسيم العمل و ذلك بإنشاء عمل معين لكل فرد و يركز إهتمامه في أدائه دون غيره.

- تضع أسس نمطية لأداء كل عمل، وذلك يعفي العاملين من عبئ تحديد الانسجام و يخلو من التنافس الضار و الصراع.

¹ - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 15.

² - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 40.

- تعمل على حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية والاجتماعية.¹
- تساهم في توفير ظروف العمل المناسبة حتى يتمكن العاملين من أداء عملهم بفعالية وزيادة من إنتاجهم و مكاسبهم المادية.
- تعمل على وجود ضمان اجتماعي و صحي جيد يوفر الأمن و الأمان للعاملين داخل المنظمة.
- تنظيم القوى البشرية لتحقيق الأهداف في ظل ظروف محيطية جيدة للعاملين وإيجاد سياسات موضوعية وعادلة وتفادي المهام والأعمال التي تعرض العاملين للأخطار والأضرار.²
- توفير العلاقات الإنسانية الجيدة و الفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة، وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات و حرية الحركة و الاستقرار داخل المنظمة.
- العدالة في معاملتهم و في منح المكافآت لهم و توقيع العقوبات عليهم.
- وجود ضمان اجتماعي و صحي جيد يوفر الأمن و الأمان للعاملين في المنظمة.³
- تنظيم العاملين و تهيئتهم لتحقيق الأهداف في ظل ظروف محيطية جيدة.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية و الإدارية في البيئة.⁴

5- خصائص الإدارة:

- تختص الإدارة بتوجيه جهود الغير نحو تنفيذ مهمة أو مهمات معينة، فهي ليس تنفيذ الأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين، ويترتب ذلك أن الفرد لكي يصبح إدارياً، فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه، ويؤمن أن الأعمال تتحقق عن طريق جهود غيره من الأعضاء التنفيذيين.⁵

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق، ص 40 .

² - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية ،مدخل الاستراتيجي، جدار للكتاب العالمي عمان الأردن، الطبعة الثانية، ص 19

³ - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 25.

⁴ - عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

⁵ - سعيد موسى بدر: عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية، مصر الإسكندرية 2000، ص 63.

– تختص أنها توفر السلطة والسلطة هي الحق في القيادة وقوة تحقيق الطاعة، فكلمة قائد تدل على بعض المديرين أو الرؤساء، كما تطلق أيضا على بعض السياسيين، وذوي المناصب العليا في المجتمع، فتقوم بتوجيه سلوك الآخرين، وتنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.¹

– تختص أيضا بتوفيرها لعملية التنظيم والواقع أن التنظيم إذا كان غير جيد فيجب تعديله حتى يتكيف مع قدرات وكفاءة العاملين فيها، ويجب أن تتكيف مع أي تغير يحدث في الظروف التي تعمل فيها المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية متعلقة بالمنظمات الأخرى.

– تختص أنها تعتبر كطريقة ووسيلة تنظيمية للسلوك الاجتماعي، وتعمل على تحويل المشاكل المتوقعة إلى واجبات روتينية منسقة، وكان يحدث ذلك باختلاف الثقافات ونظمها الاجتماعية تأخذ على شكل هرم للتدرج الوظيفي، وتعتمد على العلاقات الغير الشخصية و العقلانية و النظم أو على ذلك فهي ليست العمل ولكنها تنظيم للعمل وتسهيل أعمال الآخرين، وهي تستند إلى ظاهرة التخصص وتقسيم العمل، بما يمكن من تحقيق الكفاءة الإنتاجية.²

– تمارس الإدارة من خلال المنظمات فهي لا تمارس في فراغ. –الإدارة عملية اجتماعية، فهي تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتالية والمتفاعلة والمتداخلة التي تؤدي إلى تحقيق هدف معين.

–عملية هادفة حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة و هذه الأهداف لا يخرج عن كونها للإنجاز الفعال لأهداف المنظمة بأقل جهد، و أقل تكلفة ممكنة.

– تمارس الإدارة في مختلف المجالات سواء إنتاجية، خدمات اقتصادية، إجتماعية.³ – تمارس في جميع المستويات الإدارية سواء في مستوى القمة أو المتوسطة، أو الإشراف المباشر، أو مستوى الخط الأول.

¹ – حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 11.

² – نفس المرجع ، ص 15.

³ – عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 57.

- توجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة، بحيث تصبح هذه السلوك سلوكا تنظيميا، مما يؤدي إلى استمرار النشاط من ناحية و انتظامه من ناحية أخرى، وإنجاز الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.
- تقوم بتوظيف الموارد المختلفة في المنظمة أفضل استخدام ممكن سواء كانت هذه الموارد بشرية مالية، معلوماتية، دون أن يكون هناك قائد، ومنه يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- تحرص على أن يتصف سلوك العاملين بالتعاون والتنسيق، بحيث يكمل كل منهم الآخر وبدون تكرار، أو التعارض في المسؤوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمة.
- تسعى إلى إتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة والتي تقوم على أساسها.
- تمارس في ظروف بيئية المحيطة بها، و تتأثر بها سواء ايجابيا أو سلبيا.
- نجاحها يقوم على أساس تحقيق أهدافها بفعالية و كفاءة.
- تختص بالاهتمام بالعنصر البشري في العمل، حيث تنتظر إليها ككيان ديناميكي دوافعه وحاجاته التي تتحكم فيها يظهر من خلال سلوكياته، والإدارة طرف في هذا السلوك لا يمكنها الانفصال عنه.
- تقوم بتوجيه العامل إلى موقع العمل لكي يتعاون مع غيره لتحقيق الأهداف.
- لا تظهر الإدارة إلا مع وجود العمل الجماعي، فهي تختص بتوجيه الإنسان إلى موقع العمل، لكي يتعاون مع غيره، لتحقيق هدف، أو أهداف معينة و من النادر أن يتمكن واحد من انجاز الأعمال وحده و بالتالي فإن عمل الإدارة في هذه الحالة هو التوجيه والتنسيق بين مختلف التخصصات.¹

6- وظائف الإدارة:

تعتبر الإدارة المكونات الأساسية للعملية الإدارية، بمختلف أنواعها و مستوياتها فالغرض الأساسي منها، هو تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفئ الطرق من خلال اقل جهد بشري ممكن، و قد اتجهت معظم الدراسات إلى تحديد العملية الإدارية فيما يأتي:

¹ - عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 58.

6-1 التخطيط:

- هي الوظيفة الإدارية الأولى حيث تقوم ببناء المستقبل في ظل معطيات الحاضر والماضي ويقصد به رسم طريق للوصول إلى الغاية المراد تحقيقها ويشمل:
- تحديد الأهداف المطلوبة المطلوبات تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
 - رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.
 - النتبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل و تحديد إحتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .
 - إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال .
 - وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوبة للقيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً.¹
- ويعتبر التخطيط الإداري عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية و الارتجال فيها تحدد الأهداف والخطوات للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف بدرجة متسقة في ضوء الإمكانيات المتاحة، و تعتبر عملية التخطيط بمثابة مرحلة التدبر والتحفز في المنظمة، نحو تحقيق أهدافها النهائية، وتتصب جهود هذه المرحلة على الأهداف الخاصة بالمنظمة، لجعلها واقعية وغير متضاربة، كما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتنفيذ في حدود إمكانيات المنظمة .
- و التخطيط ليس حكراً على الإدارة العليا في المنظمة ، لكن يجب أن تشارك كل المستويات بنصيب عادل في العملية التخطيطية ، و إذا كان هو أول عنصر من عناصر الإدارة إلا أنه الأساس الذي تعتمد عليه العناصر الأخرى، و إذا لم تتحدّد الواجبات و المسؤوليات على أساس من التخطيط المنسق فليس هناك حاجة إلى بقية عمليات الإدارة من تنظيم أو توجيه أو تنسيق أو الرقابة، ويعتبر هو الوظيفة الإدارية التي ترمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة، لتحقيق أهداف محددة والإختيار بين البدائل، و إذا لم تتوفر البدائل فليس هناك مجال للتخطيط.²

¹ - عزت جودة عطوي: الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي ، أصولها و تطبيقاتها ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن ، عمان ، 2004، ص 22.

² - أحمد مصطفى خاطر، مرجع سابق، ص 137 .

والتخطيط طريقة في التفكير قبل أن يكون عملاً منجزاً وهو يعني تحديد الإطار العام للأعمال التي يجب تنفيذها، أو تحديد الملامح الرئيسية و التفصيلية لأسلوب الإنتاج.

ويتضمن الإلمام بالظروف العامة المحيطة بالمنظمة و التفصيلات الخاصة بالعمل لكي تمكن من إنجاز الأعمال بأكبر قدر من الكفاءة، وهو نشاط يؤديه جميع المديرين في المنظمة والمفروض منه تزويد المديرين بخطة، واضحة تكون بمثابة الخطوط التنفيذية التي تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، و هو ليس مجرد تنبؤ أو توقع، بل هو دراسة علمية واقعية تستهدف صالح المجتمع، وإذا كانت كل منظمة تسعى إلى لتحقيق أهداف معينة، فإن التخطيط يتمثل في إختيار أفضل طريقة يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف.¹

وللتخطيط أهمية كبيرة تتمثل في:

- يعد عملية رئيسية في المشروعات التجارية والصناعية، المعاصرة فالتعدد المتنامي في المشروعات المعاصرة، و الابتكارات التكنولوجية الحديثة، والتحول السريع في أذواق المستهلكين، والمنافسة الحادة وتخطيط جيد ليس في البيئة الراهنة فحسب وإنما في البيئة المستقبلية أيضاً.
- تعتمد فاعلية التخطيط المنهجي أساساً على وضوح الأهداف، وتفصيلها بصورة دقيقة.
- يساعد التخطيط على انسياب العمليات فإن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- فإنه يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة، والمتهورة، و نظراً لتوقع إحتياجات المؤسسة.
- مقدماً فمن الممكن التخطيط للحصول على الموارد، و توزيعها بشكل جيد والاستفادة منها على أكمل وجه ممكن.²

- يساعد التخطيط في التعرف على المشكلات، والعقبات المتوقعة حدوثها والنتيجة عن التحضير للعمل في المستقبل، والذي يتصف بالتغير وعدم التأكد وبالتالي العمل على الإستعداد لمواجهتها وتلافها قبل حدوثها أو التعامل معها.
- يساعد على الاقتصاد في الوقت و الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سابق ، ص ص 60-61.

² - إيهاب صبيح ، محمد رزق: الإدارة، الأسس و الوظائف في أسبوع ، دار الأنس ، سوريا، 2001، ص 15.

- يساعد أيضا على التحديد الدقيق للمداخلات من الموارد المطلوب إستخدامها من حيث الكم والنوع، سواء كانت موارد مادية أو بشرية حيث يمكن توفيرها والإستعداد لكافة الإحتمالات والظروف المتوقعة.

- بواسطة التخطيط يمكن مدير المؤسسة، من رؤية الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة والبيئة، التي يتعامل معها وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها، وعن طريق هذه الرؤية يمكن تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الأنشطة.¹

- يسهل التخطيط إجراء عمليات المتابعة والإشراف و التقويم فلا معنى لأداء الوظائف الإدارية، إذ لم تكن هناك خطة ذات أهداف واضحة المعالم يمكن أن نقيس عليها مقدار النجاح أو الفشل الذي يحدث.

- و يعد أيضا عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية.²

2-6 التنظيم :

هو عملية إدارية هامة تشمل البناء أو الهيكل الرسمي للسلطة، والذي يتم من خلال تقسيم وتوزيع العمل على العاملين فيها، ويوصف وظائفهم ويوضح مسؤولياتهم ويرد سلطاتهم، وتحدد المعايير لتحقيق الأهداف، وتنظيم متابعة أعمال العاملين وكذلك تجمع الأنشطة والقوى البشرية والإمكانات، ويحدد العلاقات بينها، ويصنعها في وحدات بطريقة منطقية ومناسبة تتحدد فيها، وترتب وتنسق مكوناته ويجيب التنظيم على التساؤلات هي:

من الذي تحديد الأشخاص.

يقوم بماذا تحديد الأنشطة التي تسد لكل فرد.

ما هي سلطته.... نطاق السلطة أو الحريات والصلاحيات لكل فرد.

ما هي مسؤوليته المساءلة عن تاريخ الانجاز.

ويعرف التنظيم بأنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها

¹ - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص142.

² - إيهاب صبيح محمد رزق، مرجع سابق ، ص15.

بأقل تكاليف ومجهود ووقت وأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

وذلك بأنه ترتيب الأعمال والأنشطة في وحدات طبيعية، وسهل القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.¹

التنظيم هو تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين، وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات بإنجاز أعمالهم لتحقيق أهداف المنظمة.²

إن عملية التنظيم المنظمة تعتبر صعبة ومعقدة، نظراً لتعدد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم، وتنقسم عملية التنظيم إلى:³

❖ **تصميم الهيكل التنظيمي:** يشمل الإطار العام الذي بمقتضاه، يتم رسم سلوك جميع أفراد المنظمة، دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية، علماً أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفاً، إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية.

❖ **تحديد المستويات الإدارية في التنظيم:** تتدرج المستويات الإدارية في المنظمة من الأعلى إلى الأسفل وتشكل تسلسلها الهيكل التنظيمي، وهذا ينشئ التفكير في تكوين المستويات الإدارية، ويتم تصميم الهيكل التنظيمي، وفقاً لمبدأ التخصص وتقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة.

6-3 التوظيف:

تستهدف عملية التوظيف توفير العاملين من ذوي الكفاءة للعمل داخل المنظمة، وفي نفس الوقت العمل على تنمية مهاراتهم وتوفير سبل الاستخدام المثل لقدراتهم دون إرهاق، وذلك من منطلق أن العاملين هم الذين سوف يتصدون لتحمل المسؤولية، والوصول بموارد المنظمة المادية نحو تحقيق أهدافها.

والتوظيف بمثابة العملية التي تستهدف توفير التدريب المناسب، الذي يتضمن رفع مستوى ومعدل الأداء، لدى العاملين وتقييم عملهم وفتح قنوات الترقى أمامهم كالحوافز الإيجابية، لتحقيق

¹ - حسين عبد الحميد احمد رشوان ، مرجع سابق ، ص 65

² - سهيلة محمد و علي حسين علي ، مرجع سابق ، ص 10.

³ - برير كامل: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات بيروت، 1997، ص 19.

الكفاية الإنتاجية، وتحديد الأسلوب الأمثل للترقي، مع تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين، ودعم الشعور بالانتمائية إلى المنظمة، وهذا بدوره يؤثر على إرتفاع الروح المعنوية التي لها تأثير وعلاقة طردية بالإنتاج داخل المنظمة.¹

فإن الوظيفة تتضمن التوظيف الجيد داخل المنظمة، وتحديد مسؤولية كل وظيفة، وطبيعة الأعمال بكل وحدة إدارية وتقوم أيضا بتخطيط العمالة، وتحديد متطلبات شغل الوظيفة، بالإضافة إلى فهم القوانين ونظام العمل، التي تحدد العلاقة بين المنظمة والعاملين، وكذا حقوق العمال في ضوء المسؤولية التي يقوم بها من حيث ساعات العمل، الحد الأدنى للأجر، التأمينات، الإجازات تشغيل النساء والأطفال.

تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم، واستقطابهم واختيارهم بالإضافة إلى تحديد الأجور والكفاءات وتدريب الأفراد العاملين.²

وطلب التوظيف هو عبارة عن نموذج يملؤه المتقدم لشغل الوظيفة، يوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة، تبدأ هذه المرحلة بعد إجراء التصفية المبدئية، على ضوء نتائج المقابلة الأولية حيث يتم تلقي طلبات التوظيف هذه عن طريق حضور المرشح شخصيا، أو عن طريق البريد.

وتتمثل أهميته في توفير المعلومات المطلوبة، عن المتقدم في صيغة تساعد على تقييم خصائصه مثل المؤهل والتدريب، والخبرة العملية السابقة، والسن والحالة الاجتماعية، وذلك يسهل في التنبؤ بالاحتمالات، المتوقعة لنجاحه في الوظيفة المراد شغلها.

وتستخدم أيضا كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم عندما تدفعه الحاجة للرجوع إليها.³

¹ - أحمد مصطفى خاطر، مرجع سابق، ص ص 166 - 167.

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 2000، ص 9.

³ - محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 118.

6-4 الرقابة:

هو وظيفة إدارية وعملية الرعاية والإشراف، ومتابعة الأداء على مسارات العمل الذي يتم أول بأول، وتهدف إلى التأكد من مدى تحقيق النشاط الإداري للأهداف، وطبقا للمعايير والخطوة الموضوعية وتعديلها بما يتفق مع انجاز الأهداف ومقارنة النتائج الفعلية المتوقعة، ومن ثم تستطيع الإدارة استخدام هذه المقارنة في وضع الخطط للمستقبل، وتجيب الرقابة عن تساؤلات إلى ما تم الأداء الفعلي.

ما يجب أن يتم الأداء المخطط.

وفي ضوء ذلك يغلب على الرقابة، طابع التوجيه والإرشاد، فهي تستهدف إلى إجهاض أي خلل، قبل حدوثه واكتشاف وإيقاف الفساد.

وتعد عملية الرقابة ضرورية لضمان تنفيذ المهام على عاتق، المسؤولين وهي تعد بمثابة ضمان، لتحقيق الأهداف المنشودة .¹

إن وظيفة الرقابة هي التي تأكد من أن العمل يتم وفقا للبرنامج، المقرر لأن الموظفين يعرفون سياسات المنظمة، وهي الوسيلة التي تمكن من معرفة ما ت إنجازه وما يتوقع انجازه، وهذه العملية لا تستهدف الأخطاء، ولكنها تستهدف التأكد من أن العمل يسير في الاتجاه الصحيح ودون توقف. الرقابة في وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات، ومستويات الإنتاج ثم التأكيد عن الأداء، يتناسب مع هذه المعايير، وإتخاذ الإجراءات الصحية عند الضرورة.²

وتشمل على عدة خطوات هي: وضع معايير للرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة ، وينتج عن وضع المعايير في شكل النهائي، وإن الانحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعه، لهذا السبب فانه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية والتي تعتبر بمثابة نقاط إرتكاز أساسية، يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي.

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص ص 80-81.

² - محمد باغي : الرقابة في الإدارة العامة ، الطبعة الثانية، دار النشر والتوزيع ، عمان ، ص 10.

ويستلزم من إجراء الفحص على كل وحدة، يتم انجازها فإنه يتم اختيار نسبة من الإنتاج، لفحصها عند نقاط الرقابة الإستراتيجية، و هناك معايير متعددة تستخدم لأغراض المقارنة، وعليه فان الكمية والتكلفة والوقت المستخدم، والجودة تعتبر أربعة معايير للرقابة، ومن الناحية الأخرى فإن الموازنات والتقارير الإحصائية، وتحليل نقاط التوازن تعتبر من أهم الأدوات الرقابية التي تستخدم في تأدية وظيفة الرقابة بشكل فعال.¹

5-6 التوجيه:

يقصد به إصدار التوجيهات، والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال، التي يجب القيام بها وموعد أدائه ويعد حلقة الوصل بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، ولكي يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة، يجب أن يقترن برفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء ولذلك ينبغي أن يكون واضحاً لأي غموض فيه، وخاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه لتنفيذه، ولهذا يجب أن تكون اللغة المستخدمة، في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة، ولا تحتل أكثر من معنى و يشمل التوجيه.

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات، والشرح والوصف وضرب الأمثلة وقد يتم بطريقة مكتوبة أو شفوية وقد يشتمل على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلاً لكل العمال المطلوب إنجازها وإنما يترك للمرؤوسين فرصة التكيف من أجل إنجاز العمل وقد تكون الأوامر محددة وتشتمل على كافة التفاصيل المطلوبة.

رفع الروح المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ العمال.²

¹ - حنفي محمود سليمان : وظائف الإدارة ، مكتبة و طبعة الإشعاع الفنية ، مصر ، الإسكندرية ، 1997-1998 ص 63.

² - عزت جودة عطوي، مرجع سابق، ص 23.

هناك مبدأين من مبادئ الإدارة لها أهميتها في مجال التوجيه وهما:

- **مبدأ تجانس الأهداف:** ويتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه، حيث يتضمن هذا المبدأ على أساس أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة.

- **مبدأ وحدة الرئاسة (وحدة الأمر):** هذا المبدأ يقوم على أساس أن يكون المرؤوسين، رئيساً واحداً وليس أكثر من ذلك حيث يبين أن الأشخاص المرؤوسين، يتجاوبون أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد وحتى تتحقق عملية التوجيه الهدف منها فيجب أن يحقق، نوعين من المطالب وهما توفير المعلومات الضرورية وإصدار الأوامر.

يجب على كل إداري أن يحدد بدقة المعلومات الضرورية، للأداء الجيد، ثم العمل على تقديم هذه المعلومات للمرؤوسين، سواء عند بداية التحاقهم بالمنظمة أو أثناء التحاقهم بالعمل.

يستخدم المديرون الأوامر في كثير من الأحيان لتوجيه المرؤوسين، سواء للممارسة نشاط معين أو تعديل، هذا النشاط أو وقفه وإذا كان إصدار الأوامر من اختصاص المدير فإن المرؤوسين عليهم إطاعة هذا الأمر والامتثال له وتنفيذ ما يتضمنه هذا الأمر.¹

6-6 التنسيق :

يمكن تعريفه بأنه العملية التي بموجبها يعمل كل قسم من أقسام المشروع من أجل، هدف العام للمشروع مع الانتباه إلى كل أقسام الأخرى ومع وحدة في الجهد وهو يعني التطوير والحفاظ على الفعاليات المختلفة داخل المشروع، بعلاقة صحيحة بين قسم وآخر، وغالباً ما يلاحظ فقدان التنسيق في مشروع ما، عندما يوسع رئيس قسم ما قسمه بنسبة أكثر من نسب الأقسام الأخرى، أو بين القرارات بالنسبة لحاجات قسمه فقط مع أن هذه القرارات يمكن أن تتضمن أقساماً أخرى وفعاليتها.²

¹ - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 158، 159.

² - أكرم شقرا: الإدارة الصناعية، تنظيم صناعي، إدارة ، إنتاج ، تسويق، مطبعة طربين، سوريا، دمشق، 1973، ص 30.

6-7 الحفز:

تختص هذه الوظيفة بإقناع العاملين بالوحدة بين أهدافهم والحاجة إلى وجود علاقة متجانسة وتشجيعهم على التعاون، وتبادل الآراء، والاندماج في المجموعة، وتختلف أهميتها باختلاف مستويات التنظيمية، حيث تتزايد أهميتها في المستوى الإشرافي الأول، وأن الحفز يساعد على خلق الظروف النفسية التي تجعل الأفراد، يشبعون حاجات الانتماء وتحقيق الذات والحاجات الاجتماعية وغيرها.¹

6-8 إتخاذ القرارات:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من العمليات الأساسية بل إن بعض المهتمين جعلها مرادفاً، لمفهوم الإدارة، لكونها عملية حاسمة ولا بد أن تؤكد على أن الشرط الأساسي والوحيد للإتخاذ القرارات الفعالة داخل أي منظمة، هو توفير العديد من البدائل المتاحة، والمؤثرة التي يمكن لصاحب السلطة في القرارات أن يختار من بينها البديل الأمثل، وذلك من حيث خفض التكلفة، الوقت، الجهد، وعدم التضحية أو العمل على تحقيق المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.²

¹ - سعيد عيد موسى بدر: *عملية العمل مدخل اجتماعي صناعي*، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000، ص 94.

² - صلاح بن نوار: *الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين*، رسالة دكتوراه علم الاجتماع التتمية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 - 2005، ص 35.

المبحث الثاني: مطالب العمال و النقابة.

تمهيد:

يعتبر العمل شرط أساسي لقيام أي مؤسسة مهما كان نشاطها، فالعامل هو المساهم الأساسي في الإنتاج، باعتباره العنصر الضروري للعمل، فهو يؤثر مباشرة على المؤسسة ولتحقيق الرفاهية والاستمرارية للمؤسسة يجب عليها احترام مطالب وحقوق هؤلاء العمال، فتعتبر حقوق العمال التي شرعها القانون والتي لها مكانة في التشريع العمالي، كنتيجة لمطالبهم أي أن هناك علاقة تكاملية وطيدة بين حقوق العمال ومطالبهم، فنحن ركزنا على مطالبهم.

1- الخلفية التاريخية للحركة النقابية:

ظهرت الحركة النقابة أولا في بريطانيا العظمى على شكل اتحادات نقابية، ففي سنة 1870م ظهرت الاتحادات الأولى في مجال النسيج، حيث رفع الخياطون في لندن تظلماتهم إلى البرلمان، وذلك قصد الزيادة في أجورهم وتخفيف يوم العمل بساعة والحدة، وأمام القمع واللامبالاة، الذي أبدته الدولة اتجاه هذه الشريحة، اضطرت هذه الأخيرة للجوء إلى الاضرابات التي انتشرت في أواخر القرن الثامن عشر في مقاطعتي "يوكشاير" و"لاتكشاير" ليتم الانتقال فيما بعد من الاتحادات المهنية إلى الاتحادات الصناعية، لتشهد أوروبا والعالم فيما بعد ميلاد عدد النقابات بدأ بالنقابية الألمانية سنة 1730م، ثم النقابة الفرنسية 1791م وبعد في الولايات المتحدة الأمريكية 1960م، لكن دور النقابات تراجع من خلال الحرب العالمية الأولى، ولقد صادف تاريخ الحرب 1914-1918م ميلاد النقابية الشيوعية، وبعد الحربين أعيد تشكيل النقابات المنحلة، بسبب القمع لتعود لممارسة نشاطها.

وهي تهدف إلى تجمع المنظمات النقابية التي تخلت أو هي في طريق التخلي عن الإتحاد النقابي العالمي، مع المنظمات التي لم تنظم بعد إليه، ليصبح فيما بعد مبدأ الحرية النقابية أمرا مقرا في جميع الدول، ومنصوص عليه في صلب دساتيرها، حيث تعد تلك الحرية من الحريات الأساسية للإنسان المعاصر.¹

¹ - جورج لوفران، ترجمة إلياس مرعي: الحركة النقابية في العالم، منشورات عويدات، بيروت، باريس، ص 6.

- في الجزائر:

نتيجة لنضج الضمير السياسي والاجتماعي لدى العمال الجزائريين، وعلى رأسهم عيسات أدير والكفاح الذي خاضه ضد الاستغلال الاستعماري أدى ذلك لانخراطهم في النقابة الفرنسية، حيث لم يكن للعمال الجزائريين اختيار آخر سوى انخراطهم في النقابة الفرنسية، وأن يناضلوا في صفوف النقابات الناشطة آنذاك، وهو ما أستوجب إتخاذ تدابير فورية من شأن ضمان حقوق ومصالح العمال الجزائريين من خلال هيئة سياسية تتولى هذه المهام، حيث استندت للاتحاد العام للعمال الجزائريين الذي شهد ميلاد عهد نقابي، كان له الفضل في رسم معالم مستقبلية للنشاط النقابي.¹ وشاركوا في عدة إضرابات خاصة في سنوات 1920م و 1936م وحركوها للمطالبة بالحقوق التي كانت ترفضها له القوة الاستعمارية.²

ونتيجة للحركات النضالية العمالية داخل الكنفدرالية النقابية الفرنسية، أسست أول نقابة في قسنطينة سنة 1890م وهي نقابة عمال الطباعة وسجل أول إضراب ناجح سنة 1898م بالجزائر ودام 15 يوما وإنتهى بحصول العمال على تخفيض ساعات العمل إلى 8 ساعات يوميا مقابل ستة فرنكات فرنسية.

عندما انعدم التصنيع قبل 1914م أدى ذلك إلى عدم بروز نقابة قوية، لكن هجرة اليد العاملة الجزائرية إلى فرنسا في بداية الحرب العالمية الأولى، وفرت لها فرصة الانخراط في النقابات الفرنسية، الشيء الذي عجل عملية التنظيم النقابي.³ بحيث أدى ذلك إلى الانخراط في الكنفدرالية العامة للعمال " CGT " ، Confédération générale des travailleurs و الكنفدرالية العامة للعمل الموحد " CGTU " Confédération générale de travail union.

¹ - بن عمارة عبد الحفيظ: موقف الإطارات النقابية من مشروع التعديل الهيكلي للمؤسسات، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1998، ص ص 80-81.

² - الاتحاد العام للعمال الجزائريين: حرية تضامن عمل، الوثيقة من نشر خلية الاتصال بالأمانة العامة للاتحاد العام للعمال الجزائريين، انجاز طالسلي للإنتاج، 2006، ص 08.

³ - بن عمارة عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.

وفي سنة 1935م بدأت الخلافات الأولى تظهر بين النقابيين الفرنسيين و الجزائريين حول مسألة الاستغلال من خلال المطالبة بإدخال هذه الأخيرة ضمن برنامج نقابة الكنفدرالية العامة للعمال، والتي قبلت بالرفض، وأستمر ذلك إلى غاية 8 ماي 1945م¹، لكن ذلك لم يضع حل للقمع الاستعماري الذي برع في مجازر التي ذهبت ضمنها 45 ألف مواطن جزائري، هذا ما جعل النقابيين الجزائريين يفكرون في إنشاء أول نقابة وطنية تحت إشراف الاتحاد العام للعمال الجزائريين في الجزائر، وكان على رأسهم عيسات إدير وأنشئت في 24 فيفري 1956م، والمسيرة من طرف حزب جبهة التحرير الوطني، إلى غاية صدور دستور 1989م الذي يجبر التعددية النقابية.

وبعد صدور قانون 02 جوان 1990م الذي غير الوضع الخاص بالتعددية النقابية، أنشئت منظمات نقابية مستقلة وأصبح بإمكان كل عامل الانضمام إلى النقابة التي يراها أصلح للدفاع عن مصالحه المادية والمعنوية، وهكذا أصبحت هناك عدة نقابات وفروع نقابية بعضها يخضع للإشراف الاتحاد العام للعمال الجزائريين، وبعضها الآخر مستقلة إستقلالا تاما عنها مثل النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العامة.

– معاهدة فرساي و الاعتراف بحق العمال:

إذا كانت التنظيمات النقابية في الدول الأوروبية، ظهرت إبتداء من القرن التاسع عشر، فإن تدويل موضوع المتمثل في الحق النقابي، لم يظهر إلا بعد الحرب العالمية الأولى على إثر إبرام معاهدة فرساي والاعتراف الدستوري لقانون العمل بصفة عامة بالنسبة للدول الأوروبية.

إن المنظمة العالمية للشغل المنبثقة من معاهدة فرساي في سنة 1919م والتي كانت مرتبطة في الأصل بعصبة الأمم، واصلت عملها بعد زوال هذه الأخيرة، وأصبحت مؤسسة مختصة تابعة للأمم المتحدة خاصة بالعمل والعمال ونظرا لأهمية الموضوع ولعدد الأشخاص المتزايد الخاضع لهذا القانون، والحقوق المرتبطة به، أصبح من بين الاهتمامات المرتبطة بحقوق الإنسان خاصة بعد الحرب العالمية الثانية. العهد الدولي الخاص بالحقوق الإاقتصادية والإجتماعية و الثقافية للعمال

¹ - بن عمارة عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص ص 80-81.

أهم الاتفاقيات الدولية في مجال الحق النقابي والحرية النقابية:

إن التحدث عن الحق النقابي يتطلب معرفة هذا الحق الذي حول الأشخاص في التجمع خارج عن أي تدخل من السلطات العامة للدفاع عن مصالحهم المادية، ولا يمكن أن يكون هذا الحق مضمونا، إلا بإرتباطه بحق آخر خاصة بالحرية التي لها شكل خاص لحرية التجمع بصفة عامة. وحتى يكون ذلك ممكنا فإن الاتفاقيات الدولية تسهل من مهمة إنشاء هذه الجمعيات ولا تتطلب إجراءات ثقيلة لإنشائها، بل تبسيط الإجراءات إلى حد يسمح للجميع بممارسة هذا الحق، إذا كانت الدولة تضع أجهزة أكبر في تأسيس الجمعيات العادية، متخوفتا من أن يكون العمل التي تقوم به الجمعية ذات أهداف سياسية، فإن الدفاع عن المصالح المهنية غير متشعب فيه من طرف السلطة السياسية، حتى ولو أن النظام السياسي الجزائري يتعامل بصفة متفاوتة مع التنظيمات النقابية.

الاتفاقية الدولية رقم 87:

إن هذه الاتفاقية المصادق عليه بتاريخ 1948/07/09م والتي أطلق عليها الاتفاقية الخاصة بالحرية النقابية وحماية الحق النقابي تعترف للعمال والمستخدمين في حقهم بتكوين تنظيمات، دون تسريح مسبق وحقهم في الانخراط في هذه المنظمات.¹ شرط أن يكون متوافقا مع القوانين النموذجية لهذه التنظيمات ولا يمكن أن نتحدث على حماية هذا الحق إلا بالإعتراف للعمال وأرباب العمال بوضع قوانينهم الأساسية وانتخاب بصفة حرة ممثليهم مع منع السلطات العامة بأي تدخل من شأنه أن يقلص من هذا الحق أو إعاقة الممارسة القانونية له.

كما أنه لا يجوز أن تكون هذه التنظيمات عرضة لأي حل أو إيقاف عن طريق الإدارة، إن حماية الحق النقابي يتطلب من كل عضو في المنظمة الدولية للشغل التي صادق على الاتفاقية بإتخاذ جميع التدابير الضرورية والمناسبة من أجل تأمين الممارسة الحرة لهذا الحق للعمال وأرباب العمل.²

¹ - عثمان محمد نقيب المحامي: مجلة دورية عن منظمة المحامين ، لناحية سيدي بلعباس، 2003، ص 45.

² - عثمان محمد نقيب، نفس المرجع ص ص 45-46.

الاتفاقية 98 وتطبيق مبادئ التنظيم والمفاوضات الجماعية:

إن التطرق لهذه الاتفاقية المصادق عليها في 1949/07/01م والتي دخلت حيز التطبيق في 1951/07/18م، راجع إلى علاقتها بالاتفاقية 87 المتعلقة بالحرية النقابية وحماية الحق النقابي، أنه يمكن منح حقوق للأشخاص دون أن نمكنهم من ممارسته وحمايته حتى لا يتعرضون للضغوطات التي يمكن أن تمنعهم أو تنقص ممارسته، وعليه فإن العمال لا بد من إستفادتهم من حماية مناسبة ضد كل أشكال التمييز التي تمس الحرية النقابية في مسألة التوظيف، ولعل أن الدافع الأساسي لوجود هذه الاتفاقية، هو وضع حد لمعاملة بعض المؤسسات التي تلجأ قبل توظيف العمال إلى معرفة مواقفهم النقابية.

النصوص التشريعية الخاصة بممارسة الحق النقابي ومطابقتها للاتفاقيات الدولية:

إن النصوص التشريعية المتعلقة بالعمل عرفت تطورا ملحوظا أثناء السنوات الأخيرة خاصة بعد 1988م، ومنها على الخصوص، ما يتعلق بالحق النقابي هي في مجملها مطابقة للاتفاقيات التي صادقت عليها الجزائر رغم تحفظها لبعض بنودها، حتى ولو أن هذه القوانين تغيرت تدريجيا منذ صدور قانون 88-28.¹

نظرا للتيار الاشتراكي الذي إنتهجه الجزائر، كان الحق النقابي مقيدا إذا أنه لم يكن يعترف من جهة لأرباب العمل بالحق في تكوين تنظيمات نقابية، هذا الحق كان مقتصرا على العمال فقط وحتى بالنسبة لهؤلاء كانت الحرية النقابية غير موجودة أو مقيدة إذ أنه لم يسمح لهم فقط إلا بالانخراط أو عدم الانخراط في النقابة، إن هذا العمل لا يمكن أن يمثل إلا ضغطا على العمال، إذ أن الاستفادة على بعض الحقوق مرتبطة بالانخراط، وهكذا فإذا كانت الاتفاقية 87 تسمح لجميع العمال وأرباب العمل أن يكونوا جمعيات نقابية للدفاع عن حقوقهم للانخراط في المنظمات الموجودة.²

¹ - قانون 88-28 المؤرخ في 19/07/1988، المتعلق بممارسة الحق النقابي.

² - عثمان محمد نقيب، مرجع سابق، ص ص 47 - 48.

2- مفهوم النقابة:

يوجد في العالم تجمعات للعمال، أخرى للطلبة وأيضا للأرباب العمل، من أجل الدفاع عن المادية أو المعنوية لأحد أفرادها، البعض منهم أو كانت مشتركة بينهم، فوجدت العديد من الصناعات قدمت للتعريف بالنقابة العمالية، وذلك تبعا للعديد من المتغيرات منها: تطور المجتمع، حركة العمال الإطار المرجعي نذكر منها:

– النقابة منظمة إجتماعية جماهيرية، أسستها الحركة العمالية لتخفيف عبء الاستغلال الواقع عليها وتحسين ظروف عملها ومعيشتها للاستمرار في الحياة، وتبالي القدرة على العمل والإنتاج، وتسعي إلى الدفاع عن حقوق المنظمين إليها لرفع مستواهم المادي والمعنوي، علي أساس بناء البرامج المطلوبة، الإقتصادية، الثقافية، الإجتماعية، والسياسية، إنطلاقا من برنامج تقتضيه الظروف الذاتية والموضوعية القائمة في الواقع المعاش ويتوقف نجاحها على قدرتها على جذب العمال وجمعهم حولها¹.

– النقابات العمالية هي تنظيمات جماعية يقوم العمال في مهنة أو مجال معين بتشكيلها بهدف الدفاع عن حقوقهم وتمثيل مهنتهم والنهوض بأحوالهم وحماية مصالحهم، فهي تختلف عن التكتل كإتحاد مؤقت لمجموعة من العمال لتحقيق غرض معين، كزيادة الأجور أو تحسين ظروف العمل وينتهي إنتهاء الغرض، وتختلف النقابة عن الشركة بالغرض الذي تسعى إلي تحقيقه، فيتمثل غرض الشركة في تحقيق الربح المادي، ويكون في النقابة الدفاع عن مصالح أعضائها، ولكنها تقترب من الجمعية في أن هدف كلاهما أمر بعيد عن الربح المادي².

¹- عبد الغفار شكر: معا من اجل إطلاق الحريات النقابية وإستقلال النقابات و ديمقراطيتها، مركز هشاة مبارك للقانون، شارع السوق التوفيقية، الإسعاف القاهرة، 2009، ص 111.

²- محمد حسين منصور: قانون العمل، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 368.

- النقابة مجموعة من العمال يشكلونها وينتمون إليها بكل حرية وبشكل مباشر، من أجل تعزيز مصالحهم المهنية والدفاع عنها، حيث يحقق للعمال وأصحاب العمل تكوين منظماتهم الخاصة والانضمام إليها وإدارتها بدون تدخل من الدولة أو من أي كيان آخر.¹
- النقابة هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدد معين من العمال وتتشأ بإيداع وثائق تأسيسها لدى مكتب العمل.²
- المنظمة النقابية جماعة إرادية تتكون بطريقة حرة ومستقلة بعيداً عن أي وصاية أو تبعية تجاه الجماعات الآخرين أو إزاء سلطات الدولة.³
- مفهوم مطالب العمال: هي عبارة عن مجموعة من الحقوق يطالب بها العامل ومدى مساهمة الفعل النقابي لها للحصول عليها وهي تختص بمطالب إجتماعية وإقتصادية وغيرها، كتحسين الأجور وظروف العمل والأمن والتأمينات وغيرها، إلا أن هذه المطالب تعتبر قانونية، وجب تنفيذها، بكل شكل و تطبق على كل الموظفين.⁴

3- أهمية النقابة:

تعتبر النقابات ركيزة المجتمع المدني، وركنا متقدما من أركان الحكم الرشيد في مجتمع كان إن أي محاولة للنهوض والتقدم سواء على الصعيد الإقتصادي أو السياسي أو الإجتماعي، لا يكتمل إذ لم تكن مؤسسات المجتمع المدني دورا واضحا في الإعداد والتنفيذ وحتى في المتابعة، فالنقابة هي شكل تنظيمي إجتماعي معين، وهي منظمة إجتماعية توفر الأمان لأعضائها وتوفر الفرص لتدعيم قواهم وإستعداداتهم، وهي جماعية لرفع الروح المعنوية.⁵

¹ - مبادئ العمل الخاصة بالاتفاق العالمي لأأم المتحدة: دليل المؤسسات التجارية، المكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية، بيروت لبنان، 2001، ص15.

² - مصطفى أحمد أبو عمرو: علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص68.

³ - محمد أحمد إسماعيل: القانون النقابي، دار النصر للتوزيع و النشر، القاهرة، 1993، ص05.

⁴ - Véronique (R) , **Droit de travail**, édition DUNODE, paris, 2003, p1

⁵ - عبد الباري إبراهيم دره و آخرون: دور النقابات و الجمعيات المهنية في تنمية الموارد البشرية في الأردن، المركز الوطني للتنمية الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2006، ص ص 62-63.

وتكمن أهمية النقابة في:

- الاشتراك مع إدارة المنظمة في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون تلك العلاقات ومستوياتها وغيرها من المجالات التي ترتبط بمصالح أداء العاملين.
- الدفاع عن مصالح العاملين من الإجراءات التي تمارسها إدارة المنظمة، وتستطيع النقابة أن تمارس دورها كممثل للعامل عند تعرضه لأي قرار غير منصف لحقوقه ومصالحه في العمل.
- تحسين مستويات الأجور وظروف العمل المادية مثل: تخفيض ساعات العمل اليومية، تخفيض عدد أيام العطل الأسبوعية، زيادة الأجور الإضافية و تحسين نظم التقاعد و مكافآت الخدمة.
- تقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية للعاملين من خلال العديد من الأنشطة كتقديم القروض أو التعويضات.

- التشغيل و التدريب و توفير الأمن ضد البطالة.

- تزويد المنظمات ذات الحاجة للإختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها.

-تعويض أعضائها بمبالغ معينة ضد البطالة.

-التركيز على المصالح الاقتصادية و الإنسانية لأعضائها.¹

• أنواع النقابات:

أ- النقابات الحرفية:

عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بغض النظر عن المنشآت أو الصناعات التي ينتمون إليها، وعلى هذا الأساس، كان مثلاً للبنائين الحق في تكوين نقابة خاصة بهم تمثلهم ولا تمثل غيرهم من العمال الذين يعملون معهم في نفس المنشأة، و يعكس هذا النمط من النقابات وضع الحركة العمالية في بداية تكوينها، فيعتبر من أقدم أشكال التنظيم النقابي، فقد ظهر في إنجلترا أعقاب الثورة الصناعية، و ظل مسيطراً على النقابات البريطانية في منتصف القرن التاسع عشر.

¹ - خضر كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص204، 205 .

ب - النقابات الصناعية:

هي التي تشمل كل الذين ينتمون إلى منشأة أو صناعية معينة بغض النظر عن المهن التي يقومون بها أي على أساس التكوين، هنا هو الإنتماء الصناعي، فهذا التكوين يشمل على مهن غير متجانسة مثلا نقابات العاملين في الغزل والنسيج، ونقابة العاملين في السكك الحديدية. إذن فهي نقابات مفتوحة أمام جميع عمال القطاع الصناعي دون تمييز ودون مراعاة تقسيم العمل داخل المنشآت الصناعية، ويرجع هذا النمط من النقابات إلى إنتشار الصناعة وظهور المصانع الكبيرة ذي حجم الإنتاج الكبير.¹

ج- النقابات العامة:

هي النقابة العمالية الكبيرة التي تضم كافة العمال مهما تكن حرفهم، ومهما تكن المنشآت والدوائر التي يعملون فيها، وينتمي إلى هذا النمط من النقابات هؤلاء العمال الذين لا يمارسون حرفة محددة ولا ينتمون إلى مؤسسة أو دائرة معينة، وتتمثل هذه النقابة في نقابة عمال الخدمات العامة. علما أن النقابة العمالية هي هيئة دائمة من العمال تهدف إلى حماية العمال وتحسين ظروف عملهم بقصد تطوير حياتهم الاجتماعية.²

¹ - شطيبي حنان: الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقة للأداء البيداغوجي ، رسالة ماجستير، جامعة

منتوري، قسنطينة، 2009 ، ص 139 .

² - حسان محمد الحسن: علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر الإسكندرية، 2005، ص 134.

4- أهداف النقابة:

تهدف المنظمات النقابية بوجه عام إلى حماية الحقوق المشروعة لأعضائه والدفاع عن مصالحهم وتحسين ظروف وشروط العمل، كما تعمل على وجه الخصوص على تحقيق الأغراض التالية:

- تحقيق الأمن الاقتصادي للعمال، التجسد في ضمان استمرارية علاقات العمال و إستقرارها بما يتقرر من أحكام وشروط تتضمنها عقود العمل الجماعية.
- تحقيق الحماية الإجتماعية للعمال عن طريق المشاركة في تقديم الخدمات الإجتماعية وتوجيهها ووضع برامج التكوين النقابي والمهني لجميع الفئات العمالية.
- تمثيل أعضاء النقابة أمام السلطات العمومية.
- إبرام أي عقد أو إتفاقية لها علاقة بهدفها.¹
- رفع المستوى النقابي للعمال عن طريق الدوريات التثقيفية والنشر والإعلام.
- رفع المستوى الصحي والإجتماعي والإقتصادي للأعضاء وعائلاتهم.
- رفع الكفالة المهنية للعمال والإرتقاء بمستواهم المهني والفني وتشجيع المنافسات وصيانة ودعم المال العام وحماية وسائل الإنتاج.
- المشاركة في المجالات العمالية العربية والإفريقية والدولية وتأكيد دور الحركة النقابية العمالية في هذه المجالات.
- المشاركة في منافسة مشروعات خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية وحشد طاقات العمال من أجل تحقيق أهداف هذه الخطط والإسهام في تنفيذها.²
- حسب المادة 128: يجوز للتنظيمات النقابية للعمال أو المستخدمين التي تربطهم إتفاقية جماعية أن تنتشر كل الدعاوى الناشئة، كما يمكنها أن ترفع دعوى لحسابها تستهدف الحصول على تنفيذ الإلتزامات المتعاقد عليه.¹

¹ - بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر، 2006، ص ص20-204 .

² - مصطفى احمد أبو عمرو، مرجع سابق، ص112.

- حماية مناصب العمال والدفاع عليها.
- ترقية حق التفاوض للاتفاقيات الجماعية.
- الحق في الممارسة النقابية والحق في العمل من أجل المحافظة على المنظومة الوطنية للحماية الإجتماعية.²
- رفع قيمة العامل في المجتمع وتحسين أوضاعه الإجتماعية في المصنع الذي يعمل فيه وتحقيق كرامته.³
- التنسيق بين النقابات العامة ومساعدتها في تحقيق أهدافها.
- إبداء الرأي في المشروعات واللوائح والقرارات المتعلقة بتنظيم شؤون العمل والعمال.
- نشر الوعي بما يكفل تدعيم التنظيم النقابي وتحقيق أهدافه.⁴
- العمل من أجل تحسين القدرة الشرائية للعامل والتوزيع العادل للدخل الوطني.⁵

● وظائف النقابة :

تحدد وظائف النقابة طبقاً لوظائف عديدة، فقد تكون محددة بدستور الدولة أو القانون أو تحددها طبيعة المدة النقابية للحركة العمالية، وعلى كل حال تبدأ النقابة بالوظيفة الدفاعية في مواجهة العمل بهدف الحصول على أجور عادلة، وظروف عمل مناسبة ...، غير أنه مع تطور العمل النقابي لمرحلة أفضل يظهر لها العديد من الوظائف النقابية في⁶:

❖ **المساومة الجماعية:** إذ تعتبر في مقدمة العمل النقابي وهي مهمة أساسية تعطي كل مساحة العمل النقابي وخاصة في الدول الرأسمالية، إن عن طريق المساومة الاجتماعية بين الإدارة والنقابات

¹ - قانون 90-11 المؤرخ 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21.

² - إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 112.

³ - محمد حسين منصور، مرجع سابق، ص 438.

⁴ - الاتحاد العام للعمال الجزائريين، مرجع سابق، ص 27 .

⁵ - القانون الأساسي والنظام الداخلي للاتحاد للعمال الجزائريين: المؤتمر الوطني العاشر، 18، 19، 20 أكتوبر 2000، الدورة الثانية، ص 10.

⁶ - مصطفى نجيب شلوش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 294.

يمكن تحديد شروط العمل وهي أداء واجب مشترك بين العمل والممثلين بنقاباتهم وأصحاب العمل للمناقشة من أجل شروط العمل.

❖ **الخدمات الاجتماعية:** إذ غالباً ما تقوم النقابات بإعداد برامج للتأمين الجماعي ضد المرض أو العطل أو الوفاة لأعضائها وتقوم بتسليفهم أو إنشاء جمعيات تعاونية لأعضائها سواء إستهلاكية أو الإسكان، كما تقدم لأعضائها خدمات طبية وإستشارات طبية قانونية إلي جانب إنشاء مطاعم وفنادق.

❖ **خدمات تأمين الأعضاء ضد البطالة:** فقد تنشأ مكاتب الإستخدام و المراكز التدريبية للعاطلين لكي تقدم متدربين يسهل أمر قبولهم من قبل المنشآت، كما ترشد النقابات أعضائها للمناطق التي يكثر فيها الطلب على العمالة وقد تتكلف بدفع نفاقات الانتقال.¹

❖ **التأثير علي الدولة في الوقوف بجانب المطالب العمالية:** سواء عن طريق كسب مساندتها في نزاع مع أرباب العمل، أو الضغط على أرباب العمل عن طريق التشريع لمنح مكاسب عمالية جديدة وقد تشترك في تحضير القوانين العمالية ومراقبة تنفيذها.

❖ **المحافظة علي أعضائها من تصرفات الدارة الانفرادية:** إن موقف العاملين لا يمكنهم من الوقوف على وجه الإدارة وسلطتها وإنضمامهم في نقابات سيحميهم من أي تعسف إداري أو تصرفات إنفرادية الإدارة.

❖ **اللجان المشتركة مع الإدارة:**

وقد تشترك النقابات مع الإدارة في لجان دائمة لمناقشة الخلافات التي تحدثت من جراء تطبيق قواعد العمل، والإتفاقيات حصيلة المساومة الجماعية، أو تشترك مع الإدارة في إدارة المشاريع كالضمان الاجتماعي.²

¹ - مهدي حسين زوليف: إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجد لاوي، عمان 1993، ص379.

² - نفس المرجع، ص 380.

❖ الخدمات التدريبية والتعليمية:

للعديد من النقابات مراكزها التدريبية والتثقيفية، حيث تمكن العاملين من رفع مستواهم الثقافي عن طريق تمكينهم من ممارسة مختلف الأشكال الثقافية في أماكن العمل، بالإضافة إلى تشجيع الإنتاج الثقافي في المجتمع ككل، مما يساعد على نمو المكونات الثقافية نموًا سليمًا، يتناسب مع ما يقتضيه العصر.¹

5- مطالب اقتصادية:

5-1- الأجر: هو ذلك المبلغ الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها في المنشأة بغض النظر عن أي إمتيازات أخرى، بحيث تمكنهم من تأمين إحتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى وتمكنهم من الإدخار الذي يمكنهم من الإستثمار ولو على المدى الطويل، وبحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد لإنتاج أفضل كما ونوعًا، أو على الأقل المحافظة على مستوى الإنتاج الحالي ونوعيته دون لحاق الضرر بالمنشأة والأفراد.²

يعرف كذلك بأنه المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه صاحب العمل، وهو كذلك يشمل كافة العناصر المالية والنقدية المقدمة للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما يحققه له من نتائج وأهداف.³

ونميز نوعين من الأجور: النقدي و الحقيقي.

فالنقدي هو مقدار ما يتحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال، أما الحقيقي فهو مقدار من السلع والخدمات التي يستطيع الموظف شراؤها لإشباع حاجاته المتعددة بواسطة أجره النقدي.⁴

¹- إحسان محمد الحسن ، مرجع سابق، ص 151.

²- سومر أديب ناصر: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين ، في شركة ومؤسسات القطاع العام الصناعي، في سوريا 2003- 2004 ، ص 35.

³- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1998 ، ص 212.

⁴- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 175.

فالأجور لها أهمية إذ تلعب دورا هاما وأساسيا في تحديد وتوجيه أداء الأفراد وبالتالي تدفع الأفراد لسلوك معين، فهناك علاقة وثيقة بين أداء الأفراد وبين ما يحصلون عليه من أجر فلها أهمية بالنسبة للأفراد:

❖ تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب منها:

يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم، خاصة في بلدان العالم الثالث، حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم، يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه.

❖ يلعب الأجر دورا هاما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه ليؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.

❖ يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد و أهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها.

❖ أهمية الأجور بالنسبة للمنشأة:

تستطيع المنشآت من خلال الأجور إيجاد علاقات بين الإدارات والأفراد مما يعكس ايجابيا على سير العمل وعلى استقطاب العدالة الجيدة وجذب الأفراد إلى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان.

وإن مقدار ما تدفعه المنشأة للأفراد من أجور قد يدل في بعض الأحيان على القدرة والإمكانات المالية لهذه المنشأة وعلى مركزها المالي بين المنشآت الأخرى.

- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع، فإنها بالتالي تحدد درجة الرضا الذي يعيشه المجتمع.

وفي حال إذا كانت الأجور مرتفعة فإنها تمكن الأفراد من الإدخار الذي من الممكن أن يساهم في الإستثمار مما يؤدي إلى الإانعكاس على الاقتصاد الوطني.

ومن خلال الأجور يستطيع المجتمع أن يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة.

إن الأجور من شأنها أن تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق، وبالتالي تنشط عملية الاستهلاك ومن ثم عملية الإنتاج.¹

5-2- الحوافز و المكافآت:

أ- الحوافز: تعرف على أنها العوائد التي يتحصل عليها في المنظمة كنتيجة لتميزه في أدائه عن غيره، وتحمل في طياتها الحوافز الإيجابية القائمة على المنح، والحوافز السلبية المبنية على المنع. أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي للحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء.²

ومن هنا يمكن القول بأن الحوافز شيء خارجي يوجد في المجتمع، أوفي البيئة توفره المنشأة للعاملين كتلبية لحاجياتهم و دوافعهم، والدوافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجاته وما يحثه للعمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على حافز وبالتالي إشباع حاجاته.³

وبقدر ما تكون هذه الحوافز متفقة مع حاجيات الأفراد العاملين بقدر ما يكون الإشباع أكثر وبالتالي يرتفع مستوى رضا العاملين عن عملهم، وتقوية الرغبة في العمل أكثر. فالحوافز إما أن تكون مادية أو معنوية.

الحوافز المادية : فيعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحفز في أيامنا هذه لأنها هي التي تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وتعتبر من الحوافز الرئيسية للعمل لأنه يشبع ضرورات الحياة من مأكلا ومسكن وصحة وتعليم ، بالإضافة إلى أن توفير إحتياجات الحياة والمراكز الاجتماعية تعتمد إلى حد كبير على المال،⁴ وهي حقيقة واقعية قابلة للتداول عكس الوسائل الأخرى التي يمكن أن تزول وتدفع للعامل لبذل أقصى جهد في العمل، فلا يتوانى عن إنجازه وزيادة في مستوى كفاءته، ومن بين

¹ - محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 149.

² - محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سابق ، ص 183 .

³ - مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق ، ص 208.

⁴ - هيثم العالي : الإدارة بالحوافز ، الطبعة الأولى ، دار كنوز ، المعرفة للنشر و التوزيع عمان، 2007 ، ص 25 .

هذه الحوافز كل من الراتب، المكافآت، المشاركة في الأرباح، وبشكل عام يمكن إعتبار الحوافز المادية من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في إنجاز العمل وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة.¹

كما يعتبر الأجر من أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظراً لضعف مستوى الأجور فيها. فالزيادة في الرواتب و الأجور تنقسم إلى:

زيادة دورية: التي تجرى كل فترة زمنية محددة و تعتبر كنشاط لزيادة الكفاءة.

الزيادة العامة: هي الممنوحة للأفراد لقاء لإرتفاع المستوى المعيشي كما هناك بعض الحوافز المادية الأخرى مثل:

-توفير الظروف المادية المناسبة لطبيعة العمل .

-تخفيض عدد ساعات العمل.

-توفير الخدمات المختلفة مثل، خدمات التعليمية، ثقافية واقتصادية وخدمات السكن الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية .²

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي وسائل غير مادية والتي ترضي العامل إلى جانب إشباعه للحاجات الاجتماعية الذاتية ، والتي تزيد من تمسك الفرد وجذبه للعمل، فتشمل كل من المدح والتشجيع ووضع أسماء الموجودين في لوحات شرف، وإعطائهم الأوسمة والمكافآت ، الحاجة إلى التقدير، والاحترام فالعمال لا يهتمون بالزيادة في الأجر فقط بل يفضلون كذلك نواحي تتمثل في الإطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتّوحد معها³. فتعمل الحوافز المعنوية على رفع معنويات العمال بالإحساس، وراحة النفس، وهذا ما يعود بالإيجاب على مردودية الإنتاج، وكذا يعود بالفائدة على الفرد نفسه وكذا على المؤسسة.⁴

¹ - فهمي علي :علم التنسيق الصناعي ، دراسة نظرية و ميدانية ، مكتبة القاهرة ، مصر، 1982، ص 335 .

² - احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي ، دار للنشر و التوزيع القاهرة ، 2005 ، ص 45 .

³ - هيثم العالي، مرجع سابق، ص 29 .

⁴ - لطفي يسبوني: علم اجتماع التنظيمي، كلية غريب، القاهرة، 1993، ص 174.

أهمية الحوافز تتمثل:

- تعمل على إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها منها الحاجة المادية كالنقود والحاجة المعنوية كالإحترام والتقدير وإثبات الذات.
 - شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
 - جذب مهارات وكفاءات المتميزين للعمل في المنظمة.
 - زيادة الإنتاج كمًا ونوعًا.
 - زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاته.
 - تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
 - تعمل على تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.¹
 - خلق روح المنافسة بين العاملين.
 - إحساس الفرد بدوره الفعّال في المنظمة من خلال لفت إنتباه الإدارة إلى حاجاته ومتطلباته الأساسية.
- فأهميتها هي هدف إقتصادي حيث أن وضع نظام الحوافز في أي منظمة يعود بالفائدة عليها وعلى العاملين فيها، حيث تسعى المنظمة عن طريق الإستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج، التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها، أمّا الحوافز المعنوية فتتعلق بالعامل مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج، والمتحكم في العملية الإنتاجية، والمؤثر عليها وهو المستهدف من خلال وضع نظام الحوافز، ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره.²

¹ - عبد العزيز علي حسين: الإدارة المتميزة لموارد البشرية، تميز حدود، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008، ص 280.

² - عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1987، ص 18.

ب- المكافآت:

هي مبالغ مالية في شكل نقدي تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل، عن الإعراف بالخبرة والمهارة، أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى، في كونها ليست مرتبطة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمال وإنما مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكيفية العمل، ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية. فأهميتها تكمن:

- في زيادة الإنتاج.

-عمل على تشجيع العاملين للعمل بأكثر جهد وإتقان.¹

-عمل المكافآت على العامل في إمتيازه بالسرعة في إنجاز عمله.

5-3- الترقية: هي عملية نقل الأفراد العاملين من إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحبه بتوفره لمهارات وخبرات إضافية في المقدم للترقية ويصاحب عادة الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية، يجب أن تنطوي الترقية على تفسير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر،² وتتميز أنها من أهم الحوافز الإيجابية للتقدير وتعتبر الترقية ضرورية لشغل الوظائف، فهي فضلا عن كونها حافزا يشجع الأفراد على العمل والإخلاص له، فإنها تساعد على جذب العناصر الممتازة للعمل في المؤسسة وتعتبر بمثابة الوسيلة الطبيعية لإختيار القيادات الإدارية المؤهلة من العاملين، ولذلك يجب أن يقوم نظام الترقية على أسس سليمة، فإذا لم يتم على أسس غير سليمة فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الإنتاج.³

¹ - أحمية سليمان: التنظيم القانوني، علاقات العمل في التشريع الجزائري، "علاقة العمل الفردية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994، ص 209.

² - أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 333.

³ - أحمد مصطفى خاطر، مرجع سابق، ص 190.

لترقية أسس تقوم عليها سواء إذا كانت:

- الترقية على أساس الأقدمية: فتعني صلاحية العامل للترقية بعد قضاءه فترة زمنية محددة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، وما على الإدارة إلا أن تطبقها ومن أهم مميزاتها وجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخدمة وبين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها فيصبح أكثر استعداداً للترقية إلى الوظيفة الأعلى.
 - الترقية على أساس الكفاءة: فهي تسعى إلى تحديد مواصفات الفرد المناسب لشغل الوظيفة على أحسن وجه سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو مدة الخبرة اللازمة للكفاءة في أداء العمل.
 - الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا : فإن المزيج بينهما يكون هو الأساس السليم ، الذي تقوم عليه الترقية .
- فأهميتها تكمن في:
- تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
 - ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل داخل المنظمة.
 - زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.
 - تمكين الموظف من إثراء تجربته المعنية، عن طريق احتكاكه بتجارب الآخرين، ومعالجة مشاكل تختلف باختلاف الزمان والمكان.
 - تساعد الترقية على تنمية المسار الوظيفي للعامل.¹
 - خلق حافز قوي لدى العمال لبذل جهودهم، وهذا يمكن في إنتقاد أكفاء العناصر لشغل المناصب الشاغرة وبالتالي الاستفادة من خبراتهم.
 - تمكين الموظف من إثراء تجربته المعنية عن طريق إحتكاكه بتجارب الآخرين، ومعالجة مشاكل تختلف باختلاف الزمان والمكان.
 - تعمل على إعادة القادة الإداريين، وهذا عن طريق تمكين الفرد من إكتساب الخبرة الكافية في وظائف متنوعة، ومسؤوليات مختلفة.

¹ - محمد أنيس قاسم: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، 1989، ص 172.

- التقليل من كلفة التوظيف والعمل على تخفيض معدل الدوران في العمل.

-تتفادى تبذير المواهب وتفادي عدم الإستعمال الجيد للقدرات الضرورية للمؤسسة، حيث أن عدم إستعمال الكفاءة الموجودة أحسن إستعمال قد يؤدي بهذه الأخيرة إلى مغادرة المؤسسة.

4-5- النقل والتحويل: فهو نقل العاملين من مكان إلى مكان آخر أي في العمل مع توفير الوسائل اللائقة لراحتهم، وتحويله من منصب إلى آخر، وأن عدم توفير النقل يسبب غالبا تأخر بإلحاق العاملين بمواقع عملهم، نظرا لإستعلامهم وسائل أخرى.¹

6- المطالب الاجتماعية:

6-1- ساعات العمل: فهي تلك الفترة الزمنية اليومية أو الأسبوعية التي يلتزم بها العامل بوضع نفسه ووقته تحت تصرف وخدمة صاحب العمل،² ولها علاقة وثيقة بالتعب والإنتاج، إلا أن الزيادة بينها يؤدي إلى زيادة الإنتاج، أو العكس فالنقص فيها يؤدي إلى نقص الإنتاج، ولكن أيضا الإنتاج مرتبط بشعور العامل بالتعب أكثر منه مقارنة بساعات العمل، ونميز نوعين ساعات العمل الإسمية والفعلية، فالإسمية هي تلك التي يفترض أن يقوم فيها العامل في العمل كلما أرادت الشركة، أما الفعلية هي تلك الساعات التي يقوم بها العامل بعمل منتج وهي أقل من الأخرى.³

أهميتها تكمن في:

تأثير ساعات العمل على رضا الفرد:

كلما طال وقت العمل، كلما زاد الإجهاد وبالتالي الرضا عن العمل، كما أن للراحة تأثير كبير إذ أنها ترتبط بالقيمة النسبية، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل أكبر والعكس صحيح، ومنه تفضيل الفرد لساعات العمل، أو درجة تفضيله للعمل لوقت إضافي أو تفضيله للعمل في دورية عمل معينة، يمكن أن يعطي مؤشرا عن ساعات وجود العمل.⁴

¹ - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 148 .

² - نفس المرجع، ص 124 .

³ - طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 61.

⁴ - نفس المرجع، ص 63.

6-2- الأمن المهني: هو الذي يجمع بين الأمن والصحة معا في حماية العامل ورعايته صحيا وتطبيقا للمبدأ القائل أن "الوقاية خير من العلاج" فنتيجة لذلك فإن الأمن المهني هو الذي يتضمن نظامين متكاملين معا هما: الأمن المهني أو الصناعي والتأمينات الاجتماعية فالأمن المهني يوفر وقاية للعامل من أخطار وحوادث العمل، والتأمينات الاجتماعية توفر رعاية وحماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها الموظف في موقع العمل.¹

ويتضمن عناصر تتمثل في:

- إن مسؤولية الأمن المهني هي مسؤولية جميع العاملين، بغض النظر عن مستواهم الإداري أو نوع الوظائف التي يمارسونها.
- إن تنفيذ هذه المسؤولية يقتضي وجود أنشطة إدارية منسقة ومتعاونة بأسلوب يضمن حماية جميع العاملات.
- إن الأساليب والإجراءات الفعلية لتطبيق سياسات الحماية والرعاية، يجب أن يكون هدفها وقاية العامل ضد ما يؤثر على قدراته الفعلية والعضلية وكذلك الحفاظ عليه ورعايته أو تأهيله عن طريق الأساليب العلاجية المتنوعة.

فالأمن المهني أهمية تتمثل في: بيئة العمل، العامل والعلاج.

- **بيئة العمل:** ضرورة توفير وسائل الأمن والوقاية في بيئة العمل، بالطريقة التي تحمي الموظفين من أخطار العمل وظروفه، وتشير بيئة العمل إلى العوامل الفيزيائية كالإضاءة، الضوضاء، الرطوبة التهوية... الخ

- **العامل نفسه:** و يتمثل بضرورة توعية العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم وإتباعهم لشروط وتعليمات الأمن المهني، للوقاية من أخطار العمل.

- **العلاج والتأهيل:** ويتمثل في سرعة العلاج وتأهيل ورعاية العامل الذي قد يتعرض إلى حادث وضمان عودته إلى عمله كلما أمكن ذلك.²

¹ - عادل حرجوش صالح، و مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 249.

² - نفس المرجع، ص 250.

6-3- التدريب المهني: هي عبارة عن نشاط مستمر لتزويد العامل بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمله وتلعب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات العاملين لغاية محددة ورفع أدائه وتحسينه وكذلك على المؤسسة أن تأخذ به عين الاعتبار وأهميته لما يتركه من أثر على العاملين في تحقيق الكفاءة والفعالية،¹ ويعتبر أهم نشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة في زيادة الكفاءة الإنتاجية وفي حل أو تفادي الحوادث الناتجة عن العمل أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية.²

والتدريب أصبح كعلم مسلماً به وحقيقة معترف بها رغم قلة البحوث المرتبطة به في مجتمعنا وهذا راجع إلى ظهور حقائق علمية ومنظمة ومرتبطة في صورة علاقات تفاعلية، أدت إلى تطور العملية التدريبية.

التدريب كذلك ليس مجرد إلقاء المعلومات، بل يمتد من النظري إلى العملي، باعتبارهما متكاملين كما يمس مختلف مستويات المنظمة.

- **التدريب كمهنة:** إن بعض العاملين يتخذون من العملية التدريبية، مهنة لهم و مصدر لكسب العيش، وذلك بمساعدة المتدربين، لرفع قدراتهم وتحسين أداءهم، والمدرّب في سعيه للقيام بكل هذا يتجه ويلجأ إلى طرق وأساليب تدريبية تقدمها العلوم الإنسانية والإدارية.

- **التدريب كنظام:** يكون نظام التدريب كمايلي:

- * **المدخلات:** وتتمثل في كلّ الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالتدريب يلعب دوراً كبيراً في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، وتحويل المؤسسة الخاسرة إلى مؤسسة تحقق أرباح.
- * **عملية التدريب:** يقصد بها التحول الذي يجرى على المدخلات لتحقيق الأهداف المحددة.
- * **المخرجات:** وهي نتائج العملية التدريبية.³

¹ - يوسف قزاقزة و آخرون: إدارة الخدمات الصحية و التعويضية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002 ، ص127 .

² - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 177.

³ - محمد الصريفي مرجع سابق، ص 145.

للتدريب أهمية تتمثل في:

- تحسن أداء الفرد من النواحي الفنية السلوكية والإشرافية وغيرها من العوامل التي تمس ظروف العمل و طبيعته.
 - والعامل اللازم لأداء الوظيفة المطلوبة، وبالمستوى المطلوب وفي الشخص الذي تتطلبه مواصفات الوظيفة.
 - تمكين العامل من استخدام الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية إذا ما يتم الارتفاع بمهارة الإشراف والقيادة لدى المدربين وزيادة قدرة العامل على أداء واجبات وظيفية في أقل وقت وبمستوى عالي.
 - تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم حيث يساعد التدريب العامل على مواجهة التغيرات الفنية، وشغل المناصب الإدارية عن طريق الترقية.
 - تعديل سلوك وإتجاهات العاملين، ومساعدتهم على تقويم طريقتهم في التفكير وأداء الأعمال حيث يدرك حقيقة نفسه وقيمة نتائج سلوكه وأدائه في الماضي.
 - مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية المستجدة، وإستعمال الآلات الحديثة والمعقدة مما يجعل على المؤسسة تدريب موظفيها على إستعمال كل ما هو جديد من الأجهزة.
 - يعمل التدريب على تحسين خدمات المؤسسة وجودة السلع التي تقدمها مما يساهم في تحقيق العلاقات بين المؤسسة وعملائها.¹
- 4-6- الخدمات الصحية:** تعتبر من أهم العناصر التي يتوقف عليها كيان العمل في المؤسسة إذ إن تدهور صحة العمال أو تعطلهم عن العمل نتيجة لمرض أو حادث عمل، له أثر مباشر على الإنتاج، وعلى الأداء وعليه تهتم كل المؤسسات، سواء تعلق بالجانب الصحي والاجتماعي والترفيهي للعامل.²

¹ - كلون جون: التكوين، دار النشر والتوزيع فرنسا، 2003، ص ص 440-444.

² - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 35.

- **الخدمات الصحية:** تتمثل في الوحدة الطبية المجهزة والمتكاملة ، بموقع العمل حيث تتمثل في الإجراءات الوقائية من فحص دوري وتحاليل وأشعة...الخ، فضلا عن العلاجات البسيطة والفورية وتنظيم فحوصات على العاملين قبل الالتحاق بالخدمة.¹

- **الخدمات الثقافية والترفيهية:** تتمثل في النشاطات الرياضية والمحاضرات الثقافية لغرض ترقية مستوياتهم الثقافية وتوفير الإحتكاك الإجتماعي الفعّال وتتمثل كذلك في برامج الرحلات الترفيهية كالإجازات الصيفية لتوفير الراحة، هذا ما يؤدي إلى ترفيهه عن النفس وكذلك رفع مستواه الصحي عن طريق الرياضة والألعاب المتمثلة في النوادي، المنشآت الرياضية وغيرها كل ذلك يؤدي إلى الراحة الذهنية والنفسية التي تعتبر عنصر هام في تحسين أداء العاملين.²

- **الخدمات الاجتماعية:** فتنتمثل في مجال الإسكان بتقديم وحدات سكنية وكذلك المواصلات وذلك بإعداد حافلات لنقل العمال وتوصيلهم إلى مكان العمل في الوقت المحدد، لهدف توفير الراحة الذهنية ونقص إرهاق النقل، وضمان مواعيد الأداء، وتشمل أيضا في الوجبات الغذائية وتوفيرها بأحسن نوعية.³

5-6- الإجازات: وتتمثل في ترخيص العاملين إجازة للحصول على أجر بدون عمل.

وعليه فهي مزايا مادية تمنح للعاملين وتتمثل في الأوقات التي يعملون فيها ولكنهم يتحصلون على أجرهم وهناك أنواع متعددة من الإجازات نذكر منها:

- **الإجازات الرسمية:** مثل إجازات الأعياد والمناسبات الرسمية.

- **الإجازات الاعتيادية:** مثل العطلات الأسبوعية والسنوية ولا تدخل فيها أيام عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية.

- **الإجازة المرضية:** تعتبر حق للعامل متى توفر سببها وإتبعته إجراءاتها.⁴

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 258 - 260.

² - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 37.

³ - محمد حافظ حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص 259.

⁴ - نفس المرجع، ص 255، 256.

6-6- الضمان الاجتماعي: وهي النظام الذي يشمل حماية كافة العاملين، مهما كانت جنسيتهم مواطنون أم أجانب، ومهما كانت طبيعة عملهم، يدوي أو فكري، ومهما كانت مدة علاقة عملهم دائمة أو مؤقتة ومهما كان القطاع الذي يعملون فيه، عام أم خاص، كما يستفيد من خدمات ومنافع هذا النظام كذلك العمال الذين يعملون لحسابهم الخاص، في الصناعة أو التجارة أو الفلاحة وغيرها.¹ وهي تضمن مستقبل العامل بعد بلوغه سن التقاعد، أو الظروف الصحية التي قد تؤديه إلى توقفه عن العمل، وفي الحالتين يوفر ضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة.²

وتعد التأمينات الاجتماعية من أنواع التأمين الإجباري ذي تقوم به الدولة، وليس لإرادة الفرد فيه ولا يكون الربح هو أساس عقد التأمين، ولكن الغرض هو تحقيق العدالة الاجتماعية.

6-7- الظروف الفيزيائية: وهي المجموعة التي تؤثر على العامل سواء كانت داخلية التي تتوقف على إنتاج العامل عليها من ناحية قدراته وسمات شخصيته، أما العوامل الخارجية فتتمثل في الظروف الفيزيائية التي يمارس العامل عمله في ظلها، حيث أكدت مختلف البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات على ضرورة توفر الظروف الفيزيائية الجيدة داخل المؤسسة، نظرا لما توفره هذه الظروف من الأجواء المناسبة التي تساعد العامل على تحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق الرضا والاستقرار في العمل، ويقصد بها تلك الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداءه لعمله وتشمل هذه الظروف كل من الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، الضوضاء، حيث يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيه درجة الحرارة مما يؤثر على إنباهه وشعوره بالملل وبالتالي عدم الاستقرار، ونفس الشيء بالرطوبة تؤثر على أداء العامل.

الضوضاء يتأثر لإستقرار المهني للعمال في المؤسسة بالضوضاء الذي تحدثه الآلات والضجيج الذي تسببه خاصة القديمة منها، ويؤثر على العلاقات الاجتماعية بين العمال، وخاصة على الاتصالات فيما بينهم فيؤثر سلبا على العمال، مما يدفع بالمؤسسة للبحث عن حلول لهذه المشكلة.

¹ - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص 146.

² - إبراهيم بلوط حسن: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت لبنان، 2002، ص 163.

الإضاءة: تختلف الوظائف المنتشرة عبر مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة من حيث متطلبات شدة الإضاءة.¹

¹ - أمين عز الدين: المدخل إلى شؤون العمل ، مكتبة القاهرة، مصر 1964، ص 23.

المبحث الثالث: الرضا المهني

تمهيد:

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك أنه حالة، إن فعاليته يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، وقد أشار "لوك":

إلى ظهور أكثر من ثلاث آلاف وثلاث مئة وخمسون دراسة في هذا الموضوع في الو.م.أ فقط ولعل أهم أسباب تعدد هذه البحوث إعتبار موضوع الرضا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيير والاتصال الرسمي، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت و هيكل السلطة ونظام إتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية.¹

فاختلفت آراء العلماء في تحديد مفهوم الرضا عن العمل، فتعددت بذلك تعاريفه وفيما يلي نتطرق إلى البعض منها:

1- مفهوم الرضا المهني:

1-1- يعرفه أشرف محمد عبد الغني: بأنه تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين إتجاه ما يقومون به من أعمال وأن حالة الرضا هنا تؤدي إلى المزيد من الإنتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر السوي "الإيجابي"، أما عدم الرضا فيؤدي إلى التوتر السلبي الغير السوي وضعف الدافع للإنتاج.²

¹ - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998، ص 133.

² - اشرف عبد الغاني: علم النفس الصناعي، أسسه و تطبيقاته، كلية رياض الأطفال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص 232-233.

1-2- يعرفه أحمد صقر عاشور: بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر الفرد بها نحو عمله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من هذا العمل.¹

1-3- عرفه "هوبرك": بأنه عبارة عن مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والبيئية التي تتظاهر في خلق الوضع الذي به الفرد في عمله، وعليه فإن الرضا المهني هو مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، هذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أن يحققه في عمله.²

1-4- تعريف فيليب بيرنو Philipe BERNAUX: عرفه بأنه نتيجة لمتغيرات عدة ويحسب من خلاله جميع ما هو متوقع من العمل وبين ما هو متحصل عليه من قبل الفرد.³

1-5- تعريف عبد النور أرزقي: هو حالة الفرد إتجاه عمله بصفة عادية، وهو جملة من المشاعر الكامنة في نفسية الفرد وتظهر حالة عدم الرضا في سلوكه الظاهري في ميدان العمل مثل الإستياء من العمل، التعب، غالباً ما يستعمل مفهوم الرضا المهني للإشارة إلى حالة العامل بعد أن يحقق إشباع حاجة من حاجاته فالزيادة في الأجر أو الترقية أو حتى رضا المسؤول عنه.⁴

-فالرضا مفهوم واسع وغامض يستخدم للإشارة إلى مدى إقتناع الأفراد بظروف عملهم، مثل الإقتناع بالأجر، العلاقات مع الرؤساء، الظروف الفيزيائية للعمل، كما يستخدم للإشارة إلى مجموعة من المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها إتجاه عمله، وهذه المشاعر يعبر عنها من مدى الإشباع الذي حققه العمل بالنسبة للفرد، إذا شعر أن عمله يحقق إشباع كافي لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل.⁵

¹- احمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة، أسس سيكولوجية، أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1983، ص 139 .

²- محمد سعيد سلطان:السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 196.

³-PH,BERNAUX ,la sociologie des organisateur ,Ed du seuil,paris,1985,p92.

⁴-عبد النور أرزقي: محددات الرضا المهني معنى العمل لدى العمال الجزائريين وعهد علم النفس وهرم الترقية، الجزائر، 1979 ص 25.

⁵- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتب غريب، القاهرة، 1993، ص113.

1-6- تعريف الباحث عبد الرحمن العيسوي: يعتبر مفهوم الرضا المهني إلى مدى الإشباع الذي يحققه العمل أو الوظيفة لحاجات الفرد المادية أو المعنوية، إن إشباع العمل لتلك الحاجات يولد للفرد مشاعر وجدانية إيجابية، فالرضا المهني هو الحالة الوجدانية المترتبة عن تقييم الفرد لمهنته بإعتبارها محققة لقيمة الوظيفة ومثيرة لها.¹

1-7- تعريف عبد الحفيظ مقدم: الرضا المهني يحقق نجاحا في عملية ما، أو في أداء ما، فالرضا إذن ينجم عن تقييم الفرد لما يحققه من كفاءة مادية ومعنوية مقارنة لما يتوقعه جراء ما يقوم به من عمل أو ما يبذله من جهد.²

2- أهمية الرضا المهني:

إن الرضا المهني من أحد الجوانب الهامة التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها وذلك لعاملين:
*هدف كل عامل هو رضاه من عمله وهو السبب الذي يجعل العامل يبني في عمله بكل جدية ورغم إنخفاض الأجر ولو أن الأجر مرتفع ولم يحدث الرضا فذلك يجعل العامل غير مستقر في ذلك العمل، ولن يكون أدائه جيد وموفقا.

*إن الرضا هو الذي يحدد سلوكيات الفرد إما إيجابية أو سلبية، وهو الذي يساهم في كل الإتجاهات، وكل الظواهر الموجودة في مجالات العمل.

وتتمثل آثاره على بعض الجوانب الصحة العضوية، الصحة التعليمية، على الجانب العائلي، على الأداء وعلى الإنتاج أيضا.

أولا على الصحة العضوية: إن للحالة النفسية تأثيرا على الصحة العضوية والعكس صحيح حيث إذا كان للصحة العضوية آثار على الحالة النفسية فهي أيضا تتأثر بالصحة النفسية، حيث بينت دراسات عديدة كمثال تدهور الحالة الجسمية للعمال المهاجرين بسبب المشاكل الاجتماعية والنفسية التي يعيشونها، حيث أن تفاعلها مع محيطها شكل وحدة وظيفية متنوعة تبعا للاختلاف الأفراد، لأن العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط وفي هذا الصدد توصل

¹ - عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية الإدارة ، دار الجامعية، مصر، 1999، ص 29.

² - عبد الحفيظ مقدم : الإحصاء النفسي و التربوي ، ديوان المطبوعات الجامعية و المركزية، ص 52.

"هرزبرغ" وزملائه سنة ألف وتسع مئة وتسعة وخمسون "1959" إلى إيجاد أن الأغراض العضوية الموضوعية كآلام الرأس، فقدان الشهية، الغثيان... الخ ظهرت نتيجة عدم الرضا المهني.¹

ثانيا على الصحة التعليمية: إن العامل الذي ترغمه الظروف الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه، أو الظروف المحيطة به، تولد فيه صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم، حيث يعتبر عمله ضغطا كبيرا وبالتالي هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين اللارضا والصحة العقلية، فقد أكد "كورن" و "هاوس" على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية ويكون عدم الرضا من خلال وضعيات العمل و مشاكل الصحة العقلية أما العامل في المحيط الجيد والمناسب يشعر بالإرتياح والرضا وتكون حالتها العقلية بعيدة عن المشاكل والاضطرابات وبالتالي لا شك أن للصحة العضوية آثار على الصحة العقلية وتشير الدراسات إلى فهم طبيعة العلاقة بين الرضا المهني وأسلوبه فإذا رأى الفرد أن الهدف المحقق في عمله يهم وجوده وتحسنه فان شعوره يكون إيجابيا أما إذا رآه التهديد لوجوده فان شعوره يكون سلبيا.²

ثالثا على الجانب العائلي: فالتأثير الأكثر وضوحا يظهر على الجانب العائلي إذ وجب كل من "هاوس براون" و "باري" سنة 1972 علاقة بين إتجاهات العمال نحو حياتهم، نجد هذه المعادلة متبادلة التأثير كما أن إتجاهات العمال نحو عملهم لها آثار نحو حياتهم، فلهذه الأخيرة أيضا على الحياة العملية إذ أن المشاكل التي يتعرض لها العامل خارج معمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في عمله وتشكل أحد مكونات مستوى رضاه، كما أن الرضا عن العمل يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه أو لقدراته.

فوجد هرزبرغ وزملائه أن الرضا عن العمل يوقع من الثقة بالنفس وأن هذه الأخيرة تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه ويقدم كل الإمكانيات.

¹ - عبد الحفيظ مقدم مرجع سابق، ص 53.

² - عبد النور ازقي، مرجع سابق، ص 55.

رابعا على الأداء: ظهرت دراسات "فورفايدايك" أن الأداء يمكن أن يكون ثابتا بالرغم من تزايد إحساس الفرد بالتعب وعدم الرضا، وكانت دراسات "هاوثورف" تنحصر على أن الرضا المهني عاملا مسببا في السلوكيات المهنية بالخصوص مستوى الأداء، ورأى أن تغيرات محيط العمل، كفترات الراحة، ساعات العمل، نوع الإشراف، الأداء، الروح المعنوية تساعدنا لكي نفهم طبيعة العلاقة بين الرضا والسلوك المهني.¹

خامسا تأثيره على الإنتاج: تؤكد كل الدراسات على وجود علاقة بين الرضا والإنتاج فالواقع أن إرتفاع الإنتاج وإنخفاضه نتيجة لمستوى الرضا الذي يحدد بأسباب أخرى متعددة، والعديد من الباحثين يهتمون بالعلاقة المتبادلة بين الرضا والإنتاج، كون كلاهما سبب الآخر، فكلما أدى الرضا إلى إرتفاع الإنتاج فإنه بدوره يؤدي إلى إرتفاع الرضا.²

3- أنواع الرضا المهني:

3-1- الرضا العام: يعرف على أنه الإتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به فيكون إما راض أو غير راض، فالمؤشر الأول بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد وهذا بسبب أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل لعمله.

3-2- الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد على جانب من جوانب عمله وتتضمن هذه الجوانب مثلا: سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية و الإجتماعية، ظروف العمل أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء ويمكن أن تكون أسباب حدوث الإصابات هو تعبير غير مباشر عن الرغبة في العمل ذاته.³

4- أهم النظريات المفسرة للرضا المهني:

إنفق العديد من الدراسيين للسلوك الإنساني على أهمية الإهتمام بالرضا المهني للأفراد من طرف المسؤولية، لأن معرفة الجوانب التي تسبب عدم الرضا تسمح للإدارة أن تصحح أو تعدل

¹ - عبد النور أرزقي ، مرجع سابق، ص 56 .

² - نفس المرجع، ص 58.

³ - عبد الوهاب بن شعلال: علم النفس و التربية ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2003، ص 16.

الأوضاع حتى تكتسب ولو بقدر معين من رضا الأفراد هذا من جهة ومن جهة أخرى حتى تتمكن من حثهم ودفعهم للعمل بنشاط وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، التي يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من أهدافهم الخاصة، ولكي تتوصل الإدارة إلى تحقيق هذا لا بد أولاً أن تظهر لمستخدميها أنها تهتم بهم وبإنشغالهم وذلك من خلال توفير كل ما يساعدهم على الإبداع.¹

وكما أن هناك مجموعة من العوامل يمكنها أن تنمي شعور الرضا لدى الأفراد في الوسط الذي يعملون فيه، لذا تحاول نظريات الرضا في العمل أن تقدم تفسيراً لمسببات الرضا للأفراد في عملهم، وتساعد أيضاً على التنبؤ بالرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليها ومن أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا المهني:

4-1- نظرية ماسلو للحاجات:

قدم "ماسلو" تدرجاً هرمياً لمستوى حاجات الإنسان وأعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم وهي ترتبط بما يحفز الفرد إلى الإنجاز والإبداع والإنتاج، وعلى ذلك فكلما حقق العمل إشباعاً للحاجات كان العمل مرضياً عنه، حيث قام بتصنيف الحاجات الإنسانية حسب الأولوية والإشباع والتنشيط، فالحاجات الإنسانية لها أهمية للإنسان الذي يمكنه البحث عن تلبية الحاجات المصنفة من المستوى الأسفل.²

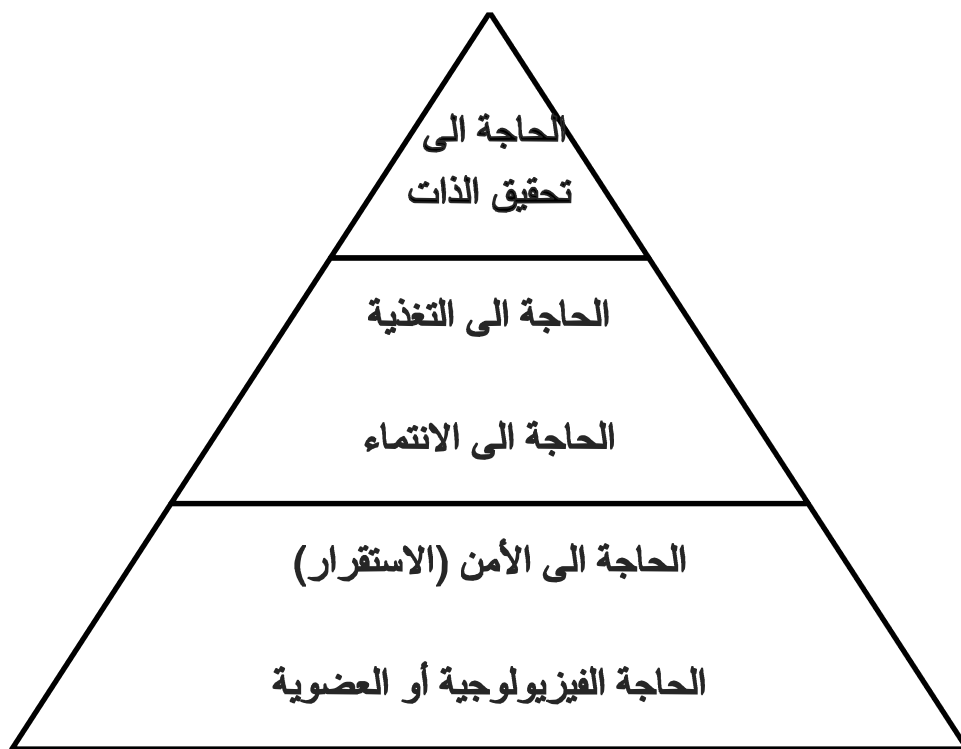
إن الحاجات التي صنفها ماسلو لا تخرج عن إطار الهدف المعين، لأن للإنسان حاجات متعددة ومتنوعة، حسب ظروفه ورغباته وأن الإنسان موجه من طرف الحاجات التي يشعر بها. وركز ماسلو على جانبين رئيسيين هما:

- أن العامل كائن اجتماعي: الذي تعتمد حاجاته على ما يوجد لديه من حاجات ورغبات، أي أن مدة الحاجات التي لم يتم إشباعها هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا شك بأن تكون بمثابة دافع العامل، ويقول أيضاً أن إشباع الحاجات سوف يتم طبقاً لوضعها على الهرم

¹ - أحمد محمد الطيب، الإدارة التعليمية، أصولها، تطبيقاتها، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1999، ص 154.

² - علي عسكري، الدافعية، (في مجال العمل)، المؤسسة التربوية وقواها البشرية، الكويت منتوراي، جامعة قاريونس، بنغازي 1990، ص 38.

فلا يمكن أن يفتقر العامل إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية بدون إشباع الحاجات، طبقا لتطبيقها على الهرم سواء الأمن، الاحترام، الانتماء. وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات العامل، وإذ لم يتم إشباع أحدهما تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها وهذه الحاجات هي:¹



شكل رقم (1) - التسلسل الهرمي حسب ماسلو

- أي عند إشباع الحاجة الأولى تأتي الحاجة الثانية للإشباع، وهكذا حتى الوصول إلى قمة الإشباع وهذه الحاجات متسلسلة ومتشابهة في بروزها، بما أن الحاجات الدنيا غير مشبعة فإن الفرد يهتم بتحقيق حاجة معينة دون الحاجات الأخرى. فالرضا عن العمل مقيدة بتلبية الحاجات البشرية فإذن يصبح الفرد راضيا إن لم يكن هناك إشباع يحدث اللارضا.

¹ - اشرف عبد الغاني، مرجع سابق، ص ص 321 - 322.

- الحاجات الفيزيولوجية:

هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء الفرد على قيد الحياة، وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة بداية الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى وهي عامة لجميع البشر، إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجاته وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين، وتتمثل في الحاجة إلى الأكل، الشرب، الهواء... الخ. وهذه الحاجات تؤثر على سلوك الفرد وإن لم تشبع بالدرجة التي تشبع معها آلية حاجات أخرى ويميل الفرد إلى إشباع هذه الحاجات قبل التحول إلى الحاجات الأخرى.¹

- الحاجة إلى الأمن و الطمأنينة:

تظهر أهميتها بمجرد إشباع الحاجات الفيزيولوجية أي تأتي في المرتبة الثانية، وهي تدفع الناس إلى الحرص والحذر، وهي التي تثير فينا الرغبة في التأمين على الحياة والإدخار، والحماية من كل التهديدات والأخطار لضمان حياة آمنة.²

ونعتمد على تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفيزيولوجية فهي مهمة، فالفرد يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له وبكل ما يحيط به سواء عائلته ويسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حماية من الأخطار الناتجة عن العمل، إما داخل أو خارج العمل، وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه هذه الحاجة سيؤدي إلى إنشغاله نفسياً مما يؤثر على أدائه في العمل، لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح الإبداع بين العاملين، وهذه الحاجات تشمل الشعور بالأمان، الإطمئنان، الاستقرار والبعد عما يهدد السلامة العامة للإنسان، إذ يحاول البشر دوماً ترتيب حياتهم لضمان عدم حدوث ما يعرضهم للخطر.³

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص 381.

² - ملاك جرجس: سيكولوجية الاداء و الانتاج، دار النهضة العربية للكتاب، مصر، 1973، ص ص 61-62.

³ - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

- الحاجة إلى الانتماء:

يعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية الأساسية والحاجة إلى الأمن والطمأنينة، تبرز عند الحاجة إلى الانتماء، والتي تشمل التعاون مع الآخرين والانتماء لجماعة والعيش فيها وتكوين علاقات مع آخرين ويعتبر هذا النوع من الحاجات من أولى الحاجات الاجتماعية والتي يقصد بها حاجات الفرد لأن يشعر بأنه عضو فعال في جماعة ينتمي إليها ويتفاعل مع أفرادها، فالعامل الراضي حسب هذه النظرية هو ذلك الفرد الذي يوفر له عمله فرصة تكوين علاقات مع الآخرين، بمعنى أنه يطمع إلى إشباع الحاجات الذاتية مثل شعور تقدير الذات، والنجاح حتى يسعى الفرد إلى التقدير والإحترام والإعجاب والحصول على مكافآت أو ترقية.¹

- الحاجة إلى التقدير و الاحترام:

بمعنى أن الإنسان يحتاج لأن يشعر ويرغب في التقدير والإحترام وكما يرغب أن يقدره الآخرين وما يؤدي إلى إشباع هذه الحاجة في الشعور بالإحساس، الثقة بالذات، القوة والمقدرة والكفاءة بالنسبة للمجتمع التي تتضمن السمعة (الشهرة) والمكانة الاجتماعية وغير ذلك من الأشياء التي تثير إعجاب وتقدير الآخرين واحترامهم، حيث إذا لم تشبع هذه الحاجة تؤدي بالفرد العامل إلى الشعور بالنقص والعجز، كما تدفع به إلى محاولة الظهور بشتى الوسائل بجذب إنتباه الآخرين وأن يعترف بذاته ودوره في المجتمع.²

- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وتتميز بأنها الحاجة الأخيرة في سلم ماسلو، وتعتبر أعلى مرحلة من الإشباع لماسلو، وتعبر عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وطموحاته إضافة إلى الشعور بالمساهمة والإنجاز في محيطه سواء التنظيمي أو الاجتماعي وتكوين ذات إنسانية بدرجة عالية من العلوم بين زملائه.

¹ - بوظريفة حمو وآخرون: عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، حبل الوقاية، أكتوبر 2007 ، ص22.

² - اشرف عبد الغاني، مرجع سابق، ص 324.

يتضح من خلال سلم ماسلو للحاجات التي يظهرها بأن الحاجات الإنسانية، وما أن يشبع الفرد حاجة إلا وظهرت حاجات أخرى يتطلع لإشباعها، وليس هناك مرحلة تاريخية متناسبة في تحقيق إشباع حاجاته، فالإنسان بذاته ينطوي على حاجات متنامية ويرغب في إشباعها كلما توفرت الظروف الملائمة للرجبة في تحقيق الإشباع.¹

4-2- نظرية الإدارة العلمية:

بنى "تايلور" وأتباعه من أصحاب هذه النظرية تقرير الأجور الأساسية وبالإضافة على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العمال.² فعند إرتفاع الإنتاجية كان بإمكان العاملين والإدارة من تقاسم الفوائد والأرباح خاصة إرتفاع الأجور النظرية التاييلورية للإدارة العلمية بنيت على أسس مادية بحثه ويذهب "تايلور" إلى القول بأن العمال يقدرون الحوافز المادية أكثر من غيرها، وأنهم يولون إهتماما كبيرا للمكافآت المالية على حساب مكافآت أخرى .

4-3- نظرية العلاقات الإنسانية:

أولت هذه النظرية إهتماما كبيرا للعنصر البشري حيث تعتب دراسات "التون مايو" تحول في مجال إدارة الأفراد والتي إنتهت إلى أهمية الإهتمام بمشاعر الأفراد في الوسط المهني والتي أثر دوافعهم واجباتهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل.³ تتمحور أفكار هذه النظرية فيما يلي:

-إن العنصر الإنساني في العمل هو أهم عنصر، والإنسان في تركيبه المعقد وجوانبه النفسية والإجتماعية والجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل.

¹ - خضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 43-44.

² - سالم محمد سالم: الرضا الوظيفي في المكاتب الجامعية، رياض، 1997، ص 63.

³ - احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 13 .

-إن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، حيث أن هناك حاجة نفسية واجتماعية عند العاملين أهمّها إحترام النفس وتأكيد الذات وإحترام الآخرين.

-إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكوّن تنظيم غير رسمي الذي يلتئمون فيه، وهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها وإتجاهاتهم وقيمهم وبالتالي على دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع الإدارة التعامل معهم على فهم جماعات الأفراد المنفصلة.¹

4-4 - نظرية هرزبرغ :Frederik Herzberg

ساهم هرزبرغ لمعرفة الرضا عن العمل وأهمّ العوامل التي تساهم في تحديد الرضا عن العمل والتي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، سواء كان أجر أو سياسة المؤسسة، أو ظروف العمل، أو علاقات العمل والعلاقات الدافعة.

ولقد كشفت دراسة عن الدور السياسي الذي تقوم به العوامل في عملية تحفيز الفرد مما يدفع إلى دراسة العوامل التي تؤثر على الرضا المهني والتي بدورها تؤثر على أداء العامل، فتظهر علامات الشعور بعدم الرضا بين العمال يدل على وجود دوافع لم يتم إشباعها، أو أن طريقة الإشباع لم تحقق النتائج الموجودة، مما قد يؤدي إلى أن الإدارة تفقد المسؤولية في محاولة البحث والكشف عن الحاجات التي يفنقر إليها العمّال والتي يسعون إلى إشباعها.

حيث العوامل الدافعية فيها من العوامل المؤدية إلى إشارة الحماس والخلق ودفع السلوك وهذه الأخيرة تؤدي إلى الحماس والدافعية إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا.²

أمّا العوامل الصحية أو الوقائية فهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله، فتوفر هذه العوامل بشكل جيد يؤدي إختفاء مشاعر الإستبداد و عدم الرضا، أمّا عدم توفرها بشكل جيد يؤدي إلى ظهور مشاعر الإستبداد أو عدم الرضا لدى الفرد.

¹ - سالم محمد سالم ، مرجع سابق ، ص 65.

² - Roussel ,rénumération ,motivation ,et satisfaction ,au travail ,édition ,économie, paris ,1998,p 29.

وبالتالي عدم توفر العوامل الوقائية أو الصحية يجعل الفرد غير راضي على محيط عمله و تنقص كفاءته و يكون مردوده في الإنتاج متواضع.¹

* نظرية العاملية:

لقد قام "هرزبرغ" و زملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الأفراد إذ أن هذه النظرية أطلق عليها نظرية العاملين، حيث إن الإطار الفكري لها يظهر في بروز عاملين أساسيين هما:

-العوامل الوقائية و العوامل الدافعية.²

-العوامل الدافعية "motivation": أو هي التي تسمى بالعوامل الداخلية، فهي موجودة داخل العمل نفسه والتي تؤدي إلى تحقيق مستويات قوية من الدفع في حالة تطبيقها، فهذه العوامل تدفع الفرد إلى العمل والأداء بأكثر جهد، مما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج، منها الشعور بالإنجاز و إدراك الفرد لقيمة عمله وإمكانية التقدم و النمو.

ويعتقد هرزبرغ أن هذه العوامل لها تأثير إيجابي على الإرضاء عن العمل و أن وجودها يؤثر على معنوية العاملين و يدفعهم نحو الأداء الأفضل.

وتسمى أحيانا هذه العوامل بدوافع الإنجاز، و تتمثل بشعور العامل بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات فيه، أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يوافق مع أهداف المنظمة.³

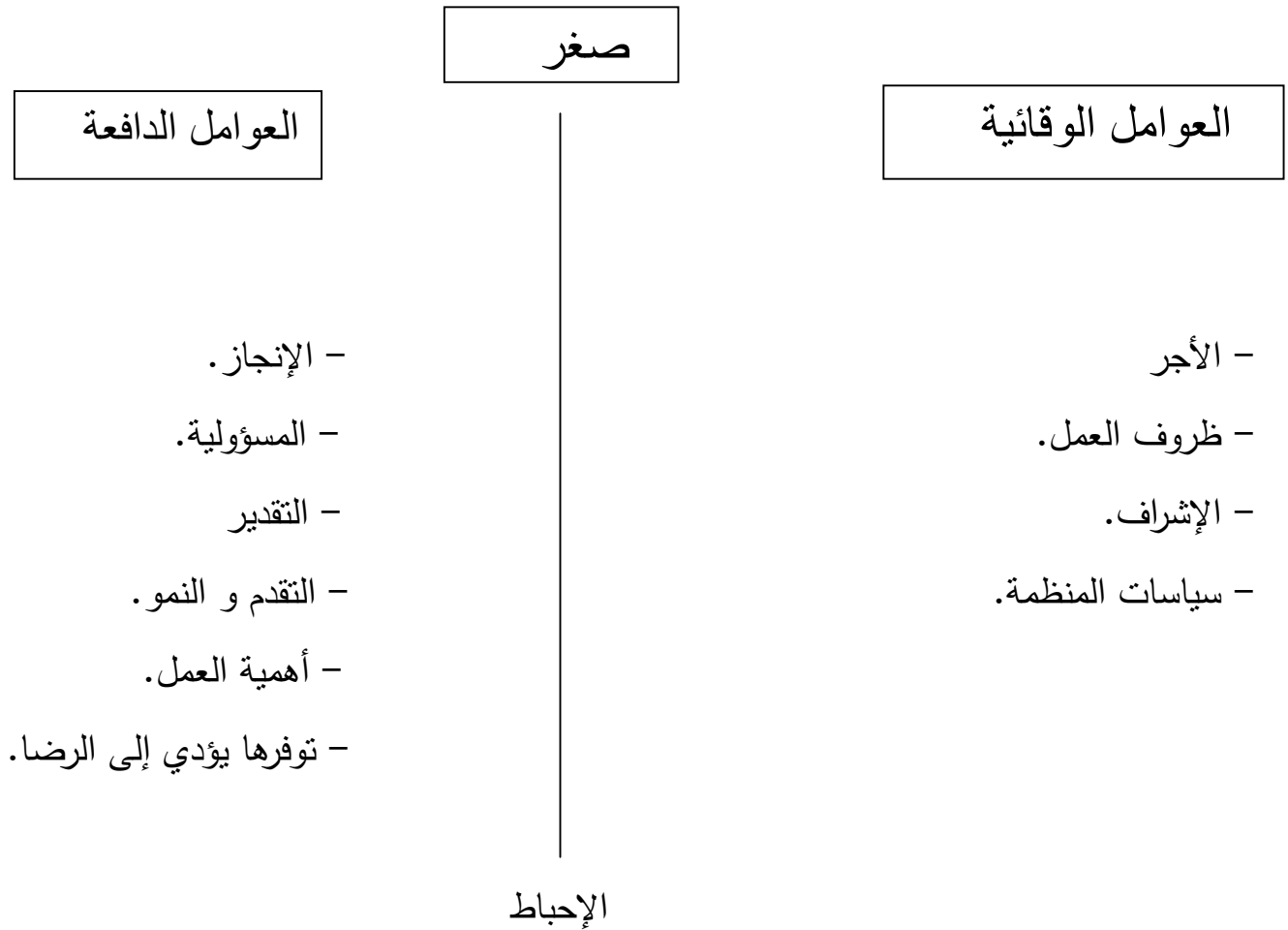
-العوامل الوقائية: هي العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا في حالة عدم وجودها ولكنها لا تقوم بدفع العاملين، وهذه من العناصر غير المشبهة للرضا أو الأحوال والعادات السائدة والضرورية فهناك عوامل وقائية تمنع عدم الرضا للعاملين عن أعمال تمثلها الحاجات الدنيا، كمثلا الأجر،نوع الإشراف،ظروف العمل،سياسة المنظمة.

¹ – Perettin ,ressource humaine ,et gestion personnel ,édition ,vibve ,paris ,1998 ,p 29.

² - خضير كاضم محمود ، مرجع سابق ، ص 68.

³ - يوسف حجيم الطائي و آخرون ، 2006 ، ص 385.

شكل يمثل نظرية هرزبرغ: ¹



¹ - محمد حافظ حجازي ، مرجع سابق، ص 178.

4-5 - نظرية الدرفير *théorie alderfer*:

قام العالم "الدرفير" بمعالجة المشكلتين الرئيسيتين في نظرية "ماسلو" و تتمثل في:

- السلوك الغير المتدرج لدوافع بعض الأفراد: هناك أفراد لا يتحركون دائما على السلم بالطريقة التي

إقترحها "ماسلو" فهو يختزل فئات "ماسلو" الخمس إلى ثلاث فئات فقط و تتمثل في:

أ- **حاجات الوجود:** نسبة الحاجات الأساسية من (حاجات فيزيولوجية, أمن...)

ب- **حاجات الانتماء:** و هي تابعة من التعامل الإجتماعي لدى ماسلو.

ج- **حاجات النمو:** و هي تقابل حاجات المستوى الأعلى، أي رغبة الفرد في تحقيق ذاته.¹

فكلنا نعرف أن الأفراد يرفضون الانتقال من وظائف تعود عليهم دخلا على ما يحتاجونه و لأسباب

إجتماعية أو ذاتية، حيث أن تدرج الحاجات هو ليس بالطريقة التي تفترضها النظرية.

أسباب جهود بعض الأفراد في مراحل معينة، فظاهرة الجشع المادي مثلا تنبه إلى أن بعض الأفراد

قد يبقون ضمن مرحلة معينة و لفترة طويلة ولا ينتقلون إلى مرحلة أعلى على الرغم من تحقيق

الإشباع لحاجاتهم للعمال، فهم يفضلون الإستمرار في مرحلة معينة من السلم و عدم الانتقال إلى

مراحل لاحقة لذلك طور "الدرفير" تبسيط سلم الحاجات.²

و ركزت نظرية "الدفيز" على المبدأ الذي مفاده أن هناك ثلاث فئات للحاجات و هي:

أ- **حاجات البقاء:** فهي الأشكال المختلفة لل رغبات الفيزيولوجية و المادية مثل الجوع، العطش

المأوى...الخ و تشمل هذه الفئة أيضا في المحيط التنظيمي للأجر و المزايا المادية و الظروف

المادية للعمل، و تقابل هذه الحاجات الفيزيولوجية و بعض حاجات السلامة عند ماسلو.³

ب- **حاجات الانتماء:** و تشير إلى الاحتياجات التي يتم إشباعها عن طريق العلاقات الاجتماعية، و

تلك التي بين الأشخاص، و تتمثل هذه الفئة، الحاجات الإجتماعية و حاجات تقدير الذات لدى

¹ - ملاك جرجس ، مرجع سابق ، ص63.

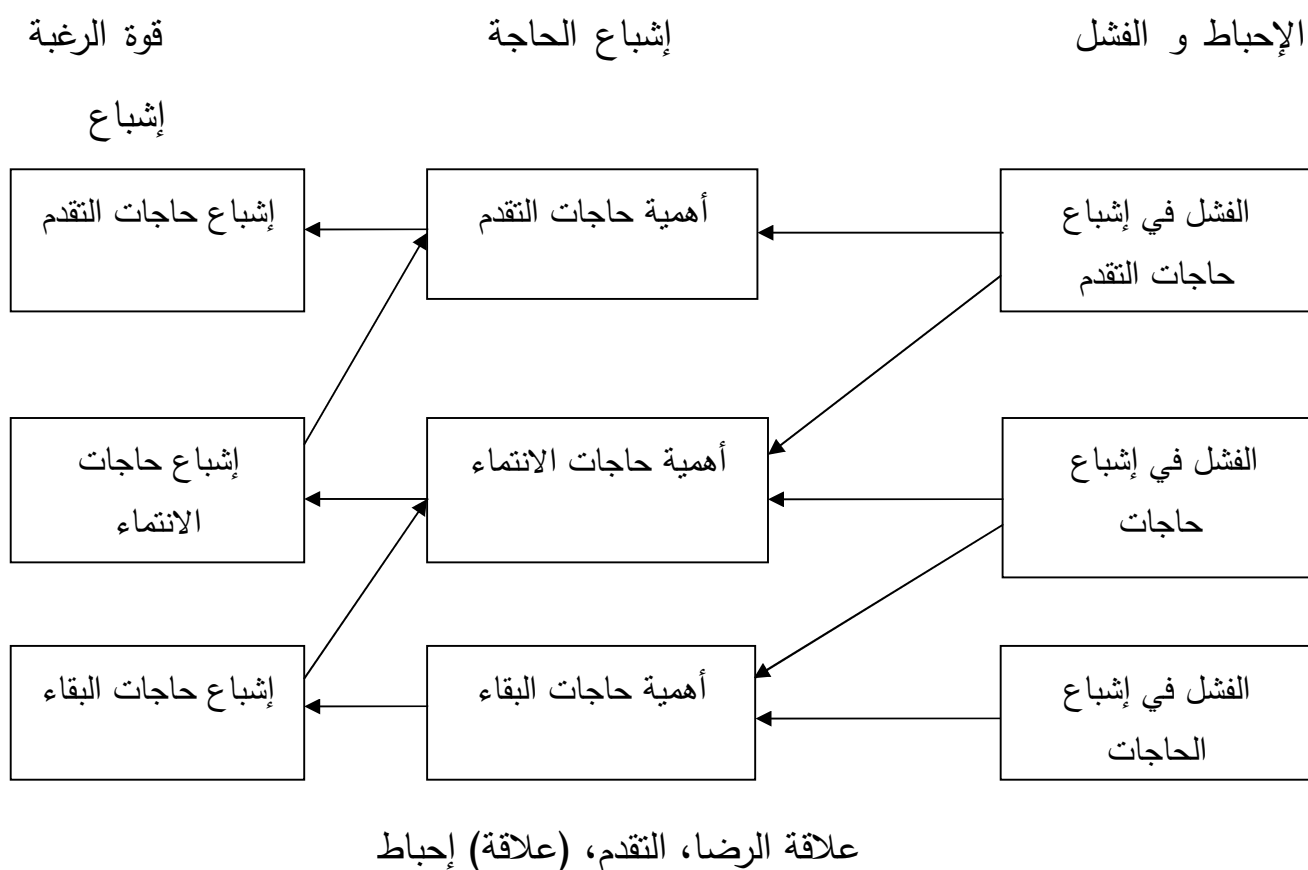
² - يوسف حبيب الطائي ، مرجع سابق ، ص 383.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات ،كلية التجارة الجامعية الإسكندرية ، دون سنة النشر ، ص

"ماسلو" و أن حاجات الارتباط تغطي علاقات الفرد مع البيئة الاجتماعية و الحاجة إلى الإنتماء و علاقة تقدير الذات.¹

ج- حاجات التطور و النمو: و تهتم بنمو الفرد من كل جوانبه أي تحقيق آماله و أهدافه فتشمل حاجات التقدير و تحقيق الذات عند "ماسلو"²

شكل رقم (3) يوضح نظرية البقاء و الإنتماء و التطور ل"ألدرفير"³



¹ - يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق ، ص 383.

² - ملاك جرجس ، مرجع سابق ، ص 63.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 111.

4-6- نظرية التوقع فروم : تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد سواء كان المردود عوامل إيجابية أو عوامل سلبية ، من أساليب العقاب المختلفة و لهذه النظرية أبعاد ثلاث:

البعد الأول: الأهمية و تشير إلى مقدار رغبة الفرد في الحصول على نتيجة أو عائد يريده و يفضلها على غيره أي أهمية هذا المردود بالنسبة له.

البعد الثاني: هو نوع العلاقة القائمة بين ما يمكن أن يبذله الفرد من مجهود و مستوى أدائه و يعبر في هذه العلاقة في غالب الأحيان على احتمالات مثال:

إذا بذلت هذا المقدار من الجهد تحصل على العائد المناسب لهذا المجهود .¹

البعد الثالث: فالعمال يدركون وجود علاقة معينة بين إنجاز معين و الحصول على مردود معين باستخدام الوسيلة المناسبة وتؤكد النظرية على أن مفهوم الدافعية لأداء واجب معين أو عمل يعتمد على عدد العوامل منها الرغبة في المردود أو عدم الرغبة فيه و أهمية الفرد لإملاك المهارات أو القدرات أو الطاقة اللازمة لإنجاز العمل المتوقع و أخيرا احتمال ما إذا كان إنجاز العمل سيؤدي بالفعل إلى الحصول على المردود الذي يرغب فيه.

يتضح مما سبق أن نظرية التوقع إنما هي تجسيد للفكرة القائلة أن الدافعية مسألة معقدة و تنتشر بعدد كبير من العوامل.²

4-7- نظرية عدالة العائد: تبين هذه النظرية أن الرضا عن العمل يتوقف على الجهد المبذول من طرف العامل و معاملة المؤسسة له ضمن الإطار الإداري، حيث أن العامل يقارن بين المعاملة التي يتلقاها و التي يتلقاها زملاء العمل الذين لهم نفس المؤهلات و الكفاءات الوظيفية، و على أساسها تتحدد درجة رضا العامل عن عمله و تركز هذه النظرية على تأثير الجماعة على الفرد و تتصح المشرفين بالإهتمام بالعمليات الإجتماعية في المؤسسة و تتبع أساليب في التعامل مع العاملين تتميز بالإنصاف و العدالة، خاصة الإنصاف المادي، مقارنة بالإنصاف في واجبات العمل و فرص الترقية

¹ -SEKIOU ,et autres ,**satisfaction et souffrance au travail** ,association internationale de psychologie ,du travail de langue , française ,2001 ,p 416.

² -IDEM, p 417.

و التقدير المعنوي.¹

يفترض العامل التطابق بين عمله و عائدته، أن يكون العائد مساويا للجهود التي يبذلها، و إذا أدرك بأن عائدته لا يساوي جهده، فيحدث له شعور بلا عدالة مما يؤدي به إلى عدم الرضا، فتشير هذه النظرية إلى موازنة العامل بين مداخلاته (أي ما يقدمه من جهد) و مخرجاته أي ما يتحصل عليها كعائد، فتحدث بموجب مقارنته بينه كحالة و زملائه كحالات أخرى، أما العوائد تتمثل في نتائج العمل المتوفرة تمثل كلا من الأجر، الراتب...الخ.

و يرى "آدمس" adams " أن المدخلات تتأثر بإدراك العامل لمتطلبات العمل كصعوبة المهنة المسؤولية و مستوى التنظيم، فإن التخلص من لا عدالة العائد يحدث ما يخفض أجرة أعضاء المجموعة أو السعي للحصول على مرتبات أخرى من نفس المستوى. و يمكن الإستنتاج من هذه النظرية أنها إهتمت كثيرا بالعوائد و خاصة المالية في تحديد مستوى الرضا و هذا ما يدل على ضرورة دراسة كل الجوانب قبل وضع نظام الأجور.

5- عوامل الرضا المهني:

تختلف العوامل التي تسبب الرضا أو عدم الرضا المهني من فترة إلى أخرى من مجتمع لآخر و من فرد لآخر و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- العوامل المتعلقة بالتنظيم.

- العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين.

5-1- العوامل المتعلقة بالتنظيم:

- الأجر: أن الأجر هو الشكل الإجتماعي الأساسي في عصرنا لتقدير قيمة العمل، لكنه بالتأكيد ليس الشكل الوحيد ويقصد به دخل الفرد الذي يستحقه نظير عمل قام به و يكون الأجر على حساب ساعات العمل التي عملها الفرد، أو على حساب الإنتاج الذي قدمه خلال مدة زمنية معينة كما يعتبر الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية و الشعور بالأمن و المكانة الإجتماعية.

¹ - Fabien(F), la motivation ,Dunda ,paris ,2003,p90.

و يتجه بعض الباحثين كهرزبرغ و آخرون إلى القول بأن الأجر لا يمثل مصدر للإشباع إلا الحاجات الدنيا، و أن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة، و إنما يمنح فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد.¹

فيمكن اعتبار الأجر من أهم العوامل التي تساعد على إقامة علاقة طيبة بين العمال و الإدارة بحيث تصبح حافزا كافيا لتشجيع العمال على بذل أقصى جهودهم كزيادة الإنتاج و تحقيق الرضا لدى جميع العمال.

- **الإشراف:** معظم الدراسات التي أجريت في هذا الميدان أكدت على وجود علاقة طردية بين نمط الإشراف و رضا العامل ، من بينها دراسة جامعة التي تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسه محورا لإهتمامه يكسب ولاءهم و يحقق غرض العمال عن العمل، و العكس صحيح حيث بدلا من الرضا تسود مشاعر الإستياء و هذا ما يؤثر على الإنتاج.

- **محتوى العمل:** إن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا عن الأفراد، كلما تنوعت المهام كلما زاد معدل الرضا عن العمل و هذا بالقضاء على الروتينية أي أن العامل الذي يقوم بالمهام المختلفة المقدمة إليه يكون راضيا و يقلل من الملل و هذا يتحقق تبعا لقدرات العمال في المهام المقدمة لهم يجب أن تتوافق مع مستوى ذكائه، و إلاّ حدث العكس أي عدم الرضا، و هنا نلمح إلى أنّ العمال الذين لديهم ذكاء منخفض و الذين يفضلون المهام المتكررة لسهولةا و حسب "فروم" 1964 و "ولتر" و "قست" from et Walter et GUEST

فإن حرية إختيار طرق الأداء للعمل كلما زادت زاد معها الرضا لأن هذه الحرية تتيح للعامل فرصة تكيف قدراته مع ما يتناسب و أدائه أي يستطيع إستخدام قدراته و تحقيق الإنتاج الأمثل أما إذا فرضنا على العامل نمطا معينا من الأداء فإننا نواجه مشكل الفروق الفردية و حدوث اللارضا عند العمال ، لذلك يجب وضع الفرد المناسب في المكان المناسب من أجل توظيف قدراتهم الفردية في الإنتاج و عندما يلاحظ العامل أنه يوظف قدراته و ينتج أكثر فهذا يرفع من معنوياته و يحقق لديه الرضا.

¹ - أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 143.

أكدت ذلك نتائج دراسات بروغي 1959 و فروم 1962 و كورنهوسر 1964 و حسب تصور ماسلو فإن إستخدام الفرد لقدراته و مهاراته يمثل إشباعا و حاجة تحقيق الذات في هرمية ماسلو للحاجات.¹

- الظروف الفيزيائية: تشكل الظروف الفيزيائية مجموعة المتغيرات المكونة لبيئة العامل التي يؤدي فيها العامل نشاطه المهني، وتشمل هذه المتغيرات، الآلات، المعدات، التهوية و الرطوبة، الضوضاء درجة الحرارة، الإضاءة و النظافة.

تعد هذه المتغيرات عاملا مؤثرا على كفاءة و أداء الأفراد و رغبة العمال في زيادة إنتاجهم و تحقيق رضاهم عن العمل.

من المفروض أن يجد العامل إشباعا لدوافعه من بيئة عمله يقضي معظم وقته في مقر عمله، فلا بد أن يشعر فيه بالرضا و الإرتياح.

و يعلق عبد الرحمن محمد عسيوي في هذا المجال على أن بيئة العمل هي بالضرورة جزءا من ثقافة المجتمع الكلي، فقد يجد الفرد في عمله مجالا للشعور بالرضا أو عدم الرضا.²

- الترقية: أوضحت عدة دراسات بأن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل من بينها دراسة "فروم 1964" الذي يرى بأن علاقة الترقية بالرضا عن العمل تتحدد بمستوى طموح الفرد و توقعاته لفرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد لتوقعاته في الترقية أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه عن العمل و كان طموحه في الترقية أقل مما هو متاح فعلا، كلما زاد رضاه عن العمل و بالتالي يمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها.³

- جماعة العمل: كلما كان التفاعل بين الفرد و جماعته يحقق منفعة للطرفين بقدر ما يكون الفرد راض عن عمله و تكون الجماعة مصدر الرضا للفرد، و كلما كان التفاعل بين الطرفين (جماعة العمل و الفرد) يخلق توتر لدى الفرد بقدر ما تكون الجماعة سبب لإستياء الفرد من عمله.

¹ - عبد النور ارزقي ، مرجع سابق ، ص 80،81.

² - عبد الرحمان محمد العيسوي ، مرجع سابق، ص 39.

³ - احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 81.

و يلاحظ أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على الفرص المتاحة للعامل للتفاعل مع الآخرين فإذا لم تسمح له طبيعة العمل بالتفاعل مع عمال يشكلون مصدر إشباع له فإن هذا يسبب تدهور الموقف النفسي تجاه عمله، و هذا ما يتسبب في انخفاض مستوى رضاه، إنطلاقاً مما سبق يتعين على المشرف عن العمل خلق جوّ من الإخاء و التعاون و التفاهم بين جميع المستخدمين، وخلق فرص الإتصال و التفاعل على جانب إيجاد أهداف مشتركة بينهم لكي لا يسود التصادم بين المنافع كما ينبغي أن تتقارب أهداف الأفراد بأهداف المنظمة ضمن العلاقات المتبادلة بينهما، إضافة إلى تعزيز حاجة الانتماء لجماعة العمل ، حيث كلما زادت قوة حاجة الانتماء لجماعة العمل كلما كان أثرها إيجابياً و زاد من رضا الفرد عن عمله.¹

- **ساعات العمل:** إن لساعات العمل تأثيراً كبيراً على رضا الفرد إذ كلما طال وقت العمل، كلما زاد الإجهاد و بالتالي قل رضا العمل و للراحة تأثير كبير لأنها تربط القيمة النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة.

فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل أكبر و العكس صحيح و بالتالي فإن تفضيل الفرد لساعات العمل المعينة، أو درجة تفضيله للعمل لوقت إضافي أو تفضيله للعمل في دورية عمل معينة يمكن أن يعطي مؤشراً عن ساعات وجود العمل الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد.²

- **العلاقات مع الغير:** لقد تبين بشأن العلاقات مع الغير و هي العلاقات مع الرؤساء و الزملاء والتلاميذ أنه تبعاً لنوع هذه العلاقات تتحدد درجة الرضا عن العمل لدى المعلم فكلما كانت هذه العلاقات جيدة كلما كان الرضا أكبر، بالإضافة إلى ذلك فقد وجد "الطوباسي" 1970 بأن درجة الرضا لدى المعلمين و المعلمات تتأثر بطبيعة المادة المدرسة و بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة بين المعلمين و المعلمات، كما وجد الشيخ وسلامة (1982) في دراسة له بأن أغلب المعلمين راضون عن مهنتهم و عن علاقاتهم داخل المؤسسة التربوية، كما وجد كذلك بأن

¹ - عبد النور ارزقي ، مرجع سابق ، ص 81.

² - احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص ص 150-151.

أغلب المعلمين راضون عن الإدارة و ذلك في كل المراحل التعليمية.¹

- **العوامل الديمغرافية:** لقد بينت الدراسة التي قام بها "شلاتي و فانس" SCHELETY et VANCE (1981) أن هناك علاقة بين السن و الرضا فكلما كان العمل منخفضا كان الرضا أقل والعكس صحيح و كذلك وجود علاقة بين الخبرة و الرضا، فكلما كانت الخبرة طويلة كان الرضا أكبر و في نفس السياق توصل "الطوباسي" 1970 إلى أن العمل يرتبط ارتباطا إيجابيا بدرجة رضا الشخص ولكن مهما كان جنس الفرد فقد وجد أنه كلما إزداد عمر المعلم أو المعلمة كلما إزداد درجة رضاه أو رضاها عن العمل.²

5-2- العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين: هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم و لها تأثير على درجة رضاهم عن العمل و من العوامل ما يلي:

- **الجنس:** تفسر معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء تتفوق على الرجال من حيث الرضا عن العمل، حيث بينت إحدى الدراسات الخاصة بالعمال و العاملات أن النساء لا يرضون عن العمل و هذا بالرغم أنهن يواجهن صعوبات من حيث المنافسة و من الممكن أن نرجع إلى الحاجة المالية للنساء أقل من الرجال.³

- **السن:** هناك دراسات وجدت علاقة إيجابية بين السن و الرضا عن العمل فكلما تقدم الفرد في السن إزدادت خبرته و مسؤوليته في ميدان عمله فهذا النوع من الأفراد يستلمون عادة مكافأة الإستمرار في المؤسسة، بالإضافة إلى هذا أن العامل المتقدم في السن تكون توقعاته المبنية على الخبرة السابقة أكثر واقعية و بالتالي أكثر رضا مع مكافأة العمل.⁴

- **الخبرة:** بينت الدراسات أن الرضا عن العمل يكون غالبا نسبيا في البداية ثم ينخفض بالتدريج السنوات الخمسة و الثمانون، ثم يبدأ في الإرتفاع مرة أخرى كلما إزدادت المدة التي أمضاها الفرد في

¹ - بوظيفة حمو ارزقي ، مرجع سابق ، ص ص 55-56.

² - نفس المرجع ، ص 58-59.

³ - عبد الفتاح الدويدار :أصول علم النفس المهني و تطبيقاته ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1995، ص 48.

⁴ - مقدم عبد الحفيظ ، مرجع سابق ، ص 37.

العمل و تكون الروح المعنوية ذروتها بعد عشرون سنة.¹

6- نتائج الرضا المهني:

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: قد أظهرت الدراسات بدرجة متفاوتة إنّ هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين دوران العمل بمعنى أنّه كلّما إرتفع الرضا المهني يميل دوران العمل إلى الإنخفاض أي كلّما زاد الفرد عن عمله قلّ إحتمال تركه له.

- الرضا عن العمل و معدل الغياب: كلّ يوم يتّخذ العامل قرار بذهابه إلى موقع العمل ونوع قراره مرتبط بمحدّدات وهي الفرص البديلة المتاحة له، إذا قرّر عدم الذهاب إلى العمل فإن كانت له فرص فسوف يتغيّب والعكس صحيح.

إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيّب عن العمل، فهو عامل أساسي للتنبؤ بحالات التغيّب الناتجة عن الرضا المهني وبالتالي هناك علاقة بين الرضا ومعدل الغياب.

- الرضا عن العمل والإصابات: تعتبر الحوادث الصناعية والإصابات كتعبير عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة، وعدم الرّغبة في العمل بذاته. يفترض الباحثون أنّ هناك علاقة سلبية بين الرضا المهني وبين معدّلات الحوادث والإصابات في العمل حيث أنّ العامل الذي لا يشعر بنسبة كافية أو عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب من الإصابة وكأنّها وسيلة يبتعد فيها عن العمل بذاته.

- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: إتفقت جميع الدراسات على أنّ العامل الراضي أكثر إنتاجية فإنّ الرضا المهني له علاقة مع الأداء ويتكاملون فيما بينهم.²

¹ - عبد الفتاح الدويدار ، مرجع سابق ، ص 12.

² - محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، الإدارة الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر 2002 ص 204-205.

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل أن مطالب العمال ظهرت منذ زمن بعيد يعود إلى العصور الوسطى في إنجلترا حيث يطالبون بوضع لائق لهم يساعدهم في تحسين ظروفهم المعيشية وصولاً إلى ظهور النقابات التي تدافع على مطالب العمال وتحسين أوضاعهم المادية و المعنوية، وتتمثل هذه المطالب في الأجر خاصة و تحديد ساعات العمل، فتتفرع إلى مطالب اقتصادية و اجتماعية ، فالأولى تتمثل في الأجر، المكافآت والحوافز، الترقية، و الثانية على المدة القانونية للعمل ، التأمينات الاجتماعية التدريب المهني ،ظروف العمل ... الخ .وللإدارة تأثير على ذلك فهي وسيلة تسعى إلى تحقيق غايات معينة وأغراض محددة، على عاتق العامل لذا وجب عليها الإهتمام به وتلبية مطالبه لرضاه عن العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

فصل الثالث

الباب التطبيقي للبحث

تمهيد:

بعد الانتهاء من جمع المعلومات اللازمة في الجانب النظري، بنينا الإشكالية، وبيّنا هدف وأهمية البحث، وحددنا المفاهيم للمتغيرات ، توصلنا إلى التقريب بين المعطيات النظرية وما هو واقعي وهو الأمر الذي دفعنا للنزول إلى الميدان الذي لا يقل أهمية عما ذكرناه سابقا، وهذا بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دلالة من الجانب النظري وقمنا فيه بالتعرف بميدان البحث، وخصائص العينة.

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث وخصائص العينة

تعريف المؤسسة :

كان ظهور المؤسسة للصناعة الكهرومنزلية ENIEM من خلال إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعة و تركيب المواد الكهربائية و الإلكترونية SONELEC حيث أنشأت بمرسوم 19 و 13 ، و توسّعت ابتداء من 02 جانفي 1983 ، و تمثلت مهامها في صناعة و تسويق الأجهزة الكهرومنزلية و عند إنشائها كانت تتكون من:

- مركب للأجهزة المنزلية بتيزي وزو ، حيث بدأ الإنتاج في جوان 1977.
- وحدة المصاييح بالمحمدية ، بدأت بالإنتاج في فيفري 1979.
- تمّ إعادة هيكلة هذه الأجهزة للمرة الثانية و حملت إسم : SPA-EPE-ENIEM
- ENIEM : المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.
- EPE : المؤسسة العمومية الإقتصادية.
- SPA : مؤسسة ذات أسهم.
- وأصبحت ذات وحدات إنتاجية مستقلة ابتداء من 8 أكتوبر 1989 و هي :
- وحدة التبريد UNITE FROID
- وحدة الطباخات UNITE CUISSON
- وحدة المكيفات UNITE CLIMATISATION
- وحدة الخدمات التقنية UNITE PRESTATION TECHNIQUE
- وحدة التسويق UNITE COMMERCIAL
- كلّ هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية ، ما عدا وحدة التسويق التابعة مباشرة للإدارة العامة .

الموقع الجغرافي:

تقع هذه المؤسسة على بعد 15KM شرق ولاية تيزي وزو ، بالمنطقة الصناعية عيسات إدير بواد عيسي ، و تمتد على مسافة تقدر ب 5.5 هكتار .
يشرق عليها إداريا الإدارة العامة المتواجدة في وسط مدينة تيزي وزو .
تعتبر مؤسسة ENIEM المؤسسة المغاربية الأولى التي تحصلت على شهادة (ISO 9002) في جويلية 1998 ، من طرف خبراء الجمعية الفرنسية للتأمين ، على نوعية المنتج AFAQ .

وفي سنة 2003 كوفئت بشهادة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها ، و هذه المرة كان في مجال المحافظة على البيئة ،فقد تمّ الإشارة الى أن منتجات هذه المؤسسة خالية من غاز (CFC) ،الذي يؤثر سلبا على طبقة الأوزون.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون المؤسسة من:

المديرية العامة : تقع بمدينة تيزي وزو فهي المسؤولة عن تخطيط الإستراتيجيات و تطوير المؤسسة فهي مصدر للتوجيه ، إتخاذ القرارات ،الربط و التنسيق بين جميع الوحدات .

هي مسيرة من قبل المدير العام التابع لمجلس الإدارة .

تتقسم هذه المديرية الى:

- مديريات مركزية و تضم:

مديرية الموارد البشرية

مديرية المحاسبة و المالية

مديرية التطوير و الشراكة

مديرية تسيير الصناعة

مديرية التسويق و الإتصالات

مديرية التخطيط و مراقبة التسيير

مديرية مراقبة الجودة و النوعية

القسم القضائي

- الوحدات وتضم:

وحدة التبريد: مهمتها صناعة و تطوير منتجات التبريد المحلية .

وحدة الطبخ: مهمتها الأساسية إنتاج و تطوير منتجات الطبخ الكهربائية و الغازية .

وحدة التكييف: مهمتها إنتاج و تطوير منتجات التهوية.

الوحدة التجارية :مهمتها الحصول على المنتجات الكهرومنزلية المركبة.

الورشة المتعدّدت الخدمات.

خصائص العينة :

استعملنا العينة العشوائية البسيطة على إعتبارها العينة التي تمكنا من تطبيقها. لأنه توفر لنا إطار مناسب للعينة.

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	50	%100
المجموع	50	%100

من خلال جدول رقم 01 نلاحظ أن عدد الذكور العاملين في المؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية تمثل نسبة 100 % هذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس داخل المؤسسة، أو ورشات المؤسسة، وإهتمام الذكور بهذا الميدان أكثر من الإناث و أنا منتج المؤسسة أو كيفية انجازه يحتاج إلى القوة الجسدية وبذل جهد أقوى من أجل تحسينه، عكس الإناث يفضلن العمل في القطاعات الإدارية و الصحية، أكثر من القطاعات الصناعية، التي قد تعود عليهن بالضرر على الصحة، و أنها غير قادرة على خوض ميدان بعض الورشات، باعتبارها مهن خاصة بالرجال.

جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
[35-25]	19	%38
[45-35]	24	%48
[55-45]	7	% 14
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال جدول رقم 02 أن العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-35] سنة يمثل نسبة اكبر تقدر ب 48% وهذا راجع إلى العمل الممارس و طبيعته وإعتماد المؤسسة على فئة الشباب، نظرا للجهد الذي يجب أن يبذله العامل داخل هذه الورشات، " الوحدة "، وأنه يتميز بالإمكانات الجسمانية و مهارات وقدرات على رفع الإنتاج، وتطويره، أما فيما يخص الذين تتراوح أعمارهم ما بين [35-25] يمثل نسبة تقدر ب 38 % عائد إلى أن معظمهم من خارجي الجامعات

فعملهم مختص في الإدارة و المكاتب، عكس العمل في الورشات بل هم الذين يسيرون الأعمال من المستويات العليا، و كيفية حماية العامل، أما النسبة الأخيرة و التي تقدر بنسبة 14% تمثل فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-55] فهي نسبة ضئيلة جدا، مقارنة بالفئات الأخرى، حيث أن معظم العمال يفكرون بترك العمل وهذا بوضعهم طلبات لتقاعد، و بالرغم من أن المؤسسة تقوم بتوفير كل الإمكانيات من أجل الحفاظ على عمالها، وعدم البحث عن عمال جدد، لتوظيفهم، فهذا يتطلب وقت من أجل تدريبه و تكوينه لاحتلاله مكان عمل مناسب، عكس الذي له أقدمية في المؤسسة، وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة .

جدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	04	08%
متوسط	19	38%
ثانوي	24	48%
جامعي	03	06%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال جدول رقم 03 أن عدد أفراد ذو مستوى ثانوي يمثل أكبر نسبة تقدر ب 48 % ثم تليها فئة ذو مستوى متوسط بنسبة تقدر ب 38% وكذلك نجد نسبة تقدر ب 8% لفئات ذو مستوى ابتدائي، ثم تليها نسبة قليلة جدا بنسبة تقدر ب 6%، وهذا أمر طبيعي لان الالتحاق بالمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية، لا يتطلب مستوى معتبر ونظرا لطبيعة العمل المنجز داخل الورشات، و لا مهارات علمية كبيرة، و أيضا الخروج المبكر من المدارس، حيث أن المؤسسة لا تتطلب شهادات للعمل، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي، ربما راجع إلى ظروف عائلية التي تعتبر عامل أساسي، يتأثر بها العامل و سبب لترك المدارس، أما الجامعيين لهم شهادات فيفضلون اللجوء إلى أماكن تكون فيه الراحة، ليس التعب و بذل الجهد ، و معظم الظروف هي التي تجعلهم يلتحقون بالعمل.

جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	24	%48
متزوج	26	%52
المجموع	50	%100

نلاحظ من خلال جدول رقم 04 أن عدد أفراد العينة تمثل أكبر فئة هم المتزوجين بنسبة تقدر ب 52 % هذا راجع إلى أن هؤلاء العمال ذو كبر السن و هي السنة التي تجعل الفرد، يفكر في بناء العائلة و تكوين أسرة، وأن لديهم مدة كبيرة وهم يعملون في المؤسسة، و بحيث يجب التأكيد أن لديهم كل الظروف الملائمة لإنشاء أسرة، أما نسبة العازبين تمثل نسبة تقدر ب 48 % ربما عائد إلى أنهم لا تتوفر لهم الإمكانيات اللازمة لتكوين أسرة، سواء من حيث الأجر الغير الكافي ، أو معظمهم ذو فئة شباب أو مبتدئين في المؤسسة، بالتأكيد أنهم يعملون بالعقود غير محددة المدة،و بالتالي عدم الاستقرار .

جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب عدد الأولاد .

عدد الأولاد	التكرارات	النسبة المئوية
1	8	%16
2	8	%16
3	10	%20
المجموع	26	%42

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن عدد الأفراد تمثل بنسبة أكبر تقدر 20 % للعمال الذين يتراوح عدد أولادهم ذو 03 أولاد أما نسبة التي تقدر 16 % للعمال الذين لهم ولد أو ولدين، هذا راجع إلى أن الأفراد في السنوات الأخيرة يقومون بتنظيم النسل، لأسباب كثيرة منها الاقتصادية كعدم تلبية الأجر لكل الاحتياجات الضرورية في الحياة، وبالرغم من أن الأفراد يسعون توفير لأولادهم كل الإمكانيات اللازمة من أجل ارتياحه، مما يعود عليهم بالضرر، كمثلا عدم تلبية لمطالب الأولاد يلجئون للحصول على رغباتهم بطريقة رذيلة ،مما يؤثر سلبيا على الأولاد و الآباء في أن واحد و

على المجتمع أيضا ، أي عدم بناء مجتمع صالح، أما الذين لهم أكثر من ولدين راجع إلى الأفراد الذين لهم الإمكانيات اللازمة لتوفيرها لأبنائهم.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الانتماء الجغرافي:

الانتماء الجغرافي	التكرارات	النسبة المئوية
حضري	12	24%
ريفي	38	76%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 الذي يوضح لنا مكانة إقامة العمال فنسبة تقدر ب 76 % من أفراد العينة الذين ينتمون إلى الأرياف هذا عائد إلى طبيعة الفرد وأصحاب الأرياف يمتنعون العمل الصناعي و مدمجين أكثر من الغير و يعتمدون على خلق روح التعاون بين الإدارة و أرباب العمل والعملية الإنتاجية وأيضا فيما بينهم، متحكمين في عاداتهم و تقاليدهم ،و أنهم غير منعزلين مع غيرهم و منسجمين مع المحيط الإنساني ، و أيضا نقص الإمكانيات لأفراد الأرياف للالتحاق في المؤسسة التربوية ، عكس الإنسان الحضري الذي هو غير متأقلم مع العوامل الطبيعية ، و أنه يرى نفسه دوما في حضارة و رقي، و لتوفر له كل الإمكانيات للالتحاق بالمؤسسات التربوية ، فمعظمهم نجدهم في الإدارات ليس في الورشات فهم ذو شهادات ، مهما كانت سواء جامعية أو شهادات التكوين المهني، بالعكس من الإنسان الريفي توفرت له بعض الإمكانيات وهي قليلة جدا وهذا في السنوات الأخيرة.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة نوع المسكن

نوع المسكن	التكرارات	النسبة المئوية
خاص	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن عدد أفراد الذين يعيشون في بيوتهم و التي تقدر بنسبة 100% هذا عائد إلى توفر العمال كل الإمكانيات اللازمة من أجل بناء مأوى خاص بهم، و مساعدة الدولة في السنوات الأخيرة في بناء مأوى و أن معظم العمال من الأرياف حيث لهم مساحات واسعة للبناء، فهذا الشيء يعود بالنفع للعامل مما يجعله لا يشغل انتباهه، و لا يصرف راتبه على الكراء بل يوفرها لسد إحتياجاته الأخرى .

الفرضية الأولى : هل تحقق الإدارة لمطالب العمال الاجتماعية و الاقتصادية فيزيد الرضا المهني .
جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب ساعات العمل و علاقته بالمستوى التعليمي .

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى ساعات التعليمي العمل
1 2%	-	-	1 5,3%	-	4سا
1 2%	-	-	1 5,3%	-	6سا
48 96%	03 100%	24 100%	17 89,5%	04 100%	8سا
50 100%	03 100%	24 100%	19 100%	04 100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين المستوى التعليمي وساعات العمل، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين يعملون مدة 8 ساعات في اليوم و التي تقدر بنسبة 96% يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى الثانوي بنسبة تقدر ب100% من مجموع 24 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين اللذين يعملون مدة 4 ساعات إلى 6 ساعات في اليوم، بنسبة تقدر ب2% يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى متوسط بنسبة تقدر ب 5,3% من مجموع 19 عامل، هذا راجع إلى العمل المنجز داخل المؤسسة "الورشات" فلا يحتاج إلى كفاءات وقدرات علمية كثيرة والالتحاق بالمؤسسة لا يتطلب شهادات جامعية، ورغم الظروف التي يعملون فيها، سواء كان من وسائل وآلات قديمة فالعمل فيها سهل فهو عملية تركيب الأجهزة، و مدة ساعات التي يعملون هي مدة قانونية، تطبق على كل عمال المؤسسة، فالعامل مجبر على العمل المدة المحددة له، فتعتبر كواجب عليه تنفيذها كما له حقوق داخل المؤسسة وله واجبات عليه، إلا أن المؤسسة تحترم المدة القانونية للعامل، إذ أن المؤسسة لا تقوم بإستغلال العامل سواء كان له مستوى عالي أو ليس له، و تدخل مفتشيه العمل لتسيير إجراءات العمال في المؤسسة أو خارجها، وتتضمن المؤسسة نظام داخلي خاص بها لتسيير الأعمال، فوجب على العامل الاطلاع على قانون العمل، لمعرفة كيفية

تسيير أموره سواء حقوق أو واجبات، والهدف الوحيد للعامل هو العمل والإنتاج للإرضاء لرغبات المستهلكين، أما العمال اللذين يعملون مدة 4سا إلى 6سا، هي نسبة ضئيلة جدا، عملهم يكمن في تقديم مساعدة للعمال المشرفين على الآلات، لا يعملون أعمال تتطلب معرفة عملية، كل هذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و تطويره.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الأجر و علاقته بساعات العمل.

ساعات العمل الأجر	4سا	6سا	8سا	المجموع
اقل من 18000 دج	-	-	02 %4,2	02 %4
من 18000 دج إلى 30000 دج	-	-	10 %20,8	10 %20
أكثر من 30000 دج	01 %100	01 %100	36 %75	38 %76
المجموع	01 %100	01 %100	48 %100	50 %100

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين ساعات العمل و علاقته بالأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل جهده المبذول ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بان الأجر، المتحصل عليه أكثر من 30000 دج تقدر بنسبة 76% تدعمها فئة المبحوثين الذين يعملون مدة 6ساعات في اليوم بنسبة تقدر ب 100% من مجموع 01 عامل،بينما نجد الذين يتقاضون اجر ما بين 18000 دج إلى 30000 دج بنسبة تقدر ب 20 % يدعمها فئة المبحوثين اللذين يعملون مدة 8 ساعات في اليوم بنسبة تقدر ب 20,8% من مجموع 48 عامل،أما اللذين يتقاضون اجر اقل من 18000 دج تمثل نسبة ضئيلة مقارنة بالأخرى تقدر بنسبة ب 4 %، تدعمها فئة المبحوثين الذين يعملون مدة 8ساعات في اليوم بنسبة تقدر ب 4,2% من مجموع 48 عامل، هذا عائد إلى أن المؤسسة لا تقوم بإستغلال العامل أكثر من المدة المحددة لساعات العمل و التي نص عليها القانون الوظيفي العمومي، لمدة تتمثل في 8 ساعات في اليوم ، وبما أن الأجر أيضا له علاقة بالحالة العائلية و الزيادة التي تقدمها الدولة كل سنة، وأقدمية العامل داخل

المؤسسة ، فكل ذلك يؤدي إلى زيادة الأجر الذي يتقاضاه العامل، وبما أن مدة 8 ساعات في اليوم هي مدة قانونية وجب على المؤسسة إحترامها وإتباعها و إلا سوف يعود عليها بالتأثير السلبي وأيضا على نفسية العامل فكل عامل في المؤسسة حر في إتخاذ قراره في ساعات العمل الإضافية، حيث يتقاضون أجر مقابل الزيادة فيها والذين يتقاضون أجر من 18000دج إلى 30000دج هم عمال ليسوا أرباب عائلات و ليس لهم أقدمية، معظمهم جدد في المؤسسة، فالأجر الذي نص عليه القانون أي الأجر المضمون القاعدي(SMG) هو 18000دج ، لكل عامل مبتدئ في عمله، وعليه الأجر لا يلبي لرغباتهم سواء للعازب أو المتزوج، أما العمال الذين يتقاضون اجر اقل من 18000دج، هو الذي توظفوا من وكالة تشغيل الشباب (ANM) أو مديرية النشاط الاجتماعي (DAS) هو الأجر المحدد لهم، و هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بإستغلال العنصر البشري(العامل) و بالرغم من أنه هو العنصر الحيوي و المحرك للمؤسسة فنجاحها و فشلها يتوقف عليه.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة الرضا عن العمل و علاقته بساعات العمل.

ساعات العمل الرضا عن العمل	4سا	6سا	8سا	المجموع
نعم	-	01 %100	32 %66,6	33 %66
لا	01 %100	-	16 % 33,3	17 %34
المجموع	01 % 100	01 %100	48 %100	50 %100

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين ساعات العمل و الرضا عن العمل،يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم راضين عن العمل بنسبة تقدر ب 66% تدعمها فئة المبحوثين الذين يعملون مدة 8ساعات في اليوم بنسبة تقدر ب 100% من مجموع 01عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم ليسوا راضين عن العمل داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب34% تدعمها فئة المبحوثين الذين يعملون مدة 4ساعات في اليوم بنسبة تقدر ب 100% من مجموع 01عامل،هذا يعود إلى رغبة العمال في العمل و الحصول على الأجر الذي يسمح و

يقضي كل احتياجاتهم اليومية، و تحسين مستواهم المعيشي ، ونظرا لمستواهم التعليمي الذي له تأثير سلبي في الحصول على الوظيفة ، سواء في القطاع أو الخاص ، بتطلبهم لشهادات مما يؤثر على العامل ، ومما يجبره على البقاء في العمل في المؤسسة ، وأيضا للظروف العملية التي يعمل فيها ، مما يجعلهم غير راضيين عن العمل ، و تأثير الظروف الفيزيائية من حرارة، وضوضاء، وإضاءة ،كل ذلك يسبب إزعاج للعامل و تؤثر لصحته ، و بالرغم من أن المؤسسة تقوم بتوفير كل الوسائل الوقائية و لكن بكمية قليلة ، فعمل العامل لمدة 6 ساعات في اليوم و تحت الظروف القاسية إلا انه راضي عليها، لأنه مجبر على ذلك ، وفق للقانون الذي تفرضه المؤسسة عليهم ، الا ان ساعات العمل قليلة مقارنة بساعات العمل المحددة له مما جعله راضي على ذلك، مقارنة بالغير الراضي عن العمل لان ساعات العمل قليلة 4ساعات فالأجر المدفوع عليه حسب مدة العمل، مما يؤثر عليه وأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق هدفها الوحيد و الأساسي هو نجاحها.

جدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب مدى توفر الأمن المهني و علاقته بالسن .

السن الأمن المهني	[35-25]	[45-35]	[55-45]	المجموع
نعم	19 %100	21 %87,5	06 %5,85	46 %92
لا	-	03 %12,5	01 %14,3	04 %8
المجموع	19 %100	24 %100	07 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لن العلاقة بين السن و مدى توفر الأمن المهني ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين ، الذين يرون بان هناك أمن مهني داخل المؤسسة والتي تقدر بنسبة 92% تدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [35-25]سنة بنسبة تقدر ب100% من مجموع 19 عامل ، بينما نجد نسبة تقدر ب8% هم فئة المبحوثين الذين يرون بان ليس هناك امن مهني داخل المؤسسة، تدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [55-45] سنة بنسبة تقدر ب14,3% من مجموع 07 عامل ، هذا عائد إلى أن الأمن المهني يلعب دور مهم،

و يقوم بمهامه على أحسن وجه، و سعيه بكل مجهداته للدفاع عن عمال المؤسسة، فهو ضروري لحمايتهم من أخطار المهنية سواء كان داخل المؤسسة، أي من حوادث العمل التي قد يتعرض عليها أثناء أدائه لعمله، أو من خارج المؤسسة، و أيضا يقوم بنقل العمال الذين يعملون مدة الساعات الإضافية أي أكثر من 8 ساعات في اليوم، لعدم توفر المؤسسة لنقل عمالي والذي له تأثير سلبي عليه و بالتالي يساهم في إنتاج المؤسسة، أما الذين يرون بان ليس هناك امن مهني في المؤسسة ، هذا راجع إلى عدم معرفتهم لأهميته ، أو لعدم توفره بكثرة أو تدخل الغير السريع لهم أثناء وقوع أي ضرر في المؤسسة ، فانه يقوم بوظيفة الدفاع و حماية العامل من الأخطار التي يواجهها في موقع العمل فان مسؤوليته هي مسؤولية جميع العاملين، بغض عن مستواهم التعليمي إلا انه يقوم بوظيفته بشكل مباشر، و بالرغم من العمال ذو أقدمية في المؤسسة إلا أنهم يرون بأنه غير كافئ بالحجم المناسب منذ دخولهم إلى المؤسسة فان الأخطار التي يتعرضون لها فالأمن المهني لا يقوم بدوره بشكل فعال مما قد يؤثر على المؤسسة.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن العمل وعلاقته بالأمن المهني.

الأمن المهني الرضا عن العمل	نعم	لا	المجموع
نعم	31 %67,4	02 %50	33 %66
لا	15 %32,6	02 %50	17 %34
المجموع	46 %100	04 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين توفر الأمن المهني و علاقته برضا العمال عنه ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين يرون بأنهم راضيين عن العمل والتي تقدر بنسبة 66% يدعمها فئة المبحوثين اللذين يرون بأن الأمن المهني متوفر بنسبة تقدر ب 67,4% من مجموع 04، بينما نجد فئة المبحوثين اللذين هم غير راضيين عن العمل بنسبة تقدر ب 34% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بأن الأمن المهني غير متوفر في المؤسسة بنسبة تقدر ب 50% من مجموع 46، هذا عائد أن العمال راضيين عن العمل في المؤسسة و لتدخل الأمن و

دوره في حمايتهم ووقاية العامل من المشاكل والأخطار التي يتعرض لها أثناء أدائه للعمل أو خارج المؤسسة وبالتالي أداء العمل بالطمأنينة و المساهمة في زيادة إنتاجية مؤسسة، أما الذين يرون بأنهم غير راضيين عن العمل راجع تعرضهم لموقف أو خطر وعدم التدخل السريع للأمن المهني وأنه يساهم في حمايتهم، والسعي لدفاع عنه، فواجبه محتوم عليه من أجل إقناع العامل لدوره و مكانته في المؤسسة وإرضاء العامل له. جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب توفر وسائل الوقاية المهنية و علاقته بالظروف الفيزيائية وتأثيرها على الأداء.

ظروف الفيزيائية وتأثيرها على الأداء توفر وسائل الوقاية المهنية	نعم	لا	المجموع
نعم	42 %91,3	04 % 100	46 %92
لا	04 %8,7	—	04 %8
المجموع	46 %100	04 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين تأثير الظروف الفيزيائية على الأداء و علاقته بتوفر وسائل الوقاية المهنية، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين يرون بان الظروف الفيزيائية تؤثر على الأداء بنسبة تقدر بـ 92% يدعمها فئة المبحوثين اللذين يرون بأن المؤسسة لا توفر وسائل الوقاية المهنية بنسبة تقدر بـ 100% من مجموع 04 عامل بينما نجد فئة المبحوثين اللذين يرون بان الظروف الفيزيائية لا تؤثر على أدائهم بنسبة تقدر بـ 8% يدعمها فئة المبحوثين أن وسائل الوقاية المهنية غير متوفرة بنسبة تقدر بـ 8,7% من مجموع 46 عامل، هذا عائد إلى الظروف الفيزيائية تؤثر على أداء العامل سواء من حرارة أو ضوضاء أو إضاءة وعلى صحتهم و على المؤسسة في أن واحد و لعدم توفر المؤسسة لوسائل الوقاية المهنية مما يؤثر أكثر على العمل وعلى الإنتاج أما العمال اللذين يرون بان الظروف الفيزيائية لا تؤثر على الأداء و هذا لامتلاكهم لوسائل الوقاية المهنية، إلا أن المؤسسة توفرها و لكن ليس بالحجم الكافي و بالرغم من

العمل تحت هذه الظروف و عدم توفر وسائل الوقاية المهنية يؤثر سلبا على صحة العامل ،إلا انه يسعى إلى تحقيق هدف المؤسسة و لا يراعي نتائج عدم توفره للوسائل،إلا أنها لها أهمية كبيرة في مساهمة لحماية العامل من الأخطار التي يتعرض لها ، فوجب عليه توفره لسدات الاذن نتيجة للأصوات الناتجة من الآلات القديمة.

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن العمل و الخدمات الصحية متوفرة.

الخدمات الصحية متوفرة	نعم	لا	المجموع
نعم	33 %70,2	-	33 %66
لا	14 %29,8	03 %100	17 %34
المجموع	47 %100	03 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين توفر الخدمات الصحية و الرضا عن العمل ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم راضيين عن العمل بنسبة تقدر ب66% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بان المؤسسة توفر لهم الخدمات الصحية بنسبة تقدر ب70,2% من مجموع 47، بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم غير راضيين عن العمل بنسبة تقدر ب34% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بان الخدمات الصحية ليست متوفرة بنسبة تقدر ب 100% من مجموع 03، هذا عائد إلى أن المؤسسة تهتم بصحة العامل و سلامته، وتقديم الإسعافات الأولية السريعة أثناء تعرضه لحادث عمل ، فصحّة العامل أساس الأول لنجاح العمل و بالتالي نجاح المؤسسة يتوقف على صحة العامل و بالتالي الزيادة في الإنتاج، و تحقيق رضا العامل لعمله أما العمال غير راضيين عن العمل وعن الخدمات الصحية هذا راجع إلى أن العمال يرون بان الخدمات الصحية غير متوفرة بكمية المطلوبة ، إلا أن طبيب يستوجب أن يكون كل يوم و ليس كل أسبوع،و أن الإسعافات المقدمة غير كافية و أن أي عامل يمكن أداها ، أثناء و وقوع حادث ، مقارنة بالأخطار التي قد يتعرض لها العامل نتيجة للعمل داخل الورشة ، تتطلب الإسعافات الأولية و السريعة و لكن يرون العكس ، و بالرغم من أن العمال يجرون فحوصات كل شهر إلا أنهم غير

مقتنعين بها والتدخل الغير الكافي لهم، فصحتهم وسلامتهم هي الأساس الأول، إلا أن الأدوية تتوفر بكميات قليلة، فوجب على الإدارة زيادة في الخدمات الصحية، لأخذ إحتياجات من حوادث العمل .
جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن العمل و علاقته بالضمان الاجتماعي.

الرضا عن العمل / الضمان الاجتماعي	نعم	لا	المجموع
نعم	32 %68,1	01 %33,3	33 %66
لا	15 %31,9	02 %66,7	17 %34
المجموع	47 %100	03 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين الضمان الإجتماعي و الرضا عن العمل ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم راضيين عن العمل بنسبة تقدر ب 66% يدعمها فئة المبحوثين الذين هم مستفيدين من الضمان الاجتماعي بنسبة تقدر ب 68,1% من مجموع 47، بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم غير راضيين عن العمل بنسبة تقدر ب 34% يدعمها فئة المبحوثين الذين هم غير مستفيدين من الضمان الاجتماعي بنسبة تقدر ب 66,7% من مجموع 03، هذا عائد إلى أن المؤسسة تمنح لعمالها ضمانات اجتماعية أي حماية العامل و توفير له الاحتياطات اللازمة التي قد تؤدي به إلى التخلي عن العمل سواء من حادث عمل قد يتعرض له أو سبب آخر ، أو إجازة مرضية كل ذلك تدفع له من طرف صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ، أو أثناء خروجه لسن التقاعد ، و بالتالي استقرار العامل لعمله، كل ذلك نص عليه القانون، أما غير راضيين هم عمال مبتدئين للعمل، فتوفرها المؤسسة في الوقت المحدد لهم فالأمر راجع إلى الدولة فالمؤسسة تنفذ فقط، فيمنح لكل عامل ضمان اجتماعي وتأمينات إجتماعية، منذ بدايته لعمله، لحمايته وعدم مواجهة بيئة عمل غامضة وعدم مواجهة مشاكل وتوفير كل الاحتياطات اللازمة من أجل إرضاء العامل لعمله، فتعتبر كصندوق إحتياطي للعمال يلجأ إليه أثناء الضرورة .

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب فترات التدريب المهني و علاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي فترات التدريب المهني
21 %42	02 %66,7	10 %41,7	6 %42,1	1 %25	نعم
29 %58	01 %33,3	14 %58,3	11 %57,9	3 %75	لا
50 %100	03 %100	24 %100	19 %100	4 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين المستوى التعليمي و فترات التدريب المهني فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن ليس هناك فترات التدريب المهني و التي تقدر ب 58% تدعمها فئة المبحوثين ذو المستوى الابتدائي بنسبة تقدر ب 75% من مجموع 4 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون بأن هناك فترات للتدريب المهني بنسبة تقدر ب 42% يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر ب 66,7% من مجموع 03 عامل، هذا عائد إلى المؤسسة لا توفر فترات تدريبية لكل العمال رغم معظمهم ذو مستوى ضعيف فهو يحتاج لمعرفة ووقت وتزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تمكنهم من أداء العمل بشكل فعال واحتلاله لمكانة عمل مناسبة له ولكنها توفرها لفئة الذين ذو مستوى عالي و على الرغم من أن لهم معرفة حول كيفية تسيير الأمور و تميزهم بالسرعة في الفهم و سعيهم لمعرفة أكثر ، فالتدريب مهم في المؤسسة مهما كان مستواهم ، و لعدم تعرض العامل إلى أخطار ، و معرفة العمل الممارس قبل انجازه ، وكافة المعلومات حوله، تجنباً من تعرضه لحادث عمل ، فالتدريب إلا تقنية يستمد إليها كل عامل مبتدئ لعمله، من أجل المعرفة التامة لأمر العمل وكيفية المساهمة والإنتاج ، مما يحقق رضا العامل، فبواسطته يتعرف العامل على أمور أسبقية عن عمله المراد إنجازه، إلا أن المعنيين بالأمر هم عمال المبتدئين للعمل و ذو مستوى ضعيف ، لصعوبتهم في المعرفة السريعة للعمل ، مما يؤثر عليهم، و لكن في المؤسسة يظهر العكس، هدفها هو الإنتاج و لا تراعي المهام الأخرى .

جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة الرضا عن العمل و علاقته بفترات التدريب المهني.

المجموع	لا	نعم	فترات التدريب الرضا عن العمل
33	19	14	نعم
%66	%65,5	%66,7	
17	10	7	لا
%34	%34,5	%33,3	
50	29	21	المجموع
%100	%100	%100	

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين فترات التدريب المهني و الرضا عن العمل ، يتضح لنا أن الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين هم راضيين عن العمل بنسبة تقدر ب 66% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بان فترات التدريب متوفرة في المؤسسة بنسبة تقدر ب 66,7%، من مجموع 21 عامل،بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم غير راضيين عن العمل بنسبة تقدر ب 34% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بان المؤسسة لا توفر فترات للتدريب المهني بنسبة تقدر ب 34,5% من مجموع 29 عامل، هذا عائد إلى أن العمال راضيين عن العمل في المؤسسة سواء من توفيرها لفترات تدريبية، والتي تعتبر وسيلة لتغييره منصب على أحسن ما كان عليه و لها أهمية للعامل، واكتشافه لمعلومات ، مما يساعد على تطوير مهاراته من أجل أدائه لعمله بشكل فعال في كيفية إستخدام الآلات و كل ما يتعلق بالعمل، هذا يحقق له الرضا عن عمله، أما العمال الذين هم غير راضيين للعمل أو للتدريب المهني راجع إلى عدم سعيهم إلى معرفة أكثر في تسيير أمور العمل، خاصة فيما يخص تسيير الآلات، فعملها وجب تدريب عليه لأنها قد تعود بالضرر على صحتهم، فرضا العامل لعمله و على فترات التدريب المهني، فهو يعتبر شيء ناجح في أن واحد، لأنهم يقومون بمهمتين في نفس الوقت، إكتشاف و نجاحه وإستقراره في عمله، فلا يمكن أن يكون رضا العامل عن عمله دون تدريب على الوسائل المستعملة فيه ، فهما في علاقة تكامل بين كلا من الرضا عن العمل و التدريب المهني ، من اجل مصلحة العامل و نجاحه .

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الإنتاج داخل المؤسسة وعلاقته بالظروف الفيزيائية

الظروف الفيزيائية	تأثير الإنتاج داخل المؤسسة	نعم	لا	المجموع
نعم	36	03	39	%78,3
لا	10	01	11	%21,7
المجموع	48	04	50	%100

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين تأثيرها الإنتاج داخل المؤسسة بالظروف الفيزيائية يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن الإنتاج يتأثر التي تقدر بنسبة %78 تدعمها فئة المبحوثين الذين يرون أن الظروف الفيزيائية تؤثر عليه بنسبة تقدر ب%78,3، من مجموع 48 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون بأن الإنتاج لا يتأثر بنسبة تقدر ب%18,22 تدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بأنها تؤثر عليه الظروف الفيزيائية بنسبة تقدر ب %25 من مجموع العام 04 عامل، دال على أن الإنتاج يتأثر بالظروف الفيزيائية مما يؤثر على أداء العامل لعمله فلا يمكن لهم العمل تحت ظل ظروف غير ملائمة لهم من حرارة و ضوضاء الناتجة عن صوت الآلات القديمة التي تسبب لهم نقص في السمع وهذه الظروف تسبب لهم حوادث و يتعرضون إلى صعوبات و عراقيل لا تسمح لهم بالأداء، و بالرغم من وجود و سائل الوقاية المهنية إلا أنها غير كافية لكل العمال فقد تتوفر له وسائل حماية واحدة سواء من القفزات أو سدادات الأذن و غيرها ، أما العمال الذين لا تؤثر لا على الإنتاج و لا على الأداء هذا عائد إلى تحملهم لظروف العمل و أقدميتهم في المؤسسة أي تعودهم على ذلك ، و إنما يسعون إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية ، ولا يراعي الجانب السلبي له ، فمعظم العمال يطالبون الإدارة أن تحقق لهم هذا المطلب الأساسية لهم بتزويدهم وسائل الوقاية بكثرة من اجل أداء العمل . فكلما زاد تأثير ظروف الفيزيائية

على العامل مما يؤدي به إلى عدم إنجازه لأدائه على أحسن نوعية، ففي بعض الأحيان يفقد السيطرة نتيجة لضغط الظروف عليه وعدم تحمله لذلك ،مما يسبب مشاكل فيعرقل الإنتاج بالدرجة الأولى .
جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن العمل و علاقته بتأثير الظروف الفيزيكية على الأداء.

المجموع	لا	نعم	تأثير الظروف الفيزيكية ر على الأداء
			الرضا عن العمل
33 %66	02 %50	31 %67,4	نعم
17 %34	02 %50	15 %32,6	لا
50 %100	04 %100	46 %100	المجموع

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين الظروف الفيزيكية بتأثيرها على الأداء و الرضا عن العمل ، فيتضح لنا أن الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم راضيين عن العمل بنسبة تقدر بـ 66% يدعمها فئة المبحوثين الذين يعملون في ظروف فيزيكية مما يجعلها تؤثر على أدائهم بنسبة تقدر بـ 67,4% من مجموع 46 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم غير راضيين عن العمل بنسبة تقدر بـ 34% يدعمها فئة المبحوثين الذين لا تتأثر فيهم الظروف الفيزيكية على أدائهم بنسبة تقدر بـ 50%، من مجموع 04 عامل هذا راجع إلى أن الظروف التي يعمل فيها داخل الورشة بحيث أنها غير ملائمة للعمل فهناك نقص الضوء و ارتفاع درجة الحرارة و هناك أصوات آلات التي تؤدي إلى إصابتهم بأمراض مما تسبب لهم بحوادث العمل كالحروقات ، فمعظم العمال يشكون من الأوضاع المزرية لهم ، بالرغم من كل هذه العوائق و الصعوبات التي يواجهها العمال إلا أنهم يعملون ، بكل جهد و إتقان كما أن الغير راضيين عن العمل و أن الظروف الفيزيكية لا تؤثر على أدائهم أن تسيير أمور المؤسسة و عدم تحقيق الإدارة لمطالبهم السبب الذي جعلهم يشعرون بعدم الرضا و مشاكل أخرى داخل المؤسسة ، إلا أن العمل في ظروف فيزيكية تعودوا على ذلك ،و بالرغم من أن الظروف تؤثر على أدائهم و أيضا على إنتاج المؤسسة.

جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب تلبية الإدارة للمطالب الاجتماعية و علاقته بالسن

السن تلبية الإدارة للمطالب الاجتماعية	[35-25]	[45-35]	[55-45]	المجموع
نعم	06 %31,6	09 %37,5	04 %57,1	19 %38
لا	13 %68,4	15 %62,5	03 %42,9	31 %62
المجموع	19 %100	24 %100	07 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين السن و تلبية الإدارة للمطالب الاجتماعية ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بان الإدارة لا تلبي للمطالب العمال الاجتماعية بنسبة تقدر ب62% يدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [35-25] بنسبة تقدر ب68,4% من مجموع 19 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون بان الإدارة تلبي للمطالب بنسبة تقدر ب38% يدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-55] بنسبة تقدر ب57,1% من مجموع 07 عامل، هذا عائد إلى فئة المبحوثين الذين يرون بان الإدارة تلبي هم عمال ذو أقدمية في المؤسسة ، و إذن أن تتوفر لهم وسائل الوقاية لامتلاكهم لها، من سنة الدخول و تعودهم على ظروف العمل، و الترقية نتيجة لخبرته لمجال العمل و التدريب المهني أيضا وغيرها من الأمور عكس فئة الأخرى فهم فئة الشباب خاصة الأجر و ظروف العمل التي لا يمكن تحملها و العمل فيها والأمن المهني الغير المتوفر بكثرة ، و غيرها من المشاكل التي يعاني منها ، فالأولوية دائما تعطى لذو أقدمية في المؤسسة، و تأقلمهم على الأوضاع بما أن عمال المؤسسة ذو مستوى متكافئ، فالإدارة وجب عليها تلبية مطالب كل عمالها سواء لعمال مبتدأ لعملة أو ذو أقدمية فيه، فاعتباره الركيزة الأساسية و عنصرا فعال للإنتاج ،فوجب الاهتمام به من أجل تحقيق الأهداف.

جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن الإدارة وعلاقته بمدى تحقيقها لمطالب العمال الاجتماعية.

تحقيق الإدارة للمطالب الاجتماعية الرضا عن الإدارة	نعم	لا	المجموع
نعم	19 %100	06 %19,4	25 %50
لا	—	25 %80,6	25 %50
المجموع	19 %100	31 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين تحقيق الإدارة للمطالب الاجتماعية والرضا عن الإدارة ، فيتضح لنا أن الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم راضيين عن الإدارة بنسبة تقدر ب 50% تدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بأنها لا تحقق لهم مطالبهم الاجتماعية بنسبة تقدر ب 80,6% من مجموع 31 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم راضيين عن عمل الإدارة بنسبة تقدر ب 50% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بأنها تلبي لمطالبهم الاجتماعية بنسبة تقدر ب 100% من مجموع 19 عامل، هذا دال على أنها تقوم بالاستهزاء لمطالب عمالها خاصة الاجتماعية منها فاعلم العمال يشكون من نقص وسائل الوقاية المهنية نتيجة للظروف الفيزيكية التي يعملون فيها وأنها ضرورية لكي لا تعود عليه بالضرر على صحتهم وعلى المؤسسة في أن واحد، إذ أنها لا تلبي لهم احتياجاتهم و لا توفر لهم الجو المناسب للعمل، و بالرغم من أنها هي الركيزة الأساسية في المؤسسة، فهي تسعى إلى تحقيق هدف واحد هو تطوير الإنتاج و إرضاء رغبات المستهلكين، و تهمل الجانب الأساسي و هو العامل ورغم أهمية وجوده داخل المؤسسة، فلا تهتم بأوضاع العامل، أما راضيين هم الذي يرون بأن الإدارة تلبي لهم مطالبهم الاجتماعية معظم العمال ذو أقدمية في المؤسسة أي وفرت لهم التأمينات الاجتماعية ووسائل الوقاية المهنية كل ذلك يجعلهم راضيين عنها ، فالشيء المهم لها هو تحقيق الأرباح وزيادة إنتاجية .

جدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الأجر و علاقته بالمستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	الأجر	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
أقل من 18000 دج	-	01	01	01	-	2
من 18000 دج إلى 30000 دج	2	6	2	2	-	10
أكثر من 30000 دج	2	12	21	03	38	76
المجموع	4	19	24	03	50	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين المستوى التعليمي و الأجر يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين يتقاضون أجر أكثر من 3000 دج بنسبة تقدر ب 76% يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر 100% من مجموع 03 عامل، بينما نجد فئة المبحوث الذين يتقاضون أجر ما بين 18000 دج إلى 30000 دج بنسبة تقدر ب 20% يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى ابتدائي بنسبة تقدر ب 50% من مجموع 04 عامل، هذا دال على الأجر الذي يتقاضاه العامل في عمله و بالرغم من العمل واحد و تحت ظروف عمل غير ملائمة إلا أن المستوى له تأثير على ذلك ، فيتم حسب رتبته ودرجات مستواه التعليمي فكلما كان المستوى عالي كان الأجر أكثر، مما يؤثر على العامل و يدفعه للعمل أكثر ، و لان الأجر هو شغل كل عامل فالرفع منه يزيد من معنوياته لأداء العمل ، و معظمهم ذو أرباب عائلات و الشيء الوحيد و الدافع لزيادة الأجر، فالمستوى التعليمي له تأثير سلبي للعامل، فالمؤسسة تقوم بتوفير كل الإحتياجات إلا أن الزيادة في الأجر هي ليست المعنية به، و بالتالي الأجر و المستوى التعليمي في علاقة تكاملية من تحقيق رضا العامل.

جدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب كفاية الأجر وعلاقته بعدد الأولاد .

عدد الأولاد / كفاية الأجر	01	02	03 و أكثر	المجموع
نعم	08 100	-	-	08 %16
لا	-	08 %100	10 %100	18 %36
المجموع	08 % 100	08 %100	10 %100	*26 %52

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين عدد الأولاد و كفاية الأجر، فيتضح لنا أن الاتجاه يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأنه لا يلبي الاحتياجات اليومية بنسبة تقدر ب 36% يدعمها فئة المبحوثين الذين لهم ولدين أو ثلاث أولاد بنسبة تقدر ب 100% من مجموع 10 عامل بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون بأنه يلبي احتياجات بنسبة تقدر ب 16%، يدعمها فئة المبحوثين الذين لهم ولد واحد بنسبة تقدر ب 100% من مجموع 08 عامل، هذا عائد إلى حياة اليومية التي يعيشها الفرد و أسعار الأسواق المرتفعة، من يوم إلى آخر، و بالرغم من أن الدولة في بعض الأحيان تتحكم في الأسواق إلا أن الأجر لا يلبي احتياجات خاصة أولادهم، سواء تعلق الأمر بالاحتياجات المدارس أو الحياة المعيشية، و رغم تدخل الحكومة في المدارس بالمساعدات التي تقدمها في بداية السنة الدراسية إلا أنها غير كافية، إضافة إلى تبذير العمال الأجر في مصاريف خاصة به و غير من ذلك، وأذواق أولادهم الكثيرة، هذا دال إلى عدم اللحاق في تلبية لكل الإحتياجات و أن الأجر لا يكفي، فوجب على المؤسسة مساعدة العمال من كل النواحي سواء الاقتصادية بالزيادة في الحوافز المادية التي تقدمها و غيرها، من أجل إرضاء العامل لعمله، و بالتالي إرضاء العامل لأولادهم و بالتالي نجاح المؤسسة و نجاح المجتمع، و ذا لم تلبي احتياجات الأولاد، قد تعود بالضرر على الأفراد من ناحية وعلى الأسرة ، من ناحية ثانية، و ظهور مشاكل لا يمكن إيجاد لها حل ، و بالتالي ما يؤدي إلى فساد المجتمع ، و بناء مستقبل فاشل ، أما العمال الذين يرون بان الأجر يلبي الاحتياجات عائد إلى عدد أولادهم القليل.

* تقلص العدد إلى 26 لأنه تم حذف الغير المتزوجين

جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب نوعية الحوافز و علاقته بساعات العمل .

ساعات العمل / نوعية الحوافز	4سا	6سا	8سا	المجموع
مادية	-	-	6 % 12,5	06 %12
فردية	-	-	40 %83,3	40 %8
جماعية	01 %100	01 %100	02 %4,2	04 %8
المجموع	01 %100	01 %100	4 %100	50 %100

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين ساعات العمل و الحوافز فيتضح لنا أن الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن الحوافز التي يقدمها المؤسسة هي مادية بنسبة تقدر بـ 12%، يدعمها فئة المبحوثين الذين يعملون مدة 8 ساعات في اليوم بنسبة تقدر بـ 12,5% من مجموع 4 عمال، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون بأن الحوافز المتحصل عليه هي فردية بنسبة تقدر بـ 8% يدعمها فئة المبحوثين الذين يعملون مدة 8 ساعات في اليوم بنسبة تقدر بـ 83,3% من مجموع 04 عمال، هذا دال إلى أن الحوافز تعتبر كعنصر ايجابي ، على العامل حيث تساعده على أداء العمل بإتقان ، من أجل إرضاء المستهلك ، و على أساس المدة المحددة للعمل، و إذا تم اكتفاءها أي ساعات العمل فتحقق له رفاهية خاصة المادية و أن العمال كلهم يتحصلون على الحوافز المادية، إلا أنهم يرونها بأنها قليلة، مما تجعلها في بعض الأحيان من تحسين أو زيادة في أجرته فوجب على المؤسسة الاستمرار في توفير و تقديم الحوافز للعمال، و أستممرارها كل سنة من أجل رفع أداء العامل إلى أحسن ما كان عليه، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و تطويرها والسعي إلى إحتلال المؤسسة لمكانة ليست دولية، فنجاحها هو نجاح المجتمع و توفير مناصب شغل جديدة و القضاء على مشكل البطالة . إلا أنها تركز على الحافز المادي

للعمال و أمهملت الجانب الرئيسي له هو الحافز المعنوي للعمال، فهو جانب المهم له سواء من كل الاحترام بين العمال فيما بينهم أو المشرفين عليهم كل ذلك يؤثر على العامل و على أدائه للعمل .

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن العمل و علاقته بالحوافز .

الحوافز الرضا عن العمل	مادية	فردية	جماعية	المجموع
نعم	16 %66,7	12 %60	05 %83,3	33 %66
لا	08 %33,3	08 %40	01 %16,7	17 %34
المجموع	24 % 100	20 %100	06 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين الحوافز و الرضا عن العمل ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم راضيين عن العمل بنسبة تقدر بـ 66%، يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بأن الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي حوافز جماعية بنسبة تقدر بـ 83,3% من مجموع 06 عمال، بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم غير راضيين عن العمل بنسبة تقدر بـ 34% يدعمها فئة المبحوثين الذين تحصلوا على الحوافز الفردية بنسبة تقدر بـ 40% من مجموع 20 عامل، هذا راجع إلى أن عمال المؤسسة مقتنعين بالحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ونظرا للعمل و الجهد المبذول لإنجازه و ظروف عمل غير ملائمة إلا انه راض عن العمل و عن الحوافز إلا أن الحوافز تعتبر أساسية و ضرورية للعمال إلا أن المؤسسة توفرها لكل العمال بالتساوي وفي بعض الأحيان تقدم لهم حوافز مادية ، كالأجر فيعمل العامل على تحسين أدائه ، و بالتالي زيادة مردودية الإنتاج، وأنها كحوافز لنواتج العمل في شكل كميات أو تحسين جودة الإنتاج و بالتالي تحقيق أرباح ،أما غير راضيين عن العمل فبرئيتهم فوجب على المؤسسة توفير لهم الحوافز المعنوية و ليست المادية أي الاحترام بين العمال أو المشرف عليهم ، أي إعطاء لكل واحد حقه و العدالة فيما

بينهم ، و تسعى إلى تحقيق التعاون فيما بينهم و تحقيق الرفاهية لهم بتحسين أوضاعهم العملية ، و بالتالي تحقيق الاكتفاء الذاتي لها .

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الإستفادة من الترقية و علاقته بالمستوى التعليمي .

المستوى الترقية التعليمي في المؤسسة	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	04 %100	15 % 78,9	17 %70,8	03 %100	39 % 78
لا	-	04 %21,1	07 %29,2	-	11 %22
المجموع	04 %100	19 %100	24 %100	03 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين و المستوى التعليمي و الترقية ، يتضح لنا أن الإتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن هناك ترقية في المؤسسة بنسبة تقدر ب78%، يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى جامعي بنسبة تقدر ب100% من مجموع 04 عامل بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون بأن ليس هناك ترقية في المؤسسة بنسبة تقدر ب22%، يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى ثانوي بنسبة تقدر ب29,2% من مجموع 24 عامل، هذا راجع إلى أن معظم العمال تم ترقيتهم منذ دخولهم إلى المؤسسة و أن الترقية تتم من سنة إلى أخرى ، حيث أن للمستوى التعليمي له دور في ذلك، سواء من حيث أدائه أو مهاراته و معرفته للعمل و سرعته في التأقلم مع منصب جديد، و بالرغم من أن طبيعة العمل المنجز لا يحتاج إلى مستوى عالي وتركيز وانتباه أثناء العمل فإن أقدمية العامل له تأثير على ذلك، فالترقية تدفع للعامل لأداء أحسن و السعي إلى احتلاله لمنصب أفضل الذي كان عليه، وتشجعه على التطور من حيث قدراته، و الرفع من مردودية المؤسسة، أما غير راضيين للترقية ذو مستوى ثانوي فهم يحتاج إلى وقت من أجل إتمامه وإذا تمت ترقيته في منصب غير المنصب المستحق فقد تعود عليه بالضرر و على المؤسسة.

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن العمل والاستفادة من الترقية .

المجموع	لا	نعم	الاستفادة من الترقية / الرضا عن العمل
			نعم
16 %32	01 %9,4	15 %38,5	نعم
34 %68	10 %90,9	24 %61,5	لا
50 %100	11 %100	39 %100	المجموع

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين الاستفادة من الترقية و الرضا عن العمل ،يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم غير راضيين عن العمل بنسبة تقدر ب68% يدعمها فئة المبحوثين الذين هم غير مستفيدين من الترقية بنسبة ب90,9% من مجموع 11 عامل،بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم راضيين عن العمل بنسبة تقدر ب32% يدعمها فئة المبحوثين الذين هم مستفيدين من الترقية بنسبة تقدر ب38,5% من مجموع 39 عامل، هذا دال على أن العمال الغير الراضيين عن العمل ولأن الترقية لا تتم على أساس الخبرة إنما تتم على أساس المعرفة فيما بينهم أي المشرف عليهم و لا يراعي المهارات و الكفاءات التي يمتلكها العامل المناسب للمنصب، ولا المجهودات التي يبذلها العامل عند إنجاز مهامه أو خبرته المعرفية في العمل و كفاءاته و تحديد الدقيق لمواصفات الفرد المناسب للإحتلاله منصب معين ،فالراضيين عن العمل و هم الذين وفرت لهم المؤسسة ترقية أو غيرها من الأمور والمساهمة في رفع من أدائهم وبذلك يسعون إلى تحسين 117إنتاج . الترقية فاغلبهم ذو أقدمية في المؤسسة فوجب عليهم الحصول على ترقية ملائمة لهم .

جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب تلبية الإدارة لمطالب الاقتصادية وعلاقته بالسن

السن تلبية الإدارة للمطالب الاقتصادية	[35-25]	[45-35]	[55-45]	المجموع
نعم	06 %31,6	06 %37,5	04 %57,1	16 % 32
لا	13 %68,4	15 %62,5	03 %42,9	34 %68
المجموع	19 %100	24 %100	07 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين السن و علاقته بتلبية الإدارة للمطالب الاقتصادي، يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون أن الإدارة لا تلبي لهم المطالب الاقتصادية بنسبة تقدر ب 68% تدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [25-35] سنة بنسبة 68,4% من مجموع 19 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تلبي لهم لمطالبهم الاقتصادية بنسبة تقدر ب 32%، تدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-55] سنة بنسبة 57,1% من مجموع 07 عامل، هذا راجع إلى أن أغلب العمال غير راضيين عن عمل الإدارة بحيث لا تلبي مطالبهم الاقتصادية، سواء كان الأمر يتعلق بالآجر أو الترقية أو غير ذلك فالإدارة تلبي للعمال الذين لديهم أقدمية في المؤسسة، و لها أهمية عندهم فترفع من أجورهم و تحقيق لهم الترقية و توفير لهم التعويضات و المكافآت و الحوافز المتمثلة في المادية فلكن لا يمكن لها أن تلبي مطالب كل العمال فأغلبهم يشكون من عمل الإدارة لأنها لا توفر لهم الأجر الكافي ولا توفر لهم التعويضات و لا تقدم لهم حوافز تدفعهم للعمل بجهد و لا مكافآت، لهذا فالعمال خاصة الجدد داخل الورشات صرحوا بأن الظروف غير ملائمة ولا تساعد على العمل فالإدارة لا تقوم بعملها على أحسن وجه و لا وجود أماكن أخرى يعملون فيها كما هذه المؤسسة فهم يعملون فقط لنقص أماكن العمال فيفضلون تلك الظروف بالرغم من قسوتها و استهزاء الإدارة بهم حتى لا يتعرضون للبطالة، فيطلبون بكامل مطالبهم إلى الإدارة و ينتظرون حسن عمل الإدارة لتلبية مطلبهم التي حق لا يجب للاستهزاء به.

جدول رقم (28) : توزيع أفراد العينة حسب تلبية الإدارة لمطالب العمال الاقتصادية و علاقته بالمستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
تلبية الإدارة للمطالب الاقتصادية					
نعم	02 %50	7 %36,8	06 %25	1 %33,3	16 %32
لا	02 %50	12 %63,2	18 %75	02 %66,7	34 %68
المجموع	04 %100	19 %100	24 %100	03 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين المستوى التعليمي و علاقته بتلبية الادارة لمطالب الاقتصادية، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بان الإدارة لا تلبي لمطالبهم بنسبة تقدر بـ 68%، يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 75% من مجموع 24 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون بأنها تلبي لمطالبهم بنسبة تقدر بـ 32% يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى ابتدائي بنسبة تقدر بـ 50% من مجموع 04 عامل، هذا راجع إلى أن الإدارة توفر كل الظروف الاقتصادية للعامل ذو مستوى ابتدائي ، إلا أنها توفر الظروف للعامل المكانية التي يستحقها داخل المؤسسة ، و أيضا توفر له الترقية و تحفزه للعمل أكثر عن طريق تقديم المكافآت و التعويضات كالعامل الذي له مستوى عالي إذن أنها لا تقوم بالتفرقة بين العمال كلهم متساويين، أما الذين يرون بان المؤسسة لا تلبي إذ أنها لا تقوم بأدوارها و مسؤولياتها ، التي يريدون الحصول عليها على مقابل أدائهم، و لا يستفيدون من الحوافز المادية بكميات كثيرة ولكن عبارة عن قيمة مالية فقط، أما المعنوية فلا توجد في المؤسسة لا بين العمال فيما بينهم و لا المشرف عليهم و على الإدارة ، بحيث الحوافز تلعب دورا هاما، في رفع الأداء فكلما زادت مقادير الحوافز، زادت أثرها في تحريك دافعية العامل للحصول عليها ، فأعداد نظام الحوافز الفعال يعني الوصول إلى تحقيق

أهداف المؤسسة ، إذن أنهم ليسو ذو مستوى عالي ، فيحتاجون إلى التدريب بتزويدهم المهارات و المعلومات التي يحتاجونها لتحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (29): توزيع أفراد العينة حسب الرضا عن الإدارة و علاقته بمدى تحقيقها للمطالب الاقتصادية.

المجموع	لا	نعم	تحقيقها للمطالب الاقتصادية الرضا عن الإدارة
21 %42	07 %20,6	14 %87,5	نعم
29 %58	27 %79,4	02 %12,5	لا
50 %100	34 %100	16 %100	المجموع

نلاحظ من خلال السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين الرضا عن الإدارة و مدى تلبيةها لمطالب العمال الاقتصادية فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم غير راضيين عن الإدارة بنسبة تقدر بـ 58% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بان الإدارة لا تلبى لمطالب العمال الاقتصادية بنسبة تقدر بـ 79,4% من مجموع 34 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم راضيين عن الإدارة بنسبة تقدر بـ 42%، يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بان الإدارة تلبى لمطالب الاقتصادية بنسبة تقدر بـ 87,5% من مجموع 16 عامل، هذا عائد إلى أن المؤسسة تهمل الجانب الإنساني أي العامل ولا تسعى إلى تحقيق مطالبه، بالرغم من أن مطالب العمال الاقتصادية تتمثل في زيادة الأجر أو الترقية أو الحوافز إلا أن الإدارة لا تهتم لذلك بل تهتم بما يعود عليها و يخدم مصلحتها فقط، أي الربح والإنتاج وتطوير المؤسسة، و إرضاء للمستهلك على عاتق العامل و على الأغلب العامل هو المحرك للمؤسسة فالإدارة لا تسعى إلى فهمه و في حل مشاكله، لا تهتم بالتنظيم الغير الرسمي داخل المؤسسة أو مكان العمل وظروف العمل ، مما يساهم في تذمر العامل إلا أن حقوق العامل مازالت مهمشة من طرفها ، خاصة الأجرية و معظم العمال يشتكون من ذلك و التي تعتبر من أكثر مطالب عمالية .

جدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب السن و علاقته بتلبية الإدارة لمطالب العمال الاجتماعية و الاقتصادية .

المجموع	[55-45]	[45-35]	[35-25]	السن تلبية الإدارة لمطالب العمال الاجتماعية و الاقتصادية
16 %32	3 %42,9	8 %33,3	5 %26,1	نعم
34 %68	4 % 57,1	16 %66,7	14 %73,7	لا
50 %100	7 %100	24 %100	19 %100	المجموع

لاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة السن و علاقته بتلبية الإدارة لمطالب العمال الاجتماعية و الاقتصادية ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة لا تحقق لهم مطالبهم سواء إجتماعية أو إقتصادية بنسبة تقدر بـ 68% يدعمها فئة المبحوثين اللذين تتراوح أعمارهم ما بين [35_25] سنة بنسبة تقدر بـ 73,7% من مجموع 19 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون بأن الإدارة تلبى لمطالبهم الاجتماعية والاقتصادية بنسبة تقدر بـ 32% يدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [55-45] بنسبة تقدر بـ 42,9% من مجموع 7 عامل، هذا راجع إلى نشاط عمال إدارة المؤسسة، فلا تراعي مصالح عمالها و متطلباتهم و حل مشاكلهم مما يؤدي بهم إلى إستقرارهم و أداء عملهم بإتقان ،بل ترى مصالحها فقط و نجاحها و احتلالها مكانة وطنية، وإرضاء لرغبات المستهلكين، وباعتبار العامل هو المحرك للعملية الإنتاجية إلا أن مطالبه متزايدة خاصة الاقتصادية فمثلا الأجر الذي يشغل بال كل عامل خاصة فئة الشباب لكونهم في بداية الطريق لسد لرغباته اليومية، فالإدارة تلبى لبعض المطالب و تستهزئ لبعض الآخر فالأجر هو محدد من طرف الدولة فلا علاقة للإدارة لذلك، لكن من حيث مطالب الإجماعية من وسائل الوقاية من مهمتها توفيرها، لكي لا تعود عليها بالنفع وليس الضرر ولكن يظهر العكس .

فعمال دائماً يسعون لتحقيق مطالب الإدارة من منتجات، ولكن الإدارة لا تسعى لتحقيق مطالب العمال، فوجب أن تكون علاقة تكاملية بين الطرفين من أجل هدف واحد.

الفرضية الثانية : تساهم النقابة في تحقيق مطالب العمال الاجتماعية و الاقتصادية فيزيد مستوى الرضا المهني.

جدول رقم 31 : توزيع أفراد الفئة حسب الرضا عن النقابة والانتماء إلى الحركة النقابية.

الانتماء إلى الحركة النقابية الرضا عن النقابة	نعم	لا	المجموع
نعم	03 %23,15	13 %35,6	16 %32
لا	10 %76,9	24 %69,4	34 % 68
المجموع	13 %100	37 %100	50 % 100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة حسب الانتماء إلى الحركة النقابية و علاقته بالرضا عنها، فيوضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم ليس راضين عن النقابة بنسبة تقدر ب 68% بينما فئة المبحوثين الذين ينتمون إلى الحركة النقابية فئة تقدر ب 76,5% من مجموع 13 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم راضين عن النقابة بنسبة تقدر ب 32% يدعمها فئة المبحوثين الذين لا ينتمون إلى الحركة النقابية تقدر ب 35,6% من مجموع 37 عامل، هذا عائد إلا أن العمال يرون بأن الانتماء إلى الحركة النقابية لا يعود عليهم بالنفع إنما تعود عليه بالضرر، و يرون بان الحركة النقابية لا تسعى لتحقيق مطالبهم الجماعية مهما كانت مطالبهم إنما تبحث عن مصالحها الشخصية فقط أو أهدافها ، وإنما العمال يرون بأن أفضل لهم الإطلاع على قوانين العمل عوض بالالتحاق بالنقابة، وأن معظم العمال لم يتحصلوا على حقوقهم وطموحاتهم الموجودة أو غير مقتنعين بحقيقة مساهمة النقابة من خلال نشاطاتها في تحقيق الرضا العمال لمطالبهم، و أن عدم الانتماء هو الهروب من المسؤولية الملقاة على عاتقهم، أما الراضين عن العمل النقابي معظمهم منتمين راجع إلى سعيهم في إكتساب بعض مطالبهم سواء كانت في الزيادة القليلة من الأجر و غيرها من المكاسب، أو الحصول على مكانة راقية و تحقيق مطالبهم التي لم تحققها أعضاء النقابة، إلا أن العمال يرون بأن الانتماء في النقابة لها دور وجيه عليهم الدفاع عن مصالح

العمال و حقوقهم و لكنهم يرون بأن النقابة تستهزئ لمطالب العمال و إنما النقابة لا تدافع عن مطالبهم ،بل تسعى إلى تحقيق مطالب الإدارة، و تحقيق التعاون فيما بينهم لنجاح المؤسسة .

جدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب الانتماء إلى الحركة النقابية وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي الانتماء إلى الحركة النقابية	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	3 %75	3 %55,5	6 % 26	1 %23,3	13 %26
لا	1 %25	16 %64,2	15 %75	2 %66,7	37 %74
المجموع	4 %100	19 %100	24 %100	3 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين المستوى التعليمي وعلاقته بالانتماء إلى الحركة النقابية ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين اللذين لا ينتمون إلى الحركة النقابية بنسبة تقدر بـ 74%، يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 75% من مجموع 24 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين ينتمون إلى الحركة النقابية بنسبة تقدر بـ 26%، يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى ابتدائي بنسبة تقدر بـ 75% من مجموع 04 عمال، هذا عائد إلى أن العمال يرون بأن الانتماء إلى الحركة النقابية لا تعود عليهم بالنفع، وأن أعضاء النقابة لا يسعون للإكتساب لمطالب العمال و حقوقهم ، و لا تسعى بكل مجهوداتها ووسائلها لتحقيق مكاسب العمال و الدفاع عن استغلال الإدارة لهم، و قدرتها على تسيير العلاقات بين العمال و الإدارة، نظرا لمستواهم التعليمي، ومدى قدرتها على تطبيق الاتفاقيات داخل المؤسسة، وهذا دليل على العمل الجماعي من جهة و الجهد المدني من جهة وأن أعضاء النقابة ذو مستوى متكافئ ولاخراط فيه لا يتطلب مستوى عالي وهدفها الوحيد هو الدفاع عن الحقوق العمال، فطبيعة عملها هو التفاهم و المشاورة بين الإدارة و العمال حول تسيير الأعمال، و تحقيق التعاون بين كلا الطرفين ، وعلى اعتبار أن القانون نص

على وجود نقابة عمالية في أي مؤسسة ، أما المنتميين إلى النقابة عائد إلى أن العمال يرون بان الإدارة لا تولى لهم أي اهتمام أو قد أجحفت في حقهم ، مهما طالبو و كذلك يعود الأمر إلى ثقته الزائدة في قدرتهم على الحصول على حقوقهم ، مما يعود بالسلب على العامل و على المؤسسة في أن واحد.

جدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب دوافع الانتماء و علاقته بالسن .

السن دوافع الإنتماء	[35-25]	[45-35]	[55-45]	المجموع
الدفاع عن الحقوق	4 %21,1	8 %31,2	1 %14,3	13 %26
تحقيق مطالب العمال	15 %78,9	16 %68,8	6 %85,7	37 %74
المجموع	19 %100	24 %100	3 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين السن و علاقته بدوافع الانتماء ، فيتضح لنا الاتجاه العام يمثل نسبة المبحوثين الذين يرون بان دافع الانتماء هو تحقيق مطالب العمال بنسبة تقدر بـ 74%، يدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [55-45] سنة تقدر بنسبة 85,7%، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن دافع الانتماء هو الدفاع عن الحقوق بنسبة تقدر بـ 26%، يدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-35] سنة بنسبة تقدر بـ 31,2%، راجع إلى أن دافع الانخراط لكل العمال هو تحقيق لمطالبهم مهما كانت اقتصادية أو اجتماعية خاصة الزيادة في الأجر، و رغبتهم في تحسين وضعيتهم المعيشية ، رغم أنهم ذو أقدميه في المؤسسة ، أما معظم العمال يرون بان الدافع الوحيد لهم هو الدفاع عن حقوقهم نتيجة لاستغلال الإدارة لجهوداتهم الفكرية أو العضلية ، و أنهم لم يتحصلوا على كامل حقوقهم كالنظافة و غيرها ، و ظروف غير صحية ، ووجب وضع نقاط التفاهم أو الحوار مع الإدارة ، و هذا سبب يجعله في رغبته في أن يصبح عضوا في الحركة النقابية ، و من خلال تجربته الطويلة في العمل و مع حقوق المستهزئة من طرف الإدارة .

جدول رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب الأشياء المنتظرة من النقابة و علاقته بالسن

الأشياء المنتظرة من النقابة	السن	[35-25]	[45-35]	[55-45]	المجموع
تحسين الأجور	05	13	03	13	26
تحسين ظروف العمل	14	11	04	37	74
المجموع	19	24	07	50	100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين السن و علاقته بالأشياء المنتظرة من النقابة ، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين ينتظرون من الحركة النقابية تحسين ظروف العمل ، بنسبة تقدر بـ 74% ، يدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [35-25] بنسبة تقدر بـ 73,3%، بينما نجد فئة المبحوثين الذين ينتظرون من الحركة النقابية بنسبة تقدر بـ 26% ، يدعمها فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45-35] بنسبة تقدر بـ 54,2% هذا راجع إلى أن العمال ينتظرون تحسين ظروف العمل ، خاصة من حيث وسائل الوقاية الناتجة عن ظروف الفيزيائية ، داخل الورشات ، أو تغيير و سائل العمل خاصة الآلات قديمة تعويضها بالجديدة ، آلات القديمة التي يعملون بها تصدر ضوضاء لا يمكن للعامل العمل بها مما تؤثر على صحته ، و غيرها من المشاكل التي قد يتعرض العامل لها أثناء أدائه للعمل ، أما العمال الذين ينتظرون من الحركة النقابية تحسين الأجور عائد إلى حاجياته اليومية و المتكررة ، و معظمهم ذو فئة عزباء ، و مما يجعلهم يفكرون في بناء أسرة ، عائد إلى الحركة النقابية ، و حاولت بكل مجهوداتها لتحقيق مكانتها داخل المؤسسة ، حتى لا يقوم العمال بانسحابها ،

جدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب اللجوء أثناء تعرضهم للمشاكل و علاقته بالمستوى التعليمي .

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي اللجوء أثناء تعرضهم للمشاكل
10 %20	02 %66,7	06 %25	02 %9,4	-	الإدارة
17 %34	-	09 %37,5	07 %38	01 %25	النقابة
23 %46	01 %33,3	09 %37,5	10 %52,6	03 %75	الاعتماد على الآخرين
50 %100	03 %100	24 %100	19 %100	04 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين المستوى التعليمي و علاقته باللجوء أثناء تعرضهم للمشاكل، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون أن أثناء تعرضهم للمشاكل يفضلون الإعتماد على الآخرين بنسبة تقدر بـ 46% يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى ابتدائي بنسبة تقدر بـ 75% من مجموع 04 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن أثناء تعرضهم للمشاكل يفضلون اللجوء إلى النقابة بنسبة تقدر بـ 34% يدعمها فئة المبحوثين ذو مستوى ثانوي بنسبة تقدر بـ 37,5% من مجموع 09 ، فحسب العمال أن كلا من الإدارة و النقابة لا تسعى إلى تحقيق مطالب العمال و لا يؤدون عملهم على أحسن وجه فيرون أن الطريقة الوحيدة لحلها هو الاعتماد على أنفسهم و هذا نظرا لمستواهم التعليمي ، الذي له تأثير و عدم إطلاعهم على قانون العمل و كيفية حماية العامل من الإستبداد و الدفاع عن حقوقهم عوضا اللجوء إلى طريقة غير مقنعة للعمال أو لجوئهم إلى مفتشيه العمل من أجل تحقيق مطالبهم ، أما العمال الذين يرون بان في حالة مشاكل يفضلون اللجوء إلى النقابة وهذا راجع إلى أن النقابة هي وسيط بين العمال و الإدارة من أجل تحقيق مطالب العمال ، و رغم مستواهم التعليمي إلا أنهم على وعي بدوره إلا أن النقابة تقوم

بمشاركة الإدارة في مناقشات حول ظروف العمل ، فوجب على النقابة بحل مشاكل العمال و ليس بتأدية الوضع حتى لا يلجا العمال إلى قيامهم بالإضرابات و غيرها.

جدول رقم (36): توزيع أفراد العينة حسب الانتماء إلى الحركة النقابية و علاقته بدوافع الانخراط

دوافع الانخراط الانتماء إلى الحركة	نعم	لا	المجموع
الدفاع عن الحقوق	01 %7,7	37 %100	38 %76
تحقيق مطالب العمال	12 %92,3	-	12 %24
المجموع	13 %100	37 %100	50 %100

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين دوافع الانخراط والانتماء الى الحركة النقابية، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن دافع الإنخراط في النقابة هو الدفاع عن حقوق العمال بنسبة تقدر بـ 76%، تدعمها فئة المبحوثين الذين لا ينتمون إلى الحركة النقابية بنسبة تقدر بـ 100% من مجموع 37 ، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن دافع الانخراط هو تحقيق مطالب العمال بنسبة تقدر بـ 24%، يدعمها فئة المبحوثين الذين ينتمون الى الحركة النقابية بنسبة تقدر بـ 92,3% من مجموع 13 ، هذا عائد إلى أن العمال هدفهم الوحيد هو الدفاع عن حقوقهم الكاملة و القضاء على فكرة التمييز بين العمال و كل واحد له حقوقه في المؤسسة ، و لكن الشيء الذي لاحظناه ، هو أن دافع الأجر ليس القوة الوحيدة التي تحرك العمال للإنخراط في النقابة لكن العكس ، العامل يسعى إلى الحصول على حقوقه خاصة تحسين وضعيته العمل داخل المؤسسة ، سواء من تبديل الآلات ، أو وسائل الوقاية المهنية الناقصة في المؤسسة ، التي قد يحتاج إليها العامل أثناء أدائه للعمل ، و التي قد تعود عليه بالضرر و على المؤسسة فنجاح العامل في أدائه للعمل يعتبر نجاح للمؤسسة ، فالعامل ينخرط في النقابة للدفاع عن مصالحه و حقوقه .

جدول رقم (37): توزيع أفراد العينة حسب الأداء و علاقته بالمشاكل التي يواجهها العمال .

أداء النقابة المؤسسة	نعم	لا	المجموع
ضعيف	11 %57,9	15 %48,4	26 %52
حسن	07 % 36	16 %51,6	23 %46
جيد	01 %5,3	—	01 %2
المجموع	13 %100	31 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين المشاكل التي يواجهها العمال في المؤسسة و علاقتها بأداء النقابة، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأن أداء النقابة ضعيف بنسبة تقدر بـ 52%، تدعمها فئة المبحوثين الذين تعرضوا إلى مشاكل داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ 57,9% من مجموع 13 ، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون بأن أداء النقابة حسن بنسبة تقدر بـ 46%، تدعمها فئة المبحوثين الذين لم يتعرضوا إلى مشاكل بنسبة تقدر بـ 51,6% من مجموع 31، هذا عائد إلى أن ممثلي النقابة أو أعضاء النقابة لا تتوفر لهم الإمكانيات و الوسائل للدفاع عم مشاكل العمال أو حلها ، و في بعض الأحيان تقوم بالاستهزاء عن الدفاع عن العمال أو نتيجة للمشاكل المتواصلة لدى العمال و أن الحركة النقابية لا تقوم بأدائها على أحسن شكل ،رغم تعرض العمال إلى مشاكل لا يكون هناك تدخل النقابة لحماية العامل و الحصول على مطالبه ، و أهميتها داخل المؤسسة هو حماية العامل ، فالنقابة هي وسيط بين العمال و الإدارة إلا أنهم لا يقومون بواجبهم لأنهم يسعون إلى تحقيق مصالحهم و رغباتهم فقط ، ويهملون الجانب الأساسي للعامل .

جدول رقم (38): توزيع أفراد العينة حسب الرضا وعلاقته بالمكاسب التي تسعى النقابة لتحقيقها.

المكاسب الرضا المحققة	تحسن الأجور	تحسن ظروف العمل	المجموع
نعم	4	10	14
	%27,4	%50	%38
لا	26	10	36
	%72,6	%50	%72
المجموع	30	20	50
	%100	%100	%100

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين المكاسب المحققة و الرضا عن عمل النقابة في المؤسسة، فينتضح أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون بأنهم غير راضين عن المكاسب المحققة من طرفها بنسبة تقدر ب 72% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بأن النقابة حققت لهم بعض أو زيادة طفيفة في تحسين الأجور، بنسبة تقدر ب 72,6% من مجموع 30 عامل، أما اللذين يرون بأن النقابة حققت لهم مكاسب بنسبة تقدر ب 38% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بأن حققت لهم تحسين ظروف العمل بنسبة تقدر ب 50% من مجموع 20، بالرغم من أن الظروف غير ملائمة للعمل فيها هذا راجع إلى أن عمل النقابة و المكاسب التي حققتها لا تقنع العمال و أن العامل و ظروف عمله يستلزم أكثر والعمل من أجل تحقيق لمكاسب وبالرغم من أن للنقابة أهمية داخل المؤسسة إلا أنها لا يمكن تصورها لاكتسابها و سعيها لتحقيق ذلك ، فوجب على النقابة أو أعضاء النقابة العمل أكثر بمجهوداتهم و تحقيق مكاسب أخرى غير التي حققتها من تحسين ظروف العمل من كل الجوانب سواء وسائل العمل أو تبديل الآلات و غيرهاو بالتالي تجعل العامل يقتنع بعمله و يعمل بكل مجهداته من أجل تحسين أدائه، فالعامل يطور المنتج مما يعود عليه بالنفع سواء عليه أو المجتمع ككل .

جدول رقم (39): توزيع أفراد العينة حسب أداء النقابة و موقفها اتجاه مصالح العمال

موقفها اتجاه مصالح أدائها العمال	نعم	لا	المجموع
ضعيف	4 %25	22 %64,7	26 %52
حسن	11 %68,8	12 %35,3	23 %23
جيد	01 %6,3	-	01 %2
المجموع	16 %100	34 %100	50 %100

من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين موقف النقابة و علاقتها مع الأداء يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين يرون أن الأداء ضعيف بنسبة 52% تدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بأن النقابة، ليس لها موقف اتجاه مصالح العمال بنسبة تقدر ب64,7% من مجموع 34 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن أدائها حسن بنسبة تقدر ب23% يدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بأن النقابة لهم موقف ثابت إتجاه مصالح العمال بنسبة تقدر ب68,8% من مجموع 16 عامل، هذا دال على أن أدائها ضعيف داخل المؤسسة بالرغم من أهمية وجودها ألا أن العمال يرون بأن ليس لها موقف إتجاه مصالحهم ، و لكونها رمز داخل المؤسسة ، ألا أن ممثليها لا يقومون بأداء عملهم بشكل مباشر، فوجب عليهم الاطلاع على قانون الذي ينص على حماية و الدفاع عن العامل من كل الجوانب و التي قد تعود بالنفع أو الضرر على العامل و على المؤسسة في أن واحد .

جدول رقم 40: توزيع أفراد الفئة حسب الرضا و علاقته بدور النقابة

المجموع	لا	نعم	دور النقابة الرضا
16 %33	3 %10,5	14 %46,7	نعم
33 %67	17 %89,5	16 %53,3	لا
50 %100	20 %100	30 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق و الذي يوضح لنا العلاقة بين دور النقابة داخل المؤسسة علاقته بالرضا عنها، فيتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة المبحوثين الذين هم غير راضيين عن دور النقابة بنسبة تقدر بـ 67%، تدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بانها ليس لها دور بنسبة تقدر بـ 89,5% من مجموع 20 عامل، بينما نجد فئة المبحوثين الذين هم راضيين عن دور النقابة بنسبة تقدر بـ 33%، تدعمها فئة المبحوثين الذين يرون بان لها دور بنسبة تقدر بـ 46,7% من مجموع 30 عامل ، هذا يعود إلى أن عمال المؤسسة يرون أن دور النقابة متمثل في الدفاع عن مصالحهم و حمايتهم و على الشكل المطلوب ، ورغم من أن القانون حاليا نص على وجود حركة نقابية في كل مؤسسة و لكن يظهر العكس ، فالنقابة لا تلعب دورها بالرغم من أن العمال لهم مشاكل ، فالذين يرون أن للنقابة دور معظمهم من المنخرطين و انفتاحهم الثقافي لها ، و اطلاعهم على قانون العمل و كيفية حماية العامل من استغلال الإدارة و الدفاع على حقوقهم و مراقبة مصالحهم و المحافظة على حقوق العمال ، فالنقابة لا تعمل إلا بأمر من المستويات العليا حيث أنها تستغرق فترة زمنية طويلة لحل مشكل معين ، مما يجعلها تؤثر سلبا على العمال .

المبحث الثاني: نتائج الفرضيات

الفرضية الأولى :

تحقيق الإدارة للمطالب الاجتماعية و الاقتصادية يزيد من مستوى الرضا المهني .

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول صرحا العمال بان الإدارة لا تلبي بنسبة تقدر ب 68% من أفراد العينة ، فمعظم العمال يرون أن بالنسبة للمطالب الاجتماعية أن الإدارة تلبي لهم خلال جدول رقم (14) ، و لان مطالب الاجتماعية ليس الأهم بالنسبة لهم و أن المؤسسة ليت الوحيدة التي تتحكم في ذلك أيضا تدخل الدولة في ذلك ، من خلال الجدول رقم (03) أن العمال راضيين عن مدة العمل إذ أنها مدة قانونية ، وأيضا جدول رقم (04) أن المؤسسة توفر الأمن المهني و جدول رقم (09) عن الضمان الاجتماعي و التأمينات الاجتماعية ، أما بالنسبة للمطالب الاقتصادية فصرح العمال بعدم تلبية الإدارة لهم سواء من خلال الجدول رقم (23) أن الأجر لا يلبي احتياجاتهم اليومية ، راجع إلى الأسعار المرتفعة ، والجدول رقم (22) أن العمال غير راضيين عن الترقية و أن الترقية تتم على أساس المستوى التعليمي و ليس الاقدمية حسب العمال ، و الجدول رقم (24) أن العمال غير راضيين عن الإدارة أما جدول رقم (25) أن الإدارة لا تلبي لكلا من المطالب الاجتماعية و الاقتصادية .

فقد توصلنا إلى عدم تحقق الفرضية الأولى ، و هذا ما أوضحته لنا إجابات أفراد العينة و معظم العمال أجابوا بان الرفع من الأجر يدفعهم للعمل و الإنتاج أكثر لان الأجر المدفوع و الجهد لأداء العمل و تحت ظروف عمل غير ملائمة لا يكفيهم لتلبية مستلزماتهم .

الفرضية الثانية : هل تساهم النقابة في تحقيق مطالب العمال الاجتماعية و الاقتصادية فيزيد الرضا المهني .

من خلال تحليلاتنا لبيانات الجدول رقم (32) صرح العمال بان أداء النقابة ضعيف بنسبة 52%، في حالة مواجهة العمال للمشاكل فلا تدافع وجدول رقم (33) أن النقابة لم تحقق لهم أي مكسب بل حققت لهم زيادة طفيفة في الأجور إذ أن العمال يشكون من ظروف العمل ووسائل العمل القديمة والتي قد تعود عليهم بالضرر وعلى المؤسسة ، وجدول رقم (35) أن النقابة ليس لها دور في المؤسسة بل دورها لنفسها و ليس الدفاع و حماية العمال من استغلال الإدارة .

فقد توصلنا إلا أن الفرضية الثانية غير محققة ، هذا ما أوضحته لنا إجابات الأفراد ، ومعظم العمال أجابوا أن الدور الحقيقي لها هو الدفاع عن حقوق العمال و حل مشاكلهم و تعزيز العلاقات بين العمال و الإدارة ، من اجل تحقيق هدف واحد.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والإقتراحات

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية :

- حقوق العمال في الجزائر مازالت مهمشة سواء من طرف الدولة، خاصة فيما يخص الحقوق الأجرية التي تعتبر سند لمطالب العمال .
- مازالت المؤسسات الجزائرية لا تعير اهتماما كافيا لمواردها البشرية ولا تلبي مطالبهم كما ينبغي تلبيتها لتحسين أداءه .
- المؤسسة الجزائرية لا تهتم بالتنظيم الغير الرسمي داخل مكان العمل مما يساهم في تدمير العمال .
- لا تهتم بالنشاطات الترفيهية و الثقافية و هذا ما يخلق ضغط نفسي لدى العمال بسبب ضغط العمل .
- قدم الآلات و معدات الإنتاج و الوسائل و هذا ما قد يؤدي إلى حوادث العمل .

الحلول المقترحة :

- تلبية مطالب العمال وتجنب المشاكل وتكوين نقابات ملائمة للدفاع عنهم وحل المشاكل.
- إعطاء لكل ذي حق حقه أي مكافأة العامل على حساب عمله وجهده .
- إعطاء فرصة للعامل بأن يشارك في التسيير واتخاذ القرارات وكذلك المشاركة في الأرباح لكي يحس بأنه عضو مهم داخل المؤسسة .
- إستخدام التكنولوجيا المتطورة في الآلات و المعدات و تخصيص فترات تدريبية لكل العمال لتجنب حوادث العمل .
- إنشاء نشاطات ثقافية ورياضية للتخفيف من الضغط المهني على العمال ،و تقديم خدمات اجتماعية تساعدهم على الإنتاج أكثر .
- الاهتمام بالتنظيم الغير الرسمي داخل المؤسسة و السماح للعمال بالإبداع وإعطاء وجهة نظرهم .

خلاصة:

فقد تطرقنا إلى هذا الفصل هو آخر فصل يعرض فيه هذه الدراسة وفي هذا الفصل تمت مناقشة الفرضيات والنتائج المتحصل عليها من العينة مع الفرضيات التي تم الانطلاق بها وصولاً إلى الاستنتاج العام وعليه فإن تحقيق أو عدم تحقيق الفرضيات مرتبط بتحليل المعطيات عينة الدراسة، فوجدنا أن الإدارة لا تحقق لمطالب العمال الاجتماعية والاقتصادية وأن النقابة لا تساهم في ذلك أيضاً، كما لاحظنا شيء هام جداً، وهو وجب على الإدارة تحقيق لمطالب العمال والنقابة المساهمة في ذلك حتى لا تتعارض المؤسسة لمصلحتها، لأن الكل مرتبط ببعض، من أجل هدف واحد.

الاستنتاج العام:

حاولنا في دراستنا المتواضعة معرفة أهمية مطالب العمال للإدارة ومدى تحقيقها لذلك و الإجراءات المتبعة من أجل ذلك، وكيفية مساهمة النقابة في ذلك، كونه الفعل الاجتماعي القائم داخل نسق مؤسساتي، يمارس بين الفاعلين في المؤسسة، فتهدف دراستنا إلى معرفة إذا كانت النقابة فعلا تساهم في تحقيق مطالب العمال وأن الإدارة فعلا تلبي لهذه المطالب تحت ضغط النقابة لها وتستجيب لمطالبهم و كيفية التعاون فيم بينهما، لهدف رئيسي، و هذا من خلال عينة مكونة من 50 عاملاً، وبعد عرض نتائج كل فرضية توصلنا إلى استنتاج أن مطالب العمال مازالت مهمشة من طرف الإدارة و لا تراعي لذلك مما يجعل العمال غير راضين من أدائها، و أن النقابة لم تساهم بالشكل الجيد رغم أهمية وجودها في المؤسسة إذن أنها حققت لهم بعض الحقوق كزيادة طفيفة في الأجر، و أهملت الجانب المهم و الأساسي للعامل وهو ظروف العمل سواء من وسائل العمل من آلات قديمة أو وسائل الوقاية المهنية من حوادث العمل. تلجأ الإدارة بصفة دائمة إلى إتباع إجراءات قانونية بغية تحقيق أهدافها، حتى لا تترك المجال للعامل حتى لا يكون في موقف للقانون ، تعتمد أثناء ممارسة نشاطها على مجموعة من القوانين بناء على نوعية مطالب العمال الذي يسعى إلى اكتسابها ، إضافة إلى نوعية ظروف المحيطة به. و عدم انخراط جميع العمال في الحركة النقابية ، هذا ما جعل دورها غير مهم للإدارة وما جعلها لا تحتل مكانة رغم من أن الدولة نصت على وجودها ، وهذا ما يجعلها لا يمكن لها الضغط على الإدارة وهذا ينفي أنها تحاول التعاون مع الإدارة من أجل محافظة المؤسسة، وأخيراً مطالب العمال و لها من تأثير على أداءهم فالإدارة و النقابة تساهم في تحقيق ذلك وعلى النقابة الدفاع و حماية العمال و ليس مراعاة مصالح الإدارة، مما يجعل الكل راضي على العمل سواء من طرف العمال أو الإدارة من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية وإرضاء المستهلكين.

خاتمة :

بعد ختامنا لهذا البحث لا يسعنا إلا أن نقول أن مطالب العمال الاقتصادية والاجتماعية من المواضيع الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كونها تؤثر على نوعية و كمية الإنتاج بما تتصف به من قوة تدفع العمال للعمل بأكثر و تحسين أدائهم خاصة إذا حققت لهم هذه المطالب من طرف أصحاب العمل (الإدارة) ، و أن الشيء الذي يغلب على العامل هو مطلب اقتصادي ذو طابع مادي بصفة خاصة ، و ما يتعلق برفع الأجور ، مما يجعله راضي على أداءه للعمل ، وللحركة النقابية تأثير على ذلك فتساهم للدفاع عنه واعتبارها وسيط بين العمال والإدارة وأهميتها تكمن في الدفاع وحماية العمال من استغلال الإدارة لهم ووجودها في المؤسسة لم يأتي من فراغ و لكن سببه هو السعي لكسب حقوق معينة إذ لا بد لها من أن تؤدي دورها الفعال في تنظيم العمل وقدرتها على تحقيق التوازن بين الطرفين من خلال إتباعه لمرتكزات معينة في إطار قانوني وعلى تحويل الصراع إلى حوار وتفاهم بين الطرفين، أي العمال من جهة والإدارة من جهة أخرى وأن أعضاء النقابة ليسو مجرد أدوات بسيطة تخلو من الدوافع والحوافز وغيرها، بل هم أشخاص يمارسون؛إتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تعترض العمال من أجل الأداء، إذ أن الحركة النقابية ليس بالأمر الهين وإنما هو مجهود متواصل نحو تحقيق أهداف العمال وهذا لا يأتي إلا بالعمل المستمر المبني على إستراتيجية واضحة تأخذ في اعتبارها جميع ظروف العمل،إذن أنهم لا يخلون من الهدف فهنا هناك علاقة تكاملية بين كل من الإدارة و العمال والنقابة من اجل تحقيق هدف وحيد هو نجاح المؤسسة وإرضاء رغبات المستهلكين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية بيروت لبنان، 2002.
- 2- أحمد مصطفى خاطر، الإدارة و منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2003.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 2000.
- 4- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار للنشر و التوزيع القاهرة ، 2005.
- 5- أحمية سليمان، التنظيم القانوني، لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، "علاقة العمل الفردية " ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثانية، 1994.
- 6- أحمد صقر عاشور ،إدارة القوى العاملة، الأسس السيكولوجية، لأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1983.
- 7- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة العربي الحديث ، 1990.
- 8- أشرف عبد الغاني، علم النفس الصناعي، أسسه و تطبيقاته، كلية رياض الأطفال المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 9- أكرم شقرا، الإدارة الصناعية، تنظيم صناعي، إدارة ، إنتاج ، تسويق، مطبعة طربين، سوريا، دمشق ، 1973.
- 10- أمين عز الدين، المدخل إلى شؤون العمل ، مكتبة القاهرة، مصر، 1964.
- 11- إيهاب صبيح ، محمد رزيق، الإدارة الأسس و الوظائف في أسبوع، دار الأنس ، سوريا، 2001.
- 12- العديلي ناصر محمد ، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف الموظفين للأجهزة الحكومية ،الرياض ، 1985، ص122.
- 13- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات بيروت، 1997.

- 14- بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر 2006.
- 15- بوظريفة حمو وآخرون، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، حبل الوقاية، أكتوبر 2007.
- 16- جمال زكي، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1962.
- 17- جورج لوفران، ترجمة إلياس مرعي، الحركة النقابية في العالم، منشورات عويدات، بيروت، باريس، بدون سنة .
- 18- حسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر الإسكندرية، 2005.
- 19- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، الإدارة و المجتمع، مؤسسة الغياب الجامعة الإسكندرية، 2000.
- 20- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة و طبعة الإشعاع الفنية، مصر الإسكندرية، 1997-1998 .
- 21- خضر كاضم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان 2002-2007.
- 22- رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثانية 1994.
- 23- زهور حضر، استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية، اجتماع الحادي عشر، للشبكة العربية، خرطوم، 2003.
- 24- سالم محمد سالم، الرضا الوظيفي في المكاتب الجامعية، الرياض، 1997.
- 25- سامي محمد ملحم، القياس و التقويم في التربية و علم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، 2002
- 26- سعيد موسى بدر، عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر الإسكندرية، 2000.

27- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركة ومؤسسات القطاع العام الصناعي، سوريا، 2003 -2004.

28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، كلية التجارة الجامعية الاسكندرية ، بدون سنة نشر.

29- صلاح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنمية ، جامعة منتوري، قسنطينة 2004- 2005 .

30- صلاح الشنواني، إدارة المؤسسات التربوية ،أسسها و مفاهيمها ،مكتبة عين شمس الطبعة الأولى، القاهرة، 1972.

31- طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 2007.

32- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت ، 1987.

33- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتب غريب، القاهرة، 1993.

34- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل الاستراتيجي جدار للكتاب العالمي عمان الأردن ،الطبعة الثانية، 2002.

35- عبد الباري إبراهيم و آخرون، دور النقابات و الجمعيات المهنية في تنمية الموارد البشرية ،الأردن، المركز الوطني للتنمية الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية 2006.

36- عبد الحفيظ مقدم ، الإحصاء النفسي و التربوي ، ديوان المطبوعات الجامعية و المركزية ، بدون سنة النشر.

37- عبد الرحمان محمد العيسوي، سيكولوجية الإدارة ، دار الجامعية، مصر، 1979- 1999.

38 - عبد العزيز علي حسين، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز حدود، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2008.

39- عبد الغفار شكر، معا من اجل إطلاق الحريات النقابية و استقلال النقابات وديمقراطيتها، مركز هشات مبارك للقانون، شارع السوق التوفيقية، الإسعاف القاهرة، 2009.

40- عبد الفتاح الدويدار ،أصول علم النفس المهني و تطبيقاته ، دار النهضة العربية بيروت ، 1995.

41- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم ، المفاهيم و الوظائف و العمليات، دار المعرفة الجامعية، مصر، القاهرة، 2001.

42- عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة و التنظيم، دار الاتحاد العربي، الطبعة الأولى، 1972.

43- عبد النور أزقي، محددات الرضا المهني ، معنى العمل لدى العمال الجزائريين وعهد علم النفس وهرم الترقية، الجزائر، 1997 .

44- عزت جودة عطوي، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي ، أصولها و تطبيقاتها ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان، الطبعة الأولى ، 2004.

45- علي السلمي و آخرون، أساسيات الإدارة والاتجاهات الحديثة في علم الإدارة المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1984، .

46- علي الشريف، الإدارة العامة، مدخل الأنظمة ندار النهضة العربية، لبنان ، بيروت 1980.

47- علي غريبي و آخرون، تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة والنشر وتوزيع الجزائر، عين ميله، 2002.

48- فهمي علي ، علم التنسيق الصناعي ، دراسة نظرية و ميدانية ، مكتبة القاهرة ،مصر 1982.

49- كلون جون، التكوين ، دار النشر والتوزيع، فرنسا، 2003.

50- لطفي يسبوني، علم الاجتماع التنظيمي، كلية غريب، القاهرة، 1993.

- 51- محمد أحمد إسماعيل، القانون النقابي، دار النصر للتوزيع و النشر، القاهرة، 1993.
- 52- محمد أنيس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، 1989
- 53- محمد باغي ، الرقابة في الإدارة العامة ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية.
- 54- محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، كلية العلوم الإدارية و التخطيط ، جامعة الملك فيصل ، الطبعة الثانية ، 2008.
- 55- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر الإسكندرية ، 2005.
- 56- محمد حسين منصور، قانون العمل، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 57- محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر 2002-2003.
- 58- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل عمان ، 2003-2007.
- 59- محمد مهنا العي، الإدارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 60- مصطفى أبو زيد فهمي، و حسيني عثمان، الإدارة العامة ،دار الجامعة الجديدة ،مصر الإسكندرية، 2003.
- 61 - مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2005.
- 62 - مصطفى زكي أبو بكر، أحمد عبد الله الحليح، مناهج البحث العلمي أسس علمية و حالات تطبيقية، دار الجامعة، الإسكندرية ، 2009.
- 63 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1998.

- 64 - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 65 - معن خليل العمر، مناهج البحث لعلم الاجتماع، دار الشؤون للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 66 - ملاك جرجس، سيكولوجية الأداء و الإنتاج، دار النهضة العربية للكتاب، مصر، 1973.
- 67 - مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجد لاوي، عمان، 1993.
- 68 - نبيل الحسيني النجار، الإدارة أصولها و اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993.
- 69 - هناء حافظ بدوى، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الأسس و العمليات، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1999.
- 70 - هيثم العالي، الإدارة والحوافز، دار كنوز، المعرفة للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2007، ص 25.
- 71 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006..
- 72- يوسف قزاقرة و آخرون، إدارة الخدمات الصحية و التعويضية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2002..

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- 1-Fabien fenouillet , **la motivation** ,Dunda ,paris ,2003.
- 2-Peretti ,**ressource humaine** ,et gestion personnel ,édition ,vibre paris.

3-PH,BERNAUX,**la sociologie des organisateur** ,Ed du seuil,paris,1985.

4-Roussel ,**rémunération ,motivation ,et satisfaction ,au travail** ,édition économie, paris,1998.

5-SEKIOU ,et autres ,**satisfaction et souffrance au travail** ,association internationale de psychologie ,du travail de langue française.

6-Véronique Roy , **Droit de travail**, édition DUNODE,paris,2003.

قائمة المواثيق و المجالات:

1- الاتحاد العام للعمال الجزائريين، حرية تضامن عمل، الوثيقة من نشر من خلية الاتصال بالأمانة العامة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ، انجاز طال سلي للإنتاج، بدون طبعة ، 2006.

2- الاتحاد العام للعمال الجزائريين، حرية، تضامن، عمل، دون سنة النشر .

3- القانون الأساسي والنظام الداخلي للاتحاد للعمال الجزائريين، المؤتمر الوطني العاشر، 18، 20، 19 أكتوبر 2000 الدورة الثانية.

3- عثمان محمد نقيب، المحامي، مجلة دورية عن منظمة المحامين لناحية سيدي بلعباس، بدون طبعة، 2003.

4- قانون 88-28 المؤرخ في 19/07/1988، المتعلق بممارسة الحق النقابي.

5- قانون 90-11 المؤرخ 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21 أبريل.

6- مبادئ العمل الخاصة بالاتفاق العالمي للأمم المتحدة، دليل المؤسسات التجارية، المكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية، بيروت، لبنان، 2001.

قائمة الرسائل الجامعية:

- 1- شطيبي حنان، الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية دافع أو معرقة للأداء البيداغوجي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 2- بن عمارة، عبد الحفيظ موقف الإطارات النقابية من مشروع التعديل الهيكلي للمؤسسات، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 1998.
- 3- عبد الوهاب بن شعلال ، رسالة ماجستير علم النفس و التربية ، ، جامعة الجزائر، 2003، ص 16.

قائمة المعاجم:

- 1- أحمد زكي بدوي ،معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ،مكتبة لبنان ،بيروت ،1918.

الملاحق

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن :

3-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5-عدد الأولاد:

6-الانتماء الجغرافي: حضري ☐ ريفي ☐

7- نوع المسكن : خاص ☐ وظيفي ☐ مستأجر ☐ قصديري ☐

ا-مطالب اجتماعي

8-كم ساعات تعمل في اليوم:

9-هل تتقاضى اجر مقابل الزيادة في ساعات العمل: نعم ☐ لا ☐

10-هل هناك امن مهني في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

11-هل ترى أن الأمن يساعدك على الإنتاج أكثر: نعم ☐ لا ☐

12-هل هناك وسائل الوقاية المهنية: نعم ☐ لا ☐

13-فيما تتمثل هذه الوسائل: القفزات ☐ النظرات ☐ سدادات الأذن ☐

14-هل تتوفر خدمة الاطعام في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

15-هل الخدمات الصحية متوفرة في المؤسسة : نعم ☐ لا ☐

16-هل هذه الخدمات الصحية تساعدك على الإنتاج أكثر: نعم ☐ لا ☐

17-كيف تقيم المسافة التي تفصل المسافة عن مكان اقامتك: قريبة ☐ متوسطة ☐ بعيدة ☐

18-هل يتوفر نقل عمالي في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

19-هل ترى أن النقل يؤثر على الإنتاج: نعم ☐ لا ☐

20-هل العطل الأسبوعية و السنوية كافية لاسترجاع نشاطك : نعم ☐ لا ☐

21-هل هناك اجازات في الأعياد الوطنية و الدينية : نعم ☐ لا ☐

22-هل هناك ضمان اجتماعي في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

23-هل هناك فترات للتدريب المهني: نعم ☐ لا ☐

24-هل الظروف الفيزيكية تؤثر على أدائك للعمل: نعم ☐ لا ☐

25 - هل الظروف السيكولوجية تؤثر على ادائك للعمل : نعم ☐ لا ☐

26-هل تؤثر على إنتاج المؤسسة : نعم ☐ لا ☐

- 27-هل ترى أن الإدارة تسعى لتلبية مطالبك الاجتماعية: ☐ نعم ☐ لا
- 28- هل أنت راض فيما يخص درجة او مستوى تلبية الادارة لمطالبك الاجتماعية : ☐ نعم ☐ لا

ب-الجانب الاقتصادي

- 29-كم تتقاضى شهريا: ☐ اقل من 18000 ☐ من 18000-30000 ☐ أكثر من 30000
- 30-هل الأجر يسمح بتلبية كل حاجياتك: ☐ نعم ☐ لا
- 31-هل ترى أن الأجر مع ما تبذله من جهد في العمل متناسبين : ☐ نعم ☐ لا
- 32-هل هناك حوافز و مكافآت في المؤسسة : ☐ نعم ☐ لا
- 33-هل تتمثل هذه الحوافز في: ☐ المادية ☐ المعنوية ☐ جماعية ☐ الفردية
- 34-هل هذه الحوافز و المكافآت تدفعك للعمل بأكثر جهد: ☐ نعم ☐ لا
- 35-هل هناك تعويضات في المؤسسة: ☐ نعم ☐ لا
- 36-هل ترى أنها كافية: ☐ نعم ☐ لا
- 37-هل هناك ترقية للعمال في المؤسسة : ☐ نعم ☐ لا
- 38-هل هذه الترقية تساعدك على العمل أكثر: ☐ نعم ☐ لا
- 39-هل تواجه عراقيل في المؤسسة: ☐ نعم ☐ لا
- 40- في حالة نعم ما نوعها :

- 41-هل ترى أن الإدارة تسعى لتحقيق مطالبك الاقتصادية: ☐ نعم ☐ لا
- 42-هل أنت راض عن مستوى تلبية الإدارة لمطالبك الاقتصادية : ☐ نعم ☐ لا
- 43- عندما تواجه مشكلة تفضل اللجوء إلى: ☐ الإدارة ☐ النقابة ☐ حلها بنفسك
- 44-هل تنتمي إلى حركة نقابية: ☐ نعم ☐ لا
- 45-ماهي الدوافع التي شجعتك على الانخراط فيها:
- 46-هل النقابة لديها موقف ثابت اتجاه مصالح العمال: ☐ نعم ☐ لا
- 47-هل أنت راضي عن عمل النقابة في المؤسسة: ☐ نعم ☐ لا
- 48-ماهي الأشياء التي تنتظرها من النقابة: ☐ تحسين الأجور ☐ تحسين ظروف العمل ☐ أخرى
- 49-هل ترى أن النقابة لها دور مهم في المؤسسة: ☐ نعم ☐ لا
- 50-ما رأيك في أدائها داخل المؤسسة: ☐ ضعيف ☐ حسن ☐ جيد
- 51-هل أنت على وعي بدورها: ☐ نعم ☐ لا

52- ماهي أهم المكاسب التي حققتها النقابة للعمال في مؤسستك :

53- هل ترى أن النقابة تسعى إلى تحقيق كل مطالبك: نعم ☐ لا ☐

54- هل الإدارة تلبي لكلا من مطالبك الاجتماعية و الاقتصادية : نعم ☐ لا ☐

55- هل أنت راضي على كل من أداء الإدارة و النقابة: نعم ☐ لا ☐

56- هل أنت راضي عن نظام المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

57- هل أنت راضي على عملك في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

58- هل هناك ما يمكن اضافته فيما يخص موضوعنا ولم نتطرق اليه.....

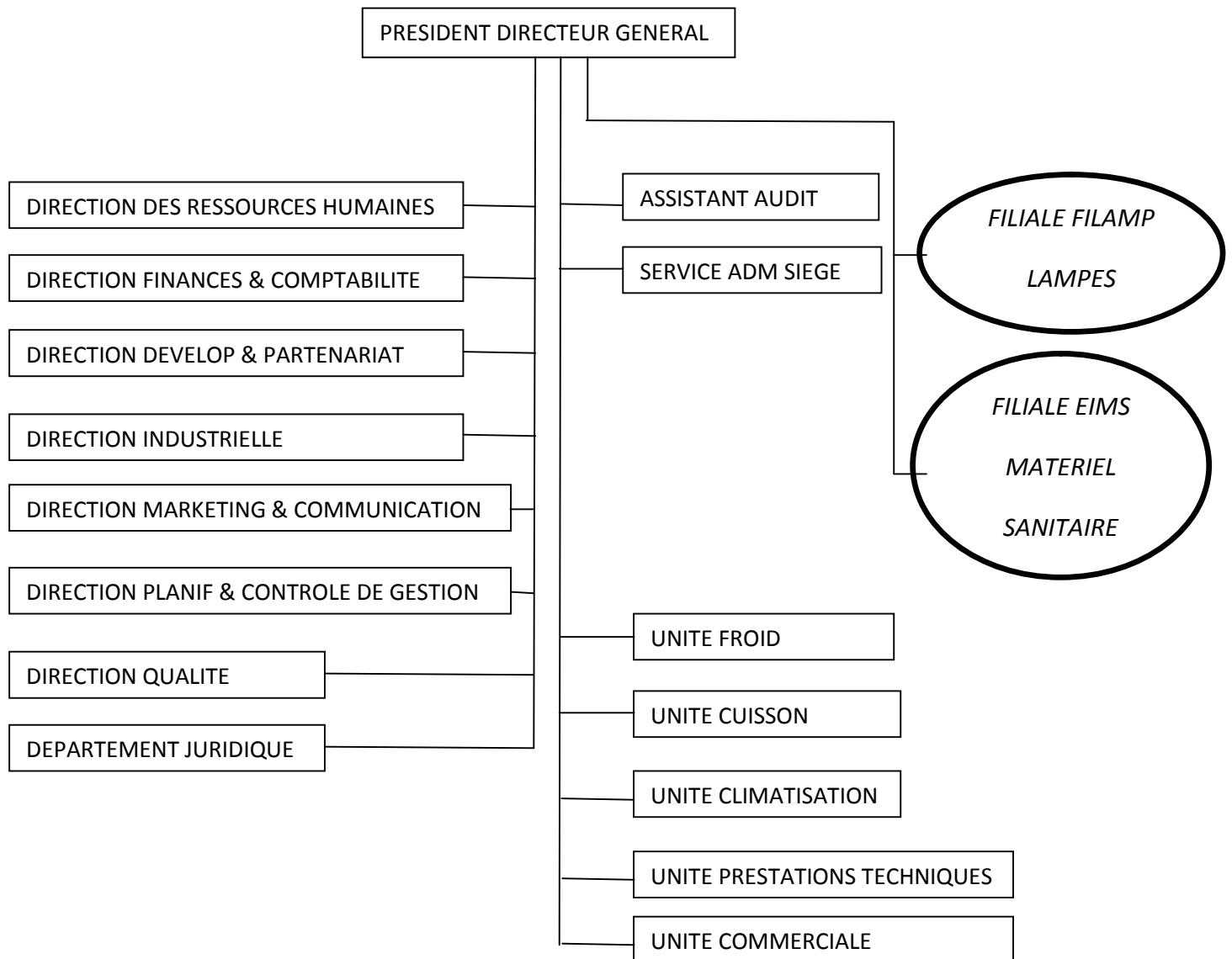
.....

.....

.....

.....

ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ENTREPRISE



SERVICE FABRICATION TRAITEMENT ET REVETEMENT SURFACE (UNITE CUISSON)

(93 POSTES) NOUVELLE SITUATION

