جامعة يحيى فارس - المدية -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علوم الإعلام و الاتصال

العنوان:

أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة وصفية تحليلية بمؤسسة نفطال بالمدية – أنموذجا –

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالبتين:

عواوش فوفة

سناء معدادي

الأستاذ المشرف

- نادية بوخرص

السنة الجامعية 2018–2019

شكر وامتنان

الحمّد للرحمان وحده أن وفقنا في مسارات حياتنا

في كل ثانية من عمرنا ... وسخر لنا خلقه ونعمه ... لا إله

إلاّ هو وحده لا شريك له، ونصلي ونسلم و نبارك على سيد الخلق، محمد

صلى الله عليه و سلم.

يسعدنا أن نرفع مقامات الشكر و التقدير إلى الأستاذة المحترمة بوخرص نادية،

التي أشرفت على بداية و نهاية عملنا، و كل الأساتذة المحترمين الذين أفادونا

بتوجيهاتهم و تحكيمهم.

وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمّان تبارك وتعالى:

﴿وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُواْ إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلاَهُمَا فَلاَ تَقُل لَّهُمَآ أُفٍّ وَلاَ تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلاً كَرِيمًا . وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا . رَّبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَا فِي نُفُوسِكُمْ إِن تَكُونُواْ صَالِحِينَ فَإِنَّهُ كَانَ لِلأَوَّابِينَ غَفُورًا ﴾

{الإسراء/23-25}

والداي العزيزان: أبي محمّد وأمي أمينة أدامهما الله نورا عليّ

إلى كل من ساندني من بعيد و من قريب ماديا و معنويا و جمعت بيننا الدنيا رفقاء الدرب وزملاء الدراسة، وزملاء حتى في المسرح

إلى أقرب إنسان كان في حياتي إلى من ساندني في مشواري الدراسي إلى من تمنى أن يراني في هذا اليوم إلى من كان سيغمره الفرح لو لم توافيه المنية، جدي العزيز رحمه اللّه و أسكنه فسيح جنانه عبد الرحمان فوفة، كان نعم الجد ويبقى

إلى براعم العائلة الكتكوتان الصغيران وسيم و ابتهال أبناء أختي و إلى كل إخوتي

إلى زميلتي التي شاركتني العمل سناء

إلى خالاتي و بنات خالتي وأبنائهم البراعم

إلى كل الأقارب والأصدقاء والأحباب دون استثناء

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

عواوش فوفة

إهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب

النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا

تطيب الجنة إلا برؤيتك إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار

..إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... أبي ارجوا من الله أن يمد في عمرك

لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها

اليوم و في الغد وإلى الأبد...

الى ملاكي في حياتي أمي إلى معنى الحب و الحنان و التفاني ... إلى بسمة

الحياة وسر الوجود إلى من كل دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى

اغلى الحبايب....

الى من أرى التفاؤل بعينيها أسماء... و السعادة في ضحكتها

إلى شعلة الذكاء و النور نور الهدى ...

الى الوجه المفعم بالبراءة ياسر

الى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي الى من أاكن له محبة بلا حدود

إلى كل عائلتي الكريمة من صغيرهم الى كبيرهم

و إلى كل من احببت

صديقاتي خولة زهراء هجيرة لويزة حفصة لامية إشراق زهية

والى من قاسمتني التعب و الجهد في إكمال هذه الرسالة"فوفة عواوش".

سناء

خطة البحث

مقدمة

I. الإطار المنهجي:

أ إشكالات الدراسة

- التساؤلات
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع

ب الإجراءات الميدانية للدراسة

- المنهج المستخدم
- أدوات الدراسة
- مجتمع البحث والعينة
- تحديد الإطار العام للدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

II.الإطار النظري

تمهيد

الفصل الأول: ماهية التنظيم الإداري

المبحث الأول: مفهوم التنظيم الإداري

المبحث الثاني: مبادئ التنظيم الإداري

المبحث الثالث: أنواع التنظيم الإداري

المبحث الرابع: أهداف ومزايا التنظيم

الفصل الثاني: ماهية أداء العاملين

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين

المبحث الثاني: أنواع الأداء

المبحث الثالث: محددات وأبعاد الأداء

المطلب الأول: محددات الأداء

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

III. الإطار التطبيقي:

تمهيد

الفصل الأول: مؤسسة نافطال

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال بالمدية

المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثاني: عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

خاتمة الدراسة

مقدمة

مقدمة:

يندمج الإنسان مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات مختلفة ومتنوعة وذات مصالح مشتركة تربطهم ببعضهم، حيث يتوقف وجوده على مدى قدرته على الإتباع بحاجاته إذ يقوم بذلك معتمدا على قدراته الفردية وضمن شبكة من العلاقات الاجتماعية هذه العلاقات التي لابد أن تكون منظمة تتميز بالأخذ والعطاء من أجل تحقيق أهداف معينة.

حيث أثبتت النظريات الحديثة أهمية العنصر البشري ودوره المتفرد في تحقيق الميزة التنافسية التي ميزت النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشرينيتين الأخيرتين منه من أهمها ظاهرة العولمة، الانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة العوائق والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي التشريع وتعداد المنتجات المعروفة كما ونوعا وبالتالي فإنّ نجاح أي مؤسسة، خاصة منها الاقتصادية مرهون على طبيعة وكفاءة الموارد البشرية فيها انطلاقا من الكفاءات المسيرة والإطارات المشرفة باعتباره العنصر المتحكم والموجه الحقيقي لباقي الأفراد في المؤسسة من خلال الطرق والأساليب المنتهجة في تسييرهم والمتمثلة في التنظيم الإداري.

إنّ التنظيم أيا كان هدفه يحتاج إلى **الإدارة** مثل الوزارات، الجامعات المدارس المؤسسات والشركات وغيرها، ضمن هذا كان اهتمام المؤلفين والباحثين بأن يقدموا لدارسي الإدارة والعاملين في ميادينها الأصول و الأسس والمبادئ الإدارية العامة ومحاولة ربط هذه الحقائق و المعلومات بواقع الإدارة العلمي.

إذ يعتبر التنظيم الإداري في العصر الحالي هو سرّ نجاح المنشأة أو المؤسسة باعتباره الأداة التي تساعد على التطبيق المتزايد لمبدأ التخصص وتقسيم العمل كما يُظهر التنظيم الإداري التطور الذي حققته المنشأة في سعيها نحو الأفضل وهو الذي يتناسب مع متطلبات الكفاءة في العمل وتحديد مستوياته الإدارية ومسؤولياته اتجاه كل فرع وتحديد السياسات المرسومة في العمل خاصة وإن

كانت هذه المنشأة اقتصادية باعتبار المؤسسات الاقتصادية هي مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.

ومن أجل الإحاطة بهذا الموضوع ومعرفة واقع التنظيم الإداري في المؤسسات الاقتصادية اخترنا من بين هذه المؤسسات المؤسسة الاقتصادية نفطال بالمدية كأنموذج لدراستنا وذلك من أجل معرفة مدى تطبيق هذا التنظيم في مثل هذه المؤسسات وعلى هذا الأساس قسمنا دراستنا إلى 3 أطر، إطار منهجي تناولنا فيه المشكلة البحثية للدراسة (إشكالية الدراسة، تساؤلات أهداف...) أما الإطار الثاني فهو الإطار النظري والذي قسمناه إلى فصلين الفصل الأول بعنوان ماهية التنظيم الإداري و هو الآخر مفصل إلى 3 مباحث أما الفصل الثاني يتناول ماهية أداء العاملين والمجزأ إلى أربعة مباحث.

وصولا إلى الإطار الثالث والمتعلق بالجانب التطبيقي يحمل لمحة تاريخية عن المؤسسة (نفطال) والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مرفقا بهيكل تنظيمي ليتم بعدها عرض وتحليل البيانات وصولا إلى نتائج الدراسة.

الإطار المنهجي

أ : **إشكالية الدراسة**

- التساؤلات
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع

ب : **الإجراءات الميدانية للدراسة**

- المنهج المستخدم
- أدوات الدراسة
- مجتمع البحث والعينة
- تحديد الإطار العام للدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

أ- اشكالية الدراسة:

تعتبر العملية التنظيمية أساس جودة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات حيث تلجأ الدولة والمؤسسات إلى تبني التنظيم الإداري المناسب بما يتلاءم ونشاطها الإداري، وهذا للضرورة ودواعي الحفاظ على مكانتها فالتعامل مع التنظيم الإداري القائم على المركزية الإدارية تكتنفه مجموعة من الخصوصيات والمبادئ، حيث يقوم على تركيز السلطات للجهة العليا في المؤسسة.

وتلعب التنظيمات دورا هاما في المؤسسات الحديثة، وهذا بما تتميز به من تقسيم دقيق للعمل وتحديد مسؤولية الاتصال ووجود مركز للسلطة، يتولى مهمة مراقبة الأعمال والتنظيم والتوجيه نحو تحقيق أهدافها وضمان الحركة داخل بناء التنظيم ويعد التنظيم الإداري أحد العناصر الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها.

إن الأفراد أو العمال هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف لتحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المؤسسات اليوم فالأداء العالي الجيد للعمل هو نتاج جهد عضلي أو فكري لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة حسب طبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية الأمر الذي يضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المؤسسات الناجحة.

إذن فمحاولة فهم العلاقة القائمة بين التنظيم الإداري ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محور دراستنا هذه التي تقف فيها على واقع التنظيم الإداري المتبع في مؤسسة نفطال بالمدية وأثره على أداء العاملين، وما يحققه من تقدم ورقي للمؤسسة.

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة فيمايلي:

كيف يؤثر التنظيم الإداري المتبع في مؤسسة نفطال بالمدية على أداء العاملين فيها؟

التساؤلات:

1- إلى أي مدى يطبق التنظيم الإداري في مؤسسة نفطال بالمدية؟

2- هل يساعد التنظيم الإداري في زيادة المرد ودية الإنتاجية لمؤسسة نفطال بالمدية؟

3- هل هناك علاقة بين التنظيم الإداري وأداء العاملين بمؤسسة نفطال بالمدية؟

أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق الأهداف التالية:
- مدى تطبيق مؤسسة نفطال بالمدية للتنظيم في تحقيق الأهداف المسطرة لضمان استمراريتها.
- التعرف على واقع تطبيق التنظيم الإداري في مؤسسة نفطال بالمدية
- إبراز دور وظيفة التنظيم على أداء العاملين في مؤسسة نفطال بالمدية
- معرفة هل للتنظيم الإداري أثر في تسير العمل لدى عمال مؤسسة نفطال بالمدية
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب التنظيم في مؤسسة نفطال بالمدية

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوع التنظيم الإداري في المؤسسة خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم، حيث أن التنظيم الإداري حظي ولازال يحضى باهتمام المختصين في السلوك التنظيمي وإدارة الأعمال.

- وتكمن أهمية الدراسة أيضا في معرفة مدى استناد التنظيم الإداري إلى مقومات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا و الثقة في المؤسسة.
- كما أن أهمية الدراسة تنبع من ندرة الدراسات العلمية التي أجريت حول التنظيم الإداري والأداء خاصة أنه تم دراسة الفعالية في ارتباطها ببعض المتغيرات كالولاء والرضا الوظيفي.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- قناعتنا الشخصية بأهمية الموضوع في مجتمعنا.
- كمحاولة توضيح نمط التنظيم الإداري السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها.
- توسيع النظم لموضوع التنظيم الإداري واكتشاف الخصائص التي يتميز بها.

أسباب موضوعية:

- إن اختيار التنظيم الإداري كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين أداء العاملين.
- معرفة وتقديم طريقة مبينة على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع وظيفة التنظيم الإداري في المؤسسة.
- تتمثل في كون التنظيم الإداري يعمل على تحديد الصلاحيات والاختصاصات لكل هيئة إدارية أو مؤسسة اقتصادية.

ب- الإجراءات الميدانية للدراسة:

المنهج المستخدم:

- لا يمكن أن تتم أي دراسة دون منهج يحدد مسارها ويوجه أهدافها نحو الإجابة عن تساؤلات المطروحة، لكن قبل التطرق إلى المنهج المستخدم في هذه الدراسة نشير أولا إلى مفهوم المنهج ويعرف بأنه:

"مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم"

ويعرف أيضا بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة".

كما يقصد بها: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين تكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين تكون بها عارفين"[1]

في ضوء طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها والتي تهدف إلى معرفة كيفية تأثير الأنظمة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، فإننا اعتمدنا منهج دراسة حالة لتحقيق الهدف من البحث ويعرف منهج دراسة حالة حسب "فير تشايلد" بأنه: "منهج يمكن عن طريقه جمع البيانات ودراستها بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة وأوضاعها الثقافية"[2].

وهناك من يعرفه بأنه: "عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعليمات، إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار"[3].

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط8، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2016، ص130.
[2] المرجع نفسه، ص130.
[3] نفسه، ص130.

وانطلاقا من هذا اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة من أجل معالجة الإشكالية والتساؤلات المطروحة حول الموضوع المدروس وذلك من أجل الحصول على إجابات و مواقف وردود أفعال المجتمع المبحوث حول الإشكالية المطروحة بهدف الوصول إلى نتائج قد تسمح لنا بمعرفة التأثير الذي يحدثه التنظيم الإداري على أداء العمال.

واعتمدنا منهج دراسة الحالة لأنه أساس الدراسات الكيفية لأن الباحث يركز في بحثه على الفحص الدقيق لحالة واحدة أو لعدد محدد منها بصورة مفصلة ودقيقة.

أدوات الدراسة:

لإجراء هذه الدراسة اعتمدنا على أداتين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة وهما:

أ- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات مباشرة من المبحوثين بفضل توجيه العديد من الأسئلة التي يتم صياغتها وتصميمها مسبقا في الاستمارة بطريقة منظمة حول موضوع معين[1].

ويعتبر من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث نظرا لأهميته الكبيرة في خدمة الموضوع، لوضوح لغته.

اخترنا الاستبيان في موضوع دراستنا هذه لأننا رأينا أنه الأنسب والأقرب في الحصول على كل المعلومات التي نريدها لأنه لا يجعل المبحوث في مواجهة مباشرة مع الباحث الأمر الذي قد يدركه، ومن هنا يمكنه أن يملئ الاستمارة براحة ومصداقية دون أي ضغوطات.

[1] أحمد بن مرسلي، الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال، ط1، للنشر والتوزيع الجزائر، 2013، ص181.

ولقد اعتمدنا في الاستمارة الخاصة بهذه الدراسة على 4 محاور.

وقد عرضنا هذه الاستمارة على مجموعة من الاساتذة المحكمين من أجل تعديلها وتقويمها، لإخراجها في شكلها النهائي*.

ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أدوات جمع المعلومات والبيانات من الأفراد والجماعات التي هي حبيسة صدورهم، أي أنها لم توثق بعد، وهذا عبر مقابلتهم وجها لوجه، في شكل حوار منظم يأخذ أسلوب سؤال / جواب[1].

للمقابلة أهمية كبيرة في الدراسات الكمية والكيفية في زيادة تبصير الباحث بالمشكلة التي يتصدى لدراستها، حيث تعرفه على جوانب جديدة لبحثه ويعود سبب اختيارنا لها من أجل الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة تخدم البحث، لكونها تتيح لنا الفرصة أمام المبحوث بتشكيل الجو الاجتماعي المناسب الذي يسمح بمعالجة الضغوط لدى المبحوث مما يسهل علينا إمكانية الحصول على معلومات صريحة منه.

مجتمع البحث والعينة:

يعرف مجتمع البحث بأنه: "هو المجتمع الأكبر الذي يتضمن كل المفردات التي يستهدف الباحث اختيار بعضا منها وهذا ما يسمى بالعينة لتحقيق نتائج الدراسة".

* د: شايب نبيل، أستاذ محاضر أ، قسم علوم الإعلام و الإتصال ، جامعة يحي فارس المدية 2019/05/30.
[1] أحمد بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص172.

وتعرف العينة بأنها: "اختيار عدد محدود من المفردات أو الوحدات يكون ممثلا في خصائصه وسماته لمجموع أفراد مجتمع البحث، وهذا بما يتفق من أهداف الدراسة في حدود الوقت والإمكانيات المتاحة"[1].

وبفضل توسع المجتمعات المدروسة، أصبح الباحثون لا يستطيعون القيام بدراسة لجميع مفردات مجتمع البحث، لذلك اعتمد الباحثون لتجاوز هذه الصعوبة على طريقة العينة المأخوذة من مجتمع الكلي، وذلك للقيام ببحوثهم.

أما فيما يتعلق بعينة البحث،فقد اتبعنا طريقة الحصر الشامل لأننا أخذنا كل مجتمع البحث ومن هنا فقد وقع اختيارنا للعينة القصدية (العمدية)، لأن طريقة الاختيار تمت بصفة عمديه فيما يتعلق بمفردات البحث، من جهة وذلك راجع لسهولة الاتصال مع عمال وموظفي المؤسسة حيث تم اختيارنا لمفردات البحث بطريقة تحكمية ومباشرة، علما أن حجم العينة بلغ 30 مفردة.

الإطار العام للدراسة:

الإطار المكاني: مؤسسة نفطال بالمدية (بريان).

الإطار الزماني: من 06 فيفري 2019 إلى 28 فيفري 2019.

تحديد المفاهيم:

اشتملت الدراسة على مجموعة من المصطلحات تكرر استخدامها خلال مراحل البحث المتوالية، وقد رأينا توضيحها من البداية لاجتناب أي لبس في المعنى أو غموض في الفهم، وهذه المصطلحات هي:

[1] محمد عب الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص129، 130.

1- الأثر:

أ. التعريف اللغوي:

- (أثر) الهمزة والتاء والراء، له ثلاثة أصول:

- تقديم الشيء، وذكر الشيء، ورسم الشيء الباقي.

قال الخليل: لقد أثرت بأن أفعل كذا، وهو هم في عزم.

- والأثر أيضا هو نتيجة متحققة بالفعل بمعنى المحلول أو هو علامة أو السمة الدالة على الشيء.

وجمع أثر: آثار وأثور، والأثارة: البقية من الشيء، والجمع آثارات[1].

ب.التعريف الاصطلاحي:

يستخدم لفقهاء لفظ الأثر بمعنى يترتب على الشيء، وهو المسمى بالحكم عندهم، فيقولون أثر القتل وأثر الجراحة، وغيرها من المصطلحات[2].

و يعرف اصطلاحا على<< أنه كل ما يحدث في مسار انتقال الرسالة الإعلامية إلى الملتقى، أي مختلف التغيرات و السلوكيات التي يمكن أن يحدثها النص الإعلامي عند استقباله من طرف الجمهور المتلقي، وهو يتمثل في ذلك السلوك الإتصالي الذي ينتج من خلال ردود أفعال و استجابات الجمهور لمثيرات و منبهات مختلفة، حيث تختلف من فرد لآخر نتيجة لعدة عوامل ، نفسية إقتصادية و ثقافية مختلفة>>[3]

[1] أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين، المحقق: عبد السلام محمد هارون، معجم مقياس اللغة، د ط، دار الجيل للنشر، 1979، ص54.

[2] أحمد بن فارس، نفس المرجع، ص54.

[3] بتول اسكندر: أثر الفواصل الإشهارية التلفزيونية على المتلقي، دراسة مسحية لعينة من قسم الإعلام جامعة المدية، مذكرة معدة لنيل شهادة ماستر نظام ل.م.د، قسم علوم الإعلام و الإتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، كلية العلوم الغنسانية و الاجتماعية، جامعة الدكور يحي فارس بالمدية،2014،ص:15.

ج. التعريف الإجرائي:

ومنه نستنتج أن الأثر هو كل ما ترك أو خلف وراء الشخص أو وراء ما يفعله، وهو مكان وقوع الحدث أو وقوع الفعل، إذا هو النتيجة المتحققة بالفعل بمعنى العلامة أو السمة الدالة على الشيء أو الأثر.

2- التنظيم:

أ. التعريف اللغوي:

- تنظيم اسم، جمعة تنظيمات، مصدره نظم.
- تنظيم العمل بمعنى ترتيب وتدبيره ليأخذ نسقا معينا.
- تحديد الاختصاصات والسلطات والعلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق هدف محدد[1].

ب. التعريف الاصطلاحي:

يعرفه "سيمون": << على أنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد>>.

وهو عبارة عن مجهودات جماعية لمجموعة من الأفراد، تجمعهم علاقات رسمية يعملون وفق خطة معينة من أجل تحقيق الأهداف وعن طريق تحديد المهام والمسؤوليات.

ويعرفه "ليكرت" أيضا على أنه: "عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتنافسة لأعضائه، كما إن له خصائص أساسية وأنشطة محددة[2].

[1] محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري جمال الدين أبو الفضل، لسان العرب، د ط، دار صادر للنشر بيروت.
[2] بلقاسم سلاطنية، التنظيمات الحديث للمؤسسة، ط2، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص252.

ج. التعريف الإجرائي:

نستنتج مما سبق أن التنظيم هو وسيلة يمكن من خلالها تنسيق الجهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدى الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذين يؤدون هذه الخدمات.

3- الإدارة:

أ. التعريف اللغوي:

إدارة اسم مؤنث يذكر و يجمع جمعا سالما على إدّارّات.

- جذر الكلمة: دار
- المصدر من الفعل: أدَارَ
- اسم الفاعل: مدير
- اسم المفعول: مُدَار
- المعنى:

الإدارة: بمعنى تدوير، مثال: عليك بإدارة المقبض، أي تُديرَهُ[1].

ب. التعريف الاصطلاحي:

يعرفها "أحمد الأشعري" في كتابه مقدمة الإدارة العامة:

"أنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على توظيف الموارد المادية البشرية المتاحة توظيفا أمثل بواسطة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بغية الوصول إلى هدف أو أهداف معينة ومحددة ومدروسة"[2].

[1] أحمد بن فارس، مرجع سابق، ص68.

[2] أحمد بن داوود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة العامة، د ط، جدة الشركة الجليحية للطباعة، 2000، ص57.

ويعرفها "بيثل" Bethel في كتابه التنظيم الصناعي والإدارة:

"الإدارة هي أن يضع مجلس المديرين السياسات الخاصة للسلطة المطلوب انتاجها، وسياسة التمويل، ومنافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى، والإدارة مسؤولة عن الهيكل التنظيمي لتنفيذ تلك السياسات".

تعريف "خليل الشماع" في كتابه مبادئ الإدارة:

"تعرف الإدارة بأنها عملية تخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية، بغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلية"[1].

ج. التعريف الإجرائي:

هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام.

وهي عبارة عن شبكة مكونة من عمال وموظفين ومدراء يعملون الآجال تحقيق مصالح مشتركة تحت هيكل تنظيمي محدد.

4- الأداء:

أ- التعريف اللغوي:

- من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به[2].

[1] خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة العامة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص13.
[2] محمد بن مكرم.....، المرجع نفسه، ص26.

- **الأداء:** اسم مصدر الفعل أدى ومصدره التأدية، بمعنى أدى فلان دينه تأدية أي قضاه، وقيل بأن أصله إيصال الشيء إلى الشيء[1].

ب- التعريف الاصطلاحي:

يستعمل الفقهاء لفظ الأداء تارة في المعنى المتقدم عن أهل اللغة، وفي معنى آخر يختص بهم هو الإتيان بالمطلوب في وقته[2].

ويعرف أيضا على أنه: "قيام الفرد بالنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية[3].

ويعرفه "أحمد صقر عاشور": "أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منه عمله، وهو انجاز واجبات الموكل من العامل والتي تتطلبها الوظيفة حيث له، دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة[4].

ت- التعريف الإجرائي:

نجد أن الأداء هو كل ما يحقق الموظف أو العامل من مخرجات ونتائج خلا تأديته لمهامه، والقيام بواجباته بفعالية وجودة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ويمكننا أن نقول بأن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات، وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

[1] إسماعيل بن حماد الجوهري، الصحاح، تاج اللغة وصحاح العربية، ط4، دار العلم للملايين، 1990، ص08.
[2] إسماعيل بن حماد، المرجع نفسه، ص17.
[3] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1)، نوفمبر، 2001، ص86.
[4] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط1، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص50.

5- المؤسسة:

أ. التعريف اللغوي:

- إن كلمة مؤسسة عندما نبحث عن أصلها فهي في الواقع ترجمة للكلمة ()، وفي تعريف آخر تعنى الجمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية[1].

- وحسب القاموس العربي الشامل: فالمؤسسة، جمع مؤسسات وتعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية[2].

ب.التعريف الاصطلاحي:

يعرفها "أحمد طرطار" على أنها: "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها....) والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد أنجاز وأداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع[3].

أما الأستاذ "رياض عيسى" فيقدم التعريف التالي للمؤسسة:

"هي تنظيم إداري يقوم بإدارة أموال الدولة على وجه الاستقلال النسبي وفقا للأهداف التي يحددها التنظيم القانوني وذلك تحت رقابة الدولة"[4].

ت.التعريف الإجرائي:

نستنتج من التعريفات السابقة للذكر أن المؤسسة هي هيكل تنظيمي اقتصادي اجتماعي، تتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة نظام لأنها مكونة من أقسام مستقلة وتملك حدودًا جغرافية في المحيط الخارجي ولها أهداف محددة ومسطرة تسعى لتحقيقها.

---

[1] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص24.
[2] محمد بوزاهير، القاموس العربي الشامل، ط1، دار الراتب الامعية لبنان، 1996، ص517.
[3] أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص14.
[4] رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص14.

الدراسات السابقة:

يعّد موضوع التنظيم الإداري مهم للغاية إلا أنه لم ينل حقه من الدراسات خاصة المرتبطة بالأداء لدى الفاعلين في المنظمات بالرغم من ظهر دراسات حديثة إلا أنها تشكو من انعدام إطار نظري موحد لتنظيم الإداري حيث لم ترتكز على تأثير التنظيم الإداري على أداء العاملين سواء بالإيجاب أو بالسلب.

1. **شاوي صباح:** أثر التنظيم الإداري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجيستر (اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.

حيث طرحت الإشكالية التالية:

- إلى أي حد يمكن أن يؤثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتدرجت تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- ما هو واقع التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ما هو أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحها؟
- ما هو أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية؟
- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملاتها؟

- ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدرتها على التعلم والنمو؟

وهي تهدف إلى:

جمع ما كتب حول موضوع التنظيم الإداري مع محاولة تطبيقه على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا إبراز وظيفة التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى التعرف على واقع وطبيعة التنظيم السائد في هذه المؤسسات بولاية سطيف وبغية تحقيق هذه الأهداف من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الاستقصائي، وكذا المنهج الإحصائي.

حيث اعتمد الباحث على الاستمارة والملاحظة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

وقد اختيرت العينة العنقودية الطبقية

أما النتائج التي تم التوصل إليها فهي:

لا ينتمي التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نظرية من نظريات التنظيم المعروفة بحد ذاتها بل يأخذ فقط ما يمكن أن يتماشى مع طبيعتها الخاصة.

تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكثر التنظيمات ببساطة (من حيث بساطة المهام وقلة عددها)

تعتبر الهياكل التنظيمية العضوية من أكثر الهياكل الملائمة لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعتبر معيار الوظائف من أكثر المعايير المعتمدة في تجميع الأنشطة للهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة:

تختلف الدراسة السابقة عن دراستنا في:

- كون أن الدراسة السابقة درست أثر التنظيم الإداري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أي من جانب ربحها وعملياتها الداخلية وكذا على تأثيره على رضا عملاتها أم دراستنا فقد تناولت الموضوع من جانب تأثير التنظيم الإداري على أداء العاملين في المؤسسة.
- إضافة إلى كل ذلك فإن المؤسسة التي تم اختيارها في الدراسة السابقة هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف أم المؤسسة التي اخترناها نحن فهي مؤسسة اقتصادية بالمدية –نفطال–
- تهدف الدراسة السابقة إلى التعرف على واقع التنظيم السائد في المؤسسات بولاية سطيف أما دراستنا فهي تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق التنظيم الإداري هي مؤسسة نفطال بالمدية.

2. **زيدان ولد سيداني: التنظيم** الإداري وتطبيقاته في موريتانيا، دراسة حالة وزارة التهذيب الوطني (1978–2005) رسالة ماجيستر، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2008.

تناول الباحث في دراسته الإشكالية التالية:

هل كانت تطبيقات التنظيم الإداري في موريتانيا عامة وفي وزارة التهذيب الوطني خاصة استجابة للحاجات المتجددة للدولة لم تكريسا لرغبات الأنظمة السياسية المتعاقبة؟

وقد طرحت الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

ما مدى ملائمة الهياكل التنظيمية الإدارية التي شهدتها وزارة التهذيب الوطني 'حالة المدروسة) لسياسات التنمية المرسومة؟

ما هي العقبات التي تعيقها والتحديات التي تواجهها؟ وهل من سبيل لمجاوزها؟

حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أوجه النقص والقصور التي اعترت ماحل بناء التنظيم الإداري المركزي في موريتانيا عبر تكوين الدولة الحديثة والتي لا تزال عائقا يصعب اجتيازه لعدم إبلائه أي اهتمام من لدن القائمين على الجهاز الإداري بشكل عام وعل وزارة التهذيب الوطني بصورة خاصة.

وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي وكذا المنهج التاريخي إضافة إلى منهج دراسة الحالة لأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

حيث خرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- أن موريتانيا لم تعرف التنظيم الإداري الحديث الأصح دخول الاستعمار إلى هذه الربوع
- إن رفع التحديات التي تواجه التنظيم الإداري مرهون بإدخال تقنيات الاتصال إلى الجهاز الإداري والعمل على الاستفادة الايجابية منها طبقا لأولويات الوزارة والمتطلبات الحضارية والثقافية للبلاد
- أن غياب الانسجام والتواصل والاستقرار في الهياكل التنظيمية أدى إلى غياب رؤية إستراتيجية واضحة المعالم تحدد معايير علمية وعملية للترضية والتعيين والندب والإعارة والاكتتاب والتكوين.

أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة:

- تناولت الدراسة السابقة موضوع التنظيم الإداري في موريتانيا حيث تمحورت في محتواها حول تطبيقاته في موريتانيا عامة وفي وزارة التهذيب الوطني خاصة، أما دراستنا فكانت حول تأثير هذا التنظيم الإداري على أداء العامل.
- ركزت الدراسة السابقة على التغيير والمراحل التي عرفها التنظيم الإداري وكذا على المعيقات والتحديات التي تواجهه أما دراستنا فقد ركزت مدى تأثير هذا التنظيم الإداري على أداء العامل في المؤسسة بمعنى أنّ الدراسة السابقة كانت نظرية أكثر منها تطبيقية على عكس دراستنا.

3- <u>دراسة تامر يوسف أبو العجين</u>: أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجيستر، ادارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

طرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ما هو أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة؟

وبناءًا على ذلك فقد طرحت أربع فرضيات وهي كالتالي:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العنصر البشري وأداء هيئات الحكم المحلي.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات العمل الإداري والتنظيمي وأداء هيئات الحكام المحلي.

توجد ضرورة ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الوظيفية، المؤهل العلمي، مكان العمل، الخبرة)

حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على واقع معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية وكذا تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على حل مشكلة معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية.

- إذ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
- وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات
- حيث طبقت العينة العشوائية الطبقية على هذه الدراسة.
- والتيّ توصلت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط وأسلوب الإدارة العليا وأداء الهيئات الحكم المحلي.
- أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين سياسة التنمية الموارد البشرية وأداء هيئات الحكم المحلي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العامة في قطاع غزة تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية والفروق تصلح الأرامل والمطلقين.

أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة:

إن الاختلاف بين دراستنا ودراسة تامر يوسف أب الحسين هي:

كلا الدراستين تناولت موضوع التنظيم الإداري إلا أن الدراسة السابقة تناولت من جانب تأثير معوقات التنظيم الإداري أما دراستنا فقد تمحورت حول تأثير التنظيم الإداري ككل على أداء العاملين.

تبحث الدراسة السابقة عن إيجاد العلاقات الارتباطية بين عدة متغيرات منها ما هو بين أسلوب الإدارة العليا وأداء هيئات الحكم وكذا ما بين كفاءة العنصر البشري وأداء هيئات الحكم وغيرها

أما دراستنا فقد كان هناك متغيرين أساسيين وهما البحث عن تأثير التنظيم الإداري على أداء العاملين في المؤسسة.

4-فهد عبد الناصر بن فهد: تطبيق اللامركزية وأثرها على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجيستر، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

- إذا لقيت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:
- هل هناك أثر لتطبيق اللامركزية (الشرعة في الانجاز، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، تفويض السلطة) في الحرس الوطني الكويتي وآثرها على مستوى أداء العاملين؟
- ويتفرع منه الأسئلة التالية:

ما مدى تطبيق اللامركزية (السرعة في الانجاز، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، تعويض السلطة) في الحرس الكويتي؟

ما مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي؟

هل هناك أثر العاملين في الحرس الوطني الكويتي؟

هل هناك أثر لتطبيق اللامركزية (السرعة في الانجاز، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، تفويض السلطة) على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي؟

أما الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو محاولة الكشف عن مدى تطبيق اللامركزية (السرعة في الانجاز، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، تعويض السلطة) وأثرها على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد اختيرت العينة الملائمة وهي العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس الملائمة مقدارها (100) من مجتمع دراسة يبلغ (800) عامل.

وفي الأخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج التحليل أن تطبيق السرعة في الانجاز بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعا.
- كان تطبيق الإجراءات بالحرس الوطني الكويتي مرتفعا
- أشارت النتائج إلى أن تطبيق تدفق المعلومات بالحرس الوطني كان متوسطا
- إن مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي كان مرتفعا.

أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة:

كون أن دراستنا تناولت موضوع التنظيم الإداري بشكل عام محاولة من خلال جانبها التطبيقي التعرف على مركزية أو اللامركزية المؤسسة إلا أن الدراسة السابق ذكرها تناولت جزء من التنظيم الإداري.

أما الاختلاف من حيث الأهداف فإن دراسة فهد عبد الناصر بن فهد فهي تحاول الكشف عن مدى تطبيق اللامركزية من جانب الشرعة في الإيجاز، تبسيط الإجراءات تدفق المعلومات، تفويض السلطة، والأثر الذي تحدثه على مستوى أداء العاملين أما دراستنا فهي تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق التنظيم الإداري في مؤسسة نفطال بالمدية ومدى تأثيره على أداء العاملين.

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية التنظيم الإداري

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التنظيم الإداري

المبحث الثاني: مبادئ التنظيم الإداري

المبحث الثالث: أنواع التنظيم الإداري

المبحث الرابع: أهداف ومزايا التنظيم

تمهيد:

يعتبر التنظيم ظاهرة قديمة حيث استخدم في القرون الوسطى في نظام الحكم، وكان ابن خلدون (مستشارا للتنظيم لملوك وخلفاء إفريقيا والأندلس في القرن 14م)؛ أول من أدرك في ذكاء وتألق أحد العروض الأولى المنظمة للطريقة المقارنة في دراسة التنظيمات وتطوير النتائج المتعلقة بها.

وتبعا لما رآه ابن خلدون يمكن للتنظيم أن يساعد على الإفضاء إلى نظام رشيد يعمل للصالح العام أو يعمل للأهداف التي تشبع أنانية رئيسه.

ومنذ منتصف القرن التاسع عشر ظهر رواد التنظيم وبدأت تتشكل المدارس التنظيمية، وآانت النتيجة امتلاء الساحة الإدارية بتيار متدفق من النظريات والمبادئ والتفسيرات المتناقضة التي نسي أصحابها أن الممارسة الإدارية هدفها الأول هو الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد بما يحقق الرفاهية للإنسانية وليس البحث عن الإنسان السعيد.

الفصل الأول: ماهية التنظيم الإداري

المبحث الأول: مفهوم التنظيم الإداري

- قد اختلف العلماء في تحديد تعريف واحد للتنظيم وصلت أحيانا إلى تناقضات شديدة عند علماء التنظيم نفسهم، لهذا فإن أي دارس لموضوع التنظيم يجد صعوبة في تحديد مصطلح معين وواحد لهذا الأخير.
- ولذلك سنتطرق لبعض التعاريف الموجودة في القواميس التي جاء بها علماء التنظيم.
- يعرف قاموس Oxfrdالانجليزي التنظيم على أنه: "هيئة أو نظام أو مجتمع من منظم BoodxOrsystemarcietyOganized أما الفعل ينظم .. فيذكر القاموس أن المقصود منه عدة معاني:
- يعنى إن يجعله بنية عضوية
- يجعله شيئا حيا
- يعمل ترتيبات معينة[1].
- كما يعرف التنظيم الإداري على أنه: "التركيب الهيكلي بوحداته ووظائف إفراد الذين يتعاونون معا لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعة ويتمثل التنظيم الإداري بتحديد الواجبات والاختصاصات وتجميع الواجبات وبدورها في الوظائف، وهذه بدورها في أقسام وإدارات[2].
- أما عن بعض التعاريف التي جاء بها علماء الاجتماع حول التنظيم فنوجزها في مايلي:

[1]محمد الجوهري، موسوعة علم الاجتماع، المجلس الأعلى للثقافة، ط1، 2000، ص486.
[2]مراد عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، د ط، الإسكندرية 1999، ص19.

- يعرف "ماكس فيبر" التنظيم بالجماعة .. التيّ تتضمن المتضامنة "بعلاقات تقوم اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد بشروط العضوية، كما يتم تقوية النظام الملزم لإفراد جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري[1].

- كما يعرفه "قباري محمد إسماعيل":

"التنظيم هو هيكل الإدارة الذي تدور فيه سائر أنساق الوظائف والأدوار والعلاقات الوظيفية في نمط رسمي، وصورة اتصالية وحركة تعاونية تضامنية، توجد بين سائر الجهود للتوصل إلى هدف أو غاية[2].

المبحث الثاني: مبادئ التنظيم الإداري

- يقوم التنظيم الإداري على عدة مبادئ يجب مراعاتها عند وضعه وتتمثل هذه المبادئ فيمايلي:

- وحدة القيادة في الدولة
- وحدة الرئاسة والأمر
- التدرج في السلطات والمسؤولية
- تقسيم العمل والتخصص فيه
- بساطة التنظيم ومرونته

[1] اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، كلية البنات، جامعة عين الشمس، ط1، 1994، ص31.
[2] محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الإداري، ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، د ط، الإسكندرية، ص508.

1. وحدة القيادة في الدولة

تتلخص المهمة الرئيسية للإدارة العامة في قيامه بتنفيذ الأهداف العامة للدولة، وأن المنظمات الإدارية العامة بكافة وحداتها الأصلية والمساعدة والاستشارية يجب أن يسير نشاطها في اتجاه تحقيق تلك الأهداف.

ووجود قيادة عامة موحدة في الدولة أضحى مبدءا رئيسيا للتنظيم الإداري السليم، حيث تضطلع تلك القيادة بتوجيه كافة المنظمات الإدارية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة، وبتنسيق العمل بين هذه المنظمات المتعددة بوحداتها المتشبعة لضمان سيرها جميعا نحو الغايات العامة للدولة بتناسق وانسجام، ولمنع وقوع تنازع أو اختلاف فيما بينها أثناء قيامها باختصاصها[1].

2. وحدة الرئاسة والأمر:

المقصود بهذا المبدأ أن تتحدد سلطة إصدار الأوامر والقرارات في مصدر واحد فلا يخضع المرؤوس إلا لرئيس مباشر واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات.

ولا يتضمن المبدأ تركيز السلطات في يد فرد واحد، وإنما يكون لكل مجموعة من العاملين رئيس إداري مباشر يقوم بتوجيههم وإصدار الأوامر الأزمة لحسن سير العمل إليهم.

ويرجع أساس المبدأ إلى قاعدة نطاق التمكن أو مدى الرقابة التي تقضى بتحديد الأفراد المرؤوسين الذين يخضعون لرقابة وإشراف رئيس فرد يحدد معين، لأنه لا يستطيع أن يباشر ذلك الإشراف بفاعلية وكفاءة إلا في هذا النطاق.

أما الإشراف والإدارة بعضها يعود إلى الرئيس الإداري ذاته كحدود المعرفة، ومدى طاقته على تحمل الأعباء ونطاقه وانتباهه واتساع وقته.

[1] عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الإداري، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص43، 44.

ويرجع البعض الأخر من هذه العوامل إلى العمل الإداري نفسه ومدى حاجة المرؤوسين للرجوع إلى رئيسهم، فكلما كثر رجوع المرؤوسين إلى رئيسهم انكمش العدد الذي يستطيع أن يدخل في نطاق تمكنه وهذه العوامل.

تتمثل في وضوح الخطة ودرجة تدريس المرؤوسين، وفي وضوح السياسات وتحديد الإجراءات، وأسلوب التفويض، ومعدلات الرقابة، وأخيرا دقة نظام الاتصالات.

3. التدرج في السلطات وتحديد المسؤوليات:

يقصد بهذا المبدأ أن يتم ترتيب السلطات الإدارية من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي، وبناءًا على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة الإدارية.

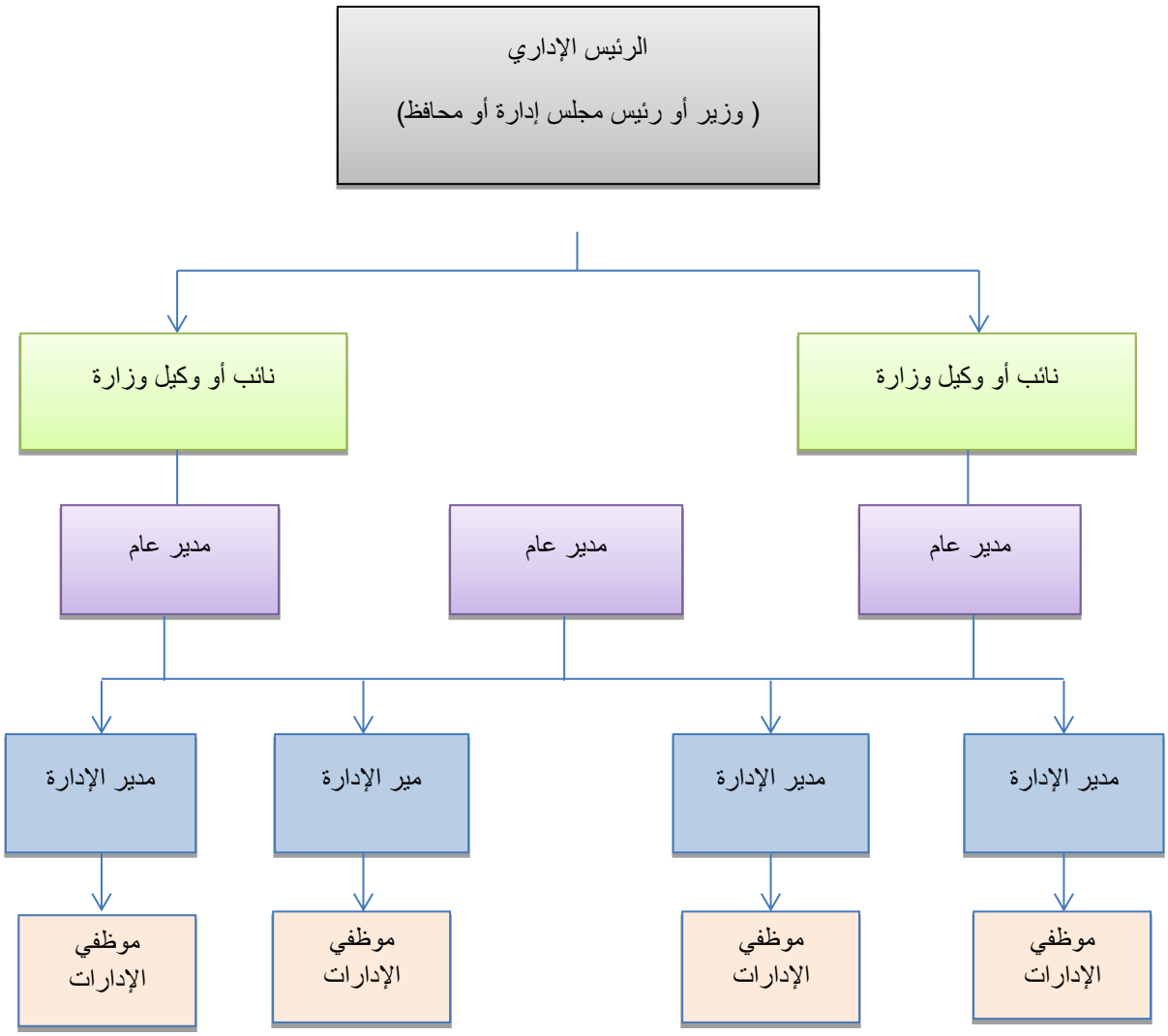
وينتج عن هذا النظام التدريجي أن ينتظم جميع العاملين في المنظمة الإدارية في هرم وظيفي نجد في قيمته الرئيس الأعلى للمنظمة، ثم يتسع الهرم تدريجيا، ليضم نواب الرئيس ووكلاؤه، ثم رؤساء الإدارات العامة، ويأخذ في الاتساع ليشمل مديري، وموظفي الأقسام المختلفة، ويتجه الهرم بعد ذلك نحو القاعدة لنجد الفروع المتعددة للإدارات بما تتضمنه من موظفين، وفي النهاية تحتوى قاعدة الهرم على المستويات الدنيا من العاملين في المنظمة[1].

وبطبيعة الحال فإن السلطات والمسؤوليات تندرج أيضا مع هذا الهرم، الوظيفي إذ تتلقى قاعدة الهرم الأوامر والتعليمات وتعمل على تنفيذها ثم يتزايد بعد ذلك قدر السلطة كما تصاعد الهرم إلى الأعلى حتى نصل إلى المستويات الإدارية العليا، التي تتعاظم سلطاتها التقديرية وقدراتها.

على إصدار التعليمات والقرارات، حتى نصل إلى قمة الهرم حيث يوجد الرئيس الأعلى للمنظمة الإدارية، وهذا ما ستوضحه في الشكل.

[1] محمد إسماعيل قباري، نفس المرجع، ص52.

الهرم الوظيفي في الإدارة العامة[1]



4. تلازم وتناسب السلطة والمسؤولية:

يعتبر هذا المبدأ أحد المبادئ السياسية التي يقوم عليها التنظيم الإداري، السليم فكلما خولت السلطة وجدت بجوارها المسؤولية، ولا يمكن أن توجد مسؤولية محددة، ما لم تقابلها معينة.

وبمعنى آخر يوجد ارتباط شرطي وتلازم حتمي بين السلطة والمسؤولية، AUTHORITY AND RESPONSABILITY MUST CORRESPOND، فمنح السلطة من أجل تحقيق هدف معين يستتبع إسناد المسؤولية عن انجاز هذا الهدف.

[1] محمد إسماعيل قباري، مرجع سبق ذكره، ص50، 51.

وينطبق هذا المبدأ على جميع المسؤوليات الإدارية من أعلى قمة الهرم الوظيفي للمنظمة الإدارية إلى أسفله، بحيث يعطي لكل موظف في السلم الوظيفي من السلطات ما يمكنه من تنفيذ المهام التي أسند إليه تحقيقا، ويسأل بناءًا على ذلك عن كل تقصير أو خطأ يقع في تنفيذ تلك المهام[1].

5. تقسيم العمل والتخصص فيه:

أعطى المهندس الأمريكي F.TAYLOR أهمية كبيرة لهذا المبدأ وجعل التخصص في العمل وتقسيمه أحد الأسس التي يعتمد عليها في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وأوضح تايلور أن التخصص في العمل ضروري لكل منظمة إدارية تريد النجاح في تحقيق أهدافها، وهذا يستتبع تقسيم الأعمال إلى تنفيذية وأخرى استشرافية، وفي داخل كل نوع منهما يتم تقسيم العمل وتفريعه إلى تخصصات دقيقة، بحيث يتخصص كل عامل وكل فرد في المنظمة في نوع معين من هذه التخصصات ويتفرع له، الذي يتقنه وينجزه بأعلى درجة من الدقة والكفاءة.

وأصبح مبدأ تقسيم العمل اليوم أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم الإداري السليم بعد أن طبقته بنجاح الدول المتقدمة، وحققت عن طريقه أعلى إنتاج ممكن في كافة منظمات الإدارة العامة[2].

6. بساطة التنظيم ومرونته:

يجب أن يكون هيكل التنظيم الإداري مبسطا بقدر الإمكان، فلا يبالغ في إنشاء الوحدات الفرعية الصغيرة بما يعقد هيكل التنظيم، أو يزيد من عدد الرؤساء والمديرين، بدرجة تعرقل سير النشاط الإداري للمنظمة.

[1] محمد إسماعيل قباري، مرجع سبق ذكره، ص56.
[2] مرجع نفسه ، ص56.

ولا بد كذلك أن يكون التنظيم مرنًا حتى يمكن تعديله كلما اقتضت الظروف ليساير التطور وتغيير الأحوال العامة المحيطة بنشاط المنظمة، وعادة ما تظهر الحاجة إلى التعديل في التنظيم القائم بعد حدوث ظروف طارئة وعوامل غير متوقعة[1].

المبحث الثالث: أنواع التنظيم الإداري

أصبح يميز في الوقت الحاضر بين شكلين من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، مع العلم أنه لكل نموذج تنظيمي سماته وظروفه الخاصة التي تميزه عن غيره من النماذج التنظيمية الأخرى، وذلك وفقا لأهدافها المتباينة وطبيعة أعمالها، غير أن تلك الأنماط التنظيمية المتباينة يمكن ردها في النهاية إلى تصنيف ثنائي، عام يعبر جانبه الأول عن الشكل الرسمي، والجانب الثاني يعبر عن الشكل غير الرسمي، وهما الصيغتان الأساسيتين وذلك على النحو التالي:

1) التنظيم الرسمي:

عرف التنظيم الرسمي بأنه هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، وبين كل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل مبدأ تقسيم العمل وتساوي السلطة مع المسؤولية ونطاق الإشراف ووحدة الرئاسة وتفويض السلطة، ويعتمد التنظيم الرسمي على 03 مكونات أساسية هي:

هيكل المنظمة، تظم تشغيلها، التكنولوجيا بكل محتوياتها[2].

[1] عبد الغني بسيوني عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص57.
[2] محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم الإداري و الأساليب، د ط، دار المسيرة للنشر والطباعة عمان 1999، ص128، 130.

- حسب "ايتزيوني" يعرف التنظيم الرسمي على أنه يتميز بمايلي:
- تقسيم العمل بين الموظفين ذوي التأهل العالي وبين المنقذين.
- سلطة تسلسلية
- ويعتقد "ايتزيوني" بأن التنظيم الرسمي من المفروض أن تؤسس عليه المنظمات كما

يعرف "محمد غيث" التنظيم الرسمي على أنه:

- "جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسميا لأدوار المحدد".
- والتنظيم هو "ذلك التنظيم المحدد رسميا والمقنن والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة"[1].

2) التنظيم غير الرسمي:

عرف التنظيم غير الرسمي بأنه علاقات شخصية أي أنها تتعلق بالعمل مباشرة ولم تنشأ ابتدءًا بموجب القوانين واللوائح ولم تأخذ حيزًا في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية القانونية وإنما نشأت هذه العلاقات لاحقًا لضرورة ملحة ومشكلات طارئة[2].

ويعرفه "محمد عاطف غيث": على أنه نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي[3].

[1] محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص312.
[2] زكي مكي إسماعيل عبد الرحمان، أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان المحدودة السودان، 2009، ص152.
[3] عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع، ط1، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 1999، ص167.

ويعرفه "محمد عبد الفتاح" على أنه: شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المؤسسة[1].

ويعرفه أيضا الدكتور "ربحي مصطفى عليان" على أنه: "نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المؤسسة[2].

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التنظيم غير الرسمي هو نوع من الأنواع الموجودة في أي مؤسسة وينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة أثناء العمل، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي نشأت بين جماعات العمال ويمكن من خلاله معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المؤسسة[3].

ونجد مثل هذا النوع من التنظيمات يستعمل في المؤسسات الكبيرة ومتوسطة ويتم اتخاذ القرار حسبه في مختلف مستويات التدرج.

أي أن المدير العام لا يمكن أن ينفذ جميع القرارات المتعلقة بالمؤسسة لوحده وإنما يشاركه باقي الأعضاء وهذا حسب نوعية وأهمية القرار المتخذ بالنسبة للمؤسسة ولتحقيق مصالحها وأهدافها.

[1] محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص245.
[2] ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2007، ص105.
[3] محمد عبد الله هبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، ط2، مكتبة القاهرة، 1992، ص199.

المبحث الرابع: أهداف التنظيم

التنظيم عنصر هام من عاصر العملية الإدارية، وهو وسيلة تساعد في عملية تحقيق أهداف المنظمة والتي تم التخطيط لها سابق، فالتنظيم الجيد يحقق الأهداف التالية:

1. **توضيح سيدة العمل:** حيث يعرف كل قسم وبالتالي كل موظف يعرف العمل المطلوب القيام به مما يخول دون الاحتكاك والتضارب في الجهود، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة
2. **تنسيق سيدة العمل:** يجب أن تكون الفوضى في أدنى مستوياتها، كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمي وتطور كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف
3. الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، وبالتالي هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات[1]

ولكي يكون التنظيم رشيدًا يجب أن يمرّ بالخطوات التالية التيّ تضمنها خطة التنظيم

1- احترام الخطط والأهداف حيث انه من المعروف أن الخطط تملى على المنظمة الغايات والأنشطة التي يجب أن تسعى لتحقيقها.

2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب انجازها ابتدءا بالأعمال المستمرة والتي تتكرر عدة مرات وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

[1] تامر يوسف أبو العجين، العاملة في قطاع أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية غزة، رسالة ماجيستر، جامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، 2010، غزة، ص7.

3- تقسيم العمل إلى أنشطة متكاملة، ويعنى ذلك تجميع هذه الأنشطة في وحدات تقوم كل منها مجموعة الأنشطة المتجانسة ضمانا لأفضل استعمال ممكن للموارد والعنصر البشري.

4- تزويد كل وحدة إدارية بما يتناسب نشاطها من الدعم المالي، وكذلك الدعم المادي مثل: المعدات والآلات وتحديد الكفاءات البشرية اللازمة لأداء هذا النشاط بالمستوى المطلوب.

5- تنظيم علاقات العاملين بالوحدات الإدارية رأسيا و أفقيا، وتفويض السلطة اللازمة لكل مدير حتى يستطيع أداء المهام الموكلة إليه وتحمل المسؤولية الناجمة عن هذا الأداء حيث تعتبر هذه الخطوة مهتمة جدا في بداية وأثناء عملية التنظيم[1].

[1] فهمي مصطفى أبو زيد وعثمان حسين، الإدارة العامة الإطار العام لدراسة الإدارة العامة في الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص78.

الفصل الثاني: ماهية أداء العاملين

تمهيد:

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين

المبحث الثاني: انواع أداء العاملين

المبحث الثالث: محددات وأبعاد أداء العاملين

المطلب الأول: أبعاد أداء العاملين

المطلب الثاني: أبعاد أداء العاملين

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

تمهيد:

يعد المورد البشري العمود الفقري الذي ترتكز عليه أي مؤسسة ومع اختلاف توجهاتها واختصاصاتها حيث تسعى المنظمات إلى استثمار الكفاءات المتوفرة لديها لرفع إنتاجها وتدعيم قدراتها لتحقيق أهدافها وذلك من خلال الإحاطة بقدرات العاملين من جهة وتوزيع المهام لهم بشكل سليم وفق ما يتناسب مع مهارات العامل من جهة أخرى.

فنجاح المؤسسة أو انهيارها يعود إلى أداء عمالها هذا الأخير الذي يترتب عليه قيام أي مؤسسة حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على كفاءة وفعالية عمالها إذ يرتبط الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل التنظيمات اهتماماتها عليه لرفعه إلى أقصى مستوياته من أجل رفع الإنتاجية وتحقيق الأرباح والوصول إلى الأهداف المسطرة.

لذا نحن بصدد دراسته في هذا الفصل والذي قسمناه إلى أربع مباحث بداية بتعرف الأداء في المبحث الأول وبعدها أنواع الأداء في المبحث الثاني وصولا إلى محددات الأداء وأبعاده في المبحث الثالث أما المبحث الربع فقد تناولنا فيه العوامل المؤثرة في الأداء وفي الأخير أتممنا بخاتمة للفصل.

المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين

الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد[1].

ويرى علي السلمي الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء[2].

أما مفهوم الأداء العامل فهو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء وفقا لنظرية أداء العمل combell فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة هذا السلوك أما أن يكون ايجابيا أو سلبيا ويكون هذا السلوك جزءا من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها[3].

حيث نجد أن أحمد صقر عاشور يعرف الأداء ويرى أنه: نعنى بأداء الفرد للعمل قيامه بالأنشطة المختلفة والمهام التي تتكون منها عملية الجهد، حيث يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد، ونمط الجهد[4].

[1] محمد حسن زاوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دط، الدار الجامعية، مصر 1988، ص209.
[2] صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دط، الدار الجامعية، مصر 2005، ص175.
[3] رياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، رسالة ماجيستر، إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص40.
[4] أحمد عاشور صقر، أداء القوى العاملة، دط، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، ط1985، ص50.

المبحث الثاني: أنواع أداء العاملين

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك.[1]

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية.

1- **حسب معيار المصدر**: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ. **الأداء الداخلي:**

ويطلق على هذا أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج مما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موارد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب.الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة لارتفاع سعر البيع كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو

[1] أحمد عاشور صقر، المرجع سبق ذكره، ص 51.

بالسلب، وهذا النوع من الأداء يعرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها[1].

2- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ. الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

وهذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أنّ الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمته الفرعية.

ب.الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد وظيفة التموين، أداء الإنتاج، أداء وظيفة التسويق[2].

[1] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجيستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص5.
[2] المرجع نفسه، ص6.

المبحث الثالث: محددات وأبعاد أداء العاملين

المطلب الأول: محددات الأداء

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ولذلك ذكر سليمان بأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل[1] هي:

الأول: الدافع الفردي على العمل

الثاني: مناخ العمل

الثالث: القدرة على العمل

- **الدافع على العمل:** إن الدافع يقصد به مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد والتي تحرك سلوكه في اتجاه معين.

- ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة بها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم.

- **بيئة العمل: (مناخ العمل)** إن بيئة العمل تتكون من جزئين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أم البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية والبيئة الاقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

[1] أحمد عاشور صقر، المرجع سبق ذكره، ص 54.

- **القدرة على أداء العمل:** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة قدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل وهي الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

حيث نجد الجهد المبذول بين درجة حماس الفرد لأدائه العمل ومدى دافعيته للأداء في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة[1].

أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله ولكن لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عمليا.

وعليه يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:

1. يختلف أداء فئة معينة من العملين على أداء فئة أخرى، وبالتالي فليس بالضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء فئة أخرى.

2. كما أن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

3. لعوامل البيئة الخارجية أثر في تحديد محددات الأداء[2].

وعلى الرغم من ذلك إلا أن (الطائي وآخرون يؤكدون أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عامليها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يتم كل فرد باتباعها ومدى احتياج هؤلاء

[1] مريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطور الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجيستر في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2013، ص56.
[2] مريم بن عمر بن منصور الشريف، المرجع السابق، ص77.

الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين حيث أن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.

2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفعالية المنظمة.

3. رفع معنويات العاملين حيث أن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة يناسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم من تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم[1].

4. يسهم في الكشف على الكفاءات الكاملة غير المستقلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدرس وتوفير المكافأة والحوافز للعاملين.

5. تشكل فرصا للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي، والحصول على مكافآت وتعويضا مجزية[2].

[1] فهد عبد ناصر بن فهد، المرجع سبق ذكره، ص24.
[2] المرجع نفسه، ص13، 24.

المطلب الثاني: أبعاد أداء العاملين

تعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول
- كمية الجهد
- نمط الأداء

1- كمية الجهد المبذول

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول

فتعنى مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطبقة الإنتاج لمواصفات والتي تغمسه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة لأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة[1].

[1] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص209.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة أثارها الايجابية وتخفيض آثارها السلبية ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر، وعلى قدرة كثرة العوامل قد تؤثر في الأداء تفسره تزداد أهمية عملية حصرها، ولعل أهم هذه العوامل تلك التي أوردها .. وهي الهيكلة، العملية الإنتاجية، الإستراتيجية، الخيارات التقنية المحيط الذي تنشيطه المؤسسة القيادة، الثقافة، أسلوب الإدارة.

أماPeters وWaterman فيران أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية:

الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة الإنتاجية بتحفيز العامل قانون القيم الاجتماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة) التوقيف بين المرد ودية والمعرفة[1]، وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

العوامل الخارجية المؤثرة في أداء العاملين:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة التغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة مما يستدعى ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقد

[1]السعيد برش، أهمية التكامل بين أدوات مراضي التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد01، 2011-2012، ص29.

وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

العوامل الداخلية المؤثرة في أداء العاملين:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسيرات يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجية، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف مدى توافق منتجات المؤسسة.

مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج والعوامل البشرية التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يستغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت و الحوافز ، العلاقة بين العمال والإدارة نوعية المعلومات.

ويبقي مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها)[1].

[1] السعيد برش، مرجع سبق ذكره، ص30.

الإطار التطبيقي

تمهيد

الفصل الأول: مؤسسة نفطال بالمدية

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال

المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثاني: عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

تمهيد :

يعتبر الإقتصاد هو المتحرك الأساسي لتطور و تقدم أي دولة كانت و الجزائر من بين هذه الدول التي تسعى إلى الوصول لمراتب أولى في الإقتصاد العالمي من خلال تشييع المشاريع و بناء مؤسسات إقتصادية ، وبإعتبار أن الجزائر تعتمد بالدرجة الأولى على البترول و الغاز فإن مؤسسة سوناطراك تغطي كافة القطر الجزائري لإنتاج و تكرير و توزيع كل أنواع الوقود و هي الأولى في الجزائر بدون منافس حيث أن لها مجموعات تابعة لها منتشرة في معظم الولايات الجزائرية من بينها مؤسسة نفطال بالمدية.

وبإعتبار أنه لأي مؤسسة تنظيم إداري تعمل من خلاله على تحديد المسؤوليات والوظائف فإننا في هذا الفصل التطبيقي سنتعرف على مؤسسة نفطال بالمدية من خلال عرض لمحة تاريخية عنها، وكذا التعرف على أهدافها وهيكلها التنظيمي إضافة إلى جانب أخر وهو عرض وتحليل البيانات وصولا إلى نتائج الدراسة حول تأثير التنظيم الإداري على أداء العاملين بمؤسسة نفطال وهو ما سنستخلصه في الأخير .

الإطار التطبيقي

الفصل الأول: مؤسسة نفطال

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال

إنّ الجزائر من الدول التيّ تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنمية نجد شركة نفطال التيّ تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين.

وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن أصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 أفريل 1980 والذي اقتضى انشاء المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين[1].

- مؤسسة مختصة في تصنيف وتكرير البترول نفطال.
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتمون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

"NaFt" مصطلح عربي ويعني النفط.

"al" اختصار لكلمة الجزائر "Algeria"

- بداية من 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره6,500,000000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك أصبح رأسمالها 15,650,000,000 دج، في السنوات الأخيرة يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط، يمثل فروع

[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

العجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية أما موقع المؤسسة التي أجرينا عليها دراستنا بولاية المدية.

المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

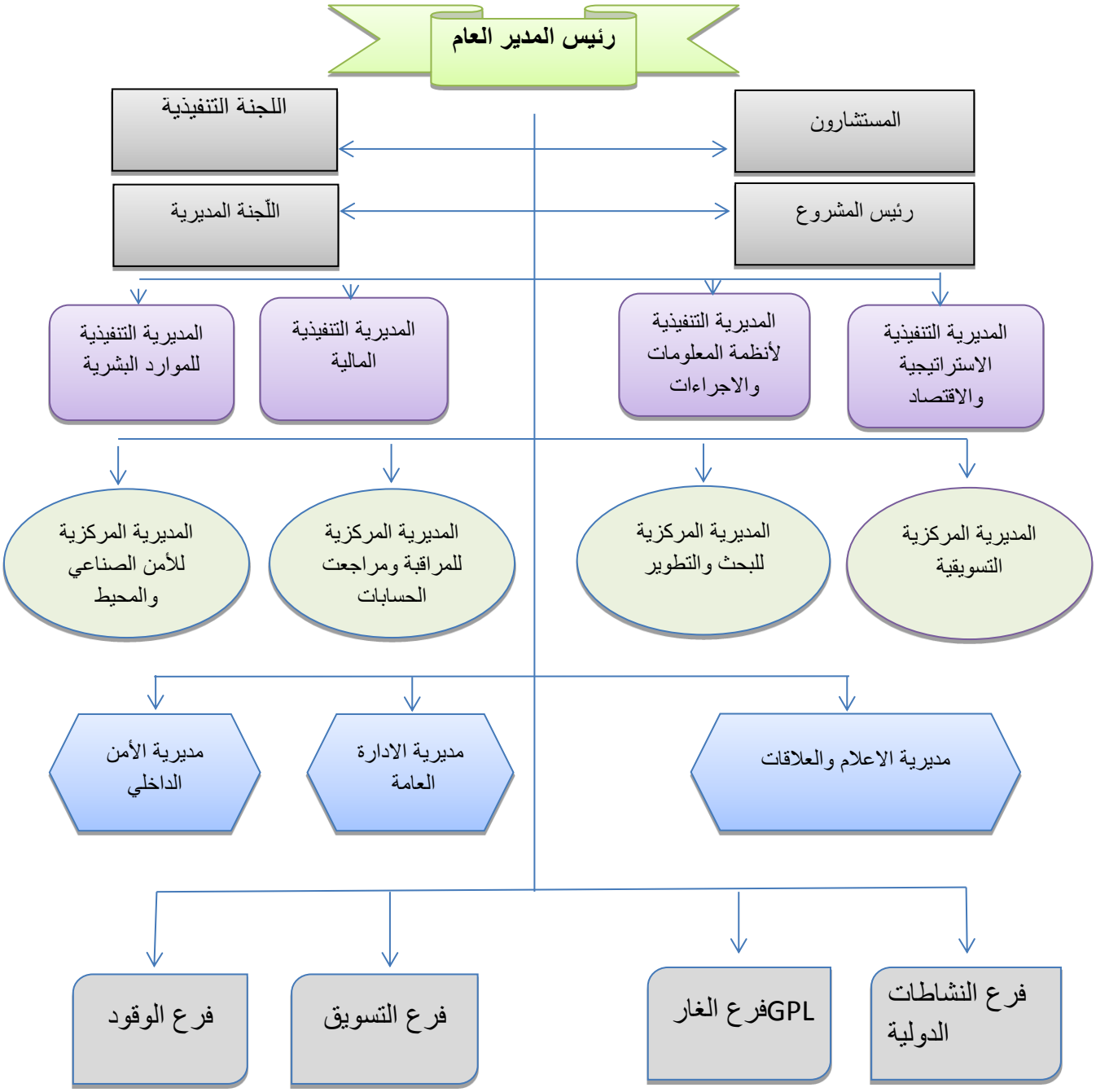
- من خلال مزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدفها من خلال: [1]
- مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة
- تحسي جودة خدماتها
- لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية وإمكانيتها المادية من أجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فإن شركة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها:
- تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين
- تنمية وتطويرإستراتيجية التسيير والتي تضمن لها البقاء في المراكز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.
- تحسين معدل الخدمة والتطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية
- تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية
- تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف وتحسين نوعية المنتجات والخدمات
- توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغربية وإفريقية
- تصدير الغازوالبترول المميع لتونس والمغرب
- تنفيذ برنامج وسائل النقل البرية وكذا معدات المناولة الخاصة بها
- زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب
- تحديث وتوسيع شبكتها من مراكز الخدمة

[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

وأخيرا يمكن القول بأن طموح شركة نفطال في أن تصبح خير أنموذج للمؤسسات الجزائرية الناجحة ليس فقط في فعاليتها الاقتصادية ولكن أيضا من حيث موافقة جميع مرافقها ومنشأتها كمعايير الجودة، حماية البيئة والسلامة في الميدان الصناعي. [1]

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة نفطال

الهيكل التنظيمي لشركة نفطال



[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

الهيكل التنظيمي لشركة نافطال : [1]

1- اللجنة التنفيذية :

متراسلة من طرف الرئيس المدير العام ، متكونة من مدراء الأقسام و المدراء التنفيذيون و هي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم الشركة خاصة في ميدان التسيير ، االشركة ، و الأمن....

2-اللجنة المديرية :

متراسلة من طرف الرئيس المدير العام ، المتكونة من مدراء الأقسام و المدراء التنفيذيون هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير و مراقبة العمل.

3-المستشارون المساعدون :

مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها وفي اتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية ة علاقات الصحافة و الإعلام.

4-المديريات التنفيذية:

4-1 المديريات التنفيذية الإستراتيجية و الإقتصاد SPE: التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة القيام بدراسة اقتصادية ، تسيير و متابعة تطورات المشاريع .

4-2 المديرية التنفيذية المالية : DFE تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة الدور و القيام بالميزانية ، تأمين و مراجعة الحالة المالية للشركة (الخزينة ، المحاسبة العامة ، الضرائب ، التأمين) تأمين وتحقيق برامج تمويل الإستغلال و الإستثمارات .

[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

3-4 المديرية التنفيذية للموارد البشرية : DESI القيام بإجراءات التسيير و مراقبة التسيير ، وضع أنظمة المعلومات و استعمال الإعلام الآلي لتحسين و تطوير الشركة .

4-4 المديرية التنفيذية للموارد البشرية : DERH وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية (برامج التكوين ، قانون العمل ....) تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.

-وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل و تقديم مكافآت .

-ربط إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديريات حسب احتياجات الشركة.

-إجراءات اختيار العامل للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بترقية تكوين مضبوطة حسب القوانين .

5-المديريات المركزية : [1]

1-5 المديرية المركزية للتسويق DCM: القيام بدراسة السوق و تحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف الشركة .

2-5 المديريات المركزية للبحث و التطوير : DCRD القيام بعمليات البحث و التطوير في المجال التكنولوجي القيام بدراسات أولية لمردودية مشاريع الشركة في ميدان النقل ، الصيانة ، التوزيع ....

3-5 المديرية المركزية للمراقبة و مراجعة الحسابات : DCA تنفيذ مهام المراقبة و مراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة و المساهمة في تحسين و تطوير أنظمة الإجراءات و النماذج .

4-5 المديريات المركزية للأمن الصناعي و المحيط : DCEI وضع قوانين و تعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين و توزيع المنتجات البترولية بالإضافة إلى تحديد النماذج و الإجراءات المتعلقة بحماية المحيط.

5-5 المديريات المركزية للشؤون الإجتماعية و الثقافية : DASC

[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

-المشاركة في وضع سياسات الشركة في مجال الشؤون الإجتماعية للعمال .

-التطوير المستمر لوظائف الصحة ، الرياضة ، و الثقافة في الشركة بوضع برامج و استراتيجيات.

-الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

6-5 المديرية المركزية لحماية الأملاك DCPP: تسيير و مراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة سواء المباني ، المنشآت ، وسائل النقل و العمل على صيانتها .

6- مديريات الدعامة : [1]

مديرية الإدارة العامة DAG:

-التسيير الجيد لليد العاملة ووضع كل الوسائل و الإمكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة .

- الوضع الميداني للوسائل الضرورية للسير الحسن و تنميتها كحضيرة السيارات ، الهياكل (المباني، مطاعم...) وسائل الاتصال نشاطات الأرشيف و المعلومات.

7-الفروع و مهامها :

7-1 فروع الوقود CBR

-ضمان تموين و تسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.

-تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين و توزيع الوقود... في أحسن الظروف .

-ربط و مراقبة وظائف التوزيع ، التخزين ، النقل ، الصيانة ، و التموين في كل أنحاء الوطن.

-تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم.

-حماية وصيانة المعدات المتنقلة ، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم في مجال الطيران و الملاحة

[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

-اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين و التوزيع للطيران و الملاحة

2-7 فرع غاز البترول المميع GPL :

-ضمان وفرة الغاز و توزيعه على كافة التراب الوطني، خاصة في الشتاء حيث يتزايد الطلب عليه بكثرة.

-تحليل ووضع سياسات و استراتيجيات خاصة بوظائف التموين ، التخزين ، التوزيع و بيع منتجات غاز البترول المميع GPL. [1]

القيام بعملية مراقبة و تفتيش نقاط البيع.

3-7 فرع التسويق : BC

ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني

ربط و مراقبة وظائف التوزيع ، التخزين ، النقل ، الصيانة ، التمويل في كل انحاء الوطن

[1] وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات للجداول البسيطة

الجنس

	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	%83,3
أنثى	5	%16,7
المجموع	30	%100,0

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ ان الأغلبية المطلقة الموظفين هم من جنس الذكور وذلك بنسبة 83.3% اما نسبة الاناث فقد كانت بنسبة 16.7%.

المؤهل العلمي

	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	6	%20,0
دراسات عليا	24	%80,0
المجموع	30	%100,0

تبين لنا من خلال الجدول اعلاه انا اغلب الموظفين لهم مستوى دراسات عليا وذلك بنسبة 80% اما نسبة 20% لهم مستوى ثانوي .

الأقدمية في العمل

	التكرار	النسبة المئوية
من 5-8	9	30,0
10-16	10	33,3
16 فما فوق	11	36,7
المجموع	30	100,0

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 36.7% كأعلى نسبة مثلت الموظفين الذين لهم اكثر من 16 سنة اقدمية في العمل، ومن 10-16 تليها نسبة 33.3% ممن لهم عمل بالمؤسسة لتكون نسبة 30% أخفض نسبة للموظفين الذين لهم من 5-8 سنوات تواجد بالمؤسسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات للجداول المركبة

جدول رقم (01) : يمثل المكلف بالعملية التنظيمية في مؤسسة نفطال حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
المكلف بالعملية التنظيمية في مؤسسة نفطال بالمدية	المدير	16	64,0%	1	20,0%	17
	رئيس المصلحة	9	36,0%	4	80,0%	13
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

- يوضح لنا الجدول رقم 01 أن الأغلبية المطلقة من الإناث و المقدر بـ 80 % ترى بأن المكلف بالعملية التنظيمية هو رئيس المصلحة فيما نجد أن 20 % منهن كانت إجابتهن أن المدير هو الوحيد المكلف بالعملية التنظيمية على مستوى المؤسسة .

- أما بالنسبة للذكور فإن إجابتهم كانت عكس إجابات الإناث حيث يرى 64 % منهم بأن المدير هم المخول بالعملية التنظيمية على مستوى المؤسسة في حين نجد 36 % منهم يرى بأن رئيس المصلحة هو المكلف بالتنظيم.

- من خلال النتائج السابقة نستنتج أن الإجابات كان فيها تباين في النسب و بالرغم من إجابة أغلب المبحوثين بأن المدير هو المكلف بالعملية التنظيمية إلا أن نسبة أخرى قريبة من سابقتها أكدوا بأن رئيس المصلحة المكلف بالعملية التنظيمية وقد يعود ذلك إلى عدم دراية الموظفين بالمسؤول عن التنظيم في المؤسسة أو أن المدير يستعين برئيس المصلحة في قراراته و تنظيمه للمؤسسة و هو ما نلتمسه من خلال الهيكل التنظيمي بوجود لجنة تنفيذية و لجنة مديرية مكلفون بتنظيم الشركة

ومساعدة المدير في تسيير و مراقبة العمل مما يفسر لنا مشاركة المدير و استشارته للجان في اتخاذ قراراته و تسيير شؤون المؤسسة.

جدول رقم (02): يمثل وصول التعليمات من طرف الإدارة في الوقت المناسب حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
وصول التعليمات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	دائما	16	64,0%	4	80,0%	20
	أحيانا	8	32,0%	1	20,0%	9
	نادرا	1	4,0%	0	0,0%	1
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلبية الإناث أجبن أن التعليمات تصلهن دائما من طرف الإدارة في الوقت المناسب و ذلك بنسبة 80 % بينما 20 % منهن أجبن بأنه نادرا ما تصلهن التعليمات الإدارية.

أما فيما يخص الذكور فقد كانت أغلب إجاباتهم أن التعليمات تصلهم دائما و ذلك بنسبة 64 % أما 32 % منهم فإن التعليمات تصلهم أحيانا بينما من أجابوا بنادرا منهم بنسبة 4 % كأخفض نسبة.

نستنتج من خلال النتائج أن أغلبية الموظفين تصلهم التعليمات من طرف الإدارة في الوقت المناسب إلا أنها لم تكن الأغلبية المطلقة فقد تلتها بنسبة من الإجابات بأحيانا ونادرا و بإعتبار أن وصول التعليمات من المسؤولين إلى الموظفين هو إتصال حتى وإن كان غير مباشر و غير لفظي إلا أنه يدل بذلك على وجود علاقة و اتفاق متبادل وانسجام و اشتراك بين المسؤولين و الموظفين في

الإتصال النازل أو بين العمال والمسؤولين في الإتصال الصاعد أو حتى بين العمال فيما بينهم أو المسؤولين مع بعضهم في الاتصال الأفقي ،و مع ذلك فإن النتائج المتوصل إليها تدل على وجود خلل نوعا ما في عملية التواصل و الإتصال النازل مما يجعل التعليمات لا تصلهم في الوقت المناسب ،و هو ما سيتوجب البحث عن المعيق الذي يؤفر وصول المعلومات للموظفين و معالجة و قد يدل كل هذا و ذلك على إحتكار في إيصال المعلومات لكل الموظفين وحصرها في فئة معين لأسباب مجهولة.

جدول رقم (03): يمثل تقبل العمال للتعليمات التنظيمية في المؤسسة حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
تقبل العمال للتعليمات التنظيمية في المؤسسة	دائما	17	68,0%	3	60,0%	20
	أحيانا	8	32,0%	1	20,0%	9
	نادرا	0	0,0%	1	20,0%	1
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلبية الإناث أجبن أن التعليمات تصلهن دائما من طرف الإدارة في الوقت المناسب و ذلك بنسبة 80 % بينما 20 % منهن أجبن بأنه نادرا ما تصلهن التعليمات الإدارية.

أما فيما يخص الذكور فقد كانت أغلب إجاباتهم أن التعليمات تصلهم دائما و ذلك بنسبة 64 % أما 32 % منهم فإن التعليمات تصلهم أحيانا بينما من أجابوا بنادرا منهم بنسبة 4 % كأخفض نسبة.

نستنتج من خلال النتائج أن أغلبية الموظفين تصلهم التعليمات من طرف الإدارة في الوقت المناسب إلا أنها لم تكن الأغلبية المطلقة فقد تلتها بنسبة من الإجابات بأحيانا و نادرا و بإعتبار أن

وصول التعليمات من المسؤولين إلى الموظفين هو إتصال حتى و إن كان غير مباشر و غير لفظي إلا أنه يدل بذلك على وجود علاقة و اتفاق متبادل و انسجام و اشتراك بين المسؤولين و الموظفين في الإتصال النازل أو بين العمال و المسؤولين في الإتصال الصاعد أو حتى بين العمال فيما بينهم أو المسؤولين مع بعضهم في الإتصال الأفقي ،و مع ذلك فإن النتائج المتوصل إليها تدل على وجود خلل نوعا ما في عملية التواصل و الإتصال النازل مما يجعل التعليمات لا تصلهم في الوقت المناسب ،و هو ما سيتوجب البحث عن المعيق الذي يؤفر وصول المعلومات للموظفين و معالجة و قد يدل كل هذا و ذلك على إحتكار في إيصال المعلومات لكل الموظفين و حصرها في فئة معين لأسباب مجهولة.

جدول رقم (04): يمثل تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات على العمال على أساس:.. حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات على العمال على أساس:	حسب الكفاءة والخبرة	9	36,0%	3	60,0%	12
	الرتبة والمكانة	16	64,0%	2	40,0%	18
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

يتبين لنا من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن الأساس الذي يتم من خلاله تحديد المهام أو المسؤوليات حسب ما إرتأ إليع غالبية الذكور و بنسبة 64 % فإن الرتبة و المكانة

هي المعيار الأساسي بينما غالبية الإناث و بنسبة 60 % منهن كانت إجابتهن مخالفة لسابقتها حيث أن الكفاءة و الخبرة هي الأساس .

في حين يرى 36 % من الذكور أن الكفاءة و الخبرة يتم على أساسها تحديد المهام أما الإناث و بنسبة 40 % ممن أجبن المترتبة و المكانة.

من خلال النتائج الشائعة نستنتج أن توزيع المهام حسب تصريح أغلبية الذكور فإنه يعود إلى الرتبة و المكانة أما أغلبية الإناث فإنهن أجبن أن المهام توزع حسب الكفاءة و الخبرة و هو ما يشكل تناقض في النتائج قد نفسر ذلك باعتلاء نسبة الموظفين ذوي الخبرة في المؤسسة (حسب النتائج المتوصل إليها في الجدول 4) بإعتلاء نسبة الموظفين الذين لهم 16 سنة فما فوق أقدمية في العمل و بذلك تحرص المؤسسة على الإحتكاك بهم أكثر من الموظفين الأخرين و مع ذلك فإن الكفة تميل أكثر إلى الرتبة و المكانة لإجتيازها على نسبة أكبر هو يعود ذلك إلى محاولة إعطاء كل موظف مهامه حسب رتبته ل.....أكثر فأكثر و إكتسابه خبرة مع الوقت .

و مع ذلك فإن هناك تفسير أخر مفاده أن المهام يتم توزيعها على حسب أهميتها و تأثير نتائجها على المؤسسة فإذا كانت مهام ثانوية تخص العمل الداخلي للمؤسسة فإنه يتطلب ذلك توزيعها على حسب الرتبة و المكانة أما إذا كانت تخص مهام خارج المؤسسة و كانت المسؤولية صعبة المنال فإن المسؤولين بدورهم يستعينون بالموظفين ذوي كفاءة و خبر أي حسب ما تخدم مصلح المؤسسة يتم توزيع المهام.

جدول رقم (05) : يمثل رأي العمال في التنظيم الذي تطبقه المؤسسة حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
رأي العمال في التنظيم الذي تطبقه المؤسسة	جيد	4	16,0%	0	0,0%	4
	مقبول	18	72,0%	4	80,0%	22
	ضعيف	2	8,0%	0	0,0%	2
	سيء	1	4,0%	1	20,0%	2
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 08 فإن إجابات الإناث انحصرت بين التنظيم الإداري المطبق في المؤسسة مقبول و سيء حيث أن غالبيتهن المطلقة و بنسبة 80 % أجبن بتقبلهن للتنظيم بينما 20 % فقد ارتأينا أنه سيء .

في حين يرى 72 % من الذكور إن التنظيم المطبق في المؤسسة مقبول و نسبة 16 % أجابو بأنه جيد في حين أن نسبة 8 % منهم من رأوا أن التنظيم هذا ضعيف و ليكون سيء بنسبة 4 % لدى بعض الذكور .

نستنتج أن التنظيم المطبق بمؤسسة نافطال مقبول على العموم خاصة و أن أكبر نسبة للإناث و هو ما يدل على اريحيتهن حتى و إن كانت نسبته حيث أن هناك نسبة من الموظفين يرون أن التنظيم جيد قد يعود ذلك إلى سهي المؤسسة إلى العمل على تهيئة ظروف عمل ملائمة ،و بإعتبار أن الرجال يمتلكون قدرة تحمل على النساء فإنه من الطبيعي أن تكون هناك فروقات في الجهد بين الجنسين لذا فإن تصريحات الإناث كانت ما بين المقبول و السيء أما تصريحات الذكور فقد

كانت بين جيد و مقبول لا سيء و مع ذلك فإن التنظيم المطبق في المؤسسة له قبول من طرف الموظفين.

جدول رقم (06) : يمثل تقييم العمال للحجم الساعي لعملهم حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
تقييم العمال للحجم الساعي لعملهم .	مناسب	19	76,0%	4	80,0%	23
	غير مناسب	6	24,0%	1	20,0%	7
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن الحجم الساعي للعمل مناسب و ذلك باعتلاء نسبة الإناث 80 % من الإجابة تليها نسبة 76 % للذكور أما من يرون أن الحجم الساعي غير مناسب فقد كانت نسبة 24 % للذكور و بنسبة 20 % للإناث كأخفض نسبة .

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلبية الإناث راضين بالحجم الساعي للعمل و كذا الذكور و هو ما يدل على رضاهم بنظام المؤسسة خاصة و أن للجنس الأنثوي ارتباطات أكثر من الذكور من أسرة و انشغالات شخصية إلا أن هناك نسبة ممن يرون أن الحجم الساعي غير مناسب قد يعود ذلك إلى وجود وظيفة أخرى تساعدهم على إتمام قضاء حاجياتهم اليومية و قضاء مسؤولياتهم اتجاه أسرهم مما يعرقلهم التوقيت الذي يعملون فيه بالمؤسسة.

جدول رقم (07) : يمثل مواجهة المشاكل أثناء أداء العمل حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
مواجهة المشاكل أثناء أداء العمل	نعم	11	44,0%	1	20,0%	
	لا	14	56,0%	4	80,0%	18
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم أن نسبة 80 % من الإناث تمثل أعلى نسبة للواتي لا يلغين مشاكل أثناء أدائهن لعملهن تليها نسبة 56 % للذكور الذين صرحوا بنفس الإجابة و ذلك بتكرار 11 لتنخفض النسبة بعدها إلى 44 % من نفس الجنس الذين أجابوا بأنهم يواجهون مشاكل أثناء أداء أعمالهم تقابلها 20 % من الإناث يوافقهن الرأي .

و على هذا الأساس يمكن أن نستنتج أن أغلب الموظفين لا يواجهون مشاكل أثناء أدائهم لأعمالهم في المؤسسة خاصة الإناث و هو ما يدل على الأريحية في الأداء و توفر المواد اللازمة لأجل قيامهم بمهماتهم و كذا هنا معظم الموظفين على مناصبهم ،أما بالنسبة للعمال الذين يواجهون مشاكل ضمن الطبيعي أن يكون ذلك نظرا للظروف التي يتم فيها توزيع المهام على العمال مما يجعل العامل يقارن نفسه بعامل أخر أو لعدم توفر الإمكانيات الملائمة و اللازمة لأجل مواصلة و يسر العمل.

جدول رقم (08) : يمثل كيف يتم توزيع المهام على العاملين حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
توزيع المهام على العاملين	وفق إطار علمي محدد	10	40,0%	3	60,0%	13
	حسب الخبرة	10	40,0%	2	40,0%	12
	أخرى	5	20,0%	0	0,0%	5
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن نسبة 60 % كأعلى نسبة من الإناث صرحن أن الإطار العلمي هو الأساس الذي يتم من خلاله توزيع المهام على العاملين تقابلها نسبة 40 % للذكور الذين لهم نفس تصريح الإناث السابقة إضافة ذلك فإن نسبة 40 % من المبحوثين الذين أجابوا أن المهام توزع على حسب الخبرة لتكون بذلك بنسبة 20 % كأخفض نسبة من الذكور من يرون أن هناك معايير أخرى معتمدة من قبل المسؤولين في توزيع المهام ليكون بذلك تصريح الإناث بدون تمثيل نسبي.

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن هناك تقارب في النسب بين من صرحوا أن توزيع المهام على العاملين يكون وفق إطار علمي محدد و كذا حسب الخبرة قد يعود ذلك إلى طبيعة المهام المقدمة للموظفين منها ما يحتاج إلى تدخل ذوي الخبرة و الكفاءة في المؤسسة لأدائها و منها ما يمكن تعويضه إلى الإطارات العلمية المحددة .

قد تكون نتائج هذا التوزيع إيجابية على المؤسسة إلا أنها تعود بالسلب على العاملين و أدائهم فلو كان كل الموظفين في مكانهم المناسب فإنه لابد من توزيع المهام عليهم وفق إطار علمي حتى يتمرنون و يتماشون مع العمل ليكتسبوا خبرات من خلال ممارستهم لعملهم .

جدول رقم (09) : يمثل منصب عملك يتوافق مع ....: حسب متغير ا الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
يمثل منصب عملك يتوافق مع :	مؤهلاتك العلمية	10	40,0%	1	20,0%	11
	مؤهلاتك المهنية	7	28,0%	0	0,0%	7
	معا	8	32,0%	4	80,0%	12
المجموع		25	1	5	1	30

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن نسبة 80 % هي أعلى نسبة للإناث أجبن أن منصبهن يتوافق مع مؤهلاتهن العلمية و المهنية معا حيث أن 40 %من الذكور صرحوا أن مؤهلاتهم العلمية فقط تتوافق مع مناصبهم تقابلها نسبة 20 % كأخفض نسبة للإناث اللواتي أجبن نفس الإجابة بينما 28 % من الذكور من صرحوا أن المؤهل المعني يتوافق مع منهجهم .

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب الإناث يتم تنصيبهن وفق مؤهلاتهن العلمية و المهنية إلى جانب نسبة من الذكور مما يجعل الموظف أكثر تحكما بالمنصب و هو أيضا ما يسهل عليه أداء مهامه في مجال عمله خاصة و إن كان كل فرد يشغل الوظيفة التي تتوافق مع مؤهلاته فإن ذلك سيرجع إيجابا على ربحية و إنتاجية و سيرورة المؤسسة من جانب إضافة إلى أريحية العامل في أداء عمله أما بالنسبة لمن صرحوا أن مناصب عملهم تتوافق مع مؤهلاتهم العلمية فإنه حسب ما جاء في

الجدول 03 جل الموظفين لهم دراسات عليا مما يفسر لنا أن لكل الموظفين مؤهلات تسمح لهم بإفادة المؤسسة و المساهمة في نجاحها.

جدول رقم (10) : يمثل اعتقاد العمال بأن المراقبة المستمرة لها أثر كبير في تحسين أداء العمل بمؤسسة نفطال حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
اعتقاد العمال بأن المراقبة المستمرة لها أثر كبير في تحسين أداء العمل بمؤسسة نفطا ل	مناسب	21	84,0%	5	100,0%	26
	غير مناسب	4	16,0%	0	0,0%	4
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن كل الإناث يعتمدن أن المراقبة المستمرة لها أثر كبير في تحسين أداء العمل بالمؤسسة و هي مناسبة و ذلك من خلال تصريحهن بنسبة 100 % و تليها نسبة الذكور ب 84 % ممن يوفقنهم الرأي لتنخفض النسبة إلى 16 % و التي تمثل 4 تكرار للذكور أجابوا بأنه غير مناسب .

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا أن جل الموظفين يعتمدون أن المراقبة المستمرة لها أثر كبير في تحسين أداء العمل بمؤسسة نافطال حيث أن مراقبة العمال و زيارتهم في العمل تجعل من العمال يحتكون أكثر مع المسؤولين و بناء علاقات جيدة فيما بينهم و كذا تحفزهم لمضاعفة جهودهم وإتمام المهام على أكمل وجده و في الوقت المناسب ،و هو ما يعوج بالإيجاب على أداء العاملين من جهة و نجاح المؤسسة و بلوغ أهدافها من جهة أخرى.

و هذا يدل على انضباط العمال و حبهم لإتمام عملهم على أكمل وجه.

جدول رقم (11) : يمثل علاقة العمال مع المسؤولين المباشرين لهم حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
علاقة العمال مع المسؤولين المباشرين لهم .	جيدة	11	44,0%	3	60,0%	14
	حسنة	12	48,0%	2	40,0%	14
	سيئة	2	8,0%	0	0,0%	2
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

تبين لنا نتائج الجدول أن نسبة 60 % من الإناث يرين أن علاقتهن مع المسؤولين المباشرين لهن جيدة تليها نسبة 48 % من الذكور أجابوا بأن العلاقة حسنة لتنخفض بذلك النسبة إلى 8 % من الذكور أيضا ممن لهم علاقة سيئة حسب تصريحهم .

يعود تفسير النتائج السابقة التي مفادها أن أغلب الإناث لهم علاقتهم جيدة مع المسؤولين المباشرين كون أن الجنس الأنثوي يتميز بالليونة و الطيبة مما يجعلهن يتماشين مع البقية حفاظا منهن على منصبهن في المؤسسة إضافة إلى ذلك فإن هناك نسبة من الموظفين الذكور لهم علاقة حسنة قد يعود ذلك إلى حسن معاملة المسؤولين مع العمال ،و كذا مثابرة و نشاط الموظفين في العمل غلا أن نسبة الموظفين الذين لهم علاقة سيئة مع المسؤولين و التي كانت للذكور فقد يفسر ذلك كون أنهم من فئة الشباب الذين ليس لهم أقدمية في العمل مما يجعل بعضهم لم يستطيع التوافق مع المسؤول.

جدول رقم (12) : يمثل الاستفادة من ترقية حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
هل استفدت من ترقية مقابل أدائك المهني؟	نعم	11	44,0%	4	80,0%	15
	لا	14	56,0%	1	20,0%	15
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن 56.7 % استفادوا من ترقية مقابل أدائهم المهني منهم 80 % كأعلى نسبة للإناث و 44 % للذكور أما نسبة الأفراد الذين لم يستفيدوا من ترقية فهم بنسبة 43.3 % منهم 56 % من الذكور و 20% كأخفض نسبة للإناث .

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن أغلب المبحوثين استفادوا من ترقية مقابل أدائهم المهني ،حيث أن أغلبيتهم من الإناث بنسبة كبيرة إلا أن أغلب الذكور لا يستفيدوا من ترقية قد يدل ذلك على أنهم متعاقدين و فترة عملهم تنتمي بمدة نهاية العقد و هو ما لا يسمح لهم بالترقية حتى و إن كان عملهم جيد في المؤسسة.

جدول رقم (13) : إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس	مستوى علمي	7	53,8%	3	75,0%	10
	خبرة	5	38,5%	1	25,0%	6
	مسابقة	1	7,7%	0	0,0%	1
المجموع		13	100,0%	4	100,0%	17

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن الموظفين الذين استفادوا من ترقية أدائهم المهني على أساس المستوى العلمي بنسبة 75 % كأعلى نسبة للإناث تليها نسبة 53.8 % للذكور ،أما من كانت ترقيتهم على أساس الخبرة فهي بنسبة 35.36 % من المبحوثين و بالنسبة لمن كانت ترقيتهم على أساس مسابقة فهي بتكرار 1 للذكور و بنسبة 7.7 % أما الإناث فهي من دون تمثيل نسبي .

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن معظم الموظفون يتم ترقيتهم مقابل أدائهم المهني على أساس المستوى التعليمي حيث أنه من خلال ملاحظناه في الجدول رقم 03 لمتغير المؤهل العلمي بارتفاع نسبة المتحصلين على الدراسات العليا ،فإن أغلب الموظفين يسعون إلى الحصول على ترقية في المؤسسة و مع ذلك فإن هناك نسبة ممن تمت ترقيتهم على أساس الخبرة قد يعود السبب إلى نشاطهم طول مدة عملهم بالمؤسسة مما سمح لهم بالترقية.

جدول رقم (14): يمثل قيام العمال بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
قيام العمال بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير	دائما	23	92,0%	4	80,0%	27
	أحيانا	2	8,0%	1	20,0%	3
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين يقومون بالأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير دائما، و ذلك بنسبة 90 % حيث قدرت نسبة تصريحات الذكور منها 92 % لأعلى نسبة في الجدول تليها نسبة 80 % من الإناث لتخفيض النسبة إلى 20 % من الإناث من صرحوا أحيانا و نسبة 8% للذكور أيضا من صرحوا أحيانا كأدنى نسبة .

نستنتج من خلال النتائج السابقة كان أغلب الموظفين يقومون بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخيرهم يعود ذلك إلى انضباط الموظفين و نشاطهم بالمؤسسة و اريحيتهم في العمل ،و كذا الإحساس بالمسؤولية مما يجعلهم لا يتأخرون في تأدية أعمالهم و هو ما يعود بالإيجاب على ربحية و مردوديته و كذا على استمرارية المؤسسة أو إلى صرامة القرارات من طرف المسؤولين مما يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم من أعمال في وقتها المحدد مع مراعاة للبرنامج الموضوع من قبل المؤسسة من توقيت أو أداء المهام .

جدول رقم (15): يمثل ارتفاع مستوى الأداء يوما بعد يوم في المؤسسة حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
ارتفاع مستوى الأداء يوما بعد يوم في المؤسسة	نعم	17	68,0%	3	60,0%	20
	لا	8	32,0%	2	40,0%	10
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

يبين الجدول أعلاه أن 68 % هي أعلى نسبة تمثل الذكور الذين صرحوا أن مستوى أدائهم يزيد يوما بعد يوم في المؤسسة تليها نسبة 60 %من الإناث اللواتي أجبن بنفس الإجابة لتنخفض بعدها إلى 40 % ممن صرحن أن مستوى أدائهن لا يرتفع بالإضافة إلى نسبة 20 % من الذكور كأخفض نسبة أجابوا كذلك أن مستواهم في المؤسسة لا يرتفع.

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم 12 نستنتج أن مستوى الأداء لدى العاملين بمؤسسة نفطال يرتفع يوما بعد يوم لكلا الجنسين و هو ما يدل على حماس الموظفين و رغبتهم في أداء عملهم و كذا إلى توفير الإمكانيات الفردية و خبراتهم في العمل باعتبار أن نسبة من الموظفين لهم أقديمة في العمل (حسب نتائج الجدول رقم (04) مما يجعلهم متمرنين ،و لهم قدرة على الإحاطة بالمعلومات الكافية عن طبيعة الوظيفة المكلفين بها .

جدول رقم (16) : استفدت من تكوين ما منذ التحاقك بهذه المؤسسة: حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
استفدت من تكوين ما منذ التحاقك بهذه المؤسسة:	نعم	20	80,0%	3	60,0%	23
	لا	5	20,0%	2	40,0%	7
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80 % هي أعلى نسبة للذكور الذين استفادوا من تكوين منذ التحاقهم بالمؤسسة إضافة إلى ذلك فإن 60% من الإناث من أجبن نفس الإجابة تقابلها 40 % ممن لم يستفدن من تكوين و مع ذلك فإن 20 % كأخفض نسبة للذكور الذين صرحوا هم الأخرون أنهم لم يستفيدون من تكوين منذ التحاقهم بالمؤسسة.

نستنتج من خلال النتائج أن أغلب الموظفين استفادوا من تكوين منذ التحاقهم بالمؤسسة ، وذلك لكلا الجنسين و هو ما يدل على حرص المؤسسة على تحسين أداء موظفيها و اكتسابهم خبرات تجعلهم يقدمون الأفضل للمؤسسة خاصة للموظفين الذين لهم مستوى ثانوي لأجل إعطائهم المعلومات اللازمة منها ما يتعلق بالوقاية و الأمن ،و كذا السلامة والبيئة خاصة و أن المؤسسة تعتمد على البترول و مشتقاته فلابد من تكوين العمال حول كيفية نقل هذه المواد و الحفاظ عليها و غيرها من الإجراءات التي لابد من التعرف عليها لمواجهة المواقف.

جدول رقم (17) : يمثل حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
يمثل حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية	دائما	14	56,0%	1	20,0%	15
	أحيانا	10	40,0%	4	80,0%	14
	نادرا	1	4,0%	0	0,0%	1
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

يبين لنا الجدول أن نسبة 80 % كأعلى نسبة للإناث اللواتي يحرصن أحيانا على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية تليها نسبة 50 % من المبحوثين الذين صرحوا بأحيانا لتنخفض النسبة بذلك فالإجابة بنادرا و ذلك بتكرار واحد بنسبة 4 % من الذكور أما الإناث فقد كانت دون تمثيل نسبي .

من خلال نتائج الجدول السابق نستنتج أن الموظفين بمؤسسة نافطال يحرصون على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية و يعود ذلك إلى مؤهلاتهم العلمية سواء للإناث أو الذكور مما يكسهم ثقافة التعاون و العمل على القيام بالمؤسسة و بلوغ أهدافها ،إضافة إلى مؤهل الأقدمية الذي يجعل من الموظف يحس بأن المؤسسة هي العائلة الثانية له و هي لجميع العمال ليست

لمسؤول معين كل فرد داخلها مسؤول عن وظيفته فإذا قامت و ارتقت و نجحت المؤسسة فإن ذلك يعود بالنفع لهم قبل كل شيء و العكس صحيح.

جدول رقم (18) : يمثل حرص المؤسسة على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية حسب متغير الجنس

الإجابات / المتغير		الجنس				المجموع
		ذكر		أنثى		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
حرص المؤسسة على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية .	دائما	18	72,0%	2	40,0%	20
	أحيانا	6	24,0%	3	60,0%	9
	نادرا	1	4,0%	0	0,0%	1
المجموع		25	100,0%	5	100,0%	30

من خلال النسب الموضحة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 72 % أعلى نسبة تمثل الذكور الذين أجابوا أن المؤسسة تحرص دائما على توفير المواد و الإمكانيات اللازمة لإستمرار العملية الإنتاجية ،بينما نجد 60 % من الإناث من صرحن بأحيانا لتكون بذلك نسبة 4 % أخفض نسبة للذكور ممن أجابوا بنادرا.

نستنتج مما سبق أن هناك نسبة مرتفعة نوعا ما ممن أجابوا أن المؤسسة تحرص على توفير المواد و الإمكانيات اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية بشكل دائم إلا أن النسبة لم تمثل الأغلبية الساحقة فهناك من أجابوا بأحيانا و حتى نادرا قد يعود ذلك إلى نوعية المواد المطلوبة و الإمكانيات التي لابد من توفرها لأجل الاستمرارية و التي يمكن أن تكون صعبة المنال خاصة و أن مؤسسة

نافطال المادة الأساسية و الرئيسية هي البترول و مشتقاته .و قد يكون النسب إهمال أو اللامبالاة من قبل المسؤولين و عدم إعطائها أهمية بالغة و اعتبار تلك المواد و الإمكانيات طلبات ثانوية حرصا منهم فقط على تلبية الحاجيات الرئيسية.

جدول رقم (19): يمثل المكلف بالعملية التنظيمية في مؤسسة نفطال حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
المكلف بالعملية التنظيمية في مؤسسة نفطال	المدير	5	55,6%	6	60,0%	6	45,5%	17
	رئيس المصلحة	4	44,4%	4	40,0%	5	45,5%	13
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- تشير الإحصائيات في الجدول أعلاه من المكلف بالعملية التنظيمية في مؤسسة نفطال حسب متغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن إجابات المبحوثين تمثلت في 56% من إجمالي النسب لكل الفئات، الذين أجابو أن المكلف بالعملية التنظيمية هو المدير ، و نجد الفئة من (5 إلى 8) سنوات أقدمية في العمل ترى أن رئيس المصلحة هو المخول بالتنظيم في المؤسسة ، و الفئة من (10 إلى 16) ايضا أجابت بأن رئيس المصلحة هو المكلف بالعملية التنظيمية بنسبة 40% ، و أجابت 45% من الفئة من (16 فما فوق) برئيس المصلحة أيضا.

- يتبين لنا أن المكلف باعملية التنظيمية في مؤسسة نفطال هو المدير ، و هذا حسب اجابات المبحوثين ، وهذا إن دل فيدل أن المدير على علاقة مباشرة مع الموظفين وهو الذي ينظم سير الأعمال داخل المؤسسة في حين ربما يوكل بعض الصلاحيات إلى رئيس المصلحة في

بعض الأحيان ، و هذا أيضا يظهر لنا من خلال التحليل الكمي الذي يبين أن نسبة 43% من المبحوثين أجابو برئيس المصلحة ، وهذا يدل على أنه هو أيضا مكلف بالعملية التنظيمية مع العمال، و هذا يدل على وجود تناسق و تفاهم بين المدير و رئيس المصلحة، حتى يكونان كلاهما مكلفين بالعملية التنظيمية داخل المؤسسة .

جدول رقم(20): يمثل وصول التعليمات من طرف الإدارة في الوقت المناسب للعمال حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
وصول التعليمات من طرف الإدارة في الوقت المناسب للعمال .	دائما	8	88,9%	6	40,0%	6	54,5%	20
	أحيانا	1	11,1%	4	40,0%	4	36,4%	9
	نادرا	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	1
المجموع		9	100,0%	10	80,0%	11	100,0%	30

– تشير الإحصاءات في الجدول أعلاه فيما يتعلق بتلقي العمال لتعليمات الإدارة في الوقت المناسب حسب متغير الأقدمية في العمل إلى مايلي:

الأغلبية الساحقة من الذين تتراوح خبرتهم من (5إلى 8) سنوات في العمل، و المقدرة ب 88.9 % يرى بأن التعليمات تصل دائما في الوقت المناسب و يرى 11.1% منهم أنها أحيانا ما تصل في الوقت المناسب، في حين انعدمت عند الذين قالو بأنها نادرا ما تصل في الوقت المناسب،.

أما بالنسبة لفئة من (10 إلى 16) أقدمية في العمل فإن 60% منهم يرون بأنها تصل نادرا إلى العمال.

فيما يتعلق بفئة (16 فما فوق) فإن النسبة تقل نوعا ما حول أن المعلومات دائما ما تصل في الوقت، حيث وصلت النسبة إلى 54.5% ، و اللافت للانتباه هنا، أن هناك نسبة من هؤلاء ترى بأن المعلومات نادرا ما تصل في الوقت المناسب حيث بلغت نسبة تمثيل هذا الخيار 9.1% .

- نستنتج من التحليل الكمي بأنه يوضح أن التعليمات تصل إلى العمال في وقتها دائما بنسبة 66.7% من النسبة الإجمالية لكل الفئات ، أما الباقي أحيانا ، وهذا إن دل فإنه يدل على أهمية التعليمات الموكلة إلى العمال و ضرورة القيام بها في وقتها دون تأخير ، فالتعليمات إذا لم تكن مهمة فيمكن ايصالها في وقت لاحق، لكن أهميتها تضفي عليها طابع السرعة في ايصالها و حتى السرعة في القيام بها، وهذا يتضح لنا جليا من خلال اجابات المبحوثين التي كانت بدائما تصلهم التعليمات في الوقت المناسب ، إلا فئة قليلة من قالو أنها لا تصل في وقتها التعليمات الإدارية وهذا قد يكون راجع إلى خلل في العمال ربما و ليس الإدارة.

جدول رقم (21): يمثل تقبل العمال للتعليمات التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
تقبل العمال للتعليمات التنظيمية .	دائما	8	88,9%	7	70,0%	5	45,5%	20
	أحيانا	1	11,1%	3	30,0%	5	45,5%	9
	نادرا	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	1
المجموع		9	100,0%	0	100,0%	11	100,0%	30

- تشير الإحصاءات أن أغلب مفردات العينة التي تنتمي للأقدمية في العمل من (5 إلى 8 سنوات) بنسبة 88.9%، حيث سجلنا 8 مفردات من هذه الفئة التي تتقبل العمل بدون رفض أو مشاكل ، تلتها مباشرة العينة البحثية التي تنتمي إلى الفئة (10 إلى 16) بنسبة 70%، لنسجل أيضا للفئة (16 فما فوق) بنسبة 45.5%.

- يوضح لنا التحليل الكمي أن النسبة 88.9% من المبحوثين و هي تعتبر أعلى نسبة أكدو من خلال اجاباتهم أن تقبل العمال للتعليمات التنظيمية بنسبة كبيرة و دائما، هذا يعني أن العمال في مؤسسة نفطال يتقيدون بأعمالهم ويتقبلون التعليمات الموكلة إليهم ، دون مناقشة لأن كل عامل قبل مزاولته لوظيفته يمضي على عقد يكون قائم بينه وبين المؤسسة، يحتوي على مجموعة من الأنشطة المطلوبة منه.

جدول رقم (22) : يمثل كيف يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات على العمال حسب متغير الأقدمية في العمل .

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
كيف يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات على العمال .	حسب الكفاءة والخبرة	3	33,3%	4	40,0%	5	45,5%	12
	الرتبة والمكانة	6	66,7%	6	60,0%	6	54,5%	18
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- تشير الإحصائيات أن الفئة من (5إلى 8) سنوات الأقدمية في العمل أنها بلغت نسبتها 66.7% التي ترى أن تحديد و توزيع المهام و المسؤوليات يتم حسب الرتبة و المكانة ، أما الفئة من (10 إلى 16) سنة ، ترى أيضا أن الرتبة و المكانة هي أساس تحديد و توزيع المهام بنسبة 60%، لنسجل في الأخير 54.5% للفئة من (16 فما فوق) حسب الرتبة و المكانة أيضا في توزيع المسؤوليات .

يتضح لنا من خلال التحليل الكمي أن أغلبية المبحوثين يرون أن الرتبة و المكانة هي أساس تحديد و توزيع المهام و المسؤوليات ، و ليس حسب الكفاءة و الخبرة ، و ما يمتلك الواحد منهم من تخصص و مهارات و قدرات معي مراعاة المساواة و العدالة، و من هنا يتبين لنا المبحوثين على قناعة تامة بأن الرتبة و المكانة هي التي تحدد توزيع المهام في مؤسسة نفطال و يرون ذلك بوضوح لأنهم عنصر مشارك داخل المؤسسة.

جدول رقم (23): يمثل رأي العمال في التنظيم الذي تطبقه المؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
رأي العمال في التنظيم الذي تطبقه المؤسسة.	جيد	0	0,0%	2	20,0%	2	18,2%	4
	مقبول	9	100,0%	6	60,0%	7	63,6%	22
	ضعيف	0	0,0%	1	10,0%	1	9,1%	2
	سيء	0	0,0%	1	10,0%	1	9,1%	2
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

يمكننا من خلال قراءة الجدول أن نلحظ أن أغلبية المبحوثين يجدون أن التنظيم الذي تطبقه المؤسسة مقبول والمقدر نسبته ب 100% من الذين تتراوح خبرتهم في العمل من (5 إلى 8) سنوات في حين كانت بدون تمثيل بياني بالنسبة لسيء و ضعيف و جيد ، لتليها الفئة التي تتراوح خبرتها من (16 فما فوق) بنسبة 63.6% ايضا بدرجة مقبول ، أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من (10 لى 16) كانت نسبتها 60% ، الذين اعتبرو أن التنظيم الذي تتبعه المؤسسة مقبول ، في حين فئة قليلة من تجد أن نظام المؤسسة سيء وتمثلت نسبتها ب 10% .

- نرى من خلال التحليل الكمي أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بمقبول ، أي أن التنظيم الذي تطبقه المؤسسة مقبول و ذلك راجع ألأى الراحة النفسية و العقلية في مداومة العمل في المؤسسة و عدم وجود الضغطات و الضييق من طرف المسؤولين و التنظيم الذي يتبعونه ، و نجد أن العمال مقتنعين بأن كل ما يأتي تحت عنوان التنظيم هو واجب لا بد من التزامه و تطبيقه لأنه يزيد

من ارتفاع مستوى الأداء عند العمال ، والتنظيم الجيد في المؤسسات يعني قوة ومكانة المؤسسة ، ويؤدي بها إلى الازدهار و الرقي ، في مقابل هذا نجد 10% عند الفئة (10 إلى 16) من يجدون أن التنظيم الذي تتبعه مؤسستهم سيء و ايضا نسبة 9.1% و هذا يشير إلى أن هناك نسبة قليلة من المبحوثين تريد تغيير التنظيم المتبع في مؤسسة نفطال ، لتجد راحتها عليه.

جدول رقم (24): يمثل تقييم العمال للحجم الساعي لعملهم حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
تقييم العمال للحجم الساعي لعملهم .	مناسب	8	88,9%	7	70,0%	8	72,7%	23
	غير مناسب	1	11,1%	3	30,0%	3	27,3%	7
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- نرى من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين من الفئة (5 إلى 8) سنوات أقدمية في العمل يجدون أنالحجم الساعي لعملهم هو مناسب وقدرة نسبتهم ب 88.9% ، و نجد نسبة 72.7% من الفئة (16 فما فوق) أيضا يرون أن الحجم الساعي لعملهم مناسب و في محله ، لتليها مباشرة في الأخير الفئة التي تتراوح أقدميتها في العمل من (10 غلى 16) سنة بنسبة تمثلت ب 70% في حين نجد فئة قليلة تمثلت نسبتها في 30% تجد ان الحجم الساعي للعمل غير مناسب وكثير .

- يتبين من خلال التحليل الكمي للمعطيات السابقة أن أغلبية المبحوثين لا يجدون مشاكل مع الوقت المحدد للعمل بمؤسسة نفطال و يجدونه مناسب ، و هذا يدل على رضاهم، و هذه النسبة المرتفعة تشير إلى وجود استجابةوتفاهم و علاقة ودية داخل المؤسسة وأنه لا يوجد أي مشاكل

حيال الوقت لأنهم على وعي تام بأن الوقت هو أساس إزدهار المؤسسات و مواكبتها للتقدم ، فإذا ضيعوه فستضيع أهداف مؤسستهم و أهدافهم و جهودهم سدا ، إلا أننا نجد نسبة قليلة من المبحوثين الذين يواجهون مشاكل مع الحجم الساعي للعمل ، و هذه الفئة ممكن أنها متعاقدة و راتبهم قليل لا يناسب ساعات عملهم و هنا يجب مراعات رأيهم و أخذه بعين الإعتبار حتى لا تكون هناك أنتهاكات في حق الموظفين و العمال .

جدول رقم (25) : يمثل مواجهة المشاكل أثناء أداء العمل حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
مواجهة المشاكل أثناء أداء العمل	نعم	5	55,6%	2	20,0%	5	45,5%	12
	لا	4	44,4%	8	80,0%	6	54,5%	18
المجموع		9	100,0%	8	100,0%	11	100,0%	30

- تشير المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه رأي المبحوثين في مواجهتهم للمشاكل أثناء أدائهم لعملهم ، حيث نجد نسبة 80% كانت إجاباتهم ب لا، و نجد نسبة 44.4% أجابو بنعم من فئة من (5 إلى 8) مقابل 55.6% االذين صرحو بإجابة (لا) من فئة من (5 إلى 8) أقدمية في العمل ، و نسبة 54.5% من فئة (16 فما فوق) أقدمية في العمل كانت إجاباتهم أيضا ب (لا).

- نرى من خلال التحليل الكمي أن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابت ب (لا) و هذا دليل على أنهم لا يواجهون أي مشاكل أثناء أدائهم لعملهم ، و هذه النسبة و نجدها في الفئة التي يتراوح سن أقدميتها في العمل ما بين (10 إلى 16) سنة و هي الفئة الاقرب للصواب لأنها عايشت أوضاع المؤسسة جيدا ، و تأقلمت معها ، و نجد سن أقدميتها دليل واضح على عدم مواجهتها لأي

مشاكل معقدة في العمل ، فيما نجد تساوي لرأي المبحوثين للفئة من (5 إلى 8) سنوات أقدمية في العمل فيما يخص إجاباتهم ب (لا) و (نعم) ، و هذا دليل على أن العمال الجدد يواجهون مشاكل نظرا لعدم تأقلمهم و إختلاف عقلياتهم ، و منهم من لا يواجهون مشاكل .

جدول رقم (26) : يمثل كيف يتم توزيع المهام على العاملين حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
كيف يتم توزيع المهام على العاملين.	وفق إطار علمي محدد	7	77,8%	4	40,0%	2	18,2%	13
	حسب الخبرة	2	22,2%	4	40,0%	6	54,5%	12
	أخرى	0	0,0%	2	20,0%	3	27,3%	5
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- يبين لنا الجدول أعلاه توزيع المهام على العاملين حسب متغير الأقدمية في العمل ، حيث تشير الإحصائيات بنسبة 77.8% من الفئة من (5 إلى 8) سنوات أقدمية في العمل ، أن التوزيع يكون وفق إطار علمي محدد ، و 22.2% تمثلت إجاباتهم ب : حسب الخبرة في حين نجدها بدون تمثيل بياني بانسبة لأخرى.

- أما عند الفئة من (16 فما فوق) نجد إجاباتهم تمثلت في 54.5% بحسب الخبرة ، و18.2% و فق إطار علمي محدد، و فيما يتعلق بإجاباتهم بأخرى فكانت النسبة 27.3% ، ونجد الفئة التي تتراوح أقدميتها في العمل من (10 إلى 16) كانت نفس النسبة 40% فيما يخص توزيع

المهام على العاملين حسب الخبرة و ، وفق إطار علمي محدد ، و سجلنا نسبة 20% فيما يخص اخرى .

- يمكن تفسير إرتفاع نسبة توزيع المهام على العاملين وفق إطار علمي محدد إلى عدة أسباب من بينها الشهادات الأكاديمية و العلمية المتحصل عليها الموظفين و التكوينات التي يقوم بها العمال أو موظفي المؤسسة ، فهذا يجعلهم السباقون في تولي المهام ، و قد يكون منصوصا في عقد العمل الموقع عليه من طرف العامل و الشركة أو المؤسسة و هناك من يرى أن الخبرة هي الأمر المهم في تولي المهام لأن العامل يكون قد اكتسب مهارات و خبرات طيلة السنوات الماضية في العمل، لأن هناك من له شهادة ، ولكن لا يمتلك الخبرة و الكفاءة ، أما بالنسبة لتوزيع المهام حسب أمور أخرى نجهلها فكانت النسبة قليلة و منعدمة في بعض الحالات و الفئات .

جدول رقم (27): يمثل منصب عملك يتوافق مع ...: حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
منصب عملك يتوافق مع ...:	مؤهلاتك العلمية	6	66,7%	2	20,0%	3	27,3%	11
	مؤهلاتك المهنية	2	22,2%	2	20,0%	3	27,3%	7
	معا	1	11,1%	6	60,0%	5	45,5%	12
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- تشير البيانات في الجدول توافق منصب عمل المبحوثين مع المؤهلات العلمية أو المهنية حسب متغير الأقدمية في العمل، سجلنا أكبر نسبة كانت عند فئة من(5 إلى8) سنوات قدرة

هذه النسبة ب66.7%، بأن منصب العمل يتوافق مع المؤهلات العلمية، في حين سجلنا 60% من فئة من (10 إلى 16) كانت إجابتهم بأن منصب العمل يتوافق (معا) .

ونجد تساوي النسب عند نفس الفئة بأنمنصب العمل يتوافق مع المؤهلات العلمية والمؤهلات المهنية بنسبة 20% لتليها فئة المبحوثين من (16 فما فوق) أن منصب عملهم تساوى أيضا بين المؤهلات العلمية والمهنية بنسبة 27.3%، وفي ما يتعلق بالإجابة بمعا فكانت بنسبة 45%.

- نلاحظ من خلال التحليل الكمي أن أغلب المبحوثين كانت إجابتهم بأن منصب العمل يتوافق مع المؤهلات العلمية والمهنية وهذا راجع إلى تحصلهم على مناصبهم وفق شهاداتهم الأكاديمية والعلمية المتحصلين عليها وكفاءاتهم وخبرتهم المهنية، وهذا راجع إلى ، ولا ننسى أن سن الأقدمية في العمل يلعب دورا كبيرا في تحديد المناصب و حتى الترقية التي يتحصلون عليها ، لأن هذا الأخير يبين لنا خبرة العامل خلال مسيرته المهنية و هل يستحق الحصول على منصب العمل وفق المؤهلات المهنية أم لا ،أما بالنسبة للمؤهلات العلمية فهنا يتحصل العامل على منصب عمله حسب مجال دراسته فإذا كان درس إدارة فإنه يوجه إليها وهكذا دواليه.

جدول رقم (28) : يمثل اعتقاد العمال بأن المراقبة المستمرة لها أثر كبير في تحسين أداء العمل بمؤسسة نفطال حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
اعتقاد العمال بأن المراقبة المستمرة لها أثر كبير في تحسين أداء العمل بمؤسسة نفطال	مناسب	8	88,9%	9	90,0%	9	81,8%	26
	غير مناسب	1	11,1%	1	10,0%	2	18,2%	4
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- تبين الإحصاءات أن المراقبة المستمرة لها أثر كبير في تحسين أداء العمل بمؤسسة نفطال حسب متغير الأقدمية في العمل ، لاحظنا أن نسبة 90% من المبحوثين يجدون أن المراقبة المستمرة مناسبة و مهمة و أيضا نسبة 88.9% من فئة من(5إلى 8) و 11.1% كانت إجاباتهم غير مناسب ، أما فيما يخص المبحوثين من فئة من (16فما فوق) فيرون أن المراقبة المستمرة مناسبة بنسبة 81.8% و اللافت للإنتباه هنا ان هناك نسبة قليلة ترى أن المراقبة المستمرة غير مناسبة حيث وصلت النسبة إلى18.2% و هذا واضح عند كل الفئات.

- لاحظنا من خلال التحليل الكمي أن جل المبحوثين يرون أن المراقبة المستمرة لها أثر كبير في تحسين أداء العمل بنسبة 86.7% لمجموع نسب كل الفئات الذين وافقوا على إجابة واحدة وهي مناسب ، وهذا يدل على رضاهم بالتنظيم و المراقبة و على وعيهم أيضا بأن الإنضباط

والمراقبة مهمة في المؤسسة ، أو بالأحرى في العمل ، لأنها تضبط عمل الموضفين و تجعلهم يحرصون على عدم الإخلال بنظام المؤسسة ، في حين سجلنا نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين يرون أن المراقبة المستمرة غير مناسبة وهذا راجع إلى رغبتهم في عدم الإنضباط ربما

- وهنا نخلص إلى أن واجب العامل أو الموظف احترام مواعيد العمل ووقت الحضور و الانصراف و الإخلاص في أدائه لعمله ، ولا يعمد إلى المرض المتعمد و غالبا ما نلاحظ أن العمال قد يتأخرون في الحضور للعمل وقد يبكرون في مغادرته ، فهنا يأتي دور الرقابة فب ضبط الموظف أو العامل ، و بالتالي تحسن من سلوكه و تزرع عنده ثقافة احترام الوقت و العمل على رفع مستوى الأداء عنده.

جدول رقم (29) : يمثل علاقة العمال مع المسؤولين المباشرين لهم حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
كيف ترى علاقتك مع المسؤولين المباشرين لك	جيدة	3	33,3%	6	60,0%	5	45,5%	14
	حسنة	5	55,6%	4	40,0%	5	45,5%	14
	سيئة	1	11,1%	0	0,0%	1	0,0%	2
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- نلاحظ من المعطيات أن الجدول يمثل علاقة المسؤولين المباشرين مع المبحوثين ، حسب متغير الأقدمية في العمل ، إذ أشارت نسبة 60% من فئة (من 10إلى 16) أن العلاقة هي علاقة جيدة و 40% من نفس الفئة ترى أن العلاقة حسنة ، في حين نجدها بدون تمثيل بياني فيما

يخص الإجابة بسيئة ، أما نسبة 55.6% من فئة (من 5إلى 8) يجدون علاقتهم مع مسؤوليهم حسنة و11.1% أجابو بسيئة

- ونجد تساوي النسب عند فئة المبحوثين من (16 فما فوق) على العلاقة بين المسؤولين و العمال بأنها جيدة وذلك بنسبة 45.5 % أما 9.1% كانت بسيئة.

- إن علاقة المسؤولين المباشرين مع العمال كانت تشير نسبتها ما بين جيدة و حسنة ، ومن هنا نستنتج بأن العلاقة داخل المؤسسة يجب أن تكتنفها الودية و التفاهم خاصة العلاقة بين المسؤولين و العاملين يجب أن تكون جيدة ، حتى لانجد حساسية بين العمال ، و على المسؤول أن يراقب العمل الذي يقوم به الموظف و يكافئه عليه ، و إذا أخطئ لا يجب الصراخ عليه و بهدلته ، وإنما مناقشة الموضوع حتى لا يخطئ ثانية .

- و على المسؤول هو أيضا أن يعامل موظفيه جيدا حتى يكسب ثقتهم .

جدول رقم (30) : يمثل الإستفادة من ترقية حسب متغير الأقدمية في العمل.

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
الإستفادة من ترقية	نعم	5	55,6%	5	50,0%	5	45,5%	15
	لا	4	44,4%	5	50,0%	6	54,5%	15
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- تشير الإحصائيات أن المبحوثين الذين إستفادو من ترقية مقابل أدائهم المهني تمثلت نسبتهم في 55.6% مقابل 44.4% الذين لم يستفيدو من ترقية و هذه النتائج كانت من فئة من (5إلى 8) سنوات أقدمية في العمل ، في حين نجد فئة من (16 فما فوق) كانت نسبتهم

54%منهم لم يستفيدوا أيضا من ترقية رغم قدمهم ، و 45% فقط من كان لهم الحظ في الترقية ، في حين أننا نجد تساوي النسب ب50% عند المبحوثين من (10 إلى 16) بين نعم و لا .

- نلاحظ أن كل المبحوثين من مختلف الفئات استفادو من ترقية مقابل ادائهم المهني و منهم من لم يستفيدو ، لكن الأمر اللافت للإهتمام أن المؤسسة منحت الترقية للعمال من مختلف الفئات و لم تخص الذين لهم سنوات طويلة في العل فقط و هذا أمر إيجابي يجعلها تحسن صورتها لدى جمهورها الداخلي و يقوي العلاقة بينهم

- مما يجعلنا نفهم أن الأقدمية في العمل ليست الوحيدة التي تمنح صاحبها الترقية ، و إنما العمل المتواصل و الناجح و المستمر هو الذي يمنح صاحبه الأولوية في الترقية.

جدول رقم (31) : إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس	مستوى علمي	6	100,0%	4	66,7%	0	60,0%	10
	خبرة	0	0,0%	2	33,3%	4	20,0%	6
	مسابقة	0	0,0%	0	0,0%	1	20,0%	1
المجموع		6	100,0%	6	100,0%	5	100,0%	17

- يوضح لنا الجدول أن المبحوثين الذين استفادو من ترقية كانت ترقيتهم على أساس المستوى العلمي بنسبة 100% في حين نجد على أساس الخبرة و المسابقة منعدمة في هذه الفئة من (5 إلى 8) سنوات لتليها نسبة 80% من المبحوثين الذين استفادو من ترقية على أساس الخبرة من فئة من (16فما فوق) و بدون تمثيل بياني على أساس المستوى العلمي ، مقلبل 20% بالمسابقة ، لنجد مباشرة 66.7% من فئة المبحوثين من (10 إلى 16) سنة الذين استفادو من ترقية على أساس المستوى العلمي أيضا و 33.3% على أساس الخبرة .

- يتضح لنا من خلال التحليل الكمي أن أعلى نسبة نالت الترقية هي 100% من فئة من (5 إلى 8) سنوات و هذا راجع إلى المستوى العلمي ، الذي منحو من خلاله هذه الترقية ، و أيضا الخبرة بنسبة 80% هذه النسبة من المبحوثين نالت ترقيتها نظرا لمجهوداتها المبذولة و سنوات العمل التي اكتسبت منها الخبرة و الكفاءة لتكون كفئ للترقية من طرف المؤسسة ، و خاصة أن الخبرة مهمة في مجال العمل أكثر من شئ اخر .

جدول رقم (32) : يمثل قيام العمال بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
قيام العمال بأداء الأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير	دائما	8	88,9%	9	90,0%	10	90,9%	27
	أحيانا	1	11,1%	1	10,0%	1	9,1%	3
	نادرا	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	9	100,0%	30

- تشير الإحصاءات إلى قيام المبحوثين بالأعمال الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير ، حسب متغير الأقدمية في العمل ، إذ نجد تساوي النسب بين فئة من (10 إلى 16) و من (16 فما فوق) بنسبة 90% كانت إجابتهم (دائما) ما يقومون بالأعمال الموكلة لهم ، في حين نجد فئة من (5 إلى 8) نسبتهم88.9% كانت إجابتهم بدائما ما يقومون بأداء الأعمال الموكلة لهم في وقتها دون تأخير و 11.1% فقط من أجابوا بأحيانا ، ما يشد إنتباهنا أن نسبة قليلة من المبحوثين من أجابت ب أحيانا قدرت نسبتها إجماليا ب 10.3%.

- يتوضح لنا من خلال المعطيات السابقة للجدول أعلاه أن العمال بمؤسسة نفطال على علم تام و يقين بأن الأعمال يجب أن تنجز في وقتها دون تأخير ، لأن الأعمال إذا تراكمت وتأخرت كثر العمل و اختلت العملية التنظيمية ، و هنا يمكن أن يواجهوا أزمة بسبب هذا التأخير لذلك نجدهم على وعي تام بمهمتهم و أعمالهم و مدى أهميتها ومن هنا نستنتج أن نسبة كبيرة من المبحوثين وافقت على ضرورة القيام بالأعمال الموكلة إليهم لأنهم يرونها جزء لا يتجزء من واجباتهم نحو المؤسسة و رفع مستواها في الوطن و خارجه ، و يظهر ذلك جليا في اجاباتهم التي حصلنا عليها من مختلف الفئات بنسبة 89.7%.

جدول رقم (33) :ارتفاع مستوى الأداء يوما بعد يوم في المؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
هل يرتفع مستوى الأداء يوما بعد يوم في المؤسسة	نعم	7	77,8%	7	70,0%	6	54,5%	20
	لا	2	22,2%	3	30,0%	5	45,5%	10
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- تشير الإحصائيات إلى وجود تباين في ارتفاع مستوى الأداء يوما بعد يوم في المؤسسة ، حسب متغير الأقدمية في العمل ،إذ أشارت كل الفئات بنسب 77.8% و 70% و 54% إلى الإجابة بنعم ، يرتفع مستوى الأداء يوميا ، في حين تقابلها نسبة قليلة تمثلت في 45% و 30% و22% من فئة المبحوثين الذين أجابو ب لا ، أنه لا يوجد ارتفاع في المستوى يوميا .

- يرجع هذا التفاوت في النسب إلى عدة أسباب من بينها معضم العمال لا يمانعون إذا ضاعفوا عملهم يوميا أو في بعض المرات حتى يرتفع مستوى الأداء وهم الفئة الذين أكدوا علو وجود ارتفاع في المستوى لأنهم على يقين بطريقة قيامهم بأعمالهم و بالمجهودات التي يبذلونها يوميا ، في حين نجد النسبة القليلة أجابت ب لا ، و هي الفئة التي لا تبذل جهدا في قيامها بالأعمال الموكلة إليها مما يجعلها تؤكد بأنه لا يوجد ارتفاع في المستوى يوميا .

جدول رقم (34) : استفدت من تكوين ما منذ التحاقك بهذه المؤسسة: حسب متغير لأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
استفدت من تكوين ما منذ التحاقك بهذه المؤسسة:	نعم	7	77,8%	7	70,0%	9	81,8%	23
	لا	2	22,2%	3	30,0%	2	18,2%	7
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- نلاحظ من خلال المعطيات استفادة العمال من تكوين ، لتشير الإحصائيات أن نسبة81% أجابت بنعم بالنسبة لفئة (16 فما فوق) و 77.8%أجابت ب نعم أيضا ، من الفئة من (5 إلى 8) سنوات و 70% لفئة من (10 إلى 16) أيضا كانت اجابتهم بنعم فيما نجد نسبة 23.3% من النسبة الإجمالية لكل الفئات كانت إجابتهم ب (لا).

يتوضح لنا من خلال التحليل الكمي أن الموظفين في مؤسسة نفطال كانت لهم حصة الأسد في استفادتهم من التكوين لأن هذه المؤسسة تريد أن تحسن من أداء العمال و الموظفين لأجل زيادت كفاءاتهم و خبراتهم ، وهكذا تضمن عمال بخبرة واسعة و كبيرة ، و تحقق أهدافها المرجوة من خلالهم ، وكما هو متداول فمؤسسة نفطال ، مؤسسة اقتصادية معروفة لها سمعة داخل و حارج الوطن ، ولها

معاملات تجارية اقتصادية ، و هذه المعاملات ،يقوم بها موظفين من داخلها ، فلذلك يجب أن تقوم بعدة دورات تكوينية ، لأجل تحسين و رفع مستواهم .

جدول رقم (35) : يمثل حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية	دائما	5	55,6%	5	50,0%	5	45,5%	15
	أحيانا	4	44,4%	4	40,0%	6	54,5%	14
	نادرا	0	0,0%	1	10,0%	0	0,0%	1
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	100,0%	30

- تشير الإحصاءات في الجدول أعلاه فيما يتعلق بحرص العمال على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية ، نجد اجابات المبحوثين كانت معضمها بدائما و أحيانا ، حيث سجلنا نسبة 55.6% كانت اجاباتهم بدائما و 44.4% أحيانا ، ونادرا بدون تمثيل بياني ، لفئة من (5 إلى 8) سنوات لتليها نسبة 50% دائما لفئة من (10 إلى 16) و 40% أحيانا ، أما فئة (16 فما فوق) فكانت اجاباتهم 54% أحيانا و 45.5% دائما و نادرا بدون تمثيل بياني .

- نستنتج مما سبق أن العمال بشركة أو مؤسسة نفطال بالمدية على وعي تام بمدى أهمية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و ذلك لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية ، فالأهداف تلعب دورا أساسي ومهم في استمرار العملية الإنتاجية أيضا و العمال بالمؤسسة على دراية تامة أن أهداف

المؤسسة هي أيضا أحد أهدافهم فإذا تحققت أهداف المؤسسة ، و زاد الإنتاج و حققت ربح فإن الموظفين يستفيدون من ترقيات و علاوات و زيادة في الراتب و هذه أحد أهدافهم ، فإذن يحرصون حرصا شديدا على رفع المستوى اقتصاد المؤسسة[1] ، وهذا نلاحظه من خلال اجاباتهم التي تمثلت بنسبة 51.7% من كل الفئات التي أجابت بدائما، أي يحرص العمال على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية .

جدول رقم (36) : يمثل حرص المؤسسة على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية حسب متغير الأقدمية في العمل

الإجابات / المتغير		الأقدمية في العمل						المجموع
		من 5-8		10-16		16 فما فوق		
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
حرص المؤسسة على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية .	دائما	9	100,0%	6	60,0%	5	45,5%	20
	أحيانا	0	0,0%	4	40,0%	5	9,1%	9
	نادرا	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	1
المجموع		9	100,0%	10	100,0%	11	63,6%	30

- تشير الإحصاءات في الجدول أعلاه ، على حرص المؤسسة على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لإستمرار العملية الإنتاجية حسب متغير الأقدمية في العمل

[1] - مقابلة مع خير الدين بوخاتم، رئيس مصلحة الموارد المادية و البشرية و التكوين،بمؤسسة نفطال بالمدية ، 2019/06/03 ، 10:30 إلى 10:55 .

- إذن نجد فئة من (5 إلى 8) أجابت بنسبة 100% دائما ، و كانت الإجابات الأخرى بدون تمثيل نسبي ، أما الفئة من (10 إلى 16) أجابت بدائما ما تحرص المؤسسة على توفير الإمكانيات و ذلك بنسبة 60% و 40% أحيانا و أما نادرا بدون تمثيل بياني ، أما فئة من (16 فما فوق) فكانت نفس النسبة 45% دائما و 45.5% أحيانا ، أما نسبة نادرا سجلت ب 9.1% .

نستنتج من خلال التحليل السابق أن مؤسسة نفطال بالمدية تحرص حرصا شديدا على توفير المواد و الإمكانيات التي تجعلها تستمر و دائما تضمن لها مكانة في الصدارة ، وطنيا ومحليا، لأن شركة نفطال تدري خطورة نقص الإمكانيات و المواد في العملية الإنتاجية[1] لأن هذا يسبب عجز في الإنتاج و عجز في تغطية الطلبات ، و هذا كله يعود بالسلب عليها و على اقتصاد البلاد كلها ، بما أن اقتصاد البلاد يقوم على المحروقات فيبق هذا القطاع حساس و مهم ، لذلك المؤسسة لها وعي بهذه الخطورة لذلك تضمن و تغطي كل نقص أو عجز ، حتى تكتمل العملية الإنتاجية على أكمل وجه و هذا ظهر لنا جليا في اجابات المبحوثين التي تمثلت بنسبة 100% بدائما تحرص المؤسسة على توفير المواد و الإمكانيات ، و نجد النسبة الإجمالية 69% أيضا بدائما.

[1] - مقابلة مع خير الدين بوخاتم، رئيس مصلحة الموارد المادية و البشرية و التكوين،بمؤسسة نفطال بالمدية ، 2019/06/03 ، 10:30 إلى 10:55 .

نتائج الدراسة

النتائج :

بعد تحليل و مناقشة بيانات الدراسة و من خلال نتائج الاستمارة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك اختلاف في إجابات الموظفين حوا المكلف بالعملية التنظيمية في مؤسسة نفطال فكان التباين ملحوظ في النسب بين المدير و رئيس المصلحة ومع ذلك فإن أغلبهم أكدوا أن المدير هو المكلف عن التنظيم في مؤسسة نفطال.
- اتضاح الفروق بين الأفراد من ناحية توزيع المسؤوليات و المهام حيث أنها توزع تارة حسب الكفاءة والخبرة وتارة أخرى حسب الرتبة و المكانة وهو ما توصلنا إليه من خلال التفاوت الموجود في النسب حول الأساس الذي يتم من خلاله تحديد المهام و المسؤوليات.
- يتعرض موظفي مؤسسة نفطال إلى المراقبة المستمرة من قبل المسؤولين إلا أنهم ينظرون إلى هذه الزاوية من الناحية الايجابية في كونها تحسن من أدائهم في العمل و تزيد من انضباطهم في القيام بمهامهم.

وعليه فإنه من خلال النتائج السابقة تبين لنا أن التنظيم الإداري بمؤسسة نفطال بالمدية فيه نوعا ما من التباين في تطبيقه.

- يرتفع مستوى أداء غالبية الموظفين يوما بعد يوم في مؤسسة ناطال بالمدية وهو ما تم تأكيده من خلال الارتفاع الملحوظ في الإحصاءات المتوصل إليها سابقا .
- يحرص موظفي مؤسسة نفطال بالمدية على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و ذلك من أجل الزيادة في المردودية الإنتاجية وهو ما يدل على وعيهم و شعورهم بالمسؤولية و الإنتماء إلى المؤسسة من خلال قيامهم بأداء أعمالهم الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير

- تبين لنا أن مؤسسة نفطال تحرص على توفير الإمكانيات و المواد اللازمة في اغلب الأحيان نظرا لطبيعة الطلب و قابلية الحصول عليه خاصة و أن المادة الأساسية التي تقوم بها هي البترول و مشتقاته مما يجعل لوازم تخزينها و نقلها و توزيعها ليست بالأمر الهين .
- تحتوي مؤسسة نفطال على جملة من ذوي الخبرة و المتحصلين على دراسات عليا بنسبة كبيرة مما يدل على كفاءة موظفيها و قدراتهم على السعي للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة و حرصهم على زيادة المردودية الإنتاجية .

من خلال ما سبق فإن التنظيم الإداري لمؤسسة نفطال يعمل جاهدا على تحقيق الأرباح و زيادة المردودية الإنتاجية .

"هل هناك علاقة ايجابية بين التنظيم الإداري و أداء العاملين ؟ "

مسؤولي مؤسسة نفطال احتكاك كبير بذوي الخبرة و الكفاءة و الذين لهم أقدمية في العمل وهو ما يعود بالسلب مستقبلا على المؤسسة من خلال نقصهم في الخبرة .

- يعد التنظيم الإداري المطبق بمؤسسة نفطال مقبول من قبل الموظفين مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم بأريحية أكثر و يزيدهم انضباطا و نشاطا في أدائهم.
- هناك نقص نوعا ما في عملية الإتصال النازل مما يجعل التعليمات لا تصل إلى بعض الموظفين في الوقت المناسب وهو ما يعرقل سير العمل .
- من خلال ما توصلنا إليه تبين لا أن هناك تضارب في الإجابات حيث أن علاقة الموظفين مع المسؤولين جيدة و حسنة بنسب كبيرة و مع ذلك فإن هناك نقص أو عرقلة من جانب الإتصال النازل حيث أن الأولى و الثانية كلاهما يشكل علاقة من العلاقات العامة داخل المؤسسة و التي هي من مسؤوليات مديرية الإعلام و العلاقات العامة في مؤسسة نفطال حسب ما هو موضح في الهيكل التنظيمي وقد يكون السبب هنا.

- وعليه فإن العلاقة بين التنظيم الإداري و أداء العاملين فإنها إيجابية مقبولة من طرف الموظفين على العموم .

الخاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لتأثير التنظيم الإداري على أداء العاملين استنتجنا أنّ نوعية التنظيم السائد في المؤسسة وطريقة التسيير للموارد البشرية هي من العوامل التي تخلق الجو الملائم والمعنويات المرتفعة على العامل.

وعليه فإن التنظيم الإداري لمؤسسة نفطال، له تأثير كبير على أداء العاملين سواء من الناحية النفسية وحتى العملية، والذي كان إيجابيا خاصة وأنه يساهم هو الآخر في الحرص الشديد على زيادة المردودية الإنتاجية للمؤسسة والسعي للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

بناء على ما سبق يتضح بجلاء مدى أهمية التنظيم الإداري لعملية مستمرة تهدف إلى الرفع من كفاءة الجهاز لتحقيق الأهداف والسياسات وتوظيف المهارات الإدارية والمعرفية للأفراد وتحفيزهم لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أفضل النتائج.

الملاحق

إستبيان الدراسة

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية

قسم علوم الإعلام والإتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

نحن بصدد إجراء دراسة " حول التنظيم الإداري وتأثيره على أداء العاملين بالمؤسسات الجزائرية" في الفترة الزمنية الممتدة من 02 فيفري إلى 28 فيفري 2019 وسيتم جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع عن طريق الإستبيان المرفق، نرجو منكم تعبئة معلومات الإستبيان بوضع إشارة x في الإجابة المناسبة لكل سؤال وبالتعليل إن طلب، إن تعاونكم في إعطاء صورة صادقة سيكون له الأثر الأكبر في الوصول إلى النتائج الحقيقية علما أن الإجابة ستبقى في إطار السرية التامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذة:

- عواوش فوفة. – نادية بوخرص
- سناء معدادي.

السنة الجامعية 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2.السن: 20-30 ☐ 30 -40 ☐ 45-50 ☐

3.المؤهل العلمي: ثانوي ☐ دراسات عليا ☐

4.الأقدمية في العمل: من 5-8 ☐ 10-16 ☐ 16 فما فوق ☐

5.الحالة المدنية:أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

المحور الثاني: مدى تطبيق التنظيم الإداري في المؤسسة:

1.من المكلف بالعملية التنظيمية في مؤسستكم:

المدير ☐ رئيس المصلحة ☐

2.هل تصلك التعليمات من طرف الإدارة في الوقت المناسب:

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

3.هل يتقبل العمال التعليمات التنظيمية:

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

4.على أي أساس يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات:

حسب الكفاءة والخبرة ☐ الرتبة والمكانة ☐

5.ما رأيك في التنظيم الذي تطبقه المؤسسة:

جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف ☐ سيء ☐

المحور الثالث: العلاقة بين التنظيم الإداري و أداء العاملين.

1.ما هو تقييمك للحجم الساعي لعملك؟

مناسب ☐ غير مناسب ☐

2.هل تواجه مشاكل أثناء أدائك لعملك؟

نعم ☐ لا ☐

3.كيف يتم توزيع المهام على العاملين؟

وفق إطار علمي محدد ☐ حسب الخبرة ☐ أخرى ☐ أذكرها ....

4.هل منصب عملك يتوافق مع:

مؤهلاتك العلمية ☐ مؤهلاتك المهنية ☐ معا ☐

5.هل تعتقد أن المراقبة المستمرة لها أثر كبيرفي تحسين أداء العمل بمؤسسة نفطال؟

مناسب ☐ غير مناسب. ☐

6.كيف ترى علاقتك مع المسؤولين المباشرين لك:

جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

7.هل استفدت من ترقية مقابل أدائك المهني؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس:

مستوى علمي ☐ خبرة ☐ مسابقة ☐

8.كيف تتصور مستقبلك في هذه المؤسسة؟

.....

المحور الرابع: كيفية مساهمة التنظيم الإداري في زيادة المردودية الإنتاجية للمؤسسة.

1.هل تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير:

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

2.هل يرتفع مستوى الأداء يوما بعد يوم في المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐

3.هل استفدت من تكوين ما منذ التحاقك بهذه المؤسسة:

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت نعم كم كانت مدتها؟

.....

4.هل يحرص العمال على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية:

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

5.هل تحرص المؤسسة على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية:

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

دليل مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد المالية و البشرية و التكوين بمؤسسة نفطال بالمدية

في إطار دراسة حول أثر التنظيم الإداري و أثره على أداء العاملين بمؤسسة نفطال

التاريخ: 2019/06/03م. الساعة: من 10:30 إلى 10:00

اليوم: الإثنين. المكان: مؤسسة نفطال بالمدية.

1- سيدي الكريم ما هو نوع النظام الإداري المتبع في مؤسستكم ؟

2- هل تحرص مؤسستكم على استمرار العملية الإنتاجية ؟

3- هل تجدون نفس الحرص من طرف موظفيكم ؟

4- ماهي أهداف مؤسسة نفطال ؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

➢ الكتب:

1. اسماعيل قباري (محمد)، علم الاجتماع الاداري، ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، دط، الاسكندرية، د.ت.
2. بسيوني عبد الله (عبد الغني)، التنظيم الاداري، دار منشأة، المعارف، دط، الاسكندرية، 2004.
3. بن داوود المرجاني الأشعري (أحمد)، ادارة القوى العامة، الشركة الخليجية للطباعة، د.ط، جدة، 2000.
4. بن مرسلي (أحمد)، الأسس العلمية لبحوث الإعلام والإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2013.
5. بوحوش (عمار)، محمود الذنيبات (محمد)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط8، الجزائر، 2016.
6. حسن الشماع (خليل محمد)، مبادىء الادارة العامة، دار المسيرة للنشروالتوزيع، ط3، عمّان، 2000.
7. زكي مكي اسماعيل (عبد الرحمان)، أصول الادارة والتنظيم، شركة مطابع السودان المحدودة، ط2، السودان، 2009.

8. سعيد أنور سلطان (محمد)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط، الاسكندرية، 2003.

9. سلاطنة (بالقاسم)، التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر، ط2، القاهرة، 2008.

10. شاكر عصفور (محمد)، أصول التنظيم الإداري والأساليب، دار المسيرة للنشر والطباعة، دط، عمّان، 1999.

11. صخري (عمر) اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1995.

12. صقر عاشور (أحمد)، إدارة القوى العاملة، دار المعارف الجامعية، ط1، الاسكندرية، 1985.

13. طرطار (أحمد)، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2002.

14. عبد الحميد(محمد)، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2002.

15. عبد الله عبد الرحيم (محمد)، أساسيات الادارة والتنظيم، مكتبة القاهرة، 1992.

16. علام (محمد)، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، كلية البنات، جامعة، عين الشمس، ط1، د.ب، 1994.

17. عيسى (رياض)، النظام القانوني للمؤسسات الإقتصادية الإشتراكية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، دط، الجزائر، 1978.

18. فهمي مصطفى، (أبو زيد)، وعثمان (حسين)، الادارة العامة، الاطار العام لدراسة الادارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والاسلام، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، دط، الاسكندرية،2003.

19. محمد عبد الرحمان (عبد الله)، علم الاجتماع، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 1999.

20. محمد عبد الفتاح (محمد)، ادارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، دط، الاسكندرية، 2008.

21. مصطفى عليان (ربحي)، أسس الادارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2007.

➢ **القواميس والموسوعات:**

1. بن حماد الجوهري (اسماعيل)، الصحاح، تاج اللغة وصحاح العربية، دار العلم للملايين، ط4، 1990.

2. بن فارس (أحمد)، أبو الحسين (بن زكريا)، معجم مقاييس اللغة، دار الجيل للنشر، دط، 1979.

3. بن مكرم ابن منضور الأفريقي المصري...(محمد)، لسان العرب، دار صادر للنشر، دط، بيروت، د.ت.

4. بوزاهير (محمد)، القاموس العربي الشامل، دار الراتب الجامعية، ط1، د.ب، 2000.

5. الجوهري (محمد)، موسوعة علم الإجتماع، المجلس الأعلى للثقافة، ط1، د.ب، 2000.

6. عاطف غيث (محمد)، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، دط، الاسكندرية، 1996.

7. عبد الفتاح (مراد)، موسوعة البحث العلمي، واعداد الرسائل والابحاث والمؤلفات، دط، الاسكندرية، 1999.

➢ **رسائل الدكتوراه والماجيستير: (مذكرات).**

1. اسكندر (بتول)، أثر الفواصل الإشهارية الإشهارية التلفزيونية على المتلقي، مسحية لعينة من قسم الإعلام، جامعة المدية، مذكرة معدة لنيل شهادة الماستر، نظام ل. م. د، قسم علوم الإعلام و الاتصال ، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الأنانية و الإجتماعية، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، 2014.

2. بن منصور الشريف (مريم) بنت عمر، دور إدارة التطور الاداري، في تحسين الأداء الوضيفي، رسالة ماجيسير في الادارة العامة، قسم إدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2013.

3. عبد الناصر (فهد)، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجيستير في ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

4. عيسى (عادل)، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجيستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

5. يوسف أبو العجين (تامر)، أثر معوقات التنظيم الاداري علم أداء الآليات المحلية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

➢ **المجلات و الملتقيات:**

1. بريش (السعيد)، أهمية وزيادة فعاليتها، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد01، 2011- 2012.

2. زكي مكي (اسماعيل)، أصول الإدارة و التنظيم، منشورات جامعة السودان الفتوحة، 2005.

3. مزهودة (عبد المليك)، الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد، نوفمبر 2001.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر	–
إهداء	–
مقدمة عامة	أ – ب
I. الإطار المنهجي للدراسة	
أ– اشكالية الدراسة	4
- التساؤلات	5
- أهداف الدراسة	5
- أهمية الدراسة	5
- أسباب اختيار الموضوع	6
ب–الإجراءات الميدانية للدراسة	7
- المنهج المستخدم	7
- أدوات الدراسة	8
- مجتمع البحث والعينة	9
- تحديد الإطار العام للدراسة	10
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة	11
- الدراسات السابقة	17
II. الإطار النظري	
الفصل الأول: ماهية التنظيم الإداري	
- تمهيد	27
- المبحث الأول: مفهوم التنظيم الإداري	28
- المبحث الثاني: مبادئ التنظيم الإداري	29
- المبحث الثالث: أنواع التنظيم الإداري	34
- المبحث الرابع: أهداف ومزايا التنظيم	37

الفصل الثاني: ماهية الأداء	
- تمهيد	40
- المبحث الأول: مفهوم الأداء	41
- المبحث الثاني: أنواع الأداء	42
- المبحث الثالث: محددات وأبعاد الأداء	44
. المطلب 1: محددات الأداء	45
. المطلب2: أبعاد الأداء	47
- المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء	48
III. الإطار التطبيقي	
الفصل الأول: مؤسسة نفطال	
- تمهيد	53
- المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال	55
- المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	56
- المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	57
- عرض وتحليل البيانات	62
- نتائج الدراسة	104
- خاتمة عامة	108
- قائمة الملاحق	110
- قائمة المراجع	116
- فهرس المحتويات	122
- فهرس الجداول	126

قائمة الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	62
02	جدول يبين توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الدراسي	62
03	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل	62
04	جدول يمثل المكلّف بالعملية التنظيمية حسب متغير الجنس	63
05	جدول يمثل وصول التعليمات من طرف الإدارة في الوقت المناسب حسب متغير الجنس	65
06	جدول يمثل تقبل العمال للتعليمات التنظيمية حسب متغير الجنس	65
07	جدول يمثل على أي أساس يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب متغير الجنس	66
08	جدول يمثل التنظيم الذي تطبقه المؤسسة حسب متغير الجنس	68
09	جدول يمثل تقييم العمال للحجم الساعي لعملهم حسب متغير الجنس	69
10	جدول يمثل مواجهة المشاكل أثناء أداء العمل حسب متغير الجنس	70
11	جدول يمثل توزيع المهام على العاملين حسب متغير الجنس	71
12	جدول يمثل ما إذا كان منصب العمل يتوافق مع مؤهلاتهم حسب متغير الجنس	72
13	جدول يمثل ما إذا كان للمراقبة المستمرة أثر كبير في تحسين أداء العمل بمؤسسة نفطال حسب متغير الجنس	73

14	جدول يمثل علاقة المسؤولين المباشرين مع العمال حسب متغير الجنس	74
15	جدول يمثل الإستفادة من الترقية حسب متغير الجنس	75
16	جدول يمثل إذا كانت الإجابة بنعم حسب متغير الجنس	76
17	جدول يمثل أداة الأعمال المؤهلة للعمال في وقتها دون تأخير حسب متغير الجنس	77
18	جدول يمثل ارتفاع مستوى الأداء يوما بعد يوم في المؤسسة حسب متغير الجنس	78
19	جدول يمثل الاستفادة من تكوين حسب متغير الجنس	79
20	جدول يمثل حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية حسب متغير الجنس.	80
21	جدول يمثل حرص المؤسسة على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لإستمرار العملية الإنتاجية حسب متغير الجنس.	81
22	جدول يمثل من المكلف بالعملية التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل.	82
23	جدول يمثل وصول التعليمات من طرف الإدارة في الوقت المناسب حسب متغير الأقدمية في العمل.	83
24	جدول يمثل تقبل العمال للتعليمات التنظيمية حسب متغير الأقدمية في العمل.	85
25	جدول يمثل على أي أساس يتم تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات حسب متغير الأقدمية في العمل.	86
26	جدول يمثل التنظيم الذي تطبقه المؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل.	87
27	جدول يمثل تقييم العمال للحجم الساعي لعملهم حسب متغير الأقدمية في العمل.	88
28	جدول يمثل مواجهة المشاكل أثناء أداء العمل حسب	89

	متغير الأقدمية في العمل.	
29	جدول يمثل توزيع المهام على العاملين حسب متغير الأقدمية في العمل.	91
30	جدول يمثل ما إذا كان منصب العمل يتوافق مع مؤهلاتهم حسب متغير الأقدمية في العمل.	93
31	جدول يمثل ما إذا كان للمراقبة المستمرة أثر كبير في تحسين أداء العمل بمؤسسة نفطال حسب متغير الأقدمية في العمل.	94
32	جدول يمثل علاقة المسؤولين المباشرين مع العمال حسب متغير الأقدمية في العمل.	95
33	جدول يمثل الإستفادة من الترقية حسب متغير الأقدمية في العمل.	96
34	جدول يمثل إذا كانت الإجابة بنعم حسب متغير الأقدمية في العمل.	97
35	جدول يمثل أداة الأعمال المؤهلة للعمال في وقتها دون تأخير حسب متغير الأقدمية في العمل.	98
36	جدول يمثل ارتفاع مستوى الأداء يوما بعد يوم في المؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل.	99
37	جدول يمثل الاستفادة من تكوين حسب متغير الأقدمية في العمل.	100
38	جدول يمثل حرص العمال على تحقيق الأهداف العامة لأجل الزيادة في المردودية الإنتاجية حسب الأقدمية في العمل.	101
39	جدول يمثل حرص المؤسسة على توفير المواد والإمكانيات اللازمة لإستمرار العملية الإنتاجيةحسب الأقدمية في العمل.	102

قائمة الأشكال

رقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	**الهرم الوظيفي في الإدارة العامة**	33
02	**الهيكل التنظيمي لشركة نفطال**	57