



جامعة افريقيا العالمية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الادارية
قسم إدارة أعمال



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
بغنوان:

فاعلية بيئة العمل في رفع الكفاءة الإنتاجية

دراسة حالة: (مجموعة جياذ الصناعية للسيارات)
في الفترة من 2016- 2018م

إشراف:
د. أسامة عبدالكريم محمد

إعداد الطالب:
عبدالرحمن سليمان محمد صالح

الخرطوم
1440هـ - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال تعالى:

(إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُكُكِ
الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ
مَاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ
الرِّيَّاحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لآيَاتٍ لِقَوْمٍ
يَعْقِلُونَ)

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية: 164

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى

(الوالدة العزيزة)

وإلى الذي علمني أن الشمع لا يحترق ليذوب بل يتوهج لكي يضيء للآخرين هو رمز الحب

المتدفق دوماً والعطاء

(الوالد الغالي)

إلى من وقفت معي عند أوقات اللين والشدة قام ابنائي

(زوجتي العزيزة)

إلى من ساهموا معي ورفعوا أكتفهم بالدعاء لي

(أخواني الأفاضل)

إلى الذين علموني أن الحياة هي البذل والعطاء وأن الينبوع الثري لا يملك سوى أن

يفيض . . وإلى كل من علمني حرفاً في قاموس الحياة ودرب الكفاح

(زملائي)

لكم جميعاً أهدي هذا الجهد حتماً أن ينال رضاكم

الشكر والتقدير

إلي الخالق الذي خلق كل شئ فقدره تقديراً ثم الشكر إلى واحة العلم والمعرفة

جامعة افريقيا العالمية

إلى كل العاملين بكلية العلوم الادارية وعمادة الدراسات العليا واسرة المكتبة المركزية إلى كل من استظل تحت مظلة التعليم معلماً ومتعلماً ومحباً للعلم وطالباً للعلم.

إلى من علمني كيف أمسك القلم وأخط ألف باء العربية بعد الحمد لله والثناء عليه وفاء وإعترافاً بالمعروف بأهله أتقدم بخالص الشكر وعظيم الشكر الجزيل الذي لا يعبر عنه قلم ولا يكمل بالقول.

وشكر خاص إلى الدكتور/ أسامة عبدالكريم محمد

أطال الله عمره وجعله بحراً ينهل منه العارفين

الذي بتوجيهاته .. إكتمل هذا البحث

فله منا جزيل التجلة والتقدير

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على عناصر البيئة الداخلية السائدة في المؤسسة وإلى التعرف على أهم العناصر المؤثرة في الأداء كما يهدف أيضاً إلى تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المؤسسة وجميع الإدارات العاملة في هذا المجال على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين، كما تتمثل مشكلة البحث في أن معظم المؤسسات لا تهتم كثيراً بعوامل البيئة الداخلية والتي تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين مما ينعكس على الكفاءة الإنتاجية لهذه المؤسسات، وتأتي أهمية هذا البحث من خلال توضيح أنه لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة التي تعمل بها فالمؤسسة تحصل على مدخلاتها من البيئة وتقديم مخرجاتها إلى هذه البيئة، أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، كما قامت هذه الدراسة إلى اختبار عدد من الفروض من أهمها بيئة العمل الداخلية تؤثر على كفاءة الإنتاج في المؤسسة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية، الاهتمام بعناصر بيئة العمل الداخلية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها يساعد تقسيم العمل في المنشأة على تحقيق أهدافها، توفر بيئة العمل بالمنشأة مناخ ملائم للعاملين مما يؤثر على الكفاءة، تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل الداخلية كما خرج البحث بعدد من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بمبدأ تقسيم العمل وتنفيذه داخل الشركة وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه في تحقيق أهداف الشركة، الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة وذلك لأهمية تأثيرها الإيجابي على رفع الكفاءة، أهمية الوضع في الاعتبار بتطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك للاستفادة القصوى من مؤهلات كل موظف مع متطلبات الوظيفة المحددة، وقد اشتمل البحث على أربعة فصول وخاتمة والنتائج والتوصيات.

Abstract

The aim of this research is to shed light on the elements of the internal environment prevailing in the institution and to identify the most important elements affecting performance. It also aims to provide suggestions and recommendations that help the management of the institution and all departments working in this field to improve and improve the performance of the employees. Most institutions do not care much about the internal environment factors, which have a great impact on the performance of workers, which is reflected on the productive efficiency of these institutions, and the importance of this research by explaining that no institution can work independently of the environment surrounding the institution gets a smoker The study followed a descriptive analytical approach and a case study methodology. The study also examined a number of hypotheses, the most important of which are the internal work environment that affects the efficiency of production in the organization, the management of human resources in the institution affects the development and improvement of the work environment The research has led to a number of results, the most important of which is helping the division of labor in the establishment to achieve its objectives. The work environment in the establishment provides an environment conducive to the employees, which affects efficiency. The importance of the role in achieving the objectives of the company, the importance of providing an appropriate working environment and the importance of its positive impact on raising efficiency, the importance of the situation in the application of the principle of men's status In order to make the most of the qualifications of each employee with the requirements of the specific job. The research included four chapters, conclusion, conclusions and recommendations.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص البحث
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
الفصل الأول	
اساسيات البحث والدراسات السابقة	
2	المبحث الأول: أساسيات البحث
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني	
بيئة العمل	
15	المبحث الأول: مفهوم وعناصر بيئة العمل
25	المبحث الثاني: الأبعاد المؤثرة في بيئة العمل
30	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي
الفصل الثالث	
الكفاءة الانتاجية	
45	المبحث الأول: مفاهيم وتعريف الكفاءة الانتاجية
57	المبحث الثاني: تحسين الكفاءة الإنتاجية
62	المبحث الثالث: أثر بيئة العمل على الكفاءة الإنتاجية
الفصل الرابع	
الدراسة الميدانية	
76	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن شركة جياذ لتصنيع السيارات
85	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
94	المبحث الثالث: اختبار فروض البحث
الخاتمة	
104	النتائج
104	التوصيات
106	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
86	قيمة معامل ألف كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان	1/4
87	أوزان مقياس ليكارت الخماسي	2/4
87	المتوسط المرجح	3/4
89	النوع	4/4
90	العمر	5/4
91	المستوى التعليمي	6/4
92	عدد سنوات الخبرة	7/4
93	المسمى الوظيفي	8/4
94	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول	9/ 4
95	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاهلفقرات المحور الأول	10/4
96	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول	11/4
97	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني	12/4
98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاهلفقرات المحور الثاني	13/4
99	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني	14/4
100	التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث	15/4
101	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية	16/4
102	الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالثة	17/4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	سلم الحاجات ماسلو	1/2
49	العوامل المحددة للكفاءة الانتاجية	1/3
51	بعض انواع التكنولوجيا الجديدة	2/3
59	الخطوات التسع لاستراتيجية تحسين الكفاءة	3/3
89	النوع	1/4
90	العمر	2/4
91	المستوي التعليمي	3/4
92	الخبرة	4/4
93	المسمي الوظيفي	5/4

الفصل الأول

اساسيات البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : اساسيات البحث

المبحث الثاني :الدراسات السابقة

الفصل الاول

اساسيات البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول: اساسيات البحث

مقدمة

تعني كلمة "البيئة الداخلية في الاصطلاح مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض.

تمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها دافعاً قوياً ومحفزاً للعاملين، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تحسين الاداء للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد مما يؤثر على أدائهم .

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية دوراً هاماً وحيوياً في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة ، لان نشاط و كفاءة أداء العاملين في تقديم تلك

الخدمات يزداد بازدياد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة، فان قياس مستوى الالتزام التنظيمي وتطوير العناصر الداخلية التي تؤثر على هذا الالتزام مهمة في تحسين أداء العاملين حتى تستمر وتتقدم في لعب دورها الاجتماعي وتأدية رسالتها الوطنية. لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لقياس أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث من أن معظم المؤسسات لا تهتم كثيراً بعوامل البيئة الداخلية والتي تؤثر تأثيراً بالغاً على أداء العاملين مما ينعكس على الكفاءة الإنتاجية لهذه المؤسسات سواء كان هذا التأثير بالسلب أو الايجاب ولا تدرك المؤسسة أنها جزء لا يتجزأ ولا ينفصل عن هذه البيئة، حيث تم صياغة مشكلة الدراسة في سؤال جوهري:

كيف تؤثر بيئة العمل الداخلية في المؤسسة على الكفاءة الإنتاجية؟
ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

1. إلي أي مدي تؤثر بيئة العمل الداخلية علي كفاءة الإنتاج في المؤسسة؟
2. ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في تحسين بيئة العمل الداخلية؟

3. الي اي مدي يؤثر عنصر الرضا الوظيفي علي كفاءة الإنتاج في المؤسسة؟

أهمية البحث:

لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة التي تعمل بها فالمؤسسة تحصل على مدخلاتها من البيئة وتقدم مخرجاتها من هذه البيئة واحياناً نرى أن البيئة تشكل تهديداً على نجاح مشاريع المؤسسة واحياناً قد تقدم فرص ذهبية لنجاح وتطوير المؤسسة ومن هنا تأتي أهمية دراستي لموضوع البيئة الداخلية ومدى تأثيرها على الأداء لدى العاملين, بالاضافة الي تقديم دراسة منهجية مكتملة لافادة الدارسين.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

1. إلقاء الضوء على عناصر البيئة الداخلية السائدة في المؤسسة.
2. التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.
3. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر البيئة الداخلية التي سيتم دراستها ومستوى الأداء الوظيفي.
4. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المؤسسة وجميع الإدارات العاملة في هذا المجال على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين.

فروض البحث:

يسعى هذا البحث لاختبار الفروض التالية:

1. بيئة العمل الداخلية تؤثر علي كفاءة الإنتاج في المؤسسة.
2. ادارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية
3. الاهتمام بعناصر بيئة العمل الداخلية يؤدي الي تحقيق أهداف المؤسسة.

منهج البحث:

المنهج المتبع في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة.

حدود البحث:

الحدود المكانية: شركة جيااد لصناعة السيارات المحدودة الخرطوم

الحدود الزمانية: في الفترة من 2016م إلى 2018م

الحدود البشرية: العاملين بشركة جيااد لصناعة السيارات

أدوات جمع البيانات:

مصادر أولية: وتتمثل في المقابلة والاستبيان.

مصادر ثانوية: وتشمل الكتب والمراجع والنشرات والدوريات والأوراق غير المنشورة والمجلات والصحف.

هيكل البحث

يتكون هذا البحث من اربعة فصول، الفصل الأول اساسيات البحث، والدراسات السابقة، الفصل الثاني بيئة العمل، المبحث الأول مفهوم وعناصر بيئة العمل، المبحث الثاني العناصر المؤثرة في بيئة العمل، المبحث الثالث الرضا الوظيفي "الفصل الثالث الكفاءة الإنتاجية المبحث الأول مفاهيم وتعريف المبحث الثاني تحسين الكفاءة الانتاجية، المبحث الثالث أثر بيئة العمل على الكفاءة الإنتاجية، الفصل الرابع الدراسة التطبيقية المبحث الأول نبذة تعريفية عن شركة جيااد الصناعية، المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة الميدانية المبحث الثالث اختبار فروض البحث، واخيراً الخاتمة وتشمل النتائج والتوصيات النتائج، التوصيات بالاضافة الي قائمة المراجع و قائمة الملاحق.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1/ دراسة القحطاني (2001م)⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وواقع بيئة العمل الداخلية، مع تحديد لأثر بعض متغيرات بيئة العمل الداخلية (أسلوب الإشراف، الحوافز، صراع الدور، غموض الدور)، وهدفت إلى تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية (العمر، والرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) على الولاء التنظيمي للضباط العاملين في حرس الحدود بالمنطقة الشرقية. اتبع الحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة" وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى النتائج التالية، وجود ولاء تنظيمي عالي لدى أفراد العينة، هناك أسلوب إشراف يعكس اتجاه متوازنا بيئة العمل الداخلية بالقطاعات التي يعمل بها أفراد مجتمع الدراسة تبعا لإمكانات وقدرات المرؤوسين، وان غالبية أفراد المجتمع يمارسون الأسلوب الإشرافي المتوازن ، وجود حوافز مرتفعة في بيئة العمل الداخلية وبالتالي فان هناك بيئة عمل داخلية مشجعة نوعا ما، انخفاض صراع الدور نوعا ما، مع وضوحه بدرجة مرتفعة نسبيا. تمثلت توصيات البحث بالاهتمام ببيئة العمل الداخلية ومتغيراتها والاستمرار في اسلوب العمل الاداري المتبع.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تتحصر أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية في أن كل منهما اتبع المهج التحليلي ومنهج دراسة الحالية وأن كلاهما أهتم بالولاء التنظيمي كأداة أساسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وأسلوب الحوافز كأداة لرفع الروح المعنوية للعاملين، وتتمثل اوجه الاختلاف في أن الدراسة السابقة أخذت في الاعتبار أن الإشراف هو أساس رفع الكفاءة عكس الدراسة الحالية التي ترى أن عملية رفع الكفاءة تعتبر سلسلة من العمليات الإدارية المتكاملة.

1- محمد علي مانع القحطاني "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية)" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. (2002).

2/ دراسة عبدالله محمد الشمالي (2002م)⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي: التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة والتعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة، علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة، التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة.

وتمثلت فرضيات البحث في هل هنالك علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية، هل هنالك علاقة بين الالتزام التنظيمي وقوانين العمل بجهاز قوات الامن، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، ان مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبياً، وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أن قوات الأمن الخاصة تنقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال، هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي لضباط في قوات الأمن الخاصة، وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي انه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي، توجد جماعة عمل جيدة في قوت الأمن الخاصة وان هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط، ان مراعاة الأنظمة وهي إحدى متغيرات الصيغة الرسمية لها تأثير عالي على الالتزام التنظيمي، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية. توصل البحث الى عدد من توصيات منها الاهتمام بالجانب الاداري ومراقبة اداء العاملين والضباط في قوات الامن الخاصة.

1 عبدالله محمد الشمالي "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2002).

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

يتجلى من ناحية مشكلة البحث أن معظم المؤسسات لا تهتم ببيئة العمل الداخلية مما ينعكس على الكفاءة الإنتاجية سواء أن كان تأثير سلبي أو إيجابي. أوجه الشبه من حيث الفروض في البحث أن الدراسة السابقة تتمثل في السؤال أن هنالك علاقة بين عنصر الرضا الوظيفي وكفاءة الإنتاج في المؤسسة، حيث توصلت الدراسة السابقة إلى أن هنالك علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية.

أما أوجه الاختلاف تتمثل في أهملت جانب البيئة الداخلية للمؤسسة في رفع الروح المعنوية، عكس الدراسة الحالية التي ترى أن البيئة الداخلية هي العملية الأساسية لرفع الكفاءة.

3/ دراسة ناصر محمد إبراهيم، 2004.⁽¹⁾

هدفت الدراسة للتعرف إلى توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من المحاور التالية (الاتصالات، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحاور (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية)، وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، بينما كانت التوجهات إيجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم

1 ناصر محمد إبراهيم "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة،

قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

وجود تأثير دال إحصائياً على توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخدمة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تمثلت أوجه الشبه من حيث الأهداف أن الدراسة السابقة اهتمت بالتعرف على المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم العناصر المؤثرة في الأداء التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة، وتتمثل نقاط الاختلاف في أن الدراسة الحالية اهتمت بفاعلية بيئة العمل في رفع الكفاءة وأن الدراسة السابقة اهتمت بالتغيرات الديمغرافية على أبعاد المناخ التنظيمي ونظم إجراءات العمل.

4/ دراسة التهامي خلف الله، 2005م. (١)

تتلخص مشكلة البحث في الحوافز في الخدمة العامة في السودان والتي أصبحت أحد مصادر دخل العامل، ولكنها تحتاج إلي تعامل علمي دقيق، يضمن تحقيق الفائدة القصوى التي من أجلها أوجد مركز البحوث والمعامل البيطرية المركزية، كأحد الوحدات الحكومية التي تتعامل مع موضوع الحوافز بمنهج غير علمي يعتمد على الأثر والعرف. ثم إن الحوافز تدفع بشكل متقطع ولا تتناسب مع الجهد المبذول للعاملين.

ففي ظل ارتفاع الأسعار وعدم مواكبة زيادة المرتبات لهذا الارتفاع في الأسعار أصبح النظر لموضوع الحوافز على انه زراع مساعد للرواتب. إذن لابد من التعامل معه لأهميته للعامل أو الموظف ووضع منهج علمي يضمن للمركز حقه في زيادة الإنتاج ويضمن للعامل الحياة الكريمة. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

التهامي خلف الله الحوافز في الخدمة العامة وأثرها في العملية الإنتاجية، دراسة تطبيقية على مركز المعامل والبحوث البيطرية في الفترة من 2000-2004م، مقدمة

لكلية الدراسات العليا جامعة الخرطوم للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة دراسة غير منشورة، 2005م.

1. هل شروط الخدمة وهياكل المرتبات المطبقة حالياً بمركز المعامل والبحوث البيطرية تشبع حاجات وطموحات العاملين؟
 2. هل الحوافز التي تدفع للعاملين مجزية مادياً ومعنوياً؟
 3. هل الحوافز الممنوحة تمنح في أوقات مناسبة وما مدى استمراريته؟.
- تمثلت أهداف الدراسة في الآتي:

توضح هذه الدراسة مدى ملائمة الحوافز والمزايا لحفز العاملين واستنهاض هممهم للعمل، ثم التعرف على الحوافز بشقيها المادي والمعنوي والجماعي منها والفردي.

أيضاً تهدف هذه الدراسة إلي معرفة مدى تأثير الحوافز كعامل مساعد رئيسي في أداء الوظيفة العامة، وتحديدًا في مركز البحوث والمعامل البيطرية المركزية كوحدة منوط بها العمل البحثي وكذلك إنتاج الأمصال واللقاحات في مجال الثروة الحيوانية.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تمثل نقاط الشبه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في أن كل منهما اهتم برفع الكفاءة في العمل من خلال التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة على الأداء، وقد أظهرت الدراسة السابقة أن الحوافز هي أساس رفع الكفاءة من خلال أنها الوسيلة الأساسية لرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

تتمثل نقاط الاختلاف في أن الدراسة السابقة اهتمت بالحوافز على أنها الوسيلة الأساسية لرفع الكفاءة وتجاهلت الوسائل والأساليب الأخرى التي من شأنها رفع الكفاءة خلاف الدراسة الحالية التي تمت بعوامل رفع الكفاءة الأخرى، مثل القاء الضوء على عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل العلاقة بين عناصر البيئة الداخلية في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي.

5/ دراسة منصور هاشم أحمد عقيل، 2007م.⁽¹⁾

⁽¹⁾ منصور هاشم أحمد عقيل، أثر الرضا الوظيفي على كفاءة وفاعلية أداء المنشأة دراسة تطبيقية على (محطة كهرباء قري) مقدمه إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، لنيل درجة الماجستير دراسة غير منشورة 2007م.

تلخصت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الفنيين في محطة كهرباء قرى سوى كانوا من الفنيين في التشغيل أو الصيانة بمختلف اختصاصاتهم، وكذلك البحث عن مدى تأثير العوامل الشخصية مثل العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي. وإن المتأمل والباحث في ظروف العاملين ومحطات الكهرباء والمعاش لتلك الظروف يجد أنهم يرون بالكثير من الصعوبات التي تحدث بعضاً من عدم التوازن عند بعض الأفراد، حيث يطلب منهم السرعة في إنهاء الأعمال مع مراعاة الدقة في العمل. ومن هنا سعت الدراسة إلي معرفة واقع هؤلاء العاملين ومدى درجة رضائهم الوظيفي وعلاقة ذلك بمستوى الكفاءة والفاعلية الإنتاجية في محطة كهرباء قري. وتبرز المشكلة في غموض درجات الرضا لدى العاملين، وعدم الوعي بعلاقاتها بإنتاجية العاملين وانعكاسات ذلك على أدائهم، وهذا ما تسعى الدراسة إلي الوقوف عليه وإبراز أهميته من أجل مراعاة ذلك من قبل المعنيين والمهتمين. كانت أهم نتائج الدراسة هي أن هنالك تدني في رضا العاملين عن الراتب وأن هنالك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الكفاءة وفاعلية الأداء إن التدريب يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام المسؤولين في محطة كهرباء قرى، لأن الرضا عامل مهم في دفع الإنتاجية وتطوير العمل واهمية بناء خطة للإحلال الوظيفي واضحة وإعلان أسس والترقية الوظيفي والاهتمام بالتدريب المستمر لما له من أثر كبير في دعم خبرات العاملين لتحسين مستوى أدائهم.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تتمثل أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في أن كلاهما يهتم ببيئة العمل الداخلية والعناصر المؤثرة في الأداء ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثرها على رفع الكفاءة، بينما تمثل نقاط الاختلاف بينهم في أن الدراسة السابقة اهتمت بالتدريب على أنه الوسيلة الأساسية إلى رفع الكفاءة.

أما الدراسة الحالية أخذت بوجه الاعتبار أن فاعلية بيئة العمل هي الأداء الأساسية لرفع الكفاءة وأن فاعلية بيئة العمل لا تنحصر في وسيلة أو وظيفة محددة، بل أنها مجموعة من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض.

6/ دراسة السؤال دفع الله، 2014م.⁽¹⁾

بعنوان أثر إدارة التغيير التنظيمي على تطوير الأداء الإداري في بنك فيصل الإسلامي السوداني 2005 - 2013م:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار والمفاهيم الحديثة للتغيير التنظيمي وتحديد دوره في تجويد الأداء الإداري من خلال رفع مستويات الكفاءة والفاعلية وتناولت أيضاً أثر التغيير التنظيمي في تطوير الأداء الإداري وتمثلت مشكلة الدراسة في أن دور التغيير التنظيمي في الأداء الإداري في المصارف السودانية ما زال يحتاج إلى الكثير حتى يتطور وينمو ويساهم في زيادة الكفاءة والانتاجية وأعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي الاستردادي لتتبع الظاهرة محل الدراسة تاريخياً.

ومن اهم النتائج التي توصلت إليها: إدارة التغيير التنظيمي تلعب دوراً مهماً في زيادة الكفاءة والفاعلية في مستويات الأداء في المصارف التجارية بهدف تجويد الأداء الإداري وبناء على هذه النتائج تقدمت الدراسة بعدد من المقترحات والتوصيات أهمها ضرورة أن تتبنى الإدارة العليا خطط فعالة لضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي تدريب وتنمية قدرات العاملين ورفع مستوى الثقافة التنظيمية وغرس قيم العمل وروح الانتماء للمؤسسة.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

تمثل أوجه الشبه بأن كل من الدراستين اعتمدا على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. بأن كل من الدراستين اهتمت بالبيئة التنظيمية على أنها أداة أساسية في رفع الكفاءة، وتمثلت أوجه الاختلاف بأن الدراسة السابقة اهتمت بالتعرف على المفاهيم الحديثة للتغيير التنظيمي وتحديد دوره.

¹ دراسة السؤال دفع الله، بعنوان أثر إدارة التغيير التنظيمي على تطوير الأداء الإداري في بنك فيصل الإسلامي السوداني 2005 - 2013م، جامعة النيلين كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة 2014م.

أما الدراسة الحالية اهتمت ببيئة العمل الداخلية على أنها الأساس في رفع الكفاءة. خلاصة القول يمكن أن نقول أن الفصل الأول يسلط الضوء على أساسيات البحث من حيث طرح المشكلة الأساسية للبحث وأهم الاسئلة التي تحتويها المشكلة وتناول أهمية البحث بالتفصيل وأهم الاهداف التي تهدف الدراسة الي تحقيقها وأهم الفروض التي تسعى الدراسة لاختبارها " وبيان الحدود الزمانية والمكانية للبحث وأهم ادوات جمع البيانات وتفصيل كامل للهيكل العام للدراسة تفصيل عام للدراسات السابقة وعلاقة كل واحدة بالدراسة الحالية وتفصيل نقاط الشبه والاختلاف بين كل دراسة سابقة والدراسة الحالية مقارنة كل منهم من حيث المشكلة والأهمية والأهداف والفروض والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وأثرها على المشكلة الحالية وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تساهم في حل المشكلة الحالية من واقع النتائج السابقة.

الفصل الثاني

بيئة العمل

المبحث الأول: مفهوم بيئة العمل

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في بيئة العمل

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

الفصل الثاني

بيئة العمل

المبحث الأول: مفهوم وعناصر بيئة العمل

مفهوم بيئة العمل:

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير واثره علي بيئة العمل إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات.

تباينت نظرة الباحثين لمفهوم البيئة التنظيمية، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة البيئة التنظيمية، حيث حددوا مفهوم البيئة التنظيمية على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على البيئة التنظيمية للمنظمة، ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة البيئة التنظيمية، كذلك هناك من حدّد البيئة التنظيمية بالعوامل والظروف الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

1_ محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، ط2، دار النشر عمان:، 1993، ص14.

يمكن تعريفها على أنها مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

من خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف بيئة العمل بأنها مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

ونشير هنا إلى أن الباحثين ركزوا في دراستهم على العوامل البيئية الداخلية فقط ولم يتم التطرق للبيئة الخارجية لأنه لا يمكن التحكم بها.

مفهوم بيئة العمل: (1)

تعتبر بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذه البيئة تلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك. تختلف البيئة التنظيمية من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، وتعتبر البيئة التنظيمية مقياساً

1_ عبدالمحسن نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر العربية، ص260.

لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعامل و يقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمية وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي على السلوك التنظيمية. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي تؤديه بيئة العمل في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

عناصر بيئة العمل :

يمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:⁽¹⁾

1- **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة.

1 محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

2- نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها.⁽¹⁾

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

1 محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 219

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.

إن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة البيئة التنظيمية، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل البيئة التنظيمية يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل البيئة التنظيمية يتجه نحو الإيجابية.

3- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن

الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق البيئة التنظيمية الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء.

من خلال ما سبق نرى أنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال، وذلك من أجل التواصل البناء، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين الدوائر والأقسام المختلفة، وأيضاً خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل المؤسسة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين البيئة التنظيمية وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في البيئة التنظيمية، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البُعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمية، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.

فعملية الاتصال تُمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد.

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

(1) علي أحمد عبد الرحمن، وهشام عدنان موسى، "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص45.

كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي

ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها. (1)

والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد

الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة

المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من

جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار،

وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل

اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في

تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى

تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع

القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من

المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات

داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسئولية اتخاذ القرار في أن

النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري

(1) عبدالمحسن نعساني، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي،

رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر العربية، ص260.

المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجباً مناطاً بأي منهم، ويُمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

5- طبيعة العمل:

يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار.

فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية، بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يرقب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً.

6- **تكنولوجيا العمل:** إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا يُنكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية. وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تُعد أحد عناصر البيئة التنظيمية لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتتنشر اتجاهات ايجابية نحوها، وتستثمرها الاستثمار الأمثل.

يمكن أن نقول أن التكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل البيئة التنظيمية يأخذ اتجاهاً سلبياً حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة.

فبالرغم من أن تكنولوجيا العصر تُعتبر نعمة لبني الإنسان، إلا أنها تُثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بُد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية، وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى، حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة.

المبحث الثاني : الابعاد المؤثرة في بيئة العمل

تلعب البيئة التنظيمية بعناصرها الرئيسية البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية دورا هاما وحيويا في اداء المؤسسات وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس علي سلوك العاملين فيها ومن خلال ذلك يظهر مدي استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمؤسسة ويمكن تناول الالتزام التنظيمي علي انه من اهم الابعاد التي تؤثر ايجابيا علي البيئة التنظيمية:⁽¹⁾

الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضو فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهود إضافية في العمل، ويعد الافراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائه أو منافستها للمنظمات الأخرى.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

قبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة.

1-علي أحمد، مرجع سابق ، ص 45

أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله ، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها ، والتي عبر عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

يرى بورتر (بروفيسور في جامعة بيشوب ويليام لورنس) بأن الالتزام هو " استعداد و الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ،وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ،والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". ويعد بورتر وآخرون من الأعمال التي تتناول التزام من الناحية الإدارية ،فقد عرفها بأنها " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلي أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمية للأفراد وهي: (1)

أ- إيمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.

ب- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

ج- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

أهمية الالتزام التنظيمي:

1 انتصار محمد طه سلامه، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين 2003، ص 26.

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها: (1)

1. انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عمل نحو تحقيق أهدافها.

2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوب به من قبل المنظمات.

3. انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات، أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

4. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

5. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عامل هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

هنالك العديد من الأبعاد للالتزام التنظيمي: (1)

1_انتصار محمد طه سلامه، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين 2003، ص 26.

1_ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، المجلد الاول الطبعة الثانية جمهورية مصر العربية 2005م، ص 75.

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له - وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمية وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد

1/ بعد الالتزام العاطفي: الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم.

ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

2/ بعد الالتزام المعياري: ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي

السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير و المصلحة العامة.

3/بعد الالتزام المستمر: و ينبثق هذا البعد بان ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ،مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ،فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم لهم المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمها المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها ،أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون والمهتمون تعريفات عديدة للرضا الوظيفي، فيرى البعض إن الرضا عن العمل هو "درجه إشباع حاجات الفرد نتيجة للعمل، ويتحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الأشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين".⁽¹⁾

كذلك يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إن هذه المشاعر تعطى للوظيفة قيمه مهمة، تتمثل في رغبه الفرد في العمل وما يحيط به.

بما إن رغبات الأفراد مختلفة ومتباينة، لذا فان هنالك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهميه بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمه عليا للأجور، قياسا بالعوامل الأخرى. في حين بعض الأفراد يعطى أهميه اعلي للاستقرار الوظيفي، ولذلك فان الرضا الوظيفي هو "تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية" تأسيساً لما ورد عالياه، فان الرضا الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر هي، القيم، و المدركات والأهمية. وهذا يعنى "إن الرضا يحصل لدى الفرد عندما يدرك إن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له".

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المجلد الأول، ط2 القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2004، ص171

هنالك تعريف آخر للرضا الوظيفي، حيث يقول البعض إن الرضا الوظيفي هو "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة، لإشباع الحاجات والرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ويرى "هيريت" (فيلسوف بريطاني مؤلف كتاب الرجل ضد الدولة) ان مفهوم الرضا الوظيفي يطلق علي مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ. ما يوفره العمل في الواقع.

ب. ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

للرضا الوظيفي تعريف آخر "هو رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته".

تعريف آخر للرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي "نوع معين من الاتجاهات خاص بالوظيفة، وللرضا جانب خاص وجانب عام"¹
الجانب الخاص: يقصد به "اتجاه الفرد نحو جوانب معينة من وظيفته مثل الاجر او فرص الترقية، او ظروف العمل، او الرئيس ،او الزملاء، ويمكن للفرد ان يحب وظيفته ولكن لا يحب رئيسه.

1 اندرو دى سيزلاقي وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، (معهد الإدارة العامة، 1992 م)، ص74

الجانب العام: يقصد به الاتجاه العام للوظيفة ككل، وبجميع جوانبها، فقد يعبر الشخص عن وظيفته بالقول: (بصفه عامه أنا لا أحب وظيفتي) أو قد يعبر العاملين عن رضائهم العام عن وظائفهم ولكن لأسباب مختلفة.

كذلك قد يكون الرضا إجماليا، أي عن كافه أوجه العمل، وقد يكون رضا بجانب أو وجه واحد من أوجه العمل كالرضا عن الأجور، أو عن نوعيه الإشراف، بغض النظر عن الجوانب الأخرى، و هذا يسمى بأوجه الرضا.

يقوم الباحثون باختيار طريقه من الطريقتين للقياس الرضا الوظيفي، الطريقة الأولى تعتمد علي قياس الرضا الخاص بجانب معين من الوظيفة، بينما الطريقة الثانية تقيس الرضا العام (الإجمالي عن الوظيفة).

مما سبق نخلص إلى إن الرضا الوظيفي شعور واعتقاد داخلي بان عائد العمل أو الوظيفة، يشبع حاجات العامل.

بمعنى ان درجه الإشباع والسعادة التي يحصل عليها الفرد من وظيفته من ناحية، وشعوره بالاحترام وتقدير الذات من ناحية أخرى. مما يخلق لدي الموظف شعورا عاما بالسعادة والرضا، والذي بدوره يعينه علي أداء الأعمال الموكلة إليه بالصورة المطلوبة، وتقبل توجيهات وإرشادات الإدارة والمشرفين مما يؤدي بدوره إلي الوصول للأهداف المخططة والأعمال المجدولة بشكل دقيق و منظم.

ونجد ابسط واشمل التعريفات للرضا الوظيفي وهو القائل إن الرضا الوظيفي هو "الرضا عن العمل، بيئته، زملاءه، الأجور و الحوافز، نظام الإشراف، الأمان الوظيفي، العدل والمساواة".

أهميه الرضا الوظيفي:

نلاحظ إن هنالك تعريفات عديدة للإدارة عموماً، وتعددت التعريفات والكتابات عن الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً.¹ حيث نجد تبايناً في تعريفات الإدارة ووظائفها ونظرياتها وأنماطها. وتبعاً ذلك تعدد الأنماط القيادية وتباينها، ولكن العامل الذي لا يمكن تجاهله هو الرضا الوظيفي، والذي وان لم يكن هو الهدف الرئيسي للمنظمات، ولكنه عامل مهم و جوهري لنجاح المنظمة مهمة كانت طبيعية عملها ونوع أنشطتها. وان كان الرضا الوظيفي يتحقق لبعض العاملين نتيجة توفر الظروف الأساسية للعمل مثل الأجر، والبيئة الصحية، والحقوق الوظيفية. فان هنالك فئة أخرى يتمتع أصحابها بالطموح والثقة بالنفس إلي الدرجة التي تجعلهم يبحثون عن مزيد من المسؤوليات والصلاحيات.

إن من ينتمي لهذه الفئة، سوف يضطر في حاله عدم توفر ظروف تتفق مع طموحاته وقدراته إلي البحث عن عمل آخر في مكان آخر. وهو ما يعرف

1عائد خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، ص177.

بالانسحاب الوظيفي. وهذا تصرف متوقع وطبيعي، ولكن عندما ترتفع نسبة المغادرين فان هذا الوضع يطرح علامات استفهام حول بيئة العمل التي يعمل فيها هذا المنسحب، و نمط القيادة الذي تدار به المنظمة، وأسلوب الحوافز، ونظم الترقيات، والاتصالات وغير ذلك من الجوانب العملية والإدارية.

وإذا كان الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية، فانه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة والمساواة، والتقدير السليم في الأمور المادية وغير المادية (المعنوية). أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعيه، وتسيطر عليها المحسوبية والمعايير الشخصية، والضوابط غير المهنية، فالنتيجة هي أما التأثير السلبي علي الأداء والإنتاجية، أو انسحاب الموظف (الانسحاب الوظيفي) إلي بيئة عمل أخرى بحثا عن العدالة والتقدير ، والفرص التي يحقق الموظف من خلالها ذاته و طموحاته.

إن احد الأسباب التي تؤدي إلي مثل هذا الوضع هو وجود فجوة بين المسئول الأول وبين العاملين، وهي فجوة قد يملئها شخص واحد فقط، يستطيع بأساليبه الخاصة أن يوجه المنظمة وفقاً لمعاييره الخاصة دون اعتبار لآراء ومسئوليات الآخرين و حقوقهم.

إن هذه الفجوة تعنى عدم وجود قنوات اتصال ما بين الرئيس و المرؤوس، وان قناة واحده فقط هي التي تمر بها كافة القرارات، ومقابلتها بالدهشة من جانب المرؤوسين والحوار خلفها خلف أبواب مغلقة. ¹

إن مثل هذه البيئة هي بلا شك بيئة لا تحقق الرضا الوظيفي إلا لعدد محدود جدا من العاملين الذين تنطبق عليهم المعايير(الخاصة) التي يضعها و ينفذها شخص واحد، عليه فان أمل تحقيق الرضا الوظيفي، هو أن يستمع القيادي للجميع (المشاركة)، وإن يتقبل الآراء المختلفة، خاصة الآراء التي لا تتفق مع آرائه، وان يجرى مقابلات مع المغادرين للتعرف علي أسباب مغادرتهم، وان يحفز ويشجع الصامتين للحديث والمشاركة، فضلا عن فتح قنوات للاتصال مع كافة المستويات الإدارية.

خلاصة القول يمكن أن نقول إن موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات المطروقة في أدبيات الإدارة، ذلك لارتباطه بالسلوك الإنساني، وهذا يعنى صعوبة في الممارسة. ولكن العنصر المتفق عليه بإجماع هو أهميه عنصر الرضا الوظيفي في أي تنظيم أو مشروع، وهى أهمية ترتبط بالجميع وليس بشخص واحد، فالرضا الوظيفي هو مطلب الجميع، أما إذا كان الرضا الوظيفي يتحقق لشخص واحد، فانه ليس من العجيب أو الغريب مغادرة الجميع. لذا وجب علي الإدارة دائما سعيها إلي

1عائد خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر،ص177.

التعرف علي حاجات العاملين و محاوله تحقيق المناسب والكافي منها، وصولاً إلي الرضا الوظيفي الذي يساعد بدوره علي تحقيق الأهداف، والفوز بولاء الأفراد، الأمر الذي يسهل من عمليه تحقيق الأهداف، والجديه في تنفيذ الإجراءات الموضوعه من قبل الإدارة مما يحقق فاعليه الكفاءة الإنتاجية.

قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من أهميه الرضا الوظيفي، إلا إن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقه للتعرف علي مشاعر العاملين و رضاهم تجاه العمل. وتقتضى هذه الأساليب عاده علي مجرد سماع رأى الرؤساء في العمل عن مرؤوسيهم.

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس هما:⁽¹⁾

النوع الأول:

هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينه مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، فضلا عن الشكاوى، واهم معيار وهو معدل مستوى إنتاج العامل أو الموظف.

النوع الثاني:

1صلاح الدين محمد عبدالباقي، مرجع السابق، ص ص176-177.

هي المقاييس التي تعتمد علي جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددته مثل صحيفة الاستقصاء والتي تشتمل علي مجموعه من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي (استبانه-استبيان) أو استخدام طريقه المقابلة الشخصية (الشفهية) التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقه مزاياها وعيوبها، وظروف استخدامها.

العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي:

هنالك العديد من العوامل المؤثرة علي درجه الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من التركيز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أهم هذه العوامل ما يلي(1):

1/ الأجور و الرواتب:

من المعروف أهميه الأجر كوسيلة أساسية وهامه لإشباع الحاجات والرغبات. سواء كانت مادية أو اجتماعية، ويعتبر الأجر مؤثر أساسي علي الرضا الوظيفي. قد أشارت الكثير من الدراسات إلي وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الافراد ارتفع رضاهم عن العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية، والعكس صحيح.

من الجدير ذكره إن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد إن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلي الرضا، وإنما فقط تمنع حدوث عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات منها:

أ- يختلف الأفراد في درجه تفضيلهم للحاجات، كما إن المجتمع يؤثر هو الآخر علي حاجات الأفراد، وتبرز أهميه الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجه اكبر

1سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص176.

من الدول النامية نظراً لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

ب- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية، كالحاجة إلي التميز والتفوق والنجاح.

2/ محتوى العمل وتنوع المهام:

مثل محتوى العمل، وما يتضمنه من مسئوليات وصلاحيات ، ودرجه التنوع في المهام أهميه للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله. وبذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل. إن هذه النتيجة متوافقة مع نظريه هرزبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة، وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة. يرغب الأفراد ذوى الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية، وإناطة مهام متنوعة لهم، ولذلك فان إشباع هذه الرغبة لهم من خلال إعادة تصميم الوظائف، يؤدي إلي رفع معدلات الرضا لديهم.

حيث يبين هرم ماسلو الحاجات الأساسية للإنسان الآتي:¹

1 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص153.

أ/ **الحاجات الفسيولوجية (الأساسية)**: وهى حاجات أولية أساسية وإشباعها ضروري لاستمرار الحياة البشرية، كما أنها حاجات عامه ومشاركه ولا تختلف من شخص لآخر، ومن أمثلتها:

الحاجة إلي الطعام و الماء والملابس والحاجة إلي الدفء والهواء والنوم والراحة، والسكن، الحاجة إلي البقاء وحفظ النوع. وتعد هذه الحاجات أكثر ضرورة وإلحاحاً من الحاجات الأخرى، ولها الأولوية من حيث الإشباع ومن اجلها يبذل الإنسان كل ما في وسعه لإشباعها.

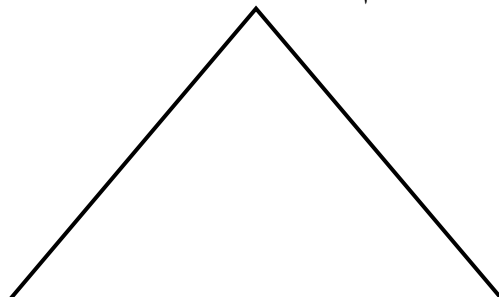
ب/ **الحاجات النفسية**: الإنسان لا يعيش من اجل إشباع حاجاته الأساسية والبدائية فقط، ولكن هنالك حاجات أخرى تلح علي الفرد ويسعى لإشباعها ، هذه الحاجات الجديدة هي الحاجات النفسية التي تتعلق بالرغبة في الانجاز، وتحقيق النتائج والرغبة في الحصول علي مركز اجتماعي مرموق. كذلك الحاجات العاطفية كالحب والصدقة.

هذه الحاجات يتميز بها الإنسان عن غيره من المخلوقات وبأنها حاجات شخصيه وتختلف من شخص إلي آخر، حيث نجد إن بعض الأشخاص لديه رغبة شديدة في تكوين صداقات مع الآخرين، بينما نلاحظ إن شخصاً آخر قد لا يسعى إلي تكوين صداقات مع الآخرين. هذه الحاجات عندما تعاني نقصاً في الإشباع تصبح هي الدافع والمحرك لسلوك الفرد في اتجاه محدد و بقوه معينه.

ج/ **الحاجات الاجتماعية:** الإنسان بطبعه كائن اجتماعي، وقد فطر علي العيش في جماعه. ولا يستطيع أن يعيش منعزلا عن الجماعة، لذلك تنمو لدى الفرد مجموعه من الحاجات الاجتماعية التي يسعى لإشباعها بإتباع أنماط سلوكيه معينه. ذلك مثل الرغبة في مساعده الآخرين، الحاجة إلي التميز والشهرة.

د/ **الحاجة لتأكيد الذات:** ترتبط هذه الحاجة برغبة الفرد في تحقيق الصورة التي يتخيلها عن نفسه ويسعى لتحقيقها، ولهذا يمكن تفسير السلوك الإنساني علي انه محاوله الفرد لإشباع بعض الحاجات لتأكيد الذات، والتي تدفعه للسلوك في اتجاه محدد. وهذه الحاجات ترتبط ببعضها في تسلسل هرمي في قاعدته الحاجات الأساسية الفسيولوجية، وتليها الحاجات النفسية، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم تأتي حاجات تأكيد الذات في قمة الهرم. وسوف نقوم بعرض شكل الهرم لأهميته في الدراسة، علي الشكل التالي:

شكل (1/2)
سلم الحاجات لماسلو



حاجات تأكيد الذات

الحاجة الاجتماعية

الحاجات النفسية

الحاجات الفسيولوجية

المصدر: بكرى الطيب موسى، إدارة الأفراد، (الخرطوم: مطبعة جي تاون، 2004)، ص170

3/ إمكانية الفرد ومعرفة بالعمل: إن إناظة أعمال أو مهام تتناسب مع قدره أو معرفه العاملين يؤدي إلي تدعيم أدائهم وهذا ينعكس علي الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

ولذلك فان تهيئه البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب علي ذلك ارتفاع مستوى رضاهم. يمكن أن نقول إن المنظمة التي تتيح لأفرادها فرص الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، بمعنى-حياديه وموضوعيه المنظمة وعدم التعامل بمنهج المحسوبية (الوساطات). إذ إن إشباع الحاجات العليا(التطور والنمو) ذو أهميه للأفراد ذو الحاجات العليا.

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الي تنميه المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون

أنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل الإدارة والقيادة الأوتوقراطية، إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلي تبلور مشاعر الاستياء لديهم.

كما يمكن القول أيضاً أن ظروف العمل المادية من تهويه، وأضاءه، ورطوبة، وضوضاء تؤثر علي درجه تقبل العامل لبيئة العمل، وذلك فان الظروف البيئية الجيدة، تؤدي إلي رضا الأفراد في بيئة العمل. بمعنى أن العوامل المادية وآليات أداء الأعمال وتقنيات الاتصال وغيره من معينات العمل ، تؤثر و بشده علي رضا العامل ، وبالتالي الأداء الكفاء.

إن الفرد يقارن بين معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارات ، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة، وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا. والذي قد يقود بدوره إلي الانسحاب الوظيفي (ترك العمل). وذلك علي حسب طبيعة العامل و خصائصه الفردية¹.

يمكن ان نستخلص مما جاء في هذا الفصل الثاني بيئة العمل انه استعرض اهم الاساليب التي تدعم المشكلة الاساسية للبحث وهي تأثير بيئة العمل علي الكفاءة الانتاجية من خلال بيان مفهوم وعناصر البيئة التنظيمية واهم الدراسات والاتجاهات التي تناولت هذه الجزئية المهمة التي تدعم رفع الكفاءة في اي مؤسسة كانت وعرض النظريات المختلفة للباحثين التي تناولت مفهوم بيئة العمل المبحث الاول

1سهيله محمد عباس، مرجع سابق، ص178

لهذا الفصل تناول مفهوم وعناصر بيئة العمل من عنصر ومتطلبات بيئة العمل (متطلبات الاداء الوظيفي- التدريب - اسلوب الادارة في التعامل مع العاملين-انماط السلطة الادارية - اساليب التحفيز المختلفة الاستقرار الامني الوظيفي وغيرها من المتطلبات) كما تناول ايضا هذا المبحث عناصر البيئة التنظيمية التي تم إستخدامها للدراسة وهي : (الهيكل التنظيمي-نمط القيادة-نمط المشاركة في اتخاذ القرار-طبيعة العمل-تكنولوجيا العمل) اما المبحث الثاني من هذا الفصل قد تناول الابعاد المؤثرة في بيئة العمل ومن اهم هذه الابعاد هو الالتزام التنظيمي لما له من تاثير علي فعالية المنظمة ودرجة إنجاز الاعمال فيها, كما تضمن ايضا هذا الفصل مبحث ثالث يتناول الرضا الوظيفي وهو يعتبر الناتج الايجابي لتفاعلات هذه البيئة

الفصل الثالث

الكفاءة الإنتاجية

المبحث الاول: مفهوم وتعريفات

المبحث الثاني: تحسين الكفاءة الانتاجية

المبحث الثالث: أثر بيئة العمل على الكفاءة الإنتاجية

الفصل الثالث الكفاءة الإنتاجية

المبحث الأول: المفاهيم والأساسيات:

يتناول هذا المبحث مفهوم الكفاءة الإنتاجية، والعوامل المحددة والمؤثرة على الكفاءة الإنتاجية، تحسين الكفاءة الإنتاجية.

أولاً: مفاهيم وتعريفات:

هنالك العديد من التعاريف والمفاهيم التي تناقش موضوع الكفاءة الإنتاجية: (1)

1- العملية: تعبر العملية الإنتاجية عن مجموع الطاقات المادية و البشرية التي تتفاعل فيما بينها وفق تنظيم معين بهدف تصنيع الأشياء المادية التي تلبى حاجات الأفراد و المجتمعات، و هي الميدان الذي يعمل فيه العدد الأكبر من القوة العاملة و مكان تجمع الموارد الإنتاجية و مزجها، و تمارس العملية الإنتاجية على مستوى المؤسسة لتحقيق الوفرة بكفاءة عالية و رغبة في التحسين و التطوير ويمكن ان نستعرض بعض من مفاهيم الانتاجية:

2- مفهوم الإنتاجية : يقصد بالإنتاج ناتج العملية الإنتاجية أو إجمالي عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية محددة، و على الرغم من أهمية قياس كمية هذه المنتجات، إلا أن ذلك لا يعبر كثيراً عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، و لذلك ظهر مفهوم جديد يعبر عن العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها، يعرف بالإنتاجية التي عرفت عدة مفاهيم من أهمها: " الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات)، وذلك لإنتاج السلع الخدمات " أما

¹ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، مصر الدار الجامعية، 2001، ص 15.

مفهومها في موضع آخر " فهي مقياس يستخدم لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من

المخرجات، و هي تركز على العلاقة بين المدخلات و المخرجات أي أن: **الإنتاجية = المخرجات ÷ المدخلات** "

و عليه، فإن الإنتاجية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فهي تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف و الكفاءة في حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها.

* - **الفعالية** يشير هذا المصطلح إلى قدرة المؤسسة " على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك "

3/الكفاءة الإنتاجية:

إن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع هو تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة. وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل مشروع، ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع وخدمات) بدرجة عالية من الكفاءة وهذا يدعو إلي تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة الإنتاجية.

يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها:⁽¹⁾ (العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية).

وكذلك يقصد بالكفاءة الإنتاجية (الاستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة).
بمعنى (الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلي أفضل إنتاج ممكن).

وهي أيضاً (الاستخدام الكفاء للموارد - العمل - رأس المال - الأرض - المعدات - الطاقة - المعلومات، في إنتاج سلع وخدمات مختلفة) وبالتالي ترتفع

1_ اندرو دى سيزلاقي وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، (معهد الإدارة العامة، 1992 م)، ص74

الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلي الموارد المستخدمة وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية⁽¹⁾:

- أ- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتاً.
- ب- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- ج- انخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعه، كما يمكن أن تقاس الكفاءة الإنتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدة، ويمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكاتب والمنظمات والمجتمعات. وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل دوري الوسائل أو المصادر اللازمة لتحسين الإنتاجية، ومن لا يستطيع فإنه يفشل.

ثانياً: زيادة الإنتاجية:

الهدف منه زيادة الإنتاجية ليس تحقيق الربح لصاحب رأس المال وحدة، بل تحقيق الرفاهية الاجتماعية لكل المجتمع، وتحقيق الرفاهية لآبد من أن نزيد الكفاءة الإنتاجية ولآبد من إن تقلل تكلفة السلع والإنتاج لتخفيض الأسعار وتصبح السلع والخدمات في متناول يد الجميع فيؤدي ذلك إلى ازدياد الطلب عليها وبالتالي يزداد الإنتاج ومن ثم تزداد أرباح المؤسسات وزيادة الأرباح نتيجة الإنتاجية تؤدي إلى منفعة كل الأطراف.

¹ على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص14.

ثالثاً: مقاييس الكفاءة الإنتاجية:

إن المبدأ العام في قياس الكفاءة الإنتاجية هو نسبة الإنتاج النهائي إلي الموارد المستخدمة كما يلي⁽¹⁾:

1/ كفاءة الإنتاجية للمادة الخام:

أ- إنتاج الجنيه من الخدمات بالأسعار الثابتة = قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية

نسبة الخدمات المستخدمة بأسعار ثابتة

ب- إنتاج الجنيه من الخدمات بالأسعار الجارية = قيمة الإنتاج بالأسعار الجارية

نسبة الخدمات المستخدمة بأسعار ثابتة

2/ الكفاءة الإنتاجية للعمل:

أ. إنتاجية العامل = قيمة الإنتاج

عدد العاملين

ب. إنتاجية ساعة العمل = قيمة الإنتاج

إجمالي عدد ساعات العمل

3/ الكفاءة الإنتاجية للآلات:

أ- إنتاجية ساعة الآلة = قيمة الإنتاج

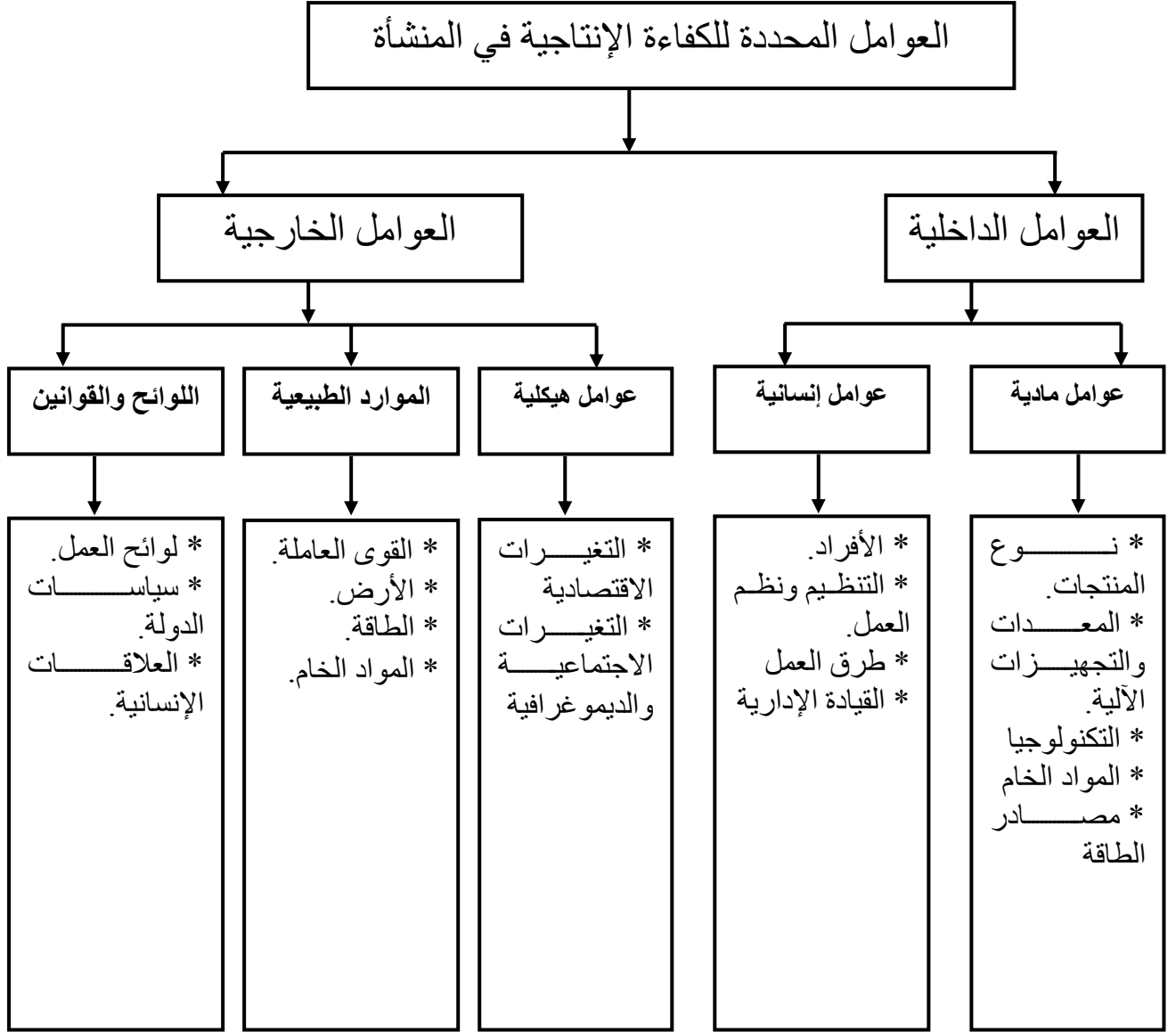
عدد ساعات التشغيل في جميع المراحل

¹ على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص15.

الشكل التالي يبين العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية:

شكل (1/3)

العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية



المصدر: صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية: الدار

الجامعية، 1999)، ص 20.

1/العوامل الداخلية في المنشأة التي تؤثر علي الانتاجية:

إن الإنتاجية في المنشأة تتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها ولكن بدرجات مختلفة حسب طبيعة تلك العوامل، وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل وهي⁽¹⁾:

1/-العوامل المادية: من حيث.

- أ. تصميم المنتجات.
- ب. مستوى جودة المنتجات.
- ت. مواصفات الأداء للمنتجات.
- ث. مدى تميز المنتجات بصفة خاصة.
- ج. أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات.

2/ المعدات والتجهيزات الآلية:

تتأثر الكفاءة الإنتاجية بشكل واضح بحالة التجهيزات والمعدات الآلية في المنشأة، وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الكفاءة الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي:

- أ. -حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية، ولظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى.
- ب. -حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات الآلية بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها (ولا تبغي طاقات عاطلة).
- ت. -ضمان التوافق والتجانس بين طاقات المعدات والتجهيزات بحيث تناسب العملية الإنتاجية دون أعطال نتيجة الاختناقات في بعض الآلات.
- ث. -تصميم التوزيع المكاني للآلات والمعدات بحيث يوفر أفضل الظروف للحركة والمناولة والتتابع المنطقي في سير العملية الإنتاجية.
- ج. تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

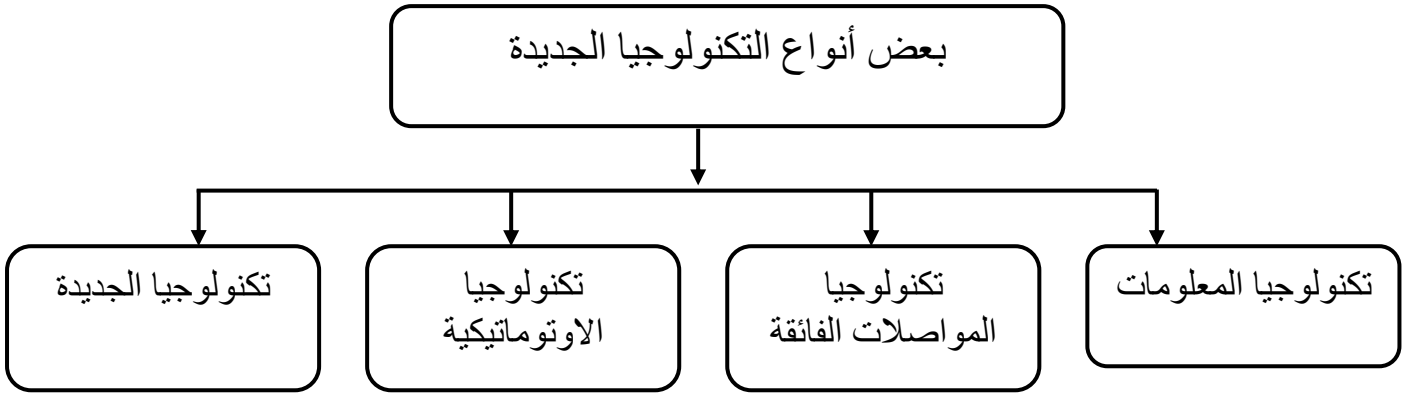
¹ المرجع السابق، ص 21.

3/تكنولوجيا:

يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، ولا شك أن التقدم التكنولوجي المتسارع يحقق فرصاً أفضل للإنتاجية الأعلى. والشكل التالي يبين بعض أنواع التكنولوجيا الجديدة:

شكل (2/3)

بعض أنواع التكنولوجيا الجديدة



المصدر: محمد عاطف، الكفاءة الإنتاجية والتكنولوجيا الحديثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م)، ص. 21.

4/ المواد الخام والطاقة:

يتمثل تأثير المواد الخام والطاقة على الكفاءة الإنتاجية من زاويتين:

الأولي: جودة المواد الخام - (أو مصادر الطاقة).

الثانية: الكميات المستهلكة من المواد الخام أو الطاقة.

ب/ العوامل الإنسانية⁽¹⁾:

1. الأفراد: للأفراد تأثير كبير على الكفاءة الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.
- التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع متطلبات العمل.
- التركيب النوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- المهارة - التعليم - الخبرة - التخصص.

¹ المرجع السابق، ص. 21.

هـ. حماسة الأفراد واندفاعهم للعمل (الرضا الوظيفي).

2/التنظيم ونظم العمل:

وتمثل الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله ومن ثم تتأثر الكفاءة الإنتاجية

بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المنشأة، ومن أهم هذه المواصفات ما يلي:

- أ. مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات.
- ب. مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم.
- ج. مدى المركزية أو اللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء.
- د. مدى التجانس والتوائم في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم.
- هـ. مدى توافق التنظيم مع نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج.
- و. مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو الجماعي.
- ز. أساس اسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة - الأقدمية).

3 /طرق العمل:

- أ. طرق تصميم العمل.
 - ب. طرق الأداء اليدوية.
 - ت. معدلات الأداء.
 - ث. دراسة الوقت والحركة كمدخل لتصميم العمل.
- تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالآتي⁽¹⁾:

- وفرة الأيدي العاملة الرخيصة القليلة المهارة.
- ندرة رأس المال.
- التخلف النسبي والنوعي للتكنولوجيا.

¹ المرجع السابق، ص22.

4/ القيادة الإدارية:

الإدارة هي المنظم الأساسي للعمل والإنتاج بكل عناصره وإذا حسنت القيادة فإن الأداء سوف يتحسن دون زيادة في الموارد أو النفقات وبالعكس فإن سوء القيادة أو الإدارة ينعكس في وقت مهدر، موارد مفقودة، طاقات معطلة.

ثانيا- العوامل الخارجية في مناخ المنشأة التي تؤثر في الكفاءة الإنتاجية:

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها جذرياً - بقرار منفرد منها وتلك الظروف والمتغيرات إنما تؤثر في الكفاءة الإنتاجية بأسلوبين⁽¹⁾:

أنها توفر فرصاً وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة.

أنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كلية ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائد. ولعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية:

أولاً: العوامل الهيكلية:

غالباً ما تؤثر التغيرات الهيكلية في المجتمع على الإنتاجية القومية وإنتاجية المشروع بمعزل عن إدارة المشروع ولكن هذا التفاعل يكون له شقان على المدى الطويل. وسوف نناقش فيما يلي أهم هذه العوامل الهيكلية:

1. التغيرات الاقتصادية:

أكثر التغيرات أهمية تكمن في أنماط التوظيف وتركيب رأس المال والتكنولوجيا وحجم المشروع لقد أحدثت التحولات في أنماط التوظيف من الزراعة إلى الصناعة زيادة كبيرة في الإنتاجية تجاوزت نمو الإنتاجية في أي قطاع بمفرده في البلدان المتقدمة، إذ أصبح عدد العاملين في الزراعة والغابات ومصائد الأسماك في هذه البلدان ضئيلاً للغاية نظراً لأن هذا المورد التاريخي لنمو الإنتاجية أصبح ذا إمكانية محددة كمصدر للنمو المستقبلي. لكن هذه التحولات ستستمر في العديد من البلدان النامية مصدراً للنمو المرتفع في الإنتاجية مستقبلاً،

¹ جوزيف بروكو بانكو، إدارة الإنتاجية، (جنيف: مكتبة العمل الدولي، دت)، ص 35.

حيث أن المزيد من الناس سيحولون من القطاع الزراعي منخفض الإنتاجية إلى القطاع الصناعي التغير التاريخي الهيكلي هو التحول من التصنيع إلى صناعات الخدمات والتي تشمل تجارة الجملة والتجزئة والتمويل والتأمين والعقارات وخدمات الأعمال وحتى في اليابان بتركيزها الشديد على التصنيع تحول الانفاق على التوزيع وانفاق المستهلك إلى قطاع الخدمات وهو القطاع الذي يمثل النصف في النوعين من الانفاق. وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعمل ما يقارب ثلاث أرباع من يعملون بغير الزراعة في قطاع الخدمات وتأتي هذه الموجة الثانية من التغيير الهيكلي على الإنتاجية مثير للجدل، حيث نزعت الإنتاجية في قطاع الخدمات إلى الارتفاع بوتيرة أبطأ من الإنتاجية عامة. لكنها هبطت بسعر العمل بشكل يتناسب مع أسعار رأس المال والمواد الخام المتزايدة بسرعة ونتيجة لذلك فقد انخفضت الأجور تماماً في كثير من البلدان في أواخر السبعينات وقد حث هذا تحول رأس المال والطاقة على المعدات إلى الاستثمار في قوة العمل. وهكذا فقد تطورت إنتاجية عوامل الإنتاج الأخرى على حساب إنتاجية العمل. كما أثر التنوع في تركيبة رأس المال وكثافته النسبية وعمره ونوعه أيضاً على الكفاءة الإنتاجية. فنمو رأس المال يعتمد على الادخار والاستثمار. ويؤثر عمر رأس المال على انتشار الابتكارات إلى حد أن يتجسد التغيير التكنولوجي في سلع استثمارية جديدة. لكن لا يرفع متوسط مدخلات رأس المال للعامل الواحد التي تزيد عن المتوسط العادي بالضرورة متوسط المخرجات لهذا العامل. إذا لم تزد معظم الاستثمارات الرأسمالية التي حدثت في السبعينات ويشير التناقض الواسع بين الإنتاجية وكثافة رأس غالباً إلى إمكانيات واسعة في الاقتصاد غير مستخدمة⁽¹⁾.

¹ المرجع السابق، ص 37-38.

2/ التغيرات الاجتماعية والديموغرافية(1):

التغيرات الهيكلية في قوة العمل ذات طبيعة ديموغرافية واجتماعية فقد جعلت معدلات المواليد المرتفعة ومعدلات الوفيات المنخفضة بعد الحرب العالمية الثانية عدد سكان العالم يرتفع من 2.5 مليار نسمة عام 1950م ليصبح 4.4 مليار نسمة 1980م وبالإضافة لذلك أصبح على العمال في البلدان الصناعية التنافس ليس مع بعضهم البعض، بل وأيضاً مع العمال القادمين من البلدان النامية. وتميل إن الإنتاجية والأجور في البلدان النامية إلي أن تكون أقل وأن تكون تكلفة الإنتاج الكلية منافسة، وهناك نوعان مختلفان ومتناقضان نوعاً ما من الضغوط تؤثران على الكفاءة الإنتاجية. فمن ناحية يتوجب على المنتجين في البلدان الأكثر نمواً أن يحاولوا زيادة الإنتاجية لتقليل تكاليف الإنتاج. ومن الناحية الأخرى، يشجع التأثير المقيد للمنافسة على أجور المنتجين على استخدام المزيد من العمل أكثر من الاستثمار المكثف في المعدات الرأسمالية. مما يؤدي إلي تقليص نمو الإنتاجية حيث تتفاوت كثافة السكان من إقليم إلي آخر.

أيضاً بإمكان الاتجاهات والقيم الثقافية زيادة أو تعويق الكفاءة الإنتاجية، فعلى سبيل المثال يعرف الصينيون بأيمانهم بالعمل الشاق وروحهم التنظيمية وميلهم للادخار. أما اليابانيون فهم مشهورون بقدرهم على البحث والقبول والتكيف مع الظروف والحاجات المتغيرة، وروحهم الجماعية وحبهم للنظام والتنظيم وفي بعض البلدان يولوا احترام أكبر تقليدياً للعمل الذهني لا اليدوي، وفي بلدان أخرى يجد المسنون التقدير لا مجرد التسامح وهكذا.

1- الموارد الطبيعية:

أ- القوى البشرية:

العنصر البشري هو أهم وأثمن مورد طبيعي، وقد وجدت العديد من الأقطار المتقدمة مثل اليابان، وسويسرا والتي تعاني من نقص في الأرض والطاقة والموارد المعدنية، وجدت أن مصدرها الوحيد والأكثر أهمية للنمو هو العنصر البشري ومهارته، وتعليمه، وتدريبه، واتجاهاته، والاهتمام بتنمية وبحسن الاستثمار في هذه

¹ المرجع السابق، ص40.

العوامل نوعية الإدارة وقوة العمل. وتهتم هذه البلدان بالاستثمار في تعليم وتدريب قوتها البشرية، وتمتلك البلدان التي تتمتع بنصيب عالي للفرد من الدخل القومي سكان أفضل تعليماً وتدريباً، وقد أدى الاهتمام بالصحة وأوقات الفرق إلي ادخار كبير بسبب قلة المرض والعمر الأطول والحيوية المتزايدة فتحسنت نوعية العمل عموماً مع تحسن الصحة العامة.

ب. الأرض:

تحتاج الأرض إدارة مناسبة وتنمية وصياغة سياسية على النطاق الوطني. وعلى سبيل المثال أصبح التوسع الصناعي والزراعة الكثيفة مستهلكين شرهين لأكثر المدخلات المادية الأساسية أي الأرض وقد تسرع الضغوط من أجل زيادة إنتاجية الزراعة لكل عامل وكل هكتار من تعرية التربة وغالباً ما يقنع ضياع الأرض هذا باستخدام المزيد من المخصبات ولكن بتكلفة تزيد باطراد، وبالمغامرة بتلويث البيئة، وتطرح التكلفة المتزايدة للمدخلات الزراعية كثيفة الطاقة، ومحدودية الأرض الجديدة المتاحة والحاجة الماسة لزراعة أكثر عناية للحيلولة دون تعرية التربة بشكل حاد لذلك كان من الضروري الاستخدام الأكثر تعقلاً وأرشد للأرض المتاحة.

ج. الطاقة:

هي المصدر الثاني المهم وقد كان التغيير الكبير في أسعار الطاقة خلال السبعينات أكثر أسباب انخفاض الإنتاجية. ولم يزد معظم رأس المال المستثمر خلال تلك الفترة من إنتاجية العمل كثيراً حيث وجه إلي إعادة أعداد الاقتصاد للتكيف مع أسعار الطاقة المرتفعة.⁽¹⁾

د. المواد الخام:

المواد الخام هي عامل مهم من عوامل الإنتاجية وتخضع أسعار المواد الخام للتقلبات نفسها التي تواجهها أسعار النفط وإن كان بشكل أقل حدة، ولأن معظم مصادر المعادن الأغنى والأسهل منالاً قد استنزفت، فقد دعت الحاجة إلي استغلال الدرجات الأدنى من المعادن في المواقع الأكثر صعوبة إلي المزيد من الاستعمال المكثف للعمل ورأس المال. وهذا يقلل من نمو الإنتاجية في العديد من البلدان.

¹ المرجع السابق، ص 41.

وحيث ترتفع تكلفة المواد فإن الجدوى الاقتصادية للإصلاح وإعادة الاستخدام تصبح أكثر إلحاحاً، ورغم أن الإنتاجية بالمعنى التقليدي أقل في مثل هذا العمل فهو أكثر تكلفة للمجتمع ككل من شراء مواد جديدة.

2| اللوائح والقوانين:

تأتي اللوائح والقوانين والتشريعات والسياسات والبرامج والإستراتيجيات الحكومية بتأثيرات كبيرة على الكفاءة الإنتاجية من خلال⁽¹⁾:

أ- ممارسة الهيئات الحكومية سياسات الأجور.

ب- اللوائح والتنظيمات (مثل مراقبة الأسعار - سياسات الأجور والدخل).

ج- الإجراءات المالية والحوافز (أسعار الفائدة - الضرائب).

المبحث الثاني : تحسين الكفاءة الإنتاجية:

تحسين الكفاءة الانتاجية هو مفهوم دائماً ما يهتم بتطوير المدخلات التقنية من الات ومعدات وانظمة تقنية مما يضمن لنا الانتاج بافضل الطرق الممكنة وبالجودة المطلوبة في الوقت المحدد ،وهناك العديد من الاساليب التي يمكن من خلالها أن نرفع من مستوي الكفاءة الانتاجية للعاملين مثل الحوافز المادية والمعنوية وتهيئة بيئة عمل مناسبة للابداع،ويمكن قياس هذه الكفاءة الانتاجية من تحديد مقاييس أو نسب ومؤشرات للإنتاجية ،وهذه النسب تعطي معني معين حيث أنه كلما زادت تلك المقاييس كلما ساعد ذلك الإدارة علي تشخيص المشاكل وبالتالي إمكانية التحسين ،وهناك مبادئ يجب الحرص عليها في قياس الكفاءة الإنتاجية⁽²⁾:

1- يمكن التوصل إلي هذه المقاييس عن طريق مشاركة المشاركين أنفسهم بالإضافة إلي الاعتماد علي المتخصصين.

2- يجب الاعتماد بقدر الإمكان علي الكميات بدلا من القيم في قياس كل من المدخلات والمخرجات وذلك حتى نتجنب أي تغيير في الأسعار لا يرجع إلي كفاءة الإدارة .

¹ احمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، ط1، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996)، ص238-184.

² محمد توفيق ماضي، إدارة الانتاج والعمليات، (القاهرة: مطبعة الاشعاع الفنية، 1998م)، صص69-70

- 3- يجب ثبات المقياس . ويعني ذلك أن تكون مكونات البسط والمقام ثابتة من فترة إلى أخرى بنفس النسبة.
- 4- تعتمد عملية القياس علي نظام دقيق وسريع للمعلومات ،يتم فيه تسجيل المعلومات أولاً بأول وبشكل يمكن من سهولة المعاملة .
- 5- إن مقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط ولكنها تكون متغلغلة في كل الوظائف والأنشطة .

أولاً: خطوات تحسين الكفاءة الإنتاجية:

أ/ إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية:

هنالك تسع خطوات لوضع إستراتيجية لتحسين الكفاءة الإنتاجية وهي⁽¹⁾:
والشكل التالي(3/3) يبين التسع خطوات لوضع إستراتيجية لتحسين الكفاءة الإنتاجية:

ب/ طرق تحسين الإنتاجية:

لا شك أن الموارد الرأسمالية تستحق عناية خاصة نظراً لارتفاع تكلفتها، ومن ثم فإن تحسين إنتاجيتها يعود بفوائد كبيرة على المنشأة، ومن أهم مجالات تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية ما يلي:

1| تخفيض الفاقد والضائع من الموارد:

- أ- تمثل الموارد نسبة عالية في تكاليف الإنتاج (40% في المتوسط) ومن المفيد مراعاة ما يلي لتحقيق أقصى إنتاجية للموارد:
- ب- تصميم المنتج بالحد الأدنى من مستلزمات المواد الخام.
- ج- صيانة المعدات والتجهيزات حتى لا يتسبب سوء حالة الآلات في زيادة استهلاك المواد.
- د- حسن اختيار أسلوب التصنيع.
- هـ- حسن تدريب العاملين في مراحل الإنتاج المختلفة.
- و- حسن تصميم مراحل المناولة والنقل والتخزين لتقليل التآلف والفاقد من المواد الخام إلى الحد الأدنى.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص46.

ز- الاهتمام بالتعبئة للمحافظة على المواد وتجنب إتلاف المنتجات والتأكد من سلامة توصيلها إلي العمل.

شكل (3/3)

الخطوات التسع لإستراتيجية تحسين الإنتاجية



المصدر: احمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، ط1، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، (1996)، ص238.
2/ ترشيد الطاقة والمحافظة عليها:

تمثل الطاقة نسبة ملحوظة من تكاليف الإنتاج ومن جانب آخر فإن الضغط من أجل تخفيض استهلاك الطاقة يمثل هدفاً قومياً في جميع بلاد العالم نظراً للاحتتمالات غير المؤكدة بالنسبة لاستمرار مصادر الطاقة.

وتتخذ الخطوات التالية عادة عند إعداد برامج ترشيد الطاقة: (1)

أ. قياس معدلات استهلاك الطاقة حالياً.

ب. تحليل تكلفة الطاقة للوحدة من المنتجات.

ت. تحديد أهداف تخفيض معدلات استهلاك الطاقة.

ث. اتخاذ إجراءات الحد من الاستهلاك وبالتالي تخفيض تكلفة الطاقة للوحدة.

ج. قياس ومتابعة برنامج الترشيد.

3/تحسين الصيانة:

الصيانة غير من العلاج مثلاً يمكن اتخاذه شعاراً لهذا الجانب من برامج تحسين الكفاءة الإنتاجية.

إن جانباً أساسياً من الإنتاجية يتحدد تبعاً لحالة ومستوى أداء الآلات والمعدات والأصول الثابتة من مباني وغيرها من أشكال رأس المال الثابت، ومن ثم الاهتمام بصيانة هذه الأصول وجعلها في مستوى أداء أفضل إنما يمثل إضافة مباشرة إلى الإنتاجية، ومن جانب آخر فإن تقليل وقت الأعطال والتوقف نتيجة لسوء حالة المعدات يمثل أيضاً إضافة غير مباشرة إلى الإنتاجية كذلك فإن حسن صيانة الأصول يخفف من أعباء المنشآت نظراً للارتفاع المستمر في أسعار الآلات والمعدات وغيرها، أي أن تكلفة أحلال الأصول عالية.

4/تحسين الجودة:

إن الجودة هي درجة تتطابق المنتج مع المواصفات، وهذه هي جودة التصميم، ومن جانب آخر فإن الجودة هي مدى نجاح المنتج في تأدية الغرض الذي صنع من أجله وهذه هي جودة الاستعمال.

ج| زيادة الكفاءة الإنتاجية: (2)

¹ المرجع السابق، ص49.

² سعد الدين عشاوى، الإدارة الصناعية، الجامعة العربية (عين شمس: دار النشر عين شمس، 2000)، ص85

1 | بالنسبة للعامل:

- أ- زيادة المكتسبات المادية كالأجور والحوافز.
- ب- تقليل ساعات العمل لنفس المكتسبات.
- ج- تحسين ظروف العمل الداخلية والخارجية وتوفير الضمانات الصحية والاجتماعية.

2 | بالنسبة لصاحب العمل:

- أ. خفض التكاليف واختصار زمن الإنتاج.
- ب. زيادة الأرباح.
- ج. زيادة القدرة على التنافس.

3/ بالنسبة للمستهلك:

- انخفاض سعر الشراء أو الحصول على مواصفات أعلى السلعة المشتراة.
- توفير السلع بنوعيات جيدة.

4/ بالنسبة للدولة:

- أ- تحسين ميزان المدفوعات.
 - ب- زيادة معدلات الاستثمار وتشجيعه
- لعل السبب في الاهتمام بزيادة الإنتاجية يكمن في أنها تمثل العنصر الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.
- ويرى (Vough (1969) أنها السبيل الأنسب للحصول على الحياة الكريمة (من أجل الحصول على حياة صحية وإنسانية راقية لا بد من زيادة الإنتاجية حيث أن العمل والإنتاج هو الذي يوفر للمجتمع حياة الرفاهية والسعادة).
- وأوضح خبراء هيئة الأمم المتحدة أن الإنتاجية تمثل السبب الرئيسي لرفع مستوى حياة الفرد وذلك عن طريق زيادة الدخل الحقيقي له. وهناك حلقة مهمة تكملها زيادة الإنتاجية وذلك بما يؤدي إلى رفاهية المجتمع.
- ولذلك نجد الاهتمام المتزايد في كل بلدان العالم بالإنتاجية وكيفية زيادتها حيث أن زيادتها تمثل الوسيلة الأمثل لتحقيق الرفاهية والسعادة للمجتمع.
- المبحث الثالث: أثر بيئة العمل على الكفاءة الإنتاجية:**

بيئة العمل هي المحدد الرئيسي للكفاءة الإنتاجية كما كان العمل يؤثر على رغبة العمال في تعلم مهارات جديدة وزيادة دافعيتهم للإنتاج وتعمل العديد من الشركات على تعزيز الكفاءة الإنتاجية ومع ذلك توجد الكثير من المشاكل الإنتاجية تسببها بيئة العمل لكونها ذات تأثير كبير على اداء العاملين كذلك نوع بيئة العمل يحدد للعامل الطريق الذي يسلكه لتزدهر من خلاله المشاريع الإنتاجية.

شروط تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

كشفت العديد من الدراسات أن الموظفين التنفيذيين في المؤسسات لا يعززون بيئة العمل المادية لزيادة الابتكار والتعاون...فعالية العمل إذا كانت ظروف العمل غير مواتية فإن الرضا والقبول وإنتاجية العمل ستدني ومن خلال تحصين المرافق وحماية العمل ستزيد الكفاءة الإنتاجية حتماً خصوصاً بعد تخليصه من المخاوف المرتبطة بالعمل كما ان الكفاءة الإنتاجية تتطوي على الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بأقل النفقات من الموارد.

وهذا يرتبط بالعلاقة بين المدخلات (كالعمال، رأس المال، ووسائل الإنتاج).
والمخرجات (المواد الإنتاجية) وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها لتحقيق ذلك:
(1)

- 1- يجب ان تكون بيئة العمل آمنة وصحيحة وخالية من المخاطر التي ترهق العاملين.
- 2- استثمار مواهب العمال بشكل فعال اكثر من أي وقت مضى للوصول إلى المهارات والمعارف الجديدة والنهوض بالعمل.
- 3- حل مشكلات الموظفين والتخطيط للحلول إلى كافة المستويات لتطوير قدراتهم.
- 4- تحسين المناخ الاجتماعي من خلال ايجاد مؤسسة خالية من التحيز والتقسيمات والتصنيفات الجامدة.
- 5- توفير اسلوب عمل لا يستغرق طاقة ووقت أكبر في جوانب حياة الإنسان خارج العمل

البيئة المؤثرة في رفع الكفاء الإنتاجية:

(1)عبدالله محمدالثمالي ، المرجع السابق.

عوامل الإختيار والتعيين

ماهية الإختيار: 1

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها لمنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. من الذي يقوم بالاختيار؟

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.

معايير الاختيار:

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين (أو بنسبة معينة)، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف. وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الجسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة.

وينبغي على المنظمة أن يكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء. ونستعرض فيما يلي هذه المعايير.

1/ مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معيناً من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدداً في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى

¹ علي محمد العضالبة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردنيين مؤتة للبحوث والنشر المجلد العاشر المملكة الاردنية الهاشمية 1995 ص 13- 18

العليم المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي (أي مستوى التعليم) والتخصص الدراسي، وقد يتطلب الأمر أحياناً تحديد جهة التخرج كاشتراط أن تكون شهادة البكالوريوس من جامعة معينة، أو معهد معين، أو يكون المؤهل الفني من مدرسة فنية معينة تقوم بتدريس بعض المواد التي تتوافق مع نظم العمل المستمدة بالمنظمة الطالبة وقد تقوم بعض المنظمات والشركات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج.

فعلى سبيل المثال إذا طلبت إحدى المنظمات شغل وظيفة محاسب فإنها قد تشترط الحصول على بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة) بتقدير جيد على الأقل، على أن يكون المتقدم من خريجي كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

ويعتبر مستوى التعليم مؤشراً للقدرات الحالية للفرد، ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب، وذلك في بطاقات تصنيف الوظائف.

2 /الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل، أو عدد السنوات في آخر وظيفة التحقق بها. وفي المنظمات والشركات الجديدة نجد أن اشتراط توافر خبرة سابقة في نفس العمل يكون له أهمية كبرى، أما في المنظمات الكبيرة والمستقرة فإنها تميل إلى تعيين خريجين جدد على أن تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل (وذلك بعد توافر شرط التأهيل (الدراسي) ويكون المبرر في ذلك هو خفض التكلفة العمالة، وإتاحة فرص الترقى أمام العاملين الحاليين بالشركة أو المنظمة.

3 /الصفات البدنية (الجسمانية):

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالتحمل، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة، فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تطلب مستوى معيناً من الجمال كشرط للتعيين وفي وظيفة مضيئة جوية،

وكذلك تتطلب بعض شركات السياحة، وبعض الفنادق مستوى من الجمال فيمن تعين لهذه الوظيفة. ونجد أن بعض الشركات يفضلون الرجال عن النساء في وظائف معينة داخل الأقسام والعناصر الإنتاجية، ويرجع ذلك بالطبع إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

وعندما ترغب الشركة في تحديد الصفات الجسمانية المعيارية اللازمة لشغل الوظيفة، فإنها يجب أن تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء مرتفع.

4 / الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد، وتشير بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط، فعندما تكون الحالة الاجتماعية للفرد متزوج، ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن هذا الفرد مستقر نفسياً، وأن احتمالات تركه للوظيفة أقل من احتمالات ترك الأعزب للوظيفة، وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب. وعلى أي حال فإنه ما لم تكن تلك الصفات لها علاقة بالوظيفة وبالأداء الجيد في الوظيفة فإنها لا تعني أي شيء.

ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضاً العمر، فالأفراد متوسطو العمر يفترض أنهم أكثر استقراراً وأعلى إنتاجية. ولكن هذا الافتراض لا يمكن قبوله كأحد المسلمات، فبعض الشركات تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم. وتقوم بعض الشركات بعمل اختبارات للشخصية حيث تهتم باختيار أفراد تتوافر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة تتناسب مع الوظيفة التي سيلتحق بها الفرد. فموظفو العلاقات العامة، وموظفو الاستقبال، ورجال البيع يجب أن يكونوا اجتماعيين ومنبسطين ولا يميلون إلى العزلة والانطواء.

5 / المعرفة السابقة بالشخص:

تلعب المعرفة السابقة بالشخص دوراً مهماً في اتخاذ قرار الاختيار، فبمراعاة الاشتراطات السابقة، فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى غدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لاشك تكون

فرسته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى. ولا يجب أن يفهم من ذلك إطلاق العنان للمحسوبية والقرابة كأساس للتعيين في المناصب.

إجراءات الاختيار

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات هي المقابلة المبدئية، وطلب التوظيف، والاختبارات والمقابلات، والتوصيات ومراجعة المزكين والكشف الطبي ثم التعيين.

أن عملية الاختيار تمر بإجراءات معينة سنتناولها بالتفصيل فيما يلي:

أ/ المقابلة المبدئية: 1

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل (أو من يمثله) والمتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فغن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة في مقابلة مبدئية يكون الغرض منها التعرف على المتقدم من حيث مؤهله، وخبراته، وحالته الاجتماعية، وعمره، ومجال عمله الحالي. وتلعب هذه المقابلة دوراً مهماً في تصفية المتقدمين للعمل، فإذا كان المتقدم غير مستوف لشروط شغل الوظيفة فإن قرار رفض التعيين يصدر فوراً، أما إذا كان مستوفياً للشروط فإنه ينتقل للمرحلة التالية من مراحل الاختيار.

وفي الشركات صغيرة الحجم فإن هذه المقابلة قد يقوم بها المدير التنفيذي المختص، وقد تكون هي المرحلة الأخيرة أو قبل الأخيرة في الاختيار، إذا كان المتقدم مستوفياً لشروط شغل الوظيفة، وفي هذه المرحلة يلعب الانطباع الذي يكونه الفرد عن الشركة دوراً مهماً في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل بتلك الشركة أم لا.

ب/: طلب التوظيف:

يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة. وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين. وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى

¹ المرجع السابق الصفحة السابقة

فاعلية الفرد في عمله، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل:

- 1-بيانات شخصيته كالاسم والعمر والحالة الاجتماعية ومحل السكن (العنوان).
- 2-بيانات عن مستوى التعليم (المؤهل الدراسي وسنة التخرج والتخصص العملي).
- 3-بيانات عن الخبرات السابقة، والتخصص الوظيفي، والجهات التي التحق المتقدم بالعمل بها ومدى العمل بتلك الجهات.
- 4-بيانات عن الحالة الصحية وهل هو مصاب بأمراض مزمنة أم لا.
- 5-بيانات عن الهوايات والاهتمامات الأخرى للمتقدم.

تقوم كل شركة أو منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقاً لظروف وطبيعة العمل بها. ويجب أن تراعي كل شركة عند تصميم طلب التوظيف الوضوح والتسلسل في التفكير والانتقال من موضوع إلى موضوع بطريقة منطقية، وأن تكون الأسئلة مصممة بأسلوب سهل ومبسط ولا يسمح للمتقدم بالإدلاء ببيانات كاذبة. ويجب عند تصميم طلبات التوظيف أن يراعي طبيعة كل وظيفة، وأن لا يكون هناك طلب واحد لجميع الوظائف. ويقوم طلب التوظيف بدور مهم في تصفية المتقدمين للوظيفة لأن البيانات التي يتضمنها عن المتقدم للوظيفة تكون بيانات صادقة ويمكن الاعتماد عليها بمفردها، بعكس الاختبارات حيث لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، وهناك قواعد أساسية ينبغي مراعاتها عند استخدام طلب التوظيف وهذه القواعد أن تكون بيانات طلب التوظيف شاملة، لأنها إذا لم تستخدم كمعيار للاختيار، فإنها تستخدم كأحد سجلات إدارة الأفراد، وكمصدر معلومات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية لابد من معرفة أهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة. تحديد حد أدنى من الاشتراطات اللازمة لشغل الوظيفة، مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن هذا الحد الأدنى.

ج/: الاختبارات:

تستخدم الاختبارات كأحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة. وتستخدمها أيضاً بعض المنظمات المصرية، وتلعب الاختبارات دوراً مهماً في التنبؤ بأداء الفرد

في الوظيفة مستقبلاً، ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة

هناك أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة، وتهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، وقد تكون هذه الاختبارات شفوية أو تحريرية، أو تكون فيها محاكاة لواقع الوظيفة، فعندما يعطي المتقدم للوظيفة اختباراً في الرياضيات، فإن هذا يعتبر مثلاً للاختبارات التحريرية، أما عندما يعطي المحاسب بعضاً من البيانات المالية عن المنشأة. ويطلب منه عمل بعض القيود المحاسبية، فإن هذا يعتبر مثلاً لمحاكاة العمل. وكلما كان عدد القدرات التي تتطلبها الوظيفة محدوداً، كلما كانت الاختبارات أكثر كفاءة، وهذا يعني أن تطبيق الاختبارات في الوظائف ذات الطابع التنفيذي يكون أسهل حيث تتطلب هذه الوظائف عدداً محدوداً من القدرات ويمكن تناول أنواع الاختبارات في الآتي: (1)

1/ الاختبارات النفسية والشخصية:

وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد ومن أهم هذه الخصائص: الاتزان الانفعالي، والعلاقات الاجتماعية، والميول، والقيم، والدوافع.

2/ اختبارات القدرات الذهنية:

تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ويعبر عنها أحياناً باختبارات الذكاء. ومن أهم القدرات العقلية ما يلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، والطلاقة الكلامية، والاستنباط.

3/ اختبارات الأداء:

تتميز اختبارات الأداء بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى، لذلك يقوم علماء النفس الصناعي

¹ علي محمد العضالفة' الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردنيين مؤتة للبحوث والنشر المجلد العاشر المملكة الاردنية الهاشمية 1995 ص13- 18

والمديرون المتمرسون في مجالات الاختبارات بتصميم اختبارات متخصصة في التنبؤ بنجاح الأفراد في أداء وظيفة معينة.

وقد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن، على الأخص الحرفي والفني منها. مثل السائق، وعامل صيانة آلات الغزل، وسكرتيرة الآلة الكاتبة، وغيرها. وفي هذه الأحوال عادة ما يسأل الفرد أن يؤدي عينة صغيرة من العمل. كأن يسأل السائق أن يقود السيارة وكأن يعطي عامل الصيانة آلة متوقفة وعليه أن يشخص سبب التوقف ويقوم بإصلاحها، وكأن يطلب من السكرتيرة، أن تكتب خطاباً إدارياً ونقيس سرعتها ودقتها في الأداء. ويزداد الأمر صعوبة في الأعمال الفنية والتخصصية مثل أخصائي حسابات وتكاليف وأخصائي مخازن، وأخصائي شؤون أفراد، وعادة ما يكون الأمر جد صعب في الأعمال الإدارية التي تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات أداء وظيفي لها.

4/ اختبارات سرعة الاستجابة:

وتشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور مثير معين، أو للأسئلة التي تلقى عليه، ومن أمثلة هذه الاختبارات، اختبارات كشف الكذب، وهي تصلح في وظائف رجال البوليس وعمال المتاجر الصغيرة ولكن لا يوصى باستخدام هذه الاختبارات في مجال اختيار العاملين في المصانع لأن الكثير من الناس يعتقدون أن هذا الاختبار هو تعدي على حرياتهم وخصوصياتهم.

5/ اختبارات القيم والاتجاهات:

وتستخدم هذه الاختبارات لقياس أو الكشف عن الاتجاهات النفسية التي لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام. ومن أهمها اختبار الأمانة، واختبار قيم العمل.

رابعاً - المقابلات:

تعد المقابلات المرحلة او الخطوة الرابعة من خطوات الاختيار، فبعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين، واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على درجات دون المستوى المرغوب، أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية.

والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم (عن قرب) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة. وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وبين صاحب العمل، أو من يمثله، حيث يتم استكشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة، كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفي المقابلة على اقناع الطرف الثاني بوجهة نظره.

1/ المقابلات الفردية (فرد لفرد):

تتم المقابلة في هذا النوع من المقابلات بين طرفين، الأول يمثل المنظمة، وقد يكون مدير الموارد البشرية، أو أخصائي في الموارد البشرية، أو المدير التنفيذي، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفي المقابلة.

2/ المقابلات الجماعية:

وقد تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:

أ/ ممثل للمنظمة مع فردين أو أكثر

ويقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال، والحصول على أكثر من إجابة من طالب الوظيفة كما يقوم أيضاً بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض. ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يسمح لتقييم كل متقدم مقارنة بالمترشحين الآخرين.

ب/ أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد (متقدم واحد للوظيفة):

ويمثل المنظمة هنا: ثر من طرف مثل مدير الموارد البشرية والمدير المختص، وأحد الأخصائيين في الموارد البشرية وربما المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة المطلوب شغلها، وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من

طرف، ويكون لكل منهم تقييمه المبني على وجهة نظره، مما يعطي حكماً عن المتقدم أكثر شمولاً.

ج/ أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة:

وفي هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة كما سبق توضيحه في (ب) وأكثر من متقدم للوظيفة، ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم، وذلك يجعل عملية التقييم أكثر واقعية ويؤدي إلى إحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين.

3/ المقابلات المخططة (الموجهة):

يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة، وحساب ردود الفعل المتوقعة. وتتخذ هذه المقابلات بدرجة عالية من المصداقية، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة.

4/ المقابلات غير المخططة (غير الموجهة):

في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديداً مسبقاً للأسئلة، ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة، ويأخذ الحوار شكلاً ودياً في هذا النوع من المقابلات وإذا كانت هذه المقابلات تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها إلا أن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة، كما أن هذه المقابلات تحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم. وتقييم إجابته على الأسئلة.

ثانياً: العوامل النفسية للعاملين المؤثرة في الإنتاجية:

1- البيئة التقنية: أي المعدات التقنية والتكنولوجيا التي تشكل البنية التحتية وغيرها من العناصر المادية والتقنية بحيث تخلق هذه البيئة عناصر ملائمة تمكن الموظفين من أداء أعمالهم بأقصى طريقة ممكنة.

2- البيئة البشرية: وهي تشمل علاقة العامل او الموظف مع أقرانه في تعريف العمل حيث توفر هذه البيئة الطريقة المثلى للتفاعل غير الرسمي وتبادل وتعزيز الأفكار والمعرفة لزيادة الإنتاجية.

ثالثا: العوامل المادية للعاملين المؤثرة علي الكفاءة الانتاجية:

الأجور والحوافز:

تعتبر الاجور والحوافز من اهم العوامل التي تساعد علي إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والادارة لان درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف الي حد كبير الي قيمة ما يتقاضاه من اجر لذلك فإن اهتمام الادارة بوضع هيكل مناسب للاجور والحوافز يتمشي مع الوضع التنافسي من شأنه ان يقوي الارتباط التنظيمي للفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها مما ينعكس إيجابيا علي الكفاءة الانتاجية . وبصفة عامة يمكن تقسيم الخطط التي او استخدمت في هذا المجال الي نظامين رئيسيين هما :الدفع علي اساس مقدار الوقت الذي يعمله الفرد , والدفع علي اساس الانتاج الذي يحققه العامل .

مفهوم الاجر في الفقه الاسلامي:¹

العمل في الاسلام واجب وتكليف علي كل مسلم قادر عليه سواء كان عامل او صاحب عمل وواجب الدولة ان تعين عليه وتهيئ المسالك والسبل اليه فصاحب المال عليه ان يحرك ماله وقدراته لعمارة الارض لتحقيق المنافع للعباد , ويعتبر الاسلام ان العمل هو منفعه وليس شيئا ماديا فإن الاجر هنا يقاس علي قيمة المنفعة بما يتفق مع مصلحة الطرفين ومصلحة الجماعة بصفة عامة .

ويمكن تقسيم الاجور الي الاجر الثابت والاجر الاضافي:²

أ/ الاجر الثابت: هو الاجر الذي يتقاضاه العامل الساعه او اليوم او الاسبوع او الشهر حسب نظام دفع الاجور المتفق عليه في المنشأة المعنية , فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمنشأة تدفع لهم مستحقاتهم نهاية

¹ صلاح احمد المبيوع , الاجور والحوافز واثرها علي رفع كفاءة الانتاج 'جامعة افريقيا العالمية عمادة الدراسات العليا كلية العلوم الادارية رسالة ماجستير غير منشورة الخرطوم 2009
² صلاح احمدالمربوع , المرجع سابق ص137

الاسبوع, اما العمال الدائمون يدفع لهم اجرهم عند نهاية كل شهر وفقا للنظام الموضوع , وهذا لايعني ان المبلغ النقدي يظل ثابتا طوال مدة خدمة العامل ولاكنه يظل ثابتا لفترة عادة ما تكون سنة ثم يتم تعديله نتيجة لظهور عدد من المتغيرات التي تظهر علي سوق العمل او المتغيرات التي تحيط بالظروف المعيشية للعاملين ب/ الاجر الاضافي: وهو ما تدفعه المنشآت من مبالغ اضافية نظرا لعمل اضافي فوق ما تم الاتفاق عليه مسبقا سواء ان كان زمن اضافي او انتاج اعلي من المستوي المطلوب ,ويكون في شكل مكافئة تشجيعية او نصيب الفرد من هامش الارباح السنوية او الخدمات التي تقدمها المنشأة للعاملين علي شاكلة التامين الصحي وغيره من خدمات اضافية .

ويجب علي كل مؤسسة عند وضع هيكل للاجور ان تراعي تغيرات الوضع الاقتصادي حتي يحافظ علي القوة الشرائية للعاملين .

يمكن القول ان الفصل الثالث قد تناول بيئة العمل والكفاءة الانتاجية مع بيان اهم الطرق والاساليب التي تجعل البيئة التنظيمية هي اساس الكفاءة في مؤسسة كما يمكن أن نقول إن المنظمة التي تتيح لأفرادها فرص الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، بمعنى-حياديه وموضوعيه المنظمة وعدم التعامل بمنهج المحسوبية (الوساطات). إذ إن إشباع الحاجات العليا(التطور والنمو) ذو أهميه للأفراد ذو الحاجات العليا.

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الي تنميه المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون أنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل الإدارة والقيادة الأوتوقراطية، إذ إن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلي تبلور مشاعر الاستياء لديهم.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الاول : نبذة تعريفية عن شركة جياذ لتصنيع وتسويق السيارات

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : اختبار فروض الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الاول: نبذة تعريفية عن شركة جياذ لتصنيع وتسويق السيارات

يتناول هذا الفصل نبذة تاريخية وتعريفية عن شركة جياذ لتصنيع وتسويق السيارات، الهيكل التنظيمي للشركة، الشركات التابعة لشركة جياذ.

أنشئت شركة جياذ لتصنيع وتسويق السيارات وفقا لقانون الشركات لعام

1925م في العام 1997م ضمن مجمع جياذ الصناعي براس مال قدره (13 مليار

دينار سوداني بالعملة القديمة)، شراكة بين شركة سمت الهندسية المحدودة بنسبة 76% وهيئة التصنيع الحربي بنسبة 24% ، واختير موقع المدينة بمنطقة جباد الثورة الشقلة موج الدرب بولاية الجزيرة علي بعد 40 كلم جنوب الخرطوم.

اكتملت المدينة الصناعية في ديسمبر 2000م وتم افتتاحها في عام 2001.¹

أهداف الشركة:

يمكن ذكر بعض الأهداف التي أنشئت من اجلها شركة جباد علي النحو التالي:

1-توطين صناعة السيارات في السودان والصناعات المغذية لها ودعم صناعة النقل في السودان.

2-توفير احتياجات مرافق الدولة المختلفة من المتحركات.

3-احتياجات المشاريع الزراعية القومية و الولائية من الجرارات والمعدات الزراعية.

4-دعم إيرادات الدخل القومي للدولة بتحصيلها لرسوم الانتاج والجمارك ورسوم القيمة المضافة علي المنتجات التي تنتجها.

يتكون مجمع جباد الصناعي من قطاعين هما

1_قطاع المتحركات.

2-قطاع المعادن.

أولاً: قطاع المتحركات:

يتكون هذا القطاع من الاتي:

1-مجمع الشهيد إبراهيم شمس الدين للآليات الثقيلة .

2-شركة جباد للسيارات و الشاحنات.

حيث تتم في هذا القطاع صناعة وتجميع أنواع السيارات المنتجة (سوناتا - الاكسنت، البصات الألمان، الجيب والاندكروزر، النفايات، كراسي الكلي، الرينو، الجرارات ، المعدات الزراعية ،تناكر المياه والوقود).

¹ التقرير السنوي لشركة جباد لتصنيع وتسويق السيارات القابضة، 2013م، ص 5.

ثانيا: قطاع المعادن :

يتألف هذا القطاع من الآتي:

1. مصنع الحديد.
2. مصنع الالمنيوم.
3. مصنع المواسير.
4. مصنع الكوابل.

حيث تتم في هذا القطاع صناعة هياكل اجسام السيارات، و تجميع الماكينات في قسم التجميع الشاحنات الثقيلة و المتوسطة و المخفية و الناقلات الصغيرة والجرارات ومعدات الزراعة و هنالك جزء خاص لبضاعة مواد البناء مثل السيخ و الأعمدة الفولاذية و توصيلات المياه .

لم يقتصر القطاع المعدني علي نوع واحد من أنواع السيارات بل أنه شملها بكل أنواعها ،وهذا يعمل علي توفير السيارات من حيث الجودة والملائمة لأجواء البلاد.

رسالة الشركة:

تتمثل رسالة الشركة في¹:

تصنيع و تجميع كافة أنواع السيارات و المحركات بتقنية عالية و حديثة ،و نوعية متميزة و تكلفة حقيقة دفعا لبرامج التنمية و صناعة النقل في البلاد و انطلاقا نحو مجتمع أفضل وذلك بالاعتماد علي إدارة مقتدرة و عمالة مهنية مؤهلة لترتقي بالشركة لتظل ناجحة و محققة للربحية و منافسة في محيطها.

انجازات الشركة:

¹ مجلة سهيل جباد، إصدار شركة جباد لتصنيع وتسويق السيارات، 2013م، ص3.

حققت شركة جياذ انجازات كثيرة و عديدة في مجال الصناعة ، ويمكن ذكر بعضها علي النحو التالي:

_أدخلت معدات زراعية جديدة لجورة الانتاج مثل:

1. الزراعة الميكانيكية ،الرشاش الحقلي ،الزراعة الهوائية ، الحاصدات.
2. ساهمت الشركة في خلق علاقات تجارية مع بعض الدول مثل كوريا و اليابان.
3. ساهمت علي نقلة نوعية جديدة من التكنولوجيا للبلاد.
4. اتاحت فرص جديدة و حقيقية للتوظيف و التريب للعاملين بفئاتهم المختلفة.

الهيكل الاداري للشركة:

سعت الشركة لتكون سباقة في اطار التجاوب وذلك باقرار خطة طموحة تهدف لاحداث بعض التعديلات في الهياكل و الخرائط للقوي العاملة ،بما يمكن ادارات الشركة من التفرغ التام لاداء العمليات المناط بها و تلبية احتياجات العملاء والتفوق عليها.

تم في هذا الاطالر دراسة منهجية لحل المشكلات التي تؤثر سلبا علي الكفاءة الادارية ،ولم تنحصر اهداف الدراسة في معالجة الاوضاع و المشكلات الحالية ، بل تعدها الي ما يمكن اعتباره مؤشرات مستقبلية(تنبؤات)، وهدفت الدراسة اجمالا الي تحقيق التالي¹:

• وضع هيكل تنظيمي يركز علي هندسة عمليات الشركة و انشطتها لمواكبة التحديات و المتغيرات الحالية و المستقبلية .

• اسيعاب النظم الداعمة للشركة في الجودة و التحسين المستمر لمنتجاتها.

اتسم الهيكل بالمرونة و الحداثة و اعتماد النظم و التجارب الناجحة . تحقيقا

لهذه الأهداف اعتمدت الشركة الهيكل التنظيمي التالي:

1. الجمعية العمومية للمساهمين:

تقوم الجمعية العمومية للمساهمين بعدة مهام منها:

¹ المرجع السابق، ص5

- أ. تقوم باجاة الميزانية
- ب. تنتخب مجلس الادارة
- ج. توزيع الارباح

2. مجلس الادارة :

يعتبر مجلس الادارة سلطة تشريعية ،و يتكون من المدير العام و مديري افرع الشركة القبض للسيارات ،ومن اهم مهامه¹:

- أ. وضع السياسات العامة للشركة
- ب. التركيز علي المراجعة المالية.
- ج. يجيز الميزانية الجديدة(الخطط و المشاريع)

المدير العام:

يعين المدير العام من قبل مجلس الادارة ،و يتبع له مباشرة المكاتب التالية :

- أ- المكتب التنفيذي
- ب- المراجعة الداخلية
- ج- ممثل الادارة للجودة
- د- المستشار القانوني للشركة
- هـ- نائب المدير العام
- و- مساعد المدير العام للشؤون المالية و الادارية
- ز- مساعد المدير العام للشؤون الفنية

3. نائب المدير العام :

ينوب عن المدير العام في مهامه المختلفة، واستحدث هذا المنصب بعد التوسع الذي حدث في الشركة بعد اضافة الشركات الجديدة التابعة لها.

4. الادارة العامة للشؤون الادارية و المالية:

تعتبر هذه الادارة من الادارات المهمة في الشركة و يراسها مساعد المدير العام للشؤون المالية و الادارية، و تتبع لها الادارات التالية²:

¹ التقرير السنوي لشركة جيا، مرجع سبق ذكره، ص ص 15، 16.
² المرجع السابق، ص20.

أ. الادارة المالية: مسؤولة عن كل الشؤون المالية في الشركة .

ب. ادارة الاستثمار و التمويل:

تقوم بدراسة الاستثمارات الخارجية و الداخلية، و معرفة حجمها ، بالاضافة الي دراسات الجدوي الخاصة بها، وكيفية تمويلها.

ومن اهم اقسامها:

*قسم الاستثمار

*قسم التمويل

ادارة الموارد البشرية و الخدمات:

من اهم الادارات بالشركة، و يكون علي راسها مساعد المدير العام لشؤون الموارد البشرية والخدمات ومن اهم مهامها:

*فتح ملفات العاملين و الترقيات و الحوافز .

*تنظيم حركة العربات الادارية.

5. ادارة الشؤون الفنية:

يراسه مساعد المدير للشؤون الفنية ،ومن اهم اقسامها:

_ ادارة ضبط الجودة: وهي مسؤولة عن ضبط الجودة للتراكتورات و الشاحنات، الصالون والبصات.

_ ادارة التصنيع والتجميع:

وهي مسؤولة عن تصنيع الوحدات الخاصة للتراكتورات و البصات، الشاحنات، الصالون بالاضافة للخط العام.

و تتكون ادارة الشؤون الفنية من القسام التالية:

أ. قسم علاقات الإنتاج

ب. قسم الإمداد

ج. قسم تأكيد الجودة

6. إدارة التخطيط و المشروعات :

يرأسها مساعد المدير العام للتخطيط و المشروعات و هذه الإدارة مسئولة عن التطوير الهندسي و التطوير ،لمواكبة كل ما هو حديث وإيجاد و عرض أي مشروع يمكن ان يطور صناعة السيارات ، و مراقبة المشاريع الداعمة لهذه الصناعة. تتكون الإدارة العامة للتخطيط و المشروعات من الإدارات و الأقسام التالية¹:

*ادارة المشروعات

* ادارة التخطيط

الشركات التابعة لشركة جياذ لتصنيع و تسويق السيارات: في عام 2005 م اكتملت اجراءات تسجيل ست شركات جديدة تابعة لشركة جياذ لصناعة السيارات و الشاحنات و فق تصور استراتيجي ،و هذه الشركات ميزانياتها واداراتها منفصلة تماما عن بعضها البعض و كان الهدف من ذلك تحقيق الاتي:

1. خفض التكلفة.
2. توفير منتجات الشركة بأسعار معقولة.
3. تسهيل عمليات جذب رؤوس الاموال لتمويل عمليات النتاج المختلفة.
4. تهيئة مصانع الشركة للمستثمرين الاجانب للمشاريع المشتركة او الاسهام فيها.

5. الاستجابة لحجم الطلب المتزايد لمنتجات الشركة.

و نجد ان اهمية هذا التقسيم بالنسبة للشركات يعود الي:

1. تطور و توسع الشركة.
2. تقييم لعمل كل شركة قائمة بذاتها و تقييم خططها و برامجها .
3. التركيز علي وحدات معينة.
4. تحقيق الاستقلالية الكاملة.

التقسيم علي هذا الاساس يساعد علي وضوح اسباب الربح و الخسارة.

نجد ان في ثنايا هذا التصور الاستراتيجي تبرز عدة مهام اضافية لهذا التقسيم

تتمثل في الاتي²:

- اعداد الخطط التي تلبي الطلب المتزايد علي منتجات الشركة المختلفة.

¹ مجلة سهيل جياذ، مرجع سلق ذكره، ص3.

² التقرير السنوي لشركة جياذ، مرجع سبق ذكره، ص15.

• توفير احتياجات السوق الوطنية مع تصدير منتجات جياذ الي اسواق الدول المجاورة عبر الاستفادة من البروتوكولات التجارية الثنائية التي تربط السودان بدول الجوار – مثل اتفاقية الكوميسا.

• يمكن الشركة من المحافظة علي خصوصية منتجات الشركة بمعنى ان كل شركة سوف تكثف اهتمامها بمنتج معين و منتجات ذات طبيعة واحدة.

كما انفصلت شركة جياذ للسيارات لتصير مملوكة لشركة جياذ لتصنيع و

تسويق السيارات القابضة ويكون تحت إدارتها الشركات التالية¹:

1. شركة جياذ للشاحنات و مقرها الخرطوم.
2. شركة جياذ للسيارات المحدودة و مقرها الخرطوم شارع البلدية.
3. شركة جياذ للجزارات و المعدات الزراعية مقرها ولاية الجزيرة.
4. شركة جياذ لخدمات السيارات ، ومقرها الخرطوم شارع البلدية.
5. شركة جياذ للأثاثات و المعدات الطبية و مقرها مدينة جياذ الصناعية.
6. شركة جياذ للمكبوسات و مقرها أيضا مدينة جياذ الصناعية.
7. شركة الطلاء و مقرها الجديد الثورة.
8. شركة الفتح(تبيان للسيارات) ومقرها الخرطوم غرب سباق الخيل.

ويمكن التعرض لهذه الشركات علي النحو التالي:

1- شركة جياذ للشاحنات المحدودة:

تتكون إدارتها من مدير عام وتتكون الشركة من الإدارات التالية²:

- إدارة التسويق : وتشتمل علي الأقسام الآتية:

*الادارة المالية.

*ادارة العلاقات العامة.

2- شركة جياذ للسيارات المحدودة:

يراسها المدير العام لشركة جياذ للشاحنات المحدودة ،وتتكون من الادارات التالية:

- ادارة التسويق : و تتضمن الاقسام التالية:

¹ المرجع السابق، ص18.
² المرجع السابق، ص ص 20، 22.

*قسم الترويج.

*قسم ابحاث التسويق.

- ادارة الشؤون المالية : وتضم الاقسام التالية:

-قسم التكاليف.

- قسم الاعتمادات.

تتمثل مهام هذه الادارة في¹:

*حساب التكاليف الثابتة و المتغيرة.

*الاعتمادات وما يتعلق بها.

*حساب التمويل و التحصيل.

3- شركة جياذ للجرارات والمعدات الزراعية:

من اهداف هذه الشركة انتاج جميع المعدات الزراعية من جرارات و

وحاصدات حسب المواصفات السودانية و بتكلفة معقولة.

و تتكون الشركة من الادارات التالية:

- ادارة التسويق و تتضمن قسم الترويج و ابحاث السوق.

- الادارة المالية و تتضمن قسم التكاليف و قسم الاعتماد.

- القسم الفني.

4- شركة جياذ لخدمات السيارات:

تم تاسيسها في العام 2005 م وهى الشركة المناط بها توفير قطع الغيار

الاصلية و التدريب و الضمان لكافة المتعاملين مع الشركة بالاضافة الي خدمات

ما بعد البيع.

تنقسم الخدمات التي تقدمها شركة جياذ لخدمات السيارات الي نوعين²:

النوع الاول:

خدمة الضمان: ومدة الضمان التي تمنحها الشركة 20000 كيلو او سنة ايهما

سبق الاخر.

¹ مجلة سهيل جياذ، مرجع سبق ذكره، ص28.

² مقابلة شخصية مع السيد/ م محمد الشيخ: مدير العلاقات العامة شركة جياذ لخدمات السيارات الخرطوم.

النوع الثاني:

الخدمات المجانية و تتمثل في:

أ- 1000 كيلو (زيت +نظافة فلتر +غسيل مجاني).

ب- 5000 كيلو(زيت +نظافة فلتر +غسيل مجاني).

ج- 8000 كيلو (زيت +نظافة فلاتر +غسيل مجاني +غيار مصفاة زيت).

5- شركة جياذ للاثاثات و المهدات الطبية:

ويراسها مدير عام الشركة ، تم انشاء هذه الشركة لتصنيع الاثاثات و المعدات

الطبية و توجد بها الاقسام التالية:

▪ القسم الهندسي.

▪ قسم للتسويق

▪ قسم للشئون المالية.

6- شركة جياذ للمكبوسات:

الهدف من هذه الشركة كبس و تجديد السيارات وهى صناعة تكميلية للسيارات،

وتشتمل علي الاقسام التالية:

▪ قسم هندسي.

▪ قسم علاقات الانتاج

7- شركة جياذ للطلاء:

يتم فيها الطلاء لجميع انواع السيارات

المبحث الثاني : تحليل الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تكونت عينة مجتمع الدراسة من العاملين بشركة جياذ لتصنيع السيارات على

مختلف المستويات البالغ عددهم (500) موظف وقد تم اختيار عينة قصدية (50)

موظف لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة:

هناك عدة وسائل تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة وقد اعتمد الباحث في هذا البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة وإشتملت الاستبانة على الأسئلة عن البيانات الشخصية لعينة الدراسة كالنوع والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والمسمى الوظيفي، كما أشتملت على ثلاث محاور رئيسية تمثل فرضيات الدراسة وفي هذه المحاور (15) سؤال وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا إستجاباتهم عن ما تنصفه كل عبارة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

ثالثاً: لأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الأشكال البيانية.

2- الجداول التكرارية والنسب المئوية.

3- الوسط الحسابي.

4- اختبار مربع كاي.

5- اختبار ألفا كرونباخ.

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS (statistical Package for social sciences) (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

تطبيق أداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات (الفاكرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة ذاتها سوف يتوصل إلى نفس النتائج وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة والموسوقة النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب ان تكون قيمته أكبر من (0.6) حتى تستطيع القول بأنه يمكن الوسوق بالنتائج فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما أتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات

جدول (1/4)

قيمة معامل ألف كرونباخ لاختبار ثبات الاستبيان

عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
15	0,88

المصدر: الباحث بيانات الاستبيان (2018م).

من خلال الجدول رقم (1/4) نجد أن الفاكرونباخ 0.88 وهو مرتفع جداً مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للقياس.

مقياس ليكارت الخماسي:

إستخدم الباحث مقياس ليكارت الخماسي للخمسة خيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حسب الأوزان التالية:

جدول رقم (2/4)

أوزان مقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الرأي
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

جدول (3-4)

المتوسط المرجح

الرأي	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79
لا أوافق	من 180 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
أوافق	من 3.40 إلى 4.19
أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن طول الفترة المستخدمة 5/4 إلى حوالي 0.80 وقد حسبت الفترة على أساس أن الأرقام 5، 9، 3، 2 بينها 4 مسافات.

إستخدام مربع كاي لجودة التطابق:

الاختبار هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين إستخدم الباحث اختبار مربع كاي والذي يمكن إيجاده بالمعادلة الموضحة أدناه:

حيث أن:

E_{iJ} : التكرار المتوقع

O_{iJ} : التكرار المشاهد

كما يتم الحصول على درجة الحرارة وهي (عدد الإجابات في السؤال) ولمعرفة هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات المتوقعة والمشاهد لكل عبارة على حدة تتم مقارنة قيمة اختبار مربع كاي المحسوبة بالجدولية فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من الجدولية دل ذلك على وجود فروق بين المتوقع والمشاهد، كما أن القيمة الاجتماعية (P.value) بصورة مباشرة تحدد ما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية (0.05) فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة وفي هذه الحالة نستخدم المتوسط المرجح ليحدد إتجاه العبارة.

تحليل وتفسير النتائج:

اولا :البيانات الشخصية:

1/السؤال عن النوع:

جدول رقم (4/4)

النوع

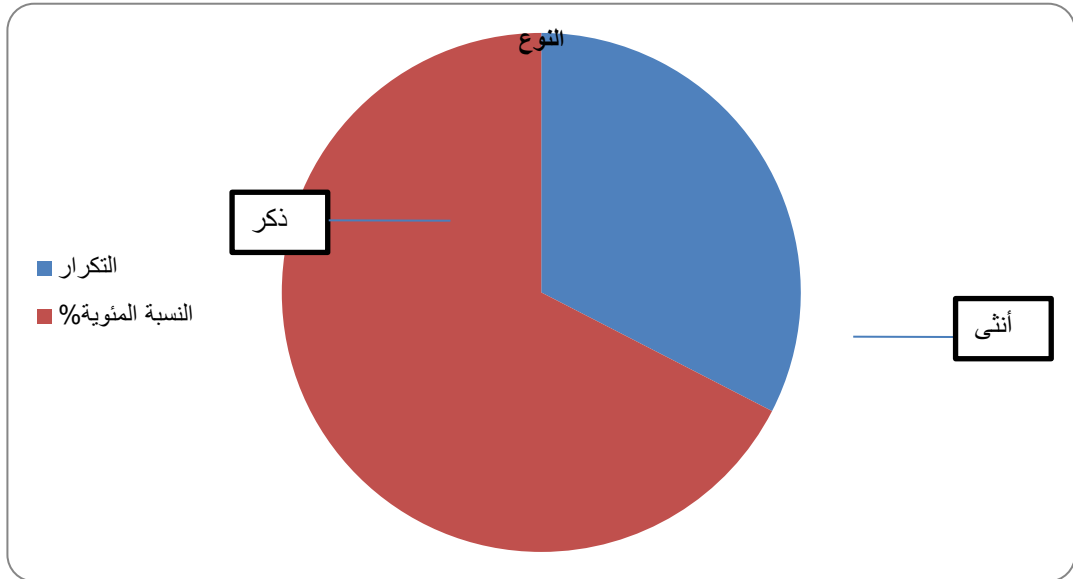
النوع	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	28	58
أنثى	22	42
حجم العينة الكلي	50	100

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

من الجدول أعلاه يلاحظ بأن عدد الذكور من أفراد العينة قد بلغ عدد 28 بنسبة مئوية 58%، بينما بلغ عدد الإناث 22 أي بنسبة مئوية 42% مما يعني أن شركة جياذ تميل إلى توظيف عنصر الذكور أكثر من الإناث لقلّة معدلات غياب الذكور.

شكل (1/4)

النوع:



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

2/ السؤال عن العمر:

جدول (5/4)

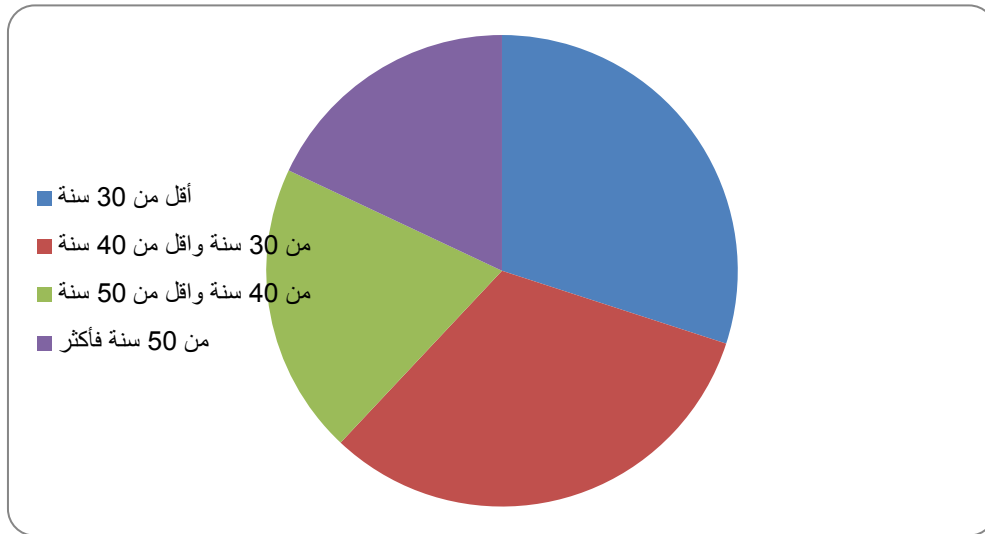
العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	15	30
من 30 سنة واطل من 40 سنة	16	32
من 40 سنة واطل من 50 سنة	10	20
من 50 سنة فأكثر	9	18
حجم العينة الكلي	50	100

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)
من الجدول أعلاه يلاحظ بأن غالبية المبحوثين من أفراد العينة ممن ينتمون إلى الفئة العمرية 30 وأقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 16 بنسبة مئوية 32% ويرى الباحث أن اغلب أفراد العينة يملكون عمراً مناسباً حيث أحرز أعلى نسبة في سن الشباب مما يدل على أن سياسة الشركة تميل إلى توظيف الشباب حيث أن قدرتهم على الإنتاج أكبر.

شكل (2/4)

العمر



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

3/السؤال عن المستوى التعليمي:

جدول (6/4)

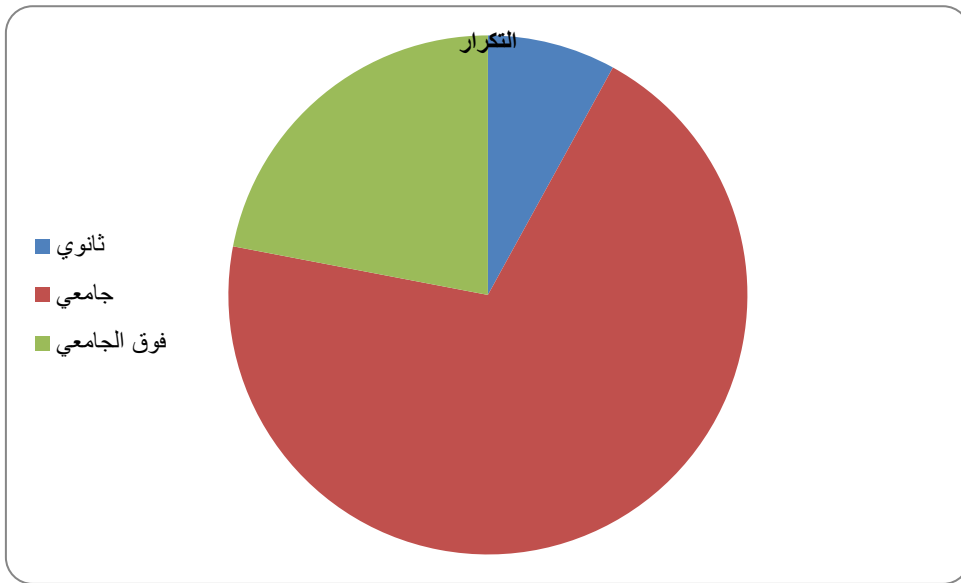
المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8	4	ثانوي
70	35	جامعي
22	11	فوق الجامعي
100	50	حجم العينة الكلي

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)
من الجدول أعلاه يلاحظ بأن أغلبية المبحوثين من أفراد العينة من الجامعيين حيث بلغ عددهم 35 بنسبة مئوية 70% بينما بلغ عدد الذين لديهم مؤهل فوق الجامعي 11 بنسبة مئوية 22% ولعل ذلك يدل على التأهيل العلمي العالي للمبحوثين ومن ثم مقدرتهم على تقييم إجابات تفيد الدراسة.

شكل (3/4)

المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

4/ السؤال عن سنوات الخبرة:

جدول رقم (7/4)

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

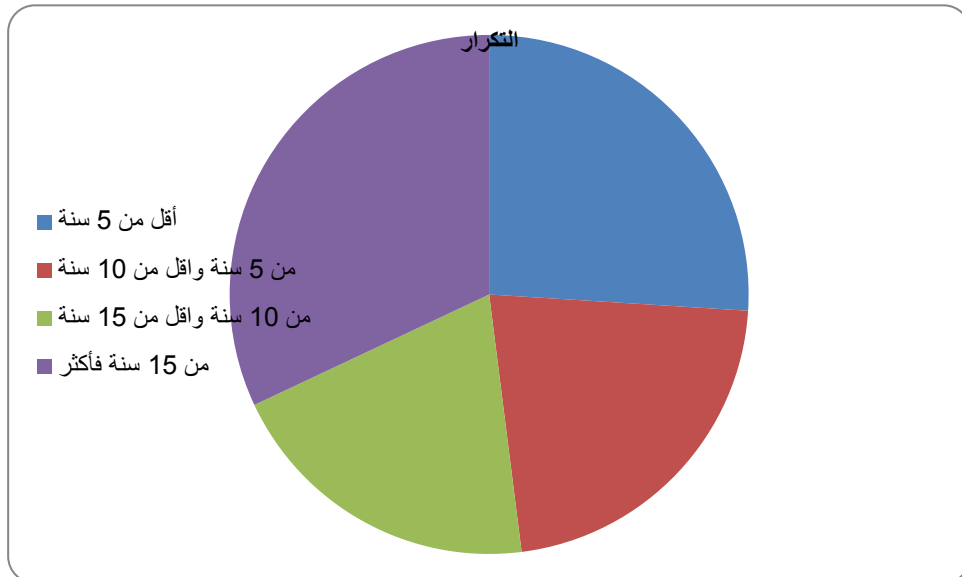
النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
26	13	أقل من 5 سنة
22	11	من 5 سنة وقل من 10 سنة
20	10	من 10 سنة وقل من 15 سنة
32	16	من 15 سنة فأكثر
100	50	حجم العينة الكلي

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أكثر المبحوثين كانت خبراتهم من 15 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 16 بنسبة مئوية 32% وهذا يدل على وجود الخبرة العالية لدى العاملين بشركة جياذ الصناعية، مما يعني أن سياسة الشركة تعيين ذوي الخبرة.

شكل (4/4)

عدد سنوات الخبرات في الوظيفة الحالية



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

جدول رقم (8/4)

المسمى الوظيفي

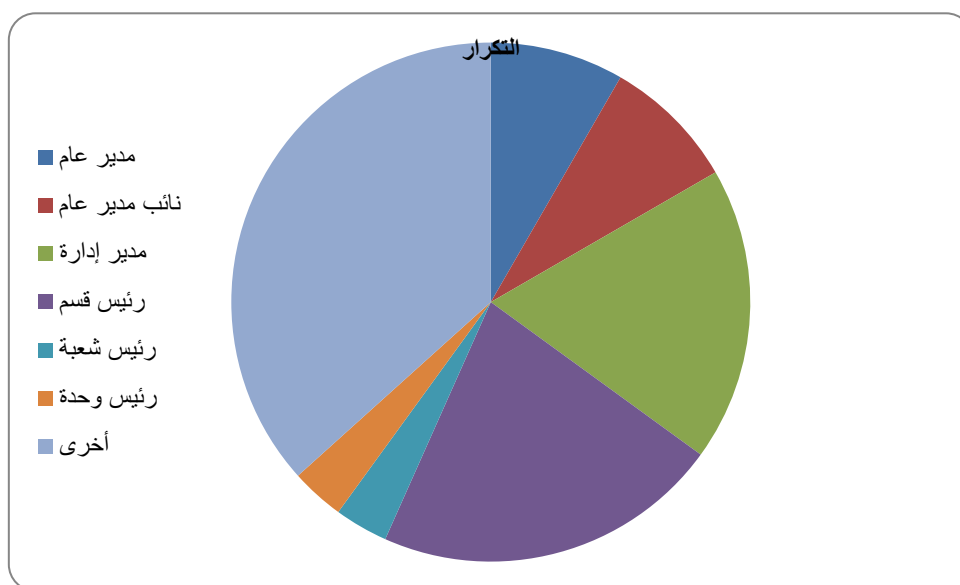
النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
2	1	نائب مدير عام (مدير عام مكلف)
20	10	مدير إدارة
26	13	رئيس قسم
4	2	رئيس شعبة
4	2	رئيس وحدة
44	22	موظفون
100	50	حجم العينة الكلي

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر المبحوثين من أفراد العينة كانوا من فئات الموظفين، البالغ عددهم 22 بنسبة مئوية 44% مما يؤكد ان العاملين بمستويات الإدارة الدنيا اكثر من العاملين بمستويات الإدارة العليا.

شكل (5/4)

المسمى الوظيفي الحالي



المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

المبحث الثالث: اختبار الفروض

التوزيع التكراري والنسب: (بيئة العمل الداخلية تؤثر علي كفاءة الإنتاج في المؤسسة)

جدول رقم (9/4)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول

العبارة	الرأي									
	النسبة المئوية					التكرار				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يساعد تقسيم العمل في المنشأة على تحقيق أهدافها	8	48	24	20	0	4	24	12	10	0
يؤثر الرضا الوظيفي على كفاءة الإنتاج بالمنشأة	12	42	32	14	0	6	21	16	7	9
توفر بيئة العمل بالمنشأة مناخ ملائم للعاملين مما يؤثر على الكفاءة	8	50	28	12	2	4	25	14	6	1
النمط القيادي المتبع في المنشأة يؤثر على كفاءة النتاج والإنتاجية	14	54	26	4	2	7	27	13	2	1
تعمل المنشأة على توفير الجو الملائم للموظفين لاداء مهامهم	22	40	20	16	2	11	20	10	8	1

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

من الجدول أعلاه نلاحظ الآتي:

1- أجاب كل أفراد العينة على أسئلة المحور حيث بلغ حجم العينة (50) وذلك

بنسبة مئوية 100%.

2- انحازت كل استجابات المبحوثين على عبارات هذا المحور للموافقة حيث

يلاحظ في العبارة (النمط القيادي المتبع في المنشأة يؤثر على كفاءة الانتاج

والإنتاجية) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (محايد) حيث بلغ عدد

تكرار هذا الرأي 27 وذلك بنسبة مئوية 54% من العينة الكلية وكذلك يمكن

تتبع بقية عبارات الجدول.

3- حصلت كل عبارات المحور على أقل تكرار في الاستجابة للرأي (لا أوافق) حيث يلاحظ في العبارة (يساعد تقسيم العمل في المنشأة على تحقيق أهدافها) لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات المحور.

4- لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم إستجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافق والموافقة بشدة وفي ذلك مؤشر عن قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي فإنه يمكن القول بأن عرض ومناقشة نتائج المحور (بيئة العمل الداخلية تؤثر على كفاءة الإنتاج في المؤسسة)

جدول (10/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الأول:

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
يساعد تقسيم العمل في المنشأة على تحقيق أهدافها	3.60	0.90	22.800	3	5.000	موافق
يؤثر الرضا الوظيفي على كفاءة الإنتاج بالمنشأة	3.22	0.76	34.960	3	5.000	موافق
توفر بيئة العمل بالمنشأة مناخ ملائم للعاملين مما يؤثر على الكفاءة	3.78	0.74	24.400	3	0.000	موافق
النمط القيادي المتبع في المنشأة يؤثر على كفاءة الإنتاج والإنتاجية	3.74	1.02	22.200	4	0.000	موافق
تعمل المنشأة على توفير الجو الملائم للموظفين لاداء مهامهم	3.80	0.95	31.400	4	0.000	موافق

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

أي أن الإجابات العينية تتحيز لعبارة دون غيرها، وبالرجوع للأوساط الحسابية فنجدها كما هو مبين في الجدول أعلاه ويمكن ملاحظة الآتي:

1- جميع عبارات المحور بلا إستثناء كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفاً بالموافقة أي أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كان الموافقة.

2- يلاحظ أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.71 - 0.88) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين مما سبق من تحليل بيانات هذا المحور يمكن القول أن أداء أفراد العينة فيه كانت الموافقة بالإجماع.

ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الأول لكل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول

جدول رقم (11/4)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الأول

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق	0.03	13	24.330	0.64	3.65

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعه قد بلغ (3.65) وهو المحدد سلفاً بالموافق وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بان بيئة العمل الداخلية تؤثر علي كفاءة الإنتاج في المؤسسة.

جدول رقم (12/4)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية).

النسبة المئوية					التكرار					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
20	40	32	8	0	10	20	16	4	0	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالمنشأة
22	52	24	2	0	11	22	19	2	0	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالمنشأة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم
22	52	24	2	0	11	26	12	1	0	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالمنشأة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم
10	56	28	6	0	5	28	14	3	0	تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل الداخلية
8	60	28	4	0	4	30	14	2	0	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بصورة تخدم أهداف المؤسسة

من الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1- أجاب كل أفراد العينة على الأسئلة هذا المحور حيث يبلغ حجم العينة (50)

بنسب مئوية 100%.

2- انحازت معظم إستجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث

يلاحظ العبارة (توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين بما يمكنهم من أداء

أعمالهم بصورة تخدم أهداف المؤسسة) قد حصلت على أعلى تكرار في

الرأي (موافق) حيث بلغ تكرار هذا الرأي 30 وذلك بنسبة مئوية 60% من

العينة الكلية، وكذلك يمكن تتبع بقية عبارات الجدول.

3- حصلت كل العبارات في المحور على أقل تكرار في الإستجابة للرأي (غير موافق بشدة) حيث يلاحظ في العبارات جميعا لم ينحاز لهذا الرأي أي فرد من أفراد العينة.

لعل الملاحق من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم إستجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والمحايدة وفي ذلك مؤشر على قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية.
عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية).

جدول (13/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثاني:

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالمنشأة	4.00	0.71	30.400	3	0.000	موافق
تناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالمنشأة مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم	3.90	0.65	44.130	3	0.000	موافق
تناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالمنشأة مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم	3.95	0.67	10.900	2	0.004	موافق
ساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل الداخلية	3.97	0.71	7.800	2	0.016	موافق
توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بصورة تخدم أهداف	4.01	0.27	6.80	2	0.045	موافق

1/ جميع عبارات المحور بلا إستثناء كانت أوساطها الحسابية تقع في المدى ما بين (3.40 إلى 4.19) وهو المحدد سلفاً بالموافقة إلى أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين عن هذه العبارات كانت بالموافق.

2/ يلاحظ ان الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.70 إلى 0.80) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين مما سبق من تحليل لبيانات هذا المحور يمكن القول أن آراء أفراد العينة قيمة كانت الموافق بالإجماع. ولإيجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثاني ككل، فيمكن ملاحظة ذلك من الجدول أدناه.

جدول (14/4)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثاني

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
موافق	0.014	14	18.600	0.66	3.54

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

من الجدول اعلاه يلاحظ أن الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعه قد بلغ (3.54) وهو المحدد مسبقاً، لموافقة وعليه يمكن تأكيد الغرض القائل (إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية).

جدول (15/4)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث (الاهتمام بعناصر بيئة العمل الداخلية يؤدي الي تحقيق أهداف المؤسسة).

الرأي										العبارة
النسبة المئوية					التكرار					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
14	48	26	8	4	7	24	13	4	2	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بها
8	30	38	14	10	4	15	19	7	5	تتبع الإدارة أسلوب منح العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم
13	34	34	10	8	7	17	17	5	4	وضوح اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة تساعد العاملين على أداء أعمالهم على أكمل وجه
14	40	32	8	6	7	20	16	4	3	تؤثر الحوافز على أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة
22	46	24	2	6	11	23	12	1	3	نظام الترقيات المتبع بالمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:

1- أجاب كل فرد من أفراد العينة على أسئلة هذا المحور حتى يبلغ حجم العينة

(50) وذلك بنسبة مئوية 100%.

2- إنحازت معظم إستجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للموافقة حيث

يلاحظ في العبارات (يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات

التي تتعلق بها) قد حصلت على أعلى تكرار في الرأي (أوافق) حيث بلغ تكرار

هذا الرأي (24) وذلك بنسبة مئوية (48%) من العينة الكلية وكذلك يمكن

تتبع بقية عبارات الجدول.

3- حصلت معظم عبارات المحور على أقل تكرار في الإستجابة للرأي (لا أوافق بشدة) حيث يلاحظ أن جميع العبارات تساوي صف في هذا الرأي ما أد لعبارة واحدة تحتوي على رأي واحد بنسبة مئوية 4% من مجموع العبارات.

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن معظم إستجابات المبحوثين من أفراد العينة تركزت حول الموافقة والموافقة بشدة والحياد في بعض الأحيان في ذلك مؤشر قبول المبحوثين لما جاء في هذا المحور من عبارات وبالتالي يمكن القول بأن الاهتمام بعناصر بيئة العمل الداخلية يؤدي الي تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول (16/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي والاتجاه لفقرات المحور الثالث:

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	4- العبارة
موافق	0.000	4	31.400	0.79	3.60	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بها
محايد	0.001	4	17.600	1.08	3.12	تتبع الإدارة أسلوب منح العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم
محايد	0.002	4	16.800	1.10	3.36	وضوح اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة تساعد العاملين على أداء أعمالهم على أكمل وجه
موافق	0.000	4	23.000	1.04	3.48	تؤثر الحوافز على أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة
محايد	0.001	4	30.400	1.02	3.76	نظام الترقيات المتبع بالمؤسسة يؤثر إيجابا على أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

- 1- من الجدول اعلاه يلاحظ ان كل القيم الاحتمالية اقل من مستوي المعنوية (0.05) مما يدل علي وجود فروق ذات دلالة احصائية في توزيع استجابات افراد العينة علي خيارات الاجابة المختلفة (اوفق بشدة "اوافق" محايد" لاوافق" لاوافق بشدة) اي ان عبارات العينة تتحاز لعبارات دون غيرها" وبالرجوع للاوساط الحسابية فنجدها كم هو مبين في الجدول اعلاه
- 2- يلاحظ أن الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.79، 1.10) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.
- 3- مما سبق من تحليل البيانات هذا المحور يمكن القول أن أداء أفراد العينة فيه كانت بين الموافقة والحياد.
- 4- ولا يجاد الاتجاه العام لمتوسط المحور الثالث ككل، فيمكننا ملاحظة ذلك من خلال الجدول أدناه.

جدول (17/4)

الاتجاه العام لمتوسط محور الدراسة الثالث:

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
اوافق	0.035	22	20.840	0.82	3.46

المصدر: إعداد الباحث (من بيانات الاستبيان 2018م)

من الجدول أعلاه يلاحظ ان الوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.97) وهو المحدد مسبقاً بالموافقة، وعليه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن (الاهتمام بعناصر بيئة العمل الداخلية يؤدي الي تحقيق أهداف المؤسسة).

الخاتمة

النتائج

التوصيات

أولاً: النتائج:

1. يساعد تقسيم العمل في المنشأة على تحقيق أهدافها
2. توفر بيئة العمل بالمنشأة مناخ ملائم للعاملين مما يؤثر على الكفاءة
3. تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالمنشأة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم
4. تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل الداخلية
5. توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بصورة تخدم أهداف المؤسسة
6. تؤثر الحوافز على أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة
7. نظام الترقيات المتبع بالمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء العاملين

ثانياً : التوصيات :

- 1- ضرورة الاهتمام بمبدأ تقسيم العمل وتنفيذه داخل الشركة وذلك لاهمية الدور الذي يلعبه في تحقيق اهداف الشركة.
- 2- الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة وذلك لاهمية تأثيرها الايجابي علي رفع الكفاءة.
- 3- اهمية الاخذ في الاعتبار بتطبيق مبداء وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك للاستفادة القصوي من مؤهلات كل موظف مع متطلبات الوظيفة المحددة.
- 4- اعطاء صلاحيات اكبر لادارة الموارد البشرية وذلك لاهمية الدور الذي تلعبه في تحسين بيئة العمل.
- 5- ضرورة توفير مناسب للعاملين وذلك لاهميته في رفع الثقة لدي العاملين مما ينعكس علي ادائهم لاعمالهم بالصور المطلوبة.
- 6- اهمية الاخذ في الاعتبار الدور الذي تلعبه الحوافز سواء ان كانت مادية او معنوية وذلك لاهميتها في تحقيق رضا وظيفي مما ينعكس ايجابيا علي تحقيق اهداف المؤسسة.
- 7- ضرورة تفعيل نظام الترقيات داخل الشركة مما يؤدي ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الولاء التنظيمي لشركة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

القران الكريم

السنة النبوية:

المراجع : أولاً: الكتب العربية:

1. احمد القطامين الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2002م.
2. أحمد ماهر ، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
3. احمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، ط1، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996).
4. اندرو دى سيزلاقي وآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، (معهد الإدارة العامة، 1992 م).
5. بكرى الطيب موسي، ادارة الافراد، (الخرطوم:مطبعة جي تاون، 2004).
6. جمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003م.
7. جوزيف بروكو بانكو، إدارة الإنتاجية، (جنيف: مكتبة العمل الدولي، دت).
8. حسين حريم، "إدارة المنظمات : منظور كلي " دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن، 2009.
9. خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
10. سعد الدين عشاوى، الادارة الصناعية، (عين شمس: دار النشر عين شمس، 2000).
11. سليمان عبيدات، إدارة العمليات الإنتاجية، (عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1997م).

12. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2003).
13. سهيله محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، 2003).
14. سوار الذهب أحمد عيسي و ذكي مكي إسماعيل، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعي الإسكندرية، 2000).
15. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية 2005م.
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2004).
17. صلاح محمد عبد الباقي قضايا إدارية معاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999م).
18. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
19. عامر الكبيسي، التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة 1998م.
20. العامري والغالبي ، " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2008م.
21. عائده خطاب و آخرون، العلوم السلوكية، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، دت).
22. على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة: مكتبة غريب، دت).
23. علي أحمد عبد الرحمن، وهشام عدنان موسى، "القرارات القيادية في الإدارة التربوية"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
24. علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

25. فاروق عبده فلييه و السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية"، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
26. كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
27. محمد توفيق ماضي، إدارة الانتاج والعمليات، (القاهرة: مطبعة الاشعاع الفنية، 1998م.
28. محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان 2006م.
29. محمد على شهيب وآخرون، التدريب، (الرياض: دن، 1998م).
30. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان 2000.
31. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق، 1993.
32. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
33. مقالة منشورة، يوسف القبلان، (مؤسسة اليمامة الصحفية: إدارة الإعلام الإلكتروني، الرياض، 1998-2010).

ثانياً: المجالات والتقارير:

1. التقرير السنوي لشركة جياذ لتصنيع وتسويق السيارات القابضة، 2016م.
2. علي محمد العضايلة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الكرك، المملكة الاردنية الهاشمية 1995.
3. مجلة سهيل جياذ، إصدار شركة جياذ لتصنيع وتسويق السيارات، 2013م.

ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. انتصار محمد طه سلامه، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين 2003.
2. باسمه رفيق: "المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، 1994.
3. التهامي خلف الله الحوافز في الخدمة العامة وأثرها في العملية الإنتاجية، دراسة تطبيقية على مركز المعامل والبحوث البيطرية في الفترة من 2000-2004م، مقدمة لكلية الدراسات العليا جامعة الخرطوم للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة دراسة غير منشورة، 2005م.
4. عبد الله محمد الثمالي (2002). "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. عبد المحسن نعساني، "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2001م.
6. القحطاني، محمد علي مانع(2002). "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية)", رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير

- غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2005.
8. ممدوح جلال الرخيمي. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصاعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية 2000.
9. منصور هاشم أحمد عقيل، أثر الرضا الوظيفي على كفاءة وفاعلية أداء المنشأة دراسة تطبيقية على (محطة كهرباء قري) مقدمه إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، لنيل درجة الماجستير دراسة غير منشورة 2007م.
10. ناصر محمد إبراهيم "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
11. السموال دفع الله، بعنوان أثر إدارة التغيير التنظيمي على تطوير الأداء الإداري في بنك فيصل الإسلامي السوداني 2005 - 2013م، جامعة النيلين كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة 2014م.

الملاحق

ملحق رقم (1)
جامعة إفريقيا العالمية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الادارية

السيد /.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / إستمارة إستبانة.

إشارة للموضوع أعلاه يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (فاعلية بيئة العمل في زيادة الكفاءة الانتاجية وذلك بالتطبيق على شركة جيااد لتصنيع السيارات)، ضمن متطلبات البحث التكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وإتمام هذه الدراسة يتطلب أن أتلقى مشاركتكم ومساهمتمكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة، مقدراً حسن تعاونكم وصبركم وجهدكم في الإجابة بوضوح وشفافية على أسئلة الاستبانة، ونضمن لكم سلامة وسرية البيانات وان لا تستخدم إلا لأغرض البحث العلمي ونفيدكم بأن تعاونكم بالإدلاء بالإجابة الصحيحة يعنى صلاحية النتائج التي يتم التوصل إليها.
تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحث

عبد الرحمن سليمان محمد صالح

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية (البيانات الشخصية):

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة لك:

1/ النوع:

ذكر أنثى

2/ العمر:

أقل من 30 سنة 30 وأقل من 40 سنة

40 وأقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي فوق الجامعي

4/ عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

أقل من 5 سنة 5 سنوات وأقل من 10 سنوات

10 سنوات وأقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5/ المسمى الوظيفي الحالي:

مدير عام نائب مدير عام مدير إدارة

رئيس قسم رئيس شعبة رئيس وحدة

أخرى تذكر.....

القسم الثاني: مجال الدراسة: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الرأي الذي يوافقك.

الفرضية الأولى: بيئة العمل الداخلية تؤثر علي كفاءة الإنتاج في المؤسسة.

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يساعد تقسيم العمل في المنشأة على تحقيق أهدافها					
يؤثر الرضا الوظيفي على كفاءة الإنتاج بالمنشأة					
توفر بيئة العمل بالمنشأة مناخ ملائم للعاملين مما يؤثر على الكفاءة					
النمط القيادي المتبع في المنشأة يؤثر على كفاءة الإنتاج					
تعمل المنشأة على توفير الجو الملائم للموظفين لأداء مهامهم					

الفرضية الثانية: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر في تطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية.

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالمنشأة					
تناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالمنشأة مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم					
تعمل إدارة الموارد البشرية بالمنشأة على إتباع الطرق الحديثة في أداء عملها					
تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل الداخلية					
توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بصورة تخدم أهداف المؤسسة					

الفرضية الثالثة : الاهتمام بعناصر بيئة العمل الداخلية يؤدي الي تحقيق أهداف المؤسسة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بها
					تتبع الإدارة أسلوب منح العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم
					وضوح اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة تساعد العاملين على أداء أعمالهم على أكمل وجه
					تؤثر الحوافز على أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة
					نظام الترقيات المتبع بالمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء العاملين

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

المرتبة العلمية	مكان العمل	الاسم
استاذ مشارك	جامعة افريقيا العالمية كلية العلوم الادارية	أ.د. محي الدين الصديق
استاذ مساعد	جامعة افريقيا العالمية كلية العلوم الادارية	د. فيصل محمد علي
استاذ مساعد	جامعة افريقيا العالمية كلية العلوم الادارية	د. ايمن مرغني ابراهيم