



جامعة 8 ماي 1945

قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان

أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة: "مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة"-

إشراف الأستاذة:

وسيلة حمداوي

إعداد الطلبة:

- عبد الواحد مركتي

- يسرى كانون

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

"قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ" سورة الزمر من الآية 09

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ويسر لنا سبيل النجاح

نتقدم بخالص وجميل العرفان إلى أستاذتنا ومشرفتنا "وسيلة حمداوي"

عرفانا ممّا ها على كل ما قدمته من توجيهات وارشادات لإنجاز هذا العمل

كما نتقدم بشكر خاص إلى كل من دعمنا في إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر

أساتذة التخصص على وقوفها بجانبنا، فلكم منا جزيل الشكر والعرفان

كما نتوجه بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى اللذين قال عز وجل فيهما:

" وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا " سورة الإسراء

من الآية 23

إلى منبع الحنان والصدر الحنون....

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي "أمي الغالية"

إلى أخي العزيز وخالي وزوجته وأولاده

إلى كل العائلة كبيرها وصغيرها

إلى صديقتي وزملائي الذين كانوا مثلاً رائعاً وصادقاً للأخوة خاصة

إلهام منصورى، شيماء جميلى وبنات خالاتى

إلى كل من ساندنى ووقف بجانبى ودعا لى بالتوفيق وتمنى لى النجاح

وشجعنى

يسرى كانون

إهداء

إلى كل من علمني حرفا إلى كل من حبب إليّ القراءة
والكتابة، إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وقدم لي
يد العون

إلى كل من يهمله نجاحي ويسعده تفوقي
أهدي هذا العمل:

إلى الوالدة رحمها الله وأدخلها فسيح جنانه
إلى والدي العزيز على وقوفه بجاني
إلى أخوتي جميعا

إلى زوجتي الحبيبة على وقوفها سندا لي
إلى صديقي: كريم قواسمية، نور الدين دبابي
إلى جميع أصدقائي الذين وقفوا بجاني من قريب أو بعيد

عبد الواحد مركتي

الفهرس

| الصفحة | العنوان |
|---|---|
| | شكر وعرهان |
| | اهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| أ-و | مقدمة عامة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي | |
| 08 | مقدمة الفصل |
| 09 | المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي |
| 09 | المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي |
| 11 | المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي |
| 12 | المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي |
| 13 | المبحث الثاني: عناصر وأنواع الرضا الوظيفي |
| 13 | المطلب الأول: عناصر الرضا الوظيفي |
| 14 | المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي |
| 15 | المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي |
| 17 | المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وأساليب قياسه |
| 17 | المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي |
| 23 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي |
| 25 | المطلب الثالث: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي |
| 31 | خلاصة |
| الفصل الثاني: الإطار النظري للإنتاجية | |
| 33 | مقدمة الفصل |

فهرس المحتويات

| | |
|--|---|
| 34 | المبحث الأول: ماهية الإنتاجية |
| 34 | المطلب الأول: نشأة الإنتاجية، والفرق بين الإنتاج والإنتاجية |
| 37 | المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية وعناصرها |
| 40 | المطلب الثالث: محددات الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها |
| 43 | المبحث الثاني: قياس الإنتاجية |
| 43 | المطلب الأول: فوائد وطرق قياس الإنتاجية |
| 51 | المطلب الثاني: صعوبات قياس الإنتاجية |
| 53 | المطلب الثالث: تحسين الإنتاجية |
| 55 | المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية |
| 55 | المطلب الأول: أثر الرضا الوظيفي على الأداء |
| 56 | المطلب الثاني: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاج |
| 57 | المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية |
| 61 | الخلاصة |
| الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة | |
| 63 | مقدمة الفصل |
| 64 | المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة |
| 64 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة |
| 64 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة |
| 66 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 66 | المطلب الأول: مجالات ومنهج الدراسة |
| 67 | المطلب الثاني: عينة الدراسة وطبيعة نشاط المؤسسة |
| 69 | المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي لمحاور أداة الدراسة |
| 69 | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة |
| 76 | المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة |
| 90 | خاتمة |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|------------------------|
| 95 | قائمة المصادر والمراجع |
| 100 | الملاحق |
| | الملخص |

| الصفحة | الجدول |
|--------|--|
| 68 | جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة طبيعة العمل في المؤسسة |
| 69 | جدول رقم (02): متغيرات الدراسة |
| 71 | جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس |
| 72 | جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر |
| 73 | جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي |
| 74 | جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة الأقدمية |
| 75 | جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة طبيعة العمل في المؤسسة |
| 76 | جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التي توفرها المؤسسة لخلق رضا وظيفي لدى العمال |
| 78 | جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المتعلقة بنظام الحوافز المطبق للمساهمة في زيادة رضا العاملين |
| 81 | جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المتمثلة في الإمكانيات والكفاءات المناسبة التي توفرها المؤسسة للرفع من الإنتاجية |
| 84 | جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التي تؤدي إلى رضا العمال ومنه زيادة الإنتاجية |

| الصفحة | الشكل |
|--------|--|
| 22 | الشكل رقم 01: نظرية بورتر ولولر |
| 23 | الشكل رقم 02: نموذج الرضا الوظيفي |
| 54 | الشكل رقم (03): نظام تحسين الإنتاجية |
| 56 | الشكل رقم (04) : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء) |
| 69 | شكل رقم (05): نموذج الدراسة |

مقدمة

شهد العالم تحولات سريعة في كافة مجالات الحياة المادية والمالية والمعرفية حيث أصبحت المؤسسات أمام عدة تحديات بفعل البيئة الديناميكية التي تتميز بالمخاطرة وعدم التأكد وتغير رغبات الزبائن، وارتفاع شدة المنافسة بين المؤسسات في الأسواق العالمية والمحلية.

وفي ظل هذه التطورات السريعة والمتداخلة أكدت مختلف الدراسات الأكاديمية على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لما له من أهمية كبيرة باعتباره المحرك الجوهري لجميع العناصر المساهمة في رفع أو خفض مستوى الإنتاجية والربحية في المؤسسة، حيث أن كفاءة وفاعلية المورد البشري قادرة على إحداث الإبداع في المؤسسات وتحقيق أهدافها وغاياتها.

وباعتبار المورد البشري أهم موارد المؤسسة الاقتصادية، ومصدرا للميزة التنافسية الإستراتيجية، فقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين والاداريين والمتخصصين في الميدان للارتقاء بأداء المؤسسة نحو التميز، ويمكن تحقيق ذلك من خلال خلق بيئة ملائمة ومشجعة له ومحاولة ارضاءه عبر مختلف الطرق والنظم التحفيزية.

ومن ناحية أخرى زاد اهتمام الاقتصاديين والماليين ومنتخذي القرارات بمفهوم الإنتاجية باعتبارها أداة قياس الفعالية للوحدات الصناعية فمن أهم آليات التطور والتقدم والنمو في المؤسسات الاقتصادية هو التحسين المستمر في الإنتاجية وذلك عبر التركيز على تحسين الإنتاج وتطويره وخفض تكاليفه حيث أصبح قياس الإنتاجية يعتبر من أساسيات تحديد تقدم وتراجع ربحية وتميز المؤسسات.

ونظرا للدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في رفع أو خفض مستوى الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مختلف أبعاد الرضا الوظيفي وتأثيرها على الإنتاجية بمؤسسة عمر بن عمر.

إشكالية الدراسة:

ركزت العديد من المؤسسات اهتمامها على توفير بيئة عمل وظروف ملائمة بهدف رفع الروح المعنوية وحث العاملين فيها وخلق الدافع لإنجاز أهداف المؤسسة الاقتصادية بكفاءة وفعالية وهذا يرتبط بشكل أساسي بفاعلية وكفاءة المورد البشري في المؤسسة باعتباره المحرك الأساسي لكافة الموارد الأخرى، فكان لابد من الاهتمام بالرضا الوظيفي بمختلف أبعاده ومحاولة رفعه باعتباره أحد الأسباب لتحسين الإنتاجية.

ومؤسسة عمر بن عمر لا تخرج عن إطار هذه الدراسات العلمية وقد وجب القيام بتقصي علمي منهجي لمعرفة تأثير الرضا الوظيفي للمورد البشري على الإنتاجية في هذه المؤسسة وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر بالفجوج -ولاية قالمة؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية:

- هل المؤسسة تعمل على توفير الظروف المناسبة لخلق الرضا الوظيفي لدى العمال؟
- هل يعمل نظام الحوافز المطبق على زيادة رضا العاملين؟
- هل توفر المؤسسة الإمكانيات والكفاءات المناسبة لتحسين الإنتاجية؟
- هل يؤدي الرضا الوظيفي إلى الرفع من الإنتاجية؟

فرضيات الدراسة:

والتي بدورها تتفرع إلى الفرضيات التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف البيئية المناسبة على الرضا الوظيفي في مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة-.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز (الأفراد والتكنولوجيا ...) المطبق على زيادة رضا العاملين في مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة-.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر الإمكانيات والكفاءات المناسبة على تحسين مستوى الإنتاجية في مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة-.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على رفع مستوى الإنتاجية في مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة-.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية لجملة من الأسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

- الميل للمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية نظرا لأهميتها.
- إن الاهتمام بالمشاكل التي تواجه راحة العامل في عمله يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تحسيس المسؤولين بالأهمية القصوى للرضا الوظيفي والمكانة الهامة له في المؤسسات الاقتصادية.
- التوجهات الحديثة في إدارة أعمال نحو الاستثمار في المورد البشري وذلك لا يكون إلا بتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها لكون الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة في المؤسسات الاقتصادية، وتعود أهميته لكون المورد البشري محرك جوهرى للموارد الأخرى داخل المؤسسة فتوفير البيئة الملائمة والحرص على تحفيز الموارد البشرية وارضائها عاملا أساسيا لتحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط نلخص أهمها فيما يلي:
- توضيح أهمية الرضا الوظيفي باعتباره أحد الركائز لتحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على كيفية تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الإنتاجية بمجمع عمر بن عمر .
- تقديم اقتراحات وتوصيات يمكن أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل وبالتالي تنعكس على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.
- إثراء وتزويد المكتبة الجامعية بدراسة حديثة تكون سندا ومرجعا علميا للطلبة.

منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب موضوع الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في عرض للأفكار النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وشرحها، كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من أجل تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستمارة التي يعتمد بها كأداة لجمع البيانات حول عينة الدراسة في الجانب التطبيقي، مستعينين بذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية **SPSS**.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم التركيز على دراسة أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية في مؤسسة عمر بن عمر لفجوج ولاية قالمة.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة من الفترة الزمانية الممتدة من أبريل 2022 إلى جوان 2022.

الدراسات السابقة:

✓دراسة بوونز نبيلة 2006-2007 حول محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناربك وحدة فرجيوه هدفت هذه الدراسة للتعرف على أهم محددات الرضا الوظيفي انطلاقا من الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، ومعرفة تأثير تلك الحاجات المتضمنة في نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، ومعرفة تأثير تلك الحاجات على رضا العمال في المؤسسة الجزائرية ومعرفة تأثير تلك الحاجات على رضا العمال في المؤسسة الجزائرية ومعرفة أهمية حاجات

الانتماء، القوة والإنجاز بالنسبة للعامل الجزائري في تحقيق الرضا الوظيفي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة المشكلة المدروسة وتمثلت عينة الدراسة في 30% من مجتمع الدراسة وبطريقة عشوائية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان والملاحظة والمقابلة، ومن بين نتائج الدراسة: تحقيق الإنجازات، والاتصال، وإنشاء العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ومدى أهمية العلاقات مع الزملاء، والاعتراف و التقدير والعلاقة مع المرؤوسين (الحاجة للانتماء)، وكذلك الشعور بالإنجازات في العمل، وفرص التقدم في تحقيق الرضا الوظيفي.

دراسة غربي فاطمة الزهرة 2007-2008 حول إنتاجية العمل دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة هدفت هذه الدراسة لتعرف على الجانب النظري للإنتاجية بصفة عامة وإنتاجية العمل بصفة خاصة، وكيفية قياس هذه الأخيرة في مؤسسة اقتصادية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة المدروسة وتكونت عينة هذه الدراسة من أربع مجموعات من العينات (178-207) لأربعة سنوات متتالية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان ومن بين نتائج الدراسة : مسؤولية زيادة إنتاجية العمل هي مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كل واحد في مجال وظيفته، فعندما يدرك الجميع أن مسألة رفع الإنتاجية وتطور المؤسسة مرهون بهم فإن ذلك سيولد لديهم حب العمل وزيادة انتاجيتهم.

مساهمة العامل الواحد في الإنتاج في المتوسط (الإنتاجية المتوسطة للعمل) مرتفعة في المؤسسة الخاصة مقارنة بالمؤسسة العامة.

دراسة دكتور ضرار عبد الحميد العتيبي 2012م حول تحليل العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد عبارة عن مقال علمي منشور في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، هدفت هذه الدراسة لتعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام وقياس درجة الاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس الراضين عن العمل وبين فئة غير الراضين من حيث (الدرجة العلمية، الخبرة، السن.... الخ)

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة المدروسة وتكونت عينة الدراسة من (377) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي الذي يضم 2122 مفردة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على قائمة استقصاء في جمع البيانات والتي تتكون من أربعة أسئلة، ومن بين نتائج الدراسة: وجود مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضاء اعضاء هيئة التدريس عن أعمالهم تمثلت فيما يلي: الرضا عن علاقات العمل، الأمان الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، الراتب الذي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس.

دراسة صابر بن عيسى 2018م حول الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، هدفت هذه الدراسة لتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية لولاية بسكرة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة المشكلة المدروسة وتكونت عينة الدراسة من 125 أستاذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي الذي يضم 124 تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي احتوى على ثلاث أجزاء الأول لجمع المعلومات من الأساتذة، الثاني خاص بمقياس الرضا الوظيفي أما الجزء الثالث خاص بجودة الحياة ومن بين نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي المتاح وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة، ووجود علاقة ارتباطية بين الرضا عن ظروف واجراءات العمل وبيئته المادية وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة والإحاطة بكافة جوانبه والإجابة عن الاشكالية المطروحة "ما أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية في مطاحن عمر بن عمر" قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين وفصل تطبيقي، الفصل الأول تناول "الرضا الوظيفي" للعاملين في المؤسسات الاقتصادية أما الفصل الثاني قد تناول الإطار النظري " للإنتاجية" وقد تعرضنا في الفصل الثالث إلى الدراسة التطبيقية.

- الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي، وتم التعرف فيه على مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه وأهميته بالإضافة إلى عناصر وأنواع الرضا الوظيفي، وأهم مؤشرات الرضا الوظيفي، وكذلك مختلف نظريات الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة فيه، ختمنا الفصل بالتعرف على أبعاد وكيفية قياس الرضا الوظيفي.

- الفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار النظري للإنتاجية، وتم التعرف فيه على نشأة الإنتاجية والفرق بينها وبين الإنتاجية وأهميتها وعناصرها ومحدداتها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها وطرق قياسها وصعوبات قياسها وختمنا الفصل بالتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية تطرقنا فيه إلى أثر الرضا الوظيفي على كل من الأداء والإنتاج والإنتاجية.

- الفصل الثالث: جاء بعنوان تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمؤسسة عمر بن عمر الفجوج -قالمة، تناولنا فيه تقديم مجتمع وعينة الدراسة والجانب المنهجي للدراسة كما قمنا بعرض نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الاستمارة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في إتمام دراستنا صعوبة جمع المعلومات نتيجة رفض المؤسسة المصادقة على ورقة القبول للقيام بالدراسة الميدانية بها، وذلك بسبب احتمال الغلق المؤقت بسبب فيروس كورونا في بادئ الأمر، مما دفعنا إلى الانتظار إلى غاية رجوع الوضع للحالة العادية، ورفض عينة من الدراسة الإجابة على الاستمارات، وامتناعهم كذلك عن الإجابة على بعض الأسئلة في الاستمارات، مما دفعنا إلى إلغاء عدد من الاستمارات المسترجعة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي مما جعل الدراسة تتحصر في 40 مفردة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للرضا

الوظيفي

مقدمة الفصل

ركزت معظم الدول سواء المتقدمة أو النامية على الاستثمار في رأس المال البشري واعتبرته الاستثمار الحقيقي الذي يعود عليها بالمردود الاقتصادي الهائل وسبب تطورها في كامل المجالات ونجم عن هذا اتجاه الباحثين إلى دراسة الرضا الوظيفي للمور البشري واعتبره أحد المكونات الأساسية للعمل.

لقد تطرقت معظم الدراسات إلى أن إرضاء الفرد وتحقيق حاجياته وتحقيق طموحاته آماله تجعله يساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة والذي يساعدها على البقاء والاستمرارية فالموظف غير الراضي عن وظيفته يجد صعوبات وضغوطات نفسية في عمله تجعله يتطلع دائما لاستقلاله أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف الرضا الوظيفي وخصائصه، أهميته وعناصره وأنواعه، أهم نظرياته وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يربط الرضا الوظيفي اتجاه العامل أو الفرد بعمله وهو مصطلح يعبر عن مشاعر الفرد سواء الإيجابية أو السلبية، وقد حاولنا في هذا المبحث الإلمام بمختلف جوانب الرضا الوظيفي وخصائصه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي نذكر أهمها:¹

حيث يرى (سوبر: 1953) "أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يقوم بالدور الذي يتماشى مع نموه وخبرته".
أما (عاشور: 1985) "فيرى أن الرضا الوظيفي يتحدد بمقدار الإشاعات التي يحصل عليها الفرد والتي وظيفته هي مصدرها الأساسي".

كما يمكن تحديد مفهوم الرضا عند العرب هو ضد السخط، يقال ارتضاه بمعنى رآه له أهلا ورضى عنه وأحبه وأقبل عليه أي اختاره وفتح به.²

ومفهوم الرضا في الإنجليزية "يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة.³

ووردت كلمة رضا في القرآن الكريم في قوله تعالى: "رضا الله عنهم ورضوا عنه".⁴
ولقد ورد كذلك في تفسير (الصابوني 66)، أن الله سبحانه وتعالى في الدار الآخرة يعطي سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم حتى يرضيه في أمته وفيما أعده له من الكرامة والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق وهو الفوز العظيم "رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم".⁵
ويشير الرفاعي إلى ما يلي:⁶

¹ د. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 17.

² ابن منظور، لسان العرب، الجزء الأول، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص 323.

³ Webster :Ninth New :collegiateDictionarg , A Merriam, Webster, Inc, Publishers US :A,1984, P1044.

⁴ سورة البينة، الآية 18.

⁵ سورة المائدة، الآية 119.

⁶ د. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 م، 1428 هـ، ص 63.

الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه.

وأشار (عبد الخالق) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل مع وظيفته، وهو الذي ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المهنية دون الاهتمام بتسمية مسؤولياته أو تحقيق استقلاليته.

أما شلول فيعرف الرضا الوظيفي بأنه:¹

ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح والذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين)، ومما توفر له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية، واستقرار ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص للنمو المهني والتقدم الوظيفي.

ويذكر فروم (Vromm) أن الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي وأشار لوك (Locke) إلى أن الرضا الوظيفي هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.

ويعرفه هانكين (Hankin) على أنه "حالة ذهنية تنتج من خلال تأثير الإدارة العامة على الفرد". ويعرف الرضا الوظيفي على أنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما يؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية.

¹ د. سالم تيسير الشرايدية، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج مختلفة.
- 4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.²
- 5- الرضا عن العمل بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة للعمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.³
- 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد على عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة، أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

¹ د. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 31 ب امتداد شارع مصطفى الخامس، أمام مشتل زهور رحاب - مدينة النصر، القاهرة، مصر، 2015، ص 25.

² <http://e3arabi.com>. Vu : 10/03/2022.

³ <https://engmohannadb.github.io/etcourse7/inner-page/U1L12.html>.

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

أن شعور العامل بالرضا يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من للأداء، بالنظر للاتجاه الإيجابي لمشاعر العامل نحو عمله مما يزيد من دافعيته للعمل والالتزام والقبال عليه وبالتالي الزيادة في الإنتاجية، في المقابل فإن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بحالة من عدم الاستقرار والقلق والخوف مما ينعكس سلبا على مستويات الأداء، وقد أوضحت تجربة هاورثون هذه العلاقة، حيث توصلت نتائج أبحاثه إلى أن ادخال بعض تحسينات حول بيئة العمل كفترات الراحة في ساعات العمل يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، كما يشير كلا من بورترولولر أن الأداء الجيد يؤدي إلى الحصول على المكافآت المرتبطة بالعمل مثل زيادة الراتب، والترقية وحصول الفرد على إحساس بالتقدم كما أشارت بعض الدراسات إلى أن تحقيق العامل لمستوى مرتفع من الأداء سيحصل في المقابل على عوائد أو مكافآت في إطار نظام حوافز يتميز بالعدالة.

كما أشارت دراسات أخرى إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية، فالفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة عائلته وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة، فالعاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل وهنا تكمن أهمية الرضا الوظيفي فيما يحققه من فوائد ومنها ما يلي:²

- **الفوائد السلوكية والاجتماعية:** القضاء على الخسارة الاجتماعية التي تحدث خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات الأفراد.
- **زيادة الولاء التنظيمي:** بحيث يجعل الأفراد العاملين يكرسون طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- **زيادة الاستقرار التنظيمي:** وذلك لأن توفر الرضا الوظيفي يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد.
- **فوائد مالية اقتصادية:** تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب، تلك التكاليف التي تصل مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان.
- **الابتكار والابداع:** يتمثل فيما يلي:³

¹ معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء في المستشفيات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة وهران2، 2016-2017، ص 21.

² د. أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، السعودية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، أبريل 2019، ص87.

³ <http://www.annajah.net/Vu>: 15/03/2022.

إن شعور الموظفين بالسعادة والراحة تجاه عملهم، يسهل لهم الطريق نحو الابداع ويهيئ لهم مساحات واسعة من الابتكار.

المبحث الثاني: عناصر وأنواع الرضا الوظيفي

لمعرفة الرضا الوظيفي يجب التطرق إلى أهم العناصر المكونة له وتحديد أنواعه، حيث أنه في هذا المبحث سنتعرض لكل من العناصر والأنواع الخاصة به.

المطلب الأول: عناصر الرضا الوظيفي

يظهر الرضا الوظيفي للأفراد من خلال مجموعة من العناصر ومن أهمها ما يلي:¹

1- استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضه عن العمل.

2- عدالة العائد: يتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شرط، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة وراء هذا الافتراضي مسلمة مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبار خفيا يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد.

3- نظم الترقية: إن استناد نظم الترقية إلى أسس أساليب موضوعية تساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء، وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس وضمانات واضحة تؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تماسك جماعة العمل.²

بالإضافة إلى العناصر الأخرى تتمثل في:³

4- الرضا عن الأجر: الذي يسد الحاجات ويشعر بالأمن والمكانة الاجتماعية ورمز تقدير من المنظمة للفرد.

5- الرضا عن محتوى العمل: الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:

- درجة تنوع مهام العمل: حتى لا يسبب الملل أو بكون السبب في تخفيض نسبة الذكاء.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية.
- استخدام الفرد لقدراته: لزيادة الرضا عن العمل.
- خبرات النجاح والفشل في العمل: ليحقق الفرد تقديره واعتزازه لذاته.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr117577.html>. Vu :13/03/2022.

² عبد الرحمان بن سالم، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، الطبعة 2، دار الهدى، الجزائر، 1994، ص24.

³ د. عصام عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

- الرضا عن فرص الترقى: لتحقيق التطوير في الأفراد.
- الرضا عن الإشراف: لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين لسهولة تنفيذ الأوامر واحكام السيطرة عليهم.
- الرضا عن جماعة العمل: لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها.
- الرضا عن ساعات العمل: مع توفير ساعات الراحة التي تحقق المنافع لدى الفرد فيها.
- الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليه الفرد.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع مختلفة اعتماد على اعتبارات:¹

1- باعتبار الشمولية: يقسم الرضا الوظيفي إلى:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل تتمثل في: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، الإنجاز والتعبير عن الذات.

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

2- باعتبار زمنه: ويقسم إلى:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، وعندما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.

3- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار رضا كلي ورضا جزئي:²

- الرضا الكلي: ويمثل "رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه".

¹ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، بن عكنون، الجزائر، 2018، ص ص 65-66.

² كامل مصطفى البكري سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلد 23، عدد 01، جويلية 1991.

- الرضا الجزئي: وهو شعور الفرد العامل الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما مازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله.¹

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي

تظهر مؤشرات الرضا الوظيفي للأفراد من خلال مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي:²

- 1- مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع: يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إلا أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية، كما تظهر في:
 - العلاقات الحسنة: إن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.
 - نقص الشكاوى والتظلمات: تعتبر الشكاوى والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم اشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلا على رضاهم على عملهم.
 - انخفاض نزاعات العمل والصراعات: عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، كلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع بينهم وهذا أيضا مؤشر على رضا الأفراد.
 - وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والالتقان: يحقق الرضا الوظيفي للأفراد اتقانهم لعملهم وتحقيق الجودة المطلوبة كما يضمن الدقة في انجاز مختلف الوظائف.³

2- مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض: يظهر في مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:⁴

ارتفاع التكاليف جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسيد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، وتعد التكاليف الناتجة عن عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمور وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد

¹ لكل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² د. أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

³ <http://lakhasly.com/ar/riew-summary/MY06se> PBYZ, Vu : 14/03/2022.

⁴ زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، قسم علم النفس والعلوم التربوية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2000، ص 77.

ما أمكن من تراكم التكاليف الحقية، وتقادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في: الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل، تدهور الإنتاجية....

- دوران العمل: ونقصد به ما يلي: ¹

التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما بترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره للوظيفة، يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح.

- التمارض: يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم، وذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل، التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق.

ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

- الإضراب: الإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحثه، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.²

- كثرة الشكاوى: الشكاوى مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة وذلك من خلال حصر كل الشكاوى المقدمة في فترة معينة، وتصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

- اللامبالاة والتخريب: يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات، أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا، ذلك أن العامل المنجم مع أهداف المنظمة يسعى دائماً للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية.

ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي شيء يستحق الاهتمام، ويتجلى هذا الإهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.

¹ بوونن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلينالد للدافعية، رسالة ماجستير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص ص 45-47.

² بوونن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

أدرك الباحثون أن الرضا الوظيفي يعتبر اتجاهًا إيجابيًا نحو العمل ومن ثم يمكن دراسته في إطار نظريات ونماذج تختص بالسلوك والدافعية والميول والاتجاهات، حيث ظهرت العديد من النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي، سنتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي سيتم التطرق لأهمها في هذا المطلب:

1- نظرية تدرج الحاجات ماسلو (Maslow):

طبقًا لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقًا لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي:¹

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية مثل: الطعام، الماء، الهواء... إلخ.
- **الحاجات المتعلقة بالأمن والاستقرار:** وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها والالتزام لبقائه واستمراره.
- **حاجات الحب والانتماء:** وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.
- **حاجة الاحترام والتقدير:** وهي التي تشمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لا شك تعني تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.

وترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار من خلال السعي للحصول على وظيفة آمنة وأجور مناسبة، كما ترتبط حاجات الحب والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أن الحاجة للاحترام والتقدير أيضًا ترتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي والرأسي.²

¹ د. فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص 46-47.

² د. فائزة محمد رجب بهنسي، مرجع نفسه، ص 48.

2- نظرية الدرفير:

كنتيجة للانتقادات التي وجهت إلى "نظرية ماسلو" بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب هذه النظرية ومن بين هؤلاء الباحث "درفير" الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات في نظرية "ماسلو" واختصارها من خمس مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته بالرمز (E, R, G) تتمثل الحاجات فيما يلي:¹

- **حاجات البقاء:** حاجات ضرورية يرتبط تحقيقها بضمان بقاء الحياة ويتم إشباعها من خلال عناصر البيئة المختلفة، الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمان.

- **حاجات الارتباط:** ويعبر عنها بدرجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة به، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأسرتة ومجتمعه والوسط الذي يعيش فيه.

- **حاجة النمو:** وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات وهو ما يمثله المستوى الأعلى عند "ماسلو".

تتفق هذه النظرية مع نظرية "ماسلو" في مبدأ تدرج الحاجات وتختلف عنها أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يجعله يلبي الحاجة الدنيا، وترى أن الفرد يمكن أن يحقق حاجتين في وقت واحد.

3- نظرية العاملين لهيرزبيرج:

قام فرريديك هيرزبيرج بتطوير نظرية العاملين حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.²

- **العوامل المرتبطة بالوظيفة:**

تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي وهي تضم عدة عوامل نذكر أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، وأهمية الوظيفة... إلخ، وهي عوامل تؤدي إلى دفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة التي توجد عادة في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة وتسمى هذه العوامل الخارجية المتحكمة في الدافعية والرضا الوظيفي.

¹ عبد الرحمان عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² <http://dSPACE-univ-tlemcen-dz/bitstream/112/914/s/chapitre2> Vu:19/03/2022.

- عوامل مرتبطة بمحيط العمل:

يمكن شرحها فيما يلي:¹

وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل مناسب تشبع حاجات التوتّر لدى العاملين، وهذه غالباً تكون عرضية ومن خارج جوهر العمل نظراً لاتصالها بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، وفي حالة عدم توافر هذه العوامل فإنها تسبب شعوراً بعدم الرضا ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا تتمثل هذه العوامل في سياسة المؤسسة وإدارتها والإشراف الفني فيها، الرواتب، العلاقات بين الرؤساء، والعلاقات بين التابعين والعلاقات بين الزملاء، وظروف العمل والمكانة، والأمن الوظيفي وتأثيرات العمل عن الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي.

واعتبر هرزبيرج أن العوامل الدافعية هي التي إن وجدت تؤدي إلى تحسن الإنتاجية لأنها توفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد وتنظيم فرصاً للتطور الشخصي.²

ويرى "ديفير" أن الفرق بينها وبين نظرية ماسلو للحاجات في كون مستوى السفلي الذي يضمن (الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية) من هرم ماسلو يقابله العوامل (الصحية والوقائية) لدى "هيرزبيرج" والمستوى العلوي للحاجات والذي يضم (حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات) في هرم ماسلو فيقابل (العوامل الدافعة) لدى "هيرزبيرج".

4- نظرية الإنجاز لمآكلاند:

توصل "ميكلاوند" من خلال بحثه إلى أن هناك أفراد يميلون إلى إكمال أعمالهم بصورة جيدة وسماهم أصحاب الإنجاز العالي.

وقد أعتبر أن هناك ثلاث حاجات رئيسية تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني وهذه الحاجات غير متسلسلة وهي:

- الحاجة إلى القوة: وجود رغبة لدى الأفراد في الوصول إلى مركز السلطة.

- الحاجة إلى الاندماج والانتماء والألفة: بعض الأفراد لديهم ميل إلى الانتماء وتكوين العلاقات الشخصية، يجدون راحتهم في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل.

¹ صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018-2019، ص 47.

² عبد الرحمان عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

- الحاجة إلى الإنجاز: الإنجاز في العمل والشعور يعني الإنتاجية والإتقان حسب "مكيلاندر" فبعض الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي.

وقدمت هذه النظرية أسس جديدة للتطبيق الإداري، نذكر منها توفير ظروف عمل لمساعدة أصحاب الإنجاز العالي على إبراز طاقتهم، بالإضافة إلى تصميم برامج التدريب على كيفية التفكير والتحدث والتعود على رسم الأهداف وإنجازها.

5- نظرية العدالة "أوردولوير":

أساسها هو أنه يمكن تحفيز الأفراد عبر معاملتهم بشكل عادل وتفترض هذه النظرية وجود ثلاثة أنواع من الموظفين:¹

- النوع الأول: هم الموظفون الذين يظنون أنهم يعملون بإنصاف لذلك فهم محفزون للعمل.

- النوع الثاني: هم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل ما يستحقون وبالتالي يقومون بتقليل الجهد.

- النوع الثالث: يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون وبالتالي سيقومون بتقليل الجهد المبذول يقوم العامل بمقارنة ما سيقدمه من جهد مع ما قد تعطيه المؤسسة للآخرين لنفس الجهد وإذا شعر العامل بأن المبلغ غير عادل يوجه نشاطه لتغيير النظام وجعله عادل عبر التذمر، الشكوى....

ركزت هذه النظرية على أهمية العوائد المالية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، وجاءت بمفهوم العائد الاجتماعي حيث يقارن العامل عائداته بعائدات غيره، ويؤخذ على هذه النظرية عدم توضيحها لآليات المقارنة فهي لم تبين الأساس الذي يختاره العامل فردا كمرجع للمقارنة، فهل هناك معايير معتمدة أو مجرد اختيار عشوائي.

6- نظرية التوقع "فروم، 1964":

تهتم بتقدير قوة اندفاع الفرد للقيام بعمل ما، حيث تعتبر أن الرغبة القوية للفرد للعمل بطريقة ما تعتمد على أساس قوة توقعه بأن ذلك العمل سوف تترتب عليه عوائد معينة وتعتمد على رغبة الفرد في حد ذاته في تحقيق تلك العوائد، ويفسر "فروم" سلوك الفرد بناءا على عنصرين أساسيين هما:²

¹ عبد الرحمان عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص 50.

² بن ديري منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 63.

الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى انجاز وأداء أفضل وتوقعات الفرد حول الحوافز أي على ماذا سيحصل بعد تمامه عملية الإنجاز؟ فالفرد هنا يتساءل هل سأمنح مكافأة أو عائد ما إذا حققت رقم انتاج معين؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافأة المتوقعة.

ويعاب على هذه النظرية أنها صعبة ومعقدة ولا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد.

7- نظرية الجماعة المرجعية "هولين ويلود"¹

الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي أن الفرد يعتبر أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها تعد عامل مهم لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه.

ويؤخذ على هذه النظرية إنها لم توضع كيفية اختيار الفرد الجماعة المرجعية، وما هي معايير المقارنة.

8- نظرية لولر 1973:

قدم لولر سنة 1973 نموذجا لتحديد الرضا الوظيفي، حيث يرى لولر ويجمع أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد تقريبا واحدة ذات صلة بالعمل الوظيفي.

وهذه النظرية لها بعدين رئيسين هما:²

- إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها.

- إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.

9- نظرية بورتير ولولر:³

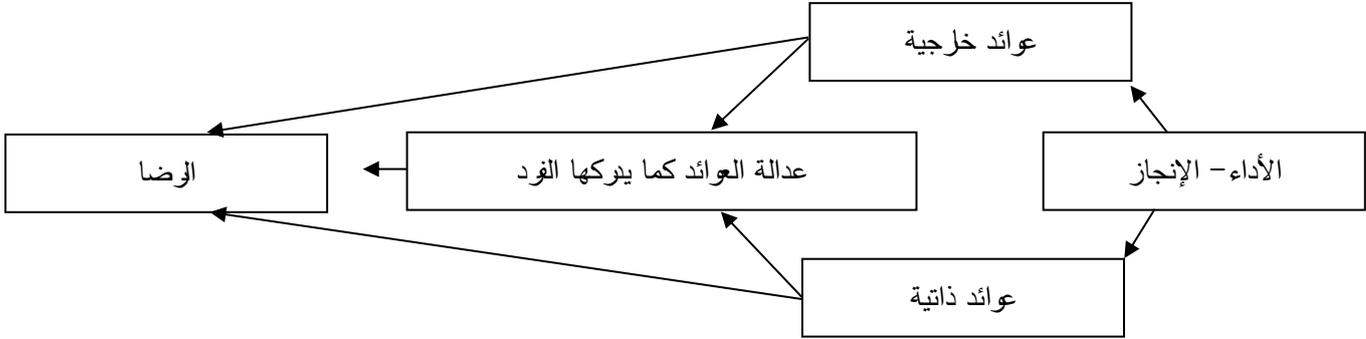
قوام هذه النظرية أن أساس استمرار أداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد إلى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى ادراكهم الإيجابي بين المكافآت التي يحصلون عليها وبين ما يرون أنهم يستحقون الحصول عليه كنتيجة لعملهم وقد افترض "بورتير ولولر" بأن الأداء والانجاز ينتج عنهما عوائد ومكافآت داخلية وخارجية تعود على الرضا في العمل، فالعوائد الداخلية هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة.

¹ عبد الرحمان عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 52، 54.

² عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 69.

³ عبد الرحمان عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الشكل رقم 01: نظرية بورتر ولولر:



المصدر: محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في

دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2016-2017، ص 41.

10- نظرية القيمة "لوك 1976":

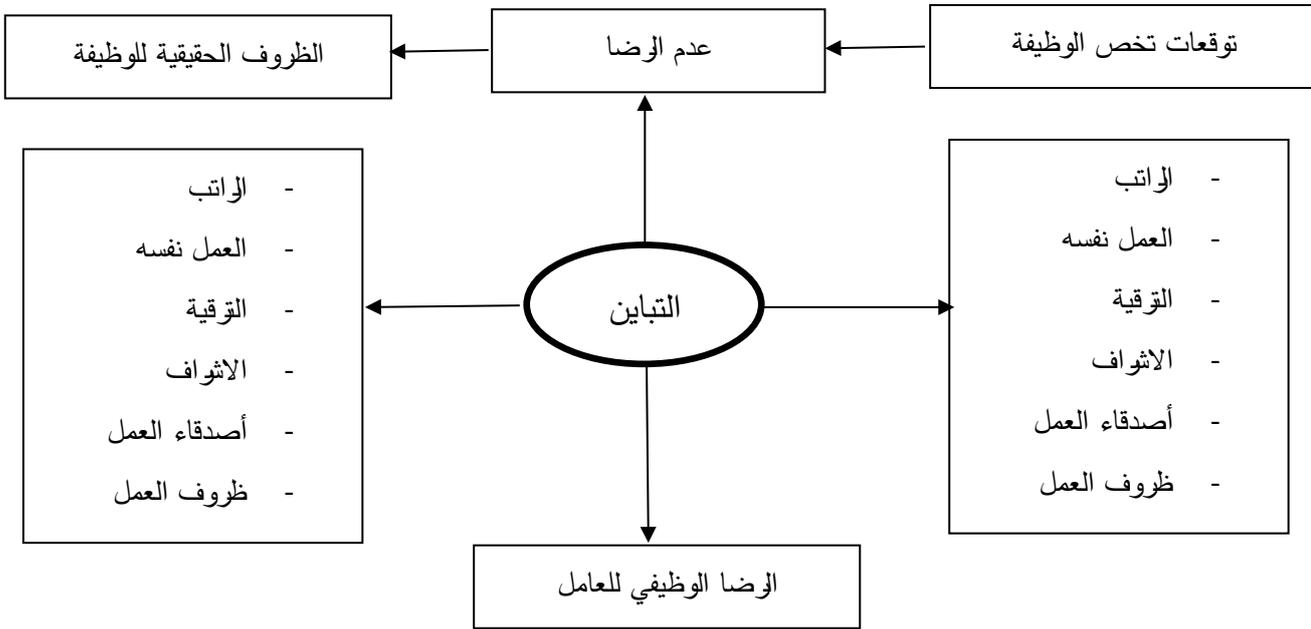
وفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدد فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه، ويشير في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري من أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الاشراف ... إلخ) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي:¹

- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد العنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
 - مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
 - أهمية هذا العنصر بالنسبة له.
- نموذج الرضا الوظيفي:

يمكن تلخيص نموذج الرضا الوظيفي في الشكل التالي:

¹ عبد الرحمان عزيزو، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الشكل رقم 02: نموذج الرضا الوظيفي



المصدر: بوذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

يعتمد الشكل الممثل لنموذج الرضا الوظيفي على العوامل التي تتحكم في رضا الأفراد مع المقارنة بين ما كان متوقعا وبين ما هو واقع فعلا.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي في المؤسسات والتي يمكن إبرازها فيما يلي:¹

- عوامل داخلية خاصة بالفرد.

- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.

- عوامل خاصة بالأداء.

- عوامل تنظيمية.

ويمكن شرح هذه العناصر فيما يلي:²

¹ عصام عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² سارة حمد الفليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2016-2017، ص 28.

1- بيئة العمل: عند تعرض العاملين للإجهاد أو الضغط المرتفع، ينخفض شعورهم بالرضا الوظيفي، ويصبح العمل مصدرا للقلق والارتباك، ومن جهة أخرى ظروف العمل الملائمة تحفز الموظفين على أداء عملهم بالشكل الصحيح وبأقل الأخطاء.

2- العوامل التنظيمية: تحفز الموظفين لأداء عملهم وهم يشعرون بالارتياح تتمثل في:¹

المكافآت العادلة التي تمنح للموظف عند قيامه بوظيفته بصورة سليمة والعامل الثاني هو عامل الترويج أي تعزيز أداء الموظفين من خلال الترقيات، وتجري على أساس تجارب العمل، أما العامل الثالث فهو عامل الفرص فالوظيفة التي تقدم للموظف فرصا للترقية تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديه، والوظيفة التي تمنح موظفيها فرص المشاركة في المشاريع، وتعطيهم مزيد من المسؤوليات تحقق الرضا الوظيفي أكثر من غيرها من الوظائف، وكذلك ساعات العمل وفترات الاستراحة والتي تعد من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد.

3- العوامل السلوكية: وتنقسم إلى:

- السلطة الكافية: إعطاء الموظفين المزيد من الحرية أثناء أدائهم لوظائفهم.

- الراتب: لا يشعر الموظف بالرضا إلا أن يوفر له عمله الحاجات الأساسية.

- المشرفون: الذين يهتمون بعمل الموظفين ويقدمون لهم المساعدة في حل المشكلات التي تواجههم سواء على الصعيد الوظيفي أو الشخصي.

4- العوامل الشخصية: هي عوامل مرتبطة بالفرد نفسه، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والشركات وأبرزها:

العمر: الموظفين الأكبر سنا أكثر سعادة في وظائفهم والأكثر خبرة أكثر رضا.

الجنس أو النوع الاجتماعي: الإناث يولون اهتماما بالعوامل الاجتماعية المترتبة على الوظيفة أكثر من الرجال والرجال يولون اهتماما بالعوامل المتعلقة بالأجور والتقدم.

المستوى التعليمي: العلاقة بين الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي علاقة عكسية إذ ينخفض الشعور بالرضا مع ارتفاع مستويات التعليم لدى الموظفين.

سنوات الخبرة: تكون توقعات الموظفين الجدد مرتفعة وقت التعيين، ولكن عند عدم تحقيق هذه التوقعات ينخفض الشعور بالرضا الوظيفي، وكلما أصبح الموظف أكثر نضجا أصبحت توقعاته أكثر واقعية مما يجعله أقرب للتحقيق.

¹ سارة حمد القليش، مرجع سبق ذكره ، ص ص 28-30.

- 5- العوامل الفردية: مثل الشخصية، التعليم، الخبرة، الحالة الاجتماعية، الجنس، المستوى التعليمي للموظف.
- 6- العوامل الاجتماعية: العلاقة مع زملاء العمل، العمل الجماعي، والمعايير التي تحكم العلاقة بين الزملاء، وفرص التفاعل بينهم.
- 7- العوامل التنظيمية: هي العوامل المرتبطة بطبيعة وحجم وسياسة المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، بالإضافة إلى علاقات الموظفين وظروف العمل نفسه وكذلك أساليب القيادة والتكنولوجيا المستخدمة في تنظيم العمل والإشراف عليه.
- 8- العوامل البيئية: ترتبط البيئة المحيطة بالمؤسسة نفسها مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والفنية والحكومية والتي قد تؤثر على المؤسسة.
- 9- العوامل الثقافية: مثل المعتقدات والقيم والمواقف التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.¹
- 10- الأمن الوظيفي: اطمئنان الفرد على عمله واستقراره فيه يعتبر من العوامل التي تسهم بدرجة أو بأخرى في زيادة درجة الرضا عن المهنة حيث يرى الرفاعي أن الأمان الوظيفي يعتبر من المصادر القوية في تحديد درجة الرضا الوظيفي.²

المطلب الثالث: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي هدفاً من أهداف برامج العمل لذلك تعتبر معرفته وقياسه ضروري لتقييم مدى نجاح المؤسسة الاقتصادية في استراتيجيتها وتحديد الأداء المطلوب وتعدد أساليب قياس الرضا الوظيفي بين الذاتية والموضوعية التي سنتطرق لها بهذا المطلب.

1- أبعاد الرضا الوظيفي:

هناك بعدين للرضا الوظيفي:³

البعد الأول: الرضا الوظيفي الداخلي:

ويقصد به مدى شعور الفرد تجاه العوامل والمتغيرات التي يمكن أن يشارك في صفها مثل: العلاقة مع الزملاء، الاتجاه نحو المهنة.

¹ سارة حمد القليش، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، نفس المرجع السابق، ص ص 50-51.

البعد الثاني: الرضا الوظيفي الخارجي:

ويقصد به مدى شعور الفرد تجاه العوامل والمتغيرات المفروضة عليه من قبل جهات أو أفراد وعليه أن يتكيف معها، نظرا لأن المشاركة في صفها محدودة كما أن الرضا الوظيفي ينقسم إلى:¹

الرضا العام: اتجاه الفرد العام نحو عمله أما الرضا أو اللارضا هكذا بصفة مطلقة لا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضا عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي يرضا أصلا عنها، يبدو أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد من كل الجوانب على حدة وتشتمل تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية الاجتماعية.

كما أن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي والمتمثلة في:

- المكافآت والأجور.
- طبيعة ومضمون العمل.
- الإشراف والعلاقة.
- المحيط المادي للعمل.

2- قياس الرضا الوظيفي:

تعددت أساليب قياس الرضا الوظيفي من ذاتية أساليب موضوعية، والتي سنبسّطها فيما يلي:

2-1- المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي:²

وهي الطريقة الغير مباشرة، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب وترك الخدمة، دوران العمل، وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات.

- **الغياب:** إن نسبة غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فبال تأكيد أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور لعمله، عكس العامل الآخر الذي يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب عن العمل تمثل عدم الرضا فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها، وذلك لأسباب قاهرة خارجة عن إرادة العامل مثل: المرض، الظروف العائلية المزرية، الحوادث ... إلخ.

¹ <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/5/chapitre2>, Vu :19/03/2022.

² معروف هوارى، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

ويحسب معدل الغياب وفق المعادلة التالية:¹

$$\text{نسبة الغيابات خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد (فترة زمنية معينة)}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين (في نفس الفترة)} * \text{عدد أيام العمل}} * 100$$

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة، أما عدد أيام العمل في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة، أي باستبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

- **ترك الخدمة:** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن عمله. ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات لترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة حسب المعادلة التالية:²

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}}$$

وتفيدنا بيانات ترك الخدمة في إيجاد الاختلال في سياسات وبرامج العمل وتحليل أسباب هذا الاختلال واقتراح وسائل لعلاجه مثلا اجراء مقابلة مع العامل المستقيل من وظيفته، أو ارسال استمارة للتعرف على الدوافع والظروف التي أدت إلى ترك الخدمة، اتخاذ هذا القرار، فهذا المؤشر (القابلة) يمكن أن يساعدنا على التعرف على الرضا عن العمل لدى العامل أو استياؤه من العمل.

- **معدل الأمن والسلامة المهنية:** تتمثل فيما يلي:³

ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة ... إلخ، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل، وتحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة الارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ثم رضا الأفراد عنها.

¹ خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة الاجتماعية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، السعودية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، أبريل 2019، ص 92.

² معروف هوارى، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ عزيون زاهية، مرجع سبق ذكره، ص 120.

2-2- المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي: ويقصد بالمقاييس الذاتية:¹

الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي، سواء كانت هذه التقارير كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

- الاستمارة: وهو نموذج يظهر مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً نجد:²

- دليل وصف العمل: يحتوي على خمسة أسئلة حول: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، أما الإجابات فهي بنعم أو لا.

- استبيان جامعة منسوتا للرضا: مصمم الاستبيان كل من (Davis, England) وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذين يكونون إما راضين أو غير راضين عن الجوانب المختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية، التقدم، النقل)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماماً إلى غير راضي.

- استبيان بيان الرضا الوظيفي: ضم هذا الاستبيان كل من (Victor, Laroche) وهو يشتمل على أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل.

- استبيان الرضا عن الأجر: هو استبيان حول أنظمة الأجور، ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

- المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء ومعتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات.

3- طرق قياس الرضا:

3-1- طريقة قياس ثيرستون: يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق مائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا الوظيفي، ثم يقيم الحكام أو المختصون درجة الرضا التي تعبر عن هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام.

3-2- طريقة ليكرت: كشف ليكرت عن طريقة أسهل من سابقتها، حيث تتطلب الطريقة المراحل التالية:

¹ لكل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² لكل منيف، مرجع نفسه، ص 69.

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة والمعارضة الشديدة.

- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.

- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة مقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

3-3- طريقة أسكود: قدم هذه الطريقة كل من "أسكود" وزميله "سيسي وتيني يوم" سنة 1957، بحيث تكون هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.¹

3-4- أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله:²

قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الفرد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله وحققت له الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف بمعاملته الطيبة يظهر نمط الاشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

3-5- طريقة تقييم الحوافز: تحتوي على كل الحوافز التي يتيحها العمل، أو العوامل التي تعتبر مؤثر على الرضا مثل: الأجر، محتوى العمل، الاشراف، ساعات العمل... الخ.³

3-6- المؤشر الوظيفي للوظيفة JDI: يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة الذي طوره كل من (Smith, Hulin, Kendall) أكثر المقاييس استعمالا في هذا المجال، بحيث يقيس هذا المؤشر خمسة مظاهر:⁴

الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن الاشراف، الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقيات، الرضا عن زملاء العمل، يتكون كل مظهر من عدة بنود أو عبارات، عبارة عن كلمات روتينية "بعطي شعور الإنجاز" يشير العامل ما إذا كانت المفردة تصف أو لا تصف الوظيفة، وفي استطاعته أن يعطي إجابة لست متأكدا.

3-7- استبيان منسوتا للرضا M.S.Q: تعتبر الأكثر استعمالا بعد المؤشر الوصفي للوظيفة ويقاس جوانب معينة من الرضا الوظيفي ويتكون من عشرون مظهر: الابداع، الاستقلالية، العلاقات الإنسانية، الاشراف

¹ لكل منيف، مرجع سبق ذكره ، ص ص 71-72.

² <http://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/5/chapitre2>, Vu :19/03/2022.

³ معروف هواري، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁴ لووذن نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 75.

الفني، ظروف العمل ويتكون كل مظهر من خمسة مفردات يحسب عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة، مستعملا في ذلك سهم الاختيار الذي يتكون من درجات وهي: راض جدا: وتعني راض جدا عن هذا الجانب من الوظيفة، راض: وتعني راض فقط عن هذا الجانب من الوظيفة، لا أعرف: وتعني لا أستطيع أن أقرر أنني راض أو غير راض، غير راض: وتعني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة، غير راض مطلقا: وتعني غير راض بالمرّة عن هذا الجانب من الوظيفة.

خلاصة:

بعد دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي، تبين أن الرضا الوظيفي حالة شعورية معقدة ومتداخلة، لأنه مرتبط بالعنصر البشري والذي يصعب الاتفاق حول طرق ارضائه.

فالرضا يختلف من فرد إلى آخر، فقد تتغير درجة الرضا الوظيفي حسب الزمن أو حسب الأهداف المرجو الوصول إليها.

كما رأينا أن الرضا الوظيفي يكون بتفاعل عناصره: الأجر، فرص الترقية، ظروف العمل، ... إلخ، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً عليه.

وتعتبر نظريات الرضا الوظيفي عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني، فلا يمكن الجزم بوجود نظرية تفسر جميع حالات الرضا الوظيفي بصفة مطلقة، الأمر الذي يستدعي ضرورة معرفة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لكي يتم التحكم أكثر في هذا السلوك وتوجيهه بما يخدم ويحقق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

للإنتاجية

مقدمة الفصل

تعتبر الإنتاجية المؤشر الحقيقي الذي يعبر على النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في أي بلد، وعلى الرغم من وجود مؤشرات عديدة لتقييم الأداء إلا أن الإنتاجية هي أفضل مؤشر للتقييم، حيث أن معرفة معدلات نموها وتحليل عناصرها يكشف مواطن الضعف والقوة في النشاط الاقتصادي، كما أن هناك مؤثرات تعمل على رفعها أو التخفيض فيها والتي من بينها الرضا الوظيفي الذي يلعب دورا هاما في الرفع منها والمساهمة في نموها وديمومتها بالمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

إن مصطلح الإنتاجية من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في وقتنا الحالي وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية والصناعية وغيرها من المجالات، وتعتبر الإنتاجية مؤشراً هاماً لمعرفة مدى قدرة عناصر الإنتاج على بلوغ المستويات المطلوبة، ومعرفة تموقع المؤسسة بين باقي المنافسين في قطاع الأعمال، كما تساهم الإنتاجية في اشتداد حدة المنافسة، الأمر الذي أدى إلى السعي للتحسين فيها لما لها من دور في تحقيق أهداف المؤسسة وبلوغها الريادة في السوق.

المطلب الأول: نشأة الإنتاجية، والفرق بين الإنتاج والإنتاجية

1- نشأة الإنتاجية:

يعتقد البعض أن عبارة الإنتاجية، وهي الترجمة لكلمة (Productivity) قد استخدمت لأول مرة في بحث للاقتصادي الفرنسي (Quesnay) الذي نشر عام 1766، ومنذ ذلك الحين وحتى سنوات ليست بعيدة ظل مفهوم هذه الكلمة يشوبه الغموض وعدم الفهم، كما أن فيض الدراسات والأبحاث التي قدمت في هذا المجال وخاصة في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وإن ساهمت في تطويره، إلا أنها بذات الوقت زادت في تعقيد، فظهرت مفاهيم متعددة وأصبحت للإنتاجية معاني وتعريفات مختلفة، فقد ذكر (R.Feniske) في بحث له بعنوان "تحليل منحنى الإنتاجية" خمسة عشر تعريفاً مختلفاً للإنتاجية وردت في المراجع والأدبيات المتخصصة. كما أن (S.Fabricant) وهو واحد من أبرز الخبراء الأمريكيين في مجال الإنتاجية، وقد وصف حالة الاختلاف وعدم الاتفاق الحاصل بشأن ماهية الإنتاجية بالقول: "الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة... الناس يستعملون نفس المصطلح، لكنهم يعنون به أشياء مختلفة...".

أما البروفيسور (W.E.G.Salter) فقد كتب هو الآخر معبراً عن هذه المشكلة بالقول: "إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معانٍ متعددة، وبالنسبة للبعض هي مقياس لكفاية العامل، وتعني للبعض الآخر المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من المواد، وبالنسبة للبعض الأكثر تقلساً فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن¹."

¹ محمد عمر الطنوبي، الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1995، ص41.

2- الفرق بين الإنتاج والإنتاجية:

يعتبر هاذين المصطلحين مرتبطين ببعضهما البعض ورغم وجود علاقة قوية بينهما إلا أن الإنتاج يختلف عن الإنتاجية، فالإنتاج هو مجموعة المراحل المتعاقبة أو غير المتعاقبة التي تتغير فيها المادة من شكل إلى آخر، أما مفهوم الإنتاجية فهو مفهوم نسبي يتعذر القول بوجود مفهوم مطلق لهذه الفكرة، فهو يتأثر بعوامل واعتبارات اقتصادية واجتماعية وفنية وبيئية، ونرى من التعريف أنه يركز على كون الإنتاجية مؤشر الكفاءة والفعالية معا.

وهنا الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد والعناصر والإنتاجية المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف.¹
ويمكن تعريفهما كما يلي:

2-1- تعريف الإنتاج:

يشير مفهوم الإنتاج إلى "عملية تنمية وإعداد المزيج المناسب من المدخلات وتحويلها من خلال العملية الإنتاجية إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك".

وقد عرف عادل جودة وغسان قلعوي الإنتاج بأنه: "ذلك النشاط الذي يمارس من قبل فرد أو منظمة بالتضافر مع أخرى بقصد إيجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات منفعة".²

ووفقا لهذين التعريفين فإن مفهوم الإنتاج يحوي ثلاث مكونات أساسية وهي: مدخلات الإنتاج، العملية الإنتاجية، مخرجات الإنتاج.

والإنتاج هو المزج بين عناصر الإنتاج في مراحل متعاقبة لتغير شكلها والحصول على منتج يشبع حاجة معينة، فالإنتاجية مؤشر يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوبة لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة.³

¹ سليمان عبيدات، محمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، ط1، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2009، ص23.

² عبد الغفار حنفي، محمد فريد، إدارة الأعمال، بيروت، الدار الجامعية، 1991، ص547

³ أماني سليمان أحمد، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاءة الإنتاجية بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة نجران - المملكة العربية السعودية، معامل التأثير والاستشهاديات العربية المرجعية للمجلات (أرسيف - Arcif)، 658، 2020، ص179.

2-2- تعريف الإنتاجية:

يرى الكثير من الناس أن زيادة الإنتاج ما هو إلا مرادف لزيادة الإنتاجية، كما يستعمل الكثيرون الإنتاجية ويقصدون بها معاني مختلفة كما عبر عنها (Hutton) "الإنتاجية هي أكثر الكلمات غموضاً وأصعبها فهما أكثر في التطبيق".¹

في النشاط ذكرت كلمة الإنتاجية أول مرة عام 1766 في بحث الاقتصادي الفرنسي (F.Cpueenay) وفي عام 1883 قد عرف (Litre) الإنتاجية بأنها القدرة على الإنتاج، وفي أوائل القرن العشرين بدأ المصطلح يأخذ شيئاً من الدقة والوضوح، وأصبح ينظر إليه على أنه علاقة بين الناتج والموارد المستخدمة في إنتاجه، وفي عام 1959 عرفت المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي والتنمية (O.E.C.D) بأنها: "كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى عنصر من عناصر الإنتاج".²

أما بالنسبة لـ (Andrea Vincent) فعرّفها كما يلي: "هي كل شيء يثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، أو بين الإنتاج وبعض عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه".³

ويمكن تعريف الإنتاجية على أنها مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات، أو هي القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة، أو هي قيمة المخرجات (سلع-خدمات) مقسومة على قيمة المدخلات. كما يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فعالية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات وعلى كل من هذه أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فإنه يفشل وبالنسبة للأفراد فإن هذا يعني في العادة التدريب أو التقاعد.

¹ Hutton Bakewell, K. Management and productivity, pergamon press, london, 1980.

² عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الإنتاج في المناسبات الخدمية والصناعية، مدخل تحليلي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004، ص 05.

³ François Schaller, Essai critique sur la notion de productivité, Genève, 1966, p16.

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية وعناصرها

للإنتاجية أهمية كبيرة في تحديد مستوى المؤسسة والتي بها مجموعة من العناصر المكونة لها ونذكرها

كما يلي:

1- أهمية الإنتاجية:

تأتي أهمية الإنتاجية من كونها عاملاً أساسياً في حسن استثمار وحماية الموارد الوطنية المادية والبشرية وزيادة الدخل الوطني، حيث تعمل على تعظيم الاستفادة من عنصر العمل وعناصر الإنتاج الأخرى.¹ وتلعب الإنتاجية دوراً فعالاً في زيادة الإنتاج من السلع والخدمات، وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مردود طاقات العمالة، ومن ثم ارتفاع أرباح المشروعات وتحسن في متوسط الدخل الفردي، الأمر الذي يسمح للمؤسسات والمشاريع بزيادة حجم الإنفاق على تطوير الاستثمارات وخلق التراكمات الرأسمالية بقصد زيادة التوسع والاستثمار.²

كما تلعب الإنتاجية دوراً مهماً في تحديد قدرة السلع والخدمات على المنافسة دولياً، حيث ركز بورتر (Porter) على تطوير المزايا التنافسية التي تركز على قدرة المؤسسات في الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، على اعتبار أن الإنتاجية تعتبر من أهم العوامل والمؤشرات التي تساعد المؤسسات في الحصول على مستويات عليا من التنافسية الدولية، ونشير هنا إلى أن إنتاجية العمل تستخدم كمقياس للتنافسية، كما تستخدم تكلفة وحدة العمل كمعيار في المقارنات للتنافسية الدولية.³

هذا وتستخدم مقاييس الإنتاجية في تقييم التنافسية، حيث يعتقد "بورتر" بأن الإنتاجية مفهوماً جيداً للتنافسية الدولية و"المزايا النسبية"، وتعتبر مقاييس إنتاجية العوامل الكلية من أهم المقاييس التي تعكس هذه المزايا، لذا يمكن اعتبار البلد منافساً جيداً إذا حققت صناعاته مستوى متوسط من إنتاجية العوامل الكلية يفوق مستوى منافسيه، ويعتبر هذا المقياس مؤشراً من مؤشرات النمو والكفاءة الاقتصادية.⁴

¹ جامعة الدول العربية ومنظمات أخرى، التقرير الاقتصادي الموحد، مطبعة أبو ظبي للنشر والتوزيع، سبتمبر 2003، ص134.

² خضير كاظم حمود وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص48.

³ قياس وتقويم التنافسية، 2005/12/03. www.arab-api.org/ecac/coup-a.htm.

⁴ قياس وتقويم التنافسية، نفس المرجع السابق.

- زيادة على ذلك تسمح الإنتاجية المرتفعة للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ما يلي:¹
- تخفيض وقت الإنتاج، وكفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية.
 - تحسين مردود استخدام الطاقات المتاحة.
 - تخفيض التكلفة المباشرة للوحدة من الإنتاج والتكاليف غير المباشرة (لتوزيعها على عدد كبير من وحدات الإنتاج)، وبالتالي إمكانية تخفيض أسعار المنتجات.
 - تخفيض أو التخلص من الرأس المال المعطل المتمثل في المخزونات غير المستخدمة.
 - القضاء على اختناقات الإنتاج.
 - زيادة في المبيعات الناتجة عن زيادة الطلب نتيجة تحسين القدرة الشرائية للأفراد.
 - تحقيق الأرباح التي تمثل المصدر الهام للتراكم الرأسمالي والاستثمار الذاتي للمؤسسات.
 - تحقيق مركز تنافسي أفضل للمؤسسة وتوسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات ورغبات أفراد المجتمع.
 - كما تؤثر الإنتاجية على مستويات الأجور، حيث تسمح الإنتاجية المرتفعة بزيادة حقيقية في أجور العمال.
- ويتضح مما سبق أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد والمجتمع، فبغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي المتبع، تسعى كل من الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية بشكل دائم إلى تحسين الإنتاجية وتطويرها لما لها من أثر بالغ على الاقتصاد والفرد والمجتمع، حيث يساهم ارتفاعها في خلق التراكمات الرأسمالية الهادفة إلى تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث.

2- عناصر الإنتاجية:

تتمثل العناصر الأساسية للإنتاجية فيما يلي:²

2-1- التجهيزات الرأسمالية:

تشمل التجهيزات الرأسمالية كل من مباني المصنع، والآلات والأجهزة، والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الإنتاجية، يضاف إلى ذلك التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة.

¹ أنظر إلى كل من: -علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1991، ص23.

- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2000، ص51.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص17.

² علي الشراوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، صص24-27.

ويؤثر هذا العنصر تأثيرا كبيرا على إنتاجية المؤسسات الاقتصادية التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة. ومع زيادة التوجه نحو استخدام الآلات الميكانيكية والآلية، أظهرت البحوث والدراسات العلمية الآتية المتزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية في زيادة الإنتاج والإنتاجية، ويتميز هذا العنصر بالتطور المستمر تحت تأثير عاملي التطوير والخلق التقني اللذان يعتبران من أهم عناصر البحث العلمي.

وتؤثر التجهيزات الرأسمالية على الإنتاجية من حيث الجوانب الثلاثة التالية على وجه الخصوص:

أ- **التكلفة المناسبة:** تعتبر التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة الدقة في تحديد أنواعها، والقيام بالدراسات اللازمة، قبل الشروع في شراء مثل هذه الأصول، الشيء الذي ينعكس بدوره على التكاليف الثابتة.

ب- **التشغيل الملائم:** ويقصد بذلك ضرورة شراء تجهيزات رأسمالية مناسبة للعمليات الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، لأن ذلك سيؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية والجودة في الوقت المناسب، وينعكس ذلك بدوره على الإنتاجية بالارتفاع.

ج- **استغلال الطاقة:** تعتبر التجهيزات الرأسمالية من التكاليف الثابتة أو الدورية التي تتحملها المؤسسة لضمان الطاقة الإنتاجية الضرورية، فكلما عملت المؤسسة على زيادة عدد الوحدات المنتجة، كلما أمكن تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من تكاليف الطاقة، أي انخفاض متوسط تكلفة الوحدة، مما ينعكس على الأسعار بالانخفاض ومن ثم زيادة المبيعات الناتجة عن زيادة الإنتاجية.

2-2- الأفراد العاملين:

ويتضمن هذا العنصر العمال اللازمين للقيام بعمليات تشغيل الآلات أو القيام بالعمليات اليدوية أو الكيميائية أو الكهربائية، كما يشمل هذا العنصر الأفراد الضروريين لأعمال الخدمات والقائمين بالإدارة، ويعتبر الأفراد العاملين من أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهم الذين يفكرون ويدبرون ويخططون ويديرون ويراقبون وينفذون عمليات التشغيل المختلف ويوجهونها، لذلك يأخذ هذا العنصر مكانا بارزا بين عناصر الإنتاجية، ومهما بلغت درجة الآلية المستخدمة في الإنتاج فإن الفرد العامل يبقى العنصر الأكثر أهمية سواء من حيث وجهة نظر التشغيل أو من حيث القصد من العملية الإنتاجية، باعتبار أن التصميم والصيانة والمراقبة تبقى من مهامه الأساسية.¹

¹ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2001، ص24.

وتجدر الإشارة إلى أهمية توافر الكفاءة الإدارية كعنصر فعال في رفع معدلات الإنتاجية من خلال تحديدها لأفضل مزيج من عناصر الإنتاج المختلفة وكذا قيامها بالتنسيق بين مختلف جهود الأفراد في التنظيم ووضع كل فرد في مكانه المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتطلب عمليات الإنتاج توافر موارد بشرية مدربة ومؤهلة يقع على عاتقها أعباء تنفيذ المهام لأجل زيادة حجم الإنتاج عن طريق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، وبهذا يعتبر الفرد العامل العنصر الوحيد الذي يصعب التأثير فيه وتحفيزه لتقديم كامل جهوده لتفاعل مع باقي العناصر الأخرى ولتقديم المنتج في شكله النهائي.

2-3- المواد الأولية والبضائع:

وتحتوي على المواد الخام التي تستخدم في العمليات التحويلية والتصنيعية التي تقوم بها الآلات والقوة العاملة، كما تتضمن هذه المواد العناصر المادية المساعدة كالوقود، والكيماويات، وقطع الغيار، ومواد التغليف والتعبئة وغيرها، ويساهم عنصر المواد الأولية بشكل كبير في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية، أين تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية، وتعود أهمية زيادة إنتاجية هذا العنصر إلى أثره المباشر على حجم وجودة المنتجات النهائية، وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بحسن اختيار مصادر التوريد والتحديد الدقيق للمواد المطلوبة بنوعيتها الجيدة، والسرعة في عمليات التوريد وشروط الشراء وظروف تخزينها وغيرها.¹

المطلب الثالث: محددات الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها

1-محددات الإنتاجية:

حاولت العديد من الدراسات التي انصبت على الإنتاجية التوصل إلى إطار محدد يحكم الإنتاجية بهدف زيادتها، وقد عملت هذه الدراسات على الربط المنطقي بين زيادة الإنتاجية وعوامل عديدة ذات تأثير عليها كالتطور التقني، الأسلوب الإداري، كفاءة العمالة، مهارتها والسياسات العامة المتبعة في الدولة (بيئة العمل) قد تم جمع محددات الإنتاجية في ثلاث مجموعات أساسية هي:

أ-محددات مباشرة: وهي المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجاتها.

ب-محددات غير مباشرة: وهي المحددات التي تؤثر بشكل غير مرئي على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات.

¹ علي الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ج-محددات استراتيجية: ويقصد بها السياسات والقوانين والبنية المؤسسية التي تؤثر على الإنتاجية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

على أن تقسيم المحددات إلى ثلاثة مجموعات لا يعني أنها منفصلة عن بعضها بل هي ذات تأثير متداخل على بعضها، مثلا إذا كان التقني في الإنتاج يرفع من الإنتاجية فإن التطور التقني قد يكون ناتجا لسياسات وقوانين حكومية مشجعة للبحث العلمي والإبداع الصناعي، فالقوانين والتشريعات يجب أن تكون محفزة للاستثمار، كذلك يجب تسهيل المشاركة في المعارض، والمنتديات الدولية بما يسمح بتبادل الخبرات، كذلك يجب سن قوانين حماية الملكية وبراءات الاختراع وخلق أدوات تشجيعية للأبحاث والتطوير، كما تتأثر الإنتاجية سلبا أو إيجابا بمدى الاستقرار في السياسات والتشريعات المعمول بها.

إن وجود بنية مؤسسية سواء حكومية أو غير حكومية أو خاصة يعمل على تسهيل البرامج والمساعدات الموجهة للمنشآت الإنتاجية، كما يزيد من سرعة اتخاذ القرار ويضمن علميته وصوابه. وتتميز الدول المتطورة عن الدول المتخلفة بارتفاع درجة مهارة وجودة رأس المال الاجتماعي، والذي من مؤشرات: نسبة الأمية، المعرفة في استخدام الحاسوب وأشكال التطور الأخرى، أما فيما يتعلق بالمنافسة فهي توفر حافزا هاما جدا ومحركا قويا لزيادة الإنتاجية من قبل المنشآت الإنتاجية في محاولة منها لكسب حصة تسويقية جديدة أو المحافظة على الوضع القائم، كما أن المنافسة تدفع بالشركات الإنتاجية بسرعة لتبني التقنية الحديثة والتطوير الدائم في وسائل الإنتاج، ويؤدي تشجيع مناخ الانفتاح والتبادل مع الدول والثقافات الأخرى إلى إدخال طرق أحدث في الإنتاج، التسويق، الإدارة، ويرفع من حجم الاستثمارات الأجنبية الواردة إذا ترافقت مع توافر بيئة قانونية وتشريعية حامية للاستثمار وبراءة الاختراع، أما ظروف العرض والطلب فهي ترفع أو تخفض من الإنتاجية من خلال مناخي الرواج أو الركود، كذلك ما إذا كان السوق يتجه للتوسع أو الاضمحلال، أما فيما يتعلق بالمحددات المباشرة فيه ذات تأثير قوي ومباشر على زيادة الإنتاجية في حال توافرها، إن التوزيع الأفضل للموارد سواء العمال، الآلات، المواد الخام يصل بالإنتاجية إلى أمدتها الأقصى أما التخصص في إنتاج سلعة ما وبكميات كبيرة فيدفع المنشآت الصناعية إلى زيادة إنتاجيتها للوفاء بحاجة السوق ويساعد في تحديث تقنيات الإنتاج.

2-العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

هناك عدة عوامل تؤثر على الإنتاجية منها:¹

¹ سليمان عبيدات، محمود على سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، مصر، 2008، ص30.

نسبة رأس المال إلى العمل: تمثل هذه النسبة مقياساً للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كاف في المصنع والآلات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية.

- **التغيرات في قوة العمل:** إن هذه التغيرات تتطلب من المؤسسات تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتعليم العاملين وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل.

- **الإبداع والتكنولوجيا:** يمثلان السبب الرئيسي في تحسين الإنتاجية، فزيادة الاهتمام بالبحث والتطوير وزيادة المبالغ المخصصة لذلك له تأثير إيجابي على الإنتاجية

- **الأنظمة والقوانين:** تمثل الأنظمة والقوانين قيوداً على بعض المنظمات، فالقوانين المتعلقة بالسلامة العامة والصحة والتلوث، فالالتزام بها أدى إلى تخفيض الإنتاجية.

- **الصيانة:** الاهتمام بالصيانة الروتينية والوقائية للآلات والمعدات يضمن عدم التوقف المفاجئ في هذه الآلات.

- **العوامل الإدارية:** إن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية.

كما حاول الباحثون تصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية في مجموعات مختلفة تعكس خصوصيات

معينة، فمنهم من قسمها إلى: ¹

- **العوامل المادية-التقنية:** وتتمثل في العناصر التالية:

- المستوى التقني لأدوات ووسائل الإنتاج.

- الطرق التكنولوجية المتبعة في الإنتاج.

- **العوامل التنظيمية:** وتشمل على:

- مستوى التركيز والتخصص في الإنتاج.

- درجة الإستمرارية في العمل وتحقيق التناسق والتوازن بين الأقسام الإنتاجية.

- نسبة العاملين في مجالات الإنتاج الرئيسي إلى إجمالي العاملين.

- تأمين مناخ العمل الملائم والصحي.

- **العوامل الاقتصادية:** وتتضمن العوامل الاقتصادية التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية في الجوانب التالية:

- درجة الاهتمام المادي والمعنوي للعاملين في تحسين الكفاءة الإنتاجية.

- وضع مجموعة من الحوافز المالية والنفسية لزيادة إنتاجية العمل.

¹ سمر معروف قبلان، مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2000، ص94.

أما البعض الآخر من الباحثين فقد صنف العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى:¹

- **عوامل الداخلية:** والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- المنتج أو المنتج، ونعني به درجة ملائمة المنتج الفعلي مع المتطلبات المحددة له، وذلك بإعادة تصميم المنتجات بصورة مستمرة لتحسين قيمة الاستعمال دون زيادة في الكلفة.
- المصنع والتجهيزات ودورها في زيادة الإنتاجية من خلال تحديث عملية الإنتاج.
- التقنية وأثرها في تحسين الإنتاجية وذلك عند استخدام الإنسان الآلي لضمان جودة العمل وسرعة الإنجاز.
- العامل البشري، وهو المورد الرئيسي والعنصر المركزي في تحسين الإنتاجية من حيث تفاعل الفرد مع العمل المكلف بأدائه، مما يبرز عناصر الابتكار والاجتهاد والتعاون.

- **عوامل الخارجية:** وتتمثل فيما يلي:

- التغيرات الاقتصادية على المستوى الإجمالي كطرائق استخدام العنصر البشري، وطرائق استثمار رأس المال، التقنيات والبحوث والتطوير، والتنافس الصناعي.
- التغيرات الاجتماعية كتغير التركيب السكاني والعناصر البشرية المتوفرة للعمل والموقف الاجتماعي من العمل وتقبله.

- المواد الأولية والحاجة إلى ترشيد الاستعمالي وربما إعادة الإنتاج.

- الحكومات ومؤسساتها والسياسات والاستراتيجيات وما لها من أثر بالغ في الإنتاجية من خلال تشريع القوانين والتعليمات، بالإضافة إلى ذلك المهمات التي تتكفل بها الحكومة كتسهيل التعليم والصحة والنقل والمواصلات.

المبحث الثاني: قياس الإنتاجية

عند التوجه لبذل مجهودات لتحسين الإنتاجية، من الضروري تواجد نظام قياس تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية لتحديد مستوى إنتاجيتها ومقارنته بالإنجازات التي حققتها سابقا، أو بإنتاجية مؤسسة تنتمي إلى نفس قطاع النشاط. وتوضح مقاييس الإنتاجية للمؤسسة نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال الإنجازات الفعلية ومقارنتها بالأهداف الموضوعية المراد بلوغها.

المطلب الأول: فوائد وطرق قياس الإنتاجية

وبهذا الصدد بين "جويل روس" (E.Ross Joel) في كتابه عن الإنتاجية ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة من قياسها، حيث حدد الفوائد الممكنة تحقيقها في مجالات إدارة كل من العمل والعاملين والإدارة الذاتية.

¹ سمر معروف قبلان، نفس المرجع السابق، ص95.

1- فوائد قياس الإنتاجية:

وفيما يلي نوضح فوائد هذه المجالات وتأثيرها على سير المؤسسة الاقتصادية:¹

1-1- مجال إدارة العمل:

تستفيد المؤسسة الصناعية من مقاييس الإنتاجية في مجال إدارة العمل عن طريق:

- تسهيل الإجراءات والنشاطات الإدارية، حيث تساعد طرق القياس في التحديد الواضح للأهداف، مما يسمح للإدارة من ممارسة وظائفها في التخطيط السليم للأهداف والتنظيم والرقابة.
- التحديد الدقيق للأهداف، فبدون طرق القياس تصبح الأهداف عامة وشاملة.
- اتخاذ قرار سليم عند المفاضلة بين عدة بدائل، فعند توفر أدوات القياس يمكن اختيار البديل المناسب.
- الحصول على مؤشرات تستخدمها الإدارة قبل الإقدام على الاستثمار في مشروع معين، حيث تسمح لها بدراسة التكاليف المرتبطة به، وكيفية استخدام مصادر التمويل في ظل ما تتوفر عليه من بدائل.
- تحديد أهمية المشروعات المتاحة لديها وما يحققه كل مشروع من أعلى عائد ممكن وأقصى إنتاجية.
- تسهيل الاتصالات والتعاون والتفاهم بين الإدارات، والمديرين والمشرفين من العاملين، كالتأكيد مثلا على زيادة معدل الإنتاج بنسبة 10%، دون إعطاء تعليمات بالزيادة غير المحددة.
- إحداث المقارنات بين الأنشطة المماثلة بنفس الصناعة أو القطاع.
- تجذب اهتمام الإداريين والمسؤولين لما تقدمه لهم نظم القياس من معرفة ودراية بمجريات الأمور في المؤسسة.
- تسهل عملية الرقابة الإدارية في تقييم الأداء المؤسسي والفردى، فالكشف المبكر عن الانحرافات يساعد في إيجاد الحلول المناسبة لها وتجاوزها وعدم الوقوع فيها مستقبلا.

1-2- مجال إدارة العاملين:

تساعد مقاييس الإنتاجية في مجال إدارة العاملين على تحقيق ما يلي:

- معرفة نتائج أنشطة العاملين.
- تسهيل عملية التفويض والإشراف، وتحسن مستوى العاملين، وذلك من خلال التحديد الدقيق للمسئوليات والصلاحيات.
- معرفة اتجاهات العاملين من خلال إجراء الدراسات المقارنة بشكل دوري ومقارنتها بأهداف الإدارة في إطار المنافسة الموجودة.

¹ سعيد يس عامر وخالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1984، ص ص36-40.

- تتحسن الفعالية الإنتاجية نتيجة لمشاركة العاملين في تحديد الأهداف وتحسين الوسائل ولمعرفتهم لسبل ووسائل القياس.

- تسمح مقاييس الإنتاجية بوضع نظام التحفيز يبنى على معايير ومقاييس ثابتة.

1-3- مجال الإدارة الذاتية:

وتتمثل أهمية مقاييس الإنتاجية بالنسبة للإدارة الذاتية فيما يلي:

- تساعد على التركيز على الأهداف أكثر منه على الأنشطة، أي أنها تفيد في تنظيم واختيار الأنشطة المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف وتحسين مستوى الإنتاجية.

- حسب قاعدة 20/80 أو قانون a.b.c الذي تقدم به "برائتو" Pareto، يوجد في كل مجموعة من الأنشطة عددا منها يعتبر حيويا ويعود بالفائدة، أي أنه ضمن الأنشطة المختلفة، التي ترتبط بمهام أو إدارة معينة، هناك من 10% إلى 20% منها فقط تعتبر أكثر أهمية في تحقيق النتائج المرجوة.

- تساعد على فهم الأهداف لتحسين الإنتاجية من خلال تطبيق قاعدة 20/80، وذلك من خلال تحديد الأولويات في العمل ووضع جدول زمني يسمح بالعمل بطريقة فعالة.

كما ينتج عن قياس الإنتاجية عدة فوائد أخرى نجلها فيما يلي:¹

- تستعمل مؤشرات الإنتاجية للتنبؤ بالدخل القومي، كما تستعمل المخرجات في بعض الحالات لتقدير الحجم المطلوب من العمالة.

- تقدم الإنتاجية معدل النمو الاقتصادي للدول.

- تعد الإنتاجية عاملا رئيسيا في توزيع ناتج الصناعة، كما أن لها تأثيرا كبيرا في المساومة الجماعية

2- طرق قياس الإنتاجية:

توجد عدة طرق لقياس الإنتاجية ولكل منها مزايا وعيوب، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

2-1- الطريقة المادية (العينية):

يقصد بالطريقة المادية استخدام كمية الإنتاج ونسبتها إلى كمية المستخدم من عناصر الإنتاج، وقياس

هذه الطريقة "مردودية" عنصر ما عينا، أي أنها تعبر عن ناتج استخدام عوامل الإنتاج بوحدات مادية وليس بوحدات نقدية.²

¹ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص312.

² Comment calculer ou interpréter la productivité, www.ac-versailles.fr. 13/12/2005

وعلى الرغم من أن الطريقة المادية تعطي مؤشرات محددة ودقيقة عن مستوى الإنتاجية لكل عنصر من عناصر الإنتاج، فإنها تواجه العديد من الصعوبات عند تطبيقها، مثلا صعوبة توفر البيانات الإحصائية اللازمة للقيام بعمليات الاحتساب بالتفاصيل الضرورية. ولمواجهة الصعوبات في عملية احتساب مؤشرات الإنتاجية بالوحدات المادية غالبا ما يستخدم الباحثون القيم النقدية للمتغيرات الأساسية ومن ثم يحصلون على مؤشرات الإنتاجية بالقيم النقدية، وفيما يلي مؤشرات الإنتاجية الجزئية بالطريقة المادية:¹

$$\text{أ- إنتاجية العمل} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

من خلال هذه العلاقة نحصل على كمية الإنتاج لكل وحدة عمل مبذولة في العملية الإنتاجية، وتكون كمية الإنتاج هنا بالوحدات المادية، كالوزن أو الطول أو عدد الوحدات، ويكون مقدار العمل من خلال عدد العاملين أو عدد ساعات العمل المبذولة وترتفع الإنتاجية كلما ارتفع حاصل قسمة كمية الإنتاج على مستخدم الإنتاج المعني، ولهذا يمكن القول أن إنتاجية العمل هي المخرجات الفعلية المحصل عليها خلال ساعة عمل.

2

$$\text{ب- إنتاجية رأس المال (الآلات)} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد ساعات عمل الآلات}}$$

ويقدم هذا المؤشر مقدار الإنتاج بالوحدات المادية لكل ساعة من ساعات عمل الآلة، وتبين ارتفاع النسبة ارتفاع مستوى إنتاجية الآلة.

$$\text{ج- إنتاجية المواد الخام} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{كمية المواد الخام}}$$

ويوضح هذا المؤشر كمية الإنتاج المحققة لكل وحدة من مستلزمات الإنتاج، فبارتفاع النسبة ترتفع إنتاجية المواد الخام.

وتعكس الطريقة المادية ما يحدث فعلا من تغير في الإنتاج وذلك على عكس الطريقة النقدية، كما سنرى لاحقا، فقد تكون الزيادة في قيمة الإنتاج راجعة إلى الزيادة في الأسعار مع بقاء حجم الإنتاج ثابت ومن الملاحظ أن المقياس المادي يسهل عملية المقارنة بين إنتاجية البلدان المختلفة، فباستخدام القيم النقدية يحيطه مشاكل خاصة باختلاف درجات التضخم لهذه البلدان، وكذلك بسبب اختلاف أسعار العملات وتعدد أسعار الصرف للعملة الواحدة.

¹ مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002، ص ص 143-145.

² Aaron E.Cobet.Gregory, A. Wilson, Comparing 50 years of labor productivity in U.S and foreign manufacturing, In Monthly Labor Review, June, 2002, <http://www.findarticles.com-Business & Finance. 12/12/2005>.

ويشترط في استخدام المقياس المادي توفر عدة شروط من أهمها:¹

أ-التجانس التام بين منتجات الوحدة الإنتاجية التي ترغب في قياس إنتاجيتها، أي أن المقياس المادي لا يأخذ في الحسبان تغيرات النوعية، كذلك يجب عدم حدوث أي تغير في نوع السلعة المنتجة بين فترة زمنية وأخرى ترغب في قياس تطور إنتاجيتها.

ب-وجود منتج واحد، لكن غالبا ما ينتج المصنع عدة منتجات، وهنا لا يمكن القيام بعملية جمع للإنتاج، أي أن الطريقة المادية (العينية) لا تلائم الإنتاجات المعقدة التي تدخل فيها عدة أنواع من المنتجات.

2-2- الطريقة النقدية:

تقيس الطريقة النقدية الوحدات بالقيم النقدية سواء بالنسبة للإنتاج أو لعوامل الإنتاج، وتستخدم هذه الطريقة لتجنب الصعوبات المذكورة التي تواجهها الطريقة المادية، حيث تسمح لنا بإجراء المقارنة بين عدة مؤسسات أو عدة صناعات تنتج سلعا مختلفة تماما، ويتم ذلك عن طريق تحويل الإنتاج المادي (العيني) لهذه المؤسسات أو الصناعات إلى قيم نقدية.

ويمكن احتساب مؤشرات الإنتاجية الجزئية بالطريقة النقدية (بالقيمة) كما يلي:²

$$\text{أ- إنتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{الأجور}}$$

ويقدم هذا المؤشر قيمة الإنتاج لكل عامل واحد، وتعطى النتيجة بالقيمة النقدية ويمكن هنا استخدام عدد العاملين أو عدد ساعات العمل المبذولة أو قيمة الأجور المدفوعة لقياس مؤشر إنتاجية العمل، وتدل الأجور على تكاليف وحدات العمل التي تعرف على أنها تكلفة مدخلات العمل اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات ويمكن حساب تكاليف وحدات العمل بقسمة تعويضات العمل (الأجور) على المخرجات الفعلية.³

$$\text{ب- إنتاجية رأس المال (الآلات)} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الآلات والمعدات}}$$

ويظهر هذا المؤشر قيمة الإنتاج لكل وحدة نقد مصروفة على الآلات والمعدات المستخدمة في الإنتاج، وتستخدم قيمة الإهلاك السنوي للآلات للتعبير عن تكلفة الآلات والمعدات.

$$\text{ج- إنتاجية المواد الخام} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة المواد الخام}}$$

ويعكس هذا المؤشر قيمة الإنتاج لكل وحدة نقد مصروفة على المواد الخام المستخدمة في الإنتاج.

¹ Ibid

² مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

³ Aaron E.Cobet.Gregory A. Wilson, op.cit.

وإذا ما أردنا تتبع قياسات الإنتاجية خلال سلسلة زمنية فإننا سنصطدم بمشكلة تغيرات الأسعار، ففي فترة زمنية معينة قد يتعين حدوث ارتفاع في الإنتاجية عند استخدام الأسعار الجارية للإنتاج في حين أن تضخم قيمة الإنتاج قد يعود إلى ارتفاع قيمة المنتجات أو للارتفاع في أسعار مستلزمات الإنتاج وليس لسبب زيادة الإنتاجية.¹

ويتوجب في هذه الحالة استخدام قيمة الإنتاج بالأسعار الثابتة، أي استبعاد أثر التغيرات التي قد تحصل في الأسعار، وعند تحليل تطور الإنتاجية في مؤسسة معينة أو في قطاع معين خلال فترة زمنية طويلة يتعين حساب سلسلة زمنية من الأرقام القياسية للإنتاجية والتي تبين الزيادة المئوية الحاصلة في الإنتاجية لتسهيل عملية المقارنة مع الإنتاجية في سنة الأساس، ويتم حساب الرقم الأساسي للإنتاجية للعمل مثلا من خلال قسمة مستوى الإنتاجية في سنة المقارنة على مستوى الإنتاجية في سنة الأساس وضربها في مئة كما يلي:

$$\text{الرقم القياسي لإنتاجية العمل} = \frac{\text{إنتاجية العمل (سنة المقارنة)}}{\text{إنتاجية العمل (سنة الأساس)}} * 100$$

ونعبر عن تلك العلاقة بالرموز كما يلي:

$$ILP = \frac{\left(\frac{X}{L}\right)n}{\left(\frac{X}{L}\right)0} * 100$$

حيث: ILP: الرقم القياسي لإنتاجية العمل

X/L: حاصل قسمة الإنتاج على عدد العاملين (إنتاجية العمل)

L: المتوسط السنوي لعدد العاملين

n : سنة المقارنة

0 : سنة الأساس

2-3- طريقة وحدات العمل:

تستعمل هذه الطريقة لحل الصعوبات التي تواجهها كل من الطريقتين السابقتين في التعبير عن الإنتاجية وتطورها، فعوض استخراج حجم الإنتاج بالطن أو المتر أو بالدينار فإنه بالإمكان استخراج حجم الإنتاج بيوم عمل أو ساعة عمل.

وترتكز هذه الطريقة على أساس نظرية العمل للقيمة المعروفة لدى الاقتصاديين الكلاسيك أمثال آدم سميث وقد استخدم هذه النظرية كارل ماركس فيما بعد لإثبات أن العمل هو مصدر الإنتاج، حيث يرى بأن

¹ مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

العمل هو أساس القيمة وأن العمل ذاته يعتبر قيمة، كما يرى ماركس أن قيمة سلعة تعبر أصلاً عن كمية العمل الإنتاجي المبذول فيها، أي متوسط ساعات العمل الضرورية لإنتاجها.¹

وتقوم نظرية العمل للقيمة على أساس أن قيمة السلعة تساوي في النهاية كمية العمل الذي بذل في إنتاجها، وأن عدد ساعات العمل المبذول في إنتاج السلعة تشمل ما يسمى بالعمل الحاضر، أي عدد ساعات العمل الذي يشتغلها العامل لإنتاج الوحدة من السلعة، كما تتضمن تلك الساعات ما يسمى بالعمل الماضي أو العمل الميت، ونقصد بالعمل الميت ذلك الجهد الذي بذل في وقت سابق في إنتاج المواد الخام والآلات والأدوات المستخدمة في الإنتاج.²

ويمكن جمع قيم السلع المنتجة بعد تحويلها إلى ساعات عمل متجانسة، وبالتالي يصبح حجم الإنتاج معبراً عنه بساعات عمل، بهذا المعنى، يمكن قياس إنتاجية العمل على مستوى الصناعة الواحدة أو الصناعات المختلفة في فترة زمنية معينة أو بين فترات زمنية مختلفة، ولذلك فإن استخدام طريقة وحدات العمل كمقياس للتعبير عن الإنتاجية تسمح بتحقيق المزايا التالية:³

- حل مشكلة تعدد المنتجات، وتعدد مستويات الإنتاج.
 - التغلب على مشاكل اختلاف النوعية أو الجودة بافتراض أن النوع الجيد من السلع يحتاج لساعات عمل أطول في العملية الإنتاجية.
 - استخدام وحدات العمل المبذولة كأوزان لترجح السلعة عند بناء رقم قياسي للإنتاج.
- ومع ذلك قد تواجه هذه الطريقة بعض الصعوبات في التطبيق خاصة عندما يتعلق الأمر بتغيير عدد الساعات المبذولة في العملية الإنتاجية نتيجة لزيادة مهارة أو كفاءة العامل أو إدخال آلات جديدة أو في نوعية المواد الأولية المستخدمة، دون أي تغيير في كمية الإنتاج.

2-4- طريقة مجموع الوقت اللازم للإنتاج:

استخدمت هذه الطريقة في جمهورية ألمانيا الديمقراطية منذ سنة 1963 وذلك في المشروعات الصناعية التابعة للدولة، وتستعمل في قياس الإنتاجية ودراسة إنتاجية العاملين لأن أي تحسن في هذه الأخيرة يؤدي إلى الحصول على موارد إضافية تستخدم في العملية الإنتاجية.

¹ أحمد فريد الصحن وسهير محمد السيد حسن، تطور الفكر والوقائع الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 187.

² محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 187، 188.

³ محمود محروس إسماعيل، نفس المرجع سابق، ص 188.

وتعتمد هذه الطريقة على عدد ساعات العمل الحاضر (الحي) اللازم لإنتاج سلعة معينة وتبين مقدرة العمال على إنتاج سلعة معينة في فترة زمنية معينة، يفهم من ذلك وجود علاقة مباشرة بين كمية الإنتاج المادي (العيني) وبين الوقت اللازم للحصول على هذا الإنتاج.

وحسب هذه الطريقة يمكننا الحصول على رقم قياسي لتطور الإنتاجية، بمقارنة التغير في حجم الإنتاج مع التغير المصاحب في عدد ساعات العمل اللازمة لتحقيق هذا الإنتاج وذلك حسب العلاقة التالية:¹

$$\text{الرقم القياسي للإنتاجية} = \frac{\text{مجموع كمية الإنتاج في فترة الحالية} * \text{عدد ساعات العمل في فترة الأساس}}{\text{مجموع كمية الإنتاج في فترة الحالية} * \text{عدد ساعات العمل في فترة الأساس}} * 100$$

وبالرموز تكون الصيغة كما يلي:

$$ILP = \frac{\sum X1L0}{\sum X1L1} * 100$$

حيث: ILP: الرقم القياسي للإنتاجية.

X1: كمية الإنتاج في الفترة الحالية.

L1: عدد ساعات العمل (الوقت اللازم) في الفترة الحالية.

L0: عدد ساعات العمل (الوقت اللازم) في فترة الأساس.

2-5- القيمة المضافة كمقياس للإنتاجية:

إن الصعوبات الموجودة في قياس الكميات المنتجة من ناحية والمواد المستخدمة من ناحية أخرى، جعلت الباحثين يفكرون في إيجاد وسيلة لقياس الإنتاجية بطريقة مرضية، ولهذا أخذ البعض بالقيمة المضافة كمقياسا مقبولا للإنتاجية لأنها تستبعد مستلزمات الإنتاج وبالتالي يمكن اعتبارها مقياسا دقيقا للإنتاجية.²

وتعرف القيمة المضافة على أنها "الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع سلعة أو خدمة

معينة وبين إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجيين نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبتها عملية الإنتاج."³

وبعبارة أخرى، القيمة المضافة هي ما أنتجته المؤسسة فعلا من خلال ما استعملته من مواد اشترتها

من مؤسسات أخرى، وبهذا المعنى القيمة المضافة هي قياس الإنتاج الجديد الذي أنجزته المؤسسة.⁴

ولأجل معرفة القيمة المضافة لمؤسسة ما خلال فترة زمنية معينة (مثلا سنة) يجب عليها طرح من رقم

أعمال المؤسسة (مبلغ مبيعاتها خلال السنة) المبلغ الإجمالي من استهلاكاتها الوسيطة (قيمة المنتجات المشتراة

¹ محمود محروس إسماعيل، نفس المرجع سابق، ص 188.

² مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996، ص 355.

⁴ La productivité du travail. www.Brises.org/Notion.Php. 12/01/2006.

من مؤسسات أخرى التي أدمجت في الإنتاج) مضافا إليها تغيرات المخزونات الموجودة، ومنه نحصل على الصيغة التالية:¹

القيمة المضافة = رقم الأعمال - (الاستهلاكات الوسيطة + تغيرات المخزونات)

وإذا أخذنا القيمة المضافة كمقياس للإنتاجية فإنه بالإمكان زيادة هذه الإنتاجية بطريقتين:²

- شراء المواد والخدمات المتعلقة من الموردين بأقل تكاليف وبأحسن شروط.

- الاستخدام العقلاني للموارد الداخلية بأعلى كفاءة ممكنة.

وعلى أساس ما سبق يصبح مؤشر الإنتاجية بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رأس المال} + \text{العمل} + \text{المواد الخام}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مدخلات عنصر العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

وتقاس القيمة المضافة بالقيمة النقدية، وهنا نكون بصدد مواجهة صعوبة قياسها، هل يتم ذلك بالأسعار الثابتة أم بالأسعار الجارية؟، فإذا أردنا معرفة القيمة المضافة عن سنة واحدة فإن ذلك لا يطرح أي مشكلة، لكن إذا تعلق الأمر بسنوات عديدة فإنه من الضروري أن تكون المعطيات بالأسعار الثابتة لمعرفة تطور القيمة المضافة.

من هنا يمكن استخدام القيمة المضافة في حساب إنتاجية أحد عناصر الإنتاج أفضل من استخدام قيمة المخرجات أو الإيراد الكلي، ويعود ذلك إلى أن قيمة المخرجات تتضمن إنتاجية عناصر إنتاج استخدمت في مراحل إنتاج سابقة، هي تتمثل في قيمة المدخلات المشتريات من وحدات إنتاجية أخرى، أما القيمة المضافة فهي تعبر على مقدار الإضافة الذي حققته المؤسسة من العملية الإنتاجية من خلال استعمالها لبعض العناصر الإنتاجية، ومن ثم فهي تستبعد قيمة المدخلات المشتريات من الغير.³

المطلب الثاني: صعوبات قياس الإنتاجية

يستلزم قياس الإنتاجية تصميمًا خاصًا دقيقًا للمقياس وذلك حسب احتياجات ونشاطات أي مؤسسة ووفقًا للإطار الشامل لمفهوم الإنتاجية بنوعها الكلي والجزئي، ولقد ذكرنا سابقًا بعض المشاكل التي تعترض

¹ La productivité du travail. www.Brises.org, op.cit.

² صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 355.

³ عبد القادر محمد عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظري والتطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص 111.

عملية وضع طرق قياس الإنتاجية المادية والنقدية، إضافة إلى ذلك تواجه المؤسسات صعوبات أخرى في قياس إنتاجية الموارد المستخدمة، منها ما يلي:¹

أ- سهولة تصميم المقاييس النظرية وصعوبة تطبيقها، لأن ذلك يتطلب مراعاة ظروف تدفق العمل داخل المؤسسة.

ب- تتسم أغلب المقاييس المستخدمة بالعموم، كمقياس الإنتاجية على المستوى الكلي وإهمال الإنتاجية الجزئية وتغير دلالتها، الأمر الذي يؤدي إلى:

- أن العائد من قياس الإنتاجية يتحقق إذا ما تمت مقارنته بالأهداف المطلوب تحقيقها لضبط مستويات الأداء القياسية في المؤسسة.

- أن أماكن وأسباب المشكلات الحقيقية للإنتاجية تختفي وراء قياس الإنتاجية الكلية.

- عدم وضوح رؤية الإدارة فيما يتعلق بالمسببات الرئيسية التي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

ج- عدم ارتباط المقاييس المستعملة بالنتائج والأهداف النهائية بقدر ارتباطها بالعمليات التي تعمل على تحقيق تلك النتائج والأهداف.

د- الصعوبات الناجمة عن تداخل وتشابك عمليات المؤسسة مع بعضها البعض، وصعوبة العمل بينها، وهذا عادة ما يؤدي إلى استعمال مقاييس عمومية.

هـ- عدم شمول مقاييس الإنتاجية لنقاط الأداء المختلفة في نظم العمل والنتائج المتعلقة بها.

ولقد أوضحت الدراسات أن المؤسسات تقبل على قياس الإنتاجية بدرجة ضعيفة، ويعود السبب إلى

مجموعة من العراقيل ندرج بعضها في النقاط التالية:²

أ- **صعوبة قياس العمل:** نتيجة تفاعل كل الموارد (البشرية والمادية) للحصول على الإنتاج، حيث يصعب تحديد نسبة كل مدخل إلى كل مخرج، ونفس الشيء يحدث بالنسبة للإنتاج، حيث يصعب فصل المنتجات عن بعضها البعض.

ب- **تحديد المقاييس في نهاية العمل:** ضرورة وضع مقاييس للإنتاجية قبل البدء في أي نشاط من أنشطة العمل ضمانا للموضوعية والدقة في نتائج القياس، وعندما لا يتم العمل بذلك تتأثر قياسات الإنتاجية، حيث تظهر جوانب إيجابية وأخرى سلبية.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص70.

² B.Sansal, La mesure de la productivité dans l'entreprise. OPU, Alger, 1991. p13,14.

ج- استعمال المقاييس لعبارات عامة: يستخدم القائمون على قياس الإنتاجية عبارات عامة تقتصر إلى الدقة، نذكر منها على سبيل المثال، في الوقت المناسب، اقتصادية، عالية، الروح المعنوية، في حين أنه من الأفضل استخدام عبارات دقيقة مثل: نسبة معينة، الوسط الحسابي، دينار للأجور، تكلفة واحدة.

تطرقنا خلال هذا الفصل لأهم المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية والتي تختلف تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين بدراسة وقياس الإنتاجية، حيث اتضح لنا أن الإنتاجية بشكل عام هي عبارة عن النسبة أو العلاقة بين المدخلات التي هي الأساس عناصر الإنتاج والمخرجات التي هي عبارة عن حجم الإنتاج الناتج عن استخدام تلك العناصر، بالإضافة تطرقنا لفوائد قياس الإنتاجية وأهم الطرق المستعملة في ذلك والعراقيل التي تواجهها.

المطلب الثالث: تحسين الإنتاجية

تكتفت الإصلاحات وتنوعت البرامج خلال العقدين الماضيين في اتجاه تحرير الاقتصاد واندماجه التدريجي في الفضاء العالمي وتنفيذ السياسات التنموية التي مكنت من تحقيق نتائج جد إيجابية على مستوى تحسين الإنتاجية بمختلف مكوناتها ودعم القدرة التنافسية للاقتصاد في ظل تسارع المتغيرات على الساحة العالمية واحتدام المنافسة على الصعيدين الداخلي والخارجي.

1- مفهوم تحسين الإنتاجية:

تهدف هذه العملية إلى تحقيق مستويات أفضل للإنتاجية سواء الكلية أو الجزئية، بحيث يجب أن تكون الأنشطة الهادفة إلى تحسين الإنتاجية مستمرة ولا تتوقف عند تحقيق نتائج قد تبدو جيدة بالنسبة للمؤسسة. ويفضل أن تتم عملية تحسين الإنتاجية في إطار برامج وسياسات محددة، وتوصل إلى أهداف محددة أيضا، بحيث تشترك في تحقيقها جميع الأقسام في المؤسسة وحتى بعض الأطراف الخارجية كالموردين مثلا. وهناك العديد من وسائل تحسين الإنتاجية متعددة ومتنوعة: التدريب، التحفيز، الصيانة، استبدال الآلات، إحلال عوامل الإنتاج فيما بينها، إدخال الإعلام الآلي ... إلخ.¹ حيث تشمل وسائل تحسين الإنتاجية ما يلي:²

¹ جمال أمغار، دور تطبيق نظام الـ MRP في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العالمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر -باتنة -، الجزائر، 2007/2008، ص 78.

² د. كاسر نصر المنصور وسعود محمود مندورة وناصر عقيل كدسة، إدارة العمليات الإنتاجية (مدخل استراتيجي)، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصادية والإدارية، الطبعة الثانية، 2011، ص 235.

- تحسين اقتصاديات الإنتاج من خلال استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة وعن طريق استخدام التقنية المناسبة، وتحسين جودة الإنتاج.
- الاهتمام بالبحث والتطوير.
- ترشيد استخدام الموارد.
- تطوير أساليب العمل.
- التبادل العلمي والفني وإيفاد العاملين في دورات تدريبية، وتبادل الخبرات.
- استخدام الأساليب العلمية في الإدارة.
- الاهتمام بالتسويق الحديث.
- تحديد الاحتياجات من القوى البشرية والمواد الخام والمعدات بشكل دقيق.
- وضع نظام حوافز سليم.
- وضع برنامج دقيق للصيانة.

يمكن إضافة العديد من وسائل الإنتاج في الدوائر المختلفة وفقا لطبيعة المؤسسة، ولعل أهم توصية يمكن الاتفاق عليها في مجال رفع الإنتاجية هو استخدام الطرائق العلمية في العمل والإدارة حيثما أمكن، والاستفادة من الأبحاث والدراسات والخبرات التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية.

2- نظام تحسين الإنتاجية:

يمثل الشكل الموالي نظام تحسين الإنتاجية والذي يتكون من مجموع المدخلات التي تتم معالجتها وإدخال عمليات عليها للرفع من الإنتاجية كمخرج نهائي.

الشكل رقم (03): نظام تحسين الإنتاجية

| المخرجات | العمليات | المدخلات |
|--|--|---|
| <p>✓ مستوى أعلى ومحدد من الإنتاجية</p> | <p>✓ قياس مستوى الإنتاجية ✓ تحليل الإنتاجية ✓ حصر أهم العوامل المحددة للإنتاجية ✓ تحديد مجالات ومناطق وأساليب التحسن</p> | <p>✓ المعلومات ✓ أساليب القياس ✓ الخبرة العلمية ✓ القيادة الإدارية ✓ المورد المتاحة</p> |

المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

المبحث الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية

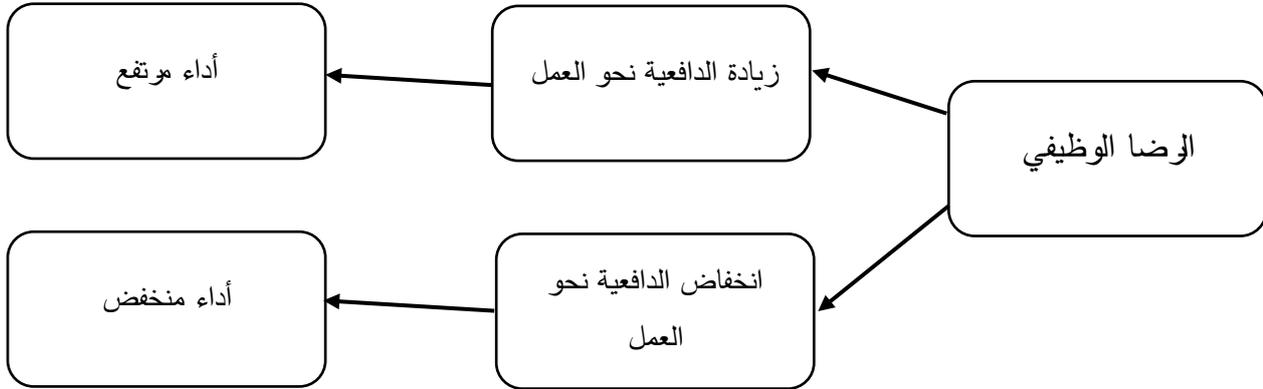
للإنتاجية عوامل كثيرة ومختلفة تأثر بها ذات طبيعة متباينة بينها سواء بالتداخل أو الترابط، وطبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات وأنها تبادلية، ويمكن لكل عامل من هذه العوامل أن يسهم في الاتجاهين، بمعنى أن زيادته تزيد في معدل الإنتاجية ونقصه يؤدي إلى نقص معدل الإنتاجية، ومن أهم هذه العوامل سنتطرق إلى أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية وقبل ذلك سنتطرق لأثره على الأداء وعلى الإنتاج الذي يعود تأثيره في الأخير على الإنتاجية.

المطلب الأول: أثر الرضا الوظيفي على الأداء

عادة ما يؤكد الباحثون وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء، بحيث كلما زاد مستوى الرضا لدى الفرد زاد معدل أدائه، خاصة بعد النتائج التي أظهرتها الدراسات التجريبية بمصنع "هاوثون" (Howthorne 1924-1932) والتي أكدت العلاقة الوطيدة، بالإضافة كذلك إلى دراسات ليكترت (Likert) وفي منهج بافلوف (Pavlove 1928) في تغيير سلوك الأفراد، كل هذه الدراسات وغيرها أثبتت أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء كما ونوعاً¹، إلا في بعض الحالات الشاذة مثل الأفراد الذين تختلجهم عقد وأمراض نفسية مزمنة تحول دون شعورهم بالرضا مهما تحسنت وتطورت ظروفهم الحياتية والعملية، أو بعض الأفراد الذين يتخذون مواقف سلبية عن مؤسساتهم لسبب ما وقع في الماضي وتولد عنه حقد دائم على المؤسسة وساهم في انعدام الثقة بين الموظف ومؤسسته، أو غيرها من الظروف الخاصة. يوضح الشكل التالي العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء):

¹ صبيان ايمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص 130.

الشكل رقم (04) : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء (كلما زاد الرضا الوظيفي زاد الأداء)



المصدر: صبيان ايمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص 130.

المطلب الثاني: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاج

الرضا الوظيفي يلقي اهتماما متزايدا باعتبار أن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج، لذلك سعت المنشآت إلى أن يكون الفرد راضيا عن عمله، لأن الوقت الذي يقضيه في عمله أكبر من الذي يقضيه مع أسرته، وقد استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي للإشارة إلى المشاعر العاطفية التي يحملها الفرد نحو العمل، ويعد الرضا الوظيفي محصلة المشاعر الإيجابية التي تتولد لدى الفرد تجاه الوظيفة التي يقوم بها، ويؤثر بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة مثل معدلات دورات العمل والغياب والشكاوى والحوارات أثناء العمل ومعدلات الإنتاج، لذلك كثير من المنظمات تجري مسوحات ودراسات دورية حول رضا الأفراد العاملين عن أعمالهم.

الرضا الوظيفي يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزيد بالتالي ارتباطهم بها.¹

ويعتبر الرضا الوظيفي من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد فمن خلاله يمكن خلق الرغبة لدى الفرد في الأداء وزيادة الإنتاج الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد

¹ سهيلة عمر عباس وعلى السيد على، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 177.

ووضع نظام فعال لرضا الأفراد ومنها نظام الحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الإنتاج. ويشهد العالم اليوم تطورات علمية وتكنولوجية متقدمة جدا لم يسبق للبشرية أن شهدتها من قبل، من الواضح أن المؤسسات تعيش في فراغ بل تعيش في بيئة مليئة بالمتغيرات والتطورات السريعة في المجالات التكنولوجية والتنظيمية، حيث أصبحت المؤسسات مضطرة لمواكبة التقدم والتطور حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها في السوق.¹

المطلب الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية

قد حظي موضوع الرضا الوظيفي بعناية الكثير من علماء الإدارة والسلوك، وذلك لاعتقادهم بأن هناك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم وإنتاجيتهم، فرضا الفرد عن عمله يعتبر الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، كما أن مستوى إنتاجية الأفراد وقيامهم بواجباتهم المهنية يرتبط بدرجة ولائهم لمهنتهم ورضاهم عنها.²

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن اتجاهات الأفراد وقيمهم تتأثر بكثير من المتغيرات تعزى إلى أن عملهم لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم، لذا فإن الكفاءة المهنية تعتمد بشكل كبير منها على جانب رضا الفرد عن عمله، وشعوره بالنجاح والتقدم في مجال عمله في المنظمة التي ينتمي لها، كما أن آثار الرضا تنعكس على أداء الأفراد وبالتالي على المنظمات التي يعملون بها، فإن كانت مشاعرهم تجاه المنظمة إيجابية يترتب على ذلك زيادة الإنتاجية، وإن كانت مشاعرهم سلبية سيقبل ذلك من روحهم المعنوية وعلى دافعتهم للعمل مما يقلل من الإنتاجية في العمل.³

ويمكن تحديد نوعين لأثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية كما يلي:

1-1- أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية على مستوى الفرد:

كشفت نتائج الدراسات على مستوى الفرد أن هناك أربع حالات تربط بين الرضا والإنتاجية.⁴

¹ خديجة محمد أحمد، أثر الحوافز في رفع الإنتاجية مجلة منال، 2016.

² ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الطبعة 4، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 242.

³ حريم حسين، الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الخاصة بالأردن، دراسة ميدانية، العملية الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الانسانية، مجلة 4، العدد 54، 2001، ص 55.

⁴ محيسن وجدي أحمد، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين بوكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص ص 64-65.

1- قد يزيد الرضا ولكن لا تزيد الإنتاجية: وتعود أهم الأسباب لهذا الاحتمال إلى تواضع الولاء والانتماء للمنظمة، أو انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.

2- قد ينخفض الرضا وتزيد الإنتاجية: وتعود أسباب هذه الحالة إلى يقظة ضمير الموظف، كأن يقول: "إني أخاف الله، لن أقبل أجرا دون أن أقدم عملا، أو قد يرى الموظف أن وظيفته هي فرصته الوحيدة فلا وظيفة أخرى متاحة، أو قد يخشى الموظف بطش رئيسه الأوتوقراطي الصارم أو قد يرجع ذلك إلى قوة النظام الرقابي المعمول به في المنظمة.

3- قد يزيد الرضا وتزيد الإنتاجية: وذلك عندما يسهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء الموظف وانتمائه للمنظمة وتقارب أو توحد أهدافه مع أهداف المنظمة، أو عندما تتزايد فرص التدريب الفعال.

4- قد ينخفض الرضا وتتنخفض الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الفرد للعمل، ويزيد الأمر سواء إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو بسوء نمط الاشراف أو غير ذلك من العوامل.

2-1- أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية على مستوى المنظمة:

أما أثر الرضا الوظيفي على مستوى المنظمة فإنه يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والإنتاجية، حيث نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا تميل لأن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل، لذلك لا يمكننا القول أن العامل السعيد هو العامل الأكثر إنتاجية، وقد يكون صحيحا أن نقول أن المنظمات السعيدة هي المنظمات الأكثر إنتاجية.¹

وهناك علاقة طردية وثيقة بين كل من الرضا الوظيفي وإنتاجية الأفراد العاملين، فكلما زاد الرضا الوظيفي لدى الموظف زادت إنتاجيته وجودة الخدمات التي يقدمها، ويتمثل ذلك فيما يلي:²

- إعطاء الموظف حقوقه من الناحية المادية، أي تقاضيه راتباً جيداً ومناسباً مقابل العمل الذي يقدمه في المنظمة سيؤدي حتماً إلى اكتفائه مادياً، حيث لا يضطر للبحث عن عمل آخر خلال اليوم لتحسين دخله وبالتالي تتركز جهوده وتحشد طاقاته من أجل هذا العمل، ويقدم عملاً أفضل يرفع من إنتاجيته.

- التعامل الجيد مع الموظف يزيد من دافعيته وقابليته للعمل مما يزيد من حجم إنتاجيته، وذلك من خلال الكلمة الطيبة والشكر والتقدير، وبإضافه عند التقييم ومنحه الدرجة الوظيفية التي يستحقها.

¹ محيسن وجدي أحمد، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين بوكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص 65.

² <http://mawdoo3.com>. Vu : 20/05/2022.

- وجود بيئة عمل صحية وسليمة خالية من المخاطر والضوضاء والمؤثرات السلبية من شأنها أن تزيد من رضا الأشخاص وتركيزهم في العمل، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجهم.

- رضا الأفراد عن عملهم يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها خلال وقت قياسي ويقلل من التحديات التي تواجهها وتتسبب في ضياع الوقت والجهد.

وعليه لابد من توافق المهام المطلوبة من الشخص مع إمكانياته ومهاراته وميوله وذلك للحصول على الرضا والرغبة في العمل، وبالتالي التوصل إلى النتائج المطلوبة، كما تقع على عاتق الإدارة مسؤولية تعزيز مفاهيم الرضا الوظيفي في المنظمات من أجل تحقيق الاستثمار الأفضل في الموارد البشرية المتاحة لرفع مستوى الإنتاجية.

- زيادة الإنتاج: بينت نتائج سلسلة من التجارب التي أجراها اقتصاديون في جامعة وارويك أن الموظفين الذين يشعرون بالسعادة والرضا عن وظائفهم زادت إنتاجيتهم بنسبة 12%، أما العمال الذين لا يشعرون بالسعادة والرضا عن وظائفهم تقل إنتاجيتهم بنسبة 10%، وعليه يتبين أن السعادة والرضا في العمل لها تأثيرات كبيرة إيجابية على الإنتاجية، فبعض الشركات تعطي اهتماماً كبيراً في دعم الموظفين للحصول على إنتاجية عالية.

- التعاون والإبداع: يبدي الموظف مزيداً من الإبداع والتعاون عندما يشعر بالإيجابية أثناء عمله، وبذلك يعمل الدماغ بشكل أفضل ويميل الشخص إلى أن يكون أكثر إبداعاً في حل المشكلات، كما أظهرت أبحاث عديدة أن العمال السعداء يكونون أكثر تعاون في العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

- الحد من دوران العمل: يعتبر دوران العمل مكلفاً للشركات سواءً كانت كبيرة أم صغيرة، حيث أن استبدال موظف مبتدئ يكلف ما بين 30%-50% من الراتب السنوي له، واستبدال موظف متوسط المستوى يكلف 150%، والموظف ذو الدرجة العالية المتخصص يكلف 400%، وعليه يتبين أن شعور الموظف بالرضا يبعده عن ترك عمله، وبالتالي توفير المال على الشركات أي انخفاض التكاليف بشكل عام، كما أن الأجر الكافي أو زيادة الراتب سيجعل الموظفين سعداء ومنتجين بشكل أكبر.¹

- زيادة المسؤولية: يستطيع الموظف زيادة كفاءة المهام التي أنجزها عندما يكون قادراً على الشعور بالرضا عن وظيفته، فيشعر الموظف بالمسؤولية في تحسين عمله ليصبح أكثر إنتاجية مما يساعد على نجاح الشركات.

¹- محيسن وجدي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- النمو والتقدم: في العمل تظهر نتائج الرضا الوظيفي عندما تدخل الشركة مشروعاً جديداً أو معدات جديدة، بحيث يعمل الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم بإيجابية للمساعدة في نمو الشركة والإبقاء على نجاحها، بينما يستاء الموظفون الساخطون لذلك مما يبطئ من إنتاجية الشركة.

- أثر الرضا الوظيفي على الفرد: أشارت نتائج البحوث إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي ركزوا على العديد من القيم مثل: أمن الأسرة، واحترام الذات، والوثام الداخلي، والسعادة، والحياة المريحة، كما أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يؤثر أيضاً على صحة العمال بشكل إيجابي.

الخلاصة:

مما سبق يمكننا القول أن للعنصر البشري دور هام في تحسين الإنتاجية وذلك في اتخاذ القرارات وفي الإشراف على تنفيذ برامج تحسين الإنتاجية، لأن ذلك يحفزهم معنويا ويبرز عناصر الابتكار والاجتهاد والتعاون لديهم وبالتالي يزيد من إنتاجيتهم، فمعظم الباحثين يركزون على أهمية العنصر البشري كأحد أهم العوامل لزيادة الإنتاجية.

الفصل الثالث:

أثر الرضا الوظيفي

على الإنتاجية بمطاحن

عمر بن عمر

الفجوج-لولاية قالمة

مقدمة الفصل:

بعد التطرق الى الإطار النظري للرضا الوظيفي والإنتاجية في الفصول السابقة، سنحاول من خلال هذا الفصل ربط الناحية النظرية بالواقع الذي يميز مطاحن عمر بن عمر بالفجوج، حيث سنقوم بدراسة واقع أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر، من خلال اختيار عينة من العمال وبغية الالمام بكافة جوانب الدراسة قسمنا هذا الفصل الى 4 مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر أداة الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

قمنا بالدراسة الميدانية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة، لمعرفة أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية، ونتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة

تم تأسيسها من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية سنة 1984. فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

وبعدها أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الإستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيآت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة

ويمكن توضيح المصالح فيما يلي:

• مساعدة المديرية العامة:

مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى.

• مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- لإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

• مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

• المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام فيما يخص كل الاجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات فوائد الشركة.

• مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.

• مصلحة انتاج السميد:

- من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى السميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:

- المسؤول الرئيسي للطحن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

- مصلحة التكييس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

• مديرية انتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمن إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

* مصلحة التغليف:

والتي تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه دراسة ميدانية بمطاحن عمر بن

عمر - الفجوج - قالمة.

• المديرية التقنية:

والتي تنقسم إلى:

- قسم المناهج والمتابعة التقنية.

- قسم الأشغال والدراسات.

- المخبر.

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

- مصلحة الصيانة.

• مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ... إلخ. والسهر

على تخزينها، وهي تنقسم إلى:

• قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

• قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية

المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

• مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات

ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

- مصلحة المحاسبة العامة.

- قسم المالية والخزينة.

- قسم مراقبة التسيير.

• مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر

على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

- مصلحة الوسائل العامة.

- مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات.

- مصلحة العلاقات الخارجية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على المنهج المتبع في عملية معالجة البيانات المتحصل عليها، وكذا تحديد المجتمع والعينة.

المطلب الأول: مجالات ومنهج الدراسة

1-مجالات الدراسة:

1-1- المجال الجغرافي:

نظرا لمحدودية الامكانيات وطبيعة الموضوع أثر الرضا الوظيفي على الانتاجية داخل المؤسسة، تم حصر مجال الدراسة الجغرافي على مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة فقط.

1-2- المجال البشري:

ينحصر المجال البشري للدراسة في فئة الإطارات والعمال والموظفين بمطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة ويشمل المجال البشري للدراسة على 770 موظف.

1-3- المجال الزمني:

قمنا بتخصيص أوقات لزيارة فرع مطاحن عمر بن عمر، إضافة إلى بعض اللقاءات التي تمت مع بعض الإطارات وأعاون التحكم. كل هذا سمح لنا باستغلال الوقت الكافي للتداول والحصول على المعلومات الضرورية لبناء الاستمارة وبعد إعدادها تم توزيعها على حوالي 40 عاملا وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من أفريل 2022 إلى جوان 2022 لنتم جمعها ودراستها ثم تفرغها مباشرة بعد استلامها.

2- منهج الدراسة:

بناء على أهداف البحث الرامية إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الإنتاجية واستنادا إلى الفرضيات التي تم وضعها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع الدراسة وتم إستعماله لجمع المعلومات في الدراسة، وكما تم القيام بدراسة تحليلية لحالة فرع عمر بن عمر.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وطبيعة نشاط المؤسسة

1- عينة الدراسة:

إن موضوع تقييم أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية داخل المؤسسة في الجزائر من بين المواضيع الهامة لذلك فإن استخدام أسلوب العينة لمثل هذه الموضوعات يعد من المهام الصعبة التي تواجه الباحث في الدراسة، وهذا نظرا لصعوبة دراسة جميع الجوانب والأطراف الفاعلة فيها.

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

وقد فضلنا حصر دراستنا على عينة عشوائية تم اختيارها بطريقة عشوائية غير منتظمة باعتبارها تتناسب تماما مع طبيعة البحث وخصوصيات الدراسة.

والإطار المرجعي للعينة في هذه الدراسة هو مجموعة من العمال بمطاحن عمر بن عمر والبالغ عددهم 120 عاملا ويمثل عدد العينة 40 فرد وتحصلنا عليها بطريقة عشوائية واكتفينا بهذا العدد الذي يمثل 33.33% من الإطار المرجعي للعينة وهو 120 عاملا وقد شملت العينة المبحوثة 40 فردا موزعين كالاتي:

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة طبيعة العمل في المؤسسة

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الفئة |
|--------------------|---------|-------------|
| 62.5 | 25 | عامل تنفيذي |
| 12.5 | 05 | تقني |
| 5 | 02 | مسؤول |
| 20 | 08 | إطار |
| 100 | 40 | المجموع |

2- طبيعة نشاط المؤسسة

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة. يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت سابقة للمواصفات المطلوبة أم لا.

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس...).
- وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتوصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.

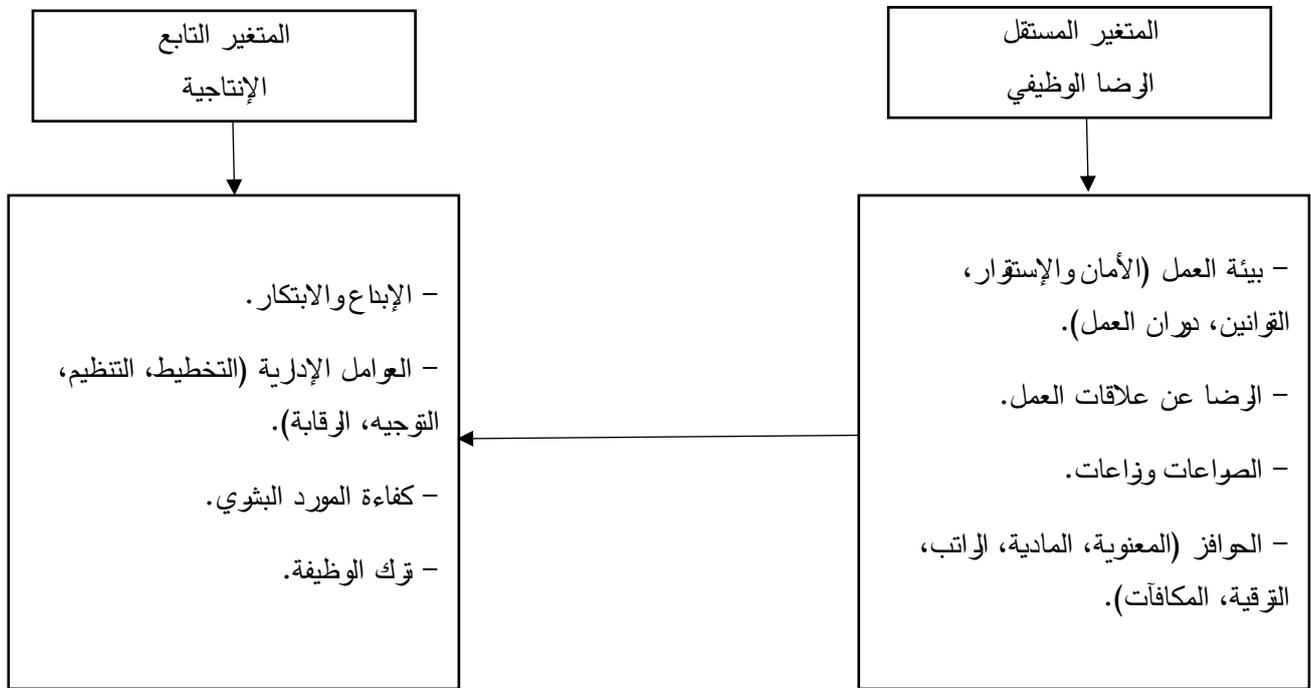
الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

- وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر أداة الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة بإستخدام برنامج SPSS 26.0، وذلك بغية الحصول على نتائج تعكس أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة- والتي تمت والنموذج التالي:

شكل رقم (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

جدول رقم (02): متغيرات الدراسة

| المتغيرات والعبارات | التكرارات | الانحراف المعياري | التباين |
|---------------------|-----------|-------------------|---------|
| الجنس | 40 | ,45220 | ,204 |
| السن | 40 | ,87706 | ,769 |
| المستوى_التعليمي | 40 | 1,12204 | 1,259 |
| الأقدمية | 40 | 1,05125 | 1,105 |

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

| | | | |
|-------|---------|----|--|
| 1,481 | 1,21713 | 40 | طبيعة_العمل_في_المؤسسة |
| ,256 | ,50574 | 40 | هل تشعر بالراحة (الاستقرار النفسي) أثناء أداء عملك |
| ,251 | ,50064 | 40 | هل يتناسب راتبك مع الوظيفة التي تشغلها |
| ,131 | ,36162 | 40 | هل يتيح نظام عملك فرصة الترقية |
| ,025 | ,15811 | 40 | هل تطمح الوصول إلى درجات أعلى في مؤسستك |
| ,092 | ,30382 | 40 | هل توفر مؤسستك لك الأمن والسلامة |
| ,179 | ,42290 | 40 | هل ترغب في ترك وظيفتك |
| ,215 | ,46410 | 40 | هل تتلقى مكافآت على أداء العمل بطريقة جيدة |
| ,025 | ,15811 | 40 | هل الرضا عن عملك يجعلك تقدم مقترحات جديدة في العمل |
| ,131 | ,36162 | 40 | هل الظروف البيئية في مؤسستك جيدة |
| ,092 | ,30382 | 40 | هل تشعر بالتقدير والقبول في عملك |
| ,179 | ,42290 | 40 | هل تقدم مؤسستك حوافز |
| ,245 | ,49514 | 40 | في حالة الإجابة بنعم |
| ,025 | ,15811 | 40 | هل حداثة التكنولوجيا المستخدمة تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية |
| ,049 | ,22072 | 40 | هل لنوعية المورد البشري الذي يتم توظيفه له دور كبير في رفع الإنتاجية |
| ,025 | ,15811 | 40 | هل تتبع المؤسسة طرق الصيانة بنوعية (الروتينية - الوقائية) |
| ,049 | ,22072 | 40 | هل تؤثر الظروف البيئية على الإنتاجية |
| ,071 | ,26675 | 40 | هل ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) بشكل جيد يرفع من الإنتاجية |
| ,025 | ,15811 | 40 | هل غياب العمال يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة |
| ,071 | ,26675 | 40 | هل دوران العمل يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة |
| ,131 | ,36162 | 40 | هل يتم تخصيص مبالغ معتبرة لتدريب العمال لأجل تمكينهم من تأدية وظائفهم بشكل جيد |
| ,148 | ,38481 | 40 | هل تدعم المؤسسة عملية الإبداع والابتكار داخلها |
| ,071 | ,26675 | 40 | هل ترفع من إنتاجيتك عند حصولك على الترقية |
| ,112 | ,33493 | 40 | هل ترفع من إنتاجيتك عند حصولك على حوافز |
| ,256 | ,50574 | 40 | تناسب راتبك مع الوظيفة التي تشغلها |
| ,071 | ,26675 | 40 | التحفيزات المقدمة عند إتقان الوظيفة |
| ,025 | ,15811 | 40 | توفر الظروف البيئية المناسبة للعمل |
| ,254 | ,50383 | 40 | الصراعات والنزاعات مع مجموعتك |
| ,256 | ,50574 | 40 | الصراعات والنزاعات مع المسؤولين المباشرين |
| ,049 | ,22072 | 40 | الترقية على إنتاجية العمل |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة الجزء الأول من الإستمارة والمتعلقة بالبيانات الشخصية:

أ-توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

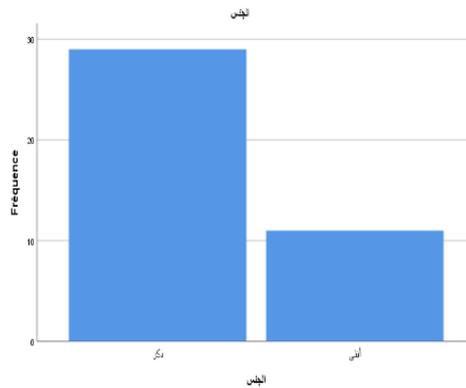
يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| ذكر | 29 | 72.5 |
| انثى | 11 | 27.5 |
| المجموع | 40 | 100 |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 72.5 % من اجمالي عينة الدراسة وبتعداد 29 مفردة وهي نسبة أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 27.5 % وبتعداد 11 مفردة. والتمثيل البياني لهذه النتائج كما يلي:



الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

ب-توزيع مفردات العينة حسب العمر:

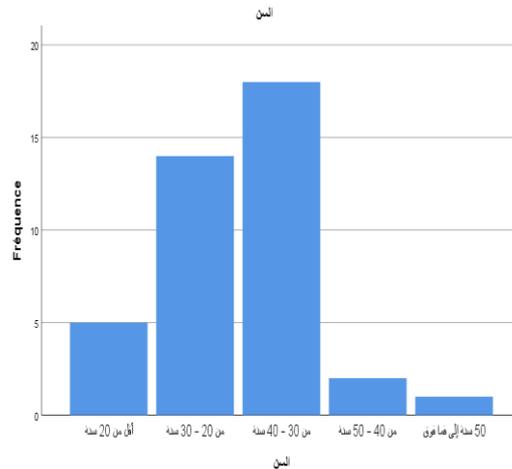
يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الفئة |
|--------------------|---------|--------------------|
| 12.5 | 5 | أقل من 20 سنة |
| 35 | 14 | من 20 - 30 سنة |
| 45 | 18 | من 30-40 سنة |
| 5 | 2 | من 40-50 سنة |
| 2.5 | 1 | 50 سنة إلى فما فوق |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 45 % بتعداد 18 مفردة تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 35 % بتعداد 14 مفردة، تليها الفئة العمرية أقل من 20 سنة بنسبة 12.5 % بتعداد 5 مفردة، ثم تليها الفئات الأخرى بنسب أقل، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة هم من فئة الشباب والتي تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 40 سنة، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة لإمتياز هذه الفئة بالنشاط والحيوية. والتمثيل البياني لهذه النتائج كما يلي:



الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالة

ج- توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

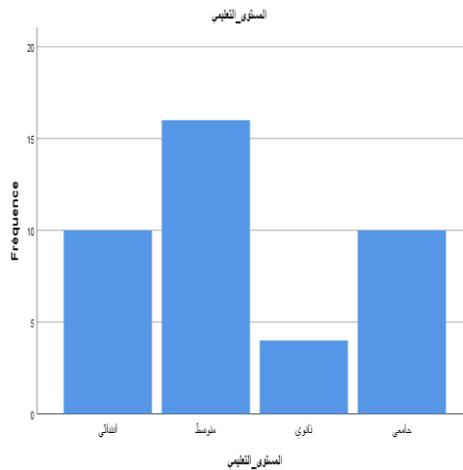
جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| ابتدائي | 10 | 25 |
| متوسط | 16 | 40 |
| ثانوي | 04 | 10 |
| جامعي | 10 | 25 |
| المجموع | 40 | 100 |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي هو من فئة التعليم المتوسط بنسبة 40 % بتعداد 16 مفردة تليها فئتي التعليم الجامعي والابتدائي بنسبة 25 % بتعداد 10 مفردات، تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 10 % بتعداد 4 مفردات، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي هو التعليم المتوسط ويلبها كل من المستوى التعليمي الجامعي والابتدائي، وهذا مؤشر يدل على أن هناك توزيع مقبول في نوعية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة والمؤهلات العلمية لديها.

والتمثيل البياني لهذه النتائج كما يلي:



الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

د-توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية (الخبرة المهنية):

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

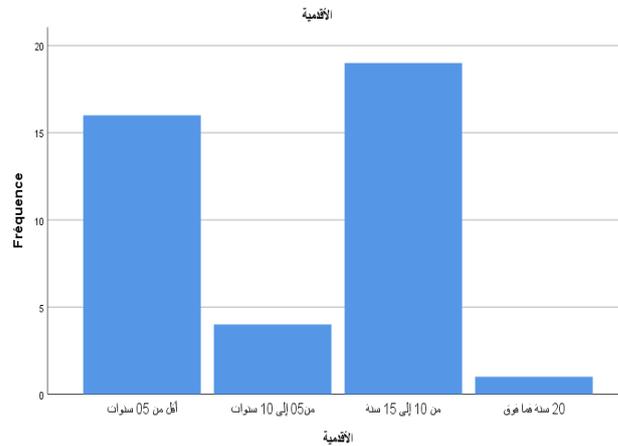
جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة الأقدمية

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الفئة |
|--------------------|---------|--------------------|
| 40 | 16 | أقل من 05 سنوات |
| 10 | 04 | من 05 إلى 10 سنوات |
| 47.5 | 19 | من 10 إلى 15 سنة |
| 00 | 00 | من 15 إلى 20 سنة |
| 2.5 | 01 | 20 سنة فما فوق |
| 100 | 40 | المجموع |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي هو من فئة التعليم المتوسط بنسبة 40 % بتعداد 16 مفردة تليها فئتي التعليم الجامعي والابتدائي بنسبة 25 % بتعداد 10 مفردات، تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 10 % بتعداد 4 مفردات، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي هو التعليم المتوسط ويليهما كل من المستوى التعليمي الجامعي والابتدائي، وهذا مؤشر يدل على أن هناك توزيع مقبول في نوعية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة والمؤهلات العلمية لديها.

والتمثيل البياني لهذه النتائج كما يلي:



الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-ولاية قالمة

و-توزيع مفردات العينة حسب طبيعة العمل في المؤسسة:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل في المؤسسة:

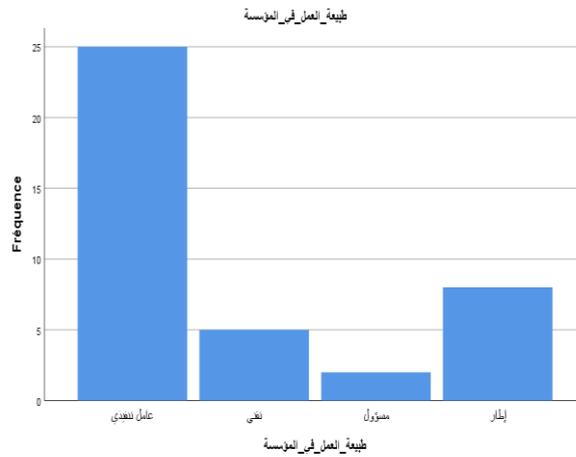
جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة طبيعة العمل في المؤسسة

| الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------------|---------|--------------------|
| عامل تنفيذي | 25 | 62.5 |
| تقني | 05 | 12.5 |
| مسؤول | 02 | 5 |
| إطار | 08 | 20 |
| المجموع | 40 | 100 |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم عمال تنفيذيين بنسبة 62.5 % بتعداد 25 مفردة تليها فئة الإطارات بنسبة 20 % بتعداد 8 مفردات، ثم تليها فئتي التقنيين والمسؤولين على التوالي: بنسبة 12.5 % و 5 % بتعداد 5 مفردات و 2 مفردات، هذا يدل على أن غالبية أفراد العينة الذين تمسهم الدراسة هم العمال التنفيذيين الأقرب من العملية الإنتاجية مما يساعد على بلوغ أهداف الدراسة.

والتمثيل البياني لهذه النتائج كما يلي:



الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة واختبار الفرضيات

المحور الأول: توفير الظروف المناسبة لخلق رضا وظيفي لدى العمال:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات التي توفرها المؤسسة لخلق رضا

وظيفي لدى العمال:

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التي توفرها المؤسسة لخلق رضا وظيفي لدى العمال

| الرقم | العبارات | التكرار | | النسبة المئوية (%) | |
|-------|--|---------|-----|--------------------|-------|
| | | لا | نعم | لا | نعم |
| 01 | هل تشعر بالراحة (الاستقرار النفسي) أثناء أداء عملك | 19 | 21 | 47.5 | 52.5 |
| 02 | هل توفر مؤسستك لك الأمن والسلامة | 4 | 36 | 10 | 90 |
| 03 | هل الظروف البيئية في مؤسستك جيدة | 6 | 34 | 15 | 85 |
| 04 | هل ترغب في ترك وظيفتك (علاقة عكسية) | 9 | 31 | 22.5 | 77.5 |
| 05 | هل الرضا عن عملك يجعلك تقدم مقترحات جديدة في العمل | 1 | 39 | 2.5 | 97.5 |
| 06 | هل غياب العمال يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة | 1 | 39 | 2.5 | 97.5 |
| 07 | هل دوران العمل يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة | 3 | 37 | 7.5 | 92.5 |
| | المجموع | 43 | 237 | 15.36 | 84.64 |
| | المجموع الكلي | 280 | | 100 | |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0.

بالاعتماد على الجدول أعلاه يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات المتغيرات التي

توفرها المؤسسة لخلق رضا وظيفي لدى العمال، والتي كانت نتائجها كما يلي:

العبارة 01: "هل تشعر بالراحة (الاستقرار النفسي) أثناء أداء عملك" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 52.5 % هم مع وجود شعور بالراحة (الاستقرار النفسي) أثناء أداء العمل ونسبة 47.5 % هم مع عدم وجود شعور بالراحة (الاستقرار النفسي) أثناء أداء العمل، مما يدل ذلك على أن المؤسسة لم تصل إلى مستوى الاستقرار النفسي المطلوب لعمالها لأداء عملهم بشكل جيد.

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمه

العبارة 02: "هل توفر مؤسستك لك الأمن والسلامة" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 90 % هم متفقون أن المؤسسة توفر الأمن والسلامة لهم ونسبة 10 % هم ضد ذلك، وهذا يدل على توفير المؤسسة الأمن والسلامة لعمالها مما يساهم في أدائهم الجيد وزيادة إنتاجيتهم.

العبارة 03: "هل الظروف البيئية في مؤسستك جيدة" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 85 % هم مع توفر ظروف بيئية جيدة داخل المؤسسة ونسبة 15 % هم مع عدم توفرها، وهذا يدل على توفير المؤسسة لظروف بيئية جيدة تساعد على الأداء الجيد للعمال وزيادة إنتاجيتهم.

العبارة 04: "هل ترغب في ترك وظيفتك" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 77.5 % هم مع عدم ترك وظيفتهم ونسبة 22.5 % هم مع ترك وظيفتهم، وهذا يدل على تمسك العمال بوظائفهم داخل المؤسسة وعدم الرغبة في الاستقالة منها وهي نقطة إيجابية للمؤسسة تمكنها من الحفاظ على الموارد البشرية التي تمتلكها.

العبارة 05: "هل الرضا عن عملك يجعلك تقدم مقترحات جديدة في العمل" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 97.5 % هم مع أن الرضا عن عملهم يجعلهم يقدمون مقترحات جديدة في العمل ونسبة 2.5 % هم ضد ذلك، يدل ذلك على أن للرضا دور كبير وأثر على العمال مما يجعلهم يشاركون باقتراحاتهم التي تكون ثمينة بالنسبة للمؤسسة في كثير من الأحيان على اعتبار قربهم واتصالهم المباشر بالعمل.

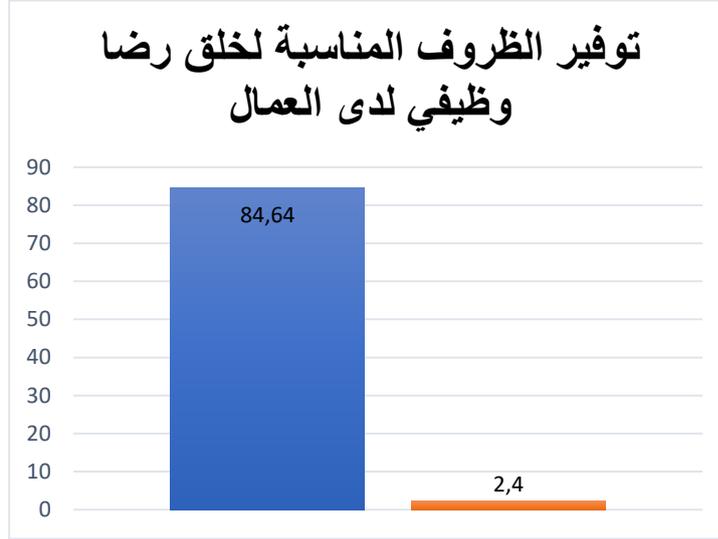
العبارة 06: "هل غياب العمال يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 97.5 % هم مع أن غياب العمال يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة ونسبة 2.5 % هم ضد ذلك، حيث يدل هذا على أنه بغياب العمال ستخف الإنتاجية فلا يمكننا أن نتصور أن هناك إنتاج ومنه إنتاجية بدون عمال يعملون على ذلك.

العبارة 07: "هل دوران العمل يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 92.5 % هم مع أن دوران العمل يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة ونسبة 7.5 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على أن هناك استقرار في العمل ومنه وجود رضا الوظيفي لدى العمال بسبب الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة التي يشغلونها.

وعليه نستنتج من دراستنا لهذا المحور "توفير الظروف المناسبة لخلق رضا وظيفي لدى العمال" من خلال إجابات مفردات العينة على العبارات المذكورة فيه التي نسبتها 84.64 % كانت بالاتفاق مع أن المؤسسة

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-ولاية قالمة

توفر الظروف المناسبة لخلق رضا وظيفي لدى العمال وهذا بدرجة كبيرة، إلا أنه مازالت تحتاج لتوفير عامل الاستقرار النفسي لدى عمالها لتشعرهم بالراحة اللازمة أثناء أدائهم لعملهم.
والتمثيل البياني لهذه النتائج كما يلي:



المحور الثاني: تطبيق نظام حوافز يساهم في زيادة رضا العاملين:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات المتعلقة بنظام الحوافز المطبق للمساهمة في زيادة رضا العاملين:

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المتعلقة بنظام الحوافز المطبق للمساهمة في زيادة رضا العاملين

| الرقم | العبارات | التكرار | | النسبة المئوية (%) | |
|-------|--|---------|-----|--------------------|------|
| | | لا | نعم | لا | نعم |
| 01 | هل يتناسب راتبك مع الوظيفة التي تشغلها | 19 | 21 | 47.5 | 52.5 |
| 02 | هل تطمح للوصول إلى درجات أعلى في مؤسستك | 1 | 39 | 2.5 | 97.5 |
| 03 | هل يتيح نظام عملك فرصة الترقية | 6 | 34 | 15 | 85 |
| 04 | هل تتلقى مكافآت على أداء العمل بطريقة جيدة | 12 | 28 | 30 | 70 |
| 05 | هل تشعر بالتقدير والقبول في عملك | 4 | 36 | 10 | 90 |
| 06 | هل تقدم مؤسستك حوافز (معنوية، مادية) | 9 | 31 | 22.5 | 77.5 |
| 07 | هل ترفع من إنتاجيتك عند حصولك على الترقية | 3 | 37 | 7.5 | 92.5 |

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

| | | | | | |
|-------|-------|-----|-----|---|----|
| 12.5 | 87.5 | 5 | 35 | هل ترفع من إنتاجيتك عند حصولك على حوافز | 08 |
| 18.44 | 81.56 | 59 | 261 | المجموع | |
| 100 | | 320 | | المجموع الكلي | |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0.

العبارة 01: "هل يتناسب راتبك مع الوظيفة التي تشغلها" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 52.5 % هم مع تناسب الراتب مع الوظيفة التي يتم شغلها ونسبة 47.5 % هم مع عدم تناسبه، مما يدل ذلك على أن المؤسسة لا تعطي الاهتمام الكافي للوظائف حيث أن كل وظيفة تتميز عن الأخرى بخصائص وتتطلب مهارات وكفاءات معينة، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار تناسب الراتب مع نوعية الوظيفة التي يتم شغلها.

العبارة 02: "هل تطمح للوصول إلى درجات أعلى في مؤسستك" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 97.5 % لديهم طموح للوصول إلى درجات أعلى في المؤسسة ونسبة 2.5 % هم ضد ذلك، حيث يدل هذا على أن هناك نظام حوافز يدفع بالعمال للطموح بغية الوصول إلى درجات أعلى في المؤسسة وهو أمر إيجابي يساعد على التنافس من أجل ذلك عن طريق الرفع من الأداء والإنتاجية.

العبارة 03: "هل يتيح نظام عملك فرصة الترقية" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 85 % يرون أن نظام العمل يسمح بوجود فرص للترقية ونسبة 15 % هم مع ضد ذلك، وهذا يدل على وجود فرص للترقية تدفع بالعمال من أجل السعي للحصول على هذه الترقيات.

العبارة 04: "هل تتلقى مكافآت على أداء العمل بطريقة جيدة" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 70 % هم مع فكرة تلقيهم لمكافآت على أداء العمل بطريقة جيدة ونسبة 30 % هم ضد ذلك، وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم مكافآت للعمال لأدائهم الجيد، الأمر الذي يحفزهم ويزيد من إنتاجيتهم.

العبارة 05: "هل تشعر بالتقدير والقبول في عملك" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 90 % هم مع شعورهم بالتقدير والقبول في العمل ونسبة 10 % هم ضد ذلك، يدل هذا على أن هناك رضا كبير لدى العمال نتيجة للشعور بالتقدير والقبول الكبير، الأمر الذي يعود إيجابا على المؤسسة.

العبارة 06: "هل تقدم مؤسستك حوافز" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 77.5 % هم مع تقديم المؤسسة لحوافز ونسبة 22.5 % هم ضد ذلك، يدل هذا على وجود حوافز يتم منحها للعمال مما يؤدي إلى الزيادة في الجهد المبذول ومنه انجاز وأداء أفضل.

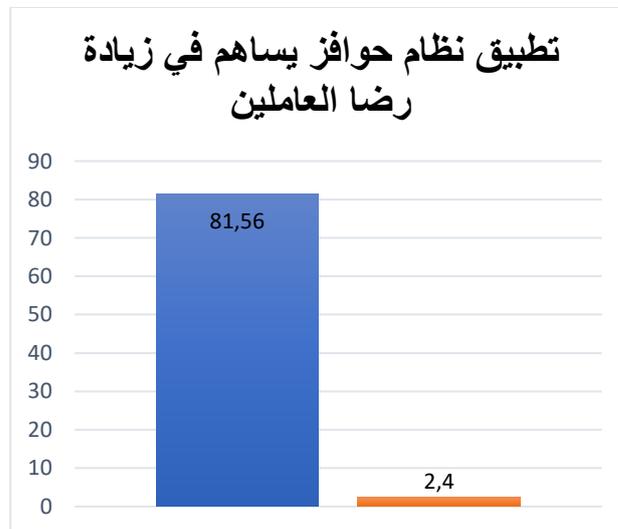
الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

العبارة 07: "هل ترفع من إنتاجيتك عند حصولك على الترقية" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 92.5 % هم مع فكرة الرفع في إنتاجيتهم عند الحصول على الترقية ونسبة 7.5 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على أن هناك علاقة طردية بين الترقية والإنتاجية حيث تعمل الترقية على الدفع بالعامل نحو زيادة إنتاجيته.

العبارة 08: "هل ترفع من إنتاجيتك عند حصولك على حوافز" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 87.5 % هم مع فكرة الرفع في إنتاجيتهم عند الحصول على الترقية ونسبة 12.5 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على أن هناك علاقة طردية بين الحوافز والإنتاجية حيث تكون الحوافز بمثابة دافع للعامل لبذل مجهودات أكبر بغية الزيادة في الإنتاجية.

وعليه نستنتج من دراستنا لهذا المحور " تطبيق نظام حوافز يساهم في زيادة رضا العاملين" من خلال إجابات مفردات العينة على العبارات المذكورة فيه التي نسبتها 81.56 % كانت بالإتفاق مع أن المؤسسة تطبق لدرجة كبيرة نظام حوافز يساهم في زيادة رضا العاملين عن طريق فتح مجال للعاملين لكي يطمحوا للوصول إلى درجات أعلى، كما تتيح لهم فرص للترقية وحصولهم على مكافآت وحوافز لقاء المجهودات المبذولة من طرفهم بالإضافة إلى أنها تشعرهم بالتقدير والقبول داخلها، إلا أنها لا تعطي الاهتمام الكافي للوظائف حيث أن كل وظيفة تتميز عن الأخرى بخصائص وتتطلب مهارات وكفاءات معينة، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار تناسب الراتب مع نوعية الوظيفة التي يتم شغلها، وذلك من أجل الحفاظ على الأداء العالي للعمال كل في مجاله مما يزيد من رضاهم على وظائفهم والرواتب التي يتقاضونها عنها والذي يؤدي بهم إلى رفع إنتاجيتهم.

والتمثيل البياني لهذه النتائج كما يلي:



الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

المحور الثالث: توفير الإمكانيات والكفاءات المناسبة لتحسين الإنتاجية:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات المتمثلة في الإمكانيات والكفاءات

المناسبة التي توفرها المؤسسة للرفع من الإنتاجية:

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المتمثلة في الإمكانيات والكفاءات المناسبة التي

توفرها المؤسسة للرفع من الإنتاجية

| الرقم | العبارات | التكرار | | النسبة المئوية (%) | |
|-------|--|---------|-----|--------------------|-------|
| | | لا | نعم | لا | نعم |
| 01 | هل حداثة التكنولوجيا المستخدمة تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية | 1 | 39 | 2.5 | 97.5 |
| 02 | هل لنوعية المورد البشري الذي يتم توظيفه دور كبير في رفع الإنتاجية | 2 | 38 | 5 | 95 |
| 03 | هل تتبع المؤسسة طرق الصيانة بنوعيتها (الروتينية - الوقائية) | 1 | 39 | 2.5 | 97.5 |
| 04 | هل تؤثر الظروف البيئية على الإنتاجية | 2 | 38 | 5 | 95 |
| 05 | هل ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) بشكل جيد يرفع من الإنتاجية | 3 | 37 | 7.5 | 92.5 |
| 06 | هل يتم تخصيص مبالغ معتبرة لتدريب العمال لأجل تمكينهم من تأدية وظائفهم بشكل جيد | 6 | 34 | 15 | 85 |
| 07 | هل تدعم المؤسسة عملية الإبداع والابتكار داخلها | 7 | 33 | 17.5 | 82.5 |
| | المجموع | 22 | 258 | 7.86 | 92.14 |
| | المجموع الكلي | 280 | | 100 | |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0.

العبارة 01: "هل حداثة التكنولوجيا المستخدمة تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 97.5 % هم مع فكرة مساهمة حداثة التكنولوجيا المستخدمة بشكل كبير في زيادة الإنتاجية ونسبة 2.5 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على أهمية إقتناء تكنولوجيا حديثة من طرف المؤسسة من أجل الرفع والتحسين في مستوى الإنتاجية.

العبارة 02: "هل لنوعية المورد البشري الذي يتم توظيفه دور كبير في رفع الإنتاجية" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 95 % منهم ينظرون على أن لنوعية المورد البشري الذي يتم توظيفه دور

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمه

كبير في رفع الإنتاجية ونسبة 5 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على أهمية المورد البشري الذي يتم توظيفه ونوعية المهارات والكفاءات التي يمتلكها والتي تجعله فريد عن غيره ويساهم في رفع الإنتاجية.

العبارة 03: "هل تتبع المؤسسة طرق الصيانة بنوعيتها (الروتينية - الوقائية)" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 97.5 % منهم متفقون على إتباع المؤسسة طرق الصيانة بنوعيتها (الروتينية - الوقائية) ونسبة 2.5 % هم ضد ذلك، ويدل هذا اهتمام المؤسسة بعمليات الصيانة بنوعيتها وهذا حفاظا استمرار العملية الإنتاجية عن طريق الوقاية من الأعطاب والتوقفات الممكنة الحدوث مما يعمل على الحفاظ على الإنتاجية في مستوياتها العالية.

العبارة 04: "هل تؤثر الظروف البيئية على الإنتاجية" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 95 % منهم يرون أن هناك تأثير للظروف البيئية على الإنتاجية ونسبة 5 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على أهمية الظروف البيئية التي توفرها المؤسسة والتي تساهم في الأداء الجيد للعمال وزيادة إنتاجيتهم.

العبارة 05: "هل ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) بشكل جيد يرفع من الإنتاجية" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 92.5 % منهم يرون أن ممارسة الوظائف الإدارية بشكل جيد ترفع من الإنتاجية ونسبة 7.5 % هم مع ضد ذلك، وهذا يدل على أهمية الوظائف الإدارية لدورها الكبير في سير العمل بالشكل المطلوب والمخطط له وبدونها ستفقد المؤسسة وجهتها وتتخبط في طرق لا حصر لها مما يكلفها خسائر هي في غنا عنها ويؤثر على مستوى الإنتاجية لديها.

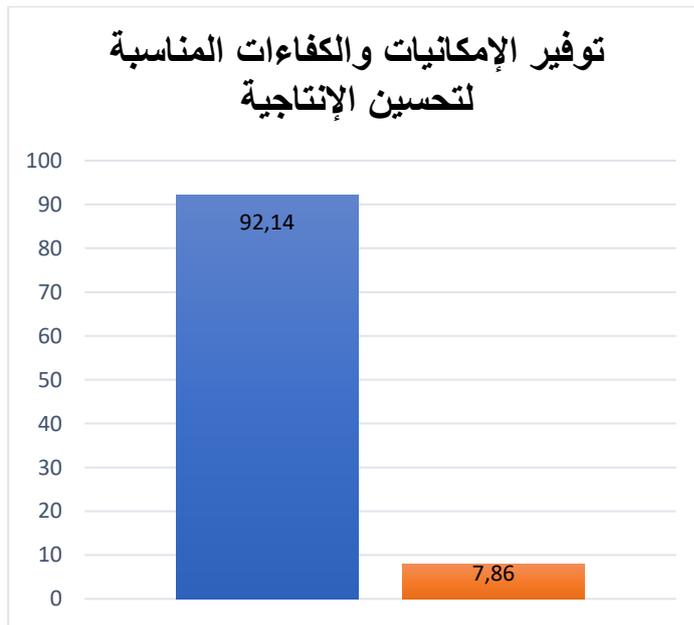
العبارة 06: "هل يتم تخصيص مبالغ معتبرة لتدريب العمال لأجل تمكينهم من تأدية وظائفهم بشكل جيد" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 85 % منهم يرون أنه يتم تخصيص مبالغ معتبرة لتدريب العمال لأجل تمكينهم من تأدية وظائفهم بشكل جيد ونسبة 15 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على الأهمية التي توليها المؤسسة لهذا العنصر حيث يسهم التدريب في تمكين العمال من تأدية وظائفهم بشكل جيد مما يخلق لهم نوع من الرضا الوظيفي لفهمهم الجيد لمهامهم والذي يعود بالإيجاب على رفع وتحسين الإنتاجية لدى المؤسسة.

العبارة 07: "هل تدعم المؤسسة عملية الإبداع والابتكار داخلها" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 82.5 % منهم يرون أن المؤسسة تدعم عملية الإبداع والابتكار داخلها ونسبة 17.5 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على الأهمية التي توليها المؤسسة لهذا العنصر، حيث شعور الموظفين بالراحة في عملهم يسهل لهم الطريق نحو الإبداع ويهيئ لهم مساحات واسعة من الابتكار وهذا لا يكون إلا بدعم من المؤسسة.

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-ولاية قالة

وعليه نستنتج من دراستنا لهذا المحور "توفير الإمكانيات والكفاءات المناسبة لتحسين الإنتاجية" من خلال إجابات مفردات العينة على العبارات المذكورة فيه التي نسبتها 92.14 % كانت بالاتفاق مع أن المؤسسة تعمل على توفير الإمكانيات والكفاءات المناسبة لتحسين الإنتاجية وذلك عن طريق استخدامها لتكنولوجيا جديدة، وكذلك تركيزها على نوعية الموارد البشرية التي يتم توظيفها والتي يجب أن تكون لديها مهارات وكفاءات معينة تتماشى مع الوظيفة الشاغرة، كما أثبتت الدراسة تطبيق المؤسسة لطرق الصيانة بنوعيتها مما يعمل على السير الجيد للعملية الإنتاجية ويجنبها التوقفات الممكنة الوقوع، كما أن المؤسسة تعمل على توفير الظروف البيئية الملائمة للعملية الإنتاجية وتهتم بممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) بشكل جيد للرفع من الإنتاجية، بالإضافة لتخصيصها لمبالغ معتبرة لتدريب العمال لأجل تمكينهم من تأدية وظائفهم بشكل جيد ودعمها لعملية الإبداع والابتكار داخلها، كل هذه النقاط تكسب المؤسسة درجة عالية من الرضا وتعمل على الرفع والتحسين من الإنتاجية.

والتمثيل البياني لهذه النتائج كما يلي:



الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

المحور الرابع: أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات التي تؤدي إلى رضا العمال ومنه

زيادة الإنتاجية:

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات التي تؤدي إلى رضا العمال ومنه زيادة الإنتاجية

| الرقم | العبارات | التكرار | | النسبة المئوية (%) | |
|-------|--|------------|------------|--------------------|-------------|
| | | لا | نعم | لا | نعم |
| 01 | تناسب راتبك مع الوظيفة التي تشغلها يؤثر على الإنتاجية | 21 | 19 | 52.5 | 47.5 |
| 02 | التحفيزات المقدمة وإتقان الوظيفة تؤثر على الإنتاجية | 3 | 37 | 7.5 | 92.5 |
| 03 | توفر الظروف البيئية المناسبة للعمل تؤثر على الإنتاجية | 1 | 39 | 2.5 | 97.5 |
| 04 | الصراعات والنزاعات مع مجموعتك تؤثر على الإنتاجية | 18 | 22 | 45 | 55 |
| 05 | الصراعات والنزاعات مع المسؤولين المباشرين تؤثر على الإنتاجية | 21 | 19 | 52.5 | 47.5 |
| 06 | الترقية على إنتاجية العمل تؤثر على إنتاجية العمل | 2 | 38 | 5 | 95 |
| | المجموع | 66 | 174 | 27.5 | 72.5 |
| | المجموع الكلي | 240 | | 100 | |

المصدر من اعداد الطالبان على مخرجات برنامج SPSS 26.0.

العبارة 01: "تناسب راتبك مع الوظيفة التي تشغلها" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 47.5 % هم مع تناسب الراتب مع الوظيفة التي يتم شغلها ونسبة 52.5 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على أن المؤسسة لا تعطي الاهتمام الكافي للوظائف التي يتم شغلها وهو نفس ما وجدناه في سؤال سابق مشابه "هل يتناسب راتبك مع الوظيفة التي تشغلها" وكانت نسبه مماثلة لنسب هذا السؤال مما يؤكد على صحة نتائج الدراسة والنقص الذي تعاني منه المؤسسة، حيث عليها إعادة النظر أن يكون الراتب متناسب مع الوظيفة التي يتم شغلها.

العبارة 02: "التحفيزات المقدمة عند إتقان الوظيفة" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 92.5 % هم مع وجود تحفيزات مقدمة من طرف المؤسسة عند إتقان الوظيفة ونسبة 7.5 % هم ضد ذلك،

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

ويدل هذا على إيلاء المؤسسة اهتماما كبيرا للعمال وتحفيزهم نتيجة إتقانهم لعملهم، فهناك علاقة طردية بين الحوافز والإنتاجية حيث تكون الحوافز بمثابة دافع للعامل لبذل مجهودات أكبر بغية الزيادة والتحسين في الإنتاجية.

العبارة 03: "توفر الظروف البيئية المناسبة للعمل" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 97.5 % هم مع أن المؤسسة توفر الظروف البيئية المناسبة للعمل ونسبة 2.5 % هم ضد ذلك، ويدل على توفير المؤسسة لظروف بيئية مناسبة للعمل فكلما كانت متوفرة زادت من درجة الرضا لدى العاملين مما يساهم في أدائهم الجيد وزيادة إنتاجيتهم.

العبارة 04: "الصراعات والنزاعات مع مجموعتك" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 55 % هم مع وجود صراعات ونزاعات داخل المجموعة أ ونسبة 45 % هم ضد ذلك، ويدل هذا على ضرورة تدخل المؤسسة لتدارك ومعرفة أسباب هذه الصراعات والنزاعات والعمل على القضاء عليها وترك منها ما هو إيجابي (الحفاظ عليها في درجة معينة تبقي على التنافس بين العمال) وهذا للحفاظ على جو عمل ملائم يكون فيه العامل راضي وأدائه في أعلى مستوياته.

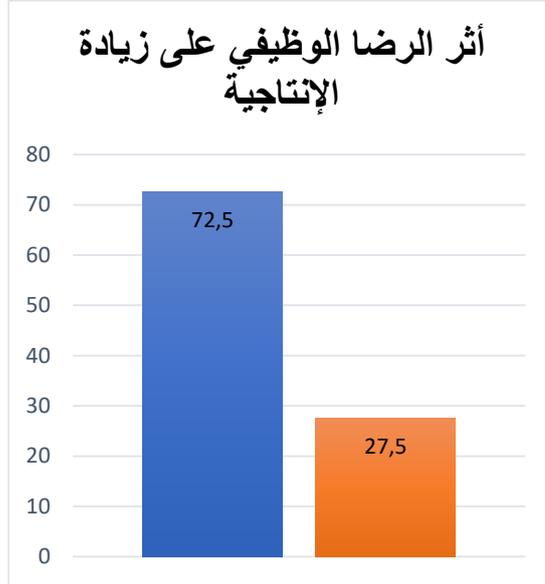
العبارة 05: "الصراعات والنزاعات مع المسؤولين المباشرين" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 47.5 % هم مع وجود صراعات ونزاعات مع المسؤولين المباشرين ونسبة 52.5 % هم ضد ذلك، ويدل هنا كذلك على ضرورة تدخل المؤسسة لتدارك ومعرفة أسباب هذه الصراعات والنزاعات والعمل على القضاء عليها فهي تكون ضد السيورة الجيدة للعمل وتعيق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين الأمر الذي يؤثر سلبا على الأداء والإنتاجية.

العبارة 06: "الترقية على إنتاجية العمل" يتضح من إجابات مفردات العينة على هذه العبارة أن نسبة 95 % يرون أن للترقية أثر على الإنتاجية ونسبة 5 % هم ضد ذلك، ويدل هنا على أهمية الترقية ودورها الكبير في التأثير على الرفع والتحسين من الإنتاجية.

وعليه نستنتج من دراستنا لهذا المحور "أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية" من خلال إجابات مفردات العينة على العبارات المذكورة فيه التي نسبتها 72.5 % كانت بالاتفاق مع وجود أثر للرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية وذلك عن طريق ضرورة تناسب الراتب مع الوظيفة التي يتم شغلها، وأن يتم تقديم تحفيزات على إتقان العمل، وتوفير الظروف البيئية المناسبة للعمل والقضاء على الصراعات والنزاعات بين العامل وزملائه وبين العمال ورؤسائهم وهذا من أجل سير العمل في أحسن الظروف دون عوائق، كما توصلنا في

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-لولاية قالمة

الدراسة أن للترقية أهمية كبيرة لكسب رضا العاملين وتحسين إنتاجيتهم، فكل هذه العناصر تساهم في زيادة الرضا لدى العاملين، وهذا الرضا يؤثر بدوره في الرفع من الأداء وزيادة الإنتاجية. والتمثيل البياني لهذه النتائج كما يلي:



• اختبار الفرضيات:

بعد عرضنا للتحليل الإحصائي لإجابات مفردات عينة الدراسة على مختلف محاور أداة الدراسة، والذي من خلالها تم اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها بإثباتها أو نفيها بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تسمح لنا بتحقيق ذلك، بداية بدراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتأتي اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كالاتي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف البيئية المناسبة على الرضا الوظيفي في مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة-، وذلك من خلال إجابات مفردات العينة على العبارات بنسبة 84.64 % على توفر ووجود الظروف البيئية المناسبة لخلق رضا وظيفي لدى العمال مما يساهم في رفع أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز (الأفراد والتكنولوجيا...) المطبق على زيادة رضا العاملين في مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة-، وذلك من خلال إجابات مفردات العينة على العبارات بنسبة 81.56 % على نوعية نظام الحوافز المطبق والذي يساهم في زيادة رضا العاملين عن طريق فتح مجال للعاملين لكي يطمحوا للوصول إلى درجات أعلى، كما يتيح لهم فرص للترقية وحصولهم

على مكافآت وحوافز لقاء المجهودات المبذولة من طرفهم بالإضافة إلى أنه يشعروهم بالتقدير والقبول بالمطاحن، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر الإمكانيات والكفاءات المناسبة على تحسين مستوى الإنتاجية في مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة-، وذلك من خلال إجابات مفردات العينة على العبارات بنسبة 92.14 % على توفر الإمكانيات والكفاءات المناسبة لتحسين الإنتاجية بالمطاحن وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا حديثة، وكذلك التركيز على نوعية المورد البشري الذي يتم توظيفه. كما أثبتت الدراسة تطبيق طرق الصيانة بنوعيتها، وممارسة الوظائف الإدارية بشكل جيد للرفع من الإنتاجية، وتخصيصها مبالغ معتبرة للتدريب، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على رفع مستوى الإنتاجية في مطاحن عمر بن عمر الفجوج-قالمة-، وذلك من خلال إجابات مفردات العينة على العبارات بنسبة 72.5 % على وجود أثر للرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية وذلك عن طريق تقديم تحفيزات على إتقان العمل، وتوفير الظروف البيئية المناسبة للعمل والقضاء على الصراعات والنزاعات بين العامل وزملائه وبين العمال ورؤسائهم وهذا من أجل سير العمل في أحسن الظروف دون عوائق، مع ضرورة تناسب الراتب مع الوظيفة التي يتم شغلها، كما توصلنا في الدراسة أن للترقية أهمية كبيرة لكسب رضا العاملين وتحسين إنتاجيتهم، فكل هذه العناصر تساهم في زيادة الرضا لدى العاملين، وهذا الرضا يؤثر بدوره في الرفع من الأداء وزيادة الإنتاجية، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

الفصل الثالث: أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج-ولاية قالمة

خلاصة:

من خلال هذه الفصل قمنا بدراسة أثر أبعاد الرضا الوظيفي على الإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة-، من خلال الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات تم اختبار فرضيات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، حيث توصلنا إلى وجود تأثير للرضا الوظيفي على زيادة ورفع الإنتاجية.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع "أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية"، وهو من المواضيع المهمة كون تحقيق الرضا الوظيفي يعود بالفائدة على المؤسسة والعامل معا، فالمؤسسة تحقق النمو والتقدم والاستمرارية، بينما يضمن للعامل الاستقرار في العمل بما يوفر له حياة أفضل انطلاقا من زيادة عوائده المادية والمعنوية.

وتوصلت هذه الدراسة لوجود علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في مطاحن عمر بن عمر، حيث يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم المعقدة المتداخلة لارتباطها بالموارد البشري فهي تختلف من فرد إلى آخر، ومن أجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته إلى أحسن النتائج، وجب فهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي الذي بدوره يرفع من الإنتاجية.

وعليه قامت دراستنا بتحديد أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية في مطاحن عمر بن عمر، والتي خلصت إلى وجود علاقة طردية إيجابية للرضا الوظيفي على زيادة ورفع الإنتاجية.

• نتائج الدراسة:

يمكننا تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية داخل مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة-.

أظهرت الدراسة أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية داخل فرع مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قائمة- والتي سبق تحليلها النتائج التالية:

1- بينت الدراسة أن ظروف العمل المتوفرة لخلق رضا وظيفي لدى العمال في المؤسسة جيدة وذلك بوزن نسبي 84.64 % وهذا له دلالة على اهتمام المسؤولين بتوفير بيئة عمل مريحة وتشمل ظروف الأمن والسلامة وتدفع بالعمال لتقديم مقترحات جديدة، إلا أنه مازالت تحتاج لتوفير عامل الاستقرار النفسي لدى عمالها لتشعرهم بالراحة اللازمة أثناء أدائهم لعملهم.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن نظام حوافز يساهم في زيادة رضا العاملين بوزن نسبي 81.56 % وذلك عن طريق فتح مجال للعاملين لكي يطمحوا للوصول إلى درجات أعلى، كما تتيح لهم فرص للترقية وحصولهم على مكافآت وحوافز لقاء المجهودات المبذولة من طرفهم بالإضافة إلى أنها تشعرهم بالتقدير والقبول داخلها، إلا أنها لا تعطي الاهتمام الكافي للوظائف حيث أن كل وظيفة تتميز عن الأخرى بخصائص وتتطلب مهارات

وكفاءات معينة، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار تناسب الراتب مع نوعية الوظيفة التي يتم شغلها، وذلك من أجل الحفاظ على الأداء العالي للعمال كل في مجاله مما يزيد من رضاهم على وظائفهم والرواتب التي يتقاضونها.

3- بينت الدراسة أن مطاحن عمر بن عمر تقوم بتوفير الإمكانيات والكفاءات المناسبة لتحسين الإنتاجية بوزن نسبي 92.14 % وذلك عن طريق استخدامها لتكنولوجيا جديدة، وكذلك تركيزها على نوعية الموارد البشرية التي يتم توظيفها والتي يجب أن تكون لديها مهارات وكفاءات معينة تتماشى مع الوظيفة الشاغرة، كما أثبتت الدراسة تطبيق المؤسسة لطرق الصيانة بنوعيتها مما يعمل على السير الجيد للعملية الإنتاجية ويجنبها التوقفات الممكنة الوقوع، كما أن المؤسسة تعمل على توفير الظروف البيئية الملائمة للعملية الإنتاجية وتهتم بممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) بشكل جيد للرفع من الإنتاجية، بالإضافة لتخصيصها لمبالغ معتبرة لتدريب العمال لأجل تمكينهم من تأدية وظائفهم بشكل جيد ودعمها لعملية الإبداع والابتكار داخلها، كل هذه النقاط تكسب المؤسسة درجة عالية من الرضا وتعمل على الرفع والتحسين من الإنتاجية.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية بوزن نسبي 72.5 % وذلك عن طريق ضرورة تناسب الراتب مع الوظيفة التي يتم شغلها، وأن يتم تقديم تحفيزات على إتقان العمل، وتوفير الظروف البيئية المناسبة للعمل والقضاء على الصراعات والنزاعات بين العامل وزملائه وبين العمال ورؤسائهم وهذا من أجل سير العمل في أحسن ظروف العمل دون عوائق، كما توصلنا في الدراسة أن للترقية أهمية كبيرة لكسب رضا العاملين وتحسين إنتاجيتهم، فكل هذه العناصر تساهم في زيادة الرضا لدى العاملين، وهذا الرضا يؤثر بدوره في الرفع من الأداء وزيادة الإنتاجية.

5- تعتمد المؤسسة من أجل رفع أداء عمالها ومنه إنتاجيتهم على المكافآت حسب معايير معدة لهذا الغرض من طرف الإدارة المركزية.

6- هناك تبادل للمصالح المشتركة بين مطاحن عمر بن عمر والموظفين والذي يظهر جليا في الرضا الذي يبديه الموظفون لما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه لها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تصب في إيجابية العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في

مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة-.

• التوصيات:

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي توصلنا إليها:

- 1- استخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم واتجاه العمل.
- 2- تعزيز وتطوير وتحديث بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على الموظفين عملهم، وتوفير لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة، وتحديد وقت مناسب للراحة أثناء الدوام لا يؤثر علي سير العمل ويجدد النشاط لدى العاملين، مع توفير كل عناصر الحماية والأمان للموظف من الأخطار المهنية أيا كانت طبيعتها.
- 3- العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي (الراحة النفسية) وذلك من خلال إزالة القلق لدى العاملين خاصة تجاه حقوقهم المالية، والعمل على ربط أجورهم بمستوى المعيشة.
- 4- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطور الفرد والمؤسسة وتكاملهما من خلال الاحترام والتقدير والتعاون المثمر من أجل تقديم أفضل أداء، وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون، ومن خلال التعليمات الإدارية الواضحة والواقعية المنطلقة من حاجة العمل، والتأكيد على نشر ثقافة المحبة والمودة بين الموظفين من خلال اللقاءات العامة بينهم وإحياء المناسبات لتقوية الروابط الاجتماعية بينهم والتقدير لجهودهم وعطائهم وكل هذه العوامل ستسهم في تقوية ولاء العاملين وانتمائهم لعملهم وزيادة رضاهم وتمسكهم بوظائفهم ويحول دون تسربهم لوظائف أخرى.
- 5- وضع نظام حوافز عادل يكفل توزيعها بين العاملين حيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين ومعاينة المخالفين والمقصرين، وحفزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم، وتوفير منح دراسية داخلية وخارجية للعاملين من خلال التواصل مع المؤسسات التعليمية المحلية والعربية والأجنبية، ووضع برامج تدريبية واضحة ومفصلة وملزمة لكافة العاملين، وفتح آفاق التطور والتقدم لدى العاملين وتشجيعهم من خلال استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت وربطه بمؤشرات التقدم والتطور.
- 6- صياغة نظام إداري ومالي عادل يوضح مهام وواجبات وحقوق كل موظف بحيث يتم تطبيقه على الجميع ضمن المعايير والنصوص المكتوبة والملزمة للإدارة والموظف، واهتمام الإدارة بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم النقد المباشر للمرؤوسين عند حدوث أخطاء منهم، وإعطائهم الفرصة في المشاركة في صنع القرار من أجل أن يكونوا حريصين على انجاز العمل مما يزيد من اهتمامهم به، واطلاع وتدريب الموظفين على ما يستجد من أنظمة وتعليمات وعدم التفرقة بينهم.

7- تطوير أساليب وأدوات التحفيز بما يتوافق مع الأداء الجماعي والمسائلة والمحاسبة الجماعية، ووضع أسس وضوابط لتقييم الأداء الجماعي لتنمية الترابط داخل جماعات العمل، وضرورة توفير نظام لتقييم الأداء، يتم من خلاله إنصاف العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه، وتحفيز المتميزين ومحاسبة المقصرين.

8- العمل بشكل جدي على توفير مزايا حقيقية في المؤسسة وغير متوفرة في المؤسسات المشابهة في الخدمة، وذلك من أجل استقطاب الكادر المميز للعمل في المؤسسة، وذلك من خلال منح راتب شهري إضافي للعاملين عن كل سنة وتوفير رحلات ترفيهية واستجمامية لهم ولأسرهم في الداخل والخارج، وتوفير منح دراسية لهم ولأبنائهم.

• دراسات مستقبلية:

- الاستقرار الوظيفي وأثره على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.
- نظام الحوافز والمكافآت وأثرها على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.
- الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- نمط الإشراف وعلاقته بالرضا الوظيفي.

قائمة والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

1 - سورة البينة، الآية 18

2 - سورة المائدة، الآية 119

ثانياً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 3 - أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2001.
- 4 - أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، السعودية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، أبريل 2019
- 5 - إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، الطبعة الأولى، مصر، 2014
- 6 - بن ديري منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والحوافز، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010
- 7 - جامعة الدول العربية ومنظمات أخرى، التقرير الإقتصادي الموحد، مطبعة أبو ظبي للنشر والتوزيع، سبتمبر 2003.
- 8 - خضير كاظم حمود وهایل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
- 9 - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2000.
- 10 - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 م، 1428 هـ
- 11 - سعيد يس عامر وخالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية، دار المريخ للنشر، الرياض، 1984.
- 12 - سليمان عبيدات، محمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، مصر، 2008.
- 13 - سليمان عبيدات، محمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، ط1، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2009.
- 14 - سليمان عبيدات، محمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، ط1، مصر، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، 2009.

- 15 - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 16 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 17 - صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1996.
- 18 - عبد الرحمان بن سالم، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، الطبعة 2، دار الهدى، الجزائر، 1994.
- 19 - عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الإنتاج في المنسات الخدمية والصناعية، مدخل تحليلي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004.
- 20 - عبد الغفار حنفي، محمد فريد، إدارة الأعمال، بيروت، الدار الجامعية، 1991.
- 21 - عبد القادر محمد عبد القادر، الإقتصاد الصناعي بين النظري والتطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.
- 22 - عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 31 ب امتداد شارع مصطفى الخامس، أمام مشتل زهور رحاب - مدينة النصر، القاهرة، مصر، 2015.
- 23 - علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1991.
- 24 - علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 25 - فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من متطور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2011.
- 26 - كاسر نصر المنصور وسعود محمود مندورة وناصر عقيل كدسة، إدارة العمليات الإنتاجية (مدخل إستراتيجي)، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصادية والإدارية، الطبعة الثانية، 2011.
- 27 - كامل مصطفى البكري سونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلد 23، عدد 01، جويلية 1991.
- 28 - لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، بن عكنون، الجزائر، 2018.
- 29 - محمد عمر الطنوبي، الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1995.
- 30 - محمد محروس إسماعيل، إقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- 31 - مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002.
- 32 - أحمد فريد الصحن وسهير محمد السيد حسن، تطور الفكر والوقائع الإقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

ب- المعاجم والقواميس:

33 - ابن منظور، لسان العرب، الجزء الأول، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992

ج- الرسائل والمذكرات:

34 - بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلينالد للدافعية، رسالة ماجستير، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

35 - جمال أمغار، دور تطبيق نظام ال MRP في تحسين تسيير وظيفة الإنتاج لمؤسسة صناعية دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر - باتنة -، الجزائر، 2007/2008.

36 - زين الدين ضياف، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، قسم علم النفس والعلوم التربوية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2000

37 - سارة حمد القليش، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في التلفزيون الكويتي، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2016-2017

38 - سمر معروف قبلان، مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر السوري، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2000.

39 - صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018-2019

40 - عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007

41 - محمد عافت شامان العنزي، أثر الخوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2016-2017.

42 - معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء في المستشفيات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة وهران2، 2016-2017.

د- المجلات العلمية:

43 - أماني سليمان أحمد، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الكفاية الإنتاجية بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة نجران - المملكة العربية السعودية، معامل التأثير والإستشهادات العربية المرجعية للمجلات (أرسيف - Arcif)، 2020، 658.

44 - خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة الاجتماعية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، السعودية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، أبريل 2019.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية:

-Aaron E.Cobet.Gregory A. Wilson, Comparing 50 years of labor productivity in U.S and foreign manufacturing, In Monthly Labor Review, June, 2002, <http://www.findarticles.com-Business & Finance. 12/12/2005>. 45

-B.Sansal, La mesure de la productivité dans l'entreprise, OPU, Alger, 1991 46

-François Schaller, Essai critique sur la notion de productivité, Genève, 1966 47

-Hutton Bakewell, K. Management and productivity, pergamon press, london, 1980. 48

-La productivité du travail.www.Brises.org/Notion.Php. 12/01/2006. 49

-Webster :Ninth New :collegiateDictionarg , A Merriam, Webster, Inc, Publishers US :A,1984 50

رابعا: المواقع الإلكترونية:

<http://lakhasly.com/ar/riew-summary/MY06se PBYZ> 51

<http://dspace-univ-tlemcen-dz/bitstream/112/914/s/chapitre2> 52

www.arab-api.org/ecac/coup-a.htm. 53

Comment calculer en interpréter la productivité, www.ac-versailles.Fr 54

<http://mawdoo3.com> 55

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبيان:

تحية طيبة وبعد.

الاستبيان الذي بين أيديكم هو إحدى الأدوات لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، تخصص إدارة الأعمال جامعة 08 ماي 1945 قالمة، بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية.

ونأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان ونحيطكم علماً أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها هي موجهة لخدمة البحث العلمي الحيادي، وأنه سيتم التعامل معها بكل أمانة.

- المعلومات الشخصية:

-الجنس: ذكر أنثى

-السن: أقل من 20 سنة
 من 20 - 30 سنة
 من 30-40 سنة
 من 40-50 سنة
 50 سنة إلى فما فوق

-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

-الأقدمية: أقل من 05 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة
 من 15 إلى 20 سنة
 20 سنة فما فوق

-طبيعة العمل في المؤسسة: عامل تنفيذي مسؤول
 تقني إطار

أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية:

1- هل تشعر بالراحة (الاستقرار النفسي) أثناء أداء عملك ؟

نعم لا

2- هل يتناسب راتبك مع الوظيفة التي تشغلها ؟

نعم لا

3- هل يتيح نظام عملك فرصة الترقية ؟

نعم لا

4- هل تطمح للوصول إلى درجات أعلى في مؤسستك ؟

نعم لا

5- هل توفر مؤسستك لك الأمن والسلامة ؟

نعم لا

6- هل ترغب في ترك وظيفتك ؟

نعم لا

7- هل تتلقى مكافآت على أداء العمل بطريقة جيدة ؟

نعم لا

8- هل الرضا عن عملك يجعلك تقدم مقترحات جديدة في العمل ؟

نعم لا

9- هل الظروف البيئية في مؤسستك جيدة ؟

نعم لا

10- هل تشعر بالتقدير والقبول في عملك ؟

نعم لا

11- هل تقدم مؤسستك حوافز ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم: - مادية (مالية،...إلخ)
- معنوية (عبارات شكر وتقدير، شهادات...إلخ)
- 12- هل حداثة التكنولوجيا المستخدمة تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية ؟
 نعم لا
- 13- هل لنوعية المورد البشري الذي يتم توظيفه دور كبير في رفع الإنتاجية ؟
 نعم لا
- 14- هل تتبع المؤسسة طرق الصيانة بنوعيتها (الروتينية - الوقائية) ؟
 نعم لا
- 15- هل تؤثر الظروف البيئية على الإنتاجية ؟
 نعم لا
- 16- هل ممارسة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه) بشكل جيد يرفع من الإنتاجية ؟
 نعم لا
- 17- هل غياب العمال يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة ؟
 نعم لا
- 18- هل دوران العمل يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة ؟
 نعم لا
- 19- هل يتم تخصيص مبالغ معتبرة لتدريب العمال لأجل تمكينهم من تأدية وظائفهم بشكل جيد؟
 نعم لا
- 20- هل تدعم المؤسسة عملية الإبداع والابتكار داخلها ؟
 نعم لا
- 21- هل ترفع من إنتاجيتك عند حصولك على الترقية ؟
 نعم لا
- 22- هل ترفع من إنتاجيتك عند حصولك على حوافز ؟

لا

نعم

23- هل تؤثر العناصر التالية على الرضا في العمل ؟

لا

نعم

- تتناسب راتبك مع الوظيفة التي تشغلها

لا

نعم

- التحفيزات المقدمة عند إتقان الوظيفة

لا

نعم

- توفر الظروف البيئية المناسبة للعمل

لا

نعم

- الصراعات والنزاعات مع مجموعتك

لا

نعم

- الصراعات والنزاعات مع المسؤولين المباشرين

لا

نعم

- الترقية على إنتاجية العمل



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الرضا الوظيفي بمختلف أبعاده على الإنتاجية بمؤسسة عمر بن عمر الفجوج -قالمة-.

وللإجابة على اشكالية هذه الدراسة "أثر الرضا الوظيفي على الإنتاجية"، قد تم القيام بدراسة نظرية وميدانية في مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة خلص البحث إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية بمطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمة، وأثر إيجابي للرضا الوظيفي على الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الإنتاجية، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé de l'étude :

Cette étude visait à identifier l'impact de la satisfaction au travail dans ses différentes dimensions sur la productivité dans une entreprise Omar ben Omar El-Fedjoudj- Guelma.

Afin de répondre à la problématique de cette étude « L'effet de la satisfaction au travail sur la productivité », Une étude théorique ainsi qu'une étude pratique à l'entreprise moulin Omar ben Omar el-Fedjoudj- Guelma, les résultats de l'enquête par questionnaire ont démontrés une relation directe entre satisfaction des employés au travail et la productivité.

L'étude a conclu qu'il existe un impact positif de la satisfaction des employés au travail et la productivité.

Les mots clés : satisfaction au travail, productivité, entreprise économique.