

أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين

دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية (الدمام – الخبر)

The Influence of administrative Management on Performance of
Employees

Applied Studies on Eastern Region (Dammam – Khobar) industrial Sector.

إعداد الطالبة/

نورا بنت ناصر الدوسري

إشراف

د/ وليد سليمان - د/ الفيصل عبد الحميد

العام الجامعي :

2024

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله على التمام و لذة الإنجاز

الحلم هو مجرد حلم اما الهدف فهو حلم له خطة محكمة و موعد نهائي لتحقيقه و ها أنا اليوم اهدي إليكم ثمرة جهدي و كفاحي .

يا من كنتم لي الداعم الاول لتحقيق هذا الهدف و الذي يرجع لكم الفضل بعد الله سبحانه و تعالى في إنجازاتي فا انتم أعمدة القلب و مصدر قوتي و سندي و نوري الذي لا ينطفي يا من سقيتوني الحب و أبعدتوا عن طريقي اشواك الفشل .

(محالتي الكريمة)

كما احب ان اهدي إنجازي هذا لمن انتظرت هذي اللحظة لتفخري بصديقتي و رفيقة دربي و شريكة نجاحي إلى من ساندتني و وقفت بجاني كلما اوشكت على السقوط.

(ريم الشيخ)

و هاهو اليوم العظيم المنتظر الذي ابتداء بلموح و انتهى بنجاح فالحمد لله الذي يسر لي البدايات و بلغني النهايات و حقق لي الغايات .

ادامكم الله لي و حفظكم

الطالبة

نورا بنت ناصر الدوسري

فهرس المحتوى:

م	المحتوى والموضوع
1	الفصل الأول
2	مقدمة الدراسة
	تقييم المشكلة الحالية " مشكلة الدراسة .
	أهمية الدراسة
	أهداف الدراسة .
	فروض الدراسة
	مجالات الدراسة
	الدراسات السابقة
2	الفصل الثاني
	الإطار النظري في ضوء الدراسات السابقة .
	التنظيم الإداري المفهوم وأهدافه ومبادئه .
	مبادئ التنظيم الإداري .
	مفهوم الهيكل التنظيمي الناجح في التنظيم الإداري المؤسسي .
	الأساليب المقترحة في التنظيم الإداري داخل القطاع الصناعي .
	تحسين أداء العاملين في ضوء التنظيم الإداري
3	الفصل الثالث
	الإجراءات والنتائج .
	عينة الدراسة .
	مناقشة التساؤلات والنتائج الخاصة بالاستبيان في ضوء الدراسات السابقة .
	النتائج المتعلقة بالدراسة
	التوصيات
	المستخلص
4	المراجع

قائمة الجداول :

م	بيان ومحتوى الجدول
1	توزيع أفراد العينة على حسب النوع.
2	توزيع أفراد العينة على حسب متغير السن .
3	لتوزيع عينة الدراسة على حسب المؤهل الدراسي .
4	توزيع عينة الدراسة على حسب متغير الوظيفة .
5	الرتب والمتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببنود الإستبانة .
6	لتوضيح نسب إستجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة .
7	جدول الأبعاد الثلاثة للإستبيان .

الفصل الأول

مقدمة الدراسة :

يحتوي التراث العلمي والأدبي لعلم الإدارة على موضوعات تجذب إنتباه الباحثين ورجال الإدارة في القطاعات الإنتاجية ، والتي يعد العمل بها والإشتغال بتطويرها أمر مهم في القطاعات الإنتاجية ، ونظراً لما تمتلكه الكوادر البشرية في قطاعات الإنتاج من إمكانيات فنية ومهنية ومادية تساهم في تحقيق أهداف تلك القطاعات وتشبع احتياجات المؤسسات وتؤدي واجبات العمل فيها فإن متخذي القرار والمدراء في تلك القطاعات أصبحوا يعتمدون بشكل أساسي على وجود أجهزة تنفيذية على درجة عالية من الجودة والكفاءة تعتمد على أهم إنجازات التراث الإداري والعلمي لعلم الإدارة الذي يندرج تحته عدة مجالات مثل التخطيط ، والتنظيم ، والتقويم والمتابعة .

ويمثل التنظيم الإداري عملية ومجال مهم في ادارة الموارد البشرية وجمهور العاملين في المؤسسات الإنتاجية ، فالتنظيم الإداري يحدد طبيعة العلاقات ويعطي المساحات من التعاون والتوظيف الناجح للطاقات بشكل فعال ، ويوجه العناصر البشرية للقيام بمهامها بوقت وجهد ممكن ، ويقلل من درجة الفوضى التي تعاني منها بعض المؤسسات .

هذا بالإضافة الى أن التنظيم الإداري ينقل المؤسسات من النموذج البيروقراطي في الاداء الى النموذج التعاوني والذي يولد أنماط جديدة تركز على السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية للعاملين ومواكبة للتغيرات التي تطرأ على المؤسسات ، ومن ثم فإن الدراسة الحالية والمعنونة بـ أثر التنظيم الإداري على اداء العاملين في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية .

تكشف الدراسة عن دور وفعالية التنظيم الإداري في تحسين أداء العاملين بإعتبار العامل في القطاع الصناعي قيمة ومورد يوجب الإهتمام به ، وتكشف هذه الدراسة عن علاقة التنظيم الإداري وقواعده التنظيمية على أداء العاملين في القطاع الصناعي والذي يعاني من ضغوطات في العمل عند العاملين .

كما تأتي في متغيرات مستقلة والممثلة في التنظيم الإداري ، الهياكل التنظيمية ومتغيرات تابعة والتي تتمثل في أداء العاملين بالقطاع الصناعي ، وهذا من خلال أداة منهجية للكشف أثر التنظيم الإداري وعملياته على اداء العاملين في ضوء منهج وصفي لوصف طبيعة التأثير ودرجته ، وتحليل نتائج الدراسة الحالية في ضوء المتغيرات البحثية واستناداً لنتائج البحوث السابقة في مجال التنظيم الإداري والمؤسسي .

تقييم المشكلة الحالية " مشكلة الدراسة "

تولي المؤسسات والمصانع في المنطقة الشرقية مزيداً من الاهتمام بجودة خدماتها الإنتاجية ، ولا يمكن أن ننكر أن العنصر البشري العامل في هذا القطاع هو عنصراً مهماً في تطوير جودة الأداء ، وهذا العنصر البشري يحتاج للمزيد من العمليات الإدارية التي تجعله يشعر بالثقة والأمان وترفع من سلوكه التنظيمي والإداري مثل التخطيط ، التنظيم ، المتابعة ويمثل التنظيم الإداري محوراً هاماً في القطاع الصناعي ذو الطابع الإنتاجي ، فوفقاً لنتائج البحوث العلمية فإن الفشل في إدارة المؤسسات الإنتاجية والصناعية يكون بسبب نقص المعرفة والمهارات التنظيمية لدى بعض المدراء مما ينعكس بالسلب على أداء العاملين في تلك المؤسسات . (الشميمري . 2004)

لذا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على اثر التنظيم الاداري في القطاع الصناعي علي اداء العاملين في هذا القطاع ، لما يحتويه التنظيم الإداري من اهتمام بالسلوك التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، إجراءات وطرق العمل ، بالإضافة لأهميته في زيادة التزام الفرد بعمله ، تقليل السلوكيات السلبية مثل الإهمال والتقصير ، الغياب وترك العمل .

هذا الى جانب ان القطاع الصناعي في المملكة يمثل أهمية لما فيه من ايجاد وتعظيم المنافع الفردية والمجتمعية ، زيادة فرص العمل ، توسيع قاعدة المشاركة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، ووفقاً لما يلاحظ في هذا الشأن أن الإهتمام بتحسين العملية التنظيمية للمورد البشري في القطاع الصناعي قائم على رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية والتي تشجع من زيادة فرص العمل في القطاع الصناعي وتحسين أدائه ، تبني اقتصاداً حيوياً ومتنوعاً ، وتعمل على تنمية الصناعات الواعدة وتحسين قدرات الشباب في القطاع الصناعي لتوسيع فرص الإبتكار ،

تحسين فرص ممارسة العمليات التنظيمية داخل قطاعات الإنتاج بشكل رئيسي .

(الغرفة التجارية بالمنطقة الشرقية : رؤية المملكة 2030)

<https://www.vision2030.gov.sa/ar/progress/business-economy>

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في ضوء التساؤل البحثي الرئيسي:

1- ماهي درجة التأثير لعملية التنظيم الإداري على أداء العاملين في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية ؟

ويندرج من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية وهي :

أ- ماهو المقصود بعملية التنظيم الإداري في المؤسسات والاهداف والمبادئ الخاصة بها ؟

ب- ما هو مفهوم الهيكل التنظيمي الناجح في التنظيم الإداري ؟

ت- ماهي الأساليب التي تتبع في التنظيم الإداري داخل القطاع الصناعي ؟

ث- كيفية تحسين أداء العاملين في ضوء التنظيم الإداري ؟

أهمية الدراسة :

يمكن الإشارة للأسباب الخاصة بإختيار موضوع التنظيم الإداري في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الصناعي

وذلك في ضوء أهمية الدراسة وقيمتها العلمية والتي يمكن توضيحها في جزئين :

الجزء الأول : الأهمية النظرية : وهي حاجة الباحثة الى تزويد المكتبة العربية بنتائج الدراسة نظراً لما يلاحظ من ندرة

في موضوع الدراسة وذلك في ضوء علم ودراية معد البحث والدراسة وما يتوفر من قراءات ومطالعات نظرية منشورة

، بالإضافة الى بناء إطار نظري متكامل للتنظيم الإداري والهيكل التنظيمية الناجحة وتطبيقاتها في القطاع الصناعي

ومعرفة مدى إنعكاسه على أداء العاملين في هذا القطاع .

الجزء الثاني : وهو الأهمية التطبيقية : للبحث الحالي والتي توضح في النقاط التالية :

- أهمية التنظيم الإداري في قطاعات الصناعة بالمملكة العربية السعودية وتطويره وفقاً لرؤية 2030 للمملكة العربية السعودية والتي تقوم على المساءلة ، الشفافية ، المشاركة ، بالإضافة الى تشجيع وزيادة فرص العمل في القطاع الصناعي وتحسين أدائه ، تبني اقتصاداً حيوياً ومتنوعاً، وتعمل على تنمية الصناعات الواعدة، تحسين قدرات الشباب في القطاع الصناعي لتوسيع فرص الابتكار ، تحسين فرص ممارسة العمليات التنظيمية داخل قطاعات الإنتاج بشكل رئيسي في ضوء ما يسمى بالإقتصاد المزدهر في رؤية 2030 .
 - التحديات التي تواجه المصانع والشركات في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية والتي تتمثل في تطوير الإدارة الصناعية بالمنشآت لتحسين الأداء وخفض التكاليف ورفع التنافسية ، تطوير الموارد البشرية داخل المنشآت الصناعية ، ووضوح الهيكل التنظيمي . (مجلة أرقام)
<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/381195>
 - البحث عن حلول عملية ومنهجية للتعامل مع التحديات التي تواجه المصانع السعودية في رسالتها ودورها داخل المنطقة الشرقية .
 - الحاجة لدليل ارشادي للقادة ومتخذي القرار في مؤسسات القطاع الصناعي في السعودية عن التنظيم الإداري والية الإستفادة منه في تحقيق وضوح أدوار الهياكل التنظيمية ورفع التنافسية وتطوير المورد البشري داخل المنشأة الصناعية .
 - الدور الفعال للمصانع وقطاع الصناعة السعودية في تحقيق نمو اقتصادي مزدهر .
 - أهداف الدراسة :
 - الوصول الى صياغة ممنهجة لنموذج معرفي في التنظيم الإداري داخل قطاع الصناعة .
 - تحليل أثر وفعالية التنظيم الإداري على أداء العاملين داخل القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية
 - توضيح دور الهيكل التنظيمي الفعال داخل قطاع الصناعة وجودة التنظيم الإداري .
 - دراسة العلاقة بين التنظيم الإداري وبين دور مؤسسات القطاع الصناعي السعودي بالمنطقة الشرقية تجاه العاملين .
 - فروض الدراسة :
 - في ضوء التساؤلات المطروحة يمكن طرح الفرضيات البحثية التالية:
 - أ.الفرضية العامة
 - 1- يؤثر التنظيم الإداري على أداء العاملين في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية بمدنتين (الدمام والخبر) .
- و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- يؤثر الهيكل التنظيمي علي الاداء العاملين بالقطاع الصناعي بمدنتين (الدمام و الخبر) .

- يؤثر التنظيم الرسمي علي أداء العاملين بالقطاع الصناعي " المصانع بالمنطقة الشرقية " بمدنيتين (الدمام و الخبر) .

• الدراسات السابقة :

تزخر المكتبة بتراث إداري يمكن الباحثين ومتخذي القرار من الإطلاع على ماهو جديد في عملية التنظيم ومرشداً لهم في التزويد المعرفي منها ماهو عربي ومنها ما هو اجنبي ولتعددتها يمكن الإشارة لبعضها كما يلي :

1- التعرف بالتنظيم الإداري وأهميته للمؤسسات . (الشوابكة ، 2022)

تعرضت الدراسة لمفهوم التنظيم الإداري بإعتباره واحداً من العمليات الإدارية المهمة والتي تسعى لتطوير الهيكل التنظيمي وتطور من كفاءة المورد البشري وتستفيد من الموارد والمهام ، وترتقي باداء المنظمات على أساس أن الهيكل التنظيمي والموارد البشرية هي عنصر نجاح للمنظمات ، وناقشت الدراسة أهمية التنظيم الإداري لإنه يمنع التكرار والإزدواجية في القرارات ويحدد العلاقة بين الموظفين ويستفيد من كفاءتهم ، ووضحت الدراسة المبادئ التي تقوم عليها عملية التنظيم الإداري مثل مبدأ ضرورة التنظيم ، وحدة الهدف ، وحدة التوجيه ، ووضحت الدراسة انواع التنظيم الإداري ومنها الرسمي وغير الرسمي ، الشبكي ، العضوي ، التنفيذي والوظيفي .

2- أثر التنظيم الإداري على فعالية العاملين داخل المؤسسة . (وفاء مليك ، 2018)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التنظيم الإداري وفعاليته على العاملين بمؤسسة مستشفى الوادي بمدينة الجزائر ، وتكونت عينة الدراسة من 30 اداري من العاملين بالمستشفى " المؤسسة العمومية الإستشفائية واشتملت على 30سؤالاً تم عرضهم في استبانة بحثية للعاملين بالمشفى ، وتوصلت الدراسة الى ان الهيكل التنظيمي بالمشفى يعمل على نشر المرونة في تعاملاته مع أعضاء الفريق الإداري ، وأن المستشفى تسعى للحفاظ على مصالح العاملين فيها ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في جمع البيانات ، وأن الهيكل التنظيمي هو جزء من عمليات الادارة بالمشفى الى جانب التخطيط ، المتابعة .

3- أثر التنظيم الإداري علي جوده أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية .

(ايمان الصالحين ، عبد الحفيظ عبد السلام ، 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التنظيم الاداري علي جوده الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في الجامعات الليبية وخاصة جامعه قاريونس فرع المرج ، والتعرف على فعالية كل من مجالات التنظيم الاداري علي عناصر جوده الأداء لدى اعضاء هيئة التدريس و تكونت عينة الدراسة من 45 عضو هيئة التدريس ، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، واستخدمت استبانة كأداة للدراسة تكونت من (35) فقرة، تغطي ثلاثة أبعاد العوامل الديموغرافية ، التنظيم الإداري. وجوده الاداء ، أظهرت نتائج الدراسة أظهرت الدراسة أن التنظيم الاداري له علاقة وثيقة وتأثير واضح علي جوده الاداء - حيث دلالة احصائية (0.000) وهي اقل من 0.05 - كما كشفت علي وجود بعض الأمور الاداريه التي يجب علي الجامعة الانتباه اليها وتبين من خلال نتائج الانحدار انه يوجد اثر للهيكل التنظيمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعة والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (0.000) وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على وجود تأثير الهيكل التنظيمي وحده علي عناصر جوده اداء اعضاء هيئة التدريس ، كما بينت

الدراسة انه يوجد اثر للتنظيم الغير رسمي وحده علي كلا من البحث العلمي و خدمه الجامعه والمجتمع والسلوكيات والأداء التعليمي حيث بلغ (0.000) وهي اقل من 0.05 .

4- أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين في المنظمات العامة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية (عطية طاوي ، 2011)

تناولت هذه الدراسة تحليل أثر محددات الهيكل التنظيمي (الحجم، التنظيمية، المالية، التكنولوجية، الاجتماعية) على أداء الإدارة المدرسية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك بيان وزن و درجة هذه المحددات في تأثيرها على الأداء المدرسي و في ضوء هذه المعطيات. قام الباحث من خلال هذه الأسئلة للفرضيات و التي مثلت محاور تقييم مدراء و معلموا مدارس المنطقة الشرقية لتأثير محددات الهيكل التنظيمي (الحجم، المحددات المالية، الاجتماعية، التنظيمية، التكنولوجية) على أداء الإدارة المدرسية ، وزن و درجه تأثير محددات الهيكل التنظيمي على أداء الإدارة المدرسية ومن أجل تحقيق أهداف أسئلة هذه الدراسة فقد تكون مجتمع الدراسة من (200) من مدراء و معلموا مدارس المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. تم جمع البيانات من خلال استبانته تم إعدادها لهذه الغاية ووزعت على مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (200) استبانته أعيد منها (172) استبانته صالحة للاستخدام أي بنسب (86%) ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة و منها العمل على تصميم هيكلي مدروس و محكم لمدارس المنطقة الشرقية يتماشى مع أهدافها و أن أي تغيير و تطوير على الهياكل التنظيمية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المحددات المذكورة و بدرجة أولى (المحددات التكنولوجية و المحددات التنظيمية) لتسهيل بلوغ الأهداف التي تحققها الإدارة المدرسية.

5- أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة Altrapco (أماني بوكثير ، راضية سبتي ، 2022)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التنظيم الإداري على أداء العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة ALTRAPCO ، وتكونت عينة الدراسة من 50 فرد واستخدمت الدراسة استبانة بحثية لقياس الفروض والتساؤلات الخاصة بالدراسة ، بالإضافة الى مقابلات شخصية مع المسؤولين بالمؤسسة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتبين من نتائج الدراسة أن المؤسسة تسعى لتحسين الهيكل التنظيمي وأن مستوى الربحية والكفاءة في أداء العاملين يتحسن نتيجة تحسين الهيكل التنظيمي وهذا يكون بدلالات واضحة ، مع تأثر الربحية والكفاءة بالتطوير والتحسين التنظيمي للمؤسسة .

6- العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(Ali Junaid Khan, Muhammad Sajid Tufail, Asad Ali, Factors Affecting Performance of Small & Medium Enterprises. , 2021)

هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على الأداء للعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمجتمع الباكستاني وطبقت الدراسة في باكستان وهدفت الى معرفة أسباب انخفاض اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتوصلت الى ان رجال الأعمال يمثلان عاملاً مهماً في نجاح الشركات الصغيرة بالإضافة الى ادارة المعرفة في الشركات وهي تمثل

مخزون يستفاد منه في المواقف الريادية والتنظيم الإداري في تلك الشركات ، وتوصلت الى أهمية ادارة المعرفة في تطوير البعد التنظيمي والهياكل التنظيمية لتلك الشركات .

7- أثر ادارة الموارد البشرية على ممارسات والتزامات الموظفين تجاه المنشأة

(Lamba, Sh., Nirmala, Ch. 2013. Impact of HRM Practice on Organizational Commitment of Employees)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التطوير في قسم الموارد البشرية لتحقيق الإلتزام التنظيمي بين صفوف العاملين في القطاعات الإنتاجية بالهند ، وأن توفير ممارسات ايجابية تجاه المورد البشري في القطاعات والشركات يوجد نوعاً من الإلتزامات الوظيفية على المستوى التنظيمي والعاطفي والاخلاقي لدى العاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها .

8 - دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة (ياسر: 2016)

هدفت الدراسة الى بيان الإطار المفاهيمي للتنظيم الإداري ، الكشف عن أبرز معالم التطوير الإداري ، واعتمدت على المنهج الوصفي وتوصلت الى عدة نتائج منها أن ارتفاع مستوى التطوير التنظيمي الإداري يؤثر بالإيجاب على زيادة مشاعر الإنتماء للمنشأة ، الأمان ، التصور الإيجابي للذات ، القوة التنظيمية للعاملين ، التنظيم الإداري يساعد على تماسك مجموعة العمل ، ووجود علاقة بين التنظيم والتطوير الإداري والوظيفي وبين رضا العاملين الوظيفي ، التطوير للتنظيم الإداري يمكن زيادته في ضوء أبعاد التنمية المستدامة .

9- أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور في الفترة من 2008 : 2012 (نور الهادي: 2015)

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التنظيم الإداري وتحليل واقع أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين بشركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور. والتعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه أداء العاملين بالشركة مع تقديم الحلول المناسبة، ولتحقيق ذلك تم تصميم إستبانه اشتملت على (16) فقرة، أما عينة الدراسة تكونت من (147) مفردة تم اختيارهم عن طريق العينة القصدية، وقد تبين من الدراسة أن شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور قد حرصت على تقديم تنظيم إداري نموذجي يهتم في المقام الأول بالبناء الرسمي للشركة وتنسيق الأعمال فيها، بواسطة استخدام السلطات والصلاحيات المقررة في مجلس الإدارة، وعملت الشركة على تقييم أداء العاملين بها في مجموعة من الإجراءات التنظيمية والتي تعد علي أساس دوري منتظم مما ساعد ذلك على تحقيق أهداف الشركة بصورة عامة. واستنتجت الدراسة أن التنظيم الجيد يسهم في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة. وتوصي الدراسة ببث الثقافة التنظيمية وسط العاملين، والاهتمام بالتقييم والمتابعة وتطوير أساليبها، والاهتمام بالمناخ التنظيمي المناسب الذي يوفر للعاملين الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.

• تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال تحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية نجد أنها مرتبطة بها من حيث الهدف والأهمية وتناولها للمفاهيم ذات العلاقة بعنوان الدراسة ، ونجد ان تلك الدراسات تنوعت في مجتمعات ومناطق الدراسة وبالتالي كانت نتائجها متنوعة وساهمت في تكوين نتائج يعتمد عليها في تفسير الفروض البحثية التي تسعى لها الدراسة ، الدراسات السابقة لم تنحصر على المكتبة العربية بل منها كان في

بيئات أجنبية وذلك للوصول الى تفسيرات بحثية ولمراعاة البعد الثقافي والحضاري لعينات الدراسة ، وتشابهت الدراسة في متغيرات الدراسة التي تسعى لقياس العلاقة فيما بينها من حيث المتغيرات المستقلة وهي التنظيم الإداري ، المتغيرات التابعة وهي قياس كفاءة أداء العاملين .

• المنهجية وطرق البحث: Methodology

المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي وسوف يعتمد على مناقشة وتحليل المفاهيم المتعلقة بإدارة المؤسسات الصناعية كالهيكـل التنظيمي ، التنظيم الإداري واعتماداً على أبحاث علمية وتحليل لإستجابات أفراد عينة البحث من خلال الأساليب الإحصائية المقننة لتحليل وحساب الإستجابات .

• أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات). Tools & Data Gathered:

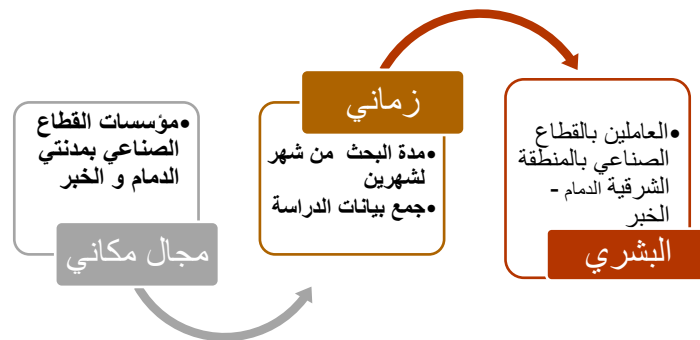
اعتمدت الدراسة الحالية على أداة ميدانية وهي إستبانة مقننة لقياس استجابات المفحوصين من الفئة المستهدفة في الدراسة وهم العاملين في القطاع الصناعي (الدمام – الخبر) بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ، بالإضافة الى أدوات مكتوبة تتمثل في الدراسات السابقة ونتائجها ورسائل بحثية وكتب متعلقة بالتنظيم الإداري ، الهيكـل التنظيمي للمصانع والقطاع الصناعي .

• مجالات الدراسة ومحدداتها (بشري، مكاني، زمني). The Fields of Study

المجال المكاني: وهي تنحصر في مؤسسات القطاع الصناعي بالدمام والخبر في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

المجال البشري : وهي تستهدف العاملين في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية (بالدمام والخبر) .

المجال الزمني : وهي المدة الزمنية المحددة للبحث في جمع البيانات وتحليلها من شهر الى شهرين .

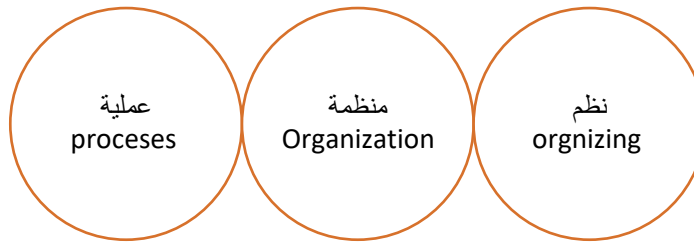


الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

• التنظيم الإداري المفهوم وأهدافه ومبادئه :

يمثل التنظيم Organization ضرورة مهمة في تسيير أمور المؤسسات المالية والخدمية داخل المجتمعات وهذا ما يشير إليه بربر (2000) في كتابه بمقوله العالم الشهير (Carnegie) كارنيجي كدليل على ضرورة التنظيم . "خذ كل منشأتنا الصناعية، وكل منشأتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا واترك لنا التنظيم فخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا . يرجع أصل كلمة التنظيم اللاتينية organization والتي تعني الوسيلة التي عن طريقها يتم تخليص الأعمال ، أما في التراث الإداري فيشير للدلالة على ثلاث معاني وهي :نظم، منظمه عملية



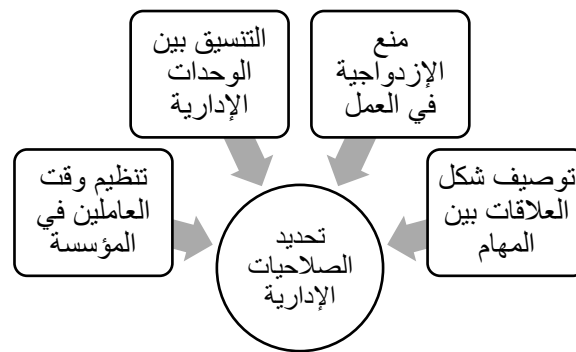
ويمكن الإشارة الى التنظيم داخل المؤسسات على انها العملية المنهجية والتي تجمع النشاطات والموارد المؤسسية بطريقة ومنهج واضح وسليم يوضح أو يشير الى شكل أو طبيعة العلاقات في ما بينها بما يمكن الأفراد من التعاون لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة، وذلك بغية تحقيق أهدافها ومصالح العاملين. كما أن العلماء يحرصون في مختلف المجالات بالتنظيم قد يبرز أهميته، فنجد أن الإقتصاديون يرون بأنه الوسيلة الأنسب لتنظيم الموارد الطبيعية النادرة، في حين أن علماء الاجتماع يهتمون به لتأثيره على تماسك الجهود الجماعية، بينما علماء النفس يرون أنه مهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم وأفعالهم . (الصالحين ، عبد السلام : 2015)

كما أن التنظيم الإداري يشار اليه بإعتباره الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل الناس بها بواسطة علاقات تنظم أعمالهم بطريقة ذكية وتوزع عليهم الأدوار على حسب قدراتهم ورغباتهم وذلك من خلال شبكة متناسقة من الإتصالات فيما بينهم حتى يصلوا الى أهداف محددة ومعلنة لدى الجميع. (مليك : 2018) ويعرف على أنه عملية الإمداد المؤسسي بكل ما يساعد المؤسسة على أداء وظائفها سواء كان إمداد للمواد أو رأس المال أو الافراد . (منقو : 2019)

ويشار اليه أيضاً على انه نظام معقد من انظمة فرعية داخل المؤسسة يعمل من خلال هيكل تنظيمي ليحقق أهداف المؤسسة . (شويط : 2020)

وفي ضوء ماتم عرضه من مفاهيم عن التنظيم الإداري يمكن الإشارة الى أهدافه والتي يسعى إلى تحقيق عدة أهداف منها :

- تقسيم العمل الى مجموعات محددة ووضع نقاط للإلتصال فيما بينهما .
 - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية .
 - تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والعاملين داخل المؤسسات والمنظمات
 - توصيف شكل وطبيعة العلاقات بين المهام بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم.
 - منع الإزدواجية والتكرار في الأعمال والنشاطات المؤسسية .
 - التنظيم الإداري يهدف ليكون حلقة الوصل بين الموظفين والعاملين .
 - تنظيم الوقت للعاملين في المؤسسات والاستفادة من ساعات العمل بشكل ناجح . (الشوابكة : 2015)
- ويمكن توضيح تلك الأهداف في ضوء الشكل التالي :

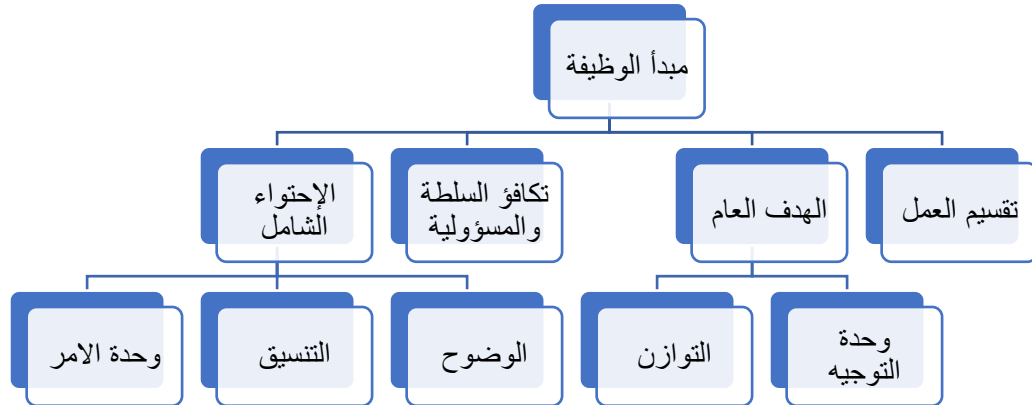


شكل توضيحي رقم (1) لتوضيح أهداف التنظيم الإداري

ومن ثم فإن التنظيم الإداري كعملية لها أهداف معلنة داخل الإطار المؤسسي لخدمة المورد البشري وتيسير أعماله وأدواره وهي في النهاية تقوم على عدة مبادئ وأسس تنبع منها بمثابة فلسفة تنظيمية ويمكن الإشارة الي بعضها ومنها :

- 1- مبدأ وحدة الهدف العام : حيث لا تتعارض الأهداف التنظيمية الفرعية للمؤسسة مع الهدف العام لها .
- 2- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية : بحيث يتم المساواة بين السلطات في المؤسسة كحق وبين المسؤولية على أنها واجب فالإنئين يلزمان للعمل التنظيمي داخل المؤسسة .
- 3- مبدأ وحدة الأمر : وهو ان يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من شخص واحد بعينه لمنع الإزدواجية في التعليمات . (خاشقجي : 2002)
- 4- مبدأ وحدة التوجيه : وهو أن يكون كل عامل مسؤول عن فريق او برنامج مخصص .
- 5- مبدأ تقسيم العمل : حيث ان العمل يقسم لأنشطة وتجمع في اطار تنسيقي وتعاوني .
- 6- مبدأ الوظيفة : بحيث أن التنظيم الإداري داخل القطاعات الإنتاجية والخدمية يكون بين الوظائف والمهام وليس على الأفراد بشخصهم .
- 7- مبدأ الإحتواء الشامل : بحيث لا تترك اي مهمة داخل المنظمة دون وجود مسؤول مختص لها .
- 8- مبدأ الوضوح : بحيث يعرف كل موظف او عامل داخل القطاع مهامه ومسؤولياته . (عبد الرحمن: 2009)
- 9- مبدأ التوازن : بحيث توجد حالة من الملائمة والتكافؤ بين السلطة والمسؤولية الموجودة في المؤسسة وبين أهدافها وظروفها المتغيرة ونطاق اشرافها ما بين المركزية واللامركزية .

10- مبدأ التنسيق : فلا بد للمؤسسات أن تعمل على تنسيق جهود الأفراد والجماعات العاملة بها لتحقيق الهدف الخاص بالمؤسسة أو الشركة .
وهذه المبادئ يمكن توضيحها في ضوء الشكل التالي :



شكل توضيحي رقم (2) لبيان مبادئ التنظيم الإداري الفعال

والتنظيم الإداري يقوم على مجموعة من الأسس البنائية داخل القطاعات الإنتاجية وهي تعتبر بمثابة المحرك الأساسي لتحفيز إنتاجية واداء العمال في المؤسسات وهي :

1- التسلسل الرئاسي : وهذا يمكن توصيفه في الترتيب المؤسسي من خلال وجود مدير عام ، مشرفون ، رؤساء أقسام ، موظفين ، عمال خدمات ، الى جانب تنظيم وظيفي وتنظيم هيئة تضم المستشارين والخبراء ومن ثم فالمؤسسات بها هذه الانواع من التنظيمات .

8- التخصص وتقسيم العمل : وهذا من خلال الإستجابة للمتطلبات الوظيفية داخل القطاع او المؤسسة تحفيز وجود الكفاءات والخبرات التي تقوم عليها المؤسسة ولذلك فإن العاملين في المؤسسات الصناعية والتجارية يقبلون على أداء أعمالهم ومهامهم بشكل ناجح بسبب تقسيم الاعمال فيما بينهم على اساس الخبرات والمهارات (الجوهري : 1998)

9- التحكم والاتصال الناجح : فالتنظيم الإداري الناجح يستخدم الضبط للتحكم في اداء الأعمال ويحرص على وجود اتصال ناجح ليضمن وصول التعليمات لكل الاعضاء داخل المؤسسة .

10- تفويض السلطات والمهام : وهذا يكون في توزيع المهام الفرعية لمسؤولين فرعيين ومشرفين آخرين يقومون بتلك المهام لمساعدتهم على القيام بدورهم والتفويض يكون إما بسيطاً أو معقداً على حسب طبيعة المواقف والنشاطات الإدارية التي تحتاج للتنظيم . (الحنفي : 2006)

والتنظيم الإداري كعملية إدارية لا تقوم على نمط أو نوع واحد بل تنقسم لأكثر من نوع ويمكن توضيحها كالتالي :

التنظيم الرسمي:

يعتبر التنظيم الرسمي الأسلوب الأمثل في تنظيم الجهود البشرية لإتمام الأهداف لأنه ميزة من مميزات التصميم والتخطيط , حيث يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما مثلما جاءت في اللائحة القانونية الداخلية التي تكونت منها المنشأة ، وبالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي

تطبقها الإدارة وتعتبر عن العلاقات والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين تهدف الى تنفيذ سياسات المنشأة .
ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية هي النمط النموذجي للتنظيم الرسمي. والتنظيم الرسمي يقوم بمعرفة السلطة العليا التي يملك زمامها المالك أو المدير أو رئيس مجلس الإدارة، ويكون موقعها في الخريطة التنظيمية على رأس الهيكل التنظيمي.

وتؤدي التنظيمات الرسمية للتنظيم الإداري مجموعة من الوظائف للمنشأة وهي :

- التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد .
- تحقيق أهداف المنشأة المعلن عنها .
- التكيف والتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة بالمنشأة وتقلباتها .
- المحافظة على إستمرار المنشأة كنسق مجتمعي يقدم الخدمات والمنتجات للعملاء . (عصفور : 1999)

التنظيم غير الرسمي:

يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم، عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هناك تطابق بينهما ، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات ت غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير ايجابي، وعلي الرغم من أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وبهذا يعتبر التنظيم ناقصا إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين. (الشواورة : 2013)

• مفهوم الهيكل التنظيمي الناجح في التنظيم الإداري المؤسسي :

يمكن توصيف الهيكل التنظيمي بإعتباره مكون من مكونات التنظيم الإداري الى جانب أنماط القيادة ، توصيف الوظائف .

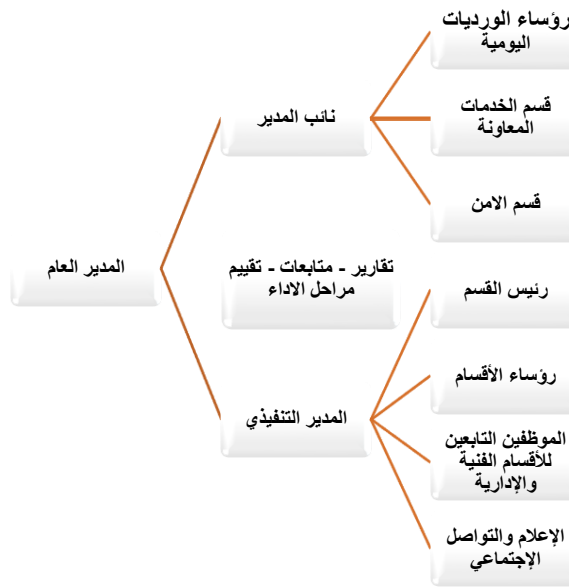
ومن ثم فهو الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وأقسامها وفروعها والمحدد للمستويات التي تندرج عنها .

(عطية : 2016)

وبالتالي يمكن الإشارة اليه في ضوء تنظيم مؤسسات القطاع الصناعي على أنه العنوان الموضح للأقسام العاملة في مؤسسات القطاع الصناعي بدء من المدير ، رؤساء الأقسام ، المشرفين ، المهندسين ، العمال .
فالهيكل التنظيمي الناجح يتسم بالتعاون ، توزيع المسؤوليات ، توزيع الإشراف ، التوجيه المنظم للأوامر بإعتباره جزء من مكونات التنظيم الإداري .

ومن ثم يمكن إعتبار الهيكل التنظيمي الناجح في القطاع الصناعي على انه البناء المتعاون القائم على التوجيه المنظم بين أعضاء فريق العمل الرئيسي والفرق الفرعية والإتصال بين أعضائه بشكل يسمح للتعليمات والتوجيهات الإدارية بالوصول لتحقيق الهدف العام للمنشأة الصناعية ، ويكون قائم على الرضا الوظيفي ، اشباع احتياجات العاملين ، تقييم عمل الفرق ومعالجة الصعوبات في ميدان الإنتاج .

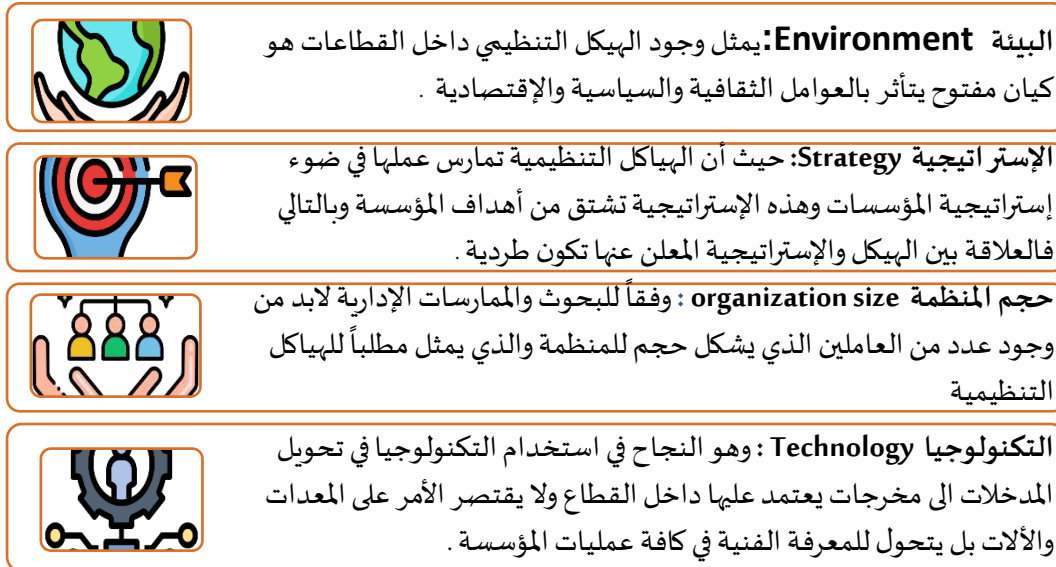
ويمكن توضيح ذلك في ضوء الشكل التالي :



شكل توضيحي رقم (3) للهيكل التنظيمي الناجح في المؤسسات الصناعية

• عوامل نجاح الهيكل التنظيمي في القطاعات الإنتاجية :

يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي كجزء في التنظيم الإداري الناجح على مجموعة عوامل ومنها البيئة ، التكنولوجيا ، حجم المنظمة ، الإستراتيجية . (سعدي : 2019) ، ، وهذه العوامل يمكن توضيحها في الشكل التالي :



• الأساليب المقترحة في التنظيم الإداري داخل القطاع الصناعي :

هناك العديد من الأساليب التي تستخدم للتنظيم الإداري بهدف تحسين أداء العاملين داخل قطاع الصناعة وفي ضوء ما يعرضه التراث الإداري في المكتبة العربية يمكن الإستفادة منها كالتالي :

- تقليل درجات التركيز الإداري وتفعيل التفويض الإداري فيما يتعلق ببعض القرارات تجاه العمل .
 - التزويد الواضح عن الأعمال المطلوبة للعاملين وبيانها وشرحها لهم لتكون مفهومه ويتيسر القيام بها بشكل قائم على جودة الاداء وبصورة حسنة .
 - وجود هيكل تنظيمي معن لجميع العاملين ومؤهل للقيام بأعماله التنظيمية الموجهة نحو هدف المصنع او المنشأة يمنع التضارب في الأدوار والأهداف .
 - التدريب المستمر لرؤساء الأقسام والمدراء على التنظيم الإداري واليات تحسين الاداء .
 - الإعتماد على التنظيم الرسمي ومقاومة وجود التنظيمات غير الرسمية في المصانع والشركات .
 - الإعتماد على العمالة كمورد بشري يوازي ويكافأ المورد المالي للمصنع وتكليفهم بمهام إدارية .
 - الإعتماد على تغيير استراتيجيات الأداء على حسب ظروف المصنع وموارده على اساس ان التعديل في الإستراتيجية يعادله تعديل للهيكل التنظيمية للأفضل ، لكن البقاء على إستراتيجيات المصنع للمدارس الادارية القديمة لا ينتج هيكلاً يؤثر في التنظيم الإداري . (سعدي: 2019)
 - تفعيل دور التكنولوجيا والمعرفة الفنية بها بين العاملين في استخدام المدخلات وتحويلها لمخرجات وأن يكون هناك تناسب بين التكنولوجيا وبين تنظيمها الإداري . (زيتوني : 2017)
 - تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين وتبني الإطار الاجتماعي والإنساني في ادارة المورد البشري.
- (J. Michael , Jeakins ,1993)

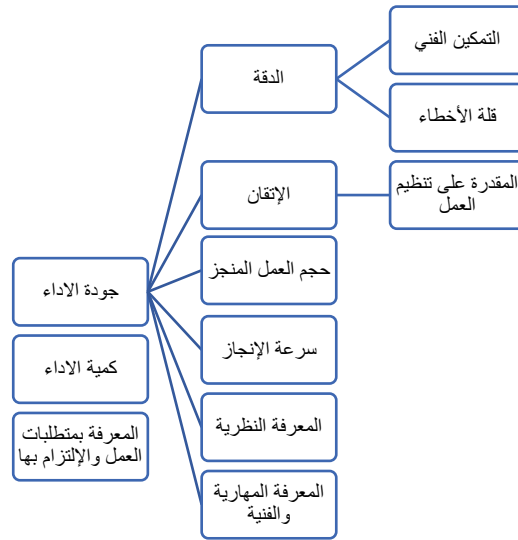
● تحسين أداء العاملين في ضوء التنظيم الإداري :

تمهيد :

تعني كلمة "الاداء" في قاموس المنجد، إيصال الشيء إلى المرسل إليه وعرف الأداء: بأنه "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهارتي وهو يستند إلى أصول معرفية وانفعالية محددة ، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الإنسان او عدم قدرته على عمل ما" (اللقاني، 1999، 33).

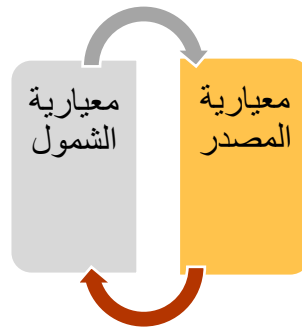
لابد في البداية ان نوضح أن أداء العاملين يمثل القوى البشرية والتي تعادل القوة المالية والتكنولوجية للمؤسسات والمنظمات بإعتبار أن أداء العاملين هو محرك للهيكل التنظيمي وهو المتغير التابع والذي يستفيد من المتغير المستقل في الدراسة الحالية وبالتالي فالتنظيم الإداري يؤثر على كفاءة العامل والتي مع مرور الوقت تحسن من أداء وكفاءة المنظمة .

مفهوم أداء العاملين : هو الجهد المبذول داخل المنظمة من قبل العاملين لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة ويشتمل على عدة أبعاد وهي " جودة الأداء ، كمية الاداء ، المعرفة بمتطلبات العمل والإلتزام بها . (دره : 2011) ويمكن التوضيح في ضوء الشكل التالي :



شكل توضيحي رقم (4) لتوضيح أبعاد الاداء الخاص بالعاملين

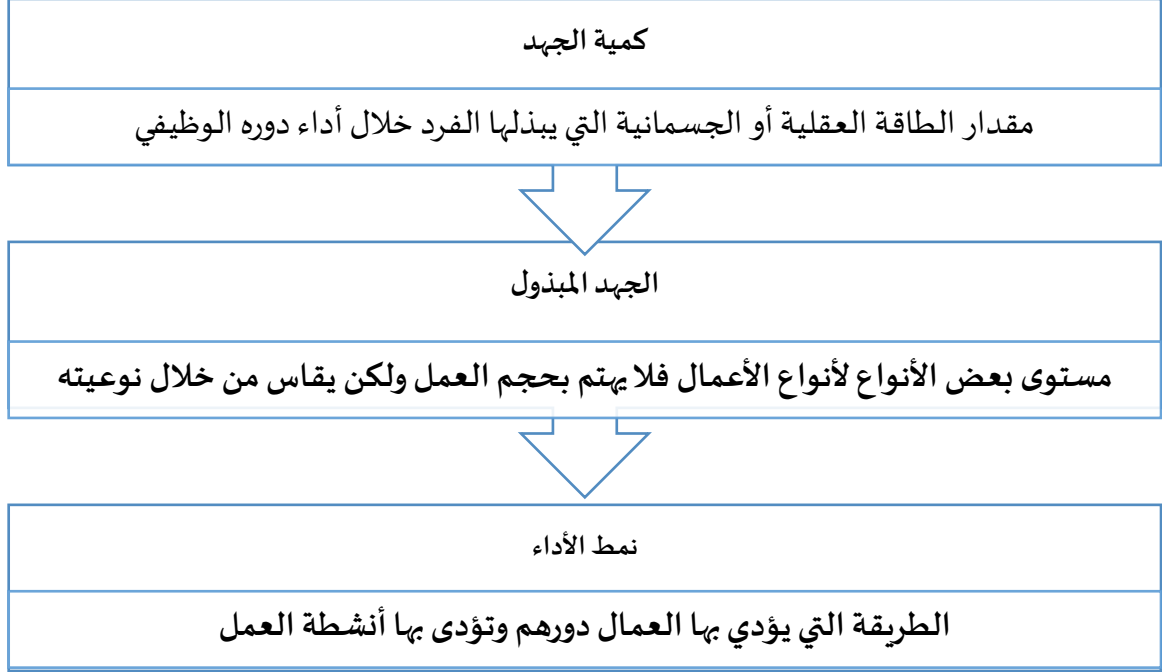
يصنف الأداء الخاص بالعاملين في ضوء النقاط التالية :



- **معيارية المصدر** : وهي تقسم لأداء داخلي واداء خارجي والداخلي يشمل الأداء البشري ، التقني ، المالي ، بينما الأداء الخارجي فهو الأداء الخاص بالعاملين نتيجة متغيرات خارجية عن بيئة المنشأة او المؤسسة .
- **معيارية الشمول** : وهو ينقسم الى أداء كلي وأداء جزئي فالأداء الكلي فهو يشير الى جميع العوامل والعناصر التي ساهمت في تحقيق انجازات واهداف المؤسسة ، بينما الأداء الجزئي فهو يشير الى أنظمة فرعية استفادت منها المؤسسة في إنجازاتها وأهدافها وهي تتنوع حسب ظروف المؤسسات .
(بوعطيط : 2009)

• أبعاد الأداء الوظيفي:

يمثل بعد الأداء الوظيفي جزء مهم في قياس أداء العاملين والتعرف على أثر الهياكل التنظيمية أو جهود عمليات التنظيم الإداري وهي تنحصر في (كمية الجهد ، الجهد المبذول ، نمط الأداء). (سلطان : 2003)



(شكل توضيحي مقترح لعرض أبعاد عملية الأداء الوظيفي)

ولابد في هذا الجزء ان نشير الى أن الأداء الوظيفي يمثل منتج داعم لنمو المنظمة لذا فهو يخضع الى عملية تقييم مستمر ، وهي عملية تمر بمجموعة من الخطوات ومنها : تحديد المقاييس ، وتحديد دورية التقييم الزمنية ، تحديد طريقة التقييم ، تدريب المقيمين على عملية التقييم ، مناقشة نتائج التقييم وعلنية النتائج مع العمال ، تصميم استمارة للتقييم (الهيئي : 2004)

وهذا يهدف الرقابة على الرؤساء ، التوجيه الذاتي للعاملين ووسيلة لضمان العدالة بين العاملين ، إشعار العاملين بالمسؤوليات ، وهي عملية تهدف لتحقيق الأتي :

- إمداد العاملين بالتغذية المرتدة .
- تيسير خطط المسار الوظيفي للموظفين .
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية .
- إختبار الأفراد الصالحين للترقية .
- تشجيع المنافسة الشريفة بين العاملين .
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين . (ثابت واخرون : 2004)

الفصل الثالث الإجراءات والنتائج

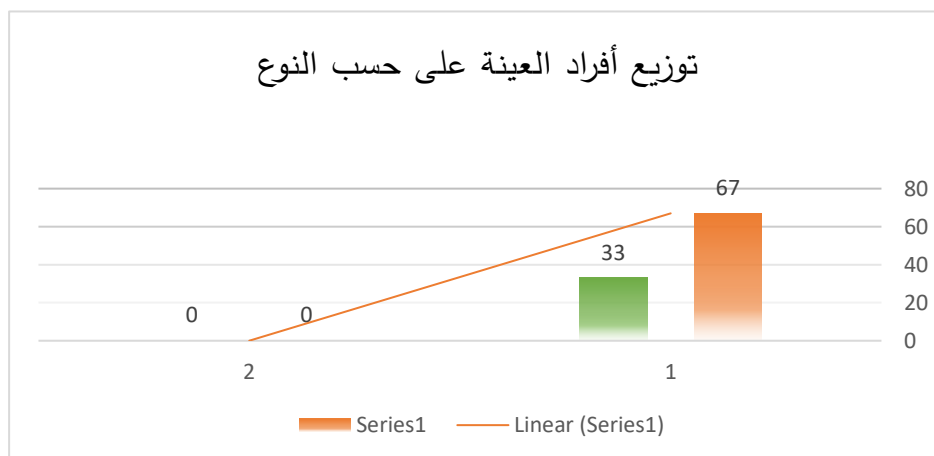
• عينة الدراسة the sample of study:

تمثلت عينة الدراسة الحالية في مجموعة من العاملين بقطاع الصناعة بالمنطقة الشرقية في عدد من الشركات والمصانع في مدنتي (الدمام ، الخبر) وذلك لمراعاة التجانس الثقافي والمهني والنوعي للعينة ، وهم عاملين في القطاع الصناعي ويقدر عددهم بـ 100 فرد ، ويظهر تحليل عينة الدراسة في ضوء الجدول التالي :

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة على حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	67	%67
أنثى	33	%33
المجموع	100	%100

ونلاحظ من الجدول رقم 1 الخاص بأفراد عينة الدراسة على حسب النوع وجود إرتفاع في نسب الذكور عن الإناث بنسبة 67 % في عينة الدراسة ويفسر هذا الى أن الميول الخاصة بالأعمال الشاقة والإنتاجية التي تتطلب مجهوداً وزيادة ساعات العمل تجد قبولاً عند الرجال أكثر من الإناث ، ويمكن توضيح ذلك في ضوء الشكل البياني التالي .

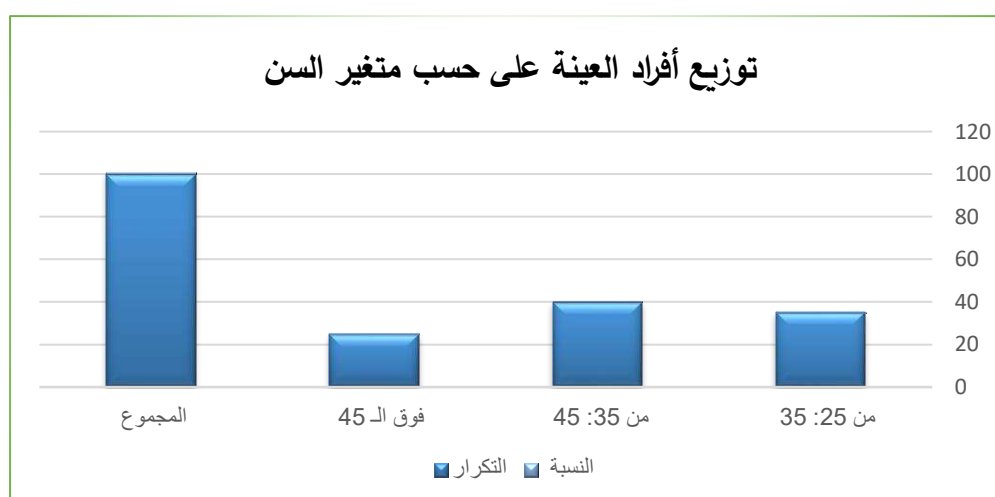


شكل بياني رقم 1 لتوزيع عينة الدراسة

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة على حسب متغير السن

العمر/ السن	التكرار	النسبة
من 25 : 35	35	35%
من 35 : 45	40	40%
فوق الـ 45	25	25%
المجموع	100	100%

ويلاحظ من الجدول رقم 2 والخاص بتوزيع العينة على حسب متغير السن وجود ارتفاع بنسبة 40% للمرحلة العمرية من 35 : 45 عام ، ويمكن تفسيرها في ضوء المشاهدات الميدانية أن هذه المرحلة بها نضج مهني ويتمتع بالإستقرار المهني الذي يؤهله للعمل مع فرق العمل والهياكل التنظيمية ، ولديه دورات تدريبية تمنحه الرضا الوظيفي ، وحب العمل مما يجعله يتأثر بالتنظيم الخاص بالهيكل التنظيمي والإداري داخل المؤسسة ، ويمكن التوضيح بالشكل البياني التالي :



جدول رقم (3) لتوزيع عينة الدراسة على حسب المؤهل الدراسي

المؤهل	التكرار	النسبة
متوسط	10	10%
ثانوي	20	20%
فوق الثانوي	40	40%
جامعي	20	20%
دراسات عليا	10	10%
المجموع	100	100%

ويلاحظ من الجدول السابق تنوع في المؤهلات الخاصة بعينة الدراسة وهذا بسبب أن المصانع في بعض الأعمال لا تتطلب مؤهلات عليا للحرف والأشغال لكن تشترط الخبرة والتدريب ، وأن 40% من فوق الثانوي وهم من يلتحقون ببرامج التدريب المنتهية بالتوظيف عقب انتهاء الثانوية العامة ، وان هذه البرامج توفر لهم وظائف وراتب أثناء الدراسة بالمعاهد الخاصة بتلك الشركات .

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة على حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
اداريين	25	25%
عمال	50	50%
فنيين ومهندسين	25	25%
المجموع	100	100%

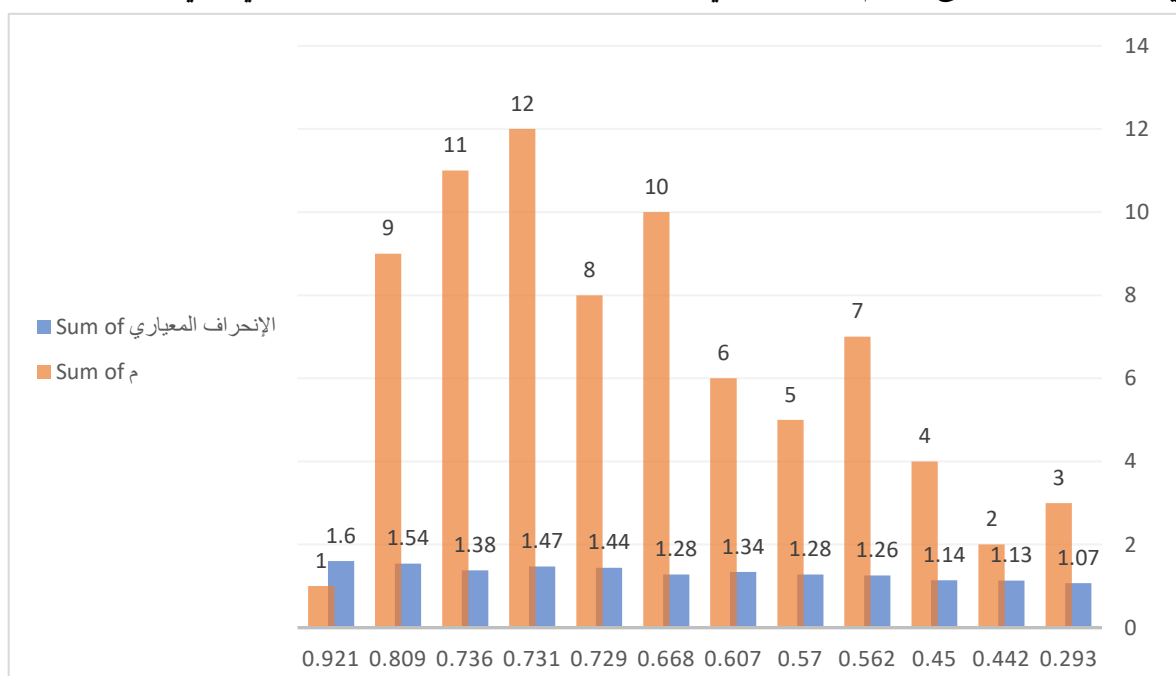
تبين من الجدول رقم 4 أن النسبة المرتفعة في استجابات الدراسة على الاستبانة المقدمة كانت للعمال بنسبة 50% ، وهذا يفسر بسبب اعتماد المصانع على العمالة في التشغيل والتعبئة وغيرها من عمليات الإنتاج ، الحاجة الماسة المهم في تنفيذ عمليات الإنتاج والعمليات التنظيمية التي يتم فيها اشراك الاداريين والفنيين .

م	الرتبة	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	تهتم المؤسسة بوجود هيكل تنظيمي محدد للوظائف بدقة .	0.921	1.600
2	19	الهيكل التنظيمي في المصنع يعتمد على المرونة والوضوح والتعاون .	0.442	1.130
3	20	توفر المنظمة بطاقة توصيف للمهام بشكل منظم للعاملين .	0.293	1.070
4	18	تهتم المنشأة او المصنع بتلبية إحتياجات تحقيق الذات للعاملين .	0.450	1.140
5	14	توجد لائحة معلنة للعاملين عن الحقوق والواجبات الوظيفية .	0.570	1.280
6	13	لدي المقدرة على حل المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل بشكل ناجح .	0.607	1.340
7	16	أستخدم قنوات الإتصال الرسمية بين زملائي فيما يخص العمل.	0.562	1.260
8	11	لدي المقدرة والإستعداد لتحسين سلوكياتي ومهاراتي المهنية .	0.729	1.440
9	8	أحرص على الإلتزام بتنفيذ الخطط والبرامج المعلنة بجد ونجاح .	0.809	1.540
10	*15	عندما يغيب الرئيس المباشر تحدث فوضى واضطراب بالمنشأة .	0.668	1.280
11	12	الترم بوقت العمل الرسمي لإنجاز ما هو مطلوب مني من مهام .	0.736	1.380
12	10	أشعر بالرضا الوظيفي والإرتياح أثناء تأدية مهامي واعمال .	0.731	1.470

1.160	0.395	أثأثر بالأصدقاء في قراراتتي المتعلقة بالعمل والرضا عن انتاجي .	17	13
2.020	1.137	أأأقبل فكرة تلقي أوأامر التشغيل من المفوضين في بعض المواقف .	2	14
1.580	0.713	توزع المنشأة او المصنع الصلاحيات والمهام بما يمثل العدالة .	6	15
1.510	0.659	أأقوم بتأدية واجبي بشكل يراعي جودة الاداء .	9	16
1.560	0.686	يوجد إأأحترام لفكرة الرجل المناسب في المكان المناسب داخل المنشأة .	7	17
2.030	1.039	يوجد في المنشأة أو المصنع دوائر من الشللية والصداقات في العمل	5	18
1.810	1.042	أأحرص على تحقيق اهداف المنشأة وزيادة انتاجها ومستوى الربح	3	19
1.610	0.840	تعمل المنشأة على تطوير قدراتي ومهاراتي المهنية والوظيفية	4	20

جدول رقم (5) الرتب والمتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببند الإستبانة .

ويمكن استعراض النتائج والقيم الإحصائية التي توصلت إليها الدراسة من خلال الشكل البياني التالي :



جدول رقم (6) لتوضيح نسب إستجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة

م	البند	موافق بشدة	موافق	الى حد ما	أرفض
1	تأهم المؤسسة بوجوء هيكأ تنظيبي مأأأ للوظائف بءقة .	%63	%21	%9	%7
2	الهيكل التنظيبي في المصنع يعأمد على المرونة والوضوء والتعاون .	%90	%8	%1	%1
3	توفر المنظمة بطاقة توصيف للمهام بشكل منظم للعاملين .	%94	%5	%1	%0
4	تأهم المنشأة او المصنع بتلبية إأأأأأأ تحقيق الذات للعاملين .	%89	%9	%1	%1
5	توءأ لائأة معلنة للعاملين عن الأقوق والواأأأأ الوظيفية .	%78	%16	%4	%0
6	لأدي المأأأرة على أأ المشاكل اليومية المتعلقة بالعمل بشكل نأأأ .	%72	%23	%6	%1

7	أستخدم قنوات الإتصال الرسمية بين زملائي فيما يخص العمل.	79%	17%	3%	1%
8	لدي المقدرة والإستعداد لتحسين سلوكياتي ومهاراتي المهنية .	69%	19%	11%	1%
9	أحرص على الإلتزام بتنفيذ الخطط والبرامج المعلنة بجد ونجاح .	63%	23%	11%	3%
10	عندما يغيب الرئيس المباشر تحدث فوضى واضطراب بالمنشأة .	82%	10%	6%	2%
11	التزم بوقت العمل الرسمي لإنجاز ما هو مطلوب مني من مهام .	76%	11%	12%	1%
12	أشعر بالرضا الوظيفي والإرتياح أثناء تأدية مهامي وأعمالي .	66%	22%	11%	1%
13	أتأثر بالأصدقاء في قراراتي المتعلقة بالعمل والرضا عن انتاجي .	85%	14%	1%	0%
14	أقبل فكرة تلقي أوامر التشغيل من المفوضين في بعض المواقف	49%	14%	23%	14%
15	توزع المنشأة او المصنع الصلاحيات والمهام بما يمثل العدالة .	54%	35%	10%	1%
16	أقوم بتأدية واجبي بشكل يراعي جودة الاداء .	58%	33%	9%	0%
17	يوجد إحترام لفكرة الرجل المناسب في المكان المناسب داخل المنشأة .	55%	34%	11%	0%
18	تعمل المنشأة على تطوير قدراتي ومهاراتي الوظيفية والمهنية	41%	26%	22%	11%
19	أحرص على تحقيق اهداف المنشأة وزيادة انتاجها ومستوى الربح	56%	16%	19%	9%
20	تسعى المنشأة التي اعمل بها لتفهم ما أخطط له من برامج	57%	30%	8%	5%

• مناقشة التساؤلات والنتائج الخاصة بالاستبيان في ضوء الدراسات السابقة .

تعطي الاستجابات والتحليلات الإحصائية حول فقرات وبنود الاستبانة ، دلالات وقيم احصائية توضح وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في التنظيم الإداري ، وبين المتغير التابع والمتمثل في جودة الأداء للعاملين في القطاع الصناعي ، وتؤكد النتائج في ضوء التحليل الإحصائي وجود العلاقة الإيجابية بشكل طردي بين المتغيرين ، وبالتالي تؤكد النتائج صحة الفرض حول أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين في القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية بشكل ايجابي ، وهذا ما يظهر في المتوسطات الحسابية وترتيبها فنجد البند رقم 1 وهو الخاص بـ اهتمام المؤسسات في المنطقة الشرقية بوجود هيكل تنظيمي يحدد الوظائف بدقة وصل لمتوسط مرتفع بقيمة 0.921 ، ونسبته المثوية مرتفعة بـ 63% ، وهذا البند يمثل بعداً خاص بالهيكل التنظيمي

كما نجد في فقرة تقبل العاملين لوجود مفوضين في اتخاذ القرارات فهذا يعكس درجة من الإلتزام الوظيفي وعدم معارضته لذلك لأن العاملين يشعرون بأن هذا لا يؤثر على مهامهم ، بل بالعكس يشجع على إستمرار دورة العمل والإنتاج ولو كان مثل هذه الإجراءات تؤثر بالسلب على العاملين لوجدت رفضاً من قبل العاملين .

كما نجد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية ظهرت في عبارة أحرص على تحقيق اهداف المنشأة وزيادة انتاجها ومستوى الربح من قبل العمال نتيجة التنظيم الإداري وكانت ترتيبها رقم 3 احصائياً ، ومتوسط مرتفع بقيمة 1.042 ومن ثم فهذا يعطي علاقة طردية بالإيجاب بين التنظيم الإداري وكفاءة العامل وحرصه على الإنتاج .

• طريقة التحليل وإجراءات جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة الحالية على اداة منهجية ميدانية تمثلت في استبانة بحثية معدة ومحكمة اشتملت على عدد من الفقرات "20" فقرة منتخبة من بعدين يمثلان متغيرات الدراسة وهما الهيكل التنظيمي ، أداء العاملين ، التنظيم الإداري ، والاستبانة الحالية تم تحليل نتائجها بواسطة معاملات احصائية تمثلت في النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، التكرارات الحسابية ، ترتيب الرتب ، وهذا تم بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بالإضافة الى الجداول الإحصائية ، الرسوم البيانية التي تشرح النسب والارقام ، واعتمدت الدراسة في التحليل على نتائج الدراسات العلمية والبحوث للتعليل وتفسير النتائج الإحصائية التي تم الوصول اليها ، وقد اعتمدت إجراءات الصدق والثبات Validity & Reliability للاستبانة المطبقة من خلال صدق المحكمين وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والاستشاريين قبل التطبيق وكانت عبارة عن 25 بند وبعد التحكيم تم الإتفاق على 20 بند مقسمة لأبعاد معينة وهي كما يظهر من الجدول التالي :

جدول رقم (7) الخاص بالابعاد الثلاثة للإستبانة البحثية

م	البعد	عدد البنود
1	الهيكل التنظيمي	7
2	التنظيم الإداري	7
3	فعالية الاداء	6

كما تم عمل الثبات الخاص بالإستبانة وبعد البحث عن الشركات والمصانع تم التواصل مع بعض المصانع ووزعت الاستبانات علي العاملين بطريقة ارسال من خلال البريد الالكتروني ، وتم حساب قيم معاملات الثبات والتي تراوحت ما بين 0.846 – 0.925 ، وبناء عليه تم اعتماد نتائج الدراسة الحالية والتي كانت :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الإداري وبين كفاءة العاملين بالقطاع الصناعي في مدنتي الدمام و الخبر .
- 2- ترتفع نسب الاداء في القطاع الصناعي بين العاملين نتيجة التنظيمات الإدارية داخل الهيكل الإداري .
- 3- كفاءة الهيكل التنظيمي في تحسين نسب الأداء لدى العاملين في مدنتي الدمام و الخبر .
- 4- تتمتع بعض الشركات والمصانع بكفاءة تنظيمية تحسن من قدرة العاملين على الاداء .
- 5- تحرص الشركات والمصانع " القطاع الصناعي بمدنتي الدمام و الخبر " على تحسين كفاءة الموارد البشرية والإهتمام بتطوير الأداء بإعتباره جزء من موارد الشركة مثل الموارد المالية .

الملخص : Summary

هدفت الدراسة الحالية والمعنونة بـ "أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين في القطاع الصناعي في مدينتي (الدمام – الخبر) إلى الوصول إلى صياغة ممنهجة لنموذج معرفي في التنظيم الإداري داخل قطاع الصناعة ، تحليل أثر وفعالية التنظيم الإداري على أداء العاملين داخل القطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية ، توضيح دور الهيكل التنظيمي الفعال داخل قطاع الصناعة وجودة التنظيم الإداري ، دراسة العلاقة بين التنظيم الإداري وبين دور مؤسسات القطاع الصناعي السعودي بالمنطقة الشرقية تجاه العاملين . واشتملت على عينة قوامها 100 فرد من العاملين بالقطاع الصناعي من مهن مختلفة ، في مدينتي (الدمام – الخبر) ، واستخدمت أداة بحثية تمثلت في استبانة مكونة من عشرين بند على ثلاث أبعاد تمثلت في الهيكل التنظيمي ، أداء العاملين ، التنظيم الإداري وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التنظيم الإداري وبين كفاءة العاملين بالقطاع الصناعي بالمنطقة الشرقية ، ترتفع نسب الأداء في القطاع الصناعي بين العاملين نتيجة التنظيمات الإدارية داخل الهيكل الإداري ، كفاءة الهيكل التنظيمي في تحسين نسب الأداء لدى العاملين في المنطقة الشرقية ، تتمتع بعض الشركات والمصانع بكفاءة تنظيمية تحسن من قدرة العاملين على الأداء ، كما تحرص الشركات والمصانع " القطاع الصناعي مدينتي (الدمام – الخبر)" على تحسين كفاءة الموارد البشرية والإهتمام بتطوير الأداء بإعتباره جزء من موارد الشركة مثل الموارد المالية .

KEY WORDS كلمات افتتاحية للدراسة

الهيكل التنظيمي . التنظيم الإداري أداء العاملين .

ABSTRACT

the title of study The Influence of administrative Management on Performance of Employees in Eastern Region(Dammam – Khobar) industrial Sector ,and the study It aimed to reach a systematic formulation of a cognitive model of administrative organization within the industrial sector, analyze the impact and effectiveness of administrative organization on the performance of workers within the industrial sector in the Eastern sector, clarify the role of the effective organizational structure within the industrial sector and the quality of administrative organization, study the relationship between administrative organization and the role of the sector's institutions. The Saudi industrial sector in the Eastern Province towards workers. It included a sample of 100 individuals working in the industrial sector from different professions, in different areas in the Eastern Province, and a research tool was used, which was a questionnaire consisting of twenty items on three dimensions: the organizational structure, the performance of workers, and the administrative , The study reached results, including: There is a statistically significant relationship between the administrative organization and the efficiency of workers in the industrial sector in the Eastern Region. Performance rates in the industrial sector among workers.

التوصيات: Recommendation:

- 1- الاهتمام بتفعيل الهياكل التنظيمية داخل مؤسسات و شركات القطاع الصناعي .
- 2- تحفيز القطاعات التي تتبنى فكرة التنظيم الإداري
- 3- الاهتمام ببرامج التدريب وصلل القدرات للعاملين بالقطاع الصناعي
- 4- إجراء مزيد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالتنظيم الإداري داخل المؤسسات
- 5- إشراك جميع العاملين في برامج التحول والتغير التنظيمي داخل الهيكل التنظيمي الخاص بالتنظيم .
- 6- الإنفتاح على تطبيق مبادئ الرؤية فيما يتعلق بالإقتصاد المزدهر في قطاعات الصناعة بالملكة العربية السعودية .
- 7- عقد ورش العمل واللقاءات الموسعة بين الشركات والمصانع فيما يخص عملية تحسين كفاءة المورد البشري وتنظيم التنظيم الإداري .

المراجع والمصادر:

- 1- الشوابكة ، سحر عبد الحفيظ (2022) . التعريف بالتنظيم الإداري وأهميته للمؤسسات ، المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار الخامس ، ع 50 ، ISSN: 2663-5798.
- 2- أحمد ، ياسر عبد الكريم (2016) دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري في ضوء أبعاد التنمية المستدامة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد (168) أبريل ، الجزء الرابع .
- 3 - الشميمري ، أحمد وآخرون (2004) . مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، مكتبة العبيكان ، ط 1 ، ص 37 .
- 4- الصالحين ، ايمان ، عبد السلام عبد الحفيظ (2015) . أثر التنظيم الإداري علي جوده أداء أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الليبية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن ، ISSN : 2392-5418 .
- 5- الشواورة ، فيصل محمود (2013) . مبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ص 140 : 141 .
- 6- مليك ، وفاء (2018) . أثر التنظيم الإداري على فعالية العاملين داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية على عمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني ، الوادي ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمة الأخضر الوادي ، الجزائر ، ص 6 .
- 7- الهبتي ، خالد عبد الرحمن (2005) ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 205 .
- 8- إدريس ، ثابت وآخرون (2004) ، السلوك التنظيمي " نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، ص 90 .
- 9- اللقاني ، أحمد حسين وعلي احمد الجمل (1999)، معجم المصطلحات- التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس ط 2، القاهرة، عالم الكتب .
- 10- إيثار ، يعي عبدالله منقو : أثر التنظيم الإداري في أداء العاملين دراسة تطبيقية على بنك فيصل الاسلامي الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان ، 2019 ، ص 25 .
- 11- الجوهري، عبد الهادي (1998) علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ، ص 132 .
- 12- طاوي ، عطية (2011) ، أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين في المنظمات العامة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد بحوث و دراسات العالم الإسلامي جامعة ام درمان الإسلامية ، الخرطوم .
- 13- بوكثير ، أماني ، سبتي ، راضية (2022) ، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة Altrapco ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعريج ، الجزائر . ص 11 .
- 14- شويط ، يسمينة : (2020) واقع التنظيم الاتصالي في المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة على البريد الجزائري ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، مجلد 21 ، ع 1 ، ص 16 .

- 15- بوعطيط ، جلال الدين : (2009) الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمود منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، ص 76 .
- 16- مكي عبد الرحمن ، زكي (2009) أصول الادارة والتنظيم ، ط 2 ، شركة مطابع السودان ، 2009 ، ص 152 .
- 17- خاشقجي ، هاني (2002) . التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية (المفاهيم – الأسس – التطبيقات) . ط 1 ، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع .
- 18- عبد الغفار الحنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص ص 224 .
- 19- دره ، عبد الباري ، (2011) ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ط 2 .
- 20- منصور حماد عطية (2016) ، دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية ، مذكرة مقدمة للحصول على الماجستير ، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2016 ، ص 16
- 21- سعدي ، فاطمة : مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة ، 2019 ، ص 151 .
- 22- سلطان ، محمد سعيد حسن : (2003) السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ص 220
- 23- زيتوني ، صابرين (2017) الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة الجزائر - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تجارة دولية ولوجستيك ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، ص 13 .
- 24- عصفور ، محمد شاكر (1999) ، أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن ، ص ص 128 : 130 .
- 25- نور الهادي ، محمد يوسف الشيخ (2015) ، أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين دراسة حالة شركة دانفوديو للمقاولات والطرق والجسور في الفترة من 2008 : 2012 ، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية ، ع 14 ، 2015 ، ص 5 .

References

مراجع أجنبية :

- 1- Article Ali Junaid Khan, Muhammad Sajid Tufail, Asad Ali, Factors Affecting Performance of Small & Medium Enterprises: The Mediating Role of Knowledge Management, Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences Volume 9, Number 2, 2021, Pages 197–209 .
- 2- Lamba, Sh., Nirmala, Ch. 2013. Impact of HRM Practice on Organizational Commitment of Employees, International Journal of Advancements in Research and Technology, 2(4): 407-423
- 3- J. Michael , Jeakins , " Self Monitoring & Turnover: The Impact of Personality on Intent to leave " , Journal of Organizational Behavior , vol. 14, No., 1, Jan 1993 , P. 8.

الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و تنال الخيرات و الصلاة و السلام على البشير النذير سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .

من قال انا لها " نالها "

ها انا شارفت على الانتهاء من رحلة كانت مليئة بالانجازات و التحديات و من اللحظات التي ستظل خالدة في ذكريتي فا انا الان احول حلمي الى واقع بفضل و تيسر من الله تعالى فلا تدع الخوف يسيطر عليك لكي لا يعيق طريقك بالفشل .

اود اتوجه بالشكر الجزيل الى كل من ساندني و وقف بجانبني في رسالتي و على راسهم الدكاترة الفاضلين (د/ وليد سليمان و د/ الفيصل عبد الحميد) و طاقم الكلية الموقرين على مساهمتهم في التوجيهات و الارشادات فقد اكتسبنا الخبرة و الفائدة لتقديم هذا البحث و التركيز على اهم المحاور و التوصيات ليصل الى هذه النتائج التي تم سردها في هذا المحتوى .

كما اشكرهم على تعاونهم و حرصهم علينا و سعة صدورهم وفقهم الله وسدد خطاهم و جزاهم الله الف خير و جعلها الله في ميزان حسناتهم .

وفقكم الله جميعا

الطالبة

نورا بنت ناصر الدوسري