

# دور تلبية المؤسسة لحاجات الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية

أ/ميلاط نضرة

المركز الجامعي محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج

---

---

---

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى البحث في العلاقة التبادلية بين احترام وتلبية المؤسسة لحاجات الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام طريقة المسح بالعينة، على 1430 عامل بمؤسسة كوندور " وحدتي الثلجات والتلفزيونات"، الواقعة بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج، عام 2010/2011، بغية تسليط الضوء على إحدى الممارسات التحفيزية في المؤسسة الجزائرية.

## Résumé:

Cette étude a pour but de savoir la relation entre les services sociaux offerts par la société dans l'intérêt des ressources humaines, d'une part, et la réalisation de la capacité de production, d'autre par, et cela, afin de savoir l'impact des sociétés qui emploient le système des primes motivant les ressources humaines.

Nous avons opté pour la méthode descriptive, en utilisant un large échantillon, comme moyen de collecte des données empiriques, dont il a consisté sur 1430 travailleurs.

Le terrain d'étude était la société "condor", se situant à la zone industrielle, à la ville de Bordj-Bou-Argeridj, La période d'étude était: 2010 /2011.

## مقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة، بعد أن أدركت نجاحها وبلغت الأهداف التي قامت من أجلها، إلى الاهتمام المتزايد بتحقيق حاجات مواردها البشرية، لأن الاعتماد على الجوانب الفنية في العمل، والتجهيز الآلي والتكنولوجيا المتطورة وحدها لم يعد كاف لتحقيق الكفاءة الإنتاجية التي تصبو إليها، وإنما الاعتراف بدور الإنسان إلى جانب هذه الموارد والإمكانات، هو السبيل الوحيدة إلى تحقيق ذلك، نظرا إلى ما يملكه من مهارات فنية وإدارية، وقدرات فكرية وعقلية وبدنية، قادرة

على الإبداع والابتكار، يستخدمها في تحقيق طموحاته وحاجاته المختلفة والمتنامية، ويستفيد منها صاحب العمل بدوره، في تحقيق طموحاته في الريح وزيادة العوائد، من خلال تحقيق الكفاءة الإنتاجية، والميزة التنافسية التي تضمن ذلك.

ولما كان الإنسان هو العنصر العاقل والمتحرك في المؤسسة، وله أهداف ورغبات واتجاهات وشخصية وعادات واستعدادات وقدرات ومهارات وخبرات، كان لزاما على المؤسسة أن توفر الشروط الضرورية، لاستثمار هذه الخصائص المميزة له، بالشكل الذي يمكنها من دفع عجلة التنمية نحو الأمام، وتحقيق الاستقرار والفعالية في قوة العمل.

وعلى هذا الأساس، فإن الاهتمام بمعرفة حاجات العمال، قد شكل ركيزة محورية، واحتل مكانة جوهرية، ضمن أهداف المؤسسات الحديثة، ومنها المؤسسات الجزائرية، حيث أكدت الدراسات أن المؤسسات ذات الإنتاجية العالية، تولي اهتماما خاصا بالمتطلبات الأساسية، لقيام الموارد البشرية بتنفيذ خطة التنمية والتطوير.

### أهداف الدراسة:

إن البحث العلمي هو عملية منظمة، هدفها معرفة الحقيقة عن موضوع معين<sup>(1)</sup>، أي إن عملية البحث والدراسة لأبد أن تكون مبنية أساسا على التنظيم، وفقا لمراحل متتابعة ومنظمة، يسعى الباحث عن طريق اتباعها إلى تحقيق نتائج معينة، والوصول إلى مبادئ وتعميمات<sup>(2)</sup>.

ونهدف من خلال تعرضنا لهذه الدراسة بالبحث إلى إثراء هذا المجال، وتعميق البحث حوله في ضوء العلاقة بين اهتمام المؤسسة بحاجات الموارد البشرية، وبين تحسين الإنتاج والارتقاء بالإنتاجية، من خلال بحث المؤسسة عن أفضل الاستراتيجيات التسييرية، التي تضمن لها عملية الاستثمار الفعال للموارد والطاقات الداخلية، ومنها الموارد البشرية، باعتبارها القدرة على الإبداع والتجديد وتحقيق الأداء المتميز، التنافسي والاستراتيجي، في محاولة منا تشخيص واقع هذه الظاهرة في المؤسسة الجزائرية.

(1) سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 73.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1983، ص 121.

وتأسيسا على ما تقدم فإن الدراسة الراهنة تهدف إلى ما يلي:

- 1- وصف ظاهرة اهتمام المؤسسة بالعاملين، من خلال الاهتمام بمعرفة حاجاتهم، ومحاولة تلبيةها لهم في العمل.
- 2- محاولة كشف تأثير اهتمام المؤسسة بحاجات العاملين على الكفاءة الإنتاجية.

### أهمية الدراسة:

إن لهذا البحث أهميتين: أهمية نظرية تتمثل في إلقاء الضوء على ظاهرة اهتمام المؤسسة الجزائرية بمعرفة حاجات العاملين، وتأثير ذلك على كفاءة أدائهم لأعمالهم، ومدى ارتباطها بالسلوك الإنساني داخل المؤسسة، وهذا المجال تناوله العديد من الباحثين والدارسين والمهتمين بالشؤون التنظيمية في الآونة الأخيرة، وهذا البحث يساهم ولو بشكل متواضع في إثراء هذا المجال.

كذلك لهذا البحث السوسيوولوجي أهمية تطبيقية، حيث يساهم إلى جانب غيره من البحوث في هذا المجال، بتمهيد الأرضية السليمة لوضع دعائم طرق التسيير البشري، التي تأخذ بعين الاعتبار المورد البشري، الذي يعتبر الرأس مال الحقيقي للمؤسسة، وبالتالي ضرورة تصميم منظومات الاستثمار الارتقائية في البشر، وما تتطلبه من إدارة وتسيير وإثارة للدافعية (الاهتمام بحاجات العاملين ومحاولة تحقيقها)، لتمكينهم من تحقيق النتائج الإيجابية، التي تريد المؤسسة بلوغها.

### تحديد المفاهيم:

#### 1- مفهوم الحاجة:

"عرفت الحاجة بأنها حالة من التوتر أو عدم الإشباع، يشعر بها الفرد، وتدفعه إلى التصرف متجها نحو الهدف، الذي يعتقد أنه سوف يحقق له الإشباع"<sup>(3)</sup>.

ويعني هذا التعريف أن الحاجة تنشأ من إحساس بالحرمان، والذي يخلق الرغبة، أو هي "شعور بالنقص أو العوز بالنسبة إلى شيء معين، وهو يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي، يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه معين، حتى يتم إشباع هذا النقص"<sup>(4)</sup>.

وبما أن الحاجات غير المشبعة، هي التي تعمل كمحرك ودافع للسلوك داخل المؤسسة، وجب على المدير أن يستغل هذه الفرصة، لتوجيه ذلك السلوك الدافعي إلى مصلحة العمل،

<sup>(3)</sup> مراد زعيمي: علم الاجتماع، رؤية نقدية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 147.

<sup>(4)</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، ب ط، 2003، ص 181.

وتعزيز الممارسات الفنية والاجتماعية في المؤسسة، لتكون أكثر فاعلية وكفاءة، وانتهاج الأنظمة والتعليمات والإجراءات واللوائح الداخلية، التي تضمن تحقيق أهداف الأفراد، ومواءمتها مع أهداف المؤسسة، ضمن خطة استثمار الطاقات الإنسانية أفضل استثمار.

وتتقسم حاجات الأفراد كما أوردها الدكتور "علي السلمي" في كتابه "إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية"، إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

### ❖ النوع الأول:

**حاجات أولية:** وهي الحاجات البدنية الأساسية، الصادرة عن البناء العضوي للكائن الحي، مثل الحاجة إلى الأكل والنوم... وهذه الحاجات الأولية، مصدر إشباعها الرئيسي في العمل داخل المؤسسة هو الأجر والاستقرار الوظيفي.

### \* النوع الثاني:

**حاجات اجتماعية:** وهي الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين، مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء والعضوية في جماعة، والبقاء في مجموعة الزملاء والحاجة إلى مساعدة الآخرين وتلقي مساعدتهم والإخلاص والولاء للمجموعة، والحاجة إلى الحصول على المكانة الاجتماعية، والحاجة إلى القبول الاجتماعي، وغير ذلك من الحاجات التي تنشأ بسبب الحياة في مجتمع، ومصدر الإشباع الأساسي لتلك الحاجات، في جو ومحيط العمل، هو علاقات العمل مع الزملاء، والمشاركة في عضوية جماعات العمال غير الرسمية، ونوع الاتصالات، والعلاقات الاجتماعية، التي تعكسها أساليب الإشراف والإدارة.

### \* النوع الثالث:

**حاجات ذاتية:** وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد إشباعها وتحقيقها، محاولاً بلوغ المركز والمكانة الاجتماعية التي تليق به، ومن هذه الحاجات:

- الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف.

- الرغبة في المعرفة والتزود من العلم.

- الرغبة في التقدم والنمو الشخصي.

- اكتساب احترام الآخرين واعترافهم بأهميته الكبيرة في تدعيم إمكانات المؤسسة، وضمان بقائها واستمرارها، وحصولها على النتائج المتوخاة، من الخطط والبرامج الترموية الموضوعية.

ويمكن الفرد من تحقيق هذه الحاجات في العمل من عدة مصادر أهمها: فرص الترقية والتقدم في السلم الوظيفي، والسلطة الممنوحة للفرد وفرص استغلال كفاياته ومهاراته<sup>(5)</sup>.

## 2- مفهوم المؤسسة:

المؤسسة في التعريفات السوسولوجية "هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية، ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية، والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة والمنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية، بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسات التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة"<sup>(6)</sup>.

كما يعرف أحد الباحثين المؤسسة بقوله: "هي تركيب أو نسق يوجد به أفراد أو مجموعة من الأفراد، يتفاعلون مع بعضهم البعض تفاعلا واعيا ومنسقا من قبل الإدارة، من أجل حصر الموارد والإمكانات المتاحة، واستغلالها بأقصى كفاءة ممكنة، في الاتجاه الذي يحقق الهدف المطلوب، والتركيز أيضا على تحقيق الإشباع النفسي والاجتماعي والاقتصادي للموارد البشرية داخل هذه المؤسسة"<sup>(7)</sup>.

أما "J. lobstein" فيعرفها بأنها "أحد أشكال النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى كونها أحد الأشكال الاجتماعية للعمل"<sup>(8)</sup>.

## 3- مفهوم الموارد البشرية:

"مصطلح الموارد البشرية يشمل جميع السكان في المجتمع، الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي بدءا من الأطفال الرضع حتى الشيوخ المسنين"<sup>(9)</sup>.

كما تعرف أيضا على أنها "العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، من موارد مالية وآلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت، بالكفاءة والفعالية

(5) علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ط2، 1985، ص 33.

(6) محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، ط1، 2002، ص 14.

(7) محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 05.

(8) George Friedman traite de sociologie du travail. Armandcolin. Paris. 1972/p 42.

(9) هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 172.

المطلوبتين، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية، تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة<sup>(10)</sup>.

الموارد البشرية - كما يشير "أحمد سيد مصطفى" - لأي دولة أو منظمة - "هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل، والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد، عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"<sup>(11)</sup>.

الموارد البشرية هي "مجموعة من القوى القادرة على العمل والرغبة فيه، وتشكل قوة الدفع الأساسية للمؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل"<sup>(12)</sup>.

يعرف "محمد فتحي" الموارد البشرية على أنها "تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيس والأهم، والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة، من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات"<sup>(13)</sup>.

#### 4- مفهوم الكفاءة الإنتاجية:

تعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها "أداء الشيء بطريقة سليمة، بواسطة أدوات وآلات جيدة بأفراد مهرة، في الزمان والمكان الملائمين وبالتكلفة المناسبة"<sup>(14)</sup>.

وتعرف أيضا على أنها "النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم لإنتاج هذه الكمية خلال فترة زمنية معينة من الزمن"<sup>(15)</sup>.

(10) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1976، ص 11.

(11) مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة

ن ط 1، 2007، ص 31.

(12) كامل بربر: المرجع السابق، ص 11.

(13) محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 233.

(14) محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 52.

(15) علي السلمي: المرجع السابق، ص 21.

كما تعرف على أنها: "العلاقة بين حجم الإنتاج وموارده، أو نسبة المخرجات إلى المدخلات، أي تعتبر العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية مقياساً من مقياس الكفاءة الإنتاجية"<sup>(16)</sup>.

كما يعرفها "علي السلمي" في كتابه "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية" "هي العلاقة بين كمية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية، كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية، هي العمل ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية، ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية، في إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن، باستخدام كميات محددة من تلك العناصر، وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق التالية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.

- انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدة<sup>(17)</sup>.

#### ♦ الجانب الميداني:

#### - أدوات الدراسة:

- اشتملت الدراسة على عينة من 1177 عامل بمؤسسة "كوندور" الواقعة بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج، والتي تتضمن 11 مديرية تمثل طبقات المجتمع الأصلي، موزعة على 6 وحدات إنتاجية، وقد تحصلنا على العينة المختارة بأخذ 10% لكل من المديرية، التي غالباً ما يوجد بها عمال إطارات وأعوان تحكم والقليل من أعوان التنفيذ، والوحدات

<sup>(16)</sup> <http://islamfin.go-forum.net> نقلاً عن محمد فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة، منهج القرارات، الدار

الجامعية، 1998، ص 102.

<sup>(17)</sup> عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث الاجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 115.

الإنتاجية التي تضم العمال التنفيذيين، حيث حصلنا على عينتين للدراسة عينة خاصة بالإداريين في المديرية، وعينة خاصة بالعمال في الوحدات الإنتاجية، كما يلي:

#### - بالنسبة إلى الإدارة:

العينة = العدد الكلي للعمال × النسبة المختارة / 100

$$\text{العينة} = 316 \times 100 / 100$$

العينة = 316 عاملا.

#### - بالنسبة إلى العمال في الوحدات الإنتاجية (وحدة الثلجات والتلفزيونات)

$$\text{العينة} = 861 \times 100 / 100$$

العينة = 861 عاملا.

1- **المنهج المستخدم:** "المنهج هو طريق البحث للوصول إلى المعارف الدقيقة والواضحة والقوانين والحقائق التي يسعى إلى إبرازها وتحقيقها، فهو طريق يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد يتبعها الباحث للحصول على المعرفة"<sup>(18)</sup>.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح بالعينة، وهي إحدى الطرق بالغة الأهمية، التي تستخدم في البحوث الوصفية، بهدف وصف الظاهرة المدروسة "دور اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات العمال في تحقيق الكفاءة الإنتاجية".

وقد استخدمنا في تحليل البيانات الميدانية الأسلوب الكمي، الذي يستعمل لتكميم المعطيات الواقعية المتحصل عليها من استمارة البحث، ثم حساب النسب المئوية، وتمثيلها في جداول، بالإضافة إلى أسلوب التحليل الكيفي، الذي يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات والمعطيات، عن طريق عرض النتائج، وتفسير المعطيات الكمية وتحليلها، وربطها بالإطار النظري للدراسة.

2- **الاستمارة:** "تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء، تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، وهذا ما يسمح بمعالجة كمية، بهدف اكتشاف علاقات رياضية، بإقامة علاقات كمية

<sup>(18)</sup> مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي

وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2006، ص 228.



رقمية وبالتالي فهي وسيلة للدخول في اتصال الأفراد المبحوثين، بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا، وبنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها<sup>(19)</sup>.

وقد اشتملت استمارة البحث على 71 سؤالا، تضمنت أربعة محاور أساسية، حيث يحتوي المحور الأول على البيانات الشخصية.

والمحور الثاني: ضم بيانات خاصة بالفرضية الأولى التي مفادها: "يؤثر تفهم الإدارة لحاجات العمال على كفاءة العمل في المؤسسة".

أما المحور الثالث فقد ضم بيانات خاصة بالفرضية الثانية التي مفادها "تؤثر نوعية الإشراف المتبعة في المؤسسة على إنتاجية العامل".

والمحور الرابع: يضم بيانات خاصة بالفرضية الثالثة: يؤدي تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

### - عرض، تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

#### الجدول(1): أجور عينة البحث:

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات      |
|----------------|---------|-----------------|
| 8.55           | 10      | أقل من 15000دج  |
| 22.22          | 26      | 15000 - 20000دج |
| 28.21          | 33      | 20000 - 25000دج |
| 15.38          | 18      | 25000 - 30000دج |
| 12.82          | 15      | 30000 - 35000دج |
| 9.40           | 11      | 35000 - 40000دج |
| 3.42           | 04      | أكثر من 40000دج |
| 100            | 117     | المجموع         |

- إن الملاحظ من هذا الجدول أن 95.45% من إجمالي العينة، يتعدى دخلهم 20000دج، ولكنها تعتبر أجورا ضعيفة جدا، خاصة مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية، التي يعيشها

<sup>(19)</sup> صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 16.

معظم العمال، حيث أكدت الأرقام الإحصائية المتحصل عليها، أن أغلبية أفراد العينة يعيشون في أسر كثيرة العدد، الأمر الذي جعلهم لا يستطيعون تلبية جميع الحاجات الأساسية لهم وهي النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول الموالي.

### الجدول (2): تلبية الأجر لحاجات العمال:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 04      | 3.42           |
| لا         | 92      | 78.63          |
| إلى حد ما  | 21      | 17.95          |
| المجموع    | 117     | 100            |

- تؤكد الشواهد الكمية في الجدول (02)، أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن الأجر، الذي يحصلون عليه في المؤسسة، غير كاف ولا يسمح لهم بتلبية حاجاتهم المختلفة، قد قدرت بـ 78.63%، وقد برر معظم عمال هذه الفئة ذلك، بأنه لا يمكن التوفيق بين هذا الأجر ومتطلبات السوق وزيادة الأسعار، خاصة إذا كان هذا الأجر مصدر الدخل الوحيد في العائلة، فضلا عن ذلك، أنه لا يوجد توازن بين المتطلبات العائلية الكثيرة والمتنامية، والظروف الاجتماعية الأخرى، التي أصبح من الضروري التوفير لها من أجل تليتها، إضافة إلى أن هذا الأجر لم يلب لهم الإشباع النفسي والاجتماعي، حيث إنه لم يولد لديهم الشعور بالأمن والطمأنينة على مستقبلهم ومستقبل أسرهم.

بينما أقر ما نسبته 17.95%، أن الأجر المحصل عليه، يكفيهم إلى حد ما، لتلبية الحاجات التي يرغبون فيها، بينما نجد 3.42%، يؤكدون أن الأجر يكفيهم لتلبية حاجاتهم المختلفة، حيث شملت هذه النسبة العمال العزاب، الذين لم يتحملوا بعد مسؤولية الأسرة، ومطالبها المتزايدة باستمرار وبشكل يومي.

### الجدول (3): مكافأة الأجر للمجهود المبذول:

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 07      | 5.98           |
| لا         | 110     | 94.02          |
| المجموع    | 117     | 100            |

- تشير الدلائل الإحصائية الكمية الواردة في الجدول (03)، أن 110 مفردة من مفردات عينة البحث بنسبة 94.98%، يرون أن الأجر لا يكافئ الجهد المبذول، ولا يكافئ مجموع المهام والأنشطة التي يؤدونها، فهم مطالبون بإنتاج 1200 تلفاز يوميا كحد أدنى، في حين نجد نسبة 5.98%، يقرون بوجود توازن بين مجهوداتهم في العمل، وقيمة الأجر الذي يحصلون عليه.

#### الجدول(4): اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات العمال:

| النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات     |         |                  |         |
|----------------|---------|----------------|---------|------------------|---------|
|                |         | النسبة المئوية | التكرار | الاحتمالات       |         |
| 66.67          | 78      | 12.42          | 20      | طرح أسئلة مباشرة | نعم     |
|                |         | 40.37          | 65      | توزيع استثمارات  |         |
|                |         | 27.95          | 45      | مراقبة الأجواء   |         |
|                |         | 19.25          | 31      | عن طريق النقابة  |         |
|                |         | 100            | 161     | المجموع          |         |
| 39.32          | 46      |                |         |                  | لا      |
| 100            | 117     |                |         |                  | المجموع |

- كشفت البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول (04)، والمتعلق بمدى اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات العمال أن 66.67%، يؤكدون أن المؤسسة تعمل جاهدة من أجل معرفة مختلف الحاجات التي يهتم بها العمال، وتختلف طرق ذلك باختلاف الوسائل والظروف، حيث أعرب أغلبهم بنسبة 40.37%، أن اهتمام المؤسسة يكون من خلال توزيع استثمارات على العمال، أما نسبة 27.95% فيرون أن المسؤولين يكتفون بمراقبة الأجواء، ومراقبة التغيرات الفيزيولوجية للعمال، ومدى تركيزهم على العمل، قبل التدخل ومحاولة فهمهم وتقصي الأمر، أما نسبة 19.25%، فيؤكدون وجود هيئات ولجان رسمية، تحاول الربط بين الإدارة والعمال، تتمثل في النقابة ولجان المشاركة، اللتين تعملان دائماً وباستمرار على التوفيق بين مطالب العمال وأهداف الإدارة، وإيصال انشغالاتهم وحاجاتهم إلى الجهات المسؤولة، أما أضعف نسبة فهي 12.42%، وهي تعبر عن اهتمام المؤسسة بحاجات العمال، عن طريق طرح أسئلة مباشرة عليهم، وغالبا ما تكون عندما يلاحظ المشرف المباشر اضطرابا وقلقا عند مرؤوسيه.

أما ما نسبته 33.33%، فيرون أن المؤسسة لا تهتم بمعرفة حاجاتهم وطموحاتهم في العمل، بقدر ما يهتمها زيادة الإنتاج كما، وتحسينه نوعا.

**الجدول(5): تأثير اهتمام المؤسسة بحاجات العمال على كفاءة العمل:**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| نعم        | 109     | 93.16          |
| لا         | 08      | 6.84           |
| المجموع    | 117     | 100            |

- تفيد البيانات المتضمنة في الجدول (05)، أن 93.16% من مجموع أفراد العينة، يؤكدون على أهمية أخذ حاجاتهم بعين الاعتبار، لأنها وسيلة لتحقيق الإشباع النفسي والاجتماعي، وتوليد الاستعدادات الإيجابية، التي تهيئ للأفراد الإقبال بحماس على التعاون والإنجاز بفعالية، أما نسبة 6.84% من مجموع أفراد عينة البحث، فيرون أنه لا يوجد تأثير كبير لاهتمام المؤسسة بحاجاتهم، على العمل الذي يقومون به.

**الجدول(6): الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل المشرف**

| الاحتمالات        | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| ديمقراطي          | 20      | 17.09          |
| استبدادي          | 47      | 40.17          |
| مزيج من الأسلوبين | 40      | 34.19          |
| فوضوي             | 10      | 8.55           |
| المجموع           | 117     | 100            |

- تدل البيانات الواردة في الجدول (06)، والمتضمنة الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل المشرفين والرؤساء داخل المؤسسة، أنهم لا يعطون حرية التصرف للعمال، حيث إن النسب المعبرة كبيرة وذات دلالة إحصائية، تشير إلى عدم إعطاء حرية التصرف للمرؤوسين، حيث يؤكد 40.17% من مجموع أفراد عينة البحث، أن الأسلوب المتبع في الإشراف في هذه المؤسسة، هو أسلوب استبدادي ديكتاتوري، حيث إن المشرفين لا يشركون العمال في اتخاذ القرارات، سواء كانت بسيطة أم استراتيجية، بينما نجد فئة أخرى، يقدر حجمها بـ 34.19%، ترى بأن الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة، هو مزيج بين الأسلوبين (استبدادي وديمقراطي في نفس الوقت)، حيث يستخدم المشرف أو الرئيس اللين حيناً والشدة في أحيان أخرى، ويرى معظم من أدلى برأيه في هذا الشأن، أن المزاوجة بين الأسلوبين هي الأجدى والأنسب لكل التنظيمات، إذا ما أرادت بلوغ المرامي التي تسعى إلى تحقيقها، كما نجد فئة أخرى قدر

حجمها بـ 17.09%، تقرباً بأن نمط الإشراف السائد في وحدتها الإنتاجية هو النمط الديمقراطي، حيث يستشير المشرف العمال الذين يشرف عليهم، في القضايا التي تخص العمل وتهم العامل، كما نجد فئة قليلة من المبحوثين بنسبة 8.55%، ترى أن الأسلوب الإشرافي المتبع في الوحدة الإنتاجية، التي ينتمون إليها هو أسلوب فوضوي، إلا أننا نستبعد هذا الأسلوب داخل مؤسسة "كوندور"، حيث لمسنا بأنفسنا خلال المقابلات والزيارات العديدة إلى مختلف المديرية والوحدات الإنتاجية، أن العمل يؤدي على أسس من الصرامة والانضباط والالتزام بالقواعد والقوانين الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة.

#### الجدول(7): تأثير الإنتاجية بطريقة الإشراف:

| الاحتمالات  | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| إلى حد كبير | 58      | 49.57          |
| إلى حد ما   | 49      | 41.88          |
| لا تؤثر     | 10      | 8.55           |
| المجموع     | 117     | 100            |

- تشير البيانات الواردة في الجدول (07)، إلى أن إنتاجية العامل تتأثر وبشكل كبير، بطريقة الإشراف المتبعة في المؤسسة، ويظهر ذلك بوضوح من خلال النسبة المعبرة عن ذلك والمقدرة بـ: 49.57%، حيث أعرب جل المبحوثين من هذه النسبة، أن المعاملة الحسنة والاحتكاك المباشر بالعامل من قبل المشرف، يخلق الجو المدعم على العطاء، ويرفع الروح المعنوية، التي بدورها تجعله يقبل على العمل بجد، عكس العمل في فريق المشرف الديكتاتوري، الذي يشعر العامل في ظل هذه الطريقة الإشرافية بالضغط النفسي والقلق والتوتر، وقد أكدت النظرية السلوكية علاقة الاعتماد المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل، حتى يتمكن المشرف من إبراز الطاقات والاستعدادات النفسية والقدرات العقلية والسلوكية الإيجابية في المرؤوسين، أما 41.88%، فقد صرحوا بأن طريقة الإشراف، تؤثر نوعاً ما على الإنتاجية، وذلك حسب شخصية العامل، الذي يتأثر بمزاج المشرف، أما 8.55%، فقد أقرروا أن أداءهم لعملهم، ومن ثم معدلات إنتاجيتهم، لا تتأثر بطريقة الإشراف، لأنهم غالباً ما ينظرون إلى المشرف على أنه مجرد زميل في العمل.

## الجدول (8): الطريقة المناسبة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية:

| الاحتمالات   | التكرار | النسبة المئوية |
|--|---------|----------------|
| الاهتمام بتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل | 36      | 21.30          |
| الاهتمام بتطوير الآلات وإدخال التكنولوجيا الجديدة  | 40      | 23.67          |
| الاهتمام بتوفير جو العمل المناسب                   | 34      | 20.12          |
| الاهتمام برفع معنويات العمال                       | 22      | 13.01          |
| الاهتمام بإشراك العامل في قضايا العمل              | 34      | 20.12          |
| أخرى تذكر  | 03      | 1.78           |
| المجموع  | 169     | 100            |

- لقد حاولنا من خلال هذا السؤال استطلاع رأي العمال والمشرفين وبعض المسيرين الإداريين حول الطريقة المناسبة، التي يعتقدون بأنها كفيلة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد حصلنا على عدة إجابات نوجزها فيما يلي:

- الاهتمام بتطور الآلات وإدخال التكنولوجيا الجديدة بنسبة 23.67 %، مبررين ذلك، أن البرامج الآلية مثلا قد جعلت سير الأعمال والمعلومات المتحصل عليها تتصف بالدقة والجودة والسرعة الفائقة، نظرا إلى أن ثورة العصر الحالي هي ثورة المعلومات، والتي أصبحت من المزايا التنافسية للمؤسسات.

- الاهتمام بتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل بنسبة 21.30%.

- الاهتمام بتوفير جو العمل المناسب للعمل بنسبة 20.12%.

- الاهتمام بإشراك العمال في قضايا العمل بنسبة 20.12%.

- الاهتمام برفع معنويات العامل في العمل بنسبة 13.01%.

وهي نسب تشير إلى أهمية التركيز على الموارد البشرية، والوقوف على ما يثير حوافزهم للانطلاق بعملهم بشكل أفضل، وقد ظهر احتمال آخر، مؤيد لمجموع هذه الآراء، متمثلا في تكوين المشرفين والمسيرين على طريقة التعامل مع الموارد البشرية، باعتبارها استثمارا إذا أحسن إدارتها والتعامل معها، وذلك بنسبة 1.78%.

## الجدول (9): المؤسسة الناجحة:

| الاحتمالات                    | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------|----------------|
| تهتم بتحقيق طموحات العمال     | 18      | 15.38          |
| تهتم بتحقيق الكفاءة الإنتاجية | 10      | 8.55           |
| تهتم بالاثنين معا             | 89      | 76.07          |
| المجموع                       | 117     | 100            |

- تشير الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة، يفضلون أن يتركز اهتمام المؤسسة على تحقيق كل من أهداف وطموحات العامل وأهداف المؤسسة على حد سواء، متمثلة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية لها، وتعظيم عوائدها وأرباحها، وفي المقابل تحقيق طموحات العامل في العمل، وحاجاته المختلفة بنسبة 76.07%، أما ما نسبته 15.38%، فيؤكدون أن اهتمام المؤسسة بتحقيق طموحات العامل، هو السبيل الوحيدة إلى إثارة دافعيته للعمل، وزيادة رغبته على الإبداع والابتكار، وبلوغ المستويات المرغوبة من الإنتاجية، في حين نجد أن 8.55%، يرون أن الاهتمام بتحقيق الكفاءة الإنتاجية، هو الكفيل بنجاح المؤسسة، وبلوغها مستويات متصاعدة من النمو والازدهار.

## مناقشة النتائج:

تشير البيانات التي تم عرضها وتحليلها، إلى أن الأجور التي يحصل عليها العمال في المؤسسة مجال الدراسة ضعيفة جدا، وهي لا ترقى إلى مستوى طموحاتهم، بحيث إنها لا تلبى جميع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا الأمر أفرز اتجاهات سلبية لدى العمال، تجاه المؤسسة، فنظرا إلى أنها لا تهتم بحاجاتهم الإنسانية، وما يتميزون به من خصائص وسمات، وحسب تصريحات العديد منهم، أصبح العامل هو الآخر، لا يبالي بتحقيق المخرجات التي تريدها المؤسسة وتطمح إليها، كما لا يهتم برفع مستوى إنتاجيته في العمل، بل إنه يعتمد في بعض الأحيان إلى القيام بالمهام المطلوبة منه دون المستوى المطلوب منه، وهذه النتائج تؤكد أن اهتمام المؤسسة بتحقيق حاجات العمال، يؤدي إلى توليد الاستعدادات الإيجابية، التي تجعلهم يقومون بأعمالهم على أكفأ وجه، كما أن عدم تقيدها لهذه الحاجات، قد ينعكس سلبا على طرق تفكيرهم، وأنماط سلوكهم وتصرفاتهم في العملية الإنتاجية.

وهذه النتائج تؤكد أهمية أخذ حاجات العمال ومتطلباتهم بعين الاعتبار، ومحاولة إشباعها وتلبيتها، وهي تدخل ضمن واجبات المسؤولين والمشرفين في المؤسسة، لأنها مؤشرات

هامة، تؤثر على دوافع العامل للعمل وتحسين أدائه له، كما تؤثر على مستوى رضاه الوظيفي، الذي يؤثر بدوره على مستويات الإنتاجية.

كما أن البيانات المتحصل عليها من الميدان، تؤكد أنه لا يمكن للعامل أن يتدخل في قرارات المؤسسة أو المشرفين، وما هو مطلوب منه إلا بذل المجهود العضلي الواجب عليه فقط، لأن المؤسسة ومديريها، هم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية وضع واتخاذ القرارات والاختيار بين البدائل، وهذا الأمر أثر سلبا على معنويات العامل، وجعله يشعر في ظل هذه الطريقة الإشرافية، بالضغط النفسي والقلق والتوتر، مما أدى إلى عدم تمكنه من إبراز الطاقات الكامنة فيه، واستغلالها الاستغلال الأمثل في سبيل تحقيق الإنتاجية المرغوبة.

وبناء على ما سبق فإن نقص وأحيانا غياب مؤشرات تحفيز الموارد البشرية (تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، المشاركة في الإدارة...)، أدى إلى شكوى وتذمر عمال المؤسسة مجال الدراسة، مما جعلهم يتراجعون أحيانا في بذل مجهودات، من أجل تحسين أدائهم في العمل، أو رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الفعالية التنظيمية، وبلوغ التميز في العمل.

### الخلاصة:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق المستويات الإنتاجية المطلوبة، وبلوغ نتائج غير مسبوقه تتفوق من خلالها على منافسيها مرهون بمحاولة الأفراد (الموارد البشرية)، المتاحين لها واستغلال ما لديهم من طاقات وإمكانات فكرية وخبرات عملية مكتسبة، لتدعيم مركز المؤسسة التنافسي، ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية، التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في بيئة تتميز بالتغير السريع، وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات، ولهذا كان لزاما على المؤسسة إذا ما أرادت تعظيم قدراتها ومزاياها التنافسية، أن تهتم أكثر بتحقيق حاجات عمالها النفسية منها والاجتماعية والاقتصادية والمهنية، وتنمية فكرة التوازن الإيجابي بين الفرد والمؤسسة، باعتبار المورد البشري أعظم القوى المؤثرة في مدخلات المؤسسة، ومحركها الوحيد، الذي يمكن الاستثمار فيه من تحقيق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة، تظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية، نظرا إلى ما يتمتع به من طاقات وقدرات ومهارات إبداعية تتطلب الاهتمام بها ومحاولة الاستفادة منها إلى أقصى حد.