



N: / رقم التسجيل:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل
الموضوع:

أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين بالمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الأستاذ المشرف:

بن التومي سارة

من إعداد الطالبتين:

- رداوي كنزة

- مانع هاجر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذة محاضرة -أ-	1. نوي نبيلة
مشرفاً ومقرراً	أستاذة محاضرة -ب-	2. بن التومي سارة
مناقشاً	أستاذ محاضر -ب-	3. زريق عمر

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا في اتمام هذا العمل راجيين منه عزوجل أن يرحم أمواتنا وان

يحفظ أحيائنا وينير درينا

كل الشكر والتقدير للأستاذة بن تومي سارة على تكرمها وقبولها الاشراف على

هذه المذكرة

وكذلك الشكر لمدير قسم الانتاج وعمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الذين أتاحوا لنا الفرصة من أجل الحصول على المعلومات في الميدان

ويشرفنا كذلك التقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم قبول

مناقشة هذا البحث وتقييمه

والشكر كذلك لكل من ساعدنا في إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد

إهداء

الحمد لله الذى أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا العمل ووفقنا في إنجازه

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من ترك بصمة في حياتي

إلى التي ربّنتي وكانت سراجي وأضاءت ظلمة حياتي أمي الحبيبة

حفظها الله وأطال عمرها

إلى من علمني الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الغالي رحمه الله

إلى بلسم حياتي أخي علاء الدين وأختي ملاك

إلى من شاركتني هذا العمل المتواضع زميلتي هاجر

إلى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي راجية من المولى أن ينير دربي ويسدد خطايا سبحانه

عزوجل

كنزة

إهداء

بسم الله المتعالي و من منطلق الحب و الوفاء أهدي الفرحة بإتمام عملي هذا إلى من
أحمل إسمه بكل إفتخار و علمني العطاء دون إنتظار كلكه الله بهيبة من الوقار و أبقاه
فوق رأسي ذخرا و إكبار...أبي الغالي...

إلى أول من نطق بإسمها اللسان و ترتاح عند رؤيتها العينان إلى أحلى إسم تطرب له
الأذان إلى من علمتني خطى الحبو و أدخلت السرور إلى قلبي، إلى ماضي و حاضري و
مستقبليأمي الغالية....

إلى من هم سندي في الحياة إلى من بوجودهم أكتسب القوة و المحبة و لولاه ما عرفت
معنى الأخوةشعيب ،عبدالنور، عبدالرحمان

إلى من كل يسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي إلى كل العائلة كبير و صغير ،إلى جدتي
الغالية خيرة رحمها الله، إلى جداي رحمهما الله ،إلى جدتي حفظها الله و أطال في عمرها
إلى توأم روحي و رفيقة دربي إلى شريكتي بهذا العمل ...كنزة....

إلى من صاغو لنا من علمهم حروفا و من فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم و النجاح
...الأساتذة الكرام

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل

هاجر

الملخصات

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)

الملخص باللغة الفرنسية (Résumé)

يعتبر الترتيب الداخلي الفعال للمؤسسة من الجوانب الهامة التي تحقق كفاءة العملية الإنتاجية وخفض تكلفة الإنتاج، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يساهم في تحقيق حاجات ورغبات العاملين مما يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، من هنا جاءت هذه الدراسة بهدف دراسة تأثير الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على أداء العاملين بها باعتبارها إحدى المؤسسات التي تنشط في قطاع الولاية.

ومن أجل تحقيق ذلك تم الاستعانة بأداتين للدراسة، تمثلت أولاهما في قراءة وتحليل الوثائق والتقارير السنوية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ في حين تمثلت أداة الدراسة الثانية في الاستبيان الموجه للعاملين لمعرفة أثر الترتيب الداخلي في المؤسسة محل الدراسة على بعض مؤشرات الأداء والمتمثلة في: إنتاجية العاملين، رضا العاملين، إبداع العاملين.

وقد خلصت الدراسة إلى أن: يوجد تأثير ضعيف للترتيب الداخلي داخل مطاحن الحضنة بالمسيلة على أداء العاملين بها، كما توصلت أيضا إلى أن أداء العاملين بها لا يتأثر بالمتغيرات الشخصية لهم (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الدخل الشهري، الخبرة المهنية،.....).

الكلمات المفتاحية: الترتيب الداخلي في المؤسسة، إنتاجية العاملين، رضا العاملين، الإبداع العاملين.

Abstract:

The effective internal arrangement of the institution is considered one of the important aspects that achieve the efficiency of the production process and reduce the cost of production, on the one hand, and on the other hand it contributes to achieving the needs and desires of workers, which increases their efficiency and effectiveness at work, hence this study came with the aim of studying the effect of the internal arrangement on The Hodna Mills Corporation in Masila on the performance of its employees as one of the institutions that is active in the state sector.

In order to achieve this, two study tools were used, the first of which was to read and analyze the annual documents and reports of the Hudna Mills Corporation in Masila. Whereas, the second study tool was represented in the questionnaire directed at the workers to find out the effect of the internal arrangement in the institution under study on some performance indicators represented in: employee productivity, employee satisfaction, employee creativity.

The study concluded that: There is a weak effect of the internal arrangement inside the brood mills in Masila on the performance of its employees, and it also concluded that the performance of its employees is not affected by their personal variables (gender, age, educational attainment, monthly income, professional experience,).

Key words: internal organization in the organization, productivity of workers, satisfaction of workers, creativity of workers

Résumé:

L'agencement interne efficace de l'institution est considéré comme l'un des aspects importants qui permettent d'atteindre l'efficacité du processus de production et de réduire le coût de production, d'une part, et d'autre part, il contribue à répondre aux besoins et aux désirs des travailleurs, ce qui augmente leur efficacité et leur efficacité au travail, d'où le but de cette étude d'étudier l'effet de l'arrangement interne sur La Hodna Mills Corporation à Masila sur la performance de ses employés en tant que l'une des institutions actives dans le secteur public.

Pour ce faire, deux outils d'étude ont été utilisés, le premier étant la lecture et l'analyse des documents et rapports annuels de la Hudna Mills Corporation à Masila. Alors que le deuxième outil d'étude était représenté dans le questionnaire adressé aux travailleurs pour connaître l'effet de l'aménagement interne de l'établissement étudié sur certains indicateurs de performance représentés par: la productivité des employés, la satisfaction des employés, la créativité des employés.

L'étude a conclu que: Il y a un faible effet de l'aménagement interne à l'intérieur des usines à couvain de Masila sur la performance de ses travailleurs, et elle a également conclu que la performance de ses employés n'est pas affectée par leurs variables personnelles (sexe, âge, niveau de formation, revenu mensuel, expérience professionnelle,).

Mots clés: organisation interne de l'organisation, productivité des travailleurs, satisfaction des travailleurs, créativité des travailleurs.

مقدمة

❖ أهمية الدراسة	❖ تمهيد
❖ منهج الدراسة	❖ إشكالية الدراسة
❖ حدود الدراسة	❖ فرضيات الدراسة
❖ الدراسات السابقة	❖ أسباب اختيار الموضوع
❖ صعوبات الدراسة	❖ أهداف الدراسة
❖ خطة البحث	

يعد موضوع الترتيب الداخلي للمؤسسة من المواضيع التي أثارت إهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة الصناعية عامة وكذا مجال إدارة الإنتاج والعمليات خاصة، وذلك لما له من تأثير مباشر في تحقيق الأرباح على مستوى المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى كونه عنصرا مهما في تصميم المؤسسة لأنه يحدد أفضل ترتيب للمكائن والعاملين وأسلوب مناولة المواد خلال العمليات الإنتاجية، وما يحققه من وفورات إقتصادية إذا كان هو أفضل ترتيب قد تم تصميمه.

يتضح مما سبق أن الترتيب الداخلي في المؤسسة يسعى إلى تنظيم وترتيب الأقسام الإنتاجية ومحطات العمل والمكائن والمخازن والأقسام الخدمية الأخرى؛ وذلك بهدف الرفع من كفاءة النظام الإنتاجي ككل من خلال تقليل الكلفة والوقت وضمان إنسيابية تدفق المنتج؛ فالترتيب لا ينحصر على الآلات فقط بل يتعدى إلى تحقيق التوازن بين إحتياجات العاملين فيها ورغبتهم مع متطلبات المؤسسة المتمثلة في زيادة الإنتاجية والتطوير.

1. إشكالية الدراسة

إنطلاقا من الدور الذي يؤديه الترتيب الداخلي في ترتيب الآلات والأقسام وضمان إستمرار العملية الإنتاجية بالمؤسسات، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع الترتيب الداخلي في إحدى المؤسسات الجزائرية، والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الحضنة التي تنشط على مستوى ولاية المسيلة، وهذا ما يجعل منها مكانا مناسباً لتطبيق دراستنا الميدانية التي من خلالها سنحاول معالجة موضوع الترتيب الداخلي وتأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة سابقة الذكر، إنطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف يؤثر الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على أداء العاملين بها؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة الترتيب الداخلي المتبع في مؤسسة مطاحن الحضنة؟ وما هي العوامل التي تؤثر به؟
- هل يوجد فروق في أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تعزى لمتغيراتهم الشخصية؟
- هل توجد علاقة بين الترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة وأداء العاملين بها؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- تنتهج مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أسلوب الترتيب الداخلي على أساس المنتج؛

— توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى للمتغيرات الشخصية؛

— توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة وأداء العاملين بها.

3. أسباب اختيار الموضوع

يمكن إيجاز أسباب اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

— علاقة الموضوع بمجال التخصص إدارة إنتاج وتموين؛

— إهتمامنا بهذا الموضوع ورغبتنا في البحث فيه؛

— أهمية الترتيب الداخلي في أي مؤسسة إقتصادية؛

— محاولة تطبيق ما تلقيناه حول الموضوع في مقياس إدارة الانتاج والعمليات.

4. أهداف الدراسة:

يكن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في البحث عن أثر الترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على

أداء العاملين بها، وهذا نظرا للدور الذي يلعبه الترتيب الداخلي في مثل هذا النوع من المؤسسات.

بالإضافة إلى عدة أهداف فرعية تتمثل في:

— بناء إطار مفاهيمي يتعلق بمتغير الدراسة المتمثل في الترتيب الداخلي؛

— التعرف على العوامل التي تتحكم في الترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

— التعرف على نوع الترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

— الخروج ببعض المقترحات التي يمكن أن تسترشد بها المؤسسة محل دراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها.

5. أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

— تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعد من بين الدراسات التي تبين أثر الترتيب الداخلي على أداء

العاملين؛

— تزايد الإهتمام بدور الترتيب الداخلي في زيادة الإنتاجية للمؤسسات؛

— إستغلال النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة والتوصيات التي سيتم الخروج بها؛

— تمثل إضافة إلى المعرفة العلمية في هذا المجال.

6. منهج الدراسة

تماشياً مع طبيعة الموضوع ، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة.

أما عن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فهي تتمثل في الإستبانة و المقابلة مع المسؤولين، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية المساعدة لتحليل البيانات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية:

— التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري؛

— تحليل التباين الأحادي؛

— تحليل الإنحدار البسيط لإختيار أثر المتغير المستقل على التابع.

7. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

أ) الحدود المكانية

تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع العام، وهي مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة.

ب) الحدود الزمانية

قمنا بدراسة وتحليل الفترة الزمنية الممتدة ما بين 2015 و 2019 للمؤسسة، واستغرقت فترة الدراسة يومين، من 16/أوت/2020 إلى غاية 17/أوت/2020، تم من خلالها القيام بعدة زيارات، وإجراء عدة مقابلات مع مختلف عمال المؤسسة وبالأخص مسؤول الإنتاج بالمؤسسة.

8. الدراسات السابقة:

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة وبهدف ترصين محتوى الدراسة وفرضياتها، تم الاطلاع على بعض الجهود السابقة للباحثين في هذا مجال، من أجل معرفة ما قدموه من جهود علمية وما تناولوه من متغيرات يمكن الإستفادة من بعضها في الدراسة الحالية، وبغية عرض تلك الدراسات ومناقشتها منهجياً تم اعتماد المخطط الآتي الوارد في الجدول رقم (1-1) كآلي:

جدول رقم (1-1): عرض تحليلي للدراسات السابقة

1) دراسة يوسفات علي سنة 2006/2005.	
عنوان الدراسة	إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات.
نوع الدراسة	مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة أبو بكر بلقايد.
هدف الدراسة	توضيح المعالم المعرفية لمتغيرات الدراسة .
الأدوات المستخدمة	دراسة حالة الشركة الجزائرية للبناءات الحديدية.
نتائج الدراسة	الإهتمام بالترتيب الداخلي وأنواعه .
أوجه الشبه مع دراستنا	إبراز دور الترتيب الداخلي في زيادة الإنتاجية .
أوجه الاختلاف مع دراستنا	الدراسة الحالية تركز على العلاقة بين الترتيب الداخلي وأداء العاملين.
الإستفادة منها في دراستنا	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري من الدراسة.
2) دراسة فائز غازي البياتي و كاظم أحمد جواد سنة 2010.	
عنوان الدراسة	الترتيب الداخلي .
نوع الدراسة	مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، الجامعة المستنصرية.
هدف الدراسة	التأكيد على التدفق المستمر لخط التجميع الخاص، وتسهيل إنجاز الأعمال أقصى كفاءة و فعالية ممكنة.
الأدوات المستخدمة	دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة
نتائج الدراسة	بين البحث أن هناك عدم توازن في خطوط الانتاج و الذي يؤدي بدوره الي زيادة في الوقت العاطل و الاختناقات التي تحدث في محطات العمل.
أوجه الشبه مع دراستنا	إبراز مفهوم الترتيب الداخلي وأنواعه
أوجه الاختلاف مع دراستنا	الدراسة الحالية تركز على العلاقة بين الترتيب الداخلي وأداء العاملين.
الإستفادة منها في دراستنا	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري من الدراسة.
3) دراسة مواهب عبد الرحيم عبد الرحمن سنة 2017.	
عنوان الدراسة	الترتيب الداخلي للمصنع و أثره في زيادة الانتاجية.
نوع الدراسة	مذكرة ماجستير ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي.
هدف الدراسة	دراسة أثر الترتيب الداخلي للمصنع في كفاءة العملية الانتاجية.
الأدوات المستخدمة	مصنع النسيج شندي
نتائج الدراسة	- الترتيب الداخلي للمصنع يساعد في إنتاج المنتجات التي تتسم بمواصفات موحدة. - يساهم ترتيب الآلات في الأقسام في سرعة إنجاز العمل.
أوجه الشبه مع دراستنا	إبراز دور الترتيب الداخلي في ترتيب الآلات في الأقسام.
أوجه الاختلاف مع دراستنا	الدراسة الحالية تركز على العلاقة بين الترتيب الداخلي وأداء العاملين.
الإستفادة منها في دراستنا	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري من الدراسة.
4)دراسة فضيلة سلمان داود و أحمد حبيب كاظم سنة 2018.	
عنوان الدراسة	دراسة بدائل الترتيب الداخلي للعمليات على وفق أسلوب الإجمال والمسافات.
نوع الدراسة	مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة الكوفة.
هدف الدراسة	إيجاد بدائل للترتيب الداخلي الحالي التي تضمن تقليل حجم التدفق للحصول على الخدمة بالسرعة المطلوبة.
الأدوات المستخدمة	المستشفى الكندي التعليمي

نتائج الدراسة	يتضح أن الترتيب الحالي للمستشفى يؤثر سلباً على تدفق الخدمة من خلال وجود نقاط إحتناق بين الاقسام ومن خلال تعدد الاقسام التي تمر بها الخدمة مما يصعب الحصول على الخدمة.
أوجه الشبه مع دراستنا	إبراز مفهوم الترتيب الداخلي وأهميته.
أوجه الاختلاف مع دراستنا	الدراسة الحالية تركز على العلاقة بين الترتيب الداخلي وأداء العاملين.
الإستفادة منها في دراستنا	تم الاستفادة منها في إعداد الجانب النظري من الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

9. صعوبات الدراسة

تم مواجهة عدة صعوبات أهمها:

— صعوبة الحصول على موافقة إجراء التبرص التطبيقي في المؤسسات الإقتصادية بسبب انتشار فيروس كوفيد 19؛

— صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالجانب النظري بسبب غلق المكتبات؛

— الفترة الزمنية القصيرة جدا للدراسة التطبيقية؛

— صعوبة الحصول على المعلومات المساعدة على تطبيق ماجاء في الجانب النظري على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية؛

10. خطة البحث

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، ومحاولة منا الإلمام ببيثيات الموضوع، قمنا بتقسيم بحثنا إلى

فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ، مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان أساسيات حول

الترتيب الداخلي ، نتناول من خلاله ماهية الترتيب الداخلي، أنواعه و العوامل المؤثرة فيه ؛ أما المبحث الثاني فكان

بعنوان الإطار النظري حول أداء العاملين ، حاولنا من خلاله التطرق إلى ماهية أداء العاملين، طرق قياس أداء العاملين ،

أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان العلاقة بين الترتيب الداخلي للمؤسسة وأداء العاملين بها، حيث تطرقنا فيه إلى دراسة

أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على كل من (الرضا الوظيفي، الإبداع، الإنتاجية).

الفصل الثاني كان بعنوان أثر الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على أداء العاملين بها، حيث قمنا

فيه بإسقاط جزء مما رأيناه في الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال أربعة مباحث بدأنا بتعريف

المؤسسة وبعدها هيكلها التنظيمي ، ثم تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث قمنا بإستعراض لأهم

الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالترتيب الداخلي وتأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان وصف خصائص عينة الدراسة حيث تطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة و مصادر الحصول على المعلومات ، وأخيرا المبحث الرابع جاء بعنوان إختبار نموذج وفرضيات الدراسة حيث قمنا فيه بإختبار الفرضيات الفرعية أولا، ليتم بعدها التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، ثم الإجابة على الفرضية الرئيسة.

الفصل الأول:

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: أساسيات حول الترتيب الداخلي

المطلب الأول: : ماهية الترتيب الداخلي.

المطلب الثاني: أنواع الترتيب الداخلي.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الترتيب الداخلي ومحدداته.

المبحث الثاني: الإطار النظري حول الأداء العاملين

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين.

المطلب الثاني: مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين.

المطلب الثالث العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

المبحث الثالث: العلاقة بين الترتيب الداخلي للمؤسسة وأداء العاملين به

المطلب الأول: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين .

المطلب الثاني: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الإبداع للعاملين.

المطلب الثالث: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الإنتاجية للعاملين.

خلاصة الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر الترتيب الداخلي للمؤسسة ، من الجوانب الهامة التي تحقق كفاءة العملية الإنتاجية ويخفض تكلفة الإنتاج، حيث أن الترتيب الجيد للمؤسسة وتوزيع الآلات والمعدات والأفراد بشكل فعال، يساهم في تخفيض تكلفة النقل وزيادة آلية الأفراد، وتسهيل حركتهم والحد من إختناقات العمل، كما أنه يساهم في تحقيق حاجات ورغبات العاملين، مما يزيد من كفاءاتهم وفاعليتهم في العمل .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: أساسيات حول الترتيب الداخلي؛

المبحث الثاني: الإطار النظري حول الأداء العاملين؛

المبحث الثالث: العلاقة بين الترتيب الداخلي للمؤسسة وأداء العاملين بها.

المبحث الأول: أساسيات حول الترتيب الداخلي

يعتبر الترتيب الداخلي أحد المسائل المهمة بالنسبة لأي مؤسسة، كون هذا الأخير يسعى إلى تدليل أي معوقات قد تعيقها من المنافسة أمام الآخرين من خلال استثمار كل ما لديها من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخل المؤسسة، وتكمن أهميته في مشكلات أساسية والمهمة في المؤسسة الحديثة مثل نوع البناء والتصميم الداخلي و نمط الإنتاج وحركة المواد والعاملين والخدمات المساعدة وغيرها، حيث تستلزم الدراسة والتحليل للاعتبارات والعوامل المؤثرة فيه، مما يجعل هذا الترتيب وسيلة فعالة في كفاءة و مرونة النظام الإنتاجي كله، وهذا ما سنتناوله من خلال التطرق إلى أساسيات حول الترتيب الداخلي والإلمام بجوانبه، حيث قسمنا هذا المبحث كالتالي:

المطلب الأول: ماهية الترتيب الداخلي؛

المطلب الثاني: أنواع الترتيب الداخلي؛

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الترتيب الداخلي ومحدداته.

المطلب الأول: ماهية الترتيب الداخلي

تفاوتت الآراء حول مفهوم الترتيب الداخلي شأنه شأن العديد من المفاهيم الإدارية، السلوكية، التربوية، التي تختلف باختلاف الهدف والمجال الذي تستخدم من أجله.

أولاً: مفهوم الترتيب الداخلي

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم الترتيب الداخلي، ذلك أن لكل باحث توجهاته التي ينظر من خلالها إليه، فيما يلي عرض لبعض منها:

يعرف الترتيب الداخلي بأنه: "التنظيم المادي للأقسام ومحطات الإنتاج والأفراد والآلات والمعدات والمخازن والمساحات والممرات والخدمات وكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية".¹

كما يقصد بالترتيب الداخلي للمؤسسة بأنه: "إختيار المكان والترتيب المناسب لكل قسم من أقسام المؤسسة، ثم تحديد الترتيب الأفضل لكافة العمليات، التجهيزات، محطات الخدمة والأنشطة الأخرى داخل القسم الواحد، وذلك بهدف خفض التكاليف وبالتالي رفع كفاءة الأداء في المشروع".²

في حين يعرفه البعض الآخر بأنه: "هو ذلك النمط من التدفق الذي يؤدي لتقليص الوقت المصروف بحركة الرجال والمواد بحيث يساهم في تحقيق الكلفة الأصغر في الإنتاج".³

¹ محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص272.

² محمد أديوي الحسين، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص78.

³ خضير كاظم محمود، هايل يعقوب الفاخوري، إدارة الإنتاج، دار الصفاء والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص139.

من خلال ما سبق نستنتج أن التعاريف السابقة تتفق حول النقاط التالية:

- 1- الكيفية التي يتم بها ترتيب المعدات والآلات و العمال و الأقسام الإنتاجية داخل المؤسسة؛
- 2- ضمان تدفق للعملية الإنتاجية بأقل تكلفة وأقصر وقت ممكن.

ثانيا: أهمية الترتيب الداخلي

يمكن إيجاز أهمية الترتيب الداخلي بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:¹

- يعتبر الترتيب الداخلي للمؤسسة أمرا مهما وذلك لأنه يتضمن جوانب عديدة هامة في تحديد مواقع استلام وتخزين ومناولة المستلزمات السلعية؛
- تحديد أماكن تخزين المواد تحت التصنيع والتي قد تتواجد فيها بين المراحل الإنتاجية المختلفة؛
- تحديد مواقع الأقسام الإنتاجية المختلفة وكذلك أقسام الخدمات؛
- تحديد أماكن تخزين المنتجات النهائية وطرق نقلها.

وتنبع أيضا أهمية قرار الترتيب الداخلي للمؤسسة، ولكافة أنواع المؤسسات من تأثيره المباشر على كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة، ففي المؤسسات الصناعية كثيرا ما يؤدي الترتيب غير الجيد إلى حدوث إختناقات وتعطل في العملية الإنتاجية، أما في المؤسسات الخدمية فالترتيب السيئ يترتب عليه تعقد الإجراءات وضياع وقت طالبي الخدمة و الإزدحام وغيرها؛

- تؤدي زيادة كفاءة العملية الإنتاجية إلى انخفاض تكاليف الإنتاج؛
- يؤدي إنخفاض تكاليف الإنتاج إلى إرتفاع الأرباح؛
- لذا فإن نقطة البداية في تنفيذ أي عملية انتاجية هي تصميم الترتيب الداخلي كما يجب أن يكون أولا ومن ثم تصميم المؤسسة بما يتفق مع هذا الترتيب.

¹ بالإعتماد على مجموعة من المراجع نذكر منها:

- محمد أبدوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 78، 79.
- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات-مركزات معرفية وكمية، دار اليازوتي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 159.
- منعم زمزير، إدارة الإنتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 70.

ثالثاً: أهداف الترتيب الداخلي

إن الترتيب الجيد للمؤسسة يساهم في تحقيق الأهداف التالية¹:

1. تقليل الإختناقات المصاحبة لنقل المواد وتنقلات الأفراد؛
2. تقليل كلفة نقل المواد؛
3. تقليل المخاطر المصاحبة للعمليات وذلك فيما يتعلق بالعنصر البشري؛
4. تسهيل عملية الرقابة؛
5. تقليل التأخير وتقليل المناولة بالمواد؛
6. تحقيق أفضل عمليات الصيانة المرنة؛
7. الإستفادة من المكائن والعمال بشكل كفؤ؛
8. الإهتمام بجودة المخرجات وإجراءات الأمن والسلامة؛
9. إستخدام فعال للقوي العاملة ورفع الروح المعنوية للعاملين لأن ذلك سيمنح العاملين الراحة والمرونة في الإنتقال و الإتصالات؛
10. إستغلال المساحات المتاحة بشكل فعال وكفؤ؛
11. تحقيق المرونة وإتاحة فرص إمكانية التعديل.

¹ بالإعتماد على مجموعة من المراجع نذكر منها:

- سليمان خالد عبيدات، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص142.
- غسان قاسم اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص159.
- محمد أبديوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص79.

المطلب الثاني: أنواع الترتيب الداخلي

يمكن للقائمين على الترتيب الداخلي للمؤسسة الإختيار بين أنواع عدة للترتيب، وسنقوم بشرحها فيمايلي:

- الترتيب على أساس العملية ProcessLayout ؛
- الترتيب على أساس المنتج productLayout
- الترتيب على أساس الموقع الثابت للمنتج Fixed position layout.

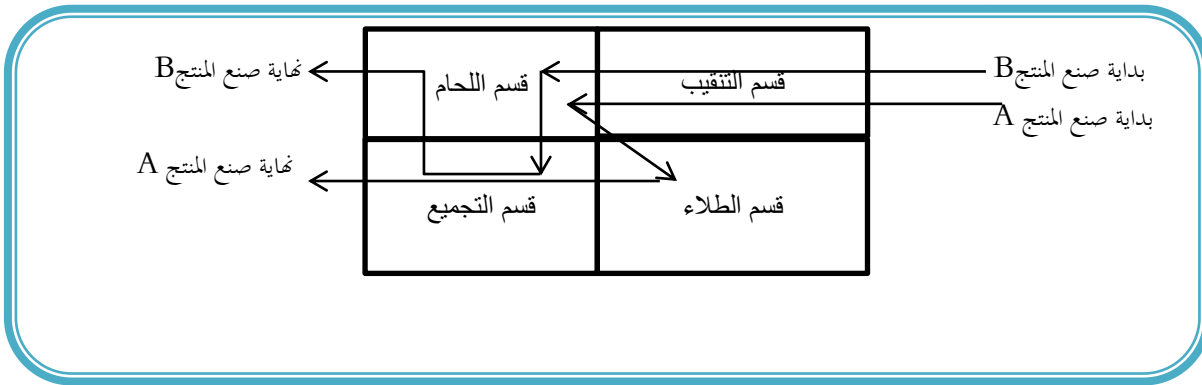
أولاً: الترتيب على أساس العملية

يسمى بالترتيب الوظيفي، وفكرة هذا الترتيب هو أن جميع الآلات والتسهيلات التي تؤدي وظائف متشابهة تجمع في موقع واحد، وهذا يتم بغض النظر عن نوع المنتج، وهذا النوع من الترتيب هو تطبيق لمبدأ التخصص المعروف وعادة ما يتبع هذا الترتيب في حالة عدم وجود تخطيط لتدفق المواد اللازمة للمنتجات المختلفة، وهو يصلح لنظم إنتاج الطلبيات.¹

كما أن (Fraizer & Gaither) ذكر بأنه يستخدم هذا النوع من الترتيب مكائن ذات استخدامات متنوعة التي يمكن أن تتغير سريعاً إلى عمليات جديدة لتصاميم الإنتاج المختلفة وتكون مرنة طبقاً لنوع العملية المنجزة.²

ويوضح الشكل التالي هذا الترتيب³:

شكل رقم (1-1): ترتيب على أساس عملية



المصدر: ايثار عبد الهادي آل فيجان، إدارة انتاج وعمليات، دار النشر للكتب والوثائق، الطبعة الاولى، بغداد، العراق، 2011، ص 64.

¹ محمد أبدوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكروني البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

³ ايثار عبد الهادي آل فيجان، إدارة انتاج وعمليات، دار النشر للكتب والوثائق، الطبعة الاولى، بغداد، العراق، 2011، ص 64.

1 مزايا الترتيب على أساس العملية

من أهم مزايا الترتيب على أساس العملية ما يلي:¹

- إن مبدأ التخصص كأساس لهذا الترتيب يزيد من مهارات وخبرات العاملين في القسم أو العملية، وبذات الوقت تصبح عمليات الرقابة والمتابعة أكثر دقة وتركيزاً مما يسهل مهمة الرؤساء والمشرفين؛
- هذا الترتيب يستلزم آلات ومعدات ذات أغراض عامة، وبالتالي فإن تعطل أحد هذه الآلات لا يؤدي إلى تعطيل المؤسسة بكامله؛
- يتصف هذا الترتيب بالمرونة العالية، فتغيير العمليات الإنتاجية، وكذلك تغيير كمية الإنتاج لا يصاحبه تغيير في الأقسام وتنظيمها وأماكنها؛
- منع حدوث الإزدواجية في استخدام آلات متشابهة في أكثر من قسم، وهذا ما يسهل عملية الرقابة والصيانة لهذه الآلات؛
- سهولة الإشراف على المعدات أو المؤسسة؛
- يطبق عندما يكون الإنتاج حسب الطلب.

2 عيوب الترتيب على أساس العملية

من أهم عيوب الترتيب على أساس العملية ما يلي:²

- إرتفاع تكاليف مناولة المواد ونقلها من قسم إلى آخر؛
- يحتاج إلى نظام مراقبة دقيق ومباشر على نوع الإنتاج وسرعة العمل، وذلك لكل طلبية على حدة، وهذا بدوره يترتب عليه إنخفاض نطاق الإشراف؛
- عدم الكفاءة؛
- التخطيط والرقابة على المنتجات صعب جداً؛

¹ بالاعتماد على مجموعة من المراجع نذكر منها:

— محمد أبديوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 82.

— غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² بالاعتماد على مجموعة من المراجع نذكر منها:

— جمال طاهر ابو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل ادارة الجودة الشاملة)، مكتب القاهرة للطباعة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002، ص 251.

— غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

- يؤدي إلى تراكم المخزون من المواد تحت التصنيع، تتواجد بين مراحل الإنتاج المختلفة وهو ما يؤدي إلى تعطيل رأسمال زائد في هذا المخزون؛
- صعوبة تتبع استخدام المواد في المراحل الإنتاجية المختلفة .

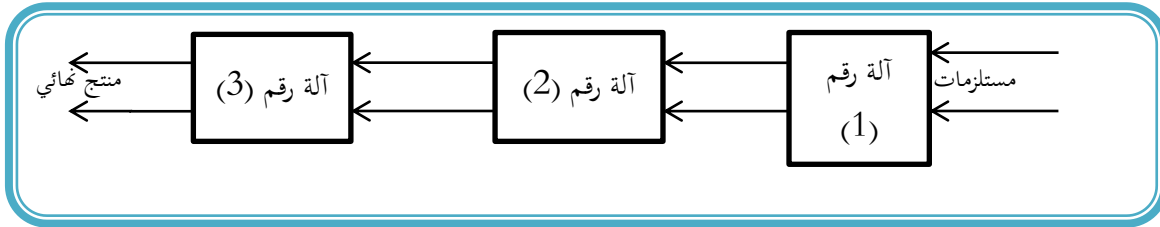
بناءً على ما سبق يتضح أن المشكلة الرئيسية في الترتيب الداخلي على أساس العملية تتمثل في: كيفية تحديد أفضل المواقع للأقسام الإنتاجية المختلفة بشكل يضمن تخفيض تكلفة التدفق بين الأقسام إلى أدنى حد ممكن.

ثانياً: الترتيب على أساس المنتج

يستخدم هذا الترتيب عندما تنتج المؤسسة منتجات نمطية بكميات كبيرة وبهذا الشأن يؤكد (Render & Heizer) بأن هذه الخطوط تمتاز بإنتاجها النمطي المستمر وتنوعها القليل بالرغم من إنتاجها كميات كبيرة الحجم.¹

وفكرة هذا الترتيب هي أن الآلات والتسهيلات يتم ترتيبها بناءً على العمليات المتعاقبة التي ستجرى على المنتج، وهذا الترتيب يتبع في ظل تطبيق نظام الإنتاج الكبير والنمطي.² ويوضح الشكل التالي هذا الترتيب:

شكل رقم (1-2): الترتيب على أساس المنتج



المصدر: محمد أبديوي الحسين، مقدمة في إدارة الانتاج والعمليات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2004، ص83.

¹ غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 167، 168.

² محمد أبديوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص83.

مزايا الترتيب على أساس المنتج

من أهم مزايا الترتيب على أساس المنتج ما يلي:¹

- إمكانية تحقيق معدلات عالية من الإنتاج؛
- يتيح استغلالا عاليا لوسائل الإنتاج مما يؤدي إلى إنخفاض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج؛
- سهولة السيطرة و الإشراف على العمليات؛
- ثبات جودة المنتج؛
- سهولة مناولة ونقل المواد على خط التجميع؛
- إنخفاض الوقت الكلي اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة؛
- نسبة عالية من المخرجات؛
- تخصيص العمال يقلل من كلف التدريب والوقت وينتج عنه إمتداد واسع في المراقبة والإشراف.

عيوب الترتيب على أساس المنتج

من أهم عيوب الترتيب على أساس المنتج كما يلي:²

- عدم المرونة في استغلال طاقة الخط لإنتاج سلع أخرى؛
- خطورة توقف إحدى المراحل الإنتاجية، حيث سوف يؤدي ذلك إلى توقف خط الإنتاج بالكامل؛
- توقف كامل للخط الإنتاجي عند تعطل أي آلة أو محطة تشغيل على هذا الخط؛
- احتمال تسرب الملل والسأم لدى العاملين نظرا لقيامهم بعمل روتيني متكرر؛
- لا يسمح بدرجة كبيرة من التخصص سواء للعاملين أو الرؤساء.

بناء على ما سبق يتضح أن المشكلة الرئيسية للترتيب على أساس المنتج تتمثل في :

كيفية تصميم خط الإنتاج بشكل يضمن تحقيق التوازن بين مراحل التشغيل حتى يمكن الإستغلال الأمثل للطاقات المتاحة على هذا الخط.

¹ بالإعتماد على مجموعة من المراجع نذكر ما يلي :

— عبد الكريم محسن، صباح مجيد نجار، إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006، ص321.
— غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص168.

² بالإعتماد على مجموعة من المراجع نذكر ما يلي :

— يوسفات علي، إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الإنتاج والعمليات، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2006، 2005، ص77.

ثالثا: الترتيب على أساس الموقع الثابت

يتصف الترتيب الداخلي للموقع الثابت بالعدد القليل نسبيا من الوحدات الإنتاجية (Chase et al)، وتأتي تسميته بالموقع الثابت نسبة لبقاء المشروع في مكان واحد وذهاب العمال والمعدات الى منطقة العمل كبناء السفن والدور والطائرات (Reid & Sanders) ويفضل استخدامه عندما يكون المنتج ضخما أو يصعب تحريكه أو نقله.¹

إن فكرة هذا الترتيب تتمثل في إحضار المعدات والتسهيلات إلى المكان الثابت التي يتم فيه تصنيع المنتج، ويطبق هذا الترتيب في مصانع الطائرات، البواخر، الأبنية والجسور والطرق وغيرها، والنظام الإنتاجي يقوم على إنتاج عدد محدد من المنتجات، ويحتاج إلى مهارات عالية ومتخصصة.²

مزايا الترتيب على أساس الموقع الثابت

من أهم مزايا الترتيب على أساس الموقع الثابت ما يلي:³

- المزج بين العناصر بدرجة عالية جدا؛
- مرونة عالية للمنتج؛
- يسمح بمعالجة العمليات من قبل مجموعة صغيرة من العاملين؛
- قلة حركة مواد، النقل، المناولة بسبب وجودها في مكان محدد مما سيؤدي إلى تقليل التكاليف؛
- عدد الوحدات المطلوب إنتاجها محدود مما يقلل الحاجة إلى أنشطة التخطيط والرقابة.

عيوب الترتيب على أساس الموقع الثابت

من أهم عيوب الترتيب على أساس الموقع الثابت ما يلي:⁴

- زيادة التكلفة والوقت اللازم لنقل الآلات والمستلزمات إلى المؤسسة؛
- صعوبة الحركة في المؤسسة نظرا لضيق المكان وكثرة الآلات والمعدات المستخدمة؛
- التأخير في إنجاز أي نشاط يؤدي إلى تأخير العمل بالكامل؛

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² محمد أبديوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ بالإعتماد على مجموعة من المراجع نذكر ما يلي :

— غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، مرجع سبق ذكره ، ص 163.

— محمد أبديوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 84.

⁴ بالإعتماد على مجموعة من المراجع نذكر ما يلي:

— مواهب عبد الرحيم عبد الرحمن، الترتيب الداخلي للمصنع وأثره في زيادة الانتاجية، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات

العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017، ص 22.

— محمد أبديوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- حاجته إلى عمالة ماهرة ومتخصصة مما سيؤدي إلى زيادة التكاليف؛
 - حاجته إلى آلات ومعدات خاصة وذات تكاليف مرتفعة، مما سيزيد من حاجة عدم الإستغلال الأمثل لهذه المعدات هو إنتظارها لفترة قد تطول لحين وصول طلبية جديدة.
- بناءً على ما سبق يتضح أن المشكلة الرئيسية لهذا الترتيب تتمثل في كيفية التنسيق بين الأنشطة المختلفة بشكل يضمن تقليل وقت إنجاز الطلبية أو المشروع في أقل وقت ممكن
- والجدول التالي يبين مقارنة بين الأنواع الثلاثة الأساسية للترتيب الداخلي:¹

¹ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 169.

جدول رقم (1-2): مقارنة بين الأنواع الثلاثة الأساسية للترتيب الداخلي

متغيرات عملية التحويل	نوع الترتيب		
	على أساس المنتج	على أساس العملية	على أساس الموقع الثابت
المنتج	منتج نمطي، كميات انتاج كبيرة، معدل مخرجات ثابت.	منتجات متنوعة، استخدام عمليات عامة، كميات انتاج متغيرة، معدل مخرجات متغير.	الصنع حسب الطلب، الكميات تكون قليلة.
تدفق العمل	تدفق خطي متصل-غير متقاطع-للمنتوج، ونفس تتابع العمليات لكل وحدة.	تدفق متغير- متقاطع، كل منتوج أو (طلب) قد يتطلب تتابع خاص من العمليات.	عدم وجود تدفق أو (تدفق قليل) والمواد البشرية والمعدات تجلب الى الموقع.
مهارات العاملين	القدرة على أداء مهام روتينية ومتكررة وبسرعة ثابتة، التخصص يكون عال.	فنيون ماهرون في المقام الأول، قادرين على الأداء بدون إشراف ورقابة مباشرة، وقادرون على التكيف.	مرونة عالية جدا في المهارات، والقدرة على التكيف للتغير في الموقع ونوع العمل.
الطاقم المساعد	عدد كبير من الموظفين في جدولة المواد والأفراد، ومراجعة العمل، وموظفي الصيانة.	موظفون لعمليات الجدولة ومناولة المواد، والسيطرة على الانتاج والتخزين.	موظفون قادرين على الجدولة والتنسيق بمهارة.
مناولة المواد	قابلة للتنبؤ، والتدفق يكون خطي ومنظم.	تدفق متغير، والمناولة غالبا ما تكون مضاعفة.	تدفق متغير، وغالبا ما يكون قليل، وقد يتطلب معدات ثقيلة وذات أغراض عامة.
التخزين	دوران عال لمخزون المواد الأولية والمواد تحت التشغيل.	دوران منخفض لتخزين المواد الأولية والمواد تحت التشغيل، وارتفاع تخزين المواد الأولية.	مستويات التخزين تكون متغيرة طول مدة التخزين بسبب طول دورة الانتاج.
استخدام المساحة	استخدام كفؤ، كميات المخرجات كبيرة لكل وحدة مساحة.	كميات المخرجات قليلة لكل وحدة من المساحة، المطلوب مساحة أكبر لتخزين المواد تحت التشغيل.	قلة كميات المخرجات لكل وحدة من المساحة اذا كانت العمليات في الموقع.
متطلبات رأس المال	استثمار كبير في معدات وعمليات متخصصة غير مرنة.	الاستثمار في معدات وعمليات ذات أغراض عامة، ومرنة	الاستثمار في معدات عمليات ذات أغراض عامة قابلة للنقل.
تكلفة المنتج	ارتفاع الكلف الثابتة نسبيا، وانخفاض كلفة الوحدة الواحدة من العمل المباشر والمواد.	انخفاض الكلفة الثابتة نسبيا وارتفاع كلفة الوحدة الواحدة من العمل المباشر، والمواد، ومناولة المواد.	انخفاض الكلفة الثابتة نسبيا، وارتفاع كلفة الوحدة الواحدة من العمل والمواد.

المصدر: عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص170.

يمثل الجدول (1-2) مقارنة بين الأنواع الثلاثة الأساسية للترتيب الداخلي، حيث نجد أن:

الترتيب على أساس المنتج من خلال المنتج نجد معدل مخرجات يكون ثابت وتدفق العمل غير متقاطع، كما أن العاملين لهم القدرة على أداء مهام روتينية متكررة وبسرعة ثابتة، ونجد الطاقم المساعد يتكون من عدد كبير من الموظفين لجدولة المواد والأفراد، مناولة المواد التدفق يكون منظم أما المساحات فتستخدم بشكل كفؤ، في حين نجد متطلبات رأس المال تستثمر عدد كبير من المعدات والعمليات المتخصصة غير مرنة، بالإضافة إلى كلفة المنتج نجد انخفاض كلفة الوحدة الواحدة من العمل المباشر والمواد.

الترتيب على أساس العملية نجد أن المنتوجات متنوعة وتدفق العمل متقاطع كما أن العاملين قادرون على الأداء بدون إشراف ورقابة مباشرة، ونجد الطاقم المساعد يتكون من عدد معتبر من موظفي لعمليات الجدولة ومناولة المواد ونجد هذه الأخيرة (مناولة المواد) غالبا ما تكون مضاعفة، كما أن هذا النوع من الترتيب يتطلب مساحة أكبر لتخزين المواد تحت التشغيل، في حين نجد متطلبات رأس المال تستثمر في معدات وعمليات ذات أغراض عامة، والعمليات المتخصصة غير مرنة، بالإضافة إلى كلفة المنتج نجد إرتفاع في كلفة الوحدة الواحدة من العمل المباشر.

الترتيب على أساس الموقع الثابت نجد أن المنتوجات تكون حسب الطلب وعدم وجود تدفق في العمل كما أن العمال قادرون على التكيف في حال التغيير في الموقع ونوع العمل، ونجد الطاقم المساعد موظفون قادرون على الجدولة والتنسيق بمهارة، مناولة المواد غالبا ما تكون قليلة، كما أن هذا النوع من الترتيب يتطلب مساحة صغيرة نظرا لقلة كمية المخرجات، في حين نجد متطلبات رأس المال تستثمر في معدات وعمليات ذات أغراض عامة قابلة للنقل، بالإضافة إلى كلفة المنتج نجد إرتفاع في كلفة الوحدة الواحدة من العمل والمواد.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الترتيب الداخلي ومحدداته

في هذا المطلب سنتطرق إلى العوامل المؤثرة على الترتيب الداخلي وإبراز بعض من محدداته كما يلي:

أولا العوامل المؤثرة على الترتيب الداخلي

ثمّة مجموعة من العوامل الرئيسية تؤثر في قرار إختيار الترتيب الأمثل للمؤسسة وهي¹:

- طبيعة ومتطلبات العملية الإنتاجية؛
- حجم الطلب المتوقع على المنتج؛
- النظام الإنتاجي؛
- مساحة المؤسسة.

1. طبيعة ومتطلبات العملية الإنتاجية

يقصد به مراحل الإنتاج، نوع الآلات والعدد، نوع المواد، خصائص المنتج، و بالتالي فالترتيب الداخلي للمؤسسة يختلف تبعا لهذه العناصر، فالترتيب الداخلي للمؤسسة صناعي يختلف عن ترتيب داخلي لمؤسسة خدمي، والترتيب الداخلي للمؤسسة أغذية يختلف عن الترتيب الداخلي لمصفاة بتروك وكذلك الترتيب الداخلي لمستشفى يختلف عن الترتيب الداخلي لمدرسة، كما أن الترتيب الداخلي للمؤسسة يختلف في قطاع الصناعة تبعا لنوع الصناعة.

2. حجم الطلب المتوقع على المنتج

وهو حجم الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة، فثمة علاقة مباشرة بين حجم الطلب الحالي والمتوقع على منتجات المؤسسة وبين ترتيبها الداخلي، فكلما أشارت التقديرات إلى تزايد حجم الطلب فإن ذلك سيتبعه زيادة في حجم المؤسسة وإعادة ترتيبه الداخلي، وتوقع إضافة خدمة جديدة لمؤسسة خدمية ما، يجب أن ينعكس على ترتيبه الداخلي، بالمقابل فإن توقع انخفاض حجم الطلب المتوقع يستلزم ترتيب معين لداخل المؤسسة.

3. النظام الإنتاجي

إن نظام الإنتاج الذي سيتبعه المؤسسة ستكون له آثار مباشرة على ترتيبه الداخلي، ففي حالة إنتاج طلبيات يستلزم الوضع استخدام ترتيب داخلي يتسم بالمرونة اللازمة نظرا للاختلاف الممكن بين طلبية وأخرى، أما في حالة الإنتاج النمطي (أو المستمر) وبما أن العمليات الإنتاجية لا تتغير خلال فترات قصيرة، فإن الترتيب الداخلي يجب أن

¹ محمد أبديوي الحسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 79، 80.

يتسم بالثبات النسبي ويضمن تدفق الكميات الكبيرة والمستمرة من المواد والمستلزمات وكذلك انسياب العمليات الإنتاجية بدون أية اختناقات.

4. مساحة المؤسسة

مساحة المؤسسة المطلوب ترتيبه تؤثر في شكل الترتيب الداخلي له، وهنا يتم الترتيب لأصول الثابتة من مباني وآلات، وعدد، ومخازن، ووسائل مناولة، ومسارات الحركة وأمكنة وحدات الخدمة والطاقة وغيرها، وبما يؤدي إلى استغلال أمثل لهذه المساحة.

ثانيا: محددات الترتيب الداخلي

نوع الترتيب المختار بشكل عام يتحدد بالآتي:¹

1) نوع الصناعة:

على ضوء اختلاف متطلبات المنتج يمكن تقسيم الصناعة الحديثة إلى الأنواع التالية، ولا ريب أن كل منها يستلزم ترتيبا خاصا يناسب عملياته الإنتاجية:

1.1 الصناعة الاستخراجية: تتميز الصناعة الاستخراجية بأن العمليات الإنتاجية فيها تقوم على عزل واستخراج مادة معينة من مادة أو مجموعة مواد أخرى وجدت معها في الطبيعة، ومن أمثلة الصناعة الاستخراجية صناعة الملح حيث يستخرج من مياه البحار والمحيطات المالحة وكذلك صناعة التعدين .

2.1 الصناعة التشكيلية : تتميز هذه الصناعة بأن العمليات الإنتاجية فيها تقوم على إجراء التغيرات على الشكل المادة بقصد زيادة فائدتها في الإستعمال ومن أمثلتها صناعة الغزل والنسيج ودبغ الجلود وصهر المعادن وسبكها وتقطيعها.

3.1 الصناعة التحليلية: تتميز بتحليل المادة الأولية إلى مواد مختلفة تختلف كل منها بطابعها الخاص وفوائدها الخاصة في الاستعمال، ومن أمثلتها صناعة تكرير البترول حيث يحلل البترول إلى مشتقاته من البنزين والكيروسين والديزل وزيت التشحيم.

4.1 الصناعات الخلطية: تتميز عملياتها الإنتاجية باتخاذ مادتين أوليتين أو أكثر للحصول على مادة أو سلعة جديدة لها منافع مختلفة ومن أمثلة ذلك صناعة الإسمنت وصناعة الأدوية وغيرها.

¹ منعم زمير، مرجع سبق ذكره، ص71.

1.5 الصناعات التجميعية أو التركيبية : وهي في الواقع نوع متطور عن الصناعة الخلطية، وتتميز بتجميع أجزاء من سلعة أجريت عليها عمليات إنتاجية سابقة تم تركيبها مع بعضها بطريقة معينة بحيث يكون الناتج سلعة جديدة لها إستعمال خاص، ومن أمثلة ذلك الصناعات الكهربائية بمختلف أشكالها وكذلك صناعة السيارات والدراجات، وقد تكون الأجزاء التي ركبت منها السلعة متشابهة من حيث المادة أو المواد المكونة لها مثل صناعة الملابس الجاهزة.

(2) نوع المنتج

تعددت الكثير من الصناعات كما ذكرنا سابقا لذلك تنوع أيضا المنتجات لتلك الصناعات، حيث إذا كانت الصناعة من نوع واحد فإن نوع المنتج يكون أيضا عاملا مهما يؤثر على عملية الترتيب، فمثلا يكون الترتيب لصناعة الملابس الجاهزة وهي صناعة تجميعية تركيبية، مختلفا عن نوع الترتيب لصناعة السيارات وهي أيضا صناعة تجميعية تركيبية، فالأولى صناعة بسيطة تكون أجزاء السلعة فيها متشابهة كما تتشابه العمليات الإنتاجية التي تجرى على تلك الأجزاء، أما الثانية (صناعة السيارات) صناعة معقدة تختلف فيها الأجزاء وتختلف صناعتها إختلافا واضحا كما تختلف العمليات الإنتاجية اللازمة لها إختلافا كبيرا، وعلى العموم فإن حجم السلعة ووزنها وطبيعتها وكلها عوامل تؤثر على الأسلوب الذي بموجبه يتم ترتيب المؤسسة.¹

(2) كمية الإنتاج

إن كمية الإنتاج تؤثر تأثيرا كبيرا على طريقة المؤسسة وكذلك لها تأثير كبير على إختيار وسيلة المناولة المناسبة، وبالنسبة لكمية الإنتاج توجد من ناحية تلك الصناعات التي تنتج فقط على أساس الطلبات التي تحصل عليها، وهي بذلك تنتج سلعا تختلف مواصفاتها على حسب مطالب العملاء، أي أنها لا تنتج سلعا نمطية ومن أمثلة ذلك صناعة الأجهزة العلمية والمولدات الكهربائية وغيرها، كما توجد من ناحية أخرى الصناعات التي تنتج إلى السوق سلعة واحدة أو عددا صغيرا من السلع بطريقة نمطية معتمدة على الإنتاج الكبير والتوزيع الواسع ومن أمثلة ذلك الراديوهات والسيارات والثلاجات وغيرها، وبالطبع توجد الصناعات التي تشترك بين النوعين السابقين أي تنتج جزءا من إنتاجها للسوق و جزءا بناء على طلب مواصفات العملاء، وفي حالة الإنتاج لطلب الخاص تختلف العمليات الإنتاجية اللازم إجراؤها على السلعة من طلبية إلى أخرى أي أنه لا يمكن أن تستمر العملية الإنتاجية الواحدة فترة طويلة، بل ستستمر فقط حتى تنتهي الطلبية ثم يستلزم الحال إجراء تعديلات مختلفة لبدء الطلبية الثانية وهكذا.²

¹ منعم زمزير، مرجع سبق ذكره، ص 73، 72.

² منعم زمزير، مرجع سبق ذكره، ص 73.

المبحث الثاني: الإطار النظري حول أداء العاملين

بعدها تناولنا النقاط الأساسية للترتيب الداخلي في المبحث السابق، سنتناول من خلال هذا المبحث الإطار المفاهيمي المتعلق بأداء العاملين، حيث يعتبر أداء العاملين أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وهو يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها، كما يعتبر الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، وهذا ما سنحاول تناوله من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي والإلمام بجوانبه، حيث قسمنا هذا المبحث كالتالي:

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين؛

المطلب الثاني: مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين؛

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المفاهيم الأساسية التي من خلالها نكتشف مفهوم واضح لأداء العاملين كذلك إبراز الأهمية وأبعاد الأداء كما يلي:

أولاً: مفهوم أداء العاملين

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم أداء العاملين، ذلك أن لكل باحث توجهاته و فيما يلي عرض لبعض منها:

يعرف على أنه: "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة".¹

كما يقصد به: "ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه، ونوعية علاقاتهم بالآخرين و إنضباطهم و إلتزامهم بالأنظمة و التعليمات".²

¹ حازم أحمد فراونة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، فلسطين، 2016، ص117.

² مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، المجلد العشرون، جامعة البلقاء، الأردن، 2012، ص192.

وعرف أداء العاملين على أنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد الموظف بعمله، والتي تتضمن جودة و مستوى الأداء، و القدرات و المهارات المطلوبة مثل مهارات الإتصال و التفاعل مع زبائن المؤسسة و مدى الإلتزام بالأنظمة الإدارية و الإستجابة لها".¹

من خلال ماسبق نستنتج أن التعاريف السابقة التي تتفق حول النقاط التالية:

- 1- يقصد بأداء العاملين هو قيام العامل بالأنشطة والمهام الموكلة إليه.
- 2- استخدام مهاراته وقدراته وما له من دوافع لأداء مهامه بصورة جيدة.

ثانيا: أهمية أداء العاملين

- يكتسي أداء العاملين أهمية كبيرة في حياة أي مؤسسة، وتتمثل الأهمية في:²
- الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية و يحول المواد الخام إلى موارد مصنعة، وإلى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً، أي أن أهمية أداء العاملين تكمن في دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
 - يعتبر الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة و إستقرارها و فعاليتها؛
 - و ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها؛
 - استثمار قدرة الفرد على العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والتنوعية، والتي تتولد من التدريب و إكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله؛
 - كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدولة.

¹ زينب عبد الرزاق وآخرون، أسباب الصمت التنظيمي وآثاره على أداء العاملين، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة التطبيقية، العدد1، العراق، 2017، ص240.

² هاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحركة فيه، مجلة العلوم الانسانية، العدد44، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص858.

ثالثاً: أبعاد أداء العاملين

تتمثل أبعاد أداء العاملين في ما يلي:¹

1. **العمل والانتاجية:** ويشير هذا البعد إلى كمية الإنتاج الذي يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في النظر إلى ظروف العمل المتاحة وكذلك يشير إلى جودة الإنتاج التي تقيم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعات قواعد العمل وظروف العمل والإمكانيات المتاحة وأيضا إلى السرعة وتشير إلى الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب أو المحدد سابقا، وكذلك إلى الإلمام والإتقان بالعمل الذي يشير إلى مدى إحاطة العامل ومعرفته بأمور عمله وكيفية أداءه.
2. **القدرات العقلية:** ويشير هذا البعد إلى القدرة الإبداعية التي تمثل القدرة على إدخال التحسينات والأفكار الناجحة إلى العمل، وكذلك القدرة على التعلم وتطوير الذات وتشير إلى قدرة الفرد العامل على إكتساب المعلومات والأفكار التي من شأنها ترفع مستوى أدائه، وكذلك القدرة على حل المشكلات وتتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على مواجهة المشاكل وتفهمها والعمل على حلها، وأيضا الذكاء الذي يتمثل في القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد العامل مثلا سرعة البديهة، وقوة الذاكرة...إلخ.
3. **السمات الشخصية و الإستعدادات النفسية:** وتتمثل بالإستعداد لتحمل المسؤولية ويشير إلى مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى الحاجة لمتابعة عمله، وكذلك الجدية والحرص وتشير إلى مدى إهتمام وحرص العامل على عمله، وأيضا القدرة على التغيير والتكيف وتشير إلى مدى المرونة التي يمتلكها العامل في تأدية أعماله.

¹ جمال هداش محمد وآخرون، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 35، بغداد، العراق، 2016، ص174.

المطلب الثاني: مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين

بعد تحديدها لمفهوم أداء العاملين سابقاً، فإن التساؤل الذي يتبادر لذهننا ماهية المؤشرات وطرق قياس أداء

العاملين حيث نذكر كما يلي:

أولاً: مؤشرات قياس أداء العاملين

هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في قياس أداء العاملين منها¹:

1- الرضا الوظيفي: يعرف (Gibson et al) الرضا الوظيفي على أنه إتجاهات العاملين نحو وظائفهم،

والنتائج عن إدراكهم الحسي للوظيفة، استناداً إلى عوامل بيئة العمل مثل أسلوب الإشراف، والسياسات والإجراءات، الإنضمام إلى مجموعة العمل، ظروف العمل والمزايا المضافة إلى الأجر.

ويؤكد (Power & Figart) بأن زيادة الرضا الوظيفي سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الولاء للمنظمة

التي يعمل فيه الأفراد، وإن هذه الزيادة ستجعلهم ينظرون إلى مشكلات المنظمة على أنها مشكلاتهم

الشخصية، وبذلك سيسعى جميع العاملين إلى حلها، ومن دون استثناء، فضلاً عن أنها ستقلل ظاهرة

التغيب عن العمل والدوران والتأخر عن الدوام، وقد يكون بالنتيجة زيادة الاستقرار الوظيفي؛

2- الإبداع: تجديد وتوسيع مدى من المنتجات والخدمات والأسواق المرتبطة بها وإقامة طرائق جديدة للإنتاج

والعرض والتوزيع، وإدخال التغييرات في إدارة وتنظيم العمل وظروف ومهارات قوة العمل؛

و أضاف Blakemore، Commisson تعريف: الإبداع كالإمساك بالفرص في السوق الداخلية

والخارجية وإبتكار الجديد لتلك الأعمال، التي يمكن أن تطبق في مشكلة خاصة.

وعرفه Kindler: هو إضافة قيمة جديدة باكتشاف أو إختراع أساليب جديدة لرؤية الأشياء؛

3- الغياب: يشير Cascio: أن الغياب كونه فشل العامل في حضوره إلى مكان العمل، حسب الجدول

المقرر للحضور لأي سبب من الأسباب.

وفي السياق نفسه يوضح شاويش: أن الغياب هو عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه

الحضور فيه للمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك

لا يعتبر غياباً ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل فالعبرة هي عدم حضور الشخص إلى العمل

رغم أنه مقيد في جدول العمل؛

¹ زينب عبد الرزاق و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 241.

4- الإنتاجية: يشير كل من Render & Heizer: أن الإنتاجية هي نسبة المخرجات سلع أو خدمات مقسوما على واحد أو أكثر من المدخلات مثل القوى العاملة، رأس المال.

ثانيا: طرق قياس أداء العاملين

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة نذكر أهمها:¹

- 1) **طريقة المقالة أو التقرير:** تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير لوصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل، ورأي المقيم فيه، من عيوب هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل وعناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما أن أسلوب المقيم في الكتابة ممكن أن يؤثر في التقييم؛
- 2) **طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:** تم بموجبه تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، تتميز الطريقة بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في القياس؛
- 3) **طريقة الترتيب:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام على شكل قائمة، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقه في الإدارات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين، وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لإحتلال مرتبة واحدة؛
- 4) **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المنحني الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءاتهم فيضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في إحدى جانبي المنحني، ويضع نسبة 10% من ذوي الكفاءات المتدنية الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العالية والمتوسطة في وسط المنحني تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام وتحقق قدرا معقولا من الموضوعية، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين لتلافيها، ويصعب استخدامها في الأعداد الصغيرة؛
- 5) **طريقة القوائم:** تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تحدد فيها فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربع للتأشير ب (نعم) أو (لا) بما يتفق مع وجهة نظر المقيم نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل،

¹ محمد مبارك محمد الشيدى، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص32.

وفي النهاية تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة بسهولة، ودور المقيم يكون محدوداً ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء؛¹

(6) **طريقة التقييم البياني:** تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالاً وشيوعاً في المنظمة، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالإعتماد على مجموعة من العناصر والخصائص التي يتطلبها العمل الكفء، مثل كمية العمل، التعاون، المواظبة، الدقة، حسن التصرف وغيرها، متبوعة بمقياس متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز، من مميزات هذه الطريقة أنها تبرز جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزئيات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد؛

(7) **طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء:** إن استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء ذكرها أكثر من مصدر، حيث ذكر (العزاوي وحواد) أنها: منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، ونوعاً من التحدي لإمكانات الموظفين، مقبولة من قبل الجميع. إما (ثابت) فيرى أن هناك خطأ شائعاً حيث يرى بعض القادة أو الإداريين أن عملية التقييم عملية شخصية يقيم بها الإداريون، لكن في الحقيقة أن التقييم عملية مشتركة بين المسؤولين وكل العاملين بغير استثناء عامل واحد حتى الحرات وعامل النظافة، لأن إشتراك كل أولئك في عملية قياس الأداء سيتضح للقائد نتائج ما لم يكن يظن من قبل على أية حال.

¹ محمد مبارك محمد الشيدي ، مرجع سبق ذكره ص33.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء العاملين وهي كما يلي:

أولاً: العوامل الداخلية

هناك العديد من العوامل الداخلية نذكر منها ما يلي:¹

(1) **التغيب عن العمل:** إن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المؤسسات، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المؤسسة دليلاً على وجود عوامل سلبية تؤثر على إنتظام العامل في عمله يهدد التغيب إنتاجية المؤسسة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى؛

(2) **دوران العمل:** وهو يشبه التغيب عن العمل بإعتباره مؤشراً تنظيمياً قابلاً للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، و يؤثر كذلك على إنتاجية المؤسسة بإعتبارها مكلفاً وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الإستقطاب و الإختيار و التدريب؛

ويمكن القول بأن دوران العمل هو: عدم الإستقرار المهني، فالإستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة، كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالاً متعددة، فإنتقال العامل من عمله إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها يعد دورانا، أيضا ترك العامل لعمله نهائياً يصبح بذلك خارج قوة العمل يعد دورانا كما يكون هذا الدوران بإرادة الفرد أو بغيرها ؛

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمؤسسة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق إستقرار العامل و إندماجه في المحيط الإجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له؛

(3) **الشكاوي:** هي تظلم العامل بشأن أحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياساً لفعالية المشرف أو المرؤوس، وهي تعبير واضح عن إختيار قنوات الإتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية، إذ تعتبر هذه التظلمات مثل ميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله؛

¹ الهاني عاشور، مرجع سبق ذكره، ص595.

- 4) **حوادث العمل:** قد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز و الإنتباه؛
- 5) **الإضرابات:** هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الإحتجاج على ظروف العمل غير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل؛¹
- 6) **مقاييس الإنتاج:** يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، وهذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي مؤسسة بينما نجد أن إنخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف إنخفاض الإنتاج ونوعيته، وكذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل؛
- 7) **عدم التحكم و السيطرة على الآلات:** من مؤشرات لإنخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى إرتفاع نسبة معدلات الأعطال؛
- 8) **إختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المتحكمة في أداء العاملين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك إرتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء، بالتالي رفع معدلات إنتاجهم بمعنى أن الأساليب الإدارية تتحكم في مستوى أداء العاملين، فكلما كانت الأساليب تعبر عن الجانب التحفيزي كان مستوى الأداء مميز؛
- 9) **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو إخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل الإجتماعية و الإقتصادية، فمن العوامل الإجتماعية على سبيل المثال: العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة خاصة بيئة العمل كالترقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، عوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها؛

¹ هاني العاشور، مرجع سبق ذكره، ص 596.

10) **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب الإداري من الظواهر التي لها تأثير كبير في إنخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الإلتزام بالنظام و إحترام الوقت وأبدت إهتماما وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لإحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الإلتزام بالنظام وإحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازها؛

11) **مشكلات التطوير التنظيمي:** تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على إنخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين منها آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.

ثانيا: العوامل الخارجية

هناك العديد من العوامل الخارجية و ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه، ومن ثم فهي تقتضي التكيف معه أكثر، فمن هذه **العوامل الخارجية** نذكر ما يلي: ¹

1) **عوامل إقتصادية:** التي نقصد بها الظروف والحالة الإقتصادية التي توجد فيها المؤسسة، وبمعنى آخر المحيط المباشر وغير المباشر للمؤسسة، فمثلا وجود مؤسسات منافسة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة يفرض على هذه الأخيرة إختيار أفضل المدخلات (موارد بشرية، موارد تكنولوجية،... إلخ) لتحقيق مستويات ذات جودة عالية من الأداء، وتحقيق أفضل المخرجات السلع أو خدمات لمواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، وأيضا حالة النظام البنكي أو الجهاز البنكي وقدرته على منح قروض أو تسهيلات للمؤسسة للرفع من مستويات أدائها وندرة أو وفرة الموارد المستخدمة وإرتفاع أو إنخفاض الطلب الخارجي على مخرجات المؤسسة، حيث أنه كلما زاد الطلب الخارجي عليها (المخرجات) كان ذلك حافزا للعاملين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لديهم، ليتلاشى ذلك مع الطلب الخارجي؛

¹ بن طالب سامية، العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018، ص 296.

(2) العوامل الاجتماعية والقيم الثقافية: التي يؤمن بها الفرد ويدين لها بالولاء، المستوى التعليمي الذي يتمتع به، والذي يمكنه من إنجاز المهام التي أسندت إليه، العوامل المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، وكذا علاقة المؤسسة مع مختلف شرائح المجتمع التي من شأنها توفير معلومات مهمة للمؤسسة، كإرسال منتج جديد و إستهداف حصة في السوق؛

(3) العوامل التكنولوجية: وتشمل مجموع التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا؛

(4) العوامل السياسية والقانونية: تتمثل في الوضعية السياسية للدولة (إستقرار سياسي أو حرب، نظام الحكم السائد، العلاقات مع العالم الخارجي... إلخ).

المبحث الثالث: العلاقة بين الترتيب الداخلي للمؤسسة وأداء العاملين بها

بعدما تناولنا النقاط الأساسية للترتيب الداخلي وأداء العاملين في المبحثين السابقين، سنتناول من خلال هذا المبحث أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين من خلال (الرضا الوظيفي، الإبداع، الإنتاجية) وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث كما يلي:

المطلب الأول: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين؛

المطلب الثاني: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الإبداع للعاملين؛

المطلب الثالث: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الإنتاجية للعاملين.

المطلب الأول: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين

في هذا المطلب سنحدد كل من مفهوم الرضا الوظيفي، والعلاقة بين الترتيب الداخلي للمؤسسة و الرضا الوظيفي للعاملين كما يلي:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظراً لتعدد الإتجاهات حيث نجد ما يلي:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ النهاية وتعقب إشباع الحالات والرغبات لدى الفرد".¹

ويعرف كذلك على أنه: "عبارة عن مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم وإنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المؤسسة الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازته و الإعتراف والتقدير".²

من خلال ما سبق نستنتج أن التعاريف السابقة تتفق حول النقاط التالية:

1- الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته.

2- إنعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، و إنتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة

العمل الخارجية والداخلية.

ثانياً : أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين

إن الرضا الوظيفي كباقي الظواهر و السلوكات التي تظهر في المؤسسة له آثار ونتائج معتبرة على العاملين والمؤسسة، لا يمكن تجاهلها وهذا ما يفسر الإهتمام المتزايد لإدارة المؤسسة بموضوع الرضا الوظيفي ومن المهم إعتبار

¹فايزة محمد رجب بمنسى، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2011، ص40.

²عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة ادارة ضغوط العمل، نيوليك لنشر والتدريب، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص9.

أن الرضا الوظيفي بمثابة أحد المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى تحقيق مستوى رفيع من الإنتاجية أو إلى معدل منخفض من التغيب عن العمل.¹

لهذا نجد أن الترتيب الداخلي يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال العديد من المتغيرات منها التنظيمية فهي مهمة في تحقيق الرضا وتحسين الأداء، والمادية تقضى رفاهية العامل، وترتيب وتجهيز مكان العمل بطريقة لا تسبب الإجهاد هذه الأخيرة تدخل ضمن المتغيرات المرتبطة بالعمل.²

وكذلك تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل لذلك الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا العمال في مكان عملهم.³

المطلب الثاني: أثر الترتيب الداخلي بالمؤسسة على إبداع العاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم الإبداع و إبراز دوافعه، كما سنتطرق إلى دراسة العلاقة بين الترتيب الداخلي للمؤسسة و الرضا الوظيفي للعاملين كما يلي

أولاً: تعريف الإبداع

تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الإبداع نذكر منها ما يلي:

يعرف الإبداع على أنه: "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة أو إستعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى".⁴

ويعرف كذلك على أنه: "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة".⁵

من خلال ما سبق نستنتج أن التعاريف السابقة التي تشترك حول النقاط التالية:

- 1- أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة؛
- 2- تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير، كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، 2008، ص39.

² نبيل سوي، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وإنعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم تسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، 2017، ص86.

³ وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، معهد الإدارة (الرصافة)، العدد19، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، 2009، ص10.

⁴ طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2004، ص18.

⁵ عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011، ص28.

ثانيا: دوافع الإبداع

تتمثل دوافع الإبداع في مايلي:¹

1) الدوافع الذاتية (الداخلية):

تعددت الدوافع الذاتية كما يلي:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- الحصول على رضا النفس؛
- الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع؛
- تجريب أكثر من مجال عمل.

2) الدوافع البيئية (الخارجية):

تعددت كذلك الدوافع البيئية كما يلي:

- الحاجة إلى الحيوية والنمو؛
- الحاجة إلى التقدم والازدهار.

3) دوافع المادية والمعنوية:

تعددت الدوافع المادية و المعنوية

- الحصول على مكافآت مالية؛
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة الحسنة والشهرة؛
- الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة ؛
- الحصول على رضا الناس؛
- خدمة الوطن.

4) دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

- الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها.

ثالثاً: أثر الترتيب الداخلي في المؤسسة على الإبداع للعاملين

تلجأ المؤسسات إلى النشاطات الإبداعية بالنظر إلى مجموعة من الأسباب الهدف منها يخص المنتوجات، الأسواق، الفاعلية، النوعية، أو الإستعداد لتطبيق تغيرات، وفي غاية الأهمية تحديد الأسباب التي تدفع المؤسسة للإبداع وأهميتها عند دراسة القوى التي تنعش النشاط الإبداعي مثل المنافسة، أو دخول أسواق جديدة.¹

كما أنه يلجأ إلى الإبداع في حالة حدوث خلل في ترتيب أحد الآلات مثلاً مما يؤدي إلى البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع ووجوب الوصول إلى حل ملائم.²

وحاجة المؤسسات للإبداع أصبح متطلباً إجبارياً إذا ما أرادت المؤسسات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على إستمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المؤسسة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المؤسسة وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيطة بها مما ينعكس إيجابياً على تحسين أدائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة على البقاء والنمو حيث أن للفكر الإبداعي أثراً كبيراً في تحقيق الكفاءة في أداء المؤسسات.³

¹ طراد فارس، الإبداع وتأثيره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير منظمات، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، 2006، ص 10.

² عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 21.

³ إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، المعهد التقني، المجلد الرابع، العدد الثامن، كلية الإدارة والاقتصاد، البصرة، العراق، 2011، ص 49.

المطلب الثالث: أثر الترتيب الداخلي بالمؤسسة على الإنتاجية للعاملين

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهوم الإنتاجية و إبراز أهدافها ، ثم سنتطرق إلى دراسة العلاقة بين الترتيب الداخلي وإنتاجية العاملين في المؤسسة كما يلي:

أولاً: مفهوم الإنتاجية

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للإنتاجية حيث نذكر كمايلي: عرفت الإنتاجية بأنها: "نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي إشتكرت في إخراج هذه المخرجات".¹

يشير مصطلح الإنتاجية: " بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها، وتكاليف الإنتاج، وتكاليف الآلات بينما تشمل المخرجات على المبيعات الدخل، الحصة السوقية".²

ثانياً: أهداف الإنتاجية

للإنتاجية العديد من الأهداف التي تحققها للمؤسسة و العاملين نذكر كمايلي:¹

- قياس كفاءة الأداء في المنظمة؛
- تقييم استخدام الموارد في المنظمة؛
- تحديد معوقات الإنتاج، وبالتالي إزالة الأسباب التي تعرقل تحسين الإنتاج؛
- تحديد أساليب العمل، وطرائق تحسين الإنتاج؛
- يستخدم قياس الإنتاجية كأداة للتنبؤ، والتخطيط الإقتصادي وتخطيط القوى البشرية بوجه خاص؛
- يستعمل للرقابة على الأداء ومعرفة مستوى كفاءة التنفيذ؛
- رسم سياسة الأجور والحوافز؛
- يقيد قياس الإنتاجية في تحديد معدل إنتاجية العمل الذي يعتبر مؤشرا هاما في معرفة التطوير الإقتصادي لبلد ما من خلال مقارنته مع البلدان الأخرى؛
- إيجاد معيار دقيق لمعرفة الكفاءة الإنتاجية للمشروع والحكم عليها.

ثالثاً: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الإنتاجية للعاملين

إن الإنتاجية في المؤسسة تتأثر بالعديد من العوامل من بينها الترتيب الداخلي حيث أنه يحقق تنسيقا عاليا بين العمليات الصناعية التي تتكون منها العملية الإنتاجية وذلك يتم من خلال إزالة كل ما يعوق الحركة السريعة

¹ بوعريوة الربيع تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة، مذكرة الماجستير، قسم تسيير المنظمات، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، 2006، ص23.

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2008، ص33.

للمواد أثناء مرورها بالعمليات الصناعية المختلفة، و بترتيب الآلات والمعدات بطريقة تؤدي إلى سير المواد الخام من عملية إلى عملية أخرى في خط مستقيم "كلما أمكن ذلك" حتى تصبح منتوجا نهائيا، وهذا لا يعني أن يكون خط سير المواد مستقيما بالمفهوم الهندسي ولكن يعني أن تسير المواد في اتجاه واحد بقدر الإمكان، كما أنه يحقق تدفقا منظما للمواد في العمليات الإنتاجية المختلفة، ويعمل على تحسين مستوى جودة المنتوج من خلال استخدام طرق أفضل للإنتاج.¹

كما أن الإنتاجية تعتمد على الجهد الإنساني (العاملين) بمختلف فئاتهم (عمال ، موظفون، إداريون ،خبراء) وتعتمد كذلك على ناتج أعمالهم المتمثل في التنظيم ونظم العمل القواعد والإجراءات والسياسات التي تحكم سير الإنتاج.²

¹ منعم زمير، مرجع سبق ذكره، ص80.

² غربي فاطمة الزهراء، إنتاجية عمل "دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة"، مذكرة الماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2008، 2007، ص48.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل إستعرضنا مجموعة من التعاريف المقدمة بحسب وجهات نظر الباحثين، وأهداف و أهمية و أنواع الترتيب الداخلي والعوامل المؤثرة لكل من الترتيب الداخلي والأداء العاملين، كما تطرقنا لدراسة أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين من خلال (الرضا الوظيفي، الإبداع، الإنتاجية).

ومن خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى:

- تباين آراء الباحثين والكتاب في وضع تعريف محدد وواضح للترتيب الداخلي، ومراد ذلك إختلاف المنطلقات الفكرية من جهة وتعقدها في جهة أخرى؛
- أن الترتيب الداخلي من أهم الدعائم التي تستند عليها المؤسسة الإقتصادية؛
- تنبع أهمية قرار الترتيب الداخلي للمؤسسة ولكافة أنواع المؤسسات، من تأثيره المباشر على كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة؛
- يهدف الترتيب الداخلي إلى تسهيل تنقل العمال بين الأقسام؛
- تحديد مواقع الأقسام الإنتاجية المختلفة و أماكن تخزين المنتجات النهائية و وطرق نقلها؛
- يعتبر أداء العاملين أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، وهو يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة؛
- دراسة أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على أداء العاملين من خلال (الرضا الوظيفي، الإبداع، الإنتاجية).

الفصل الثاني:

الفصل الثاني: أثر الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على أداء العاملين بها

المبحث الأول: الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة.

المطلب الثالث: موقع وحدات الإنتاج داخل الوحدة في مؤسسة مطاحن الحضنة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الإستبيان).

المبحث الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة

المطلب الأول: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الترتيب الداخلي بالمؤسسة (متغير مستقل).

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد أداء العاملين (متغير تابع).

المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية.

المطلب الثاني: اختبار نموذج الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما سبق على ميدان الدراسة و المتمثل في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، وسيتم ذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة سابقة الذكر وتأكيد النتائج المتوصل إليها من خلال إستبيان وزع على مجموعة من العاملين بها و تحليل محاوره وتفسير النتائج وفق فرضيات البحث. وتلخصت مباحث هذا الفصل في النقاط التالية:

- **المبحث الأول :** الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؛
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- **المبحث الثالث:** وصف خصائص عينة الدراسة؛
- **المبحث الرابع:** إختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى ثلاث مطالب ،المطلب الأول جاء بعنوان " تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة" سنتناول فيه تعريف المؤسسة وأهدافها وقدراتها الإنتاجية، و المطلب الثاني جاء بعنوان "الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة"، أما المطلب الثالث كان بعنوان "موقع وحدات الإنتاج داخل الوحدة " .

المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

سنعرض في هذا المطلب تعريف المؤسسة ،أهدافها، قدرتها الإنتاجية.

أولاً: نبذة تاريخية عن قطاع مطاحن الحضنة بالمسيلة

بعد أن تحصلت الجزائر على إستقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن، غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها عبر الوطن، وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية، ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد، الدقيق، عجائن غذائية والكسكس).¹

ثانياً: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في إسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى مؤسسة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.²

¹ من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة.

² من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة.

أسست المؤسسة التابعة "مطاحن الحضنة" في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج إبتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج، وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج، و سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للمؤسسة الفرعية حبوب قسنطينة. و تتكون مؤسسة مطاحن الحضنة من وحدات إنتاجية متمثلة في :¹

- مطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "MOLINO" وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 دج، و إرتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.
- و تتكون من مسمدة جديدة، وقد تم إنجازها من طرف المؤسسة الإيطالية من نوع "Golfito"، وتاريخ بداية إستغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا، بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

كما تمثلت قدرات المؤسسة في ما يلي:

- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب.
- 1.500 قنطار/ يوميا من القمح اللين.
- قدرة الانتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص).
- 1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

جدول رقم (2-1) تطور الإنتاج المؤسسة خلال فترة خمس سنوات السابقة

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الكميات المنتجة	727200	674181	692490	763135	977900	1168787

المصدر: من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة.

¹ من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).
- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات السنوات الأخيرة فهي كالآتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.
- رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017=2.938.000.000.58 دج.
- و تنشط مؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن مؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:
- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية¹؛
 - زيادة الإنتاجية عن طريق الإستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته ؛
 - محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛
 - التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة ؛
 - تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية؛
 - سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة ؛
 - المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني؛
 - خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
 - الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه؛
 - محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية؛
 - محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ؛
 - الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

¹ من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة للإعلام، يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري، من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة، و سنعرض أهم دوائر هذه المؤسسة وخصائصها، والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:¹

● رئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها:

-الإتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة ؛

-يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛

-التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع ؛

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

● الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة؛

● مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة؛

● المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها؛

¹ من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة.

- **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى المؤسسة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين المؤسسة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة؛
- **مكتب مساعد الأمن والوقاية:** ومهمته حماية المؤسسة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار؛¹

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1. مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1: مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج؛
- تزويد مختلف المصالح و المديرات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج.

2/1: مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة

مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

- **مصنع التحويل رقم (1) :** يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة

- **مصنع التحويل رقم (2) :** يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

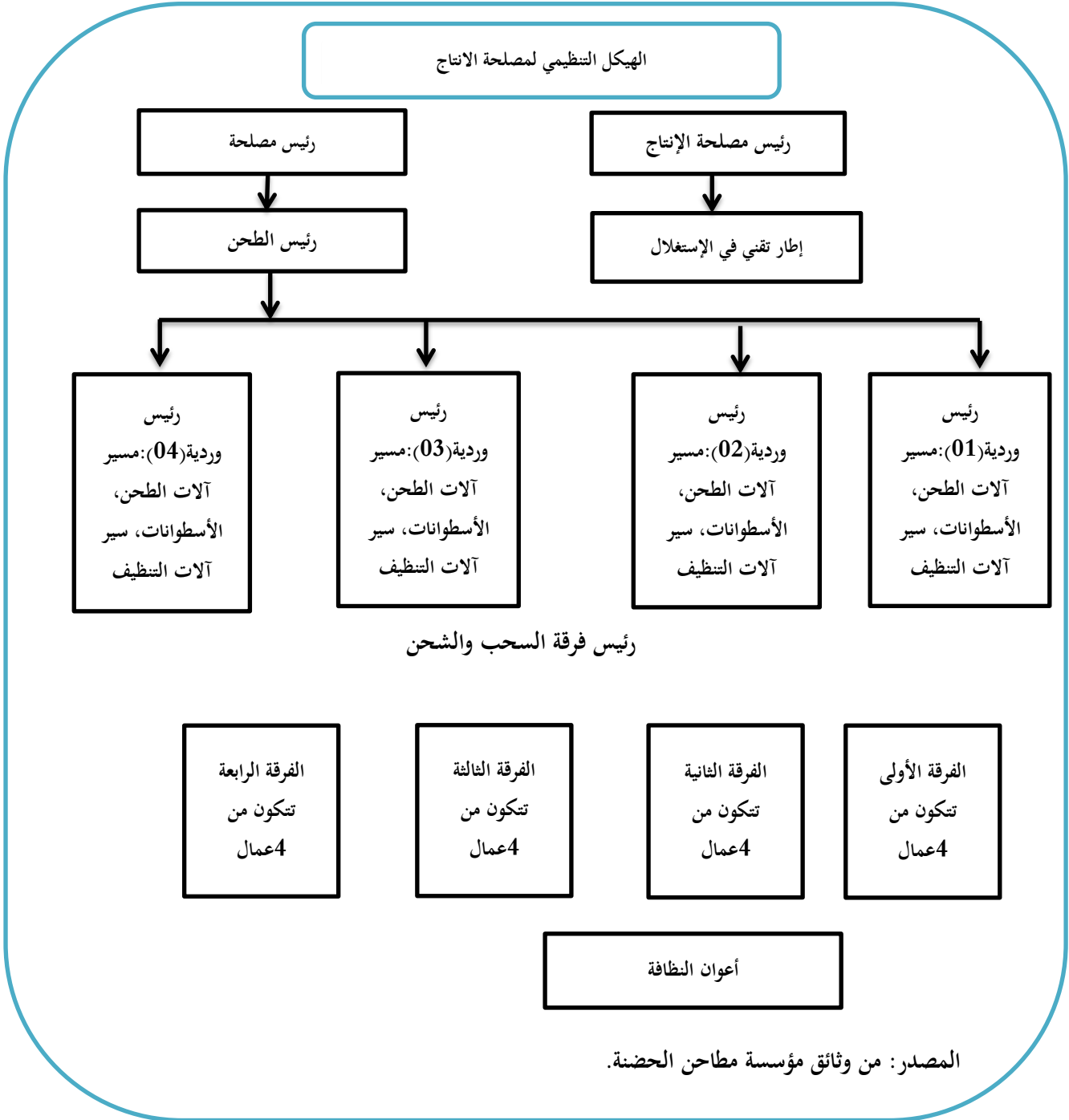
كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد؛
- فرع الطحن والإنتاج؛
- فرع الشحن والتوظيف؛

¹ من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة.

- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

والشكل التالي (1-2) يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج:



نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي لمصلحة الانتاج يأخذ الشكل الهرمي، ما يؤكد تفرع وظائف المؤسسة، و ما هو إلا وسيلة تمكننا من معرفة تقسيم العمل و الاختصاصات و المسؤوليات و مهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة عن مصلحة الإنتاج.

1/ مصلحة الصيانة : ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة
24 سا / 24 سا و تفرع هذه المصلحة إلى ¹:

- فرع الإلكترونيات والكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات؛

- فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات؛

4/1 مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب؛

- فرع تسيير مخزون الأكياس؛

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

● **مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية ؛

● **مديرية الإدارة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1. **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق؛

- فرع المحاسبة العامة ؛

- فرع محاسبا المبيعات؛

- فرع المحاسبات.

¹ من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة.

2. مصلحة الموارد البشرية : لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين؛

- فرع الخدمات الاجتماعية؛

3. مصلحة الوسائل العامة: و من مهامها:

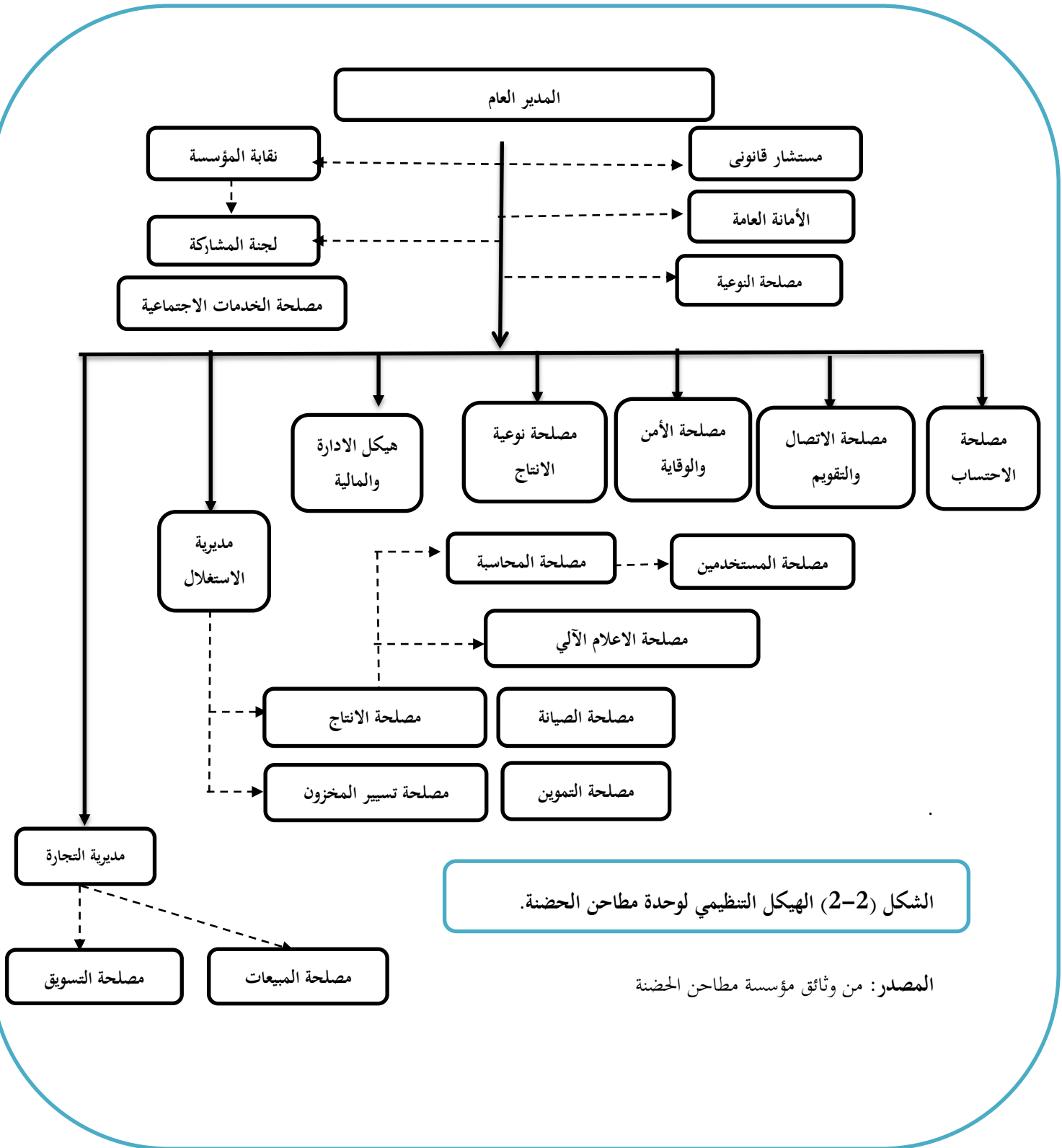
- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للمؤسسة؛

- المتابعة الميدانية للاستثمارات ؛

- مكتب الإعلام الآلي : ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته¹.

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها:

¹ من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة.



الشكل (2-2) الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة.

المصدر: من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

المطلب الثالث: موقع وحدات الإنتاج داخل الوحدة في مؤسسة مطاحن الحضنة

من خلال الملحق (1) نلاحظ ما يلي:

- القمح هو المادة الأساسية لوحدة مطاحن الحضنة ، فقد خصصت له مساحة 11 صومعة ، حيث أن كل صومعة تخزن بمقدار 9500 ق و 6 صوامع صغيرة كل منها تخزن 2400 ق و هذا فيما يخص مخزن المادة الأولية و الأساسية (القمح اللين والصلب ، سميد...) ؛
- قرب مختلف المصالح من بعضها البعض (مصلحة الميكانيك، مصلحة الصيانة، مخزن قطع الغيار....) ، ما يسهل وصول العمال إلى أماكن تقديم الخدمة بسهولة؛
- وجود خلايا لتخزين المنتوج الأساسي (الفرينة) بالقرب من مطحنة الفرينة مما يساهم في إنجاز العمل بسرعة) تقليص وقت العمل؛
- توفر مساحات لتخزين مواد الإنتاج الرئيسية (الجاهزة للبيع) بالقرب من المطاحن؛
- وجود خلايا تخزين المنتوج الأساسي (سميد)، بالقرب من مطحنة السميد؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث نستعرض لأهم الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالترتيب الداخلي وتأثيرها على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المؤكد أن أي دراسة علمية لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو مفهوم المنتج.¹

أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن منهج البحث هو "مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة الحقيقة لجميع الأشياء، التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"² حيث نركز على إتباع منهج واضح يساعدنا على دراسة المشكلة لتحقيق أهداف هذه الدراسة إعمالنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، و الذي يحاول وصف وتقييم "أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة" من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، هذا المنهج يهدف إلى دراسة الظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها إستناداً للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها.

ثانياً: أدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات

لكل منهج من المناهج أدواته و مصادره التي يتميز بإستخدامها وذلك فيما يخص عملية التحليل وتحديد النتائج، و لهذا جاءت مصادر جمع المعلومات مصنفة إلى ما يلي:

1. المصادر الأولية المتمثلة في البيانات تجمع من قبل الباحثين من المجتمع الخاص بمشروع البحث، من أدواتها:
 - 1-1 الاستبيان: يعرف على أنه: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه"³.

¹ ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي _ مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2001، ص 186.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 60.

³ محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، صنعاء، اليمن، 2019، ص 126.

وهو الوسيلة التي اعتمدنا عليها أكثر في هذا البحث نظرا لسهولة جمع الحقائق و المعلومات، هذا إضافة إلى أنها تمنح الفرصة للمبحوثين للتمعن في قراءة الأسئلة والإجابة بنوع من المصادقية و الوضوح، و قد حاولنا التقيد بموضوع البحث و في الوقت نفسه الإحاطة بأغلب متغيراته ومحاوره، و تم توزيع الإستبيان على أفراد العينة (المدراء، العمال، أقسام الإنتاجية)، و زعت 45 استمارة و قد احتوت على قسمين حيث يوضح الجدول محاور أداة الدراسة(الاستبانة) كما يلي:

جدول رقم(2-2): محاور أداة الدراسة

التسلسل	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	النسبة المئوية %
المحور الأول	معلومات عامة	الجنس، السن، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة المهنية، الدخل الشهري	6	16
المحور الثاني	واقع الترتيب الداخلي بالمؤسسة		11	29
المحور الثالث	أداء العاملين و عناصره	الإنتاجية	7	55
		الرضا الوظيفي	7	
		الإبداع	7	
المجموع			38	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (spss v25).

يتضح من خلال الجدول أن:

المحور الأول: اشتمل على البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة : الجنس، السن، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، الخبرة المهنية، الدخل الشهري؛

المحور الثاني: . اشتمل إحدى عشر سؤال، تطرقنا فيه إلى واقع الترتيب الداخلي بالمؤسسة؛

المحور الثالث: : اشتمل واحد وعشرون سؤال، كان حول علاقة أثر لكل من الإنتاجية، الرضا الوظيفي و الإبداع على أداء العاملين بالمؤسسة؛

و قد تم تدريج مستوى الإجابة لكل فقرة وفق مقياس ليكارت إذ توزعت البدائل على (موافق بشدة، موافق،

موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد أعطيت كل إجابة رقما بدءا من 1 إلى 5.

لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستمارة تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي(0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي(1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة(1.8=1+0.8)، وهكذا لبقية الفئات فيتشكل عندنا المقياس التالي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل غير موافق بشدة؛
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل غير موافق؛
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل موافق نوعاً ما؛
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل موافق؛
- من 4.21 إلى 5 يمثل موافق بشدة.

1. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدت في التقصي و جمع المعلومات و هذا من خلال زيارة لمؤسسة المطاحن الحضنة بالمسيلة التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة و هي معرفة أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين.
2. **المقابلة:** هي "عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل اجاباتهم عن تلك الأسئلة المطروحة"¹.

بحيث قمنا بمقابلة مع المسؤولين و العاملين و طرحنا بعض الأسئلة المتعلقة بالموضوع ، كذلك قمنا بشرح مصطلحات الغامضة و كل هذا من أجل الحصول على الإجابة الصحيحة و كل معلومات اللازمة للبحث.

3. **السجلات والوثائق:** الاعتماد على السجلات و الوثائق أمر ضروري لإكمال البحث، بحيث قمنا بالاستعانة بالسجلات والوثائق الموجودة في مؤسسة مطاحن الحضنة.

المطلب الثاني: إختيار أداة الدراسة (الاستبيان)

أولاً: الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات المستعملة في الدراسة

لتحقيق أهداف هذا البحث وتحليل البيانات المجمع تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، يمكن إبراز أهمها في الآتي :

- 1- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- 2- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة مجتمع الدراسة وتحليلها؛
- 3- حساب متوسط الحسابي، الانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة؛
- 4- اختبار التباين الإحادي (ANOVA) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية على أداء العاملين؛
- 5- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على التابع.

¹ مندر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان، الأردن، 2007، ص 96.

ثانياً: الصدق الظاهري للأداة

يهدف اختبار صدق الأداة إلى التأكد من مدى تغطية وانسجام فقرات الاستبيان مع ما أعدت فعلياً لقياسه، ويشمل عدة اختبارات هي:

- يتمثل الصدق الظاهري للأداة في التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبيان يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبدقة عالية، من خلال عرضها في صورتها الأولية على أربعة أساتذة في قسم علوم التسيير، للتأكد من صدقها الظاهري من خلال إبداء آرائهم حول:
- مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبيان؛
- مدى أهمية وملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى مناسبة كل فقرة للقياس ما وضعت لأجله.

في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم تعديل صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملائمةً لقياس ما وضعت من أجله، ليبلغ عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية 32 عبارة.

كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، حيث لوحظ أيضاً أن كل النسب عالية، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبيان*، تم توزيع 45 استمارة استبيان على العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة استرجع منها 42، وبعد استلامها وتفريغ بياناتهم في برنامج SPSS، تم حساب الثبات بطريقة (Cronbach's alpha) الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، كما يشير أيضاً إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، لذلك فإن هذا المعامل يتميز بالتقدير الجيد للثبات. يعكس الجدول التالي نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

* يقصد بثبات الاستبيان أن يعطى الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (2- 3): يوضح نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

رقم	أبعاد المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's alpha)	معامل الصدق (Validity c)
1	الترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة	11	0.811	0.657
2	أداء العاملين	21	0.763	0.582

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS ,V. 25

يظهر الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) معامل الثبات لكل محور تجاوز (0,6)، ما يعني

أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة و تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الترتيب الداخلي بالمؤسسة.

المطلب الأول: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة

للتعرف على نتائج دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة تم توزيع أفراد العينة حسب: (الجنس، السن، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، الدخل الشهري).

جدول (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	40	95,2
	أنثى	2	4,8
	المجموع	42	100,0
السن	أقل من 20 سنة	0	0
	من 20 إلى 30 سنة	10	23,8
	من 31 إلى 40 سنة	18	42,9
	من 41 إلى 50 سنة	9	21,4
	من 51 إلى 60 سنة	4	9,5
	من 61 سنة فأكثر	1	2,4
	المجموع	42	100,0
	التحصيل العلمي	ثانوي فما دونه	19
جامعي		13	31,0
دراسات عليا		4	9,5
دراسات أخرى		6	14,3
المجموع		42	100,0
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10	23,8
	من 5 إلى 10 سنوات	8	19,0
	من 11 إلى 15 سنة	10	23,8
	من 15 سنة فأكثر	14	33,3
	المجموع	42	100,0
الدخل الشهري	أقل من 18000 دج	5	11,9
	من 18001 دج إلى 36000 دج	9	21,4
	من 36001 دج إلى 54000 دج	25	59,5
	أكثر من 54000 دج	3	7,1
	المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSSv25)

في ما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة:

أولاً: جنس أفراد العينة

من خلال الجدول السابق (2-4) يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 95.2%، أما الإناث فقد قدرت النسبة ب 4.8% من أفراد العينة، وهذا يعنى غياب شبه كلي للإناث وقد يكون سبب ذلك إما طبيعة نشاط المؤسسة أو طبيعة المنطقة المحافظة.

ثانياً: سن أفراد العينة

من خلال الجدول السابق (2-4) يتضح أن مؤسسة مطاحن الحضنة تتعامل مع مختلف الفئات العمرية حيث نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة يمثلون نسبة 42,9% من إجمالي أفراد العينة لكونهم يتمتعون بنضج فكري وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة 23,8% وهذه الفئة الشبانية تتميز بالجد والعطاء والإلتزام، ثم تليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 21,4% وهذا يعني أن هذه الفئة تمتلك خبرة في العمل، أما الفئات العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 51 إلى 60 سنة و 61 فأكثر كانت نسبهم على التوالي 9,5%، 2,4%.

ثالثاً: التحصيل العلمي

من خلال الجدول السابق (2-4) نلاحظ أن أغلبية العاملين في المؤسسة حاملين مستوى ثانوي فما دونه بنسبة 45,2% من إجمالي عينة الدراسة، وتليها فئة الجامعيين بنسبة 31,0%، ثم فئة دراسات أخرى بنسبة 14,3%، أما فئة حاملين مستوى دراسات عليا فقد كانت بنسبة 9,5%، ويعود سبب ذلك الى شروط التعيين الخاصة بالمؤسسة.

رابعاً: الخبرة المهنية

يتضح من الجدول السابق (2-4) أن نسبة 33,3% من أفراد مجتمع العينة لهم خبرة لأكثر من 15 سنة وهم الفئة الغالبة، ثم تليهم فئة العمال ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة تساوا بنسبة 23,8%، أما الأفراد ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنة فيمثلون نسبة 19,0%، ومنه نستنتج أن المناصب تمنح على أساس الأقدمية.

خامساً: الدخل الشهري

من خلال الجدول السابق (2-4) نلاحظ أن نسبة 59,5% من المفردات المستجوبة مستوى دخلهم يتراوح ما بين من 36001 دج إلى 54000 دج أي ما يعادل 25 عاملاً من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأن 21,4% من مفردات العينة مستوى دخلهم يتراوح ما بين من 18001 دج إلى 36000 دج ما يعادل 9 موظفين، وأن

نسبة 11,9% من إجابات المبحوثين مستوى دخلهم أقل من 18000 دج أي ما يعادل 5 موظفين، وأن نسبة 7,1% المتبقية دخلهم أكثر من 54000 دج أي ما يعادل 3 أفراد من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الترتيب الداخلي بالمؤسسة (متغير مستقل)

يتم في هذا المطلب عرض نتائج التحليل الإحصائي الذي تم بغرض معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

1. تحليل وتفسير إستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الترتيب الداخلي بالمؤسسة

يتناول هذا الجزء اتجاهات أفراد الدراسة (العاملين لدى مؤسسة مطاحن الحضنة) نحو واقع الترتيب الداخلي في المؤسسة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات المحور.

جدول رقم (2-5) تحليل نتائج عبارات المحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
3	1,187674	3,83333	42	14	16	6	3	3	ت	01
			100,0	33,3	38,1	14,3	7,1	7,1	%	
9	,94322	3,4762	42	4	19	14	3	2	ت	02
			100,0	9,5	45,2	33,3	7,1	4,8	%	
5	,70340	3,5714	42	2	22	17	0	1	ت	03
			100,0	4,8	52,4	40,5	0	2,4	%	
4	,85709	3,5952	42	5	20	12	5	0	ت	04
			100,0	11,9	47,6	28,6	11,9	0	%	
6	,83060	3,5714	42	4	20	15	2	1	ت	05
			100,0	9,5	47,6	35,7	4,8	2,4	%	
10	,70546	3,4524	42	1	21	16	4	0	ت	06
			100,0	2,4	50,0	38,1	9,5	0	%	
1	,476806	4,3810	42	1	3	17	14	7	ت	07
			100,0	2,4	16,7	40,5	33,3	16,7	%	
2	,79378	3,8333	42	7	24	8	3	0	ت	08
			100,0	16,7	57,1	19,0	7,1	0	%	
8	,91700	3,4762	42	4	19	13	5	1	ت	09
			100,0	9,5	45,2	31,0	11,9	2,4	%	
7	,94353	3,5000	42	5	18	13	5	1	ت	10

			100,0	11,9	42,9	31,0	11,9	2,4	%	
11	,93238	3,3571	42	3	17	16	4	2	ت	11
			100,0	7,1	40,5	38,1	9,5	4,8	%	

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSSv25)

يتضح من بيانات الجدول رقم (2-5) أن جوانب الترتيب الداخلي لدى عاملي مؤسسة مطاحن تتصف بالاتفاق من حيث واقعها لدى المؤسسة وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ومنه نستطيع ترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً (من الأكبر إلى الأصغر) وفقاً لدرجة الاستجابة وهذا حسب أقل متوسط حسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنختار أيهما أقل إنحراف معياري الذي يبين لنا أقل تشتت ممكن كما يلي:

● **جاءت العبارة (1)** بعنوان "تري أن إدارة المؤسسة تستخدم أساليب علمية حديثة في الترتيب الداخلي

(تصميم وهيكلية) المكاتب، الورشات الإنتاجية، المخازن بالمؤسسة" بالمرتبة الثالثة، بلغ متوسط هذه العبارة 3,83333 ما يعني أن غالبية آراء عينة الدراسة تتجه للموافقة على ما ورد في العبارة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1,187674 مما يدل على وجود اختلاف في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة، في حين مثلت نسبة 38,1% المبحوثين الموافقين على محتوى هذه العبارة.

● **جاءت العبارة (2)** بعنوان "تري أن إدارة المؤسسة تستخدم أساليب علمية حديثة في ترتيب المواد والمعدات

بمخازن المؤسسة" بالمرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي متوسط قدره 3,4762 وانحراف معياري قدره 0,94322 مما يدل على تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد هذه العينة على هذه العبارة، حيث أن نسبة 45,2% موافقون على ما ورد في العبارة.

● **جاءت العبارة (3)** بعنوان "تري أن الترتيب الحالي لمكاتب العمل بالمؤسسة يسمح بإمكانية وصولك إلى

أماكن تقديم الخدمة بسهولة" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي عال قدره 3,5714 وانحراف معياري قدره 0,85709 مما يدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، فهناك نسبة 52,4% يرون أن الترتيب الحالي لمكاتب العمل بالمؤسسة يسمح بإمكانية الوصول إلى أماكن تقديم الخدمة بسهولة.

● **جاءت العبارة (4)** بعنوان "تري أن توزيع قسم الإنتاج على أساس الخطوط الإنتاجية (ورشات إنتاج حسب

المنتجات) يساهم في الرفع من جودة المنتجات بالمؤسسة" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3,5952 وهذا يعني أن غالبية آراء عينة الدراسة تتجه إلى الموافقة على ما ورد في العبارة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0,85709 مما يدل على تمركز الإجابات، بحيث يرى نسبة 47,6% من أفراد العينة على أن

- توزيع قسم الإنتاج على أساس الخطوط الإنتاجية (ورشات إنتاج حسب المنتجات) يساهم في الرفع من جودة المنتجات بالمؤسسة.
- **جاءت العبارة (5) بعنوان** " ترى أن توزيع ورشات الإنتاج على أساس العملية الإنتاجية يساهم في الرفع من جودة المنتجات بالمؤسسة" بالمرتبة السادسة بمتوسط عال قدره 3,5714 وانحراف معياري قدره 0,83060، في حين مثلت نسبة 47,6% المبحوثين الموافقين على محتوى العبارة.
 - **جاءت العبارة (6) بعنوان** " ترى أن الترتيب الحالي للآلات والمعدات الإنتاجية بمؤسستك يساهم في تخفيض الحوادث الناجمة عن العملية الإنتاجية"، بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي متوسط قدره 3,4524 وانحراف معياري قدره 0,70546 وهذا يدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وكانت نسبة الموافقين على ما جاء في العبارة قد بلغت 50,0%.
 - **جاءت العبارة (7) بعنوان** " ترى أن الترتيب الحالي للآلات والمعدات الإنتاجية في ورشات الإنتاج بمؤسستك قد ساهم في إنجاز العمل بسرعة (تقليص وقت العمل)" بالمرتبة الأولى بإنحراف معياري مرتفع قدره 6,47680 وبتوسط حسابي ضعيف قدره 4,3810 في حين بلغت نسبة الموافقين نوعاً ما 40,5%.
 - **جاءت العبارة (8) بعنوان** " ترى أن توزيع قسم الإنتاج على أساس الخطوط الإنتاجية يساهم في الرفع من جودة المنتجات بمؤسستك"، في المرتبة الثانية بمتوسط عال قدره 3,8333 وذلك يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن توزيع قسم الإنتاج على أساس الخطوط الإنتاجية يساهم في الرفع من جودة المنتجات بالمؤسسة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,79378 الذي يشير إلى تمركز الإجابات وعدم تشتتها.
 - **جاءت العبارة (9) بعنوان** " ترى أن الترتيب المتبع حالياً في ورشات الإنتاج يسمح باستيعاب آلات جديدة" بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3,4762، وإنحراف معياري قدره ب 94353، وكانت نسبة الموافقين على هذه العبارة قد بلغت 45,2%.
 - **جاءت العبارة (10) بعنوان** " ترى أن المساحات المتوفرة حالياً في مؤسستك تسمح بفتح خط إنتاجي جديد في المستقبل" بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي متوسط قدره 3,5000 وإنحراف معياري قدره 0,94353، وكانت 42,9% نسبة الذين يرون أن المساحات المتوفرة حالياً في المؤسسة تسمح بفتح خط إنتاجي جديد في المستقبل .

- جاءت العبارة (11) بعنوان "تري أن الترتيب الداخلي الحالي للمؤسسة يسمح (يساهم) بعملية الرقابة على جودة المنتجات" بالمرتبة الحادية عشرًا بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,3571 وإنحراف معياري قدره 0,93238 وهذا يدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وكانت نسبة الموافقين على ما جاء في العبارة قد بلغت 40,5%.

المطلب الثالث: : تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد أداء العاملين (متغير تابع)

في هذا المطلب سنعرض نتائج التحليل الإحصائي الذي تم بغرض معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري.

1. تحليل وتفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد أداء العاملين (متغير تابع)

أ) الانتاجية

لتحليل اتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر الإنتاجية لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، تم استخدام المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري، وترتيب العبارات.... إلخ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2-6) تحليل نتائج عبارات المحور الثالث (الانتاجية)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	,94230	4,1190	42	17	17	4	4	0	ت	01
			100,0	40,5	40,5	9,5	9,5	0	%	
3	,66083	4,0476	42	10	24	8	0	0	ت	02
			100,0	23,8	57,1	19,0	0	0	%	
6	,84206	3,7857	42	8	20	11	3	0	ت	03
			100,0	19,0	47,6	26,2	7,1	0	%	
4	1,03482	3,9524	42	14	18	5	4	1	ت	04
			100,0	33,3	42,9	11,9	9,5	2,4	%	
2	,97501	4,0238	42	16	14	10	1	1	ت	05
			100,0	38,1	33,3	23,8	2,4	2,4	%	
5	1,02580	3,8571	42	14	12	13	2	1	ت	06
			100,0	33,3	28,6	31,0	4,8	2,4	%	
7	,94353	3,5000	42	3	23	10	4	2	ت	07

			100,0	7,1	54,8	23,8	9,5	4,8	%
محور الانتاجية		3,8980	42	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعبارات محور الانتاجية					
	,63676								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSSv25).

يتضح من بيانات الجدول (2-6) أن جوانب أداء العاملين لدى عاملي مؤسسة مطاحن الحضنة يتصف بالاتفاق من حيث واقعها لدى المؤسسة وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي المرجح للمحور بـ 3,8980 وكانت إجابات أفراد الدراسة متركزة وغير مشتتة، حيث قدر الإنحراف المعياري بـ 0,63676 والذي يشير إلى تمركز الإجابات.

ومنه نستطيع ترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً (من الأكبر إلى الأصغر) وفقاً لدرجة الاستجابة وهذا حسب أقل متوسط حسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنختار أيهما أقل إنحراف معياري الذي يبين لنا أقل تشتت ممكن كما يلي:

- جاءت العبارة **1 بعنوان** "تخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامك" بالمرتبة الأولى بمتوسط عال قدره 4,1190 في حين كان الانحراف المعياري قدره 0,94230، وبلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة والموافقة بشدة 40,5%.
- جاءت العبارة **2 بعنوان** "أقوم بتأدية الأعمال المطلوبة مني بالكفاءة المطلوبة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط قدره 4,0476 وإنحراف معياري ضعيف قدره 0,66083 مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، وكانت نسبة الموافقة على هذه العبارة 57,1% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة.
- جاءت العبارة **3 بعنوان** "لديك الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر" بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط قدره بـ 3,7857 وإنحراف معياري ضعيف قدره بـ 0,84206، وكانت نسبة الموافقة على ما جاء في العبارة 47,6%.
- جاءت العبارة **4 بعنوان** "لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره بـ 3,9524 وإنحراف معياري عال نسبياً قدره بـ 1,03482 مما يدل على تشتت الإجابات، وبلغت درجة الموافقة على العبارة بنسبة 42,9%.
- جاءت العبارة **5 بعنوان** "حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي عال قدره بـ 4,0238 وإنحراف معياري ضعيف قدره بـ 0,97501 مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها، وبلغت درجة الموافقة بشدة على ما جاء في العبارة بنسبة 38,1%.

• جاءت العبارة 6 بعنوان " حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,8571 وإنحراف معياري عال نسبيا قدر ب 1,02580 مما يدل على تشتت الاجابات وعدم تركزها، وكانت نسبة الموافقة بشدة على ما جاءت به العبارة 33,3%.

• جاءت العبارة 7 بعنوان " ترى أن الإدارة العليا للمؤسسة راضية عن نتائج أداء العاملين بها" بالمرتبة السابعة كانت نسبة الموافقة على العبارة 54,8% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3,5000، وإنحراف معياري قدر ب 0,94353.

ب) الرضا الوظيفي

لتحليل اتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، تم استخدام المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري، وترتيب العبارات... إلخ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2-7) تحليل نتائج عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي)

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	ت	0	2	5	19	16	42	4,1667	,82393	1
	%	0	4,8	11,9	45,2	38,1	100,0			
02	ت	5	4	14	15	4	42	3,2143	1,13773	5
	%	11,9	9,5	33,3	35,7	9,5	100,0			
03	ت	1	5	15	16	5	42	3,4524	,942300	2
	%	2,4	11,9	35,7	38,1	11,9	100,0			
04	ت	1	3	22	13	3	42	3,3333	,816500	4
	%	2,4	7,1	52,4	31,0	7,1	100,0			
05	ت	1	5	15	16	5	42	3,4524	,942300	3
	%	2,4	11,9	35,7	38,1	11,9	100,0			
06	ت	2	5	22	10	3	42	3,1667	,908410	6
	%	4,8	11,9	52,4	23,8	7,1	100,0			
07	ت	4	7	20	7	4	42	3,0000	1,05922	7
	%	9,5	16,7	47,6	16,7	9,5	100,0			
محور الرضا الوظيفي		المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعبارات محور الرضا الوظيفي					24	3,3980	,506340	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSSv25).

قدر المتوسط الحسابي المرجح للمحور ب 3,3980 وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة متركزة وغير مشتتة، حيث قدر الإنحراف المعياري ب 0,50634 والذي يشير إلى تركز الإجابات.

ومنه نستطيع ترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ترتيبا تنازليا (من الأكبر إلى الأصغر) وفقا لدرجة الإستجابة وهذا حسب أقل متوسط حسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنختار أيهما أقل إنحراف معياري الذي يبين لنا أقل تشتت ممكن كما يلي:

- **جاءت العبارة (1)** "أشعر بالرضا على الأداء الذي أقدمه في عملي" بالمرتبة الأولى بمتوسط عال قدره 4,1667 و إنحراف معياري ضعيف قدره 0,82393، مما يدل على تركز الاجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 45,2%.
- **جاءت العبارة (2)** "أشعر أن راتي يتناسب مع الجهد المبذول" بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,2143 و إنحراف معياري عال نسبيا قدر ب 1,13773 مما يدل على تشتت الاجابات وعدم تركزها، وكانت نسبة الموافقة على ما جاءت به العبارة 35,7%.
- **جاءت العبارة (3)** "أعتبر نفسي راضي عن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي عال قدره 3,4524 و إنحراف معياري متوسط قدره 0,94230 ، وكانت نسبة الموافقة على ما جاء في العبارة 38,1%.
- **جاءت العبارة (4)** "أنا راضي عن ساعات العمل ومواعيد الدوام" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط قدره 3,3333 و إنحراف معياري ضعيف قدره 0,81650، مما يدل على تركز الاجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافق نوعا ما 52,4%.
- **جاءت العبارة (5)** "أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,4524 و إنحراف معياري ضعيف قدره 0,94230، مما يدل على تركز الاجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الافراد الذين أعطوا درجة الموافقة 38,1%.
- **جاءت العبارة (6)** "توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية." بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,1667 و إنحراف معياري ضعيف قدره 0,90841 مما يدل على تركز الإجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافق نوعا ما 52,4%.

- جاءت العبارة (7) "يتسم توزيع العمل بين العاملين في المؤسسة بالعدالة". بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي ضعيف قدر ب 3,2143 و إنحراف معياري عال نسبيا قدر ب 1,05922 مما يدل على تشتت الاجابات وعدم تمركزها، وكانت نسبة موافق نوعا ما على ما جاءت به العبارة 47,6%.

ج) الابداع

لتحليل إتجاهات عينة الدراسة حول مدى توفر الإبداع لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، تم إستخدام المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري، وترتيب العبارات.... إلخ كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2-8) تحليل نتائج عبارات المحور الثالث (الابداع)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	,715270	4,0238	42	10	24	7	1	0	ت	01
			100,0	23,8	57,1	16,7	2,4	0	%	
3	,718110	3,8571	42	8	20	14	0	0	ت	02
			100,0	19,0	47,6	33,3	0	0	%	
7	,803590	3,5238	42	3	20	16	2	1	ت	03
			100,0	7,1	47,6	38,1	4,8	2,4	%	
6	,905530	3,7619	42	7	23	8	3	1	ت	04
			100,0	16,7	54,8	19,0	7,1	2,4	%	
5	,934870	3,8333	42	11	16	13	1	1	ت	05
			100,0	9,5	47,6	35,7	2,4	2,4	%	
2	,771520	3,8810	42	9	20	12	1	0	ت	06
			100,0	21,4	47,6	28,6	2,4	0	%	
4	,751310	3,8571	42	8	21	12	1	0	ت	07
			100,0	19,0	50,0	28,6	2,4	0	%	
	,502910	3,8197	42	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعبارات محور الابداع						محور الابداع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSSv25).

قدر المتوسط الحسابي المرجح للمحور ب 3,8197 وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة متركزة وغير مشتتة، حيث قدر الإنحراف المعياري ب 0,50291 والذي يشير إلى تمركز الإجابات.

ومنه نستطيع ترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة ترتيباً تنازلياً (من الأكبر إلى الأصغر) وفقاً لدرجة الاستجابة وهذا حسب أقل متوسط حسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنختار أيهما أقل انحراف معياري الذي يبين لنا أقل تشتت ممكن كما يلي:

- **جاءت العبارة (1)** "أحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في عملي" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي عال قدر ب 4,0238 و إنحراف معياري ضعيف قدره 0,71527 مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافق 57,1% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

- **جاءت العبارة (2)** "لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة (المواقف الحرجة)" المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,8571 و إنحراف معياري ضعيف قدره 0,71811 مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين وافقوا على ما جاء في العبارة 47,6%.

- **جاءت العبارة (3)** "لدي القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة" المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,5238 و إنحراف معياري ضعيف قدره 0,80359 مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين لديهم القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة 47,6%.

- **جاءت العبارة (4)** "أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في إطار العمل" ، المرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,8571 و إنحراف معياري ضعيف قدره 0,71811 مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين وافقوا على ما جاء في العبارة 47,6%.

- **جاءت العبارة (5)** "أسعى إلى تطوير أدائي في العمل بشكل مستمر وذلك بهدف إيجاد حلول خلاقة للمشكلات التي تواجهني" المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,8333 و إنحراف معياري ضعيف قدره 0,93487 مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين وافقوا على ما جاء في العبارة 47,6%.

- جاءت العبارة (6) "يتولد لديك إحساس قوي بالرغبة في التغيير". المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,8810 وإنحراف معياري ضعيف قدره 0,77152 يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين وافقوا على ما جاء في العبارة 47,6%.
- جاءت العبارة (7) "أقدم اقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل". المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب 3,8571 وإنحراف معياري ضعيف قدره 0,75131 مما يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها ، وبلغت نسبة الأفراد الذين وافقوا على ما جاء في العبارة 50,0%.

المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، ليتم بعدها التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية. والقاعدة العامة المتبعة في رفض أو قبول الفرضية (رئيسية أو فرعية) تعتمد على الآتي:

– إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أكبر من القيمة المعنوية المرغوبة للاختبار $\geq \alpha$ (0,05) فإننا نقبل الفرضية العدمية.

– إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أقل من القيمة المعنوية المرغوبة للاختبار $\geq \alpha$ (0,05) فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام مختلف الأساليب المناسبة للإجابة عنها.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: "تنتهج مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أسلوب الترتيب الداخلي على أساس المنتج"؛ ولإجابة عن هذه الفرضية تم الاعتماد على ما تم الحصول عليه من معلومات من مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، هاته الأخيرة أثبتت المعطيات المجمعة عنها أنها تتبع الترتيب الداخلي على أساس المنتج ومنه صحة الفرضية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى للمتغيرات الشخصية"؛ ولاختبار هذه الفرضية، سيتم اختبار كل من متغير: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الدخل الشهري، الخبرة المهنية،... على حدى باستخدام التباين الأحادي.

1. بالنسبة لمتغير الجنس

تنص الفرضية الخاصة به على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير الجنس"؛ ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية، فتبين من خلال الجدول رقم (2-9) أن اختبار (F) أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 95% تعزى

لمتغير الجنس، وعليه يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير الجنس "

الجدول رقم(2-9): نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير الجنس على مستويات أداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
أداء العاملين	بين المجموعات	0.319	1	0.319	2.352	0.133
	داخل المجموعات	5.432	40	0.136		
	المجموع الكلي	5.752	41			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25).

2. بالنسبة لمتغير العمر (السن)

تنص الفرضية الخاصة به على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير العمر(السن) "؛ ولإختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية، فتبين من خلال الجدول رقم (2-10) أن اختبار (F) أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 95% تعزى لمتغير العمر، وعليه يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير العمر " .

الجدول رقم(2-10): نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير العمر على مستويات أداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
أداء العاملين	بين المجموعات	0.753	4	0.188	1.394	0.255
	داخل المجموعات	4.998	37	0.135		
	المجموع الكلي	5.752	41			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25)

3. بالنسبة لمتغير التحصيل العلمي

تنص الفرضية الخاصة به على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير التحصيل العلمي"؛ ولإختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية، فتبين من خلال الجدول

رقم (2-11) أن اختبار (F) أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 95% تعزى لمتغير التحصيل العلمي، وعليه يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير التحصيل العلمي "

الجدول رقم(2-11): نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير التحصيل العلمي على مستويات أداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
أداء العاملين	بين المجموعات	0.579	3	0.193	1.417	0.253
	داخل المجموعات	5.173	38	0.136		
	المجموع الكلي	5.752	41			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25)

4. بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

تنص الفرضية الخاصة به على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير الخبرة المهنية"؛ ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية، فتبين من خلال الجدول رقم (2-12) أن اختبار (F) أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 95% تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وعليه يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير الخبرة المهنية. "

الجدول رقم(2-12): نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير الخبرة المهنية على مستويات أداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
أداء العاملين	بين المجموعات	0.177	3	0.059	0.402	0.752
	داخل المجموعات	5.575	38	0.147		
	المجموع الكلي	5.752	41			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25)

5. بالنسبة لمتغير الدخل الشهري

تنص الفرضية الخاصة به على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير الدخل الشهري"؛ ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية، فتبين من خلال الجدول

رقم (2-13) أن اختبار (F) أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 95% تعزى لمتغير الدخل الشهري، وعليه يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى لمتغير الدخل الشهري. "

الجدول رقم(2-13): نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير الدخل الشهري على مستويات أداء العاملين

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى دلالة (0.05)
أداء العاملين	بين المجموعات	0.498	3	0.166	1.200	0.323
	داخل المجموعات	5.254	38	0.138		
	المجموع الكلي	5.752	41			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25)

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

تهدف هذه الجزئية من الدراسة إلى تأكيد العلاقة بين الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة على أداء العاملين، أو عدم تأكيدها من خلال دراسة تأثير الترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة على أداء العاملين بها.

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموروف-سمرنوف، تم استخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، تفسرها معادلة الانحدار، من خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1	0.564	0.564	4.347	0.044
الخطأ	40	5.188	0.130		
الكلي	41	5.752			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25)

يوضح الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية (1، 41)، حيث أن الترتيب الداخلي يفسر ما نسبته 9.8% من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين). بناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحنونة وأداء العاملين بها"، للإجابة على هذه الفرضية سوف يتم استخدام: الانحدار البسيط بين الترتيب الداخلي للمؤسسة وأداء العاملين.

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

		معامل الارتباط r		0,313
		معامل التحديد r ²		0,098
قيمة F		مستوى المعنوية		4,347 0,044
معنوية t		قيمة t		α ≤ 0,05
		معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
		b		SEB
		β		
الثابت		2,950		0,367
الترتيب الداخلي		0,594		0,285
0,000		8,045		0,313
0,044		2,085		

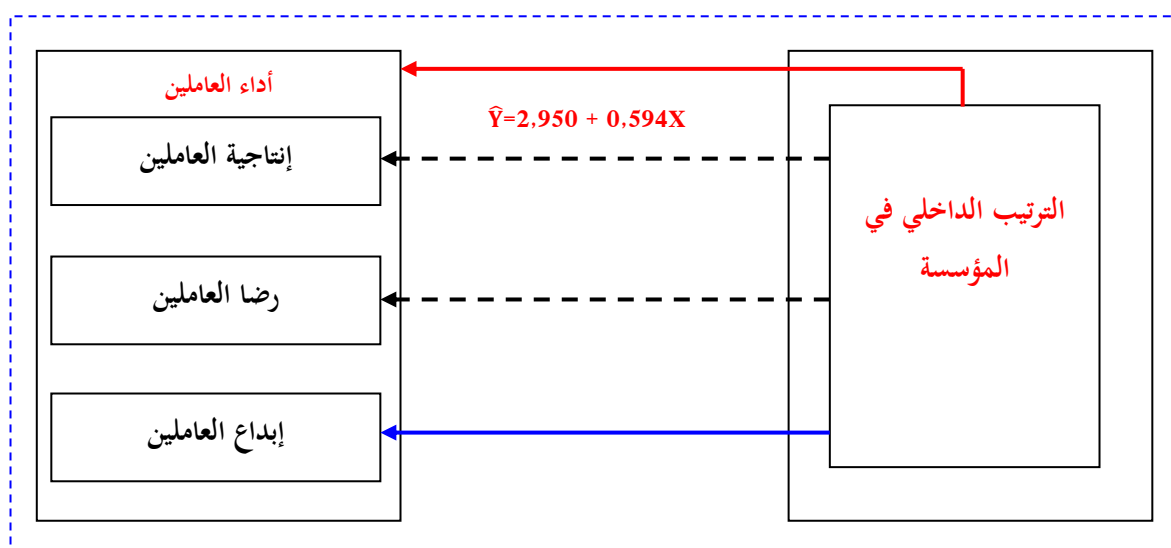
التابع: أداء العاملين المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25) يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار التي تمثل معامل المتغير المستقل 0,594، ما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,044 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,950، ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط على النحو البسيط:

$$\hat{Y} = 2,950 + 0,594X$$

المطلب الثاني: اختبار نموذج الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار العلاقات الخاصة بنموذج الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط للإجابة عنها.

الشكل رقم (2-4): نموذج الدراسة بعد اختبار فرضياته



1. تنص الفرضية الفرعية الأولى للنموذج على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على إنتاجية العاملين بها"، للإجابة على هذه الفرضية سوف يتم استخدام: الانحدار البسيط بين الترتيب الداخلي للمؤسسة وإنتاجية العاملين بها.

الجدول رقم (2-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لنموذج الدراسة

		معامل الارتباط r		0,274
		معامل التحديد r ²		0,075
قيمة (F): 3,251		مستوى المعنوية 0,079		$\alpha \leq 0,05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	b	SEB	β	قيمة t
الثابت	2,773	0,631		4,394
الترتيب الداخلي	0,885	0,491	0,274	1,803

التابع: إنتاجية العاملين المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25) يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار التي تمثل معامل المتغير المستقل 0,885 (الترتيب الداخلي)، ما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,079 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معامل الانحدار، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,773.

2. تنص الفرضية الفرعية الثانية للنموذج على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على رضا العاملين بها"، للإجابة على هذه الفرضية سوف يتم استخدام: الانحدار البسيط بين الترتيب الداخلي للمؤسسة ورضا العاملين بها.

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لنموذج الدراسة

		معامل الارتباط r		0,012
		معامل التحديد r ²		0,000
قيمة F: 3,251		مستوى المعنوية 0,941		$\alpha \leq 0,05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	b	SEB	β	قيمة t
الثابت	1,224	0,147		8,321
الترتيب الداخلي	0,008-	0,114	0,012-	0,074-

التابع: رضا العاملين المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25) يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار التي تمثل معامل المتغير المستقل -0.008 (الترتيب الداخلي)، ما يشير إلى العلاقة السلبية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.941 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معامل الانحدار، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.224.

3. تنص الفرضية الفرعية الثالثة للنموذج على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على إبداع العاملين بها"، للإجابة على هذه الفرضية سوف يتم استخدام: الانحدار البسيط بين الترتيب الداخلي للمؤسسة وإبداع العاملين بها.

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة لنموذج الدراسة

		معامل الارتباط r		0,401
		معامل التحديد r ²		0,161
قيمة 7,678F		مستوى المعنوية 0,008		$\alpha \leq 0,05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	b	SEB	β	قيمة t
الثابت	2,519	0,475		5,306
الترتيب الداخلي	1,023	0,369	0,401	2,771

التابع: إبداع العاملين المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS.V25) يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار التي تمثل معامل المتغير المستقل 1,023 ، ما يشير إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,008 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,519 ، ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط على النحو البسيط:

$$3X023,1 + 519\hat{Y}=2,$$

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع الترتيب الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة ومدى أثره على أداء العاملين بها ، حيث تطرقنا إلى مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بالموضوع، تم في البداية تقديم المؤسسة من جوانب عديدة، ثم تطرقنا للإجراءات المنهجية للدراسة، ليتم بعدها عرض وتحليل نتائج البيانات الخاصة بالإستمارة التي قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة إذ أنها شملت كل العاملين بها و إستخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية، وكل هذا كان من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

ومن خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية تم الوصول إلى :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين تعزى الخصائص الوظيفية والشخصية؛
- مؤسسة مطاحن الحضنة تتبع الترتيب الداخلي على أساس المنتج؛
- تأثير المتغير المستقل (الترتيب الداخلي) على المتغير التابع (الإبداع) عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$.

الختامة

نتائج الدراسة

نتائج إختبار الفرضيات

مقترحات الدراسة

آفاق الدراسة

يعتبر الترتيب الداخلي من أهم المواضيع المرتبطة بإدارة الإنتاج والعمليات ، لأنه يتضمن جوانب عديدة من بينها ترتيب الآلات في الأقسام وسرعة إنجاز العمل وكذلك تعزيز ثقة العاملين، فحاولنا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و التطبيقي أن نسلط الضوء على أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة، من أجل التعرف على الأثر الذي يحدثه هذا الأخير على أداء العاملين بها ، وبالتالي كانت هذه الدراسة حلقة مهمة في سلسلة الدراسات لتعميم فكرة الترتيب داخل المؤسسات.

وفي ما يلي سنوضح أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها مع محاولة تقديم بعض الإقتراحات بالإضافة إلى آفاق البحث.

أولا :نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى:

- أن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 95.2%، في حين شكلت الإناث النسبة المتبقية 4.8% من أفراد العينة؛
- أن مؤسسة مطاحن الحضنة تعتمد على الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 42.9% لكونهم يتمتعون بنضج فكري؛
- أن المناصب تفتح على أساس الأقدمية، حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة لهم خبرة لأكثر من 15 سنة؛
- أن مؤسسة مطاحن الحضنة تتبع الترتيب الداخلي على أساس المنتج؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين تعزى الخصائص الوظيفية والشخصية؛
- أن المتغير المستقل (الترتيب الداخلي) ليس له أثر على المتغير التابع (الإنتاجية) عند مستوى معنوية بدلالة $\alpha \leq 0,05$ ؛
- أن المتغير المستقل (الترتيب الداخلي) ليس له أثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) عند مستوى معنوية بدلالة $\alpha \leq 0,05$ ؛
- أن المتغير المستقل (الترتيب الداخلي) له أثر على المتغير التابع (الإبداع) عند مستوى معنوية بدلالة $\alpha \leq 0,05$.

ثانيا: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

إنطلاقا من النتائج السابقة تم الإجابة على فرضيات الدراسة:

1. تم تأكيد صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: " تنتهج مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أسلوب الترتيب الداخلي على أساس المنتج"؛
2. تم نفي الفرضية الثانية وقبول الفرضية البديلة لها التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الخبرة المهنية، الدخل الشهري"؛
3. قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة وأداء العاملين بها"، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؛

بناء على نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث:

مما سبق نجد أن الترتيب الداخلي الداخلي يؤثر على أداء العاملين حيث أن الترتيب الداخلي يعد أحد المسائل المهمة بالنسبة لأي مؤسسة ، حيث يساهم في ترتيب الآلات والأقسام ، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية مؤسسة مطاحن الحضنة، كما يساهم في الحد من إصابات العاملين ويسمح بإمكانية وصولهم إلى أماكن تقديم الخدمة بسهولة، و يساهم في انجاز العمل بسرعة (تقليص وقت العمل).

ثالثا: مقترحات الدراسة

إنطلاقا من النتائج السابقة الذكر يمكن أن نقدم مجموعة من الإقتراحات التي تتمثل في :

1. تأكيد ضرورة تعزيز أداء العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة، والعمل على تطوير قدراتهم وتوظيفها لحل المشاكل الإدارية؛
2. أن تعمل مؤسسة مطاحن الحضنة على إيجاد جو إداري يساعد كافة العاملين بها مهما كانت مستوياتهم الوظيفية؛
3. تأكيد ضرورة مكافأة العاملين ماديا ومعنويا؛
4. يجب مراعاة الترتيب الداخلي للمؤسسة لضمان رفع كفاءة العملية الإنتاجية؛

5. يجب الإلتزام بالترتيب الداخلي للحد من إصابات العمل؛
6. توفير دورات تدريبية للعاملين في المؤسسة ، بهدف تعليمهم و توجيههم لتطوير أدائهم؛
7. تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج بحوث مشتركة، علما بأن هذا التعاون سيعود بالمنفعة على الطرفين، فمن ناحية تستفيد المؤسسة (مطاحن الحضنة) مما يتم التوصل إليه من نتائج في شكل أساليب وحلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة، ومن ناحية أخرى تستفيد الجامعات من الجانب التطبيقي، وبذلك تحدث تطورا مهما في عملية التعلم مبتعدة عن الأسلوب التعليمي القائم على أساس النصوص المنهجية النظرية.

رابعاً: آفاق الدراسة

- آثار إنتباهنا ونحن نبحت في متغيرات البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحبذ لو يتطرق لها باحثون آخرون مستقبلا بشكل متوسع، خاصة وانها تركز على الترتيب الداخلي ويتمثل البعض منها في:
1. مساهمة الترتيب الداخلي في زيادة إنتاجية المؤسسة؛
 2. دراسة علاقة الترتيب الداخلي بالجودة في المؤسسة الإقتصادية؛
 3. أهمية الترتيب الداخلي في المؤسسة الإقتصادية؛
 4. الحوافز والمكافآت وأثرها على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

قائمة المراجع

1. إيثار عبد الهادي آل فيحان، إدارة انتاج وعمليات، دار النشر للكتب والوثائق، الطبعة الاولى، بغداد، العراق، 2011.
2. أسامة محمد خيرى، ادارة الابداع والابتكارات ،دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ،عمان، الأردن، 2012.
3. جمال طاهر ابو الفتوح حجازي، ادارة الانتاج والعمليات (مدخل ادارة الجودة الشاملة)، مكتب القاهرة للطباعة، الطبعة الاولى، القاهرة، 2002.
4. ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته و أساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001.
5. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2004 2004.
6. كاسر نصر المنصور، ادارة العمليات الانتاجية -الأسس النظرية والطرائق الكمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن، 2009.
7. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن، 2000.
8. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب ، الطبعة الثالثة ، صنعاء، اليمن، 2019.
9. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان، الأردن، 2007.
10. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.
11. منعم زمزير، ادارة الانتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
12. محمد ابيدوي الحسين، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.

13. عبد الكريم محسن وصباح مجيد نجار، إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2006.
14. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ، نيوليك للنشر والتدريب، الطبعة الاولى، 2015 .
15. غسان قاسم داود اللامي وأميرة شكروني البياتي، ادارة الانتاج والعمليات-مرتكزات معرفية وكمية ،دار اليازوقي للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 .
16. فايزة محمد رجب بهنسى، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2011.
17. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

الأطروحات العلمية

1. بوزراع أمنية، دور أخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين، مذكرة ماجستير، قسم علوم تسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013.
2. بوعريوة الربيع تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة -دراسة حالة سونلغاز-مذكرة الماجستير، فرع تسيير المنظمات ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس 2006-2007.
3. بن طالب سامية ،العلاقة بين ضغوط العمل وأداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم اقتصادية، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2018.
4. عنان الجعبري، دور الابداع في تحسين الاداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
5. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين، مذكرة ماجستير ،قسم ادارة الاعمال ،كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط ،عمان ، الأردن، 2011.
6. ،غربي فاطمة الزهراء ،انتاجية عمل "دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة" ،مذكرة ماجستير ،تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، 2007-2008.
7. فارس طراد، الابداع وتأثيره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007.

8. مواهب عبد الرحيم عبد الرحمن، الترتيب الداخلي للمصنع وأثره في زيادة الانتاجية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ادارة الاعمال، جامعة شندي،السودان،2017.
 9. محمد مبارك محمد الشيدي، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، مذكرة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2014.
 10. نور الدين عسلي، ادارة الصراع واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، إدارة اعمال، قسم علوم تسيير، جامعة الجزائر،2008-2009.
 11. نبيل سوفي، اثر بيئة العمل على اداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الادارات العمومية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،2017-2018.
 12. يوسفات على، استراتيجية ادارة الانتاج والعمليات، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة انتاج وعمليات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان،2005-2006.
- المجلات العلمية**
1. إيمان عسكر حاوي، الابداع التنظيمي وتأثيره في الاداء الوظيفي، المجلد الرابع، العدد الثامن، مجلة التقني، البصرة،2011.
 2. جمال هداش محمد وآخرون، دور التدريب في تحسين اداء العاملين- دراسة تطبيقية في عدد المصارف الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية، العدد35، بغداد، 2016.
 3. حازم أحمد فراونة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث،فلسطين،2016.
 4. زينب عبد الرزاق وآخرون، أسباب الصمت التنظيمي وآثاره على أداء العاملين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة التطبيقية، العدد1، العراق،2017.
 5. مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد الثاني، الأردن،2012.
 6. هاني عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الانسانية، العدد44، بسكرة،2016.
 7. وفاء احمد محمد، اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة الرصافة، العدد19،العراق،2009.

فهرس الجدوال

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٥	عرض تحليلي للدراسات السابقة	1-1
12	مقارنة بين الأنواع الثلاثة الأساسية للترتيب الداخلي	2-1
37	تطور الإنتاج المؤسسة خلال فترة خمس سنوات السابقة	1-2
47	محاو أداة الدراسة	2-2
50	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	3-2
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	4-2
53	تحليل نتائج عبارات المحور الثاني	5-2
56	تحليل نتائج عبارات المحور الثالث (الانتاجية)	6-2
58	تحليل نتائج عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي)	7-2
60	تحليل نتائج عبارات المحور الثالث (الابداع)	8-2
64	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير الجنس على مستويات أداء العاملين	9-2
64	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير العمر على مستويات أداء العاملين	10-2
65	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير التحصيل العلمي على مستويات أداء العاملين	11-2
65	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير الخبرة المهنية على مستويات أداء العاملين	12-2
66	نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس تأثير الدخل الشهري على مستويات أداء العاملين	13-2
66	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار	14-2
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	15-2
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لنموذج الدراسة	16-2
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لنموذج الدراسة	17-2
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة لنموذج الدراسة	18-2

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	ترتيب على أساس عملية	1-1
8	الترتيب على أساس المنتج	2-1
41	الهيكل التنظيمي لمصلحة الانتاج	1-2
44	الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحفنة	2-2
67	نموذج الدراسة بعد اختبار فرضياته	3-2

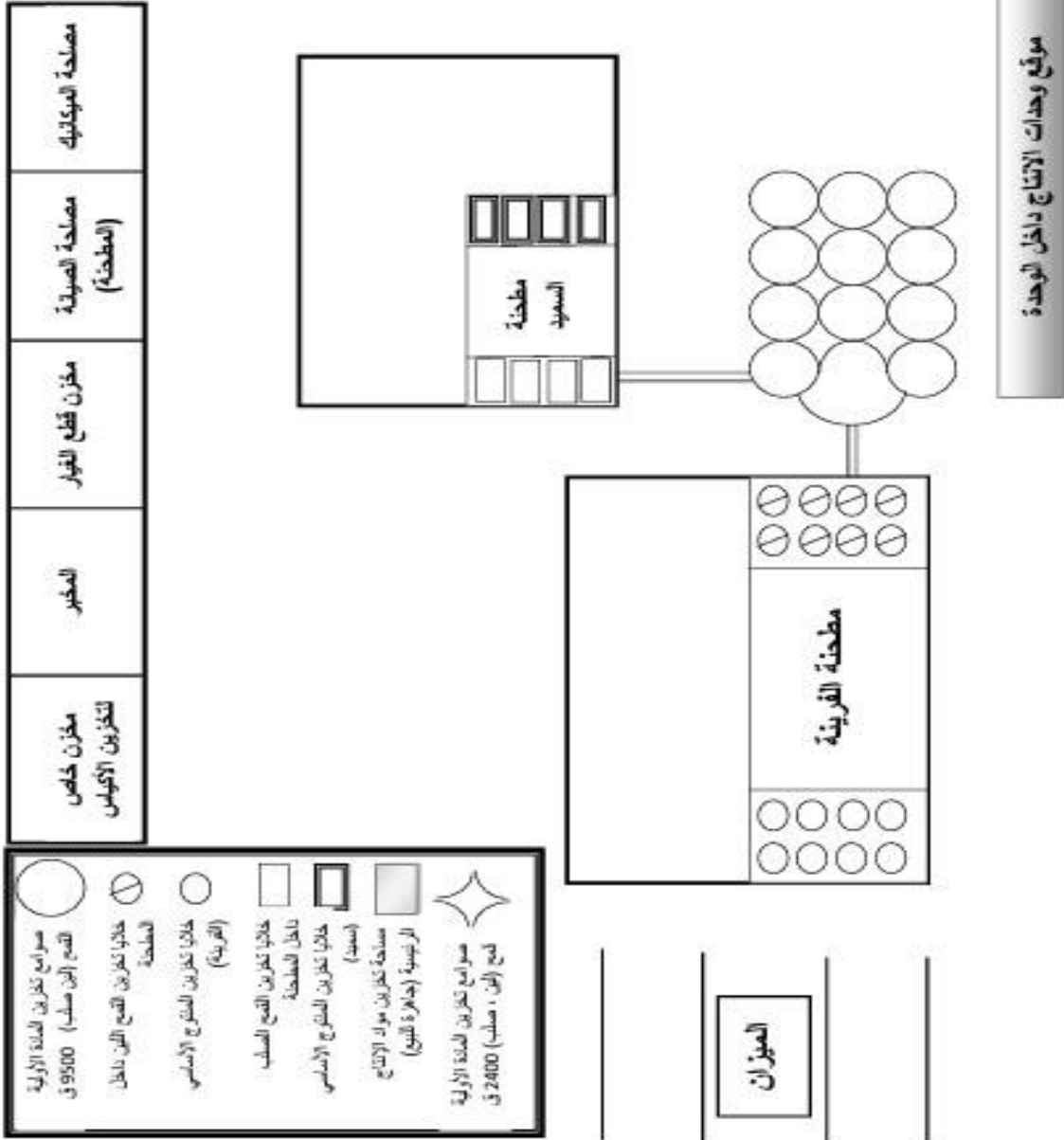
قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): موقع وحدات الإنتاج داخل الوحدة في مؤسسة مطاحن الحضنة

الملحق رقم (02): الإستبانة

الفصل الثاني

الملحق 01





جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير
تخصص: إدارة إنتاج وتمويل

استبيان Questionner

أخي الموظف....

أختي الموظفة....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛ أما بعد:

يسعدنا أن تشاركونا في إتمام هذا العمل قصد التحضير لمذكرة التخرج؛ والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير والموسوم بـ: "أثر الترتيب الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة"، لذل نرجو منكم المساهمة في إثراء هذا الموضوع والتضحية بجزء من وقتكم للإجابة على أسئلة هذه الاستمارة . كما نعلمكم أن كل إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما نرجو أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود فعلا وليس كما ترونه مناسبا.

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا.

المحور الأول: معلومات عامة

• ضع علامة (x) أمام الجواب الذي تراه مناسب.

01	الجنس	ذكر	أنثى
----	-------	-----	------

02	السن	أقل من 20 سنة	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة
		من 41 إلى 50 سنة	من 51 إلى 60 سنة	من 61 سنة فأكثر

03	التحصيل العلمي	ثانوي فما دونه	جامعي	دراسات عليا
		دراسات أخرى		

05	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
		من 11 إلى 15 سنة	من 15 سنة فأكثر

قائمة الملاحق

06	الدخل الشهري	أقل من 18000 دج	من 18001 دج إلى 36000 دج
		من 36001 دج إلى 54000 دج	أكثر من 54000 دج

المحور الثاني: واقع الترتيب الداخلي بالمؤسسة

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الجواب الذي يعكس واقع المؤسسة من وجهة نظرك.

رقم العبرة	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ترى أن إدارة المؤسسة تستخدم أساليب علمية حديثة في الترتيب الداخلي (تصميم وهيكله) المكاتب، الورشات الإنتاجية، المخازن بالمؤسسة.					
02	ترى أن إدارة المؤسسة تستخدم أساليب علمية حديثة في ترتيب المواد والمعدات بمخازن المؤسسة.					
03	ترى أن الترتيب الحالي لمكاتب العمل بالمؤسسة يسمح بإمكانية وصولك إلى أماكن تقدم الخدمة بسهولة.					
04	ترى أن توزيع قسم الإنتاج على أساس الخطوط الإنتاجية (ورشات إنتاج حسب المنتجات) يساهم في الرفع من جودة المنتجات بالمؤسسة.					
05	ترى أن توزيع ورشات الإنتاج على أساس العملية الإنتاجية يساهم في الرفع من جودة المنتجات بالمؤسسة.					
06	ترى أن الترتيب الحالي للآلات والمعدات الإنتاجية بمؤسستك يساهم في تخفيض الحوادث الناجمة عن العملية الإنتاجية.					
07	ترى أن الترتيب الحالي للآلات والمعدات الإنتاجية في ورشات الإنتاج بمؤسستك قد ساهم في إنجاز العمل بسرعة (تقليص وقت العمل).					

- الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة.
- الرجاء وضع علامة (X) أمام الجواب الذي يعكس واقع المؤسسة من وجهة نظرك.

قائمة الملاحق

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
08	ترى أن توزيع قسم الإنتاج على أساس الخطوط الإنتاجية يساهم في الرفع من جودة المنتجات بمؤسستك.					
09	ترى أن الترتيب المتبع حاليا في ورشات الإنتاج يسمح باستيعاب آلات جديدة.					
10	ترى أن المساحات المتوفرة حاليا في مؤسستك تسمح بفتح خط إنتاجي جديد في المستقبل.					
11	ترى أن الترتيب الداخلي الحالي للمؤسسة يسمح (يساهم) بعملية الرقابة على جودة المنتجات.					

المحور الثالث: أداء العاملين

الإنتاجية

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تخصص وقت العمل الرسمي بالكامل لأداء مهامك.					
02	أقوم بتأدية الأعمال المطلوبة مني بالكفاءة المطلوبة.					
03	لديك الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر.					
04	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.					
05	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي.					
06	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد.					
07	ترى أن الإدارة العليا للمؤسسة راضية عن نتائج أداء العاملين بها.					

الرضا الوظيفي

01	أشعر بالرضا على الأداء الذي أقدمه في عملي.					
02	أشعر أن راتي يتناسب مع الجهد المبذول.					

قائمة الملاحق

					أعتبر نفسي راضي عن الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.	03
					أنا راضي عن ساعات العمل ومواعيد الدوام.	04
					أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير.	05
					توفر المؤسسة لي ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية.	06
					يتسم توزيع العمل بين العاملين في المؤسسة بالعدالة.	07

- الرجاء وضع علامة (X) أمام الجواب الذي تراه يعكس رأيك الشخصي.

						الابداع	
رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهني في عملي.						
02	لدي القدرة على التعامل مع وضعيات العمل غير المتوقعة (المواقف الحرجة).						
03	لدي القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.						
04	أبتحارب مع كل التغييرات التي تحدث في إطار العمل.						
05	أسعى إلى تطوير أدائي في العمل بشكل مستمر وذلك بهدف إيجاد حل خلاقة للمشكلات التي تواجهني.						
06	يتولد لديك إحساس قوي بالرغبة في التغيير.						
07	أقدم اقتراحات وأقوم بمبادرات لتحسين وتطوير العمل.						

- الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة.
- الرجاء وضع علامة (X) أمام الجواب الذي تراه يعكس رأيك الشخصي.

شكرا على حسن تعاونكم

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
III-I	الملخصات
أ-ز	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول الترتيب الداخلي
3	المطلب الأول: ماهية الترتيب الداخلي
3	أولاً: مفهوم الترتيب الداخلي
4	ثانياً: أهمية الترتيب الداخلي
5	ثالثاً: أهداف الترتيب الداخلي
6	المطلب الثاني: أنواع الترتيب الداخلي
7	أولاً: الترتيب على أساس العملية
8	ثانياً: الترتيب على أساس المنتج
10	ثالثاً: الترتيب على أساس الموقع الثابت
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الترتيب الداخلي ومحدداته
14	أولاً العوامل المؤثرة على الترتيب الداخلي
15	ثانياً: محددات الترتيب الداخلي
18	المبحث الثاني: الإطار النظري حول أداء العاملين
18	المطلب الأول: ماهية أداء العاملين
18	أولاً: مفهوم أداء العاملين
19	ثانياً: أهمية أداء العاملين
20	ثالثاً: أبعاد أداء العاملين
21	المطلب الثاني: مؤشرات وطرق قياس أداء العاملين
21	أولاً: مؤشرات قياس أداء العاملين
22	ثانياً: طرق قياس أداء العاملين
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
24	أولاً: العوامل الداخلية
25	ثانياً: العوامل الخارجية
27	المبحث الثالث: العلاقة بين الترتيب الداخلي للمؤسسة وأداء العاملين بها

فهرس المحتويات

27	المطلب الأول: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين
27	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
27	ثانياً : أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين
28	المطلب الثاني: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الإبداع للعاملين
28	أولاً: تعريف الإبداع
29	ثانياً: دوافع الإبداع
30	ثالثاً: أثر الترتيب الداخلي في المؤسسة على الإبداع للعاملين
31	المطلب الثالث : أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الإنتاجية للعاملين
31	أولاً: مفهوم الإنتاجية
31	ثانياً: أهداف الإنتاجية
32	ثالثاً: أثر الترتيب الداخلي للمؤسسة على الإنتاجية للعاملين
33	خلاصة الفصل الأول
34	الفصل الثاني: أثر الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على أداء العاملين بها
35	تمهيد
36	المبحث الأول: المبحث الأول: الترتيب الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
36	المطلب الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
36	أولاً: نبذة تاريخية عن قطاع مطاحن الحضنة بالمسيلة
36	ثانياً: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة
45	المطلب الثالث: موقع وحدات الإنتاج داخل الوحدة في مؤسسة مطاحن الحضنة
46	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
46	أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
46	ثانياً: أدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات
48	المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة (الإستبيان).
48	أولاً: الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات المستعملة في الدراسة
49	ثانياً: الصدق الظاهري للأداة
49	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة
51	المبحث الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة
51	المطلب الأول: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة.
53	المطلب الثاني: تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الترتيب الداخلي بالمؤسسة(متغير مستقل).

فهرس المحتويات

56	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد أداء العاملين (متغير تابع).
63	المبحث الرابع: إختبار نموذج وفرضيات الدراسة
63	المطلب الأول: إختبار الفرضيات الفرعية.
63	أولاً: اختبار الفرضية الأولى
63	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية
66	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة
67	المطلب الثاني: إختبار نموذج الدراسة.
70	خلاصة الفصل الثاني
71	الخاتمة
75	قائمة المراجع
79	فهرس الجداول
81	فهرس الأشكال
83	قائمة الملاحق
89	فهرس المحتويات

سُبْحَانَكَ يَا اللَّهُ
