

جامعة عمار ثليجي – الأغواط –
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم اجتماع وديموغرافيا



الموضوع :

العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML الاغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في : علم اجتماع
تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:
الدكتور حجاج أحمد

من إعداد الطالبة:
بوزكري العالية

لجنة المناقشة

الدكتور كروم محمد.....رئيسا
الدكتور أحمد حجاج.....مشرفا ومقررا
الدكتور بن العون الزوبير.....مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

ملخص الدراسة:

تعرضت هذه الدراسة لموضوع مهم استحوذ على اهتمام العديد من المتخصصين فيه الا وهو العلاقات الإنسانية ، فهذا الموضوع جاء على كثرة من البحوث والدراسات التي جاءت على انقاض الأفكار السابقة التي جعلت من الانسان العامل كالة، ولعل نفس الاهتمام الذي دفع ، " التون مايو " "elton mayo" إلى القيام بالدراسات والتجارب الميدانية من اجل اثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي الى الزيادة في الإنتاج ولا تحسينه من اهم دراسات هي دراسة هاوثورن " howthorne " الشهيرة التي أجريت بمصانع الويسترن الكتريك ، والتي دامت بين 1927 و 1932 بحيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الظروف الفيزيكية للعمل (تهوئة ، ضوء ، انارة) وعلاقتها بالإنتاج . لذلك فان العلاقات الانسانية تهدف إلى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل ، وبالشكل الذي يدفعهم يحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية ، وتعاون مع حصولهم على اشباع حاجاتهم الشخصية التي يسعون إلى تحقيقها . ودراساتنا هذه تدور حول محاولة التعرف على كيفية تأثير العلاقات الإنسانية على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية.

وعليه يمكننا أن نصوغ إشكالية دراستنا كالتالي :

- ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية ؟

Abstract :

This study was subjected to an important subject that has attracted the attention of many of its members, namely, human relations. This topic came to a great deal of research and studies which came on the ruins of the previous ideas that made the worker a worker and perhaps the same attention that he paid "Elton Mayo" "To carry out studies and experiments on the field in order to prove that the material factors alone do not lead to increase in production or improvement of the most important studies are the study of the famous" howthorne "conducted in the factories of Western Electric, which lasted between 1927 and 1932, Physical work Ventilation, noise, lighting ...) and its relation to production Therefore, human relations aim to achieve integration among individuals in the work environment, and in the way that motivates them to work with high productivity, and cooperate with them to satisfy their personal needs that they seek to achieve.

Our studies revolve around trying to learn how human relationships affect productivity in an economic institution.

Therefore, we can formulate the problem of our study as follows:

-What is the impact of human relations on productivity in the economic institution?

كلمة شكر وتقدير

قال تعالى " لئن شكرتكم لأزيدنكم " صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين ونشكره شكر الحامدين اللهم
صلي وسلم وبارك على المبعوث رحمة للعالمين
رسولك محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

و عرفانا منا بالجميل تجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز مذكرتنا

هذه نتقدم بالشكر الجزيل إلى :

الأستاذ المشرف: حجاج احمد

شكرا ... شكرا جزيلا لك

كما أوجه بالشكر إلى جميع أستاذة قسم العلوم الاجتماعية خاصة أستاذة

تنظيم وعمل

إلى جميع طلبة علم الاجتماع تنظيم وعمل.

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالعمل و أكرمنا بالتقوى وجعلنا
بالعافية أهدي ثمرة عملي هذا إلى من قال فيهما الله عز وجل
" وصاحبهما في الدنيا معروفا وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "
صدق الله العظيم

إلى التي جعلها الله لي رحمة في الأرض إلى أحب الخلق إلى قلبي ،
واغلبها في الوجود إلى من رغب في أن اوقد اصابعي شموعا وأن ارض
لها الأرض وردا حتى ترضى عني أمي الجببية والغالية .
أبي : وراك الله شر النوائب ... لأنت احق الناس بالمدح يا أبي
فيا أيها القلب الرحيم تحية ... وسيقيا لعهد كنت فيه بجانبني
إلى قدوتي في الحياة وزمن الاخوة وسندي في مشوري الدراسي الذي
مهما قلت فيك لن اوفيك حقك أخي الكبير عبد القادر والى زوجته واولاه
إلى اخوتي وأخواتي كل باسمه والى من جمعني بهم الأيام إلى اخواتي
التي لم تلهنهم أمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزا بالوفاء وشاركوني افراحي
واحزاني رقية قرقاب ونصيرة رحمانية ، نصير بن ليناني ، فاطمة بن
شريف ، فاطمة بومقواس ، إيمان محمدي ،فاطمة ،حليمة،نسيمة، نسرين
وربيعة وخولة ومروة وإلى كل صديقاتي الذي يعدتم برفقتهم طوال
مشواري الدراسي وأصدقاء التي جمعنا بهم أيام الدراسة لكل باسمه .
وإلى كل من يحمل لقب بوزكري وعبواز وإلى من وسعهم قلبي ولم
يسعهم قلبي ، والى طلبة تخرج علم اجتماع تنظيم وعمل دفعة
. 2019/2018

بوزكري العالية

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الفهرس
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	ملخص الدراسة
أب	المقدمة
الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة	
4	تمهيد
5	أولا : أسباب اختيار الموضوع
5	ثانيا : الإشكالية
6	ثالثا : أهمية الدراسة
7	رابعا : الفرضيات
7	خامسا : المفاهيم الأساسية للدراسة
10	سادسا : المقاربة النظرية
11	سابعا : الدراسات السابقة
14	ثامنا : المناهج وتقنيات الدراسة
16	تاسعا : مجالات الدراسة
17	عاشرا : عينة الدراسة
18	احدى عشر : صعوبات الدراسة
الفصل الثاني : العلاقات الإنسانية	
20	تمهيد
21	المبحث الأول : التطور التاريخي لعلاقات الإنسانية
21	المطلب الأول : النشأة التاريخية للعلاقات الإنسانية
23	المطلب الثاني : مفهوم العلاقات الإنسانية

24	المطلب الثالث : مدلولات العلاقات الإنسانية
26	المطلب الرابع : أسس العلاقات الإنسانية
28	المبحث الثاني : العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
28	المطلب الأول : معرفة دافعية للعمل
30	المطلب الثاني : معرفة الدينامية الجماعية
31	المطلب الثالث : الروح المعنوية
31	المطلب الرابع : الحوافز
35	المبحث الثالث : الاتجاهات الفكرية للعلاقات الإنسانية
35	المطلب الأول : نظرية العلاقات الإنسانية
36	المطلب الثاني : نظرية " ماك غريغور دوغلاس "
38	المطلب الثالث : نظرية تدرج " الحاجات " ابراهام ماسلو "
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : المؤسسات الاقتصادية	
42	تمهيد
43	المبحث الأول : المؤسسات الاقتصادية
43	المطلب الأول : نشأة المؤسسة الاقتصادية
47	المطلب الثاني : تعريف المؤسسة الاقتصادية
49	المطلب الثالث : نظرية النظام الرأسمالي والاشتراكي للمؤسسة الاقتصادية
52	المبحث الثاني : مميزات واهداف المؤسسة الاقتصادية
52	المطلب الأول : خصائص المؤسسة الاقتصادية
53	المطلب الثاني : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
57	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة الاقتصادية
61	المبحث الثالث : وظائف المؤسسة الاقتصادية
61	المطلب الأول : وظائف المؤسسة الاقتصادية
63	المطلب الثاني : استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

66	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية
70	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : مفاهيم أساسية حول الإنتاجية	
71	تمهيد
72	المبحث الأول : الاطار النظري للإنتاجية
72	المطلب الأول تعريف الإنتاجية
75	المطلب الثاني : تطور مفهوم الإنتاجية
79	المطلب الثالث : علاقة الإنتاجية بمفاهيم مشابهة لها .
84	المبحث الثاني : أهمية الإنتاجية وطرق قياسها ، مشاكل
84	المطلب الأول : أهمية الإنتاجية
86	المطلب الثاني : طرق قياس الإنتاجية
89	المطلب الثالث : مشاكل قياس الإنتاجية
89	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الإنتاجية
94	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : الاطار الميداني للدراسة	
96	المبحث الأول : مدخل تعريفي عن المؤسسة
96	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة المستضيفة
99	المطلب الثاني : مديرية الصيانة بالأغواط DML
102	المطلب الثالث : تنظيم مدير الصيانة بالأغواط
106	المبحث الثاني : الجانب التطبيقي (دراسة الجداول وتحليلها)
140	المبحث الثالث : النتائج
140	الاستنتاج العام للدراسة
142	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	تصنيف المؤسسات حسب الحجم .	54
2.	توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم.	56
3.	يهتم بدراسة الجنس العينة.	106
4.	يعني بدراسة وضعية العمل للعينة .	107
5.	يعني بدراسة المستوى التعليمي للعينة.	108
6.	يعني بدراسة العمر للعينة .	109
7.	يعني بدراسة الخبرة المهنية للعينة .	110
8.	يعني بدراسة الرتبة الوظيفية للعينة .	111
9.	يبين ان كنت رئيس مصلحة وكنت مشرفا على فريق عمل كم عدد الأشخاص هم على إشرافك.	112
10.	يبين كيف تقيم العلاقات داخل المؤسسة.	113
11.	يبين ماهي الأشكال العلاقات الأكثر انتشارا داخل المؤسسة.	114
12.	يهتم بدراسة العلاقة بين المستوى التعليمي و ادارة الشركة في تشجيع العلاقات الانسانية.	115
13.	يهتم بدراسة العلاقة بين المستوى التعليمي و ادارة الشركة في تشجيع العلاقات الانسانية .	117
14.	يهتم بدراسة العلاقة بين الخبرة المهنية وفرض الشخصية على الاخرين داخل المؤسسة .	118
15.	يبين ماهي طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.	119
16.	يبين هل علاقتك مع الزملاء تجعلك تتمسك بالعمل داخل المؤسسة.	120
17.	يبين هل يسمح لك في بطاقة صلاحيتك بالتعامل بشكل اجتماعي و إنساني مع التجاوزات الإدارية .	121
18.	يبين كيف للمؤسسة استقطاب طاقات عمالها .	122
19.	يبين هل تسعى دائما إلى إقامة علاقات شخصية مع الآخرين داخل المؤسسة.	123
20.	يهتم بدراسة تقييم العلاقات داخل المؤسسة مع وجود علاقات انسانية يؤدي الى وجود دافعية اكثر لرفع الانتاجية .	125
21.	يهتم بدراسة العلاقة بين المستوى التعليمي مع التناسق العمل فيما يخص زيادة الانتاجية و اداء العمال .	125
22.	يهتم بدراسة العلاقات الشخصية مع مناخ العمل داخل المؤسسة وتأثيره على الإنتاجية.	126

128	يبين بان العمل يؤدي إلى تناسق فيما يخص زيادة الإنتاجية و الأداء في العمل .	.23
129	يبين هل تعتقد أن الغياب و التأخر عن العمل يؤثر على تحقيق الإنتاجية داخل المؤسسة .	.24
130	يبين هل ترى من الضروري استفسار المسؤول عن عملك و احتياجاتك و توجهك .	.25
131	يبين هل أنت راضي على أدائك داخل المؤسسة.	.26
132	يبين هل ترى أن مناخ العمل داخل المؤسسة تؤثر على في الإنتاجية لديك .	.27
133	يبين إن كان الصراع داخل المؤسسة.	.28
134	يبين كيف تقيم المعاملات داخل المؤسسة.	.29
135	يبين ماهي طبيعة الحوافز التي تتلقاها داخل المؤسسة .	.30
136	يبين أن الترقية داخل المؤسسة حافز لزيادة الإنتاجية.	.31
137	يبين وجود علاقة إنسانية بينكم كعاملين داخل المنظمة يؤدي الى وجود دافعية أكثر في رفع الإنتاجية .	.32

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
29	هرم حاجات ماسلو	1
32	نموذج جيتزلز لبعدي المنظمة الشخصية في السلوك الاجتماعي	2
34	نموذج جوبا كعملية اجتماعية	3
37	يوضح نظرية الفلسفة الإدارية	4
67	الهيكل التنظيمي العمودي	5
68	الهيكل التنظيمي الافقي	6
69	الهيكل المصفوفاتي	7
82	العلاقة بين الفعالية والكفاءة الإنتاجية	8
93	العوامل المحددة للإنتاجية المنشأة	9

مقدمة :

لقد احتل مفهوم العلاقات الإنسانية مساحة كبيرة في مجال الدراسات المعاصرة لأهمية بالنسبة للإنسان في مجال الإنتاج والتطوير ، اذ يركز هذا المفهوم بشكل أساسي على المفاهيم والاتجاهات الاجتماعية و السلوكية التي توضع أهمية الفهم المتبادل بين المدير والعمالين ، ويقتضي ذلك الامر فهم شخصية العاملين وتحليل سلوكهم ، والتعرف على دوافعهم وحاجاتهم ، ورغباتهم واتجاهاتهم وذلك حتى يمكن إيجاد جسر من التفاهم المتبادل ، بحيث يمكن تحقيق التعاون المشترك في العمل وتعزيز روح الفريق المتكامل والمنسجم والقادر على تحقيق اهداف المنظمة .

والعلاقات الإنسانية في هذا العصر أصبحت لها مكانة كبيرة في جميع أوجه النشاط البشري ومن بينها الإدارة وهي تدخل في جميع عملياتها دخولا أساسيا اذا من الأمور البديهية التي لا تغيب عن الباحثين ان مفهوم العلاقات الإنسانية لم يجئ الاهتمام به من زاوية مرضية او حادثا عابرا لم يسبقه معاناة وتفكير ودراسة ، بل من المؤكد انه برز الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على اثر الحاجة الملحة ، ونتيجة لعوامل عديدة في سلسلة التطور الفكري والعلمي باعتبار الانسان هو محور العلاقات الإنسانية دون منازع الذي يقوم بالعمل وصنع الإنتاج وهو في ذات الوقت مكون الإدارة ، ونجاح وفشل الإدارة فوفي منشأ ما يتوقف على الجهد الإنساني ومن خلال هذا انصب ميدان البحث على مديريةية الصيانة لولاية الأغواط ، التي تم فيها اجراء البحث الميداني ، حيث قسمنا هذا البحث الى أربعة فصول ، تناولنا فيها العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية وهي موزعة كالتالي :

الفصل الأول : يتمثل في المنهجية الدراسة المتبعة من خلال توضيح الإشكالية الفرضيات وتحديد المفاهيم ، الدراسة السابقة بالإضافة الى المنهج المتبع ومجالات الدراسة وعينة الدراسة .

الفصل الثاني : تناولنا العلاقات الإنسانية من حيث التطور التاريخي والعوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية بالإضافة الى الاتجاهات الفكرية للعلاقات .

الفصل الثالث : تناول المؤسسات الاقتصادية من حيث النشأة ومميزاتها ووظائفها .

الفصل الرابع : تناولنا فيه مفاهيم الأساسية حول الإنتاجية واهميتها والعوامل المؤثرة عليها .

الفصل الخامس : تناولنا فيه الإطار الميداني للدراسة التعريف بالمؤسسة المستضيفة والجانب التطبيقي (دراسة الجداول وتحليلها) و النتائج بالإضافة إلى المراجع والملاحق

تمهيد :

تقتضي الدراسة العلمية لأي موضوع من المواضيع تحديد الاطار المنهجي الذي يجسد تصور الباحث ويمكنه من تحديد الابعاد النظرية والمنهجية للإشكالية الدراسة ، حيث خصصنا هذا الفصل لتحديد الإشكالية والفرضيات ، المفاهيم الأساسية : وتطرقنا إلى الدراسات السابقة حول الموضوع و التعرف على المنهج الذي يتطابق وموضوع الدراسة وأيضا مجالات و عينة الدراسة .

أولاً : أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دعت إلى البحث في موضوع العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية داخل مديرية الصيانة لولاية الاغواط والتي يمكن ان نقسمها إلى :

أ- أسباب موضوعية :

- محاولة حصر ابعاد تأثير العلاقات الإنسانية على الإنتاجية في المؤسسة .
- محاولة البحث في إمكانية التأسيس لأدوات تساهم في الإنتاجية داخل المؤسسة .
- محاولة معرفة صدق بعض النظريات في هذا الشأن باختيار ابعدها على دوافع المؤسسة .
- محاولة فهم وتحديد اهم العوامل التي تحقق الإنتاجية داخل المؤسسة .
- أسباب ذاتية :

رغبنا في التقصي حول العلاقات الانسانية بمستوى الكفاءات الإنتاجية التي تحققها مديرية الصيانة لولاية الاغواط .

ثانياً : الإشكالية :

تعتبر المؤسسة جزء لا يتجزأ من مجتمعاتنا الحالية فهي عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة قد تكون مباشرة وفقاً لمجموعة من القواعد والقوانين السائدة ضمن نطاق محدد من أجل بلوغ اهداف معينة ، حيث يعتبر الفرد فيها الركيزة الأساسية ، فالمؤسسة تسعى من خلاله لتحقيق اهداف باعتباره المحرك الرئيسي لوسائل الإنتاج .

حيث يشير مفهوم الإنتاجية اهتمام الباحثين والمهتمين سواء الاقتصاديين ، المالىين ، مقرري السياسات الاقتصادية ، ومتخذي القرارات باعتبارها أداة القياس للكفاءة والفعالية للوحدات الصناعية في ظل التغيير الذي شهده العالم في حجم عوامل الإنتاج .

ولقد بدأت الدول المتقدمة الاهتمام هذا الموضوع منذ فترة طويلة فالثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا وما أعقبها من تحول في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية لم تكن وليدة الصدفة بل أن السير وراء تحسين الإنتاجية وتطويرها والمنافسة الشديدة بين القطاعات داخل الدولة ، وبين الدول المختلفة أدى الى التركيز على تحسين الإنتاج .

لذا العلاقات الانسانية في مجال من مجالات الإدارة تعني باندماج الافراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

السؤال العام :

ما مدى تأثير العلاقات الانسانية على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ؟

تساؤلات الدراسة :

الأسئلة الفرعية :

1- هل للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الإنتاجية في مديرية الصيانة لولاية

الاعواط؟

2- كيف تساهم بيئة العمل على تحسين وزيادة الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية؟.

ثالثا : أهمية الدراسة

- تعتبر العلاقات الإنسانية في المؤسسة اهم الركائز والدعائم لدفع العامل للعمل

بشكل اكبر ، فاهتم بها كثير من العلماء في علم الاجتماع وعلم النفس .

إن أهمية البحث والدراسة تكمن في العلاقات الإنسانية باعتبارها وسيلة فعالة لرفع

كمية الإنتاجية للمؤسسة كما هي ضمان أساسي لتحقيق اهداف متكاملة سواء عامة أو

خاصة

- محاولة التعريف بطبيعة العلاقات الإنسانية بمختلف ابعادها و تأثير على الإنتاجية في المؤسسة .

رابعا : الفرضيات

الفرضية العامة

تأثر العلاقات الإنسانية على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

الفرضية الجزئية :

1- للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الإنتاجية داخل مديرية الصيانة لولاية الاغواط

2- لبيئة العمل دور كبير في تحسين وزيادة الإنتاجية لمديرية الصيانة لولاية الاغواط

خامسا : المفاهيم الأساسية للدراسة :

مفهوم العلاقات الإنسانية

العلاقات : يوجد في أي منظمة نوعان من العلاقات

1-العلاقات الرسمية : وهي التي تنشأ بطرية رسمية ومحددة من خلال الكتيبات

التنظيمية ، والخرائط وتوصيف الوظائف .

2-العلاقات الغير رسمية : وهي التي تتم بين الافراد داخل المنظمة وهي غير محددة

بطريقة رسمية¹ فهي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين والرؤساء .

الإنسانية : هي عملية الأنسنة بمعنى يضيفي خصائص الإنسانية ويعمل من الطبيعة

مجانسة للطبيعة الإنسانية أو اكثر ايجابية للحاجات الإنسانية ، فالإنسانية تعني اتاحة

الفرص امام الفرد ليتصرف كإنسان ويخرج إمكاناته إلى الفعل ويشبع حاجاته والعلاقات

الإنسانية تنطبق على طرفين يتمتعان بصفة إنسانية .

¹ - عبد الغفار حنفي وحسين القراز ، السلوك لتنظيمي وإدارة الافراد ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1996 ، ص 399 .

العلاقات الإنسانية :

وبالنسبة لمفهوم مصطلح العلاقات الإنسانية فهناك اختلاف في تحديده بين الباحثين حيث نجد تعريفات تركز على العاملين وترغيبهم في العمل وهي تعريفات من مدخل القيادة الإدارية كما أن هناك من التعريفات التي تركز على تحفيز العاملين على العمل بحماس ورغبة أكيدة وهي من مدخل التحفيز ورغم الاختلافات في المدخل إلا أنها جميعا مداخل تهدف إلى رفع معنويات العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية ويمكن تعريفها في مجال العمل بأنه مجال من مجالات الادرة يعني بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم على العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجاتهم . الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .¹

إجرائيا :

هي تلك العلاقات الموجودة بين العمال داخل المؤسسة سواء كانت رسمية او غير رسمية والتي تنشأ نتيجة الاتصالات التي تحدث بينهم ان كانت منظمة او تلقائية .

2- مفهوم (الإنتاجية)

الإنتاجية تعرف الإنتاجية بأنه مقدار نتيجة الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج ، فهي تتعلق بفاعلية استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقات الإنتاجية وفي هذا الاطار عامة ما نميز نوعين من المفاهيم .

الإنتاجية الجزئية : مؤشرين مخرج واحد ومدخل واحد تعني ما ينتجه احد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال فهي نسبة بين المخرجات وعنصر واحد من العناصر اللازمة للحصول على المخرجات ومن هنا يمكن الحديث عن الإنتاجية الجزئية للرأس المال أو للعمالة او للموارد او للمعدلات .

¹ - صلاح النواني ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، 1976 ب ، ص 497 .

الإنتاجية الكلية : التي تعني مقدرا ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج فهي اذن العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليها (المدخلات) ¹.

إجرائيا :

الإنتاجية هي مقياس لقدرة المنشآت على تحقيق المخرجات من المدخلات .
وهي مردودية العامل الواحد في فترة زمنية محددة .

3- مفهوم (المؤسسة الاقتصادية)

المؤسسة :

هي منظمة تجمع بين اشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من اجل انتاج سلعة ما والتي يمكن ان تباع بسعر أعلى مما تكلفته ².
المؤسسة الاقتصادية :

هي اندماج عدة عوامل بهدف انتاج وتبادل السلع والخدمات مع الاعوان الاقتصاديين الآخرين وهذه في اطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى

وكل منها ترتبط ارتباط وثيقا بالأفراد حيث تمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة ³.

إجرائيا :

هي وحدة اقتصادية تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات من تخزين وبيع وشراء من اجل تحقيق اهداف المؤسسة .

¹ - اوقارة عبد الحليم ، دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 21

² - ناصر دادي عدوان ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، ط1 العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 48 .

³ - محمد أكرم العلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة 1 ، 2002 م ص 14 .

سادسا : المقاربة النظرية :

- قد اهتم أصحاب هذا الاتجاه (العلاقات الإنسانية) ابرزهم " التون مايو " بالنظر الى المنظمة من جوانب خاصة نوردها في مايلي :

1- تفسير السلوك الفرد في المنظمة بدراسة حاجاته الاجتماعية والنفسية .

2- الاهتمام بالمشاعر الافراد بالتكيز على الحوافز .

3- الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة .

4- تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ، بمناقشة مشاكلهم الاجتماعية العاملين .

5- مناقشة اهداف المنظمة ، مع العاملين ، مع محاولة الموافقة بينها وبين أهدافها

واشراكهم في القرارات .¹

حيث ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كردة فعل على حركة الإدارة العلمية التي تنظر الى

الحافز المادي بانه الوسيلة الوحيدة التي يتم ، بموجبها زيادة الإنتاجية العاملين² ، اذا ابرزت حركة العلاقات الإنسانية أهمية العنصر البشري ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات المتلفة وبنيت ان للإعتبرات الانسانية والاجتماعية دورا في تحقيق الأهداف .

وقد كانت الدراسات التي قام بها الباحث الإداري " التون مايو " في مصانع هاوثورن التابع إلى شركة وسترن الكتريك في الفترة من 1927 - 1932 التي عرفت فيما بعد بدراسات هاوثورن howthorne studies " بداية الطريق لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ، وكانت دراسات مايو موجهة نحو الكشف عن العلاقة بين عدد من المتغيرات المادية مثل شدة الإضاءة وفترات الراحة .

ونظام دفع الأجور وبين زيادة او انخفاض الإنتاجية وذلك بناء على طلب من إدارة الشركة ، وقد توصلت هذه الدراسات إلى عدم وجود علاقة واضحة او ثابتة بين أي من

¹ - محمود سلمان عميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل ، ط2 عمان ، 2005 ، ص 45 .

² -مادلين غزوايتز ، مناهج العلوم الاجتماعية ، كتاب الأول ، العلم والعلوم الاجتماعية ، المركز العربي ، دمشق ، 1993 ، ص 114 .

تلك المتغيرات وبين الإنتاجية طالما ان العوامل السابقة لم تكن لها تأثير على تلك الإنتاجية، وقد كشفت الدراسات التي أجريت في مصانع هاوثورن عن الاستنتاجات الآتية:

1- إن الفرد العامل ليس آلة أو أداة الإنتاج ولكنه بشر له رغباته وحاجاته و ميوله واعتقاداته وتطلعاته ينبغي أن تؤخذ جميعا في الاعتبار عند التعامل معه .

2- إن التنظيم الإداري يتكون من مجموعة العلاقات الإنسانية التي تنشأ من مجموعة الافراد وليس مجرد وجود عدد من الافراد المنعزلين غير المترابطين .

3- تتأثر إنتاجية العاملين بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام والوئام القائم بين المجموعة العاملة .

4- إن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بضغوط الاجتماعية ناشئة من التقاليد والقيم التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها .

سابعا: الدراسات السابقة :

حرصا من الباحثة على إثراء دراستها عن العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ، ورغبة منها على معرفة ما توصل إليه الباحثون من دراسات عملية حول هذه الدراسة ، فقد حاولت الباحثة تتبع ما قام به الباحثون من دراسات تتعلق بهذا الموضوع ، وذلك من اجل تسهيل وتسيير الأمور الأساسية التي تساعد في دراسة هذه .

الدراسة الأولى :

قام الباحث " جورج إلتون مايو" بتجارب عديدة حول أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاجية في معامل " الهاوتورن " بشركة وسترن إلكترونيك الأمريكية " سنة 1927 والتي تعتبر بداية حركة العلاقات الإنسانية ، حيث اهتمت هذه التجارب بالجماعات ومعنويات الافراد وكشفت كذلك عن أسباب المشكلات التي تعاني منها الشركة حتى يمكن علاجها ، تلخصت هذه المشكلات في انخفاض الإنتاجية " الغياب " مقاومة أوامر الإدارة ، والتذمر

و العلاقات بين المشرفين والعمال ، ولقد بدأ " مايو" تجاربه في دراسة اثر الظروف الفيزيقية كالإضاءة والتهوية على إنتاجية العمال ودرجة رضاهم ، فاكشف في هذه المرحلة من التجربة أن الظروف الفيزيقية ليست العامل الوحيد الذي يؤثر على إنتاجية العمال وروحهم المعنوية ، ثم اثبتت المراحل التالية من التجربة أن للعنصر الإنساني جانب هام في رفع معنويات العمال يفوق في أهمية الجوانب المادية ومن اشهر هذه الدراسات التي قام بها " مايو" تجري بـ غرفة الاختبار وأخرى سماها " حجرة بنك الاسلاك"¹

- 1- في الظروف العادية التي كانت فيها الفتيات يعملن لمدة 48 ساعة في الأسبوع مع انعدام فترات الراحة كانت كل منهن تنتج 2400 جهاز في الأسبوع .
- 2- بعد ذلك كن يحاسبن على أساس العمل بالقطعة لمدة ثمانية اسابيع وارتفع الإنتاج
- 3- أعطيت لهن فترات الراحة لمدة 5 دقائق الأولى في الصباح والثانية بعد منتصف النهار لمدة 5 أسابيع مع إبقاء الاجر لقطعة فارتفع الإنتاج
- 4- اطيبت فترات الراحة لمدة 10 لفترة الواحدة فلو حظ ارتفاع الإنتاج .
- 5- أعطيت للعاملات ستته فترات للراحة مدة كل فترة 5 دقائق فنقص الإنتاج نقصا بسيطا واشتكت الفتيات من ان إيقاع العمل ينقطع بسبب فترات الراحة الكثيرة .
- 6- وعند العودة الى فترتي الراحة وتقديم وجبة ساخنة بدون مقابل لإرتفاع الإنتاج .
- 7- انتهت الفتيات من العمل على الساعة الرابعة والنصف مساء بدلا من الخامسة فارتفع الإنتاج .
- 8- انتهت الفتيات من العمل على الساعة الرابعة مساء مع البقاء على نفس الظروف السابقة فظل الإنتاج على ما كان عليه .

¹ - roger nuchielli ,létude des postes de travail les etudiens e.s.f entreprise noctere ,d'étion . libraire technique , uene edition ,1979.p12-13.

9- استبعدت كل التحسينات وجاءت الفتيات يعملن في نفس الظروف الفيزيائية عند بداية التجربة و عملن على هذا المنوال لمدة 12 أسبوعا فسجل الإنتاج اعلى ما وصل اليه بمعدل 3000 جهاز في الأسبوع .

إذن فقد أكدت هذه النتائج أن تأثير الروح المعنوية وطبيعة الاشراف يفوق بكثير تأثير الظروف الفيزيائية ، فاصناء التجربة أقامت العاملات علاقات اجتماعية فيما بينهن شكل اثرها على ما يسمى الجمعات الغير رسمية حيث كان سيودها التماسك وروح التعاون مما أدى إلى زيادة الإنتاج حيث انهن كن يعملن في ظروف حسنة من الراحة والامن ، وكن يشعرن انهن موضوع اهتمام الإدارة ، وبقي هذا الشعور مستمرا حتى بعد العودة . للظروف الاصلية في بداية التجربة وبقي الإنتاج أيضا في ارتفاع مستمر، مما يدل على زيادة شعور العاملات بالثقة والصدقة ، إضافة الى معنوياتهن قد ارتفعت حينها اسن انهن لا يخضعن لضغط او تدخل في العمل .¹

كان لدراسة الهاوثورن دور بارز في تحفيز لمفكرين والاداريين على تفجير افكارهم الكامنة حول التنظيم والعلاقات الإنسانية من العمال وقد ساعدتنا هذه الدراسة في تبينها لمدخل نظري لدراستنا أو لمشروع بحثنا كما كان بفضل النتائج التي توصلت اليها من تفكيك والتعرف على عناصر ومكونات الروح المعنوية ومظاهرها المختلفة .

الدراسة الثانية :

دراسة فاطمة محمد ارفيدة . 2009 (دور العلاقات الإنسانية بين المنتجين داخل مصنع الحديد والصلب في زيادة الإنتاجية .)²

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اهمية العلاقات الانسانية للمنتج سواء مع زملاءه او مع رؤسائه ،وقد اسفرت الدراسة عن عدة نتائج اهمها ان العلاقات السائدة في المصنع قيد الدراسة كانت اقرب الى الغير رسمية ، كما ان المنتج يعطي اولوية للعلاقات الايجابية

¹ - أبروان ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة محمد خيرى وأخرون ، دار المعارف ، ط2 ، مصر 1968 ، ص ص 86 . 86 .
² -دراسة فاطمة ارفيدة ، دور العلاقات الإنسانية بين المنتجين داخل المصنع الحديد والصلب في زيادة الإنتاجية ، جامعة 8 أكتوبر ، مصراتة ، ليبيا ، 2009 ، [http : www.oelssaf.com](http://www.oelssaf.com)

التي يكونها مع زملاءه ورؤساءه من حيث العوامل بحيث العوامل المؤثرة في زيادة الانتاجية.

ثامنا : المناهج وتقنيات الدراسة :

1-المنهج:

المنهج عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، ومناهج البحث العلمي هي مجموعة قواعد توضع من اجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة ، وعليه فان اختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإدارة الباحث تقدر ما تتعلق بموضوع البحث من حيث طبيعته والهدف منه .

فالمنهج هو إستراتيجية عامة تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات التي يستفيد بها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي ¹ والمنهج هو ذلك الطريق المؤدي الى كشف الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته ، حتى يصل في النهاية إلى نتيجة معلومة ، بمعنى أن المنهج " هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وبمعنى آخر هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسته مشكلة بحثه . ²

ولذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة ، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقيقة جديدة أو التأكد من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات المنبثقة عنه وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها . ³

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بطبيعة الموضوع ، تحولات الطبقة الوسطى في المجتمع الجزائري ، فالمنهج

¹ -علي عبد الرزاق حلبي وآخرون ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 992 ، ص 8 .

² -عبد الرحمان بدوي ، مناهج البحث العلمي ، القاهرة ، دار النهضة العربية 1963 ، ص 5 .

³ - محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 1985 ، ص

التحليلي الوصفي يهتم بدراسة الظواهر الطبيعية والاجتماعي ، والدراسات الوصفية لا ثقة ، دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة ، وكمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى .¹

والوصف يفسر دائما بيانات إحصائية تجري عليها بعض المعالجات الإحصائية ، ولا يقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل يتجه الى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كميًا و كفيًا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها ويعني المنهج الوصفي بتقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها ، أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة او موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطها بمتغيرات أخرى ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة .²

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لان الدراسة حقلية نحاول قدر المستطاع النفاذ الى قلب الواقع الاجتماعي حتى نتمكن من تقديم صورة شاملة ومعبرة لما يجوب البناء الاجتماعي للطبقات عامة والطبقة الوسطى خاصة .

2-تقنيات الدراسة :

1-الملاحظة : هي اهم أداة عن الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، وتعتمد على حواس الباحث ، وقدرته على ترجمة ما لاحظته وتلمسه الى عبارات³ ، وقد تم استخدام الملاحظة في شكلها البسيط لجمع البيانات التي تخدم موضوع بحثنا ، وذلك اثناء زيارتنا المتعددة للمؤسسة وخلال تنقلنا بين اقسامها و وافادتنا هاته الإدارة في ملاحظة العلاقات السائدة داخل المؤسسة وكيفية تعامل الافراد العاملين مع بعضهم البعض على مختلف مستوياتهم التنظيمية (رؤساء ومرؤوسين) ، أيضا

¹ -خالد حسين مصلح وآخرون ، في مناهج لبحث العلمي وأساليبه ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 107 .

² -محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998 ص 108 .

³ -مسعودة كونة ، ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض التقنيات البحث السوسيوولوجي ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منشوري ، قسنطينة ، 1999 ، ص 185 .

ملاحظة سمات أفراد مجتمع الدراسة خاصة أولئك الذي طبقت عليهم استمارة البحث ، وسمحت لنا كذلك الملاحظة بملاحظة مواقع المؤسسة والظروف التي يعمل فيها الأفراد، بحيث استفدنا منها في الجانب الاستكشافي .

2-الاستمارة:

هي وسيلة الاتصال بالمبحوثين واستفسارهم واحد واحدة وبشكل مماثل ، وهي تقنية مباشرة لتقصي المعلومات من الأشخاص تسمح باستفسارهم مباشرة ، قصد الحصول على علاقات رياضية وعقد مقارنات كمية ، وتعرف أيضا أنها : " مجموعة من الأسئلة المرتبة ، حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لاشخاص المعنيين بالبريد ، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها ، وبوساطتها يمكن الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها ، لكنها غير مدعمة بحقائق .¹

وقد تضمنت استمارة البحث المحاور الآتية :

المحور الاول: البيانات الشخصية

المحور الثاني : بيانات تتعلق بتأثير العلاقات الانسانية داخل المؤسسة

المحور الثالث : بيانات تتعلق ببيئة العمل وتأثيرها على الانتاجية داخل المؤسسة

تاسعا: مجالات الدراسة :

المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مديرية الصيانة لولاية الاغواط DML حيث أنشئت مديرية الصيانة لولاية الاغواط سنة 1989 وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوى محطات الضخ (SP6-SP1) ، ومحطات الضغط(SC5-SC1) بالنسبة للبتروول و الغاز الطبيعي على التوالي .

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذينيات ، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث ، ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 ، ص 6 .

المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بمديرية الصيانة لولاية الاغواط DML، من كلا الجنسين (الذكور و الاناث) وكان مجموع افراد العينة 303 عاملا وعاملة.

المجال الزمني: اقتصرت هذه الدراسة على فترة زمنية ابتداء من شهر مارس 2019 وانتهاء باواسط شهر افريل 2019 ،حيث قمنا بدراسة استطلاعية للمديرية وذلك خلال التواصل مع رؤساء المصالح من اجل تمهيد الطريق للدراسة الميدانية ،كما قمنا فيها بالملاحظات وتسجيل السلوكات والافعال ، وفي الفترة الممتدة ما بين 07 الى غاية يوم 28 افريل قمنا بزيارة للمديرية بغرض توزيع الاستبيانات وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبيان وبناء جداول احصائية و الخروج بالنتائج .

عاشرا :عينة الدراسة

لا تتم الدراسة السوسولوجية إلا على مستوى أفراد معينين يمثلون مجتمع البحث ، وهذا ما يطلق عليه عينة البحث وتعتبر العينة مجموعة الأشخاص الذين ينتمون الى مجتمع البحث ، ويجب أن تكون العينة المختارة لمجتمع البحث في مزاياه المختلفة¹ ومن المتعارف عليه في أوساط البحث العلمي السوسولوجي ان طبيعة العينة تختلف باختلاف طبيعة ونوع الدراسة .

ونظرا لطبيعة مجتمع البحث قد اعتمدنا على عينة الطبقية وهي العينة التي تختار بما يناسب مع تحقيق هدف بحث معين حيث يقوم الباحث باختيار مفردات عينة المبحوثين في ضوء انطباق سمات أو خصائص معينة عليهم وتستبعد المفردات التي لا تتوفر فيها هذه السمات وبالتالي فان العينة العشوائية الطبقية من اختيار الطبقي من طرف الباحث لعدد من وحدات المعاينة بما يتناسب وهدف الدراسة .

¹ - إحصان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 35.

حيث نجد عدد العمال في المؤسسة بلغ 303 في كل التخصصات المهنية وتم تحديد العدد المسحوب والذي بلغ 29 فرد من المجتمع الكلي وبلغت نسبة التمثيل فيها 10.44% وتم سحب العينة بطريقة الكرة الثلجية . وتم اعتماد هذا النوع لبعض الاعتبارات منها :

- عدم الحضور المنتظم للأفراد بسبب الدورات التكوينية .
- العمل الميداني -الخرجات الميدانية .
- التنقلات بين الفروع الهيكلية بمدينة الاغواط .

إحدى عشر: صعوبات الدراسة :

من البديهي وجود صعوبات في كل دراسة علمية ، وخاصة الدراسات الاجتماعية منها حيث تختلف وتتنوع هذه الصعوبات من بحث اجتماعي إلى آخر ، فبالإضافة إلى الصعوبة التي تكمن أساسا في طبيعة هذا النوع من الدراسات يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- وجود صعوبات في الدراسات السابقة
- التعاون المحدود للعاملين بالمؤسسة في الاجابة عن اسئلة الاستبيان وتخوف البعض من اعطاء المعلومات .
- عدم حضور المنتظم للأفراد بسبب الدورات التكوينية وذلك استغراق الوقت لإرجاع الاستثمارات .

تمهيد :

العلاقات الإنسانية أهمية كبيرة في المؤسسة كونها الرئيسي الافراد داخل المنظمة فقد تطرق اليها العديد من العلماء بمنظوره الخاص سواء من الناحية السوسولوجية او الاقتصادية او السيكولوجية لأنه تعد من الكلمات المفهومة المستخدمة منذ وجود الإنسانية ، حيث تعتبر مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز ، وكل ذلك سنتطرق اليه في هذا الفصل :

بحث ستناول المواضيع التالية :

- التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية وتعرض فيه إلى النشأة التاريخية العلاقات الإنسانية ومفهوم العلاقات الإنسانية وسلوكات العلاقات ثم خصائص العلاقات الإنسانية .
- العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية تتعرض فيه ، معرفة دافعية العمل ، ومعرفة الدينامية الجماعية والروح المعنوية ثم الحوافز .
- الاتجاهات الفكري للعلاقات الإنسانية من خلال نظرية العلاقات الإنسانية نظرية ماغريغور دوغلاس ثم نظرية تدرج الحاجات أبرهام ماسلو .

المبحث الأول : التطور التاريخي لعلاقات الإنسانية

المطلب الأول : نشأة العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية قديمة قدم الانسان منذ أول تجمع بشري ضم الذكر والانثى حيث تقوم بينهما علاقات إنسانية ودية عميقة على المودة والمحبة كما جاء في قوله تعالى :

" وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ¹ (21) سورة الروم .

ومنذ ظهور الدعوات الدينية على مدى تطور البشرية نجد أن جميع الرسائل الدينية المنزلة من الله تعالى تخص العلاقات الإنسانية الطبية والكتب السماوية يصدق بعضها بعضا والرسالات السماوية كلها هدى وهور تحث على مكارم الاخلاق وحسن التعامل وتكمل بعضها الآخر، ويؤكد ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم { مصلي ومثل الأنبياء كرجل بني دارا فأكملها واحسنها إلا موضع لبنة ، فجعل الناس يبخلونها ويتعجبون ويقولون لولا موضع اللبنة } ².

فنلاحظ بموضوع أن الدين الإسلامي يحوي الأسس الأخلاقية السليمة التي تقوم على العلاقات الإنسانية السوية ، كما جاء في قوله تعالى وهو يخاطب رسول صلى الله عليه وسلم { فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } (159) سورة آل عمران ³

وفي هذه الآية مبادئ سلوكية تقوم على الاخلاق الطبية والمعاملة الحسنة وكسب مؤيدين للدعوة الإسلامية بالتعامل الحسن والعلاقات الإنسانية الطبية وبهذا نستطيع القول أن الإسلام قد وضع منهاجا و اسس علمية سليمة لعلاقات بين الافراد ، يصلح تطبيقها في كل زمان ومكان ، وقد سبق الإسلام كل العلوم الحديثة وسار على هذا المنهج الخلفاء الراشدون والسلف الصالح ، ودعا الى ذلك فلاسفة المسلمين ، مثل : الفارابي وابن خلدون ، أما في العصر الحديث فقد بدأت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ، فأحدثت تشكيلا جديدا للحياة الاجتماعية كلها خاصة بالصلات البشرية بين القوى العاملة وطبقة

¹-القرآن الكريم ، سورة الروم ، آية 12

²- أخرجه البخاري في كتاب : المناقب ، باب : خاتم النبيين محمد صلى الله عليه وسلم ، ج/2، الحديث 3534 ، ص 182 .

³-القرآن الكريم ، آل عمران آية 159 .

العامة وطبقة الادارة داخل المنظمات ففي عام 1800 رفض ربربت أوين (rovertowen) تشغيل الأطفال وبذل الكثير بصدد تحسين ظروف العمل والعمال ، ويعتبر هذا بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية .¹ وفي عام 1835 م ظهر أو اعتراف بالعلاقات الإنسانية وذلك في كتاب فلسفة الإدارة للعلامة (اندورار undraware) ، إذا جاء به ان يعترف بالناحتين الآلية والتجارية في الصناعة ، كما يؤكد أيضا على ناحية ثالثة في مقدمة الناكتين السابقتين وهي الانسان ، يقول إنه العناية بالإنسان عن طريق تقديم معونة للمرضى والمصابين ، وعناية طبية وفاقية سليمة للمضغ وغير ذلك وكانت أفكاره في ذلك الوقت ثورية ، لذلك لم تقبل من رجال العمال في ذلك الحين .²

ومع التقدم الصناعي اخذ حجم المنظمات والمؤسسات في الاتساع و زاد عدد العمال وتشبعت الاعمال داخل المنظمات ، وابتدأ ظهور نوع من تعدد التخصصات والمسؤوليات ، وطرا على الوحدة الإنتاجية الصناعية نمط كبير أدى الى نشوء الشركات المساهمة والحاجة الى اعداد كبيرة من العمال ، حتى أصبحت العلاقة بين العامل وصاحب العمل متقطعة .

استمرت التطور الصناعي في القرن التاسع عشر ، لكن العلاقة بين العمال بقيت على وضعها السابق ، وظهرت هزات عنيفة في سلوك العمال ، ولم يفهم احد المشكلة ، وكان الاعتقاد ان السبب الرغبة في زيادة الأجور فقط .³

وفي القرن العشرين ، ومع التطور الهائل ، بدأ العلم يحاول بوسائله العديدة أن يكشف النقاب عن العلاقات الإنسانية ، فبعد ظهور حركة الإدارة والعلمية التي تركز على الإنتاج تحت قيادة رائدها تيلر 1911 م والتي تفنقر الى عنصر مهم وهو (المشكلة الإنسانية) التي تنبه اليها مؤخر ، فكتب في أواخر أيامه يقوم : " هناك مشكلة علمية ينبغي أن تنال اهتمام الباحثين بالدارسة الوافية للمؤثرات النفسية على العمال " ⁴

¹-جبارة ، طية جبارة ، العلاقات الإنسانية بين النظرية والتطبيق ، دار الإصلاح للطبع والنشر الدمام : 1983 هـ ص 26 .

²-الجوهري ، إسماعي حماد ، الصباح تاج اللغة وصحاح التريية ، دار العلم للملايين ، القاهرة ، 1982 ، ص ص 75 ، 86 .

³-محمد بن عابد المشاوية الدوسري ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص 32 .

⁴-duviskeith human relatiensbusiens NVMcorayhillbook1972 p11 .

المطلب الثاني : مفهوم العلاقات الإنسانية

عرفت العلاقات الإنسانية من قبل ديفنز (أنها مجال للتطبيق الإداري وهي تكامل الافراد نحو موقف العمل بطريقة تحفز فهم للعمل مع بعضهم البعض بإنتاجية عالية وبتعاون ورضا اقتصادي سيكولوجي واجتماع¹.

ويرى scoot (أن العلاقات الإنسانية تشير الى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي للوصول الى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الارضاء الإنساني ، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع) أما من الارضاء الإنساني ، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع) أما sattonstall فيعرف العلاقات الإنسانية بانها :

(دراسة الأفراد أثناء العمل ، وليس الافراد منفصلين وانما كأداة في مجموعات أو كأعضاء في مشروعات ذات اهداف اقتصادية² ، بينما حدد مفهوم العلاقات الإنسانية بانه (حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمنظمات التي تتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعاييره الاجتماعية وذلك من خلال منظمات المجتمع كالأسرة وجماعات الأصدقاء ، ومنظمات المجتمع الأخرى)³.

ويرى الشنواني أن العلاقات الإنسانية تبدأ بالفرد ، فالفرد هو وحدة الاشباع ، كذلك فان الفرد هو وحدة التنظيم الإنساني الذي حيوي المهود الاجتماعي والافراد هو اللبنة التي تقيم البناء الذي اطلق عليه النشاط الجماعي ، والعلاقات الإنسانية هي الاسمنت الذي يجعل هذا البناء متماسكاً⁴.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن العلاقات الإنسانية هي المدخل الصحيح للكشف عن جدية وواقعية التفاعل بين العاملين والإدارات الموجهة لهم علما إن هذه الجدية مرهونة بمدى حصول العاملين على ما يحفزهم للعمل ويؤمن رفايتهم بما يتعلق (الخدمات الحوافز الإجازات ، بيئة العمل وبذات الوقت يدفعهم لأداء مهامهم الوظيفية على نحو فاعل) .

¹-هاشم زكي محمود،الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 1999 ، ص 23 .

²-الشنوانيصلاح ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية 1984 .

³-الخبر جمال ، العلاقات الإنسانية ، " مقالة 2008 <http://www.7ilem.com>

⁴-سالم أكرم ، الأداء ومدلولاته في المنظمة المعاصرة مقالة mail to : akram salem20@hotmail.com

المطلب الثالث : مدلولات العلاقات الإنسانية :

1-العلاقات

بداية تنشر العلاقة الى ربط شيء بشيء ، أي الربط بين عنصرين او جانبين بمعنى وجود نوع من التأثير المتبادل بينهما وهو ما يؤدي الى مفهوم التفاعل ولا يمكن تصور وجود تعامل من الطرفين اجتماعيين دون ان نقول بوجود علاقة والعكس صحيح .

- لكن كلمة العلاقات تتضمن دوما فعلا يحدث بين متغيرين او عاملين فاكثر بغير مفهوم او مدلول العلاقة اوسع من ذلك باكثر وعليه فالتفاعل هو شكل من اشكال العلاقات .¹

2-العلاقات الاجتماعية :

يعتبر هذا المطلب عن نموذج التفاعل الاجتماعي في شخصين او اكثر ويمثل هذا النموذج أيضا وحدة من وحدات التحليل السوسيولوجي كما أنه ينطوي على الاتصال الهادف والمعرفة الصبغة بسلوك شخص ومجموعة اشخاص آخرين .²

تمثل العلاقات الاجتماعية بالنسبة في المانيا والولايات المتحدة ، يوفر علم الاجتماع ذاته كمنسق التفاعلات من الافراد والجماعات او هي تشير الى الاطر العامة للافراد العاملين وطبيعة المؤسسة من الناحية التنظيمية اما الاطر الجزئية التي تتحكم في توجيه العلاقات بين الافراد فيما بينهم وبين المؤسسة فتتمثل في الهيكل التنظيمي للسلطة وأنماط الاتصال الرسمي ، وغير ذلك من الاطر التنظيمية المؤثرة في سلوك الافراد داخل المنظمة سواء تعلق هذا السلوك بعملية الانتاج والعمل بصفة مباشرة او غير مباشرة أو الحالة النفسية للعمال وباقي المستخدمين

بصورة عامة فالعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الافراد داخل التنظيم المؤسساتي هي علاقات تكاملية في اطار تفاعل ، ثم ، وذلك لحاجة كل منهما للآخر وتسعى علاقات العمل الافقية باعتبارها - تربط بين فرق العمل التي تحتل مراكز اجتماعية مهنية مقاربة ويكون ذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي او الاتصال لتحقيق بين مختلف الاقسام التي تقع في المستوى نفسه .

وتؤكد هذ العلاقة روابطها الصداقة بين رفقاء العمل

¹- بوخرسة بروبكر ، مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية ، مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري ص ، ص 92 ، 91 .
²-ب. بوخرسة بوبكر ، نفس المرجع ، ص 102 .

أما العلاقات العضوية اولى التفاعل الحادث بين الافراد في اطار الخريطة التنظيمية التي يفترض التفاعل بين مستوياتها ، ومن ثم ذلك تبين المعلومات والأوامر الى مختلف الجهات المعنية وذلك بهدف تحقيق الاهداف الاقتصادية والمالية للمؤسسة واشباع الحاجات المادية التنظيمية والاجتماعية للجماعات والافراد داخل التنظيم .¹

1-العلاقات الانسانية :

إن مفهوم العلاقات الانسانية داخل المؤسسات يختلط مع مفهوم العلاقات العامة ، فلقد تبلورت تقنيات العلاقات الانسانية بالترويج في الولايات المتحدة الامريكية خلال فترة ما بين الحرب العالمتين ، وتقوم في جوهرها .

1-اساس التقنيات المختلفة لمكاتب معلومات الموظفين وصحيفة المؤسسة وصندوق الافكار او استناد ،إلى تقارير الاجتماعات التي تقرر من قبل الادارة بحسب الظروف والمناخ الاجتماعي وتركيبية الموظفين ، حيث ان الهدف الكامن للعلاقات الانسانية داخل المؤسسة هو التشجيع أو العمل على ادماج الموظفين بالمؤسسة ، وتفضيل هذه العلاقات على غيرها من العلاقات الاجتماعية الأخرى كاللتنظيم والهيئات التمثيلية ، واحلال نوع من العلاقة بين الاجزاء ورئيس القسم ، بدل العلاقة بين العمال ورب العمل او الادارة .²

وتكون العلاقات الانسانية من مجموعة من العناصر وهي :³

الحفاظ على كرامة الآخر :

وذلك بتمكين الفرد العامل من ارضاء واشباع حاجاته الى الاعتبار التقدير والسلطة ، حيث ان العامل الذي لا يحظى بالاحترام والكرامة في أي مؤسسة ، والذي يوجه الى نشاط روتيني يشعر بالغرابة و الاحتقار لشخصيته ، ونشاطاته ومكانته الاجتماعية والمهنية في بيئة العمل.

الثقافية في المعلومات :

ان الاعلام في المؤسسة هو تجميع وتهيئة وتوزيع المعلومات التقنية والاقتصادية ، والاجتماعية الضرورية التي يتطلب ايصالها الى كل الافراد ، حتى يتسنى لكل فرد من

¹ - مرجع سبق ذكره ، ص 103 .

² -يوخرسية بوبكر ، مرجع سابق ص 96.

³ -يوخرسية بوبكر ، مرجع سابق ص 98.

الفاعلين مهما كانت مكانته معرفة المؤسسة والاطلاع على موقعه ضمنها وتحسين نشاطه ، ويتطلب هذا الامر تنظيما خاصا ، وذلك قصد جعل معلومات ثقافية ، ومنع احتكارها من قبل فئة اجتماعية مهنية دون أخرى ذلك سيكون مجالا لإثارة الاشاعة والايخار عن طريق التنظيم الرسمية ، وهذا ما يؤدي لا محالة الى تفويض جهودات الإدارة لعقلنة تنظيم العمل

• المشاركة:

استخدمت مدرسة العلاقات الإنسانية مفهوم المشاركة والادماج ، وذلك بهدف تحسين عمل المنظمة والتقليل من صعوبات التكيف نتيجة للتغير ، تواجد مجموعات لا رسمية على مستوى المؤسسة ، ويخص هذا المتغير العلاقات التي يكون العامل اثناء في عمله مع رفقاء او مع رؤساء ، ويتطلب الامر هنا ملازمة العمال الذي يقيم العامل معهم علاقات عمل .

نظام الجزاءات والكفاءات :

يمكن التعبير عن هذا النظام بانه بمثابة أساس تحديد العلاقات الإنسانية الطيبة في بيئة العمل الصناعية لكن لا يجب أن يكون هذا النظام متميزا بالعدل فحسب ، بل يجب أن تتوفر على الوضوح والفهم من طرف الذين يعملون به ، كما يفترض فيه الا يشتمل على التنافس دون قواعد أو ضوابط أخلاقية متفهمته عليها من قبل الأكثرية منهم .

المبادرة :

وتتمثل على وجه الخصوص في عدم تحديد او تقييد استقلالية العامل ، أي اذهننا الأخير له إمكانية في حدود معينة لاختيار طريقة مليه وتيرته ومراقبته .

المطلب الرابع : أسس العلاقات الإنسانية :

للعلاقات الإنسانية قاعدة فلسفية بنيت على أساس أربع عوامل وهي :

1- المصالح المتبادلة والمشاركة : أي تحقيق اهداف المؤسسة والافراد العاملين معا ويتم

ذلك من خلال التعاون الفعال بين العاملين من جهة وبين العالمين وإدارة المنظمة من جهة ثانية ، فمهما كانت خطط وسياسات الإدارة جيدة وسليمة فإنها لا تستطيع تحقيق أهدافها دون تعاون من طرف العاملين بصفة مستمرة ، ونفس الشيء بالنسبة للعمال وهم لا يستطيعون تحقيق مصالحهم وتطلعاتهم دون تعاون مع الإدارة ، وبالتالي هناك

مصلحة مشتركة بين الطرفين ولا يتحقق ذلك الا من خلال العلاقات الإنسانية التي توعي العاملين وترشدهم الى سبل التعاون في العمل .¹

2-الاختلافات الفردية : هناك فروقات واختلافات بين الافراد من حيث الصفات البدنية والقدرات العقلية والميول والعواطف الطباع و الاتجاهات ، وتزداد هذه الاختلافات مع مرور الوقت وكلما زاد الافراد احتكاكا بالحياة واكتسابهم لخبرات جديدة وعلى إدارة المؤسسة الاعتراف بهذه الفروقات بين الافراد وعلى أساسها تتبع الطرق المساعدة على أداء أعمالهم ورضاهم عنها عن طريق معاملتهم حسب طبائعهم وميولهم .²

3-الدوافع على العمل : تعتبر الدوافع الوسيلة التي تخلق الرغبة لدى الافراد للعمل بدونها لا يمكن اطلاق الطاقات الإنتاجية للأفراد ، وتخلق أيضا الدوافع على العمل بتلبية احتياجات الفرد الثلاث الاقتصادية ، النفسية ، الاجتماعية .

4-الكرامة الإنسانية :

وهي لب أو بمعنى آخر قلب العلاقات الإنسانية ، ومهما كان مركز الفرد وهو يناضل باستمرار للمحافظة على كرامته و معاملته باحترام من قبل الآخرين ، فاذا أرادت المنظمة ان تكسب تعاون مواردها البشرية يجب أن تعاملهم معاملة إنسانية التي تتطوي على ضرورة استخدامهم بكل طاقاتهم وقدراتهم وأحاسيسهم وليس استخدام قوتهم العضلية فقط ، وذلك بمساعدتهم على تحقيق أملهم ورغباتهم وحل مشاكل المعوقة للعمل والتي تؤثر في معنوياتهم ، واشعارهم بدورهم ومكانتهم في تحقيق اهداف المنظمة مهما كان عملهم بسيطا .³

¹-رواية حسن ،إدارة موارد بشرية ، المكتب الجامعي ، السكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 30 .
²-صلاح النواني ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 19 .
³- محمود الشكرجي ،إدارة المشاريع الصناعية ، الإدارة الصناعية ، ج2 ، مطابع دار الكتاب ، بيروت ، 1968 ، ص 215 .

المبحث الثاني : العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ، ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى الأداء .

المطلب الأول : معرفة الدافعية للعمل

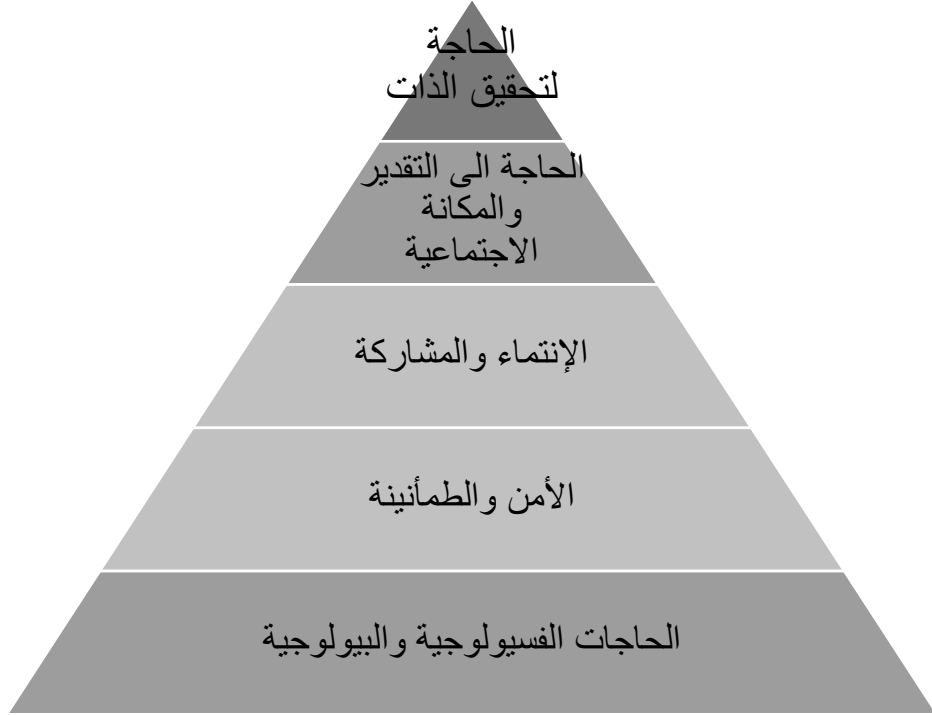
تعتبر معرفة الدافعية للعمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية ، وتقم الدافعية للعمل على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها " ماسلو" إلى خمسة أنواع .¹

- أ- الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل : الاكل والشرب ، النوم ، الراحة)
- ب- الحاجة الى الانتهاء والمشاركة
- ت- الحاجة الى التقدير والمكانة الاجتماعية
- ث- الحاجة الى تحقيق الذات

والنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم اشباعها يؤدي إلى هلاك الانسان ، اما النوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية و إشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه .

¹ -د. احمد إبراهيم ، احمد ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية ، ط1 ، 2002 ، ص 68 .

ويمكن ترجمة هذه الحاجات الى دوافع تدفع الانسان إلى العمل والنشاط ، ومن الطبيعي ان يكون هذه الدوافع مادية وغير مادية ويوضح الرسم التالي دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية .



الشكل رقم 1 : هرم الحاجات لمانلو .

المصدر : محمد منير مرسي ، الإدارة التحقيقية : اصولا وتطبيقاتها (بتصرف)

المطلب الثاني : معرفة دينامية الجماعة

تتطلب العلاقات الانانية معرفة بديناميات الجماعة ، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السل والاجتماعي ، بين افرادها ، ومن المبادئ الهامة التي يجب أن نضعه في الاعتبار أن نوفر ظروفًا مناسبة لتماسك أعضاء الهيئة التدريسية وتفاعلها بطريقة بناءة مما يلي :

- المشاركة : وهي عملية نفسية سلوكية تساعد أعضاء الهيئة التدريسية على اشباع حاجاتهم الى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي .

كما انها تجعل الفرد يحس باهميته وأن له دور كبير في توجيه العمل واتخاذ القرار .
-التشاور:يعد التشاور مظهرًا عمليًا للمشاركة ، ويعني احترام كرامة الفرد واحترام قدرته واشعاره بالثقة في رأيه ، وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء ، كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة اسهامها في اعلمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفًا رئيسيًا للعلاقات الإنسانية .¹

الاهتمام بالناحي النفسية والاجتماعية :

ان الكثير من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات افسنية والاجتماعية التي يواجهها الافراد في حياتهم او مجال عملهم أو قد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تسير الى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب والانقطاع و المرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الخلافات والنزاع و الشكاوي بين الأفراد

وذلك ينبغي العمل على المواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد فوضع الحلول لها كلما ظهرت ، وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجها من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها ، واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد .²

¹ - أحمد إبراهيم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية ، الدار الوفاء ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 م ، ص 183 .
² - مرجع سبق ذكره ، ص 185 ، 188 .

المطلب الثالث : الروح المعنوية

وهي الجو العام الذي يسيطر على الجماعة ، ويوجه سلوكها ، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما انها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة .

فانخفاض او ارتفاع الروح المعنوية يمكن ان يستدل منه على سوء او جودة العلاقات الإنسانية ، وهنات مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهمها مايلي :¹

أ- مستوى أداء الإنتاج :

يعتبر مستوى الاداء والإنتاج مؤشرا موضوعيا على مستوى الروح المعنوية ، فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع الروح المعنوية والعكس صحيح .²

ب- مدى استمرار العاملين : يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهرا إيجابيا لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة ، يسنا يعتبر كثرة انتقال العاملين او تركهم العمل مظهرا سلبيا ودليلا على انخفاض الروح المعنوية بينهم .

ج- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل :

إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلا واضحا على عدم رضا العاملين عن العمل ، وهو مايشير الى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة ، ومن البديهي انه يجب عند حدوث الظهرة الاهتمام بدراسة موضوعية لمعرفة أسباب ومحاولة التوصل الى الحلول الكفيلة بحلها .³

المطلب الرابع : الحوافز

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطا وثيقا لما لها من أهمية في رفع المستوى الأداء في العمل ، وتقوم الحوافز على أسس سليمة من أهمها جودة الأداء في العمل ، مناسبة الحوافز لنوع العمل ، مراعاة العدالة في تطبيق الحوافز ، أن يتكون

¹ - مرسى محمد ، الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب القاهرة ، بط 2001 م ، ص 127 ، 128 .

² - مرجع سبق ذكره ، ص 134 .

³ - نفس المرجع ، أحمد إبراهيم ، ص 73 .

الحوافز نتيجة للتقييم السليم لها إن توفر العلاقات الإنسانية سليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حل إيجابيا رئيسيا للعمل والاقبال عليه .

وعليه فان الإدارة كعملية اجتماعية تظهر من خلال نموذج " جيتزلز فيما يلي :

ينظر جيتزلز الى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء و المرؤسين في اطار نظام اجتماعي ، وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية توزيع حسب الإمكانيات وتكاملها من اجل تحقيق اهداف النظام الاجتماعي .

وكل نظام اجتماعي يضم بعدا اجتماعيا وبعد آخر نفسيا هذان البعدان منفصلان مفاهيميا ومتفاعلان ومتدخلان عمليا .

البعد الأول :

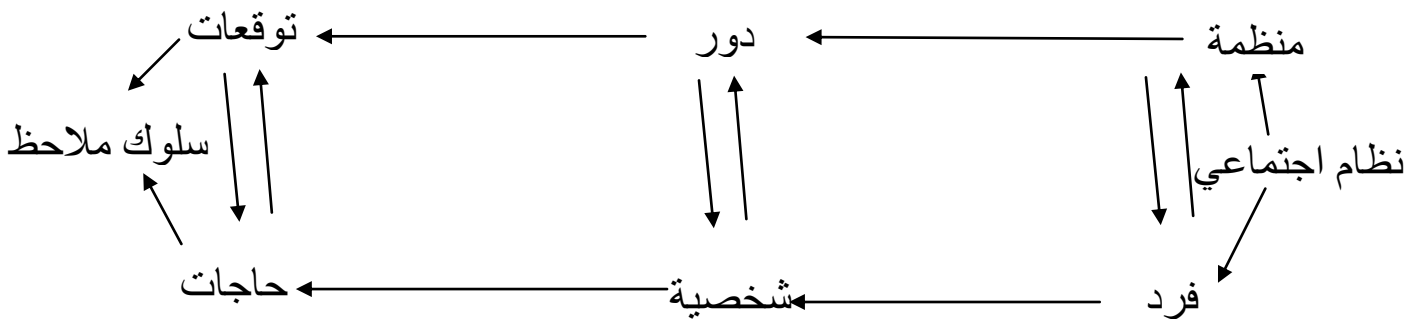
وهو يشكل البعد الاجتماعي أو المعياري للمنظمة ، منظمة تضم مجموعة من التوقعات نغلق بالكيفية التي يسيلك بها شاغل مثل ذلك الدور .

البعد الثاني :

فيشكل الجوانب النفسية للنظام أي بالافراد وشخصياتهم واحتياجات ويسمى هذا البعد بالبعد الشخصي او الفردي ، فمن وجهة النظر النفسية فان لكل فرد شخصيته المميزة ولكل شخصية مجموعة من الحاجات الرمتبة وفق هرم معين تؤثر على سلوكياتها .

وكل من البعدين السابقين له اثره على كل مكون انساني في النظام الاجتماعي ، أن السلوك الملاحظ لاي فرد في أي نظام اجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظم الاجتماعي : المنظمي والشخصي ويظهر ذلك من خلال الشكل التالي :

البعد المنظمي:



البعد الشخصي

الشكل رقم 2 : نموذج جيتزلر البعدي المنظمة الشخصية في السلوك الاجتماعي
أما نموذج جوبا يرى أن الإدارة كعملية اجتماعية تمثل في توضوح الواجب الرئيسي
لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك : القوى
التنظيمية والشخصية و ذلك من اجل استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية و في
نفس الوقت محقق للرضا النفسي .¹

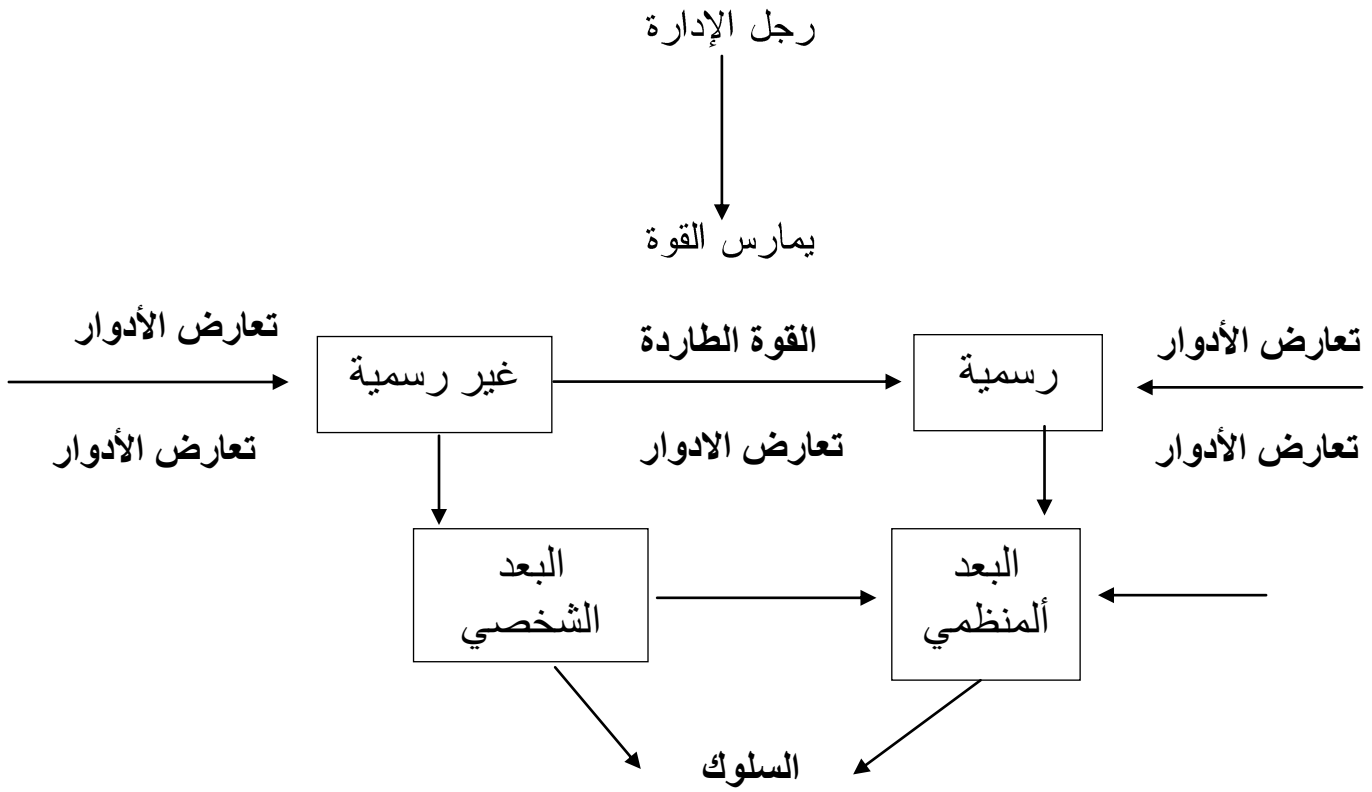
وينظر هذ النموذج لرجل الإدارة على أنه يمارس قوى خولها له مصدرين .
المصدر الأول : المصدر الذي يشغله رجل الإدارة في ارتباطه بالدور الذي يمارسه حيث
يحضى بحكم مركزه بالسلطة إلي يخولها له المركز وهذه السلطة رسمية مفوضة إليه من
السلطات الأعلى .

المصدر الثاني:

المكانة الشخصية التي يتمتع بها رجل الإدارة أو ما يصاحب هذه المكانة من قدرة على
التأثير، مما يشكل قوة غير رسمية.
ويرى جوبا لضرورة حدوث التعارض بين دور الفرد وشخصيته والذي يمثل قوة لمرد
سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى فكئك ، إلا انه لا يعني أيضا وجود قوى أخرى إيجابية
تعمل على المحافظة على تكامل النظام ، وهذ القوة تتسع مع الاتفاق على الأهداف والقيم
التي تسود المنظمة .

وهكذا قد يكون رجال الإدارة في أدائهم لأدوارهم اقرب إلى البعد التنظيمي أو المؤسسي
، وآخرون إلى البعد الشخصي ، ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط إدارية .

¹-احمد إبراهيم احمد، مرجع سابق، ص ص 77.76 .



الشكل رقم 3:

نموذج جوبا كعملية اجتماعية¹.

¹ - د. احمد إبراهيم احمد، مرجع سابق ، ص 30 .

المبحث الثالث: الاتجاهات الفكرية للعلاقات الإنسانية

المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية "

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ النظرية والتقنيات للتغلب على المشاكل التي واجهت المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التيلورية ، ومن ابرز باحثين " التون مايو في تجارب "هاوتورن"¹

لقد جاءت هذه الأبحاث والتجارب العلمية الهامة والطويلة معتمدة على الموضوعية والأرقام الإحصائية في جميع أعمالها ، كما تعتبر كبداية حقيقة لعصر العلاقات الإنسانية العلمية، ونقطة تحول أساسية في ميدان الإدارة ، وان كانت لم تمدنا هذه التجارب بنظرة عامة تفسر المؤثرات على معنويات أساسية في ميدان الإدارة ، وان كانت لم تمدنا هذه التجارب بنظرة عامة تفسر المؤثرات على معنويات العمال ، ولم تستتب جميع الطرق الثقيلة لتشخيصها وتحليلها والتأثير فيها ، غير أنها أبرزت الثغرة الواسعة في معرفة العوامل التي تؤثر على معنويات العمال .²

وأظهرت وجهة النظر الحديثة في سياسات الأفراد، بحيث أدخلت عليها تغيير هام وهو المعنوية للأفراد واعتبرتها كمحدد أساسي لكفيلة الإنتاجية وقد أجريت هذه التجارب في شركة " وستري إلكتريك " الولايات المتحدة الأمريكية بشيكاغو في العشرينات وقد سميت بتجارب "هاوتورن" والتي قام بها العديد من العلماء مثل ، روثاسرجر وليام سون من جامعة هارفارد وهذا بقيادة وإشراف التون مايو ودامت من 1927 إلى 1932 .

وقد كانت تهدف هذه الدراسات في البداية إلى معرفة ودراسة الظروف المحيطة بالعمل مثل : (الإنارة ، التهوية ، الضوضاء ، التلوث ... الخ) وعلاقتها بالإنتاج ، ثم أصبحت تهتم بدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحدد السلوك التنظيمي ، وتعد هذه التجارب كبداية حقيقة لعصر العلاقات الإنسانية العلمية ، والتي ركزت أبحاثها على دراسة العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال ومطالبهم النفسية والاجتماعية ، وفتحت أفاقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وتحقيق أهدافهم المادية والمعنوية على حد سواء³.

¹-اونيس عبد المجيد ، تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية في مؤسسة الاقتصادية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنظيم وعمل : معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 1994 ، 1995 ص 56

²-الجوهري عبد الهادي ، علم الاجتماع الادرة مفاهيم وقضايا ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1998 . ص 42 .

³- مرجع سابق ، ص 104

المطلب الثاني : نظرية مالك غريغور دوغلاس

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظرة الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيراً بالغاً على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص ، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y واللذان نستعرضهما كآتي :

1- نظرية X:

تنطلق هذه النظرية من افتراض مفاده أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية تهمة ذاته وتحفيز رغباته ولا تهمة أهداف المؤسسة لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت و الحوافز المادية الاقتصادية فقط ، فتصبح الإدارة هنا مغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة ، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة .
وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية ، ويتجنبونه قدر الإمكان .
- أبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- يتهرب العمال من المسؤولية، ويبحثون دائماً عن التوجيهات الرسمية
- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك طموحاتهم .

2- نظرية Y:

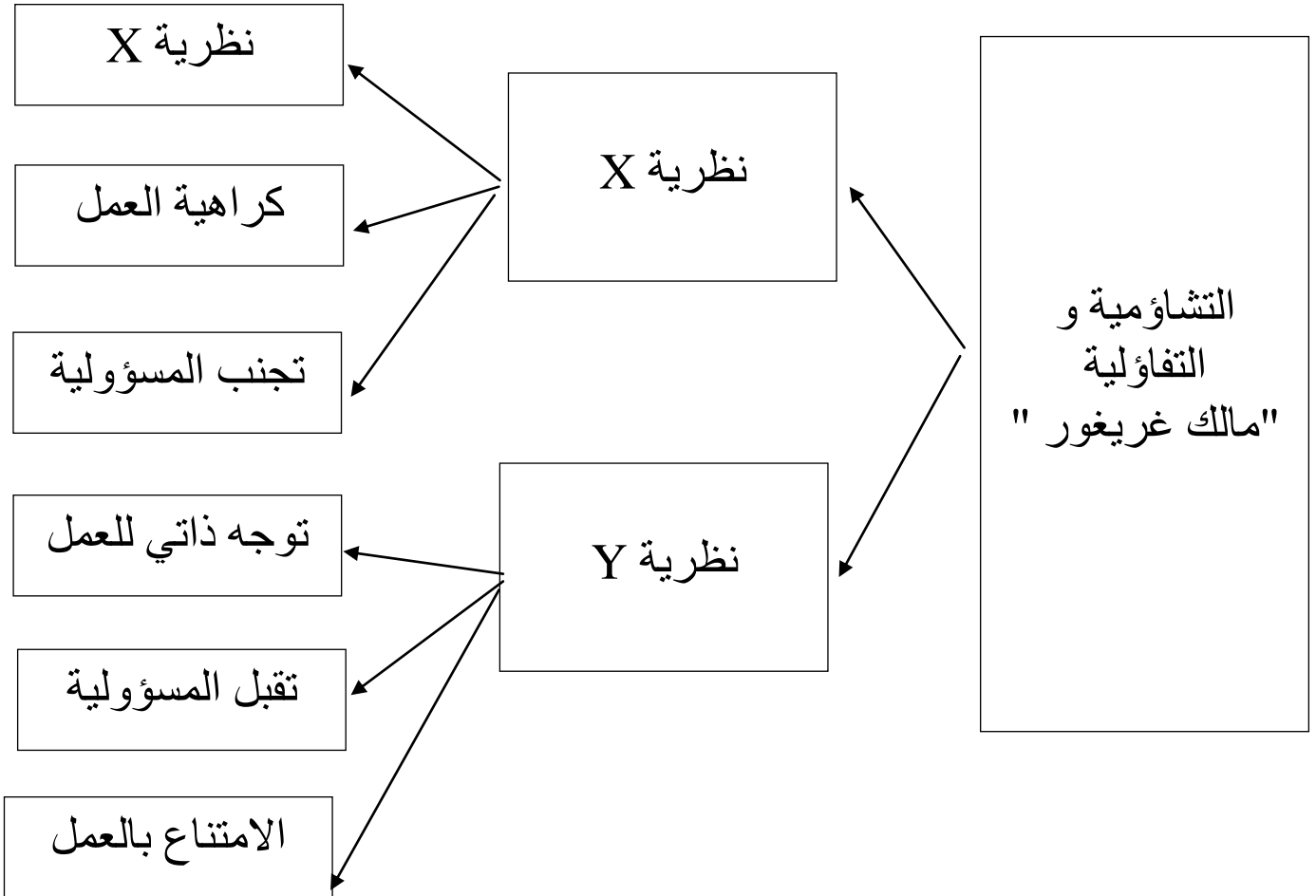
يرى ماك غريغور في هذه النظرية " أن الإنسان يجب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف ، وإن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين ، فهناك طرق أخرى معه كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية .¹

- وأهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية مايلي :
- ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة إيجابية يرغبون في أداءه بقدرة وفعالية، وهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.

¹ - فايز ألزغي ، محمد عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، المستقبل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1997 ص 43 .

- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها ، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف .
- تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة ، وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتي وتحمل مسؤولياتهم للإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة المشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة .
- ومما سبق يمكننا القول أن الافتراضات النظريتين تختلفا بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشددة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم 4: وضح نظرية الفلسفة الإدارية



المصدر : من إعداد الباحثة ديب نوره ، التحفيز بوحدة نوميديا للحليب ومشتقاته ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، قسنطينية ، ص 58 .

المطلب الثالث : نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو "

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبرها ماسو من أكثر نظريات الحفر شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة ، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مفادها أن لكل إنسان عدد من الحاجات هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك ، حيث أن لاجاجة أو الدافع القوى هي التي ستحدد سلوكه ، فالاجاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين ، والحاجات المشبعة تتضمن في حداثها ، غالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه ، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن .¹

وقد افترض ما سلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كمايلي :

1-الحاجات الفيزيائية (الجسمية):

وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء و الهواء والمأكل والمسكن والمشرب وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسمي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته ، فيعتقد ماسلو أنها " أقوى " دوافع الفرد حتى يتم إثباتها ، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور .²

2-الحاجة الأمن والسلامة:

عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية ، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل .

¹-سيد الهواري ، الإدارة والأصول العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976 ، 304 .
²- نار محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرام للطباعة الإلكترونية ، الرياض ، 1993 ، ص 154 .

3- الحاجات الاجتماعية والعاطفية :

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته أو يعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها ، وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب ، الاحترام من قبل افراد المجتمع ، الدعم من الآخرين ، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية .

4- حاجات التقدير والاحترام:

يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به ومجهوداته ، " لأن الفرد بحث دائماً عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل ، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولية ومن زملائه لأن ذلك يحقق له نوعاً من الرضا والارتياح النفسي ، ويدفعه لبذل مجهود أكبر¹ ما يشعره بنوع من الثقة في نفس .

5- حاجات تحقيق الذات :

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد شعت بصفة أساسية ، فقد أشار ماسلو أن إثبات الذات تمثل رغبة الفرد الصناعية في التمييز ، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه² ، وعليه ففي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامها فرص الترقى والتقدم .

¹-ديب نوره ، التحفيز بودة نوميديا للحليب ومشتقاته ، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة قسنطينة ، ص 19.
²-علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منشوري قسنطينة ، 2004 ، ص 84.

خلاصة الفصل :

وعليه تعد العلاقات الإنسانية من أكثر المفاهيم التي يمارسها الإنسان يوميا ، إذ لا يخلو النشاط الإنساني باختلاف مجالاته من صحة للعلاقات الإنسانية ، ومع التطور الذي عرفه التنظيم ولمسته المنظمات على اختلاف مجالات نشاطاته غدت العلاقات الإنسانية ظاهرة قائمة بذاتها ولا يمكن لأي منظمة أو منشأة أو مؤسسة الاستغناء عنها.

حيث أصبحت العلاقات الإنسانية تحظى باهتمام خاص على مستوى، المنظمات والتنظيمات الإدارية لبلوغ الأهداف المنشودة.

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي ، والتالي فهي تسيطر على الحياة الاقتصادية بأكملها في عصرنا الحديث والشيء الذي جعلها محل اهتمام الكثير من الباحثين ، وباعتبارها متعاملا اقتصاديا ذو دور فعال في المجتمع يدفعنا هذا للتفكير في بعدها الاقتصادي والاجتماعي والإنساني وبقدر ما يتوفر لديها من قدرات إنتاجية وتنظيم دائم، يدفعها هذا الإنتاج منتجات تتمثل في سلع وخدمات تعرضها في السوق، وتتداول لإشباع وتلبية رغبات وحاجيات المستهلكين من جهة ومن جهة أخرى لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

من خلال هذا وذلك برزت لنا المكانة الواضحة والدور الفعال للمؤسسة الاقتصادية في المجتمع وبالتالي قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، حيث نستعرض في المبحث الأول المؤسسة الاقتصادية وكل ما يتعلق بها من نشأة وتعريف بالمؤسسة الاقتصادية ونظرية النظام الرأسمالي والاشتراكي للمؤسسة والمبحث الثاني مميزات واهداف المؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثالث وظائف المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية والإنتاجية في الجزائر

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الاقتصادية

عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية الاجتماعية عبر العصور وقد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية وأوقعت كذلك خلطا في بعض المبادئ العامة ، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة ، مما أدى إلى إعادة النظر في طرف وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت اشكالا وانماطا لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في اوروبا .

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا ، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية المشروعات متعددة الجنسيات ، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة .
أولا : قبل الثورة الصناعية :

1-مرحلة الإنتاج الأسري البسيط

سادت الحياة البسيطة منذ وجود الانسان حتى ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر ، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والاكتفاء بالفلاحة ، حيث اعتبر الانسان زراعة الأرض وتربية المواشي ، من اهم النشاطات لأنها كانت موردا لحياته ، ولقد استعمل الانسان البدائي بعض الأدوات البسيطة ، التي كانت تنتجها كبار الاسر¹ ، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة ، وعادة ما تتم مبادلة هذه المنتجات بالمقايضة ، لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة ، ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الاقطاعية ، واستغلالها للأسر في الفلاحة ، حيث كان كبير الاسر هو صاحب السلطة ، ومن اهم الحرف اليدوية السائدة في هذه

¹ - حسن الساعاتي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثالثة ، 1980 ، ص ص 168 - 169 .

المرحلة نجد : النجارة ، الحدادة والديباغة ، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الاسر حول الأراضي الفلاحية تكونت الهدف والتجمعات الحضرية ، والتي كان له انعكاسات في تحرير العمال من الحقول ، واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف .

2-مرحلة الوحدات الحرفية :

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة ، في تكوين التجمعات الحضرية ، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج ، وظهور عمال بدون عمل وباعمال مستقلة ، أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف ، المتشابهة من اجل الإنتاج ، تحت اشراف قدامئهم ، وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة ، الحدادة والنسيج ...¹

فكان أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة ، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة رغم ان هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة ي تحديد الأجور والاسعار ، وذلك من اجل حماية المستهلك إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية والصناعية ، مما أدى إلى ظهور اتجاه عام نحو التطور الدنيوي ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية ، إلا أنه لم يختلف نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية ومن أسباب تدهور هذا النظام نجد :²

-وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية

خروج الصناع من الانضباط الجامعي للمعلمين

ومع اتساع الأسواق وارتفاع الطلب تحولت بعض التجمعات الحرفية الى تجارية ، مما أدى إلى ظهور طبقة غنية من التجار، جاء ممهدة للنظام الرأس مالي.

3-مرحلة النظام المنزلي للحرف:

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسمالين، كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات

¹ - نفس المصدر السابق .

² - حسن الساعاتي ، مصدر سابق ، ص ص 84 ، 89 .

العمل ورؤوس الأموال ، وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار ، حيث قامو بجمع الاسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها ، بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة ، من اجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية ، وتحسين ظروف المعيشة

ولقد كانت بداية نظام الإنتاج المنزلي ببريطانيا ، في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر ليستشر بقوة ويشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15 ومنتصف القرن 18 .¹

ثانيا : بعد الحرب العالمية

1-مرحلة ظهور المانيفاكتورة :

ويعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة ، أي الإنتاج الحرفي المنزلي ، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة ، وارتفاع الطلب من جهة و تطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى ، إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية² ، مما إلى ثراء طبقة التجار الذين إمتلكوا أدوات الإنتاج ، وقاموا على جمع عدد من الحرفين تحت سقف واحد ، حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج ، وهكذا أظهرت المصانع في شكلها الأولي أي " المانيفاكتور" وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأبيهم ، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث اصبح ، المصنع هو صاحب السلطة وهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع، وكان المانيفاكتورة شكلان .

الشكل الأول: يضع عدد من العمال لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج .

¹ نفس المرجع السابق ، ص 91

²-karl mrx le capital l,op.cit,p247 .

الشكل الثاني : يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة ، مكملة لبعضها البعض يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه .

ومن بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة في اوروبا نجد : المانيفاكتورة الملكية (صناعة الزرابي ، التي أسسها ملك فرنسا " هنري الرابع " henri ui مع بداية القرن 17 ومانيفاكتورة " ميسون " meissem" لصناعة السيراميك بألمانيا ، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع المؤسسة الاقتصادية .¹

2-مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية الآلية (الحديثة)

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى : ظهور الثورة الصناعية في اوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج ، واتساع الأسواق، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي .

وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية ، أما المصانع الأكثر تطور فقد ظهرت في إنجلترا على يد " رشارا كوريغ" arkurigh ricard في مجال صناعة النسيج .

ويرجع الاقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى: ارتفاع مردويتها وانخفاض التكاليف ، وبالتالي تطبيقها الأسعار تنافسية .

ومن جهة أخرى فانه لا يمكن اغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها ، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي وانفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية ، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى وهي :²

- ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداءا من القرن 16 ، مثل شركة الإنجليزية الهند الشرقية والشركة الفرنسية " سان قوبان " saint gobain لصناعة الزجاج.

¹-Ibid .p266.

²- فتح الله ولعلو ، الاقتصاد السياسي مدخل للدارسات الاقتصادية ، دار الحداثة للطباعة والنشر ، لبنان ، 1981 ، ص 220 .

- نشوء المؤسسات المالية الحديثة ، مثل بنك أمستردام سنة 1608 وبنك إنجلترا سنة 1694 ، حيث لها دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية .
- الثورة الفكرية وانفصال الكنسية عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية .
- ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19 واستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي .
- النمو الديمغرافي الذي شهدته اوربا مع بداية القرن 18 .
- وكانت للحربين العالميتين الأولى والثانية دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية، وتنظيم المؤسسات الاقتصادية ، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929.

المطلب الثاني : تعريف المؤسسة الاقتصادية

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واخلاقا في الأديان الاقتصادية وهذا الاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما اذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة ام المختلفة ، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون ، فيمكن تعريف المؤسسة على أنها : " الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل تحقيق الأهداف التي اوجدت المؤسسة من أجلها .¹

وتعرف المؤسسة على أنها : "متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا .²

من خلال هذه التعريفين اللذان يتميزان بالبساطة ، إلا انهما يعكسان نشاط المؤسسة الإنتاجي المتمثل في انتاج السلع وخدمات ، وكل ما يتعلق بهذا النشاط من تخزين ، شراء

¹- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط2، 1993 ، ص 24 .

²-jeanluc charron sabine sépari : organisation et gestion de l'entreprise mamuellet applications 2 edition , duned , paris ,2001,p01 .

وبيع ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ينعكس لها الهدف الذي أنشئت من اجله المؤسسة الا وهو تحقيق هامش الربح الذي يسمح لها باستمرارها .

كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة¹ " وتعرف المؤسسة كذلك على أنها :

" كل وحدة قانونية ، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا .

تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات ، وتنتج سلعا وخدمات قابلة للتسويق² وبالرغم من تعرض التعريفين للنشاط الاقتصادي الذي تزاولة المؤسسة والمتصلة من الناحية القانونية ، حيث أنها تكتسب الصفة القانونية المستقلة التي تمنحها حرية اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى إمتلاكها سجلات مستقلة حول المكان التي تمارس فيه نشاطها الاقتصادي .

وحسب pierre lauzei وهو يعطي مفهومين للمؤسسة ، فأما المفهوم الأول : يتناول المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم ، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها ، بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعا ما وتتكسر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات ، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يشمل وسائل فكرية ، مادية ، مالية بغية استخراج تحويل ، نقل توزيع ثروات أو انتاج خدمات ، طبقا لأهداف موضوعية ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية ام جماعية بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة .³

ونشير إلى أن مصطلح المؤسسة هو مصطلح اقتصادي بينما مصطلح الشركة هو المصطلح القانوني الذي يعني بالأشكال القانونية الممكنة للممارسة وأطير نشاط اقتصادي معين يتجسد بعقد شراكة وتطور تعريف المؤسسة منذ ثلاثة قرون حيث عرفت المؤسسات في الماضي كمنظمات فلاحية صغيرة ، تتغير بصغر حجمها ، وقدرة

¹- عمر صخري ، مرجع سابق ذكره ، ص 25 .

²- yes -frechéc liuim : organisation théorie et pratique duned , paris , 1998 ,p18 .

³-farouk bouyakoub : l'entreprise et le financement bancaire casbah edtiens 2000 ,pp 37-38 .

تكنولوجية صغيرة ، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال وبعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية .

واختلفت التعريف عند معظم الخبراء نذكر على سبيل المثال أبرزها ، عند shumpter عرف المؤسسة على أنها مركز لإبداع ومراكز الإنتاج وعند perreux فهي تقوم بتركيب السلطات ، أما عند galbraith تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهيكلو ، تقنين¹ . وفي النهاية يؤول تعريف المؤسسة إلى مخرج واحد ويصب في معنى واحد ، يتمثل فيما يلي :

تعرف المؤسسة على أنها منظمة إقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية و المادية والإعلامية بغية ، خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق "زماني"²

المطلب الثالث: نظرية النظام الرأسمالي والاشتراكي للمؤسسة الاقتصادية

أولا : نظرية النظام الاشتراكي:

باعتبار النظام الاشتراكي يعتمد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج والتخطيط المركزي بهدف تحقيق الإنتاج والرقابة على المؤسسات ، فإن المؤسسة الاقتصادية يختلف مفهومها في الفكر الاشتراكي عن مفهومها في الفكر الرأسمالي ، وفي هذا الإطار احتفظ genitl و affile بنفس عناصر مفهوم المؤسسة في الاقتصاد الرأسمالي ، غير أنهما عوضا مصطلح تحقيق الربح بمصطلح اشباع رغبات وحاجيات الافراد في المجتمع ، ووفقا لهما تعرف المؤسسة على أنها الوحدة الاقتصادية التي تجمع بين عوامل الإنتاج لإنتاج سلع وخدمات تفي بحاجيات ورغبات الافراد والمتعاملين الاقتصاديين داخل السوق³ ، وتختلف المؤسسة الاقتصادية في الفكر الاشتراكي عن الإيرادات العمومية حتى وإن كانت تقدم سلع وخدمات وتسعى إلى تحقيق الاشباع والرضا ، لأن انتاجها غير مباع ولا تتنافس فيما بينها

¹-عبد الزراق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 ، ص 25 .

²-المرجع نفسه ، ص 25 .

³- affileb gentilleclés grandes questions de l'économie centenaire Edition l'ftu diant paris .2007.p167.

لتحقيق الأفضل للسوق ، أما ¹traian فقد ركز في استدلاله لإبراز الفرق بين المؤسسة في الاقتصاد الإشتراكي على طبيعة الاستقلالية في اتخاذ القرار ونجاحتها ، وبين أن المؤسسة في الاقتصاد الإشتراكي غير مستقلة في تسيير مواردها المالية والمادية وحتى نتائج المحققة من طرفها ، ظلت السلطات العمومية الجزائرية على طيلة فترة الاقتصاد المخطط تمتع المؤسسات ذات طابع الصناعي والتجاري من استخدام أرباحها في التمويل الذاتي عن طريق فرض الاككتاب الاجباري في سندات التجهيز ، ونتج عن تلك الإجراءات عدم الربط بين الإنتاجية والاجر لان كلا المتغيرين يتم تحديدها مركزيا من الخطة ، وعلى هذا الأساس تظهر المؤسسة الاقتصادية في الاقتصاد الإشتراكي غير محفزة على تحقيق الربح لانه يعتبر كهدف ثانوي يأتي بعد اهداف اقتصادية واجتماعية وحتى سياسية ، واذا ما تم التسليم بان الربح هو أساس وجود أي نشاط اقتصادي ، (أساس للبقاء) ، فان المؤسسة في الاقتصاديات الإشتراكية وفقا (huchet) تتميز بعد القدرة على إتمام مهامها² ، فتتدخل الدولة بتوفير المدخلات اللازمة لإنتاج لكلي تضمن استمراريته .

مما سبق نستنتج أن تعريف المؤسسة يختلف تبعا لاختلاف الزاوية التي ينظر إلى المؤسسة من خلالها، كما نلاحظ أنه لا يمكن في أغلب الأحيان الانتقال من تعريف إلى آخر نظرا لاختلاف المداخل المعتمدة في دراسة مفهوم المؤسسة أيضا.

ثانيا : نظرية النظام الرأسمالي :

يرتبط مفهوم المؤسسة الاقتصادية في الرأسمالي بتحقيق الربح كمبدأ أساسي يسيطر على باقي المبادئ الأخرى³ ، كمبدأ الملكية الفردية لوسائل الإنتاج ولأنه مهما كانت درجة التحرير الاقتصادي ، فإننا نجد مؤسسات مملوكة للدولة كإدارات العمومية التي تهدف الى تنظيم الحياة الاقتصادية ولا تسعى إلى تحقيق الربح ، ومن هنا يظهر الطابع الأيديولوجي في الفكر الرأسمالي .

¹-trains identités Nationales identité européenne visibilité internationale , harmattan paris ,2004 .p.226.

²- HUCHIDF, gouvernance coopération et stratégie des firmes chinoises harmattan paris 2005,p26 .

³-KOF CHLIENF , capitalisme et socialisme , versum .socialisme non collectuiste , librairie .de medicis .1953.p33.

تعتبر المؤسسة عن الوحدة الاقتصادية التي تتمتع بالاستقلالية والشخصية المعنوية ، وتتولى الجمع بين عوامل الإنتاج لتحقيق سلع وخدمات توجهها للبيع بهدف تحقيق الربح ، فالربح هو أساس البقاء للمؤسسة الفردية في النظام الاقتصادي الرأسمالي ، أما الدولة واداراتها العمومية فهي تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة ، ومن هنا ميزا اقتصاديو النظام الرأسمالي بين المؤسسة الاقتصادية الذي يعتبر الربح الساس وجودها وبين الإدارات العمومية على الخصوص لأن الإدارات الخاصة تسعى إلى تحقيق الربح) والتي تتولى بدورها الجمع بين عوامل الإنتاج لكن انتاجها غيرمباع ، ومن هنا أكدت الرأسمالية على أن ملكية الوحدة الاقتصادية تكون فردية لكي يتم التمييز بين أهدافها واهداف الدولة ، ويرى bensaid أن المؤسسة الرأسمالية تتميز بسلطة التسيير من طرف رب العمل¹ ، وهو نفس ما أكده belbois أين يبين أن الملكية الفردية لوسائل الإنتاج هي نتيجة للارغبة في الانفراد في اتخاذ القرارات ، وينتج عنها مجموعة من العقود بين عدة اطراف تهدف الى تحقيق الربح² .

¹- BENSAIDM , HOLLARDM ,ELOUFIN économie de organisations , tendances actuelles ,ouvrage collectif harmattan ,paris 2007 . p45

²-BELBOISO pour un communisme libéral Project de démocratie économique HARMATTAN PARIS 2005 ,P36 .

المبحث الثاني: مميزات وأهداف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية.

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي نلخصها فيما يلي :

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2- تمثل المؤسسة وجود ذمة وتعتبر مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية تمتلك القدرة على الإنتاج حيث تنسق بين عوامل الإنتاج وتخار السلع التي ترغب في انتاجها .

3- تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد على هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4- تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فان تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.

5- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معنية تسعى إلى تحقيقها ، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج ، تحقيق رقم اعمال معين .

6- تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها¹

ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات واما عن طريق الإيرادات الكلية او عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف .

7- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة ، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فانها تستطيع أداء مهمتها في احسن الظروف ، أما اذا كانت معاكسة فانها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها .

¹ - عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط2 ، 1999 ، ص ص 25 . 26 .

- 8- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الافراد .
- 9- يجب أن تشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة اذا اضعف مبرر وجوده أو تضاعفات كفاءتها .

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع له دون سواها ، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة نذكر أهمها:

أولاً : حسب طبيعية الملكية : هناك ثلاثة أنواع ملكية

- الملكية الخاصة :¹ حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص
- الملكية العامة العمومية :² وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق له بيعها أو إغلاقه إلا اذا وافقت الدولة على ذلك والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة .
- الملكية المختلطة :³ وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص .

ثانياً : حسب الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد ، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها ، فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال وقم الاعمال كمعيارين اساسين للتصنيف وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة ما يلاحظ في السنوات الأخيرة أن المؤسسات في علاقتها مع مورديها بدأت نأخذ منها آخر يختلف تمام عن المعاملات الكلاسيكية ، ففي العادة عندما

¹-رحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 13 .

²- عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص 18 .

³- درحمون هلال ، نفس المرجع ص 14 .

تزيد المؤسسة الحصول على سعر شراء منخفض تقوم باختيار وانتقاء الموردين على أساس المناقصات بعدها تتعاقد مع الذي يوفر أرخص الاثمان طبقاً لمبدأ المنافسة ، أما حالياً فهناك الكثير من المؤسسات التي أعادت النظر في علاقتها مع مورديها بالدخول معهم في شركة ذات آجال طويلة حيث تتقاسم معها العوائد ، وخير مثال على ذلك الجزائر التي ابرمت عدة اتفاقيات للشركة في مجال المحروقات وهي تعمل على توسيع هذا النوع من العلاقات إلى قطاعات اقتصادية أخرى لما توفره هذه الأخيرة من مزايا وإيجابيات تعود بالنفع على المؤسسات وعلى الاقتصاد الوطني ككل .

الأصول والقيمة المضافة للتمكين من الفصل بين حجم المؤسسات ، و هناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي :

الجدول رقم 01 : تصنيف المؤسسات حسب الحجم

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
- حسب عدد العمال	- يسمح بالترقية بين المؤسسات نظرا لاختلاف حسب عدد العمال - سهل الاستعمال	- يستند إلى الكم ولا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات . - ليس هناك إرتباط بين عدد العمال ورأس المال - شديد التغيير بين القطاعات الاقتصادية
- حسب القيمة المضافة	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة . - يسمح بقياس الإنتاجية يمكن إستعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي والدخل الوطني الإجمالي	- يختلف حسب درجة التكامل - يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج - يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف والقيام بها من طرف الغير
- حسب مبلغ الأموال	- المساحة المالية للمؤسسة	-

	<p>- إمكانية الدخول للأسواق المالية</p> <p>- مقارنة جد صعوبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة</p>	الخاصة
--	---	--------

SOURCE : J.M.AURIAC Et Les Autres , E.COMONMIE COSTEILLA PARIS 1995 ,P49 .

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم ، يستحسن إستعمال معايير في نفس الوقت (كمعاري العمال و رقم الأعمال) ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم ، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال " معيار العمال كأساس للتصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما :

1-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME

وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوربية والأمريكية و كذا اليابانية ، باعتبارها مؤسسات يمكن تنشأ من طرف شخص واحد ، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين ، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل وفيها تتوزع إلى :¹

- المؤسسات الصغيرة جدا T.P.E تشغل ما بين 1-9 عمال .
- المؤسسات الصغيرة P.E تشغل ما بين 10 - 199 عامل .
- المؤسسات المتوسطة M.E تشغل ما بين 200 و 499 عامل

2-المؤسسات كبيرة الحجم : وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فتعتبر وبلغت الأرقام فإن النوع الأول يفوق 99% من مجموع المؤسسات في الدول المقدمة وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي :

¹-jaque roger – machart , reussir mes PME .nuned ,1991.p.27 .

الجدول رقم 02 : توزيع المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم (%)

عدد العمال	9-1	499-10	500≤
الصعوبات			
الولايات المتحدة الأمريكية	74,6	25,0	0,4
اليابان	71,3	28,0	0,7
التجمع الأوروبي	81,85	17,95	0,2

المصدر : ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة دار المحمدية العام ، الجزائر ، الطبعة 1 ، 1998 ، ص 72 .

رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه ، إلا أن عدد العمال الذي شغل في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب 50 % م مجموع اليد العاملة الاجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة .

ثالثا : تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي .

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية القطاع الاروبي ، القطاع الثانوي ، القطاع الثالث ، وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي :¹

1-القطاع الأولي : ويشمل مؤسسات انتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة ،

الصناعة الغابية ، المناجم ، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري .

2-القطاع الثانوي : ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى

منتجات قابلة للإستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي

¹ - ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 25 .

3- القطاع الثالث : ويشمل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات

مثل النقل ، البنوك والمؤسسات المالية ، التجارة ، الصحة والإتصال .

رابعا : تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني :

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما :¹

1- المؤسسات الخاصة : وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية

1.1 المؤسسات الفردية : وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمالي شخصي ، وتشمل عادة ، الوحدات الحرفية ، المحلات التجارية ، الفنادق الخ .

1.2 مؤسسات الشركات : وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء ، ومساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل ، كشركات الأشخاص ، شركات ذات مسؤولية محدودة ، شركات المساهمة الخ .

1.3 المؤسسات العمومية : هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية ، وقد تكون مؤسسا يشترك في رأسماله القطاع العام والقطاع الخاص .

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة ، سبعون وراء إنشاهم للمؤسسة ، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد ، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات ، و يمكن تخيص هذه الأهداف في النقاط الآتية :

¹ - مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

1- الأهداف الاقتصادية :

1-1 تحقيق الربح :¹

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على القال الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود .

2-1 عقلنة الإنتاج :²

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع انتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والافلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج .

3-1 تغطية المتطلبات التي يحتاجه المجتمع :

وهذا من خلال تحقيق عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة ، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي :³

- مستوى علي من المرونة .
- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير .
- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد

2- الأهداف الاجتماعية :

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه مايلي :

2-1 ضمان مستوى مقبول من الأجور :

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها ، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ، ويعبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا ، إذا يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

¹-ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17 . 18 .

²-المرجع السابق ، ص 18 .

³-عمار زيتوني ، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي ، مجلة العلو الإنسانية جامعة بسكرة ، العدد 09 ، مارس 2006 ، ص 43 .

2-2 تحسين مستوى معيشة العمال :

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم .

3- توفير تأمينات ومرافق للعمال

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد ، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم الخ ¹

2-4 تأهيل العمال : ²

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية ، وهذا عن طريق إخضاع العمال الى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني ، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال .

4- الأهداف التكنولوجية :

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤدي المؤسسة :³

البحث والتنمية : حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية عمليا ، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح ، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة ، إذا تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى احسن طريقة إنتاجية واحسن وسيلة ، تؤدي إلى التأثير على الناتج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة .

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث ولتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة

¹- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 19 .

²- إبراهيم بختي ، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق ، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، 2002 ، 2003 ، ص 05 .

³- ناصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 21 .

منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل ، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي والجامعات والمؤسسات الاقتصادية .

المبحث الثالث : وظائف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : وظائف المؤسسة الاقتصادية للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي :

1-الوظيفة المالية :

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة ، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من انتاج وتسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة ووجه الانفاق .

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة المهام والعمليات ، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.¹

2-وظيفة التمويل :

التمويل كمجموعة من مهام والعمليات ، يفي العمل على توفير مختلف عناصر لمخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة ، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.²

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين مهمة الشراء ومهمة التخزين .

أ- مهمة الشراء³: هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والاسعار المناسبة ، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين .

ب- مهمة التخزين⁴ : هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة ، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة ،

¹-نصر دادي عدون ، مرجع سابق ، ص 263 .

²-المرجع السابق ، ص 294 .

³-علي الشرقاوي ، المشتريات وإدارة المخازن ، الدار الجامعية ، بيروت 1995 ، ص 20 .

⁴- احمد طرطار ، التشريد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 75 .

لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين .

3-وظيفة الإنتاج :

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بأشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة .

ويمكن تعريفها بأنها . " عملية انتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من اجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح . " ¹

4-وظيفة التسويق :

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق .

ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة اكثر لمتطلبات السوق ، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب اكثر لهذه المتطلبات من جهة ، وكل ما يبذله من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع اكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق اكثر أرباحا لها . ²

5-وظيفة الموارد البشرية :

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة ، فهذه الأخيرة لها أموال ، زبائن ، تكنولوجيا ، أسواق ولتشغيل كل ها فهي بحاجة على محرك أساسي وهو الافراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها ، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية . ³

¹ - سعاد نائف برنولي ، إدارة الاعمال الصغيرة ، دار وائل النشر : عمان الأردن ، 2005 ، ص 226 .

² -ناصر داداي حدون ، مرجع سابق ، ص 377 .

³ - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 36 .

المطلب الثاني : استراتيجية المؤسسة الاقتصادية

تؤثر طبيعة استراتيجية المؤسسة على هيكلها التنظيمي ، حيث ترتبط عملية التنظيم ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية المتبناة في المؤسسة ، اما كوسيلة لتنفيذ الاستراتيجية ، أو ان الاستراتيجية تتخذ بعد التنظيم ¹ . وهناك ثلاث توجهات تميز أدبيات تنظيم المؤسسات في اطار العلاقة استراتيجية هيكلية يمكن ذكرها كمايلي :

أولا : التوجه الأول

توجه chandler سنة 1962² حيث أكد في دراسته على طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل في مائة 100 مؤسسة صناعة كبرى بالولايات المتحدة الأمريكية ، متتبعا تطورها خلال خمسين (50) سنة ، منذ 1909 ولغاية 1959 ، وحاول تشخيص الأحداث الرئيسية التي مرت بها كل مؤسسة وقد استنتج أن التغيرات في استراتيجية المؤسسة تتقدم وتقوم التغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

Stru.ctro.follouis .strategy والسبب هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل تحييده إذا أرادت المؤسسة العمل بفعالية ، وعندما لا يتبع الهيكل التنظيمي الاستراتيجية ، شتتشان هناك حالة عدم الفعالية ، وقد وجد chandler أن هذه المؤسسات كانت مركزية في هيكلها التنظيمية في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد³ ، ولكن مع تطورها و نموها ازدادت خطوط الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هيكلها التنظيمية لأنها لم تعد قادرة على التعامل بفعالية مع هذه التعقيد البنائي المتزايد ، وهكذا تتحول المؤسسات من الهيكل التنظيمي البسيط حيث التعقيد قليل والرسمية منخفضة والمركزية عالية إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيدا ،

¹- ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط2 ، الجزائر ، ص 213 .

²- مراد مرعي ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراة حالة chiali profiphast بسطيف ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر ، 2009 – 2010 ، ص 113 .

³-SALLEH MOHAD RDZI 8 al emprirical assessment of bousines strategy and structure : relatienshp of 3 – star hgtels in m.alaysia TEAMD journal of hospitality and tourism faculty of hotel and tourism management , univertie teknologi mara ,Malaysia vof 04, Issue 01, December 2007 ,p:03 .

ليكون تقييد عال ورسمية عالية ولا مركزية عالية ، لان الاستراتيجية ليست فقط ما نخطط للقيام به ولكنه أيضا ما نقوم به فعال بما في ذلك من تصرفات وقرارات لم يكن مخطط لها سلفا ولكنها أتت بشكل عرضي لتناسب واقع الحال المتقلب والمتغير ، والاشتراتيكية الناجعة في أي مؤسسة هي الاستراتيجية المرسومة والتي نأخذ بعين الاعتبار هامش من إمكانية تغييرها وتعديلها وفق ما يقتضيه الظرف ، كما أن المؤسسة الأكثر فعالية هي المؤسسة التي لها اكبر قدر من إمكانية تغيير هيكلها التنظيمي ليتوافق مع أهدافها التي رسمتها في استراتيجيتها .

ثانيا : التوجه الثاني

توجه david hall و A.maurice sais سنة 1979 حيث توصلنا إلى عكس ما وصل إليه chandler ، أي أن الاستراتيجية هي التي تتبع الهيكل التنظيمي strategy allows structure في أحيان عديدة ، وذلك من خلال مشاهدات ودراسة لمؤسسات كبيرة بيروقراطية ذات هيكل تنظيمي يتسم بعدم المرونة .

وفي إطار هذا التوجه فإن المؤسسات التي أصبح لها تاريخيا طويلا و هيكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات وتقاس الأكوار ، يصبح التغيير في هيكلها ليس أمرا سهلا وسريعا في اطار رغبات الإدارة العليا أو متطلبات البيئة المحيطة ، فما دامت الهيكلية هي المصدر الرئيس للمعلومات الرسمية ودور هذه الأخيرة اتخاذ القرارات الهامة من قبل الإدارة العليا ، هذا كله ينطوي على التنظيم والتعاون والتنسيق من اجل حل المشاكل العارضة و طرح البدائل والتوقعات المستقبلية ، فإنه يكون منطقيا من وجه نظر المفكرين في هذا الطرح أن تكون الاستراتيجية تابعة للهيكل التنظيمي .¹

وهكذا فالعلاقة بين الاستراتيجية والهيكل تتجاذبها توجهان متباينان مع بروز توجه ثالث يحاول أن ينزل منزلا وسطا بين التوجهين السابقين فيقرر أن علاقة الاستراتيجية

¹- فؤاد اوشاش ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية ، دراسة حالة مؤسسة مليك milliech مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الاعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التارجية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2010 ، 2011 ، ص 97 .

والهيكل التنظيمي هي علاقة تفاعل وتداخل وليست علاقة فاعل ومفعول به أو سبب ومسبب .

ثالثا : التوجه الثالث :

توجه miniezberg سنة 1990¹ ، هذا التوجه يشير إلى ديناميكية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي .

Structure follows strategy as the left foot follows the right

فالهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية كما تتبع القدم اليسرى اليمنى .

فهذه العلاقة أكثر تعاقديا من مجرد النظر إليها ضمن اطار علاقة المتغير التابع المستقل ، لذلك فإن هناك تأثيرا متبادلا بين هذه المتغيرين ، لكن ما يجب التأكد عليه هو التفاعل بين الهيكل والاشراتيجية بحيث يتم اعداد الهيكله على أساس الاستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكله قادرة على توليد اشراتيجيات اكثر دقة في المستقبل يسمح للمؤسسة بوضع اهداف تتماشى مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة .²

فعندما يكون لدينا اشراتيجية يجب تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة فكلا من الاشراتيجية والهيكله تحدثان في وقت واحد .³

¹-graham MANUILLE, **organising and enabling** strategic management , school of management , university of southamptesn southampton , u.k janary 2012 available at : url : [http:// www.southamptesn southampton .ik](http://www.southamptesn.southampton.uk) accessdo, .04/04/2019 .

²- malek MERHOUN **theorie de lafirme et structures de marché** , cours presente aux etudiants de premiere annee magistere en scionce commerciale et financiers , ecole superieur de commerce a lger Algérie 2013 ,2014 p 10 .

³-sasthesm PH ONKAEW strategy strecture relationship : in post studio forinevation adoption intergration of structural contingency and resource dependence perspectives AB AC journal , ass umption university of ihailand vol 21,no.01 , January April 2001,p:43 .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

لا يمكن وضع نظام محاسبي فعال بدون تنظيم محكم داخل المؤسسة ، ويقصد بالتنظيم هنا تقييم المؤسسة إلى هيئات تسمح بتحديد المسؤوليات وإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف ، وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة وبالرجوع إلى تاريخ التنظيمات وبالتحديد إلى المدرسة الكلاسيكية نجد أن "فايول" هو أول من حدد التقسيمات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ومازال نفس التقسيم ساري المفعول ، مع إضافة بعض الهياكل التي فرضها التطور التكنولوجي والنظرة الجديدة للمؤسسة ، الهياكل التي فرضها التطور التكنولوجي والنظرة الجديدة للمؤسسة .

ترتكز هذه الهياكل على نماذج تختلف باختلاف الأهداف المسطرة من طرف المسيرين، وفي هذا الإطار يمكن ذكر بعض النماذج المعمول بها في كثير من المؤسسات .

أولاً : نماذج هيكلية المؤسسات الاقتصادية

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لا بد من اسناد المسؤوليات العاملين فيها ، كما يجب توضيح العلاقات بين مختلف عناصر هذه المؤسسة ، تجميع الموارد وتوزيع المهام ، كما يجب إنشاء تكامل بين مختلف وحدات التنظيم والتوفيق بينها وتنسيق كل النشاطات ، وفي هذا الصدد يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

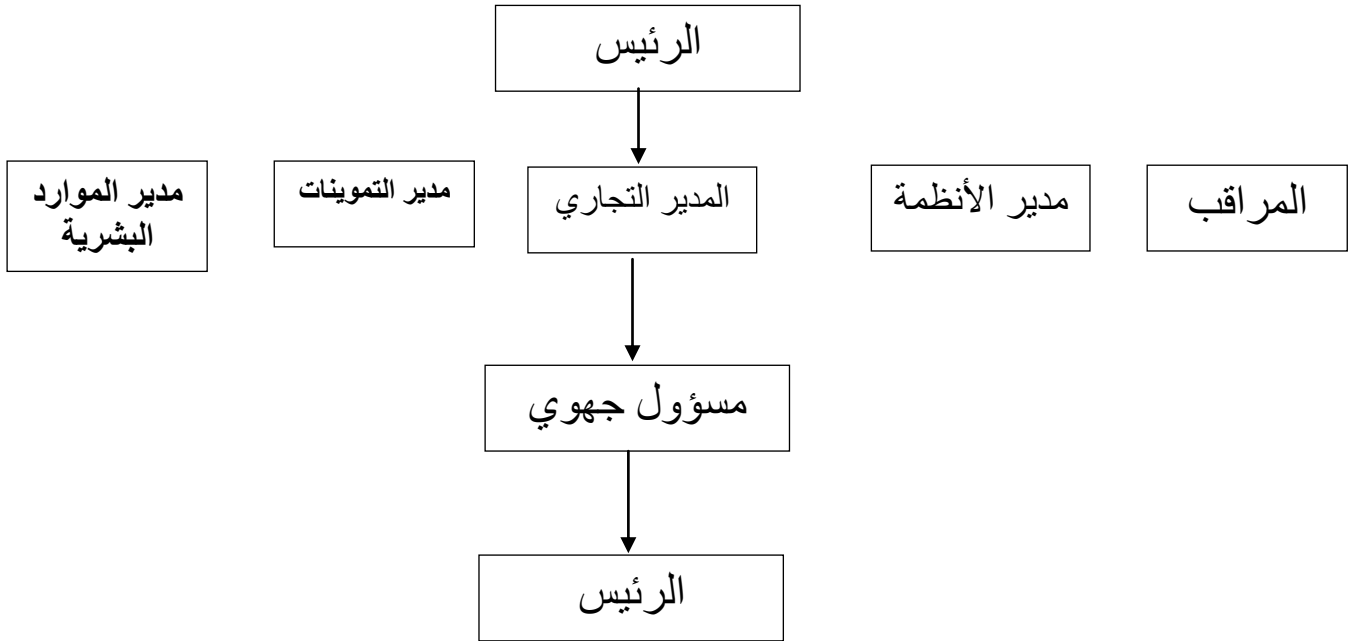
1-الهيكل التنظيمي العمودي¹ : يحدد هذا النوع من الهياكل

العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) ومرؤوسيه وكذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات ، يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد وهذا حسب مبدأ وحدة القيادة unite de commandement ، وتحدد السلطة عمودياً أي من

¹-DD.SCOOHMANCH et M.RO.GER ,modèles doeganisation , accompagner le mutatiens de l'entreprise , edition village mondial persen edition , France ,2002,p19 .

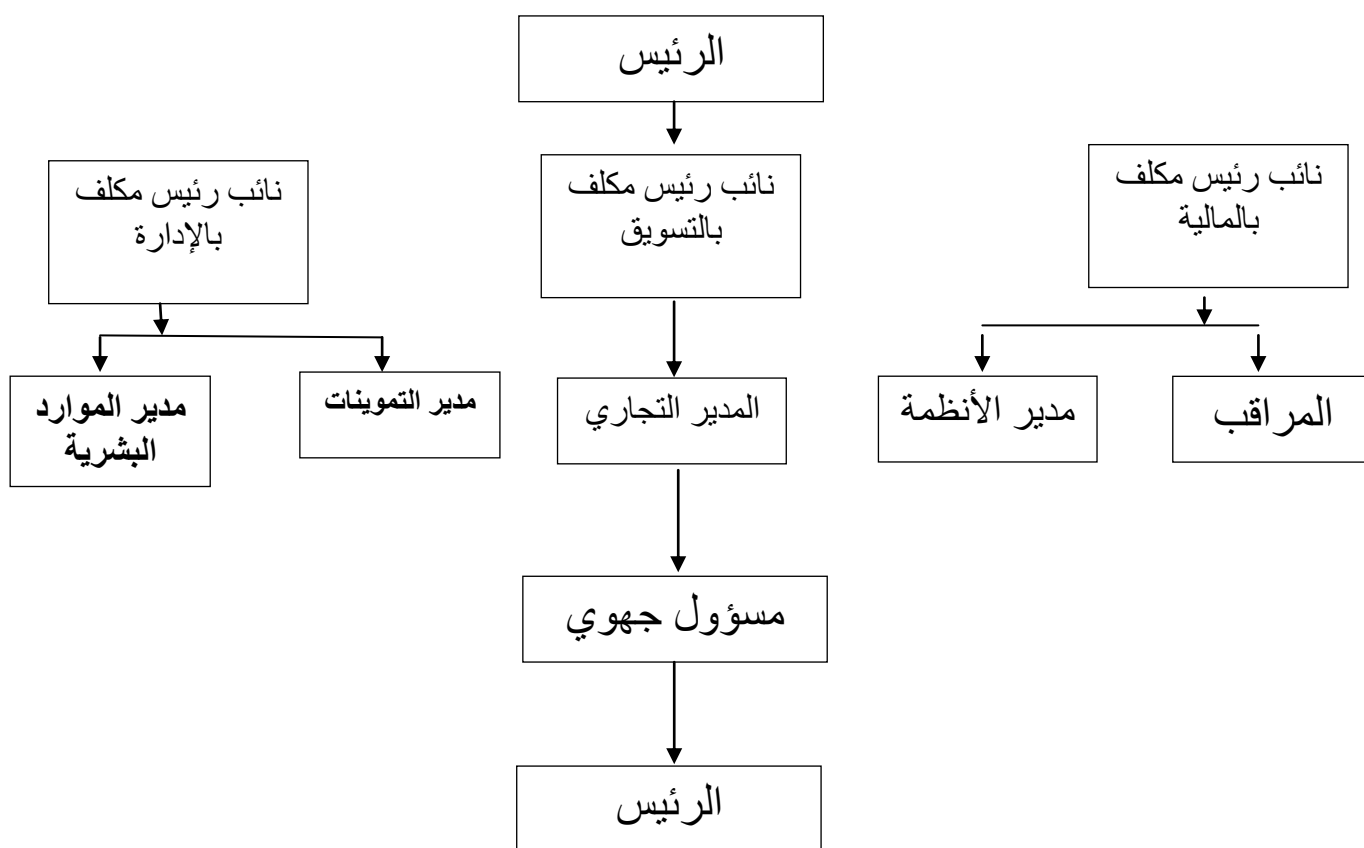
المديرية إلى أبسط عامل مرورا بجميع المستويات ، وهذا ما يسمى أيضا بمبدأ تفويض السلطة ، يمكن تصور هذا النوع من التنظيم في الشكل الآتي :

الشكل 5 : الهيكل التنظيمي العمودي



Source : P.D.GA.GN.ON.OPCIT.PMS

2- الهيكل التنظيمي الأفقي : عندما يتبع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الإلمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم ، وبالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات ونصائح تقنية ، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية بخلق وهذا ما يسمى (POSTES Détat major) مناصب جديدة تسمى مناصب مجلس القيادة بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي¹ حسب ما يوضح الشكل الآتي :



Source : P.P.GAGNON , OPCIT ,P116

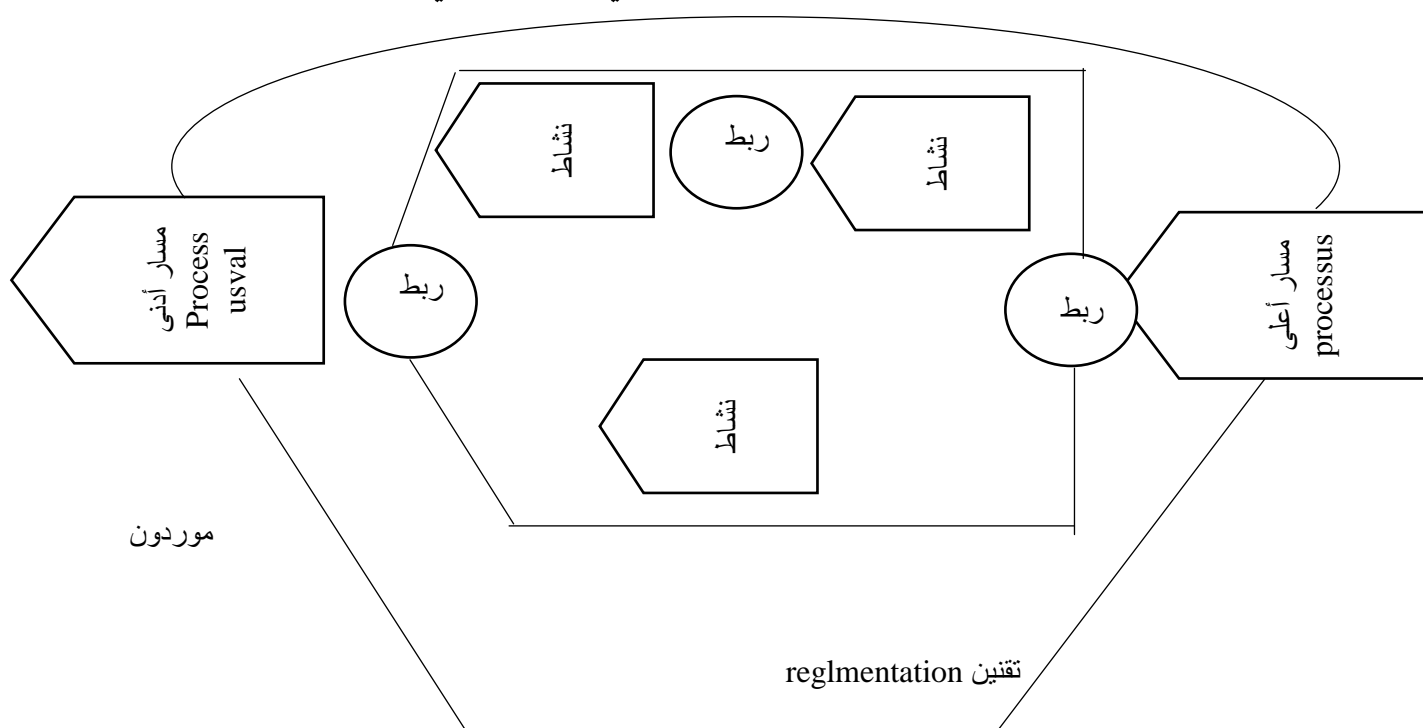
¹ - D.SCOOHMANCHET M.R.OGER, P. 20 .مرجع سبق ذكره

ثانيا : الهيكله المصفوفاتية

من بين الهياكل التي ظهرت مؤخرا تلك التي تعتمد على تنظيم المؤسسة في شكل التي هي عبارة عن تجميع لعدة نشاطات مرتبطة ببعضها ومستعملة بشكل pro cessus مسارات موجهة إلى زبون موجودة إما داخل المؤسسة أو خارج output يسمح بتحقيق مخرجات المؤسسة ، أما أن النشاطات في حد ذاته هي عبارة عن مهام تابعة لمختلف الوظائف (التسويق ، انتاج ، مالية موارد بشرية ، الخ) والتي لها علاقة بالسلعة أو الخدمة المواد انتاجها أو أداءها كما أن هذا النوع من الهيكله يهدف إلى تحقيق تنسيق اكبر و مرونة مقارنة بالهيكل التنظيمية السالفة الذكر .¹

يمكن تصور هذا النوع من الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي :

الشكل 7 : الهيكل التنظيمي المصفوفاتي



Source : P.D GAGNN ,OPCIT .P117

¹-مرجع سبق ذكره : ص 21 .

خلاصة الفصل :

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن المؤسسة تختلف في تعريفها حيث تعرف بأنه هيكل تنظيمي مستقل ماليا ، في اطار قانوني واجتماعي ، معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج نم اجل الإنتاج ، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان آخرين ، أو القيام بكليهما معا ، حيث تتصف المؤسسة بعدة أنواع نذكر من خلالها المؤسسة الشخصية والمؤسسة العامة ، كما للمؤسسة دور هام في الاقتصاد الوطني ، أو حتى العالمي خصوصا مع التطورات الأخيرة ، مثل دخول اقتصاد السوق وظاهرة العولمة فقد زادت أهميتها كما أصبحت بواسطتها تتطلب اهتماما ودقة كبيرين ، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة ، الاهتمام بجميع وظائف المؤسسة فلكل منها دورها وأهميتها ، فنجاح المؤسسة يتوقف على جميع الوظائف والنشاطات .

تمهيد :

لا يمكن لأي نشاط اقتصادي اليوم أن يغفل أهمية هذا موضوع الإنتاجية ، ليس لأن زيادتها هي سمة من سمات الدول المتقدمة و النامية التي تتشد التطور والرخاء فحسب ، وإنما لاعتبارها أيضا معيارا مفضلا لقياس كفاءة أو أداء المؤسسات الاقتصادية في استغلال ثروات المجتمع وتحويلها إلى خيارات مادية تعمل على اشباع الحاجات الفردية والاجتماعية على حد سواء، وإن أية تغيرات تطرأ على مستوى الإنتاجية تكون أثارها عميقة على كل المؤشرات الفنية والاقتصادية، كالتكلفة والأجور والاسعار والجودة والقدرة على الإنتاجية.

فالنسبة المنظمة فان الإنتاجية تعبر عن الكفاءة الإدارة في استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة لها ، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة.

وكل هذا سنتطرق إليه في هذا الفصل بحيث سنتناول المواضيع التالية الاطار النظري للإنتاجية ونتعرض فيه تعريف الإنتاجية وتطور المفاهيم الإنتاجية وعلاقة الإنتاجية بمفاهيم مشابهة لها.

ماهية الإنتاجية تتعرض فيه إلى مفهوم واهمية الإنتاجية وطرق قياسها ومشاكل قياس الإنتاجية .

وأخيرا العوامل وخصائص العملية الإنتاجية تتعرض فيه إلى العوامل المؤثرة على الإنتاجية وخصائص العوامل المؤثرة على الإنتاجية وتصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

المبحث الأول : الإطار النظري للإنتاجية

المطلب الأول : تعريف الإنتاجية

لقد ظلت الإنتاجية واحدة ن المفاهيم الاقتصادية التي عسر وضع تعريف واضح لها ، وبالرغم من الاهتمام الواسع بها فيتناول قضاياها بالبحث والدراسة وخاصة فيما يتعلق بأبعادها وأهميتها وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها .¹

هذه الصعوبة جعلت مفهوم الإنتاجية يشوبه كثير من اللبس والغموض وخاصة في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية ، فالمجهود المبذول والدراسات المتخصصة حول مفهوم الإنتاجية أدت إلى ظهور مفاهيم عديدة ، ووضحت الإنتاجية معان مختلفة ، فهي عند بعضهم مقياس لكفاءة العمل ، وتعني عند بعضهم الآخر المخرجات التي حققتها مجموعة معينة من الموارد ونجده عند فريق ثالث بمعنى الرفاهية² وهكذا ظل مفهوم الإنتاجية أكثر المفاهيم خضوعا للتفسيرات المتعددة .

ومن بين تعريفات الإنتاجية نذكر :

- هي استغلال المواد التي في متناولنا بطريقة معينة ، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل النتاج المتلفة ، فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة وبأقل مجهود ممكن .³
- تمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين انتاج ما ، هذا من جهة ومن جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل ، رأسمال استهلاكات وسيطية تشكل الإنتاجية احد المقاييس التي تمنح بقياس مدى النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد ، إن ارتفاع في المستوى الإنتاجية هو أحد محركات النمو .⁴

¹-صائب إبراهيم حواد ، الإنتاجية والحوافز والكلفة في القطاع الصناعي الاشتراكي ، بحث مقدم إلى مؤتمر إتحاد الإقتصاديين العراقيين ، نيسان 1983 ، ص 01 .

²-نادر أبوشبيحة ، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان الأردن ، 1982 ، ص 33 .

³-صلاح الشنواني ، إدارة الإنتاج _ مدخل تاريخي ، التطور التكنولوجي ، مدخل إنشاء المنشأة الصناعية (مركز الإسكندرية للكتاب مصر ، 2000 ، ص 352 .

⁴-شوام بوشاحة ، مدخل في الاقتصاد العام ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط3 ، الجزء الأول ، الجزائر ، 2000 ، ص 144 .

- تعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين الكمية المنتجة من سلعة معينة وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج والزيادة المستمرة في الإنتاجية تعكس مدى التحسن الذي يحدث في مستوى المعيشة وكذلك الكفاءة في حسن استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.¹

- إن الإنتاجية هي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، أو هي الناتج أو محصول معين (مخرجات) نصل إليه باستخدام موارد معينة مدخلات ويقاس المحصول بكمية الإنتاج وجودته أو بكمية المبيعات المنتجة ... أما الوسائل ، المستخدمة فهي وحدات العمل ، أو وحدات رأس المال
ويتخذ هذا المقياس الشكل التالي:²

$$\frac{\text{المحصول}}{\text{المستخدمة الوسائل}} = \text{الإنتاجية}$$

- الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين كل من مخرجات ومدخلات المنظمة خلال فترة زمنية معينة ، وتحسين الإنتاجية كما يلي:³

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

وتعتبر الإنتاجية عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمنظمة .

¹- محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية ، مؤسسة شبابا لجامعة ، مصر ، 1997 ، ص187 .

²- علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الإكمي) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 17 .

³- جلال إبراهيم العبد ، إدارة النتاج والعمليات (مدخا كمي) الدار الجامعية ، مصر 2002 ، ص 23 .

يشير مصطلح الإنتاجية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة ، فالمنظمة التي تحقق الإثنان معا (أي الفعالية والكفاءة) فإنها تعتبر منتجة ، تأخذ الإنتاجية شكل المعادلة البسيطة التالية :¹

$$\frac{\text{النواتج}}{\text{المستعمدة المواد}} = \text{الإنتاجية}$$

كما ورد تعريف الإنتاجية " موجز تنظيم المؤسسات " كالاتي : "الإنتاجية من حاصل ، ما أنتج باستخدام عوامل الإنتاج المخصصة لذلك .² يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة ، وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كنسبة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) إلى المدخلات (الموارد الإنسانية وغير الإنسانية التي تستخدم في المنظمات)³

$$\frac{\text{الإيرادات المبيعات}}{\text{المواد}} = \text{الإنتاجية}$$

تشير الإنتاجية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة ، فهي ترتبط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها .

¹ - أحمد ماهر ، اقتصاديات الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، ص 46 .

² -jean pierre schmitt , manuel d'organisation , de l'entreprise presses universitaires de France , 2em édition , grance ,1996,p94.

³ - علي السلمي ، إدارة الإنتاجية ، مكتب غريب ، مصر ، 1991 ، ص 17 .

المطلب الثاني : تطور مفهوم الإنتاجية .

أولا : التطور التاريخي للإنتاجية :

قلما نجد في الأدب الاقتصادي المعاصر مقولة لقيت من الاهتمام والتداول على نحو بقدر ما حدث بالنسبة لمقولة الإنتاجية ، إلا أن هذه المقولة بقدر ما نالته من اهتمام وانتشار ، بقدر ما اكتنف تعريفها من غموض و اختلاف وعدم اتفاق ، وقد بقي مفهوم هذه المقولة غامضا ومثيرا للجدل والنقاش حتى عهد قريب ، ولم يكتسب معناها بعض أوجه الدقة و الوضوح إلا في بداية الأربعينيات من القرن العشرين ، وعلى وجه التحديد عندما قام الاقتصادي الهنغاري L Rostes بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية ، تلك الدراسة التي أثارت اهتمام الكثير من المعنيين ، كما أنها شكلت نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها .

- وقد درج غالبية الكتاب العرب على استخدام مصطلح " الكفاية الإنتاجية " أو الكفاءة الإنتاجية " للتعبير عن مفهوم الإنتاجية إلا أن الكثيرين يحبذون استخدام كلمة " إنتاجية " للتعبير عن هذا المفهوم نظرا لأن هذا هو الاتجاه في اللغات الأجنبية ، ومن الضروري الإشارة إلى أهمية التفرقة بين ¹ .

1- مفاهيم الإنتاجية

2- مؤشرات (معايير) الإنتاجية .

فالمفاهيم تعبر عن المحتوى الاقتصادي ولذا فهي تبين العناصر الاقتصادية التي يتضمنها التعبير أو المفهوم ، أما المؤشرات فهي تمثل التعبير الكمي عن هذه العناصر ، ومن الممكن أن يكون هناك أكثر من مؤشر للمفهوم الواحد ، فمثلا إنتاجية العمل تشمل كلا من الإنتاج والجهد الإنساني الذي يبذل في انتاجه كعناصر اقتصادية ، في حين المؤشرات الخاصة بإنتاجية العمل يمكن أن تأخذ أكثر من صورة وذلك تبعا لطريقة القياس الكمي لكل من الإنتاج والعمل ، مثلا على ذلك : الإنتاج يمكن أن يكون في صورة

¹ - محمد عمر الطنوبي ، الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي ، نشأة المعارف بالإسكندرية ، مصر ، 1995 ، ص 41 .

وحدات نقدية أو طبيعية، أما العمل فيمكن أن يكون في صورة عدد عمال أو عدد ساعات عمل أو أجور عمال

- يعتقد البعض أن عبارة الإنتاجية ، وهي الترجمة اللغوية لكلمة *productivity* قد استخدمت لأول مرة في بحث الاقتصادي الفرنسي *quesnay* الذي نشر عام 1766 ، ومنذ ذلك الحين وحتى سنوات ليست بعيدة ، ظل مفهوم هذه الكلمة يشوبه الكثير من اللبس والغموض وعدم الفهم ، كما أ، فيض الدراسات ولابحاث التي قدمت في هذا المجال ، وخاصة في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية ، وإن ساهمت في تطويره ، إلا أنها بذات الوقت زادت في تعقيده ، فظهرت مفاهيم متعددة ، واضحت للإنتاجية معاني وتعريف مختلفة ، فقد ذكر *r.femske* في بحث له بعنوان " تحليل منحني الإنتاجية " خمسة عشر تعريفا مختلفا للإنتاجية ، وردت في المراجع والادبيات المتخصصة ، كما أ، *s.fabricant* و هو واحد من ابرز اخبراءالامريكين في مجال الإنتاجية ، قد وصف حالة الاختلاف وعدم الاتفاق العامل بشأن ماهية الإنتاجية بالقول : " الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة الناس يستعملون نفس المصطلح لكنهم يعنون به أشياء مختلفة " .

- أما البروفسور *w.e.gsalter* فقد كتب هو الآخر معبرا عن هذه المشكلة بالقول " إن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة ، فالبعض هي مقياس لكفاءة العامل ، وللبيعض الآخر تعني المخرجات المطلوب " -تحقيقها من مجموعة من الموارد ، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفا فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية ، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن¹.

وبنفس طريقة *w.salter* ومن *r.quimemm* والذي كان أستاذ مادة السلوك التنظيمي بجامعة ولاية نيويورك ، حالة التبيان هذه بالقول : " أن تعبير الإنتاجي قد أصبح يعني أشياء عديدة ، فالاكاديميت من ذوي الميول التحليلية ، يتساوي عندهم التعبير ، عادة من نسبة المدخلات إلى المخرجات *input/output*

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 42 .

أو ما اصطلح على تسمية بالكفاءة efficiency، أما بالنسبة للداريين adminstrations من ذوي النزعة العملية ، فإن التعبير يتساوي عندهم مع مفهوم أو فكرة الأداء الشامل للمنظوم overall performance وأوضح كل من j.bukhead و p.henniagan في دراسة نشرتها مجلة par الأمريكية ، بأن عرض الأدب المكتوب عن الإنتاجية قد وصفت أو عرت بعبارات عديدة مثل : الكفاءة الفاعلية ، توفير التكاليف ، تقويم البرامج قياس العمل ، دوافع العاملين ، فاعلية الإدارة ، تحليل المدخلات والمخرجات ، معايير أو مستويات العمل والمناخ السياسي والاجتماعي .¹

ثانيا : أسباب الخلاف حول ماهية الإنتاجية :

مهما يكن من امر الاختلاف أو عدم الاتفاق القائم بشأن مفهوم الإنتاجية فإن بالإمكان حصره في اطار النقطتين التاليتين:²

1-عدم الاتفاق بشأن العناصر الاقتصادية التي تكون مفهوم الإنتاجية ، بتعبير آخر عدم الاتفاق حول المحتوى الاقتصادي للإنتاجية .

2-عدم الاتفاق بشأن طريقة التعبير الكمي لذلك العناصر

وفي الواقع ، أن عدم الاتفاق في تحديد المحتوى الاقتصادي يقود إلى عدم الاتفاق في التعبير الكمي ، وحتى في الحالات التي يكون عندها اتفاق في طريقة القياس ، ذلك أن العناصر التي تشكل الإنتاجية هي الإنتاج والعمل الحي المبذول ، عند ذلك يمكن التعبير عن المتغير الأول (الإنتاج) بوحدات طبيعية أو نقدية ، ونفس الشيء بالنسبة للمتغير الثاني (العمل المبذول) إذ يمكن أن نعبر عنه بعدد العاملين ، وكما يلاحظ أن عدم الاتفاق حول النقطة الأولى هو نظري ، في حين عدم النقطة الثانية هو منهجي .

وباعتقادنا أن السبب الرئيس في عدم الاتفاق حول العناصر الاقتصادية التي تكون مفهوم الإنتاجية ، إنما ينبع من عدم القدرة على رؤية الأهمية الاقتصادية لهذا المفهوم ، فأغلب الاقتصاديين وغيرهم من المهتمين بالإنتاجية ، ينظرون إلى الإنتاجية باعتبارها

¹ - وجهه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية (مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها) دار الطليقة للطباعة والنشر ، ط1 ، بيروت ، 1983 ، ص 15 ،

16 .

² - نفس المرجع السابق ، ص 17 . 18 .

مؤشرا هاما من مؤشرات قياس الأداء في الوحدات الاقتصادية ، ولهذا حاولو استخدام جميع عناصر الإنتاج عند تحديد هذا المؤشر .

ثالثا : الإنتاجية من أوجه نظر مختلفة .

1-الإنتاجية من وجهة نظرا الاقتصاديين :

المفهوم الاقتصادي للإنتاجية يعبر عنها من خلال مفهوم القيمة¹ المضافة أو إنتاجية عنصر العمل البشر وذلك من خلال المعادلات التالية :

صافي المخرجات العامل (إنتاجية العامل) = القيمة المضافة السنوية

اجمالي عدد العاملين

ورغم شيوع تطبيق مفهوم الإنتاجية الاقتصادية بالمقارنة بالمفاهيم الأخرى إلا أنه يقدم لنا منهجا يمكن من خلاله تقييم مستوى الإنتاجية الكلية على مستوى المنشأة ، أو تقييم مستويات الإنتاجية المحققة في المجالات الوظيفية المختلفة (انتج ، تسويق ، افراد ، مويل) ولا يوضح أيضا مساهمة الإنتاجية المحققة في تلك المجالات في تشكيل الإنتاجية العامة على مستوى المنظمة .

2-الإنتاجية من وجهة نظر المحاسبين :

ينصب المفهوم المحاسبي على صياغة الإنتاجية في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية لتحديد فاعلية الأداء المالي و الإداري مثل المؤشرات الخاصة بقياس ربحية الاستثمار وربحية المبيعات معدلات دوران رأس المال المستقر الكلي ، ومعدل دوران كل من رأس المال الثابت ورأس المال العامل ورأس المال الدائم ومعدلات دوران كل من البضاعة وحسابات القبض ، ومتوسط إنتاجية العامل من المبيعات ومتوسط إنتاجية العامل من الأرباح ، ورغم أهمية وقدم تلك المقاييس المالية كوسائل لتحليل المواقف المالية في المنظمات ، إلا أنها لا تزيد عن كونها وسيلة للإلقاء الضوء على مستوى الأداء المالي والإداري في المنظمة خلال فترة زمنية محددة .

¹ - علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 18 ، 19.

ولذلك يتطلب الأمر عدم الاعتماد كلية تلك المؤشرات في الحكم على الإنتاجية المحققة لأن تحديد ذلك المستوى سوف يعتمد في النهاية على الطريقة التي يتفهم بها المدير تلك المؤشرات ، وبالتالي على جودة حكمه الشخصي.

3- الإنتاجية من وجهة نظر المهندسين

أما مفهوم الإنتاجية من وجهة النظر الهندسية ، فينظر اليه غالبا على انه مساو في المعنى لمفهوم الكفاءة EFFICIENCY وذلك طبقا للمعادلة التالية :¹

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = 1$$

أي أن الإنتاجية طبقا لهذا المفهوم تشير إلى القيس الخاص بتحديد كمية احد عناصر المدخلات (الطاقة مثلا) التي تم استخدامها وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة ، وقد تكون المدخلات ممثلة كذلك في رأس المال المستثمر ، أو المواد الخام ، ولأن عناصر المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات طبقا للمفهوم الهندسي ، فإن كمية المخرجات المتولدة لا يمكن أن تزداد عن كمية المدخلات ، رغم إمكانية حدوث تلك زيادة إذا ما تم التغيير عن كل من البسط والمقام بقيم مالية .

- مهما اختلفت الآراء في شكلها حول تحديد مفهوم الإنتاجية فإنها من ناحية المضمون متقاربة ومتشابهة في أغلب الاطروحات ، فالنقاش ينكب حول عناصر الإنتاج (المخرجات) والزمن الذي تستغرقه العملية الإنتاجية ولهذا نستنتج من خلال العرض السابق بأن الإنتاجية هي علاقة بين كمية الإنتاج من جهة وعناصر الإنتاج التي ساهمت في العملية الإنتاجية من جهة أخرى .

المطلب الثالث : علاقة الإنتاجية بمفاهيم مشابهة لها .

الفرع الأول : بعض المفاهيم المشابهة للإنتاجية

كثيرا ما يحدث خلط بين مفهوم الإنتاجية وبعض المفاهيم الأخرى ولو هذا اللبس بين مفهوم الإنتاجية وتلك المفاهيم ، نستعرض فيما يلي أهمها مع ابراز أوجه الاختلاف الموجودة .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 19 .

1- الإنتاجية والرفاهية الاقتصادية :

قد يختلط مفهوم الإنتاجية بمفهوم الرفاهية الاقتصادية ولتوضيح الاختلاف بين هذين المفهومين يمكننا القول بأن مفهوم الرفاهية الاقتصادية يعبر عن العدالة في توزيع الدخل بين افراد المجتمع، إذ أن الدخل الحقيقي لكل فرد من المجتمع هو المقياس الفعلي الذي يمكن بواسطة تحديد مستوى معيشة افراد ذلك المجتمع هو المقياس الفعلي الذي يمكن بواسطة تحديد مستوى معيشة افراد ذلك المجتمع ولهذا نجد في معظم الأنظمة الاقتصادية تبني علاقات التوزيع فيما على أساس تحقيق العدالة والرفاهية لأفراد مجتمعها.¹

إذا من اجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية لا بد من زيادة الإنتاجية في الوحدات الاقتصادية، وعليه تعتبر زيادة الإنتاجية احد العوامل الرئيسية التي تقق الرفاهية الاقتصادية لأفراد الأمة، وبناء على ما سبق فإن الاختلاف بين المفهومين قائم على اساسين نوردهما فيما يلي :

أولاً : درجة الشمول :

إن زيادة الإنتاجية لمنشأة معينة أو صناعة معينة مع زيادة الإنتاج لا يعني بالضرورة تحقق زيادة الإنتاجية والإنتاج على المستوى الوطني ، ولا يعني بالتالي زيادة الرفاهية الاقتصادية ، لأن هذه الأخيرة من شروطها الهامة هو الشمولية أي زيادة الإنتاجية على المستوى الوطني .

ثانياً : طبيعة الفلسفة الاجتماعية للسلطة القائمة .

إن زيادة الإنتاجية والإنتاج على المستوى الوطني ، لا يعني بالضرورة زيادة رفاهية المجتمع ، لأن ذلك يعتمد على النظام القائم وطبيعة فلسفته الاجتماعية ومدى اتجاهه نحو توزيع الدخل بين العناصر المساهمة في العملية الإنتاجية على نحو أكثر عدالة

2- الفعالية effectiveness

يشير ذلك إلى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو فعال ، أي يمكن القول أن النواج العالية تشير إلى الفعالية ، أما المشروع الذي لا يحقق أهدافه وتكون نواتجه منخفضة فهو غير فعال .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 23 .

يرى KAST و R.OSENZWEIG وآخرون : " أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة أو تنمية الموارد البشرية والنمو الربحية " .¹

ورغم تعدد مفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الإنتاجية فهي تعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية ومدى تأثيره بالمحيط .²

3- الكفاءة efficiency

يشير ذلك إلى حسن استخدام الموارد المتاحة من أموال ، آلات ، افراد وغيرها فالمشروع الذي يستخدم اقل موارد ممكنة في ادائه للعمل هو كفاء .³

ومفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية او الإنتاجية ، ويتم التعرف على المدى كفاءة وتحسن المنظمة من خلال المقارنة النتيجة المحصل عليها بالنتائج المحققة في فترات سابقة .⁴

- ويشير المصطلح الأول والخاص بالفعالية إلى قدرة المشروع على أداء عمله وتحقيق أهدافه أو الحصول على نواتج أو انتاج مخرجات مطلوبة أما المصطلح الثاني والخاص بالكفاءة فهو يشير إلى حسن استخدام الموارد او القدرة على استخدام المدخلات .

- ولا يخفي علينا أن هناك علاقة قوية تجمع بين المفهومين السابق ذكرهما بيع الإنتاجية والشكل التالية يوضح لنا العلاقة بين المفاهيم الثلاثة :

¹-r.hall organisation : **structure and process** new jersey Prentice hall ,1972 p 37 .

²-عبد الحميد برحومة ، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، ماي 2005 ، ص 2

³-احمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

⁴-عبد الحميد برحوم ، مرجع سبق ذكره ، ص 3 .

شكل (8) العلاقة بين الفعالية والكفاءة الإنتاجية

عالي (غير فعال)	إنتاجية منخفضة	إنتاجية متوسطة
	متوسط	إنتاجية عالية
قليل الكفاء	قليل (غير فعال)	فعال

المصدر : احمد ماهر : مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

الفرع الثاني : الفرق بين الإنتاج والإنتاجية :

يعتبر الإنتاج من بين المفاهيم التي تعبر عن المحتوى العام والشامل للإنتاجية والذي تتجراً منه هذه الأخيرة كما تتقوّلب معه في اطار واحد من اجل نتيجة واحدة وهدف مشترك¹.

وذلك يعني ان النظرة إلى الإنتاجية هي نظرة متباينة القصد والهدف من الإنتاج ، ذلك أن الإنتاج يمثل نشاطاً معيناً يستهدف الوصول إلى أغراض محددة تكون اقتصادية او اجتماعية أو غيرها ، وبالتالي فان تفسير الإنتاجية الذي ينعكس بدوره على الإنتاج لا بد أن يكون مرتبطاً بالهدف من الإنتاج .

وهنا يجب الإشارة إلى التفرقة بين الإنتاج والإنتاجية ، فاذا كان الإنتاج هو احد اهداف الإنتاجية ، واذا كان الإنتاج هو حصيلة نشاط معين فان الإنتاجية تفسر العلاقة بين الإنتاج والنشاط الإنتاجي نفسه ، فالإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج ومصادر النشاط الإنتاجي ، وبالتالي هناك ارتباط وثيق بين كل من الإنتاج والإنتاجية .

¹ - عادل جودة وغان قلعاوي الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر ، بيروت ، 1972 ، ص 20 .

والإنتاج بالمفهوم اللغوي يتخذ معنيين اثنين ، فهو من جهة يستعمل للعبير عن حاصل النشاط الإنتاجي ، ومن جهة أخرى يستعمل للدلالة على النشاط نفسه ، ومن هنا يجب التفريق بين المفهومين على النحو التالي :¹

وظيفة الإنتاج : ممارسة نشاط معين قصد إيجاد سلعة او تقديم خدمة ذات منفعة الإنتاج بمعنى منتج :وهي الحصيصة الكمية ، أو القيمة للسلع والخدمات التي أوجدها العمل الإنتاجي ، أي التي أدت إلى ممارسة وظيفة الإنتاج ، وقد عرف كلمة انتاج استخدامات شتى ، فاصبحت تطلق على الإنتاج الثقافي ، الادبي أو الفني ونحن في المضمار نقتصر على استعمال مصطلح الإنتاج للتعبير عنه من الناحية الاقتصادية فقط .

وفي الأخير ما يمكننا استنتاجه هو أن الإنتاج يعني خلق السلع والخدمات وهو ما يعني تحويل الموارد المتاحة من خلال عمليات التصنيع إلى سلع او خدمات ، وهو ما يعني تحويل الموارد المتاحة من خلال عمليات التصنيع إلى سلع أو خدمات ويرتبط بهذا الإنتاج مصطلح آخر هو الإنتاجية ، والذي يشير إلى تحسين العملية الإنتاجية عن طريق تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات .

¹ - جلال إبراهيم العبد ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

المبحث الثاني : أهمية الإنتاجية طرق قياسها .

المطلب الأول : أهمية الإنتاجية

يرى محمد عمر الطنوبي في كتابة الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والارشيد الزراعي : أن الإنتاجية أهمية كبيرة ، حيث يتجلى الاهتمام الواسع الذي حظيت به قضية الإنتاجية في مظاهر عديدة أهمها ما يلي :¹

- تأسيس شبكة واسعة مما يعرف اليوم باسم " مراكز الإنتاجية " عظت اغلب البلدان في العالم .

- ظهور ادب متخصص بقضايا الإنتاجية .

- تطور فرع جديد من فروع المعرفة العلمية يعرف باسم " علم الإنتاجية "

- ادخل موضوع الإنتاجية كمادة منهجية مستقلة تدرس في الجامعات والمعاهد العلمية العالمية .

- تحويل قضية الإنتاجية الى قضية وطنية وبالتالي استئثارها باهتمامات وتعليقات وتحليلات رجال الاقتصاد والإرشاد والسياسة والاعمال .

- وقد أبرزت هذه المظاهر وأخرى غيرها الأهمية المتعاظمة والمكانة الفردية التي تحتلها قضية الإنتاجية في حياة واقتصاد جميع الأمم ، ولا غرابة في كل هذا الاهتمام الذي تحظى به الإنتاجية اذا ما عرفنا ان جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في عالمنا المعاصر مرتبطة ارتباطا وثيقا بزيادة الإنتاجية .

فإقامة الصناعة العصرية ، وتحديث الزراعة ، وتزويد الاقتصاد الوطني بالتجهيزات والآليات الحديثة ، ورفع المستوى المادي والثقافي والتقني للعاملين ، وتحسين ميزان المدفوعات ، وتسهيل العمل ، وتخفيض ساعاته ، وبناء المساكن ، والسيطرة على التضخم ، وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية و الترفيهية وإقامة بنية أساسية ... كل ذلك مرهون برفع الإنتاجية والوصول بها إلى المستويات الأعلى بصفة مضطردة

2 .

¹ - محمد عمر الطنوبي ، الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، مصر ، 1995 - ص 51 .
² - نفس المرجع السابق ، ص 51 .

- والدول النامية ومن بينها الجزائر لم يبق أمامها الا زيادة الإنتاجية في وحداتها الاقتصادية ، وذلك باختيار الفن الإنتاجي الملائم مع بيئتها و عاداتها ، ونظرا لكون الدول النامية ستختار تكنولوجيا سبق استعمالها من طرف الدول المتقدمة ، ولها بسبب نجاح وتنفيذ معروفة ، فانه على الدول النامية اعداد الفرد الذي سيكون المنظم والمحرك والساھر على تنفيذ (تطبيق) هذا الفن الإنتاجي ، سواء على الوحدات الإنتاجية القائمة او في مجال التوسع في استغلال الموارد التي لم تستغل بعد من طرف تلك الدول السائرة في طريق النمو .

ويمكن القول أن آثار زيادة الإنتاجية تنعكس على نطاق افراد المجتمع بالشكل التالي :¹

1-بالنسبة للعاملين : يقترن موضوع رفع الإنتاجية في جميع الأحوال بمبدأ هام لا يمكن تصور نجاحها دون الاخذ به ، ويتمثل هذا المبدأ في ضرورة حصول العاملين على نصيب عادل من النتائج المادية والمعنوية ، التي تحصلت عليها وحدهم الإنتاجية المختلفة ، والعنصر البشري بدون شك كان له بالغ الأثر في ذلك ، لهذا لا بد من وضع أنظمة مناسبة لحوافز المادية والمعنوية للعاملين إلى جانب خطة تطوير الإنتاجية ، اذا لا شك بأن هذه الحوافز ستكون دافع قوي للعاملين في عملية رفع الإنتاجية .

2-بالنسبة لاصحاب العمل والمستثمرين :

إن فائدة التي تعود على أصحاب المشاريع الإنتاجية (دول كانت ام شخصا) تمثل الزيادة في الربح او العائد الناتج عن زيادة قيمة المبيعات المحققة من زيادة الإنتاج و الارباح بدورها تعتبر قيما مضافة تؤدي الى زيادة الدخل القومي الذي يوزع بشكل وعادل في النظام الاشتراكي .

3-بالنسبة للمستهلكين : إن انخفاض الأسعار وتحسين مستوى الجودة بالنسبة للسلع و الخدمات نتيجة زيادة الإنتاجية تجعل من المستهلك المستفيد الأول في الحصول على منتجات اوفر واكثر تحقيقا لحاجاته ، في حالة ما اذا تم التوزيع العادل لحصيلة النتائج الحسنة المحصل عليها بسبب رفع مستوى الإنتاجية .

¹ - شريف شطبيبي ، إنتاجية العمل في القطاع الصناعي ، دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية بقسنطينة ، (1984،1980) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد الرقمي ، جامعة قسنطينية ، جوان ، 1991 ، ص 40 .

4- على الصعيد الوطني : إن أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني تعتبر واحدة من أهم محددات الإنتاج الوطني ، كما أن زيادة الإنتاجية في جميع الوحدات الاقتصادية يؤدي حتما إلى زيادة الدخل الوطني ، إلى جانب ذلك يترتب عن زيادة الإنتاجية زيادة معدلات الاستثمار و استغلال الموارد وتحسين المدفوعات ، نتيجة زيادة المقدرة على التصدير¹

المطلب الثاني : طرق قياس الإنتاجية

تختلف طرق قياس الإنتاجية من مستوى إلى مستوى آخر ، فالطريقة التي تكون مستعملة على مستوى المؤسسة قد لا يمكننا استعمالها على مستوى الاقتصاد ، الوطني ، كما أن طريقة قد لا تلقى إجماعاً من طرف الباحثين والمهتمين ، لذلك يجب أن نشير منذ البداية إلى أن كل الطرق المستعملة في الواقع هي معرضة للانتقاد من جوانب شتى .
ومن أهم الطرق المستعملة في القياس :

1- الطريقة الطبيعية :²

لحساب الإنتاجية على أساس هذه الطريقة ينبغي القيام بالعمليات التالية ،
- قياس الناتج (المخرجات) يعبر عن الناتج بوحدات قياس طبيعية كاللتر والكيلوغرام ، الطن
- ويشترط في حساب الناتج أن يكون الإنتاج متجانساً فلا يمكن جمع منتجات غير متجانسة إلا إذا اعتمدنا على قيمها .
ويقاس الناتج وفق هذه الطريقة بالعلاقة التالية :

$$Pg : \sum pi$$

أي مجموع لكميات المنتجة بالوحدات الطبيعية في كل مؤسسة اقتصادية ، ولغرض تقييم إنتاجية المؤسسة خلال فترات زمنية يفترض بقاء نفس شروط الإنتاج ثابتة خلال هذه الفترات وهذا حتى يكون التقييم فعال .

¹ - نفس المرجع السابق ، ص 41 .

² - وجيه عبد الرسول ، الإنتاجية مفهومها ، طرق قياسها ، دار الطليعة للطباعة والنشر بيروت 1983 ، ص 38-39 .

- قياس عنصر الإنتاج (العمل) تستعمل هذه الطريقة الطبيعية غالبا في قياس الإنتاجية الطبيعية للعمل ، وتستخدم في هذه الطريقة الواحدات الطبيعية لقياس العمل ، عامل الساعة ، عامل أسبوع الخ .

ويعبر عن قياس العمل بالعلاقة التالية :

$$T = \sum T_i$$

T: مقدرا العمل المبذول لإنتاج الكمية T

$\sum T_i$: مجموع مقدار العمل لإنتاج الكمية T_i

وبذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية وفق الطريقة الطبيعية بالعلاقة التالية :

الإنتاجية = كمية الناتج المتحقق PG

مقدار العمل المبذول T

لكن بالرغم من سهولة تطبيقها وفهمها إلا أنه يعاب عليها مايلي :

- لا يمكن تطبيقها على المؤسسات التي تنتج منتجات نصف مصنعة أو التي تتبع عدة منتجات

- لا يمكن قياس الإنتاجية الكلية

- لا تعطي أهمية للفروق الموجودة بين فئات العمل والمهارات المكتسبة لمختلف العمال .

2- الطريقة الطبيعية المعدلة: ¹

ظهرت هذه الطريقة لتجاوز عيوب الطريقة الأولى ، ولحساب الإنتاجية

وفق الطريقة الطبيعية المعدلة ينبغي القيام بما يلي :

- حساب الناتج ، حيث يتم حسابه بالاعتماد على معامل التكافؤ ويقاس وفق العلاقة التالية :

كمية الناتج الكلي : كمية الناتج من المنتج بالوحدات الطبيعية X معامل التكافؤ .

قياس عنصر الإنتاج (العمل) بالطريقة الطبيعية المعدلة :

في هذه الحالة ستواجهنا مشكلة الجمع ما بين فئات العمل المختلفة لذلك فمن الضروري

أن تجري تعديل عليها وذلك بترجييعها بمعامل تكافؤ و تحويلها الى فئة عمل قياسية وهكذا

يمكن تجاوز هذه المشكلة وفق الصيغة الرياضية التالية :

$$ع = \sum_{ن} ع س . م ت$$

¹ - مرجع سبق ذكره ، ص 40 .

حيث أن : ن : فئات العمل المختلفة م ت : معامل التكافؤ
ع : تمثل العمل الكلي المعدل ع س : تمثل فئة عمل معينة

يمكن قياس الإنتاجية بالطريقة الطبيعية المعدلة بعد قياس الناتج الكلي المعدل وقياس العمل الكلي المعدل خلال فترة معينة ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الإنتاجية} = \text{الناتج الكلي المعدل وفق الطريقة الطبيعية المعدلة}}{\text{العمل الكلي المعدل وفق الطريقة الطبيعية المعدلة}}$$

3- الطريقة النقدية :¹

يمكن تمييز نوعان من الطرق النقدية لقياس الإنتاجية

أ- طريقة الأسعار الثابتة :

في هذه الطريقة يتم حساب الناتج البسط اعتماد على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية المراد قياس لطور الإنتاجية ، ويعبر عن الإنتاجية بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الإنتاجية} = \text{مجموع الإنتاج من كل نوع السعر الثابت}}{\text{عدد العاملين (ساعات العمل)}}$$

ويعاب على هذه الطريقة مايلي :

- مشكلة اختيار أسعار المنتجات ، هناك عدة أسعار منها أسعار البيع بالجملة و أسعار الجزئة وأسعار التكلفة .

- تغيير في أسعار المنتجات من مدة إلى أخرى .

- أسعار الصرف لأن المنتجات تتبادل من دولة إلى أخرى .

ب- طريقة القيمة المضافة :

من خلال هذه الطريقة يمكننا حساب بالإنتاجية بقسمة القيمة المضافة على مجموع عوامل الإنتاج خلال فترة زمنية أو يعبر عنها بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الإنتاجية} = \text{القيمة المضافة}}$$

¹-مرجع سابق ، ص 41 .

مجموع عوامل الإنتاج

حيث أن :

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - مستلزمات الإنتاج

المطلب الثالث : مشاكل قياس الإنتاجية .

إن مسألة قياس وحساب الإنتاجية تعتبر مشكلة حقيقية ، لذلك لا يمكن الادعاء بأن قياسها يعتبر شيئاً نمطياً بمعنى نستخدم معادلة واحدة ونطبقها في جميع الحالات وعلى مستوى جميع المؤسسات ، وذلك راجع الى صعوبات عديدة من أهمها ¹:

- وجود عدة طرق في حسابها ، فأى تغيير في طريقة القياس يؤدي إلى تغيير في قيمها ، وبالتالي ينتج عن بروز تحليلات مختلفة .

- لا يمكن تطبيق الطريقة الطبيعية في حساب الناتج وذلك في حالة وجود

- لا تبرز الطريقة الطبيعية الفروقات الموجودة بين مهارات القوى العاملة في المؤسسة ، وذلك عند قياس عنصر العمل .

- لا توضع الطريقة الطبيعية أثر التقدم التكنولوجي، والتغيرات الجارية في طرق الإنتاج .

- عند تطبيق الطريقة الطبيعية المعدلة في حساب الإنتاجية تواجهنا مشكلات عديدة منها:

- لا تستطيع أن تعكس مستوى التطور والكفاءة الاقتصادية في المؤسسة

- مشكلة اختيار المعايير والمقاييس التي يتم بموجبها اعتبار المنتج قياسي، فتغير المعيار يؤدي إلى تغيير معاملات التكافؤ وبالتالي ظهور قيم جديدة للإنتاجية.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على الإنتاجية

يرى الدكتور : " محمد محروس " في كتابه (اقتصاديات الصناعة التصنيع)

أنه يوجد عدد من العوامل التي تؤثر على الإنتاجية ومن أهمها:²

1- الإدارة :

¹ - بن عنتر عبد الرحمان ، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائري ، 2004 ، ص 72 ، 78 .

² - محمد محروس إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 194 .

تعتبر الإدارة على قائمة العوامل المؤثرة في الإنتاجية فقد تتوافر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة ومع ذلك يحقق المصنع خسائر والإنتاجية متدهورة والروح المعنوية للعاملين هابطة ، ويرجع السبب في ذلك إلى الإدارة السيئة للمصنع .

2-التقييم التكنولوجي :

تميل إنتاجية العمل إلى الارتفاع في الاقتصاديات التي تأخذ بشكل مستمر بكل أسباب التطور التكنولوجي لا يعرف حدودا وأصبحت درجة التطور الصناعي كبيرة وسريعة ومن ثم فإن الدول الصناعية التي تمتلك الإمكانيات العلمية والتكنولوجية هي التي تتمتع بأعلى معدلات الإنتاجية .

3-كثافة رأس المال :

إن الأخذ المستمر بالتقدم التكنولوجي يتطلب استخدام رأس المال بصورة مكثفة ، وأن التطور التكنولوجي الحديث أكثر استخداما لرأس المال ، وذلك لأن هذا التطور يأتي من داخل البلاد الصناعية المتقدمة ، هذه البلاد تتميز بذرة اليد العاملة مع وفرة رؤوس الأموال ، ومن ثم جاء التطور التكنولوجي يعكس ذلك .

4-نوعية اليد العاملة :

من المعروف ان إنتاجية العامل الماهر اكثر ارتفاعا من إنتاجية العامل غير الماهر ، ويلاحظ أن المجتمعات الصناعية تتميز بوجود نسبة عالية من اليد الماهرة فيها ، ومن ثم لا تتدهش لوجود هذه المستويات العالية من الإنتاجية ، ويلاحظ ذلك بشكل واضح في اليابان وشمال أمريكا وغرب أوروبا ، أما في البلاد النامية فترتفع نسبة اليد العاملة غير الماهرة ومن ثم فإن ذلك يعتبر احد الأسباب الهامة الانخفاض إنتاجية اليد العاملة .

5-المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية

إن نجاح المجتمع في تحقيق مستوى مرتفع من التقدم الاقتصادي ومن ثم في مستوى الإنتاجية يتطلب توفير مؤسسات أو نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية متطورة ، فالعامل لا يعمل في فراغ ولكنه يعمل في اطار اقتصادي وسياسي واجتماعي معين ، فاذا كان هذا الاطار صالحا أو جيدا تم تحقيق التقدم المنشود ، أما لو كان هذا الاطار

مختلفا انعكس ذلك سلبيًا على كل شيء ، ومن ثم الارتفاع بالإنتاجية مرهون بالنجاح في تطوير المؤسسة ولأنظمة القائمة بشاغل الذي يساعد على تحقيق ذلك .¹
 أما الدكتور " علي السلمي " فقد صنف العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية النحو التالي :²

العوامل الداخلية للمنشأة :

إن الإنتاجية في المنشأة تتأثر بعدد من العوامل التي يمكن الإدارة التأثير فيها ، ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعية تلك العوامل ، وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل مع الأفراد باهتمام خاص بالعوامل البشرية نظرا لتأثيرها الطاغية على إنتاجية المنشأة .

أولا : العوامل المادية :

- أ - أنواع المنتجات
- تقييم المنتجات
- مستوى جودة المنتجات
- مواصفات الأداء للمنتجات
- مدى تمييز المنتجات بصفة خاصة
- أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات

ب - المعدات والتجهيزات الآلية

- تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات والتجهيزات الآلية في المنشأة وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي :
- حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات الموصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية ، وظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى .³
 - حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات ، بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها ولا تبقى طاقة عاطلة .

¹ - محمد محروس ، إسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 195 - 196 .

² - علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 ، 38 .

³ - نفس المرجع ، ص 38 .

ج- التكنولوجيا :

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وتترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج ، ولا شك أن التقدم التكنولوجي المشاريع يحقق غرضاً افضل الإنتاجية الأعلى .

العوامل الخارجية للمنشأة :

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تمتلك إدارة المنشأة تغييرها بقرار منفرد منها وتلك الظروف والمتغيرات انما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين :

1-الأسلوب الأول : انها توفر فرصاً وامكانيات تجعل الإنتاج ايسر واقل تكلفة ، مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة ، او توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محرك رخيصة ونظيفة .

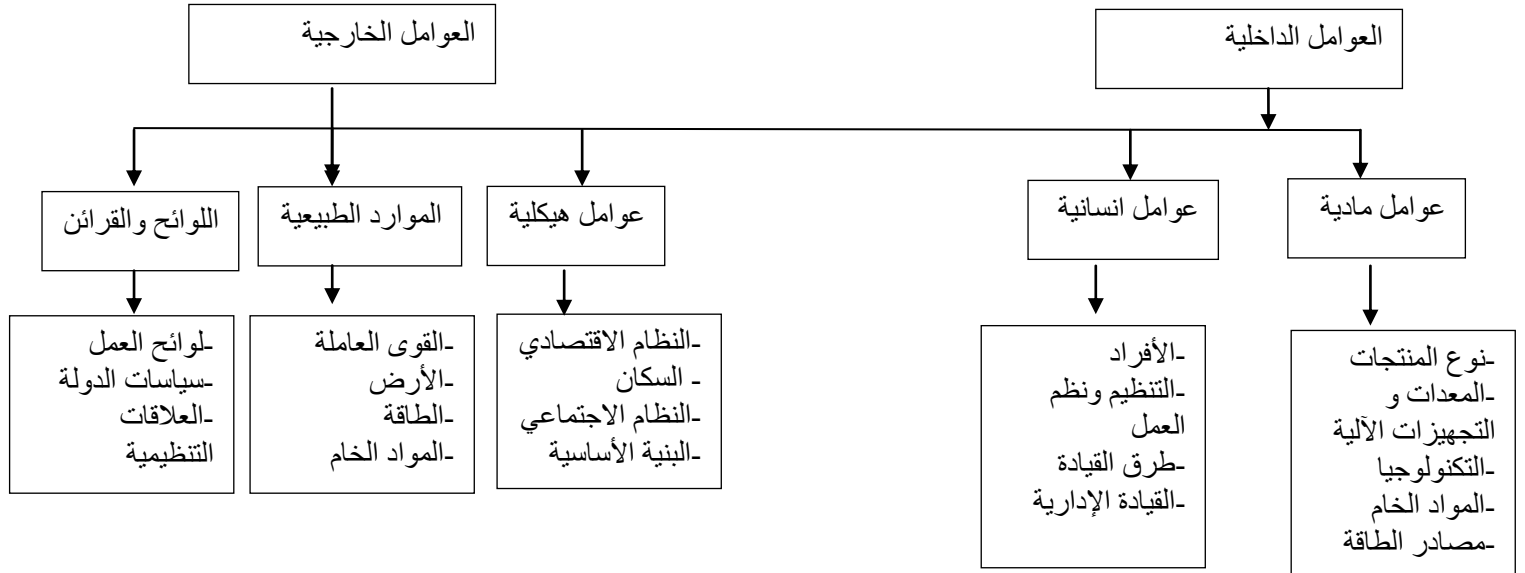
2-الأسلوب الثاني : انما تمثل عقبات أو معوقات او موانع تصعب العملية الإنتاجية او تمنعها كلية ومن ثم تجعلها اعلى تكلفة واقل عائد ولعل هذا يوضح اهم تلك العوامل .

- النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية
- النظم والأوضاع القانونية في البلاد .
- النظم والأوضاع السياسية في البلاد .
- الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة البلاد .
- الكثافة السكانية والتركيب النوعي للسكان .

ويعبر الشكل التالي نموذجاً يعبر عن أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الإنتاجية .

شكل رقم 10 : العوامل المحددة للإنتاجية للمنشأة

العوامل المحددة للإنتاجية في المنشأة .



خلاصة الفصل:

مهما اختلفت الآراء في شكلها حول تحديد مفهوم الإنتاجية فإنها من ناحية المضمون متقاربة ومتشابهة في اغلب الاطروحات، فالنقاش ينكب حول عناصر الإنتاج (المدخلات) والإنتاج (المخرجات) والزمن الذي تستغرقه العملية الإنتاجية، ولهذا نستنتج من خلال عرض السابق بأن الإنتاجية هي علاقة بين كمية الإنتاج من جهة وعناصر الإنتاج التي ساهمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية .

كما أن أهمية الإنتاجية تكمن في كونها مؤشر هام وفعال في تقييم الوحدات الإنتاجية لذلك يجب على كل دولة تريد تحقيق المزيد من النمو في دخلها القومي، وبالتالي تطوير تنميتها الاقتصادية ان تشهر على تنمية إنتاجية وحداتها الاقتصادية باستمرار .

المبحث الأول : مدخل تعريفي عن المؤسسة

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة المستضيفة

في هذا المبحث نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها، تنظيمها،... إلخ

أولا : تقديم شركة سونا طراك

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

**Société Nationale de Transport & Commercialisation des
Hydrocarbures (Sonatrach)**

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة: " إن سونا طراك هي الشركة الجزائرية للبحث، و التنقيب (إستغلال)، و النقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".¹

نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظرا للتطور الإقتصادي و التكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات

¹ : www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2005.

مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53 % في الجنوب ، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي و الذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأوروبية ومتوسطة في مجال المحروقات، وبالتالي الإستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث و التنقيب، و التي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الإقتصادية.

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي :

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي و العربي و العالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالميا، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام ، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

ثانيا: مهام شركة سوناطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية:

- التنقيب عن المحروقات و البحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتجزئتها وشحنها و استغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تمبيع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية؛

- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر و الخارج مع الشركات الجزائرية و الأجنبية؛ وإكتساب حقية الأسهم؛
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل؛
- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

التنظيم العام لسوناطراك

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هياكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية :

1. الأنشطة الأمامية (AMT)Amont: وهي التي تهتم بأنشطة البحث و التنقيب عن البترول .
2. أنشطة النقل بالأنابيب (TRC)Transport par canalisation: وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديريةية الصيانة بالأغواط DML.
3. الأنشطة الخلفية (AVL)Aval: يقع على عاتقها أنشطة التوزيع و تحضير المنتج.
4. أنشطة التسويق (Com)Commercialisation: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط

تتتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

(I) قسم الإستغلال: و الذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها

وهي :

■ منطقة النقل لحاسي الرمل RTH؛

■ منطقة النقل لعين أميناس RTI.

منطقة النقل بالغرب RTO؛

■ منطقة النقل للشرق RTE؛

■ منطقة النقل بالوسط RTC؛

(II) قسم الصيانة: ويضم كل من :

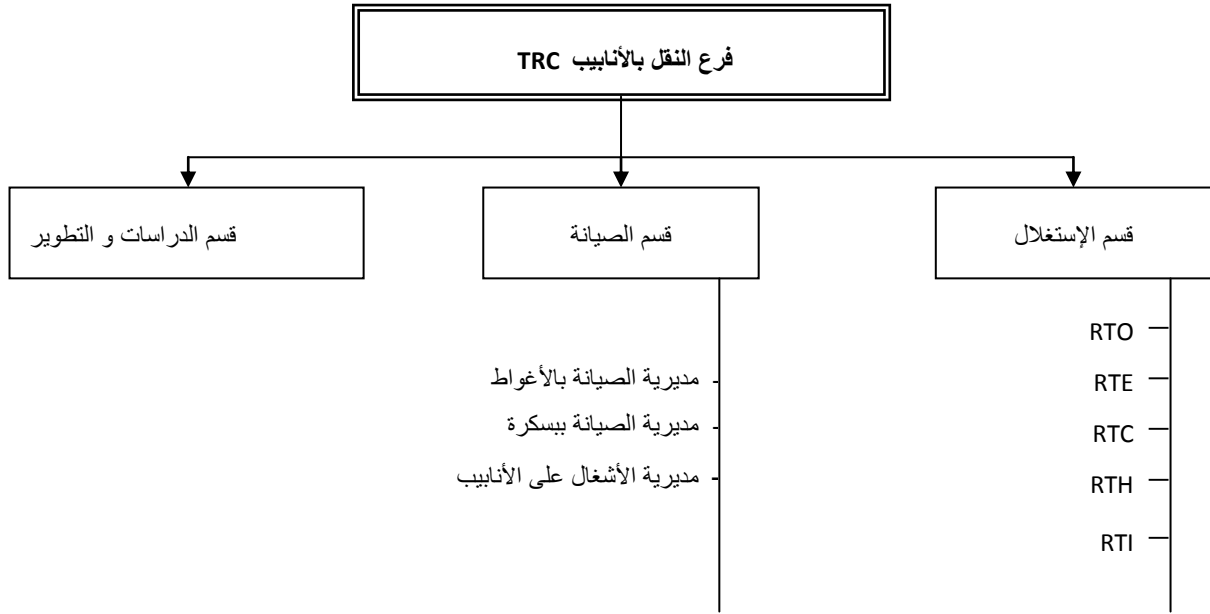
■ مديرية الصيانة بالأغواط؛

■ مديرية الصيانة ببسكرة؛

■ مديرية الأشغال على الأنابيب.

(III) قسم الدراسات و التطوير: و الذي يهتم بمتابعة أعمال و بحوث التطوير التي

تمس مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى. و الشكل التالي يلخص ما ذكرناه.



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

الشكل (IV / 14): يوضح تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوي محطات الضخ (SP1-SP6) ، ومحطات الضغط-SC5) (SC1) بالنسبة للبترول و الغاز الطبيعي على التوالي .

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 2018/06/30 حوالي 303 عامل موزعين كالتالي :

102 إطار، 135 عامل تحكم، 66 عامل تنفيذ. مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال التقنيون بعدد 206 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 113 عامل.

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية :

1. التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سوناطراك على المستويات التالية:

- المستوي الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات؛
- المستوي الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات؛
- المستوي الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.

2. الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، و التي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.

3. الصيانة الاستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة).

كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ:

- 4.تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات؛
- 5.وضع السياسات العامة و المتعلقة بالصيانة؛
- 6.المساعدة التقنية في الإنجاز و التطوير؛
- 7.القيام بعمليات الصيانة و الرقابة (المستوي1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم، مراقبة تقنية...إلخ؛
- 8.تطوير و تصميم قطع الغيار لسد الإحتياج؛
- 9.القيام بالعمليات الخاصة، و التي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.

تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني و الأفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديريات الأخرى.

المطلب الثالث: تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة الموالية). و في السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة و مختلف المصالح التي تتكون منها.

أولاً: الدوائر الإدارية

(1) دائرة المالية و المنازعات

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل المديرية، وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية . وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

1. مصلحة المنازعات : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية و مختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

- الإشراف على المناقصات و فتح العروض.
- تسيير الأمور القانونية و المتنازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة...إلخ

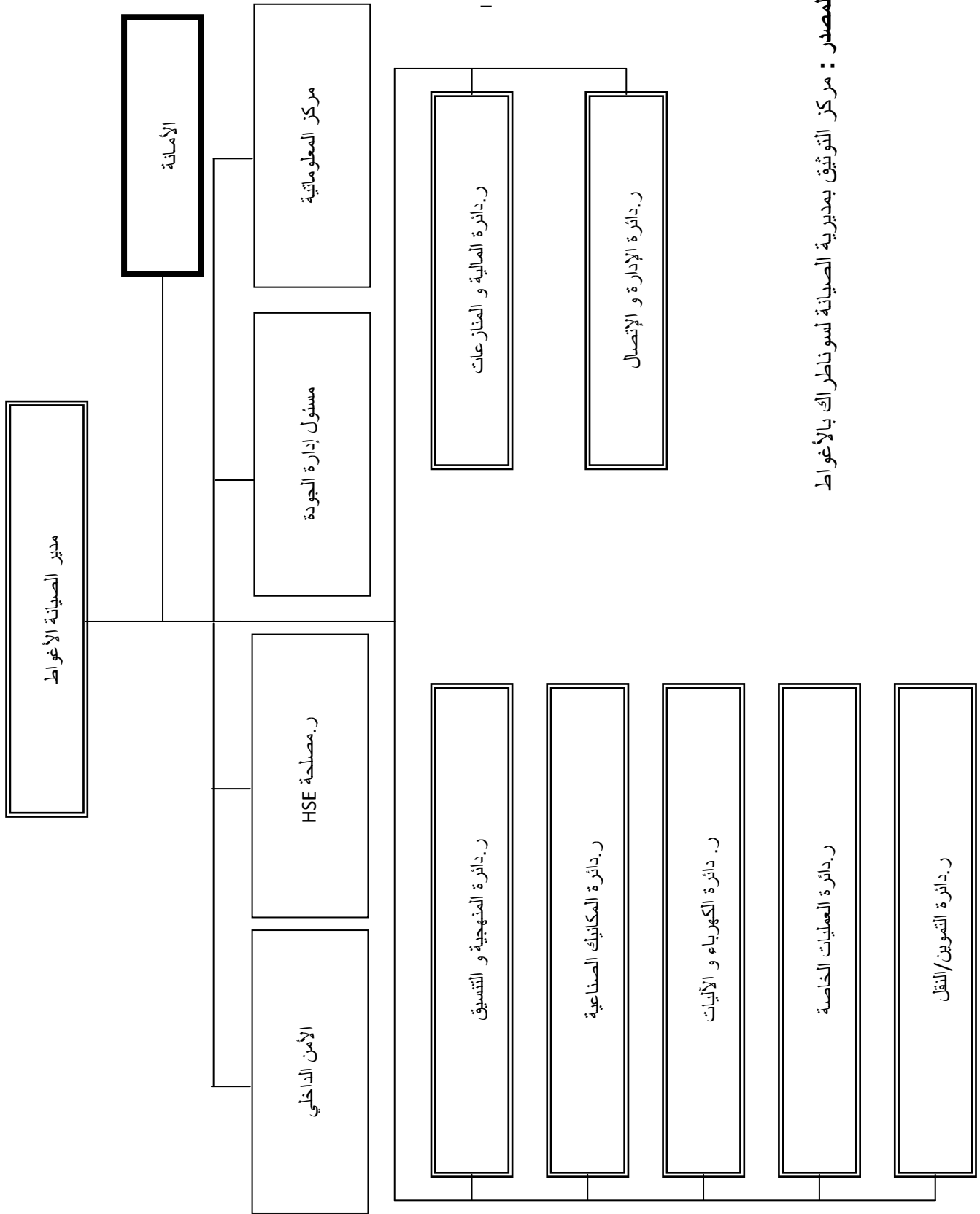
2. مصلحة الميزانية: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

- إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات .
 - القيام بأعمال المحاسبة التحليلية و تحليل التكاليف والأعباء.
3. مصلحة المحاسبة العامة : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية :

- قسم الإستثمار: يقوم هذا القسم بالإشراف و متابعة مختلف التحركات الحاصلة في الإستثمارات (صنف 02) من إقتناء، تنازل، تلف...إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير و حساب مختلف الإهلاكات و تقيدها.

- قسم المخزونات: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركات المخزون و تقيدها وفق القيود المحاسبية، وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.

-
- قسم الخزينة: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع و السداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال.
 - قسم التموين: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير مبلغ الدفع و فتراته.
 - قسم الفوترة: يهتم القسم بإعداد وتحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية(زبائن) أو إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.
 - قسم العمليات المختلفة: يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية و التي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.



المصدر : مركز التوثيق بمديرية الصيانة لسوناطراك بالأعواط

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولا : محور البيانات الشخصية

الجدول رقم 03: يهتم بدراسة جنس المبحوثين .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الجنس
59 %	17	ذكر
41 %	12	أنثى
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

يوضح الجدول أن المؤسسة تضم فئتين من الجنس الإناث و الذكور ، و يلاحظ أن 59 % من المبحوثين تمثل نسبة الذكور، بينما 41 % تشير إلى فئة الإناث ، و بمقارنة النسبتين يتضح أن جنس الذكور أكثر من الإناث ويرجع السبب في ذلك إلى نوع النشاط الممارس في المؤسسة ، مجال الدراسة

الجدول رقم 04: يعني بدراسة وضعية العمل أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
86 %	25	مرسم
14 %	4	في فترة تربص
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة المسيطرة هي 86% من قيمة 25 هم مرسمون ، أما نسبة التي تليها هي نسبة 14% من أصحاب الذين هم في فترة تربص بقيمة 04 ، وكل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبهته 100%.

الجدول رقم 05: يعني بدراسة المستوى التعليمي المبحوثين .

النسبة المئوية	التكرارات	التكرارات الفئات
00%	00	بدون شهادة
00%	00	ابتدائي
31%	9	ثانوي
69%	20	جامعي
00%	00	أخرى
100%	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال القيم الجدولية في الجدول الحالي الفئة الأكثر نسبة وهي 69% من قيمة 20 وهم العمال أصحاب شهادة الجامعية ، أما نسبة 31% هم أصحاب شهادة تعليم الثانوي بقيمة 09 ، ثم تليها هم أصحاب شهادة ابتدائي و بدون شهادة، كل هذا من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%.

التحليل السوسيوولوجي :

من خلال النتائج أعلاه نستنتج أن المؤسسة تستقطب الجامعيين بصفة كبيرة وتراهن فيه على العنصر البشري الذي يتقن العمل.

الجدول رقم 06: يعني بدراسة الفئات العمرية لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
42 %	12	أقل من 30 عاما
17 %	5	من 31 إلى 35
24 %	7	من 36 إلى 40
07 %	2	من 40 إلى 45
10 %	3	أكثر من 45
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أي نسبة 42% أعمارهم أقل من 30 عاما بقيمة 12 ، كما أن نسبة 24% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 40 عاما بقيمة 07 ، أما من يتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 35 عاما بنسبة 17% بقيمة 05 ، ثم تليها نسبة 10% من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 45 عاما بقيمة 03 من المجتمع ، أما

نسبة الاخيرة هي 07% تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 45 عاما بقيمة 02، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ نسبته 100% .

التحليل السوسيوولوجي :

من خلال النتائج أعلاه نستنتج أن المؤسسة تركز على تشغيل الشباب لما لهم من قدرة على الإنجاز، والقدرة، والسرعة العالية في العمل.

الجدول رقم 07: يعني بدراسة الخبرة المهنية للمبحوثين .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
59 %	17	أقل من 5 سنوات
21 %	6	من 06 إلى 10
10 %	3	من 11 إلى 15
3 %	1	من 16 إلى 20
7 %	2	أكثر من 20 سنة
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الخبرة المهنية القيمة المسيطرة هي نسبة 59 % بقيمة 17 خبرتهم اقل من 5 سنوات ، أما نسبة 21% بقيمة 06 خبرتهم من 06 إلى 10 سنوات ، وتليها نسبة 10% من قيمة 03 من المجتمع خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة ، ثم نسبة 07% بقيمة 02 خبرتهم أكثر من 20 سنة ، وأخيرا نسبة 03% خبرتهم من 16 إلى 20 سنة بقيمة 01 ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ نسبته 100 %.

التحليل السوسولوجي :

من خلال النتائج أعلاه نستنتج أن المؤسسة سعت لتشغيل الشباب الجامعيين الجدد وهذا ما يدل من خلال النسبة الكبيرة لعدم توفرهم للخبرة داخل المؤسسة .

الجدول رقم 08: يعني بدراسة الرتبة الوظيفية لأفراد للعينة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
24 %	7	رئيس مصلحة
76 %	22	مرؤوس
100%	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة غالبية هي 76% بقيمة 22 من المجتمع هم مرؤوسون ، وتليها نسبة 24% بقيمة 07 يمثلون رؤساء مصالح ، وكل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%.

التحليل السوسيولوجي :

مما لا شك أن نجاح أي منظمة يقوم في الأساس علي ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسسي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة ' وفي هذا الإطار نرى أن رؤساء المصلحة موزعة حسب احتياجات المؤسسة ولتسهيل الاتصال بينهم نجد كل رئيس مصلحة يرئس عدد من الموظفين (المرؤوسين).

المحور الثاني: بيانات تتعلق بتأثير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: إن كنت رئيس مصلحة وكنت مشرفا على فريق عمل ، كم عدد الأشخاص هم على إشرافك .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
10 %	1	شخص واحد
40 %	4	من 01 إلى 03
30 %	3	من 04 إلى 06
20 %	2	أكثر من 06
100 %	10	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% بقيمة 4 من رؤساء المصالح مشرفين على فريق العمل متكون من شخص إلى 03 أشخاص هي أعلى نسبة ، ثم تليها نسبة 30% بقيمة 3 من رؤساء مشرفين من 04 إلى 06 أشخاص ، ثم نسبة 20% بقيمة 2 هم رؤساء مشرفين على أكثر من 06 أشخاص ، أما بالنسبة إلى 10% بقيمة 1 هم رؤساء مشرفين على شخص داخل المؤسسة.

التحليل السوسولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن هناك تنظيم ديمقراطي داخل المؤسسة للموارد البشرية من حيث تقسيم الهيئات والمصالح و لكل من هاته الهيئات رئيس مصلحة يكون تحت هيئته عدد من الموظفين لضمان السير العام والحسن للمؤسسة كل حسب اختصاصه وفي مكانه المخصص له .

الجدول رقم 10: يبين كيف تقيم العلاقات داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	نوع التحفيز
31 %	9	جيدة
69 %	20	عادية
00 %	00	ضعيفة
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة المسيطرة هي 69% بقيمة 20 يقيمون العلاقات داخل المؤسسة عادية، ثم يليها على الترتيب نسبة 31% بقيمة 9 اختاروا جيدة ، ثم نجد نسبة 00% بقيمة 00 اختاروا ضعيفة كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبهته 100%

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن هناك علاقات عادية داخل المؤسسة و ترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، وزيادة كفايته الإنتاجية .

الجدول رقم 11: يبين ماهي الأشكال العلاقات الأكثر انتشارا دال المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات نوع التحفيز
69 %	20	تعاوني
14 %	4	تنافسي
7 %	2	صراعي
10 %	3	أخرى
100%	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الغالبة هي نسبة 69% بقيمة 20 من نوع التحفيز تعاوني ، ثم تليها نسبة 14% بقيمة 4 اختاروا تنافسي ، ثم نسبة 10% بقيمة 3 اختاروا نوع آخر ، ثم نجد نسبة 7% بقيمة 2 اختاروا صراعي ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%.

التحليل السوسولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن هناك علاقات تعاونية داخل المؤسسة وهذا مايدل على دور القيادة الإدارية التي تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين الموظفين.

الجدول رقم 12: يهتم بدراسة العلاقة بين المستوى التعليمي للمبحوثين ورؤية الشركة في تشجيع العلاقات الإنسانية .

المجموع	لا		نعم		الفئات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%31	9	%10	3	%20	6	ثانوي
%69	20	%25	7	% 45	13	جامعي
%100	29	%35	10	%65	19	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نرى نسبة 20 % من الذين لديهم مستوى ثانوي يرون أن المؤسسة تشجع العلاقات الإنسانية و 45 % من الجامعيين يرون أن المؤسسة تشجع العلاقات الإنسانية , بينما نجد فئة قليلة من الثانويين 10% والجامعيين 25% يرون أن المؤسسة لا تشجع العلاقات الإنسانية

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن هناك المؤسسة تشجع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

بحيث تعتبر العلاقات الإنسانية كشكل من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم، إذ الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها، فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي والاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم .

الجدول رقم 13: يهتم بدراسة العلاقة بين الخبرة المهنية و فرض الشخصية على الآخرين داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		فرض الشخصية الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%56	17	%41	12	%17	5	أقل من 5 سنوات
%21	6	%14	4	%07	2	من 06 إلى 10
%10	3	%07	2	%04	1	من 11 إلى 15
%4	1	%00	0	%04	1	من 16 إلى 20
7 %	2	%07	2	%00	0	أكثر من 20 سنة
%100	29	%69	20	%31	9	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نرى نسبة 21 % من الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات يرون أنهم لا يسعون إلى فرض شخصيتهم داخل المؤسسة و 17 % يرون أن أنهم يسعون إلى فرض شخصيتهم داخل المؤسسة, بينما نجد فئة قليلة يرون أن المؤسسة لا تشجع العلاقات الإنسانية .

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن موظفي المؤسسة لا يسعون الى فرض شخصيتهم داخل المؤسسة , لأنه غير مقبول داخل العمل الجماعي .

الجدول رقم 14: يهتم بدراسة العلاقة بين وضعية العامل و استعمال الوساطات خارج نطاق العمل مع المسؤولين .

المجموع		لا		نعم		الوساطات الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%86	25	%79	23	%07	2	مرسم
%14	4	%14	4	%00	00	في فترة تربص
%100	29	%93	27	%07	02	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نرى نسبة 79 % من المرسمين لا يستعملون الوساطة خارج نطاق العمل مع المسؤولين و 07 % يرون أن أنهم يستعملون الوساطة خارج نطاق العمل مع المسؤولين, بينما نجد فئة المتربصين لا يستعملون الوساطة خارج نطاق العمل مع المسؤولين.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن موظفي المؤسسة لا يستعملون الوساطة خارج نطاق العمل مع المسؤولين , لأنه غير مقبول داخل المؤسسة والوسط الداخلي للمؤسسة التي من شأنها اخلال النظام العام للمؤسسة وعرقلة نظام العمل والاتصال المؤسساتاتي .

الجدول رقم 15 يبين ماهي طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
59 %	17	إدارية
7 %	2	اجتماعية
10 %	3	انسانية
24 %	7	الكل معا
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 59% بقيمة 17 اختاروا إدارية ، ثم تليها نسبة 24% بقيمة 7 اختاروا الكل معا ، ثم نسبة 10% بقيمة 3 اختاروا انسانية ، وأخيرا نجد نسبة 7% بقيمة 2 يمثلون اجتماعية ، كل ذلك بلغ 29 نسبة 100%.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج طبيعة العلاقات داخل المؤسسة هي علاقات إدارية وان العلاقات الإنسانية في محيط العمل تتفق تماما مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع من حيث تغيير الاتجاهات والمشاركة والتعاون والإشراف الفعال ، ونجاح العمل الجماعي ، وكل هذه الأمور يجب ان تراعى في ميادين العمل وميادين تنمية المجتمع، والأسس المعلنة في العلاقات الإنسانية تتفق مع أسس الإدارة التربوية في مشاركة الأفراد في الأعمال المنوطة بهم .

الجدول رقم 16: يبين هل علاقاتك مع الزملاء تجعلك تتمسك بالعمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
93 %	27	نعم
7 %	2	لا
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة المسيطرة هي نسبة 93% بقيمة 27 يمثلون نعم ، اما نسبة 7% بقيمة 2 يمثلون لا ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج طبيعة العلاقات داخل المؤسسة تجعل الموظفين يتمسكون بالعمل داخل المؤسسة فالعلاقات الإنسانية هي وثائق متينة تربط الإنسان بأخيه الإنسان حيث يبادله تعاون بتعاون ، وتفهم بتفهم ، بعيدا عن قيود اللوائح .

الجدول رقم 17: يبين هل يسمح لك في بطاقة صلاحيتك بالتعامل بشكل اجتماعي و إنساني مع التجاوزات الادرية .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الفئات
66 %	19	نعم
34 %	10	لا
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة المسيطرة هي 66% بقيمة 19 اختاروا نعم، ثم تليها نسبة 34% بقيمة 10 اختاروا لا، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%

التحليل السوسيوولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن المؤسسة لديها لائحة داخلية يجري العمل على أساسها بالإضافة إلى المشاكل الأخلاقية ، حيث تحدد هذه اللائحة كل خطئ وطريقة ردعه وطريقة التعامل معه ، وهذا يضمن للموظف بأن لا يعامل حسب هوى مديره المباشر ، ويضمن للمدير عدم الطعن في عقوبته.

الجدول رقم 18 : يبين كيف للمؤسسة استقطاب طاقات عمالها .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات نوع التحفيز
59 %	17	الترقية
24 %	7	الحوافز
10 %	3	الدورات التكوينية
7 %	2	النفوذ
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

الجدول أعلاه يوضح أن النسبة المسيطرة هي نسبة 59% بقيمة 17 لدى الترقية ، ثم نجد نسبة 24% بقيمة 7 لدى الحوافز ، وتليها نسبة 10% بقيمة 3 لدى الدورات التكوينية ، واخيرا نجد نسبة 7% بقيمة 2 لدى النفوذ ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبته 100%.

التحليل السوسولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن المؤسسة تلجأ الى اعداد خطة متكاملة للترقية ، وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين ، يوضح فيها الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

وتتبع هذه الطريقة لشغل الوظائف الكتابية والإدارية , يمكن أن ترفع الروح المعنوية للأفراد.

الجدول رقم 19 : يبين هل تسعى دائما إلى إقامة علاقات شخصية مع الآخرين داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
56 %	17	نعم
41 %	12	لا
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

من الجدول نلاحظ أن النسبة المسيطرة هي نسبة 56% بقيمة 17 اختاروا نعم ، ونجد نسبة 41% بقيمة 12 اختاروا لا ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبته 100% .

التحليل السوسولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن موظفي المؤسسة يقيمون علاقات شخصية مع الآخرين داخل المؤسسة و ذلك لأهمية العلاقات الإنسانية في انها تضمن للعاملين في مجال الإدارة التربوية الرضا الوظيفي، وتدفعهم للعمل والأداء والإنتاج، والتقليل من الأساليب الروتينية التي تضفي على العمل الملل والرتابة. و تبعد الاضطرابات النفسية التي تحدث بين الزملاء بالعمل و تعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع.

وتمنح فرصاً للإنجاز والتقدم. و ترفع من الروح المعنوية للعاملين وبذلك تؤدي إلى تطور وتقدم الإدارة التربوية.

تابع :

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
41%	7	القرابة
23%	4	المصلحة
18%	3	الجهوية
18%	3	الطبقة الاجتماعية
100%	17	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان النسبة المسيطرة هي 41% بقيمة 7 لدى القرابة ، ثم نجد 23% بقيمة 4 لدى المصلحة ، وتليها نسبة 18% بقيمة 3 لدى الجوية، و أيضا الطبقة الاجتماعية نفس النسبة .

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن موظفي المؤسسة يقيمون علاقات شخصية مع الآخرين داخل المؤسسة على أساس القرابة نظرا لعدة عوامل لحسن الظن بالقرب ، و الصلح والعدل بينه و لمعرفة سابقة أخوية خارج الإدارة والمؤسسة .

المحور الثالث: بيانات تتعلق ببيئة العمل و تأثيرها على الإنتاجية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 20: يهتم بدراسة العلاقة بين تقييم العلاقات داخل المؤسسة مع وجود علاقات الإنسانية بين العاملين يؤدي إلى وجود دافعية أكثر لرفع الإنتاجية .

المجموع		لا		نعم		التكرارات الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%31	9	%00	00	%31	9	جيدة
%69	20	%07	2	%62	18	عادية
%00	00	%00	00	%00	00	ضعيفة
100%	29	%07	2	%93	27	المجموع

القراءة الإحصائية :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة 62 % من الذين يرون أن العلاقات هي عادية وأن هذه العلاقة تؤدي إلى الدافعية ورفع الإنتاج ، ثم نجد أن النسبة 31 % من الذين يرون أن العلاقات هي جيدة وأن هذه العلاقة تؤدي إلى الدافعية ورفع الإنتاج

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن العلاقات الجيدة والعادية تزيد من الدافعية والانتاج

أن لعلاقات العمل آثار واضحة وملموسة في تحسين كفاءة الأداء لدى العاملين، إذن كلما كانت العلاقة جيدة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة ثانية، انعكس ذلك إيجاباً على ارتفاع إنتاجيتهم

الجدول رقم 21: يهتم بدراسة العلاقة بين المستوى التعليمي مع تناسق العمل فيما يخص زيادة الإنتاجية و الأداء فالعمل.

المجموع		لا		نعم		التكرارات الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%31	9	%07	2	%24	7	ثانوي
%69	20	%00	0	%69	20	جامعي
% 100	29	%07	2	%93	27	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة 69 % من الجامعيين يرون العمل يؤدي الى التناسق وزيادة الإنتاج ، ثم نجد أن النسبة 31 % للثانويين الذين يرون العمل يؤدي الى التناسق وزيادة الإنتاج .

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن لذوي الكفاءات العليا والخريجين الجامعيين اتجاه ايجابي وفعال داخل المؤسسة بحيث أن عملهم داخل المؤسسة يوجد به تناسق في العمل وزيادة الإنتاج .

الجدول رقم 22: يهتم بدراسة العلاقات شخصية مع مناخ العمل داخل المؤسسة وتأثيره فالإنتاجية .

المجموع		لا		نعم		التكرارات الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%41	7	%14	4	%45	13	نعم
%23	4	%04	01	%38	11	لا
%100	17	%14	5	%83	24	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة 45 % من العينة يسعون إلى إقامة علاقات شخصية مع الآخرين وأن مناخ العمل يؤثر على الإنتاجية ، ثم نجد ان النسبة 38% يسعون إلى إقامة علاقات شخصية مع الآخرين وأن مناخ العمل يؤثر على الإنتاجية .

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج المناخ الاجتماعي لجماعة العمل ذو دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما يتضمنه من نواتج، كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها، مما يؤدي إلى زيادة كفايته الإنتاجية.

الجدول رقم 23 يبين أن العمل يؤدي إلى تناسق فيما يخص زيادة الإنتاجية والأداء في العمل .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
93 %	27	نعم
7 %	2	لا
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي نسبة 93% بقيمة 27 اختاروا نعم ، وتليها نسبة 7% بقيمة 2 اختاروا لا ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن المؤسسة وموظفيها يعتمدون على العوامل التنظيمية التي من شأنها زيادة درجة الاستمرارية في العمل وتحقيق التناسق والتوازن بين موظفيها وكذلك الاهتمام بيئة العمل .

الجدول رقم 24: يبين هل تعتقد أن الغياب و التأخر عن العمل يؤثر على تحقيق الإنتاجية داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الفئات
79 %	23	نعم
21 %	6	لا
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أعلى نسبة هي نسبة 79% بقيمة 23 اختاروا نعم ، ثم تليها نسبة 21% بقيمة 6 اختاروا لا ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبته 100%.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد الذي من المفترض أن يكون فيه موجودا ليؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج بدأ يأخذ حيزا مهما من الاهتمام وبخاصة بعد أن أصبح يشكل عائقا مضرا إلى حد كبير ولا بد من التعامل معه بشكل فعال، فهذا التغيب يؤدي إلى فقدان الكفاءة والفعالية فضلا عن تسببه في وضع ضغط كبير وغير ضروري على الزملاء في العمل، ناهيك عن أن الموظف المتغيب يصبح بمرور الوقت آلة تحضر لإثبات الحال بعدها يدخل المفهوم السلبي للموظف المنتج .

الجدول رقم 25 : يبين هل ترى من الضروري استفسار المسؤول عن عمك و احتياجاتك وتوجهك.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات	
		الفئات	
90 %	26	نعم	
10 %	3	لا	
100 %	29	المجموع	

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة المسيطرة هي نسبة 90% اختاروا نعم ، ثم تليها نسبة 10% بقيمة 3 اختاروا لا ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبته 100%.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أنه من الضروري الاهتمام بالموظف والتطلع لى حاجاته ورغباته وذلك أن الموظف الذي يشعر بالتقدير يكون وفيًا تجاه شركته. قم بتقدير وبمكافأة الأداء المتميز بصورة منتظمة. وضع مبادرات خاصة واستثنائية تحدد أفضل الموظفين وتقدرهم وتحفزهم وقم بتعزيز ولأهم وحافظ عليهم.

الجدول رقم 26 : يبين إن كنت راضي عن أدائك داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات	
		الفئات	
93 %	27	نعم	
7 %	2	لا	
100 %	29	المجموع	

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول ان أعلى نسبة هي نسبة 93% بقيمة 27 اختاروا نعم ، ونجد نسبة 7% بقيمة 2 اختاروا لا ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبته 100 %.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أنه أغلب الموظفين هم راضون عن أدائهم داخل المؤسسة

ان درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ما، هي مقياس نجاح تلك المؤسسة من فشلها، وذلك لما له من أثر فاعل على أداء الأفراد أعضاء تلك المؤسسة، مما ينعكس سلبا وإيجابا على جودة خدماتها، ولذلك نجد أن المؤسسات الناجحة تسعى الى التركيز على إرضاء مواردها البشرية وظيفيا

الجدول رقم 27 : يبين هل أن مناخ العمل داخل المؤسسة تؤثر في الإنتاجية لديك .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
83 %	24	نعم
17 %	5	لا
100 %	29	المجموع

القراء الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة المسيطرة هي نسبة 83% بقيمة 24 اختاروا نعم، وتليها نسبة 17% بقيمة 5 اختاروا لا، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%.

التحليل السوسيولوجي :

ان البيئة المؤثرة في العمل او في مرد ودية العمل تتمثل في عدة عوامل و لا يمكن اقتصارها على عامل واحد، وعلى سبيل المثال لا الحصر هناك الأريحية أثناء مزاولة العمل إذ لا يمكن لعامل أو موظف لا يحس بالراحة أثناء عمله أن يقدم الجودة في تنفيذ ما أحيط به.

الجدول رقم 28: يبين أن الصراع داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات / الفئات
31 %	9	يعطل العمل
10 %	3	حافز لزيادة الإنتاجية
59 %	17	محطم لفريق العمل
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة المسيطرة هي نسبة 59% بقيمة 17 لدى محطم لفريق العمل ، ثم تليها نسبة 31% بقيمة 9 يمثل الذين اختاروا يعطل العمل ، وأخيرا نجد نسبة 10% بقيمة 3 يمثلون حافز لزيادة الإنتاجية ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبته 100%.

التحليل السوسيولوجي :

ان الصراع داخل المؤسسة يحطم فريق العمل والصراع بين الأفراد ينشأ بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته، وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد يمكن رده إلى سببين أساسيين هما:
- عدم الاتفاق على السياسات والخطط العامة.

- المسائل العاطفية، مثل المشاعر السالبة من طرف لطرف آخر بسبب تضارب المصالح تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض.

الجدول رقم 29: يبين كيف تقيم المعاملات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
31 %	9	جيدة
62 %	18	متوسطة
7 %	2	سيئة
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المسيطرة هي نسبة 62% بقيمة 18 الذين اختاروا متوسطة ، وتليها نسبة 31% بقيمة 9 اختاروا جيدة ، وأخيرا نجد نسبة 7% بقيمة 2 اختاروا سيئة ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%.

التحليل السوسيولوجي :

من خلال النتائج المبينة أعلاه نستنتج أن للمؤسسة علاقات متوسطة.

الجدول رقم 30: يبين ماهي طبيعة الحوافز التي تتلقاها داخل المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		نوع التحفيز
48 %	14	الشكل المعنوي
24 %	7	المديح
11 %	3	المادي
17 %	5	الكل معا
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال القيم الجدولية في الجدول الحالي الفئة المسيطرة بلغت 48% لقيمة 14 لدى الشكل المعنوي ، لنجد على أكثر نسبة 24% لقيمة 07 يمثل الذين اختاروا المديح ، ثم نجد على الترتيب النسبة 17 % تقيمه 05 يميلون كل أنواع التحفيز، و أخيرا نجد النسبة 11% لقيمة 03 يمثل التحفيز المادي ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%.

التحليل السوسيولوجي :

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة؛ وذلك لأنّ الإنسان اجتماعيٌّ بفطرته وبطبعه.

الجدول رقم 31 : يبين أن الترقية داخل المؤسسة حافز لزيادة الإنتاجية .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الفئات
% 100	29	نعم
% 00	00	لا
% 100	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة المسيطرة هي نسبة 100% بقيمة 29 اختاروا نعم ، ونجد أن نسبة 00% تمثل لا ، كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبته 100%.

التحليل السوسيولوجي :

الترقية تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

الجدول رقم 32 : يبين وجود علاقات إنسانية بينكم كعاملين داخل المنظمة يؤدي الى وجود دافعية أكثر لرفع الإنتاجية .

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الفئات
93 %	27	نعم
7 %	2	لا
100 %	29	المجموع

القراءة الإحصائية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة المسيطرة هي نسبة 93% بقيمة 27 اختاروا نعم ، ونجد ان نسبة 7% بقيمة 2 اختاروا لا ،كل ذلك من المجتمع الكلي الذي بلغ 29 نسبه 100%.

التحليل السوسولوجي :

العلاقات الإنسانية مهمة جدا داخل المؤسسة بحث أنها تتمثل في الأساليب والوسائل السلوكية التي يمكن عن طريقها استثارة دافعية العاملين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج.

1- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

1-1- مناقشة نتائج المحور الأول بالفرضية الأولى :

1-1-1- الفرضية الأولى : للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الإنتاجية داخل

مديرية الصيانة لولاية الاغواط .

من خلال النتائج السابقة في المحور الأول و من خلال الجداول الإحصائية وتحليلها لهذه الفرضية بينت الدراسة أن العلاقات الإنسانية سادها الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل وتحسين التعامل داخل المؤسسة و هذا كله ينعكس بالإيجاب على المؤسسة و العمال .

وتعتبر العلاقات الإنسانية ضرورية حيث أصبحت تحتل مكانة هامة في المؤسسة ، فالعلاقات الإنسانية في العمل تتفق مع أسس و مبادئ أفراد ، وهذا ما استخلصناه أكثر من خلال الجدول 10،12،15، 19 حيث أن اغلب أفراد العينة إنهم يسعون إلى إقامة علاقات ، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة و الاطمئنان ، فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي و الاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم.

والعلاقات الإنسانية في محيط العمل تتفق تماما مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع من حيث تغيير الاتجاهات و المشاركة و التعاون و الإشراف الفعال .

فذلك يمكننا القول أن الفرضية تحققت نسبيا.

1-2-2 مناقشة نتائج المحور الثاني بالفرضية الثانية

1-2-1- الفرضية الثانية : لبيئة العمل دور كبير في تحسين وزيادة الإنتاجية لمديرية الصيانة لولاية الاغواط

من خلال عرض وتحليل الجداول يمكن الوصول الى بعض الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية :

ف نجد أن بيئة العمل داخل المؤسسة لها دور كبير في تحسين زيادة الإنتاجية في المؤسسة لأنها ذلك المجال الذي يحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة حية ،و ذلك من خلال الجدول رقم 21 ، 23 ، 24 ، 27 ، 30 ان العلاقات الجيدة و العادية تزيد من الدافعية و تحسين الإنتاجية والعلاقات العمل أثار واضحة و ملموسة في تحسين كفاءة الأداء لدى العاملين ، اذ كلما كانت العلاقة جيدة بينهم انعكس ذلك بالإيجاب على المؤسسة وعلى ارتفاع وتحسين إنتاجيتهم .

فوجود بيئة عمل نظيفة ووجود العلاقات الإنسانية جيدة ، سيؤدي بالضرورة إلى رفع من إنتاجية المؤسسة .

لذلك تحققت الفرضية نسبيا .

المبحث الثالث: النتائج

الاستنتاج العام للدراسة :

إن نجاح المؤسسة في ظل العلاقات الإنسانية يتوقف على مدى فعاليتها ، إذ تبين أن العلاقات الإنسانية أصبحت لها بعد في تنظيم المؤسسة أو ذلك من خلال تحقيق التفاعل و إنشاء روح التعاون داخل المؤسسة ، فتحقيق الإنتاجية يعني اندماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل مع تحقيق التعاون بينهم .

و بيئة العمل داخل المؤسسة لها دور كبير في تحسين زيادة الإنتاجية في المؤسسة لأنها ذلك المجال الذي يحدث فيه الإثارة و التفاعل .

و لذلك أصبحت العلاقات بمثابة المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة باعتبارها تعتمد على تفهم حاجات الفرد و الجماعة وتركز على إثارة العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية، بهدف الإنتاج والتنظيم في مناخ يسوده التفاهم و الثقة المتبادلة مما يساعدهم على تحقيق الإنتاجية فالمؤسسة .

الخاتمة :

انطلقت هذه الدراسة من هدف الرئيسي يتمحور حول العلاقات الإنسانية في المؤسسة الاقتصادية ، وكذلك تأثيرها على الإنتاجية داخل المؤسسة .
وتأسيسا على المعطيات والمعلومات التي جاءت في القسم النظري والبيانات التي جمعت من الميدان الدراسة ، المديرية الصيانة لولاية الاغواط أثبتت أن العلاقات الإنسانية تعمل فعلا على تأثير على الإنتاجية داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال المشاركة العمالية في عملية الاتصال داخل المؤسسة .
وتوفير الحوافز المعنوية لأفراد العاملين فتقوية العلاقات الإنسانية تستوجب اتباع بعض الأساليب تساهم في تقديم الجانب الإنساني بالعمل واقتراب المسافة بين الافراد ، يخلق جو من العمل يتسم بالتعاون والاحترام والتفاهم المتبادل فيشبع بتلك الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد .

وحتى تحقق المؤسسة الاقتصادية المزيد من التقدم والتطور عملت على تفعيل طاقاتها البشرية بتدعيم عمليات تطويرها وتنميتها ورفع من انتاجيتها في العمل ، وبذلك بذلت مجهودات لتحسين العلاقات الإنسانية لتجعل العمل يتسم بالإنسانية .

قائمة المراجع :

- (1) القرآن الكريم
- (2) السنة

الكتب :

- (1) أبروان ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة محمد خيرى وآخرون ، دار المعارف ، ط2 ، مصر 1968 .
- (2) إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، 1982.
- (3) أحمد إبراهيم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية ،الدار الوفاء ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 م .
- (4) احمد طرطار ، التشريد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 . .
- (5) أحمد ماهر ، اقتصاديات الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر .
- (6) -الجوهري عبد الهادي ، علم الاجتماع الادرة مفاهيم وقضايا ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1998 . .
- (7) بن عنتر عبد الرحمان ، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة الإنتاجية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائري ، 2004 .
- (8) بوخرسة بروبكر، مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية ، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري .
- (9) جبارة ، طية جبارة ، العلاقات الإنسانية بين النظرية والتطبيق ، دار الإصلاح للطبع والنشر الدمام : 1983 .
- (10) جلال إبراهيم العبد ، إدارة النتاج والعمليات (مدخل كمي) الدار الجامعية ، مصر 2002 ، .
- (11) جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- (12) الجوهري ، إسماعي حماد ، الصحاح تاج اللغة وصحاح التربية ، دار العلم للملايين ، القاهرة ، 1982 .
- (13) حسن الساعاتي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثالثة ، 1980 .
- (14) خالد حسين مصلح وآخرون ، في مناهج لبحث العلمي وأساليبه ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 ب .

- (15) د. احمد إبراهيم ، احمد ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية ، ط1 ، 2002 .
- (16) رواية حسن ، إدارة موارد بشرية ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، مصر 1999 .
- (17) سعاد نائف برنولي ، إدارة الاعمال الصغيرة ، دار وائل النشر : عمان الأردن ، 2005 .
- (18) ¹-سيد الهواري ، الإدارة والأصول العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976 ، 304 .
- (19) الشنواني ملاح ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية 1984 .
- (20) شوام بوشاحة ، مدخل في الاقتصاد العام، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط3 ، الجزء الأول ، الجزائر ، 2000 ..
- (21) صائب إبراهيم حواد ، الإنتاجية والحوافز والكلفة في القطاع الصناعي الاشتراكي ، بحث مقدم إلى مؤتمر إتحاد الإقتصاديين العراقيين ، نيسان 1983 .
- (22) صلاح الشنواني ، إدارة الإنتاج _ مدخل تاريخي ، التطور التكنولوجي ، مدخل إنشائي المنشأة الصناعية) مركز الإسكندرية للكتاب مصر ، 2000 ، ص 352 .
- (23) صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، 1976 ب ، ص 497 .
- (24) صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- (25) عادل جودة وغسان قلعاوي الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ، دار الفكر ، بيروت ، 1972 .
- (26) عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي ، القاهرة ، دار النهضة العربية 1963 .
- (27) عبد الزراق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 .
- (28) عبد الغفار حنفي وحسين القراز ، السلوك لتنظيمي وإدارة الافراد ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1996 .
- (29) علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتب غريب ، مصر ، 1991 .
- (30) علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 .
- (31) علي الشرقاوي ، المشتريات وإدارة المخازن ، الدار الجامعية ، بيروت 1995 .
- (32) علي عبد الرزاق حلبي وآخرون ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .
- (33) علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منشوري قسنطينة ، 2004 .
- (34) عمار بوحوش ومحمد محمود الذينبات ، مناهج البحث وطرق إعداد البحوث ، ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 .

- (35) عمار زيتوني ، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي ، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة ، العدد 09 ، مارس 2006 .
- (36) عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط2، 1993 .
- (37) عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط2 ، 1999 .
- (38) عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 .
- (39) فايز ألزغبي ، محمد عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، المستقبل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1997 .
- (40) فتح الله ولعلو ، الاقتصاد السياسي مدخل للدارسات الاقتصادية ، دار الحداثة للطباعة والنشر ، لبنان ، 1981 .
- (41) مادلين غزوايتز ، مناهج العلوم الاجتماعية ، كتاب الأول ، العلم والعلوم الاجتماعية ، المركز العربي ، دمشق ، 1993 . .
- (42) محمد أكرم العلواني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة 1 ، 2002 م
- (43) محمد بن عابد المشاوية الدوسري ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- (44) محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 1985 .
- (45) محمد شفيق ، البحث العلمي ، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998 .
- (46) محمد عمر الطنوبي ، الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي ، نشأة المعارف بالإسكندرية ، مصر ، 1995 .
- (47) محمد عمر الطنوبي ، الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، مصر ، 1995 .
- (48) محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1997 .
- (49) محمود الشكرجي ، إدارة المشاريع الصناعية ، الإدارة الصناعية ، ج2 ، مطابع دار الكتاب ، بيروت ، 1968 .
- (50) محمود سلمان عميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل . عمان ، 2005 .
- (51) مرسي محمد ، الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب القاهرة ، بط 2001 م .
- (52) مسعودة كنونة ، ملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض التقنيات البحث السوسولوجي ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منشوري ، قسنطينة ، 1999 .

- (53) نادر أبوشيحة ، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان الأردن ، 1982 .
- (54) نار محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية ، الرياض ، 1993 .
- (55) ناصر داددي عدوان ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، ط1 العامة ، الجزائر ، 1998 .
- (56) ناصر داددي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط2 ، الجزائر .
- (57) هاشم زكي محمود ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 1999 .
- (58) وجيه عبد الرسول ،الإنتاجية مفهومها ، طرق قياسها ، دار الطليعة للطباعة والنشر بيروت 1983 . .
- (59) وجيه عبد الرسول العلي ، الإنتاجية (مفهومها ، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها) ، دار الطليقة للطباعة والنشر ، ط1 ، بيروت ، 1983 .

الأطروحات الجامعية :

- (1) مراد مرمي ، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة chiali profiphast ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر ، 2009 – 2010 .
- (2) فؤاد اوشاش ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية ، دراسة حالة مؤسسة مليك milliech مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2010، 2011 .
- (3) دراسة فاطمة ارفيدة ، دور العلاقات الإنسانية بين المنتجين داخل المصنع الحديد والصلب في زيادة الإنتاجية ، جامعة 8 أكتوبر ، مصراتة ، ليبيا ، 2009 ، [http :www.oelssafo.com](http://www.oelssafo.com)
- (4) شريف شطبي ، إنتاجية العمل في القطاع الصناعي ، دراسة تطبيقية على مؤسسة الصناعات النسيجية القطنية بقسنطينة ، (1984،1980) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد الرقمي ، جامعة قسنطينية ، جوان ، 1991 . .
- (5) رحمون هلال ، المحاسبة التحليلية نظام المعلومات لتسيير مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نفود مالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .

- (6) إبراهيم بختي ، دور الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق ، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ، 2002 ، 2003 .
- (7) اوقارة عبد الحليم ، دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2005 .
- (8) ديب نوره ، التحفيز بودة نوميديا للحليب ومشتقاته ، رسالة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة قسنطينة .

المقالات:

- (1) الخير جمال، العلاقات الإنسانية، " مقالة 2008 <http://www.7llem.com>
- (2) سالم أكرم، الأداء ومدلولاته في المنظمة المعاصرة مقالة mail to : akram salem20@hotmail.com

الملتقى:

- (1) عبد الحميد برحومة ، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع ، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، ماي 2005 .

المراجع بالفرنسية :

- 1) karl marx le capital 1,op.cit,
- 2) duviskeith human **relationsbusiens** NVMcorayhillbook1972
- 3) jeanluc charron sabine sépari : **organiesation et gestion de l'entreprise** mamuelet applications 2 edition , duned , paris ,2001,
- 4) yes -frechérec liuiam : **organisation théorie et pratique duned** , paris , 1998 .
- 5) farouk bouyakoub : **l'entreprise et le financement bancaire** casbah edtiens 2000 .
- 6) affileb gentilleclés **grandes questions de l'économie** centenporiainc Edition l'ftu diant paris .2007.
- 7) trains identités **Nationals identité européenne visibilité internationale** , harmattan paris ,2004 .
- 8) HUCHIDF, **gouvernance coopération et stratégie des firmes chinises** harmattan paris 2005.

- 9) KOF CHLIENF , **capitalisme et socialisme** , versum .socialisme non collectuiste , librairie .de medicis .1953.
- 10) BENSALIM , HOLLARDM ,**ELOUFIN économie de organisations** , tendances actuelles ,ouvrage collectif harmattan ,paris 2007 .
- 11) BELBOISO pour un communisme libéral Project de démocratie économique HARMATTAN PARIS 2005 .
- 12) SALLEH MOHAD RDZI **8 al emprirical assessment of bousines strategy and structure : relationshp of 3 – star hgtels in m.alaysia** TEAMD journal of hospitality and tourism faculty of hotel and tourism management , universtie teknologi mara ,Malaysia vof 04, Issue 01, December 2007 .
- 13) graham MANUILLE, **organising and enabling** strategic management , school of management , university of southampstesn southampton , u.k janary 2012 available at : url : [http// www.southampstesn southampton .uk](http://www.southampstesn.southampton.ac.uk) accessdo, .04/04/2019 .
- 14) malek MERHOUN **theorie de lafirme et structures de marché** , cours presente aux etudiants de premiere anneé magistere en scionce commercialel et financiers , ecole superieur de commerce a lger Algérie .
- 15) sasthesm PH ONKAEW **strategy strecutre relationship : in post studio forinevation adoption intergration of structural contingency and resource dependence perspectives** AB AC journal , ass umption university of ihailand vol 21,no.01 , January April 2001,
- 16) DD.SCOOHMANCH et M.RO.GER ,**modèles doeganisation , accompagner le mutatiens de l’entreprise** , edition village mondial persen edition , France ,2002
- 17) ¹-jeam piere schmitt , manuel l d’organisatien , **de l’entreprise presses universitaires de France** , 2em édition , grance ,1996.
- 18) r.hall organisation : **structure and process** new jersey Prentice hall ,1972 .
- 19) roger nuchielli ,**létude des postes de travail les etudiens e.s.f entreprise noctere** ,d’éttion . libreaire technique , uene edtion ,1979
- 20) jaque roger – machart , **reussir mes PME** .nuned ,1991.