

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان:

## تنظيم التنظيم ودوره في فعالية المؤسسة

دراسة ميدانية لعينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة غرداية-

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. محمد طويل

من إعداد الطالب:

عبد الرحيم زيان

لجنة الإشراف والمناقشة:

المسؤولية	الدرجة العلمية	الأستاذ
مشرفاً ومقرراً	أستاذ التعليم العالي	د. محمد طويل
رئيساً	أستاذ محاضر -أ-	د. حميد قرليفة
مناقشاً	أستاذ محاضر -أ-	د. قمانة محمد

الموسم الجامعي

2019/2018م.....1440/1439هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي عملي هذا إلى

من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى الوالدين العزيزين أدامهما الله وحفظهما الله لي

إلى أختي الوحيدة والغالية على قلبي مريم حفظها الله

إلى أخواتي فاروق وقويدر وسيد أحمد

إلى زوجتي الغالية والعزيزة وسندي في الحياة

إلى رفيق الدرب وكان لي نعمة الأخ دحمان لخضر

إلى الدكتور الفاضل قرليفة حميد

إلى كل من علمني حرفاً طيلة مشواري الدراسي

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

## شكر وتقدير

الحمد وكفى والصلاة والسلام على من الحمد

اصطفى أما بعد بعد شكره سبحانه وتعالى على

توفيق في عملي هذا، أتقدم بالشكر الجزيل إلى

الأستاذ المشرف، الدكتور محمد طويل

على دعمه المتواصل لي، والى زملاء العمل في مديرية الشباب

والرياضة ورفاق الدراسة، والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

والى

الأساتذة الكرام أعضاء لجنة مناقشة هذا العمل

والشكر موصول إلى كل من ساهم بفكرة أو

نصيحة أو دعاء

## محتويات المذكرة

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.....
ب	الإهداء.....
ث	شكر وعرفان.....
01	المقدمة.....
	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
03	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
04	ثانياً: أهمية الدراسة.....
04	ثالثاً: أهداف موضوع الدراسة.....
05	رابعاً: تحديد إشكالية الدراسة.....
06	خامساً: فرضيات الدراسة.....
07	سادساً: تحديد المفاهيم.....
10	سابعاً: تحديد المنهج.....
11	ثامناً: تقنيات البحث.....
11	تاسعاً: المقاربات السوسولوجية.....
13	عاشراً: الدراسات السابقة.....
17	حادياً عشر: الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية).....
17	ثانياً عشر: العينة وكيفية اختيارها.....
	<b>الفصل الثاني: تنظيم التنظيم عناصره ومبادئه</b>
	<b>- تطور الفكر التنظيمي</b>
19	أولاً: نظريات المدرسة الكلاسيكية.....
21	ثانياً: نظريات مبادئ التنظيم هنري فايول 1916.....
22	ثالثاً: نظرية البيروقراطية لماركس فيبر 1864-1920.....
27	رابعاً: نظرية إتخاذ القرار سايمون.....

## محتويات المذكرة

	- تنظيم التنظيم
30	أولاً: مبادئ التنظيم.....
32	ثانياً: مؤشرات التنظيم.....
33	ثالثاً: خصائص التنظيم (الفعال).....
35	رابعاً: أنواع التنظيم.....
	- الهيكل التنظيمي
40	أولاً: مفهومه.....
40	ثانياً: أهميته:.....
43	ثالثاً: عناصر الهيكل التنظيمي.....
43	رابعاً: المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي.....
45	خامساً: خطوات الرئيسية لبناء هيكل تنظيمي.....
	الفصل الثالث: الفعالية في المنظمة
49	أولاً: مفهوم الفعالية.....
55	ثانياً: خصائص الفعالية.....
58	ثالثاً: شروط الفعالية المبدعة.....
65	رابعاً: عناصر المنظمة الفعالة.....
67	خامساً: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة.....
	الفصل الرابع: مجال الدراسة
72	أولاً: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.....
73	ثانياً: الموقع الجغرافي للصندوق.....
75	ثالثاً: الهيكل التنظيمي.....
	الفصل الخامس: عرض الفرضية الأولى
90	أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها الخاصة بالفرضية الأولى.....

## محتويات المذكرة

104	ثانياً: عرض النتائج البحث في ضوء الفرضية الأولى.....
	الفصل السادس: عرض الفرضية الثانية
106	أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها الخاصة بالفرضية الثانية.....
121	ثانياً: عرض النتائج البحث في ضوء الفرضية الثانية.....
123	- الاستنتاج العام .....
125	الخاتمة.....
127	قائمة المراجع.....
130	الملاحق.....

لقد عرفت الإدارة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال وحتى اليوم، عدة تجارب ومراحل تنظيمية اتسمت بكثير من الخصوصيات والتعقيدات التي أملتتها الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ككل. فبعد الاستقلال الوطني مباشرة كان من اللازم على الدولة الفتية آنذاك أن تعمل على تعجيل بناء جهاز إداري وطني يستجيب لمتطلبات تلك المرحلة وللإيديولوجيا السائدة فيها، والتي تتمحور أساسا، حول التنمية الوطنية بكل أبعادها، من أجل إحداث القطيعة مع التراث الاستعماري خاصة في الجانب التنظيمي، ولضمان خدمات اجتماعية تنظيمية مناسبة لفائدة المواطن.

لقد ظهر على أنقاض هذه المعطيات جهاز إداري وطني يتسم بكثير من الإيجابيات في مقابل الكثير من السلبيات، و بناءا - طبعا - على طبيعة المرحلة من تطور المجتمع. فعلى مستوى السلبيات ظهرت هناك مشكلات تنظيمية تجلت بصفة أساسية في عدم مقدرة هذا الجهاز الإداري على التجاوب بفعالية مع المحيط الاجتماعي الذي يرتبط به عمله، وقد ظهر أن هذه المشكلات ترتبط بالعديد من مشكلات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

إن استمرار التطور الاجتماعي في شتى الميادين بصورة متسارعة، أدى في كثير من الأحيان إلى تراجع الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسات، وقد كان من اللازم على هذه الأخيرة تطور أساليب عملها وتبدي أثر مرونة في هذا الميدان فيما يخص التعامل مع هذه المعطيات والتجاوب معها، لكن وعلى العكس من ذلك نجدها اتسمت ببعض الجمود والتخلف الذي أساء إلى علاقتها التنظيمية الداخلية قبل أن يسيء إلى علاقاتها بمحيطها الاجتماعي. أما أن ذلك تسبب في انحطاط مستوى فعاليتها وآفاقها في التصدي لمتغيرات الوضع الاجتماعي المتغير بسرعة، ولنوعية الخدمات التي تقدمها للمواطن على المستوى المحلي خاصة.

يرى البعض أن هذا الواقع يعود، إلى غياب الميكانيزمات التنظيمية الفعالة، والإمكانيات اللازمة. وقد يعود إلى غياب بعض العناصر التنظيمية الأساسية التي تتعلق بالجانب الاجتماعي التنظيمي لهذه المؤسسات، فقد أجريت عليها عدة إصلاحات دون أن تصل إلى مبتغاها في حل مشكلاتها الأساسية، الأمر الذي يجعلنا نتساءل بطريقة علمية عن طبيعة هذه المشكلات التي استعصت على الحل.

إن الانطلاق من النظرة البنائية الوظيفية والسلوكية في حصر هذه المشكلات التنظيمية جعلت بارسونز يقول بأن جميع المشكلات التنظيمية تعود إلى غياب المتطلبات الوظيفية الأساسية لأي تنظيم وهي بمثابة المشكلات التنظيمية الأساسية التي تندرج تحتها المشكلات التنظيمية الأخرى كما يرى

بارسونز، و ينبغي على التنظيم مجابهة والتعامل معها بعقلانية، وهي من الناحية النظرية تخص تنظيم التنظيم ومشكلة التكيف مع هذا التنظيم و الموائمة وتحقيق الأهداف. ومن خلال هذه المشكلات حصر الباحث دراسته هذه حول الإطار الذي يرتبط بتنظيم الهيكل التنظيمي والتنظيم المنظم داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

وبناء على ذلك، قسمت الدراسة إلى ستة فصول يتعلق الفصل الأول منها بالإطار المنهجي للدراسة من أسباب اختيار الموضوع إلى الإشكالية إلى الفرضيات لتحديد المفاهيم للمقاربة النظرية واختيار العينة.

أما الفصل الثاني فيخص تنظيم التنظيم من تنظيم الهيكل، إلى تطور الفكر التنظيمي والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، بالإضافة إلى دخول مفهوم جديد وهو تنظيم التنظيم.

وفي الفصل الثالث تكلمنا على فعالية في المنظمة من مفهومها إلى خصائصها وتناول الفعالية المبدعة والفعالة ومعرفة مؤشرات المنظمة الفعالة.

وفي الفصل الرابع عرفنا الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة غرداية- ومجال الدراسة.

أما في الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى مع نتائجها

والفصل السادس عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية مع نتائجها

وفي الأخير الاستنتاج العام.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

يمكن تناول موضوع من جانب العفوية أو الصدق بل لا بد أن يكون هناك أسباب جامعة تدفع إلى الدراسة وأهميتها أن يكون الموضوع مشكل بحث وقابل للدراسة. كما أن اختيار الموضوع من أصعب المراحل التي يمر بها الباحث وذلك لأنه يحمل مجموعة من التراكمات المعرفية التي حصلها الباحث عن طريق خبراته وملاحظات لعدد من الظواهر السوسيوتنظيمية لهذا يكون انتقاء الموضوع الاعتبارات دانية وأخرى موضوعية.

## -الأسباب الموضوعية :

- اعتبار موضوع تنظيم التنظيم وتأثيره على الفعالية من المواضيع التي لها عمق في الدراسات في بعده السوسيوتنظيمي.
- التدريب على البحث العلمي والطرق المنهجية المتعلقة بالدراسة .
- كون الموضوع يدخل في إطار تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- محاولة طرح ولو جزء بسيط من واقع الإدارات التي تكتسيها الكثير من المشاكل يكون سببها عدم تطبيق قواعد التنظيم من طرف الرؤساء ( القادة ) أو عدم درايتهم بالأسلوب المناسب للتعامل مع المرؤوسين.

## ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في أنه يعالج ظاهرة اجتماعية تحدث في الإدارة والتنظيم له دور في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة، والفرد، الذي يعمل بها. وهو اساس التوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف، دون أن يكون هناك تأثير شخصي على أحدهم. كما أن التنظيم الصحيح يمنع الازدواجية، والتكرار في الأعمال الموكولة إلى الموظفين. و يعطي الأعمال الوظيفية لكل شخص حسب خبرته، واختصاص دراسته، والمؤهل العلمي الذي حصل عليه. يقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين، حيث إن كل موظف يعرف واجباته، وصلاحياته. يتيح لجميع الموظفين فرصة اكتساب الخبرة، وتبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين أصحاب الاختصاصات المتعددة.

وكذلك يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وقيم فلسفتها وإعلام الأفراد بخطط المنظمة من خلال الاتصال .

## ثالثاً: أهداف الدراسة:

تكمن الأهداف المتوخاة من وراء القيام بهذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على حقيقة تنظيم التنظيم وعلاقته بواقع منظمة.
- 2- التأكد من مدى نجاح البرامج التي تتبناها المنظمة في إطار مشروع التنظيم المنظم في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 3- السعي إلى معرفة مختلف العوامل والظروف التي يحملها تنظيم التنظيم، والتي تؤثر مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في مدى نجاح هذا التنظيم وفعاليته في المنظمة.
- 4- أخيراً محاولة استنتاج النقاط والعناصر التي تشكل أساسيات وآليات تنظيم التنظيم والتي تكفل المؤسسة تحقيق الفعالية المطلوبة.

## رابعاً: تحديد إشكالية الدراسة

## الإشكالية:

تتم مختلف المؤسسات بإعداد لوائح تنظيمية يسير وفقها الموظفين وتضع برامج وسياسات للعمل، تضبط سير الأعمال وتحدد لكل فرد مسؤوليته باعتبار التنظيم كياناً اجتماعياً ذا حدود مميزة إلا أنها شفافة من شأنها أن تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم، تؤثر بدورها على خصائص التنظيم وفعاليته، حيث زاد الاهتمام بآثار المحيط الداخلي للتنظيم على فعالية التسيير ونجاعة الأداء، فبعد أن كانت النظرة السائدة هي اعتبار التنظيم نسقاً مغلقاً تفسر ضمنه ومن خلال أطره كل شيء بعيد ومستقل عن المؤثرات المحيطة، تحولت هذه النظرة إلى تبني مفهوم جديد هو النسق المفتوح أما الاتجاه الحالي لدى منظري التنظيم هو اعتبار هذا الأخير كل مركب يتضمن أسس توجه تكوين الفرد داخل المؤسسة.

فالتنظيم المنظم هو عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية، للوصول إلى أهداف مرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وتستخدم هذه الأنماط في المؤسسات، والشركات، والبنوك، وغالباً ما يتخذ شكل التنظيم الشكل الهرمي، وعليه تصنف الفئات الموجودة من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله. يستخدم التنظيم لأغراض كثيرة في المؤسسات، ليعلم العاملون مهامهم الموكلة إليهم، وإلا لأصبح هناك فوضى في إطار المؤسسة، ولن يتحقق الشرط الأساسي من العملية التنظيمية، وهي تحقيق الأهداف، وتعدّ عملية اتخاذ القرار هي العملية التي يقوم بها المدير الإداري لحل المشاكل التي قد تواجه المؤسسة، واتخاذ القرارات القرارات التي يمكن من خلالها أن يصل إلى أهداف المؤسسة، فتتنظيم التنظيم له دور في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة، والفرد، الذي يعمل بها. التوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف، دون أن يكون هناك تأثير شخصي على أحدهم. كما أنّ التنظيم المنظم الصحيح يمنع الازدواجية، والتكرار في الأعمال الموكولة إلى الموظفين و يعطي الأعمال الوظيفية لكل شخص حسب خبرته، واختصاص دراسته، والمؤهل العلمي الذي حصل عليه و يقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين، حيث إن كلّ موظف يعرف واجباته، وصلاحياته و يتيح لجميع الموظفين فرصة اكتساب الخبرة، وتبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين أصحاب الاختصاصات المتعدّدة.

باستناد المؤسسة على ما سبق يمكن الوصول إلى تنظيم قواعد أساسية تنظم العمليات الإدارية التي تدور حولها مختلف مداخلات الإدارة للوصول إلى أقصى فعالية داخل الإدارة وهو ما يقع على عاتق المدير ورؤساء مصالحة من اجل السهر على تفعيل آليات المراقبة والتوجيه.

من هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

إلى أي مدى يساهم تنظيم التنظيم في رفع فعالية المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

هل تنظيم الهيكل التنظيمي له دور في فعالية المؤسسة؟

هل لصرامة في تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية دور في فعالية المؤسسة؟

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة :

تنظيم التنظيم يساهم في رفع فعالية المؤسسة

الفرضيات الفرعية:

تنظيم الهيكل التنظيمي له دور في فعالية المؤسسة.

الصرامة في تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية تساهم في فعالية المؤسسة.

## سادساً: تحديد المفاهيم

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات المنهجية التي نبنى عليها الدراسة، فينبغي على أي باحث أن يؤديها، لأنها تساعدنا على فهم ما يريد أن يصل إليه الباحث وهكذا فبفضل هذه الخطوة العلمية يمكننا تجنب التفسيرات والتأويلات الخاطئة. ومن خلال موضوع هذه الدراسة سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم التي تعتمد عليها دراستنا والتي يمكن أن تؤثر في استيعاب الموضوع وتناوله والتي هي كالتالي:

- التنظيم.
- تنظيم التنظيم.
- الفعالية.
- الوكالة كتنظيم اجتماعي

## 1-التنظيم:

هناك عدة تعاريف لتنظيم نذكر منها:

التعريف الأول: يرى " تالكوت بارسونز " بأن التنظيم يعني ذلك النسق الاجتماعي المنظم، الذي أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة ينطلق بارسونز هنا في تعريفه لمفهوم التنظيم من تصوره للتنظيم على أنه نسق من العلاقات التي تؤثر وتتأثر و تتكامل فيما بينها وتتساند و تتوازن من أجل تحقيق أهداف معينة.

التعريف الثاني: ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يختص بتحديد الأعمال والنشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام وتحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها.

التعريف الثالث: وهو الهيكل الناتج عن تحديد وتجميع العمل وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات وإقامة العلاقات بين الأعمال والقائمين عليها بأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء .

التعريف الإجرائي: التنظيم هو عبارة عن جهودات جماعية لمجموعة منظمة من الأفراد، تجمعهم علاقات رسمية يعملون وفق خطة معينة من اجل تحقيق الأهداف وعن طريق تحديد المهام والمسؤوليات.

**2- تنظيم التنظيم:** بحكم أن تنظيم التنظيم مفهوم سوسيولوجي غير مستعمل بشكل كبير لكننا يمكننا استيعابه وتجسيده على أرض الواقع ومجسد وفي مايلي نستخلص المفهوم الآتي:

**التعريف الإجرائي:** يعني بتنظيم التنظيم وباختصار واضح المفاهيم وتحليلها هو (التنظيم كل ما هو المنظم) وهو ذلك التنظيم المنظم الذي يهدف إلى تكريس وإضفاء قواعد الصرامة للموظفين والزبائن وأكثر تنظيماً حرصاً من السير الحسن للصندوق من حيث البعد الهيكلي المناسب لتكثيف الفاعلين داخل التنظيم وخارجه والبعد التسييري للوصول إلى أهداف المؤسسة، وهذا ما يظهر جلياً في المؤسسة العسكرية كمثال لتنظيم المنظم الذي تكون فيه تطبيق القواعد والقوانين أكثر صرامة تتماشى مع متطلبات الإدارة العسكرية الداخلية ومتطلبات البلاد الخارجية، وبدخول التكنولوجيا وتطور الإدارة يظهر لنا الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كمؤسسة أكثر صرامة وتنظيماً من ناحية الهيكلية والتسييرية واستعمالها لوظائف الإدارة والإدارة الإلكترونية من استعمال بصمة الدخول والخروج، إلى استعمال الإلكتروني لتذكرة الانتظار، وأخذ المواعيد، كل ذلك جعل من الصندوق مؤسسة أكثر تنظيماً وصرامة وتحقيقاً لمعنى تنظيم التنظيم.

**3- الفعالية:**

يعتبر مفهوم الفعالية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها، هذا ويمكن النظر إلى الفعالية في المؤسسة على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

التعريف الأول: أشار ألفار إلى أن " الفعالية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

التعريف الثاني: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحددة والأهداف المحققة."

التعريف الإجرائي: بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم.

**4- الصندوق الوطني لتنظيم اجتماعي:**

يعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مؤسسة اجتماعية في خدمة العامل والمواطن، تقدم خدمات فردية وجماعية ويعتبر الصندوق كتتنظيم اجتماعي من عدة نواحي وجوانب كتتنظيم الزبائن في انتظار الدور الالكتروني، وبرنامج البصمة لدخول وخروج الموظفين، وتنظيم المكاتب بحيث تكون مكيّفة للموظف والزبون، بدون أن ننسى تنظيم الشبايك ووضع الأكفاء (الشخص المناسب في المكان المناسب).

هناك مجموعة أفراد يعملون ويتفاعلون بصورة شبه مستمرة ومنتظمة نوعا ما، أي تربطهم علاقات تتصف بالاستمرارية.

1- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2006 ص 15.

2- صالح بن نوار، نفس المرجع، ص 28.

سابعاً: منهج البحث وتقنياته:

### 1- المنهج المستخدم:

إن كل دراسة تحتاج إلى منهج يساير جميع مراحل البحث العلمي في ميدان علم الاجتماع الذي يميزه التدقيق في الوصف والضبط المنهجي لمختلف تعريفاته وتأويلاته النظرية منها والميدانية ، والمنهج هو ما يساعد الباحث على الوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة من الدراسة.

"فالمنهج مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، والمنهج أساس كل بحث علمي لأنه الطريق الذي يوصل الباحث إلى نتائج علمية متعلقة بالظاهرة و على مستوى ملموس أكثر ، فإن كلمة منهج يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور وتنظيم البحث، ينص إذن على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة، إنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاحاً في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك"<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الحقائق المختلفة ويستخدم جمع المعطيات حول الموضوع قيد الدراسة من استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي تحتها البيانات والمعلومات المعروضة .

"فتهدف في الأساس على فهم الظواهر موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها لهذا يركز الباحث أكثر على دراسة الحالة أو عدد قليل من الأفراد"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 دار القصبية للنشر الجزائر

2010، ص99.

<sup>2</sup> - نفس المرجع. ص100.

## ثامناً: تقنيات البحث

## 1- الملاحظة:

هي تسجيل وتنظيم تصرفات ذات علاقة بهدف الدراسة وفرضياتها، استخدامها تبدأ في العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية، واستخدمت في تقييم البرامج المعدة من قبل المؤسسات الحكومية، وملاحظة أداء وفعالية وتصرفات العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

- وهي تسجيل متكرر للسلوكيات الظاهرية بهدف الوصول إلى التنبؤ بها. والملاحظة بالمشاركة حالة يشارك فيها الملاحظ في حياة الأشخاص الموجودين تحت الملاحظة، وتعتبر من أهم أنواع الملاحظة وأقربها للموضوعية العلمية بحيث يندمج الباحث في تصرفات المبحوثين ويشاركهم كافة الأنشطة.

## الاستمارة بالمقابلة:

تبقى بين يدي المستجوب الذي يطرح الأسئلة ويسجل الأجوبة وتعد أيضاً وسيلة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وهي الأداة الملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتقدم بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع البحث.<sup>1</sup>

## تاسعاً: المقاربة السوسولوجية:

ليست النظرية من عمليات البحث العلمي بقدر ما هي ضرورة ملحة للباحث الاجتماعي لذا فالدعوة إلى التخلي عنها أو التقليل من أهميتها يجب مواجهتها بالرفض التام حتى لا يجرم الباحث من الأرضية الرئيسية لتأسيس عمله وعلمه، إذ أنه بدون نظرية تمثل رصيда نظري لأي علم فلا وجود لأي أساس للعلم، إذن فالنظرية تمثل نمطا لبناء المعرفة العلمية وضرورة لكل ملاحظتنا، إنها الشرط الضروري لانطلاق التفسير والتحليل للظواهر حتى وإن كانت غير كافية. وبالتالي فعندما يستقي الباحث أهم المفاهيم من الاتجاه النظري الذي يقترب موضوع بحثه يكون قد بدأ في معالجة مرحلة منهجية تسمى:

1 - موريس أنجرس، نفس المرجع، ص 184.

بالمقاربة السوسولوجية، ومعنى هذا مقارنة المجرد بالاجتماعي، أي أن الباحث في هذه الحالة يأخذ مفهوماً أو بعض المفاهيم التي تتضمن النظرية محاولاً فهم وتفسير الواقع الاجتماعي المبهم بواسطتها انطلاقاً من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تم الموضوع.

إن الانطلاق في دارستنا هذه من خلال مدخل نظري رئيسي لنظرية التنظيم كفيلاً بأن يجعل هذه الدراسة تفهم في إطارها النظري، و تصل إلى أهدافها في فهم مشكلة التكامل ووصفها و تحليلها و تفسيرها، و كذا مشكلة التكيف التنظيمي و فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي و دورها في حدوث بعض المشكلات التنظيمية. فكما أن تناول الباحث لهذه المتغيرات يكون متكاملًا في النهاية ، فلا يمكن من الناحية العلمية أن نفصل الأبعاد التنظيمية التي تشكل علاقات أي تنظيم عن بعضها البعض.

انطلاقاً من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تم موضوع دارستنا في مدخل نظري هو المدخل البنائي بما يستجيب لطبيعة الدراسة وأهدافه مع عرض مبسط، لهما وتوضيح الأسباب التي أدت بالباحث اختيار.

لقد اختار الباحث هذا المدخل نظراً لكونه يتناول الجوانب التنظيمية الداخلية للتنظيم وكذا لتصوره للتنظيم كنسق مفتوح يتأثر بمعطيات بيئته الخارجية، فمن خلاله مفاهيمه ومقولاته يمكن فهم الأبعاد المختلفة للواقع التنظيمي لمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي كما هو الحال في ميدان المطبق عليه موضوع الدراسة، فهو يعتمد على هذا في دارسته للتنظيم و السلوك الإنساني التنظيمي على التصورات التطبيقية للنظرية النسقية، بحيث يعكس جانبها التطبيقي، فالتنظيمات حسب هذا المدخل هي أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات و الأقسام و الفروع و تدرج السلطة المسؤوليات وشبكة الاتصال و العمل النقابي، بالإضافة إلى البناءات الغير رسمية الأخرى، فكل سلوك حسب هذا المدخل، إنما يعود في طبيعته إلى طبيعة البناء التنظيمي ككل.

والتنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية تتكامل كلها لتأدية وظيفة لصالح النسق الأكبر، و يعتبر هذا المدخل أن السلوك الفردي و الجماعي لا يمكن تفسيره إلا في إطاره البنائي، الذي تظهر بوضوح انعكاساته على تصرفات الأفراد و الجماعات وسلوكياتهم، و بذلك فإنهم يرون بأنه لا يمكن

الكشف عن الظواهر الاجتماعية التنظيمية إلا في ضوء البناء التنظيمي انطلاقاً من مقولات النسق الاجتماعي مثل ظواهر التغيب، دوران العمل والصراع و التكيف و الاندماج وغيرها<sup>1</sup>. إن طبيعة الاحتياجات المختلفة هي التي تحدد السلوك عندهم و إلى جانب هذا المدخل كذلك نجد المدخل البنائي الوظيفي الذي ينظر إلى الظواهر الاجتماعية و التنظيمية و يفسرها في إطار البناء و الوظيفة أيضاً، وفي إطار حاجات التنظيم كنسق .

### عاشراً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أو المشاهدة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه ، ولاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية ، سواء في المجال النظري، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم ، والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح ، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها، وكل هذا يساعده ويكون له عوناً مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء ، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان.

### الدراسة الأولى:

"التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية" من إعداد/ د. عكوشي عبد القادر سنة 2005/2004 دراسة ميدانية للإدارة المحلية في بلدية العفرون

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في: إن تجربة الإدارة المحلية الجزائرية و بعد مرور أكثر من أربعة عقود على الاستقلال، لم تستقر بعد على نموذج إداري معين يوافق طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، و يستجيب للتطورات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع، سواء كان ذلك على المستوى السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي-الثقافي، لا أقصد هنا بالنموذج الإداري معناه السياسي، و إنما طبيعة عمله و علاقته بمحيطه الاجتماعي و مدى استجابته له، و انعكاس علاقته به على علاقاته التنظيمية، و ثقافة العمل و الأداء و مستوياته، و كذا مجموع الميكانيزمات المختلفة التي وجب اعتمادها من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة و القضاء على الاختلالات التنظيمية التي يمكن أن تحدث مستقبلاً على مستوى السلوك التنظيمي.

1 - فهل هناك علاقة بين غياب التحفيزات التنظيمية الضرورية و ضعف التكامل التنظيمي؟

2 - ثم هل لاختلاف التكيف مع البيئة التنظيمية و الاجتماعية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية تراجعها؟

3- وهل لضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي عالي الأهمية، و تقصيرها علاقة بتراجع مستوى التنظيم و الأداء؟<sup>1</sup>

1- عبد القادر عكوشي، التنظيم في الإدارة المحلية، مذكرة لأطروحة ماجستير علم إجتماع تنظيم وعمل.

## فرضيات الدراسة:

واعتمدت الباحث في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات وهي:

\_ لغياب التحفيز التنظيمية الأساسية إسهام في ضعف التكامل التنظيمي.

\_ لتخلف عملية التكيف مع البيئة التنظيمية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية.

\_ لضعف الفعالية الإدارية إسهام في تراجع مستوى الأداء والانتظام داخل مؤسسات الإدارة المحلية.

وقد اتبعت واستخدم منهج البحث الميداني مع استعمال المسح الشامل.

أدوات جمع البيانات:

ومن الأدوات استخدمه الباحث الاستمارة والملاحظة والمقارنة هذه الأخيرة استفيد منها في إجراء مقارنات داخلية بهدف التقييم.

وقد اختار الباحث العينة الحصصية التي رأى أنها أكثر ملائمة لطبيعة موضوع بحثه، فقسم مجتمع

الدراسة 256 عاملاً يتوزعون على مختلف المصالح والأقسام والمكاتب وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة

% 35,16 وكان هذا مجموع أفراد العينة 256 فرداً.

نتائج الدراسة : بينت أن:

\_ هناك ضعف في مستوى التكامل التنظيمي أو التكامل العناصر التنظيمية الأساسية للمؤسسة ، وأن

هناك تفككا على مستوى البناء الاجتماعي للتنظيم وعدم تجانس كبير نوعاً ما.

\_ هناك مشكلة تنظيمية تتعلق بصعوبة التكيف مع البيئة التنظيمية بكل أبعادها.

\_ هناك مشكلاً متعلقاً بضعف فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي مهم في المؤسسة الإدارية المحلية<sup>1</sup>.

1- عبد القادر عكوشي، نفس المرجع السابق.

## الدراسة ثانية:

"أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" من إعداد الطالبة: شاوي صباح  
سنة 2010/2009.

طرحت هذه الدراسة مشكلة تلخص في:

انطلاقاً من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبحث على ما يدعمها لتقوية نشاطها قي ظل الظروف البيئية المعقدة، وعلى ضوء أهمية التنظيم الإداري في الرفع من أداء المؤسسات يمكننا طرح الإشكالية التالية:

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

\_ ما هو واقع التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

\_ ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحيتها

\_ ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية؟

\_ ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها؟

\_ ما أثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مقدار على التعلم والنمو؟

## فرضيات الدراسة:

يؤثر التنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل إيجابي على مستوى أدائها.

\_ تتم العملية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي.

\_ هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مستوى ربحيتها.

\_ هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء

عملياتها الداخلية.

\_ هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها.

\_ هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدر على التعلم والنمو.<sup>1</sup>

1- صباح الشاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير.

المنهج: وقد اتبع واستخدام المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات:

ومن الأدوات المنهجية استخدمها الباحث الاستمارة، وقد اختار الباحث العينة عنقودية طبقية، وطريقة السحب فهي قصدية، فقسم مجتمع الدراسة " 293 " مؤسسة الممثلة للمجتمع الكلي، وقد تم اختيار عينة البحث بنسبة 5% وكان هذا مجموع العينة 40 مؤسسة.

نتائج الدراسة: بينت أن:

\_ لم تتم العملية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي.

\_ لم تتحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي.

\_ ليس هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أداء عملياتها الداخلية.

\_ ليس هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على رضا عملائها ولم تحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي.

\_ ليس هناك تأثير إيجابي للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على قدر على التعلم والنمو ولم تحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي.

وعليه يمكننا القول بأن الفرضية العامة لم تتحقق بالنسبة للهيكل التنظيمي والتنظيم غير الرسمي.<sup>1</sup>

1- صباح الشاوي، نفس المرجع السابق.

## حاديا عشر: الدراسة الاستطلاعية

بعد استلامنا للموضوع وكان مكان الدراسة الميدانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بحكم أنه يتلاءم مع موضوع الدراسة وهذا بعد أن التمسنا أن تنظيم التنظيم مجسد ومطبق داخل إدارة الصندوق. في شهر ديسمبر من سنة ألفين وتسعة عشرة قمنا بزيارة ميدانية إلى صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فكان في استقبالنا رئيس مصلحة الإدارة والوسائل العامة الذي قمنا برفقته بجولة داخل الصندوق للتعرف وتقرب أكثر على مصالح ومكاتب وكيفية سير العمل داخل الصندوق.

وكانت لنا جولة إلى مديرية الأداء التي تركز عليها المديرية بحيث صرح لنا المدير الفرعي للأداءات في لقائنا معه أن الصندوق في تطور مستمر وكل ذلك بفضل جهود الدولة في إدخال التكنولوجيا المتطورة وهذا من حيث التدفق الهائل لشبكة الانترنت واستعمال شبكة وطنية للقاعدة البيانات لاستعمالها في حالة تعرض إحدى قواعد للخلل أو تخريب أو حرق تقوم مباشرة وبطريقة آليا بإرسال جميع المعطيات إلى إحدى الولايات: الجلفة، الجزائر، تلمسان، عنابه، وبهذه الطريقة تحفظ المعطيات. بحيث بلغ عدد موظفي الصندوق وباحتساب جميع مراكز الدفع المنتشرة عبر تراب الولاية 352 موظف.

## ثانيا عشر: العينة وكيفية اختيارها

تم استخدام المسح الشامل للعينة للدراسة من خلال أخذ كل العاملين والموظفين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من إطارات إلى عمال شبابيك إلى الأعوان.

ونظراً لتزامن الدراسة الميدانية مع الشهر الفضيل شهر رمضان تلقينا عدة صعوبات من أجل شمل كل الموظفين، منهم من هو في عطلة ونحن نعرف شهر رمضان الكل يريد أن يأخذ عطلة ومنهم من هو في مهمة خارج تراب الولاية، فمجتمع الدراسة هم عمال الصندوق الوطني للتأمينات الذي يتكون من 352 عاملاً. وقد اخترنا أن تكون وحدة الدراسة هي المنفذين الذين يقدرون بـ 129 عاملاً، وهذا الآن موضوع دراستنا يتطلب ذلك، قمنا بتوزيع استمارات أولية لجمع أكبر قدر من المعلومات عن مجتمع الدراسة ووزعنا 11 استمارة ثم بعد ذلك وضعنا استمارتنا النهائية وهي عينة قصدية وفق قاعدة السبر 40% وقدرت بـ 60 عاملاً وقمنا بتوزيع 70 استمارة تحسباً لعدم إرجاع أو إلغاء بعضها لكي لا يتأثر حجم العينة وتحصلنا على 61 استمارة منها وألغينا واحدة فبقي لنا 60 استمارة. والتي هي العينة التي اخترناها من المجتمع الأصلي.

تمهيد:

تحتل دراسة التنظيم باهتمام كبير ومتزايد من الباحثين والمهتمين بقضايا الإدارة وذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية. وتبدو أهمية التنظيم بشكل جلي و واضح في نطاق الإدارة المعاصرة، فقد وجد فيه علماء الإدارة المعاصرة الأداة التي يستطيعون تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال القيام بمجموعة من أنشطة تتظافر فيها جهود مختلف العناصر البشرية المكونة لها.

فتماما مثل جسم الإنسان الذي لا يمكنه العمل جيد إذا كانت هناك أطراف مفقودة أو مريضة فإنه لا يمكن أن تؤدي المؤسسات عملها جيدا إذا لم يتم تحديد جميع عناصرها بوضوح والربط بينها في سبيل تحقيق المهمة المفروضة عليها.

ولهذا يعتبر تنظيم التنظيم هو تنظيم كل ما هو منظم كما في عصرنا الحالي ومع دخول التكنولوجيا وتطور الإدارة، فتنظيم سر النجاح للمؤسسات، بغض النظر عن طبيعة عملها. كونه العملية التي تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات و مختلف العلاقات التفاعلية القائمة داخل المؤسسة وخارجها .

## تطور الفكر التنظيمي:

أهم النظريات من منظور تاريخي :

أهم نظريات المرحلة الأولى:

1-نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة: هي وليدة الفترة التي ظهرت فيها (الثورة الصناعية الكبرى/ المذهب الاقتصادي الرأسمالي)

بدأ النظر للإدارة كعلم (بداية إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة). تضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية، مع اختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في المنظمات.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: أُلّف كتاب مبادئ الإدارة العلمية في عام 1911 بعث قاعده . تميزت تلك الفترة التي عاصرها تايلور بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعالية، لذا جاءت أفكاره مناسبة لتلك الفترة حيث ركز على الحصول على أقصى حد (كمية) من الإنتاج اهتم أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن، عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث اعتبر أن نظام العمل في المصنع لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي قدرت عشوائياً معدل الإنتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحافظوا عليه. أول من اخضع العمل التنظيمي للدراسة والبحث بمنهجية علمية عام 1898، وانصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة) حاول معالجة مشكلات تدني الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل، وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، من خلال قيامه بالتجارب التالية: <sup>1</sup>

1- هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعة الحديثة، الإسكندرية : ب ط ، 2002 .ص 231

- تجربة رفع الكتل المعدنية : هدفت إلى التعرف على مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث أن ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الإنتاجية. ل75 عامل / يرفع العامل ما معدله 12,5 طن من الخامات يومياً - تبين له أن العامل يستطيع أن يرفع 47 طناً وبـ 43% فقط من وقت العمل. استلزم ذلك الاستغناء 7 عمال من كل 8.

اختيار العاملين المناسبين: تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة: جرف خامات الحديد (ثقيلة) والفحم (خفيفة). ضرورة تحديد الإدارة للأدوات والمعدات المناسبة للعمل وتأمينها للعمال وتدريبهم على استخدامها ( توفير سنوي 75-80 ألف دولار)<sup>1</sup>.

- تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج: وجد أن هنالك عشوائية في هذه العملية لذا أوصى بتصميم نظام موحد من قبل الإدارة للتعامل مع الآلات يلتزم به العاملين وأن تعمل الإدارة على تدريبهم على تشغيل هذه الآلات. أدى لتقليص الوقت اللازم للعمل إلى 3/1 الوقت السابق.

نشر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية، ووضع فيه مبادئ أساسية للمديرين في العمل:

- استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحدس لتحديد معدل الإنتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل .
- تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل.
- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والتي تقوم بالتخطيط والإشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ.

1- هناء حافظ بدوي، نفس المرجع السابق، ص232

ثانياً: هنري فايول والمبادئ التنظيمية (1916): بدأ عمله كمدير، وقد تعلم من خبرته العملية أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، وأن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في جميع

المستويات الإدارية وفي كافة المجالات. وقد تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للإدارة ما زالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، وقد أكد على ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء، كما أنه حاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعلمه ودراسته.

وقد سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول لمبادئ إدارية عالمية تحكم المنظمات في مختلف البيئات.

حيث قسم الوظائف الإدارية إلى ستة وظائف : (فنية/ مالية/ تجارية/ تأمين الموارد/ محاسبية/ إدارية)<sup>1</sup>.  
وضع مبادئ لزيادة الإنتاجية وهي 14 مبدأً:

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- توازن السلطات مع المسؤوليات.
- الانضباط والالتزام الوظيفي.
- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- دفع أجور عادلة للعمال.
- وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- لتسلسل الرئاسي.
- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل.
- التمسك بالعدالة.
- الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة
- تشجيع المبادرة الفردية.
- تشجيع روح الفريق.

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 266.

ثالثاً: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920) وهو عالم اجتماع ألماني، وقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، وقد كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً. عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثلاث مراحل:

مرحلة السلطة التقليدية: تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفء وبدائي<sup>1</sup>.  
مرحلة السلطة الكارزمية: تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير ( ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً ) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسية .

مرحلة السلطة القانونية ( مرحلة<sup>2</sup> البيروقراطية):

يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين. وتمتاز الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل.

كلما كانت المنظمة الإدارية بيروقراطية كلما كان الإنتاج عالياً(اهتم فيبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما.

خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

- تقسيم العمل والتخصص.
- التسلسل الرئاسي.
- وضوح خطوط السلطة.
- الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 266.

<sup>2</sup> محمد بوخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، ط1، الجزائر، 2001 .

- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- التوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً.
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

ركزت النظريات السابقة على:

- 1- الوصول لمبادئ إدارية تتصل بشكل المنظمة وعلاقات العمل لتحقيق الكفاية الإنتاجية.
- 2- الاهتمام بالمكونات الداخلية للمنظمة، لأن الاهتمام كان منصباً على زيادة الإنتاج.
- 3- الاهتمام بالأجور والحوافز الاقتصادية، نظراً لتدني المستوى المادي والثقافي للعاملين.

#### • أهم نظريات المرحلة الثانية:

• أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية : تغيرت النظرة للمنظمات من كونها كياناً ميكانيكياً (آلات جامدة والبشر قطع غيار) إلى كونها كياناً اجتماعياً عضويًا (كيان إنساني من بشر ومهام).

تجارب مصنع هوثون في شركة وسترن الكترنك في المرحلتين الأولى والثانية.

أولاً: التجارب في المرحلة الأولى : ( 1924-1927 ) وحتى الثلاثينات : ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الإجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الإنتاج.

1- تجربة الإضاءة : جماعات العمل قسمت إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية. جُربت عدة مستويات من الإضاءة ( غير جيدة/ عادية/ جيدة ). النتيجة : لم تكن الفروق ذات معنى في مستوى الإنتاجية.

2- تجربة جدولة العمل: توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يحص عليها العمال. ( تختلف في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة ).

النتيجة : لم يحصل تغيير يذكر على الإنتاجية، ثبت وجود علاقة بين الشعور بالتعب وإنتاجية العامل<sup>1</sup>.

1- عمر غنم، علي الشراوي تنظيم الأعمال والأسس والأصول العلمية، دار النهضة ، بيروت، لبنان، ط 1980 ص 69.

3- تجربة الأجور: قام الباحثون بإنشاء نظام للحوافز تُمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل إضافية حوافز. النتيجة: بعد مقارنة الإنتاجية قبل وبعد تطبيق هذا النظام، وجدوا التغيير بسيط في الإنتاجية، حيث لم يستطيعوا إثبات علاقة بينهما<sup>1</sup>.

شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه اهتمامهم نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج.

### ثانياً : التجارب في المرحلة الثانية:(1927- 1932) :

انضم لفريق البحث من جامعة هارفارد إلتون مايو بصفته استشارياً.

**1- تجربة المقابلات:** إجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الإنتاج مع تغير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل. وقد بينت المقابلات بأن ثبات الإنتاجية يعتمد على عوامل نفسية ومعنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الإنتاجية. لأن العمال اعتقدوا بأن هنالك شيئاً ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلباً.

**2- تجربة ملاحظة السلوك الجماعي :** طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الإدارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قاموا (الباحثون) للتيقن من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل. فسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات. وقد خلصوا لنتائج عدة أهمها:

أهمية الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية. أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية. حيث تؤثر سلباً أو إيجابياً على الإنتاجية بما يلاءم مصلحة الجماعة ككل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر غنائم ، علي الشرقاوي، نفس المرجع السابق، ص 70.

شستر بارنارد والأنظمة التعاونية (مدير لشركة نيوجرسي، AT & T للاتصالات) التركيز على التنظيم ككيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للمدير (أوامر وعقوبات) بل أن السلطة الحقيقية تعتمد على مدى رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه .

لذا فإن دور التنظيمات غير الرسمية مهم ، بشكل قد يفوق أهمية التنظيم الرسمي. يتمحور دور المدير كقائد للفريق يسعى لتسهيل عملية الاتصال وتحفيز العاملين (خاصة معنوياً) ركز على فكرة التوازن التنظيمي : لن يعطي العامل للمنظمة إلا إذا اعتقد بأنه سيتلقى بدل وحوافز عادلة لقاء ما يقدمه.

ثانياً : مدخل العلوم السلوكية : بداية دخول المختصين من علماء الاجتماع والسلوك في مجال الإدارة والذين مهدت لهم الطريق أفكار علماء أمثال إلتون مايو وتشستر برنارد، حيث ركزت الأبحاث والكتابات على: العلاقات الإنسانية في العمل. الحوافز المعنوية. نمط الاتصالات، باعتبارها محددات رئيسية للإنتاجية.

التركيز على الجوانب الإنسانية والاهتمام بها جاء متماشياً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت، ومن مظاهر هذه التغيرات: -تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال. - أصبحوا على قدر من التعليم.

-تزايد قوة النقابات/ الاتحادات العمالية، واهتمامها بالحفاظ على مصالح العمال، وعلى مشاركتهم لأصحاب رؤوس الأموال في النتائج الايجابية التي تحققها المنظمات<sup>2</sup>.

نظرية دوجلاس ماكريجور: (أصدر كتابه : الجانب الإنساني في المنظمة 1960).

والذي تضمن نظرية لها شقين من الافتراضات السائدة حول طبيعة الإنسان العامل، معتمداً على خبرته الطويلة في الاستشارات الإدارية.

1- عمر غنایم ، علي الشرقاوي، مرجع سابق .ص78.

2- عمر غنایم ، علي الشرقاوي. مرجع سابق . ص80

**(X) الافتراضات السلبية:**

العامل سلمي ولا يحب العمل، فعلى الإدارة إجباره على العمل ومراقبته رقابة شديدة لأنه لا يؤمن على عمل شيء دون متابعة وإشراف.

الإنسان كسول ولا يجذب تحمل المسؤولية في العمل، وهو يرغب بأن يجد شخصاً يقوده، لذا فالعقاب والتهديد هما الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، فهو يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهر مستوى منخفض من الطموح.

**(Y) الافتراضات الايجابية:**

العامل يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية، لذا يسعى لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، لذا فهو يرغب بالحرية في العمل والتحرر من القيود والرقابة الشديدة.

تتوافر لدى العامل الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية، لذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف. يمتلك العامل قدرات إبداعية خلاقية حيث لا يقتصر امتلاكها على المديرين. يعمل الفرد أملاً بالمكافأة لا خوفاً من العقاب.

ويرى دوجلاس بأن من الواجب بأن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية. ويعود له الفضل في تطبيقنا لأفكار كالإدارة بالأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية العلاقات الايجابية في العمل.

تضم هذه المرحلة أيضاً نظريات: كنظريات الدافعية (ماسلو وهيرزبرغ) ونظريات القيادة<sup>1</sup>. وارن بينس ونهاية البيروقراطية: تعتبر أفكاره أوج الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المنظمة. اعتبر النموذج البيروقراطي (رسمية/ روتين/ تسجيل وتوثيق/ تقسيم العمل على أساس التخصص) غير صالح لتطور العصر.

<sup>1</sup> عمر غنيم ، علي الشرقاوي. مرجع سابق. ص 89.

نادى بإيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية، بحيث تعتمد على جماعات العمل وروح الفريق لذا اقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع وأطلق عليها (التنظيمات الأدهوقراطية).

**أهم نظريات المرحلة الثالثة :** فترة الستينات من القرن الماضي : وأطلق عليها النظريات الموقفية : أهم منظريها هربرت سايمون، وكاتز وكهان، وجون وود وورد وتشارلز بيرو . خلاصة أفكار هذه المرحلة لا يوجد تنظيم مثالي (تصميم) يتناسب مع جميع الظروف. وجود مجموعة من العوامل والظروف تؤثر على العمل يتوجب التكيف معها. التنظيم (التصميم) الإداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات منها ( طبيعة المهمة، طبيعة وكفاءة العاملين، نمط شخصية المدير، طبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم / البيئة و مدى القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

### هربرت سايمون :

انتقد افتراضات ومبادئ المدرسة الكلاسيكية حتى أنه أطلق على مبادئ الحكم أو الأمثلة الشعبية ( من الصعب تطبيقها ، تتناقض فيما بينها). نادى بما يلي:

العقلانية الكاملة أمر غير واقعي لا يمكن لأي مدير توفيرها (الوقت/ المال/ المعلومات) . هناك درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات، لأن جزءاً كبيراً من عمل المدير التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن. قدرة المدير تكمن في اتخاذ القرار المقبول وليس القرار المثالي، فالعقلانية التنظيمية تتحقق بشكل جزئي<sup>1</sup>.

كاتز وكهان: هم من علماء النفس الاجتماعي: أكملوا عمل بارنارد حيث أنهما: أكدوا على أن التنظيم (المنظمة) نظام مفتوح. التكيف مع البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة واستقرارها.

جوان وود وورد وتشارلز بيرو : أكدوا على أهمية عوامل : التكنولوجيا وحجم المنظمة على نمط تصميم المنظمة المناسب (كل حالة لها تصميم مناسب لها. تؤثر هذه العوامل على درجة الرسمية ونمط الإدارة في المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي : سلوك التنظيمي في الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، ط1. 2002 ص36

## أهم نظريات المرحلة الرابعة :

أفكار هذه المرحلة تعتبر نقلة نوعية في النظر للمنظمات الإدارية: حيث ارتكزت وجهة نظرها على ما يلي :

- المنظمة مسرحاً سياسياً تلعب المصالح المختلفة فيها دوراً مهماً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي والأهداف.

اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم المصالح الذاتية لذوي النفوذ والتي ليست بالضرورة أن تكون مصالح المنظمة، لا يقتصر هذا التدخل على أصحاب السلطة الرسمية في المنظمة، بل قد يشمل كل من له تأثير وقوة سياسية ومن أي مستوى إداري.

لذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي بناء على تسوية يتم لا توصل لها من جميع الأطراف المعنية، مما يستدعي فهم مصالح وأولويات ذوي التأثير السياسي في المنظمة حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود<sup>1</sup>.

## النظريات الإدارية من منظور هدي :

ريتشارد سكوت: قدم تصنيفاً للتنظيمات بحيث يوزعها على ثلاث فترات تاريخية مختلفة وهي:

1- أنظمة رشيدة / عقلانية.

2- أنظمة طبيعية.

3- أنظمة مفتوحة عقلانية وعضوية.

التنظيمات باعتبارها أنظمة عقلانية: تسعى لتحقيق أقصى درجة من العقلانية الوصول للأهداف بأقل تكلفة ممكنة. ووضع قواعد وإجراءات تكفل الدقة في العمل، منها نظرية الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي. مرجع سابق، ص40

البيروقراطية .

حيث أكدت هذه النظريات على المبادئ الأساسية في تصميم الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف بكفاءة<sup>1</sup>.

**نظرية اتخاذ القرار - سايمون :** عمد إلى تحديد الآليات التنظيمية التي تكفل العقلانية التنظيمية.

التنظيمات كأنظمة طبيعية: كيانات طبيعية حية وقائمة بذاتها.

لا يقتصر دورها على تحقيق الأهداف الرسمية، بل على تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين فيها.

تهدف للبقاء والاستمرار حتى وإن استنفذت أهدافها الرسمية.

قد تنحرف التنظيمات عن أهدافها للمحافظة على البقاء والاستمرار.

تؤكد على وجود الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على التنظيم الرسمي ونمط العمل فيه.

المنظمة نظام فرعي في نظام أشمل وهو النظام الاجتماعي.

من هذه النظريات حركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)، والنظم التعاونية (تشستر بارنارد).

التنظيمات كأنظمة مفتوحة (عضوية): من أهم ما يميز هذه النظريات: التنظيمات أنظمة مفتوحة

تتفاعل مع البيئة تبادلياً. كيانات معقدة تشمل أنظمة فرعية بكل ما فيها من مكونات ( أفراد

وجماعات/ علاقات ومصالح بينهم وأهداف خاصة بلك منهم). التكنولوجيا هي محدد للهيكल

التنظيمي، ولها أثرها على نمط العلاقات السائدة في المنظمة .

التنظيم (المنظمة) نظام عضوي يتسم بأنماط تفاعل وعلاقات اجتماعية، وتفاعل مع البيئة.

لذا فالتنظيمات لديها القدرة على الصمود بوجه الظروف حيث البقاء للأفضل.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي. مرجع سابق. ص42

## المطلب الثاني: التنظيم الفعال.

أصبح من المتعارف عليه أن أحد التحديات الهامة التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر يتمثل في قدر قم على وضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم و يؤدون واجباتهم باستمتاع، و يحفزهم للإبداع والابتكار الذي يحقق للمؤسسة التجديد و النمو المستمر. وتؤكد الشواهد والحالات العملية أن الفروق الجوهرية بين المؤسسات الناجحة و المؤسسات المتعثرة لا يتمثل في مدى وفرة الموارد و الإمكانيات أو ندرتها بقدر ما يتمثل في مدى ملائمة التنظيم الإداري و وجود الممارسات الإدارية فيها، مما جعل معظم الممارسين والمختصين يؤكدون على أن السبب الحقيقي لمشاكل المؤسسات المعاصرة يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم ملائمة التنظيم الإداري و سوء ممارسة وظائف الإدارة. وانطلاقاً من هذا سنتناول في هذا المطلبه النقاط التالية: مبادئ التنظيم، مؤشرات التنظيم الإداري غير الفعال وخصائص التنظيم الإداري الفعال.<sup>1</sup>

## أولاً: مبادئ التنظيم

- برغم من أن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة، إلا أنه يمكن وضع أسس ومبادئ، يمكن القول أنها تطبق على جميع المؤسسات، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال و هي:
- مبدأ وحدة الهدف العام: وعدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية كونها مستمدة من الهدف العام و تسعى إلى تحقيقه.
- مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية: حيث يجب المساواة بين السلطة كحق و المسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية
- مبدأ وحدة الأمر: أي أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنبه ازدواجية الأوامر واضطراب الأعمال.
- مبدأ وحدة التوجيه: حيث يكون كل رئيس مسئولاً عن برنامج معين من النشاطات

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلغ ، الإدارة نظريات و مبادئ، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، (2001)، ص. 72

- مبدأ تدرج السلطة: أي الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
- مبدأ تقسيم العمل: أو التخصص فلا بد من تقسيم العمل إلى نشاطات، ثم بتجميع تلك النشاطات في إطار الكاملة والتنسيق، للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة و الإتقان و الإنتاجية المرتفعة.
- مبدأ الوظيفة: أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد، حتى يبقى ويستمر بصرف النظر عن الموظفين الذين يشغلون هذه الوظائف.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: أي استجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحديث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه و استمراره<sup>1</sup>.
- مبدأ الإشراف: أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذي يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاية و فاعلية. مبدأ التغطية الشاملة، فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول.
- مبدأ الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد و الصلاحيات المخولة له للقيام بمسؤولياته بالإضافة إلى علاقاته مع الآخرين.
- مبدأ التنسيق: فلا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- مبدأ التوازن: أي الملائمة و المكافأة بين السلطة و المسؤولية، وحدة الأمر و نطاق الإشراف المركزية واللامركزية و بين أهداف المؤسسة و الظروف البيئية المؤثرة عليها، و الذي يعد أما ما لبقاء المؤسسة و كفايتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها و تحت الظروف التي تعيشها.

1-. D. S. Pugh and D. J. Hickson, Ibid. , p. 92.

## ثانيا : مؤشرات التنظيم غير الفعال

من بين الظواهر التي تشير إلى عدم فعالية التنظيم في المؤسسة ما يلي:

1- تدني معنويات العاملين وحافزيتهم، و ذلك بسببه:

- التناقض في القرارات و عدم الموضوعية نتيجة عدم وجود قواعد و معايير محددة، و محدودية مسؤولية الأفراد و فرص التقدم والاعتراف بإنجازاتهم نتيجة عدم تفويض سلطات كافية لهم، وقد يكون لذلك علاقة بنطاق الإشراف و عدم وضوح دور كل فرد و ما هو متوقع منه، وهذا ناشئ عن عدم تعريف و تحديد الأدوار.
  - تعرض الأفراد لضغوط و متطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في المؤسسة، نتيجة عدم وجود سلم أولويات
  - أو قواعد لاتخاذ القرارات وقد يكون بعض الأفراد منقلين بالأعباء و المسؤوليات الكثيرة لأن الوحدات المساندة غير ملائمة
  - التغيير الدائم في الأدوار و الأهداف و هو ما يؤدي إلى نقص الحيرة و ضعف الأداء؛ إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد دون منحهم سلطات كافية.
  - إسناد مهام للعاملين لا توافق مستوى مهاراتهم مما يؤدي إلى ظهور فجوة بين العمل و المهارة .
  - 2- بطء القرارات و اتخاذ قرارات غير سليمة؛ بسبب: وعدم إيصال المعلومات في الوقت المناسب بسبب طول السلم الهرمي
  - عدم وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات في المؤسسة
  - الأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرار بسبب عدم تفويض السلطة من قبلهم، وعدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات السابقة الشامية
  - إسناد مسؤوليات إشرافية للأفراد دون منحهم سلطات كافية.<sup>1</sup>
- وجود فجوة في المعرفة والمهارة فالتنظيم منير الفعال لا يتيح للأفراد زيادة معارفهم وخبراتهم وتحضيرهم

<sup>1</sup> مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 74 .

لتولي مناصب أعلى.

3- حدوث الاحتكاك و النزاع و الافتقار للتنسيق بسبب: • وجود أهداف متضاربة • يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض دون توافر وسائل ارتباط و تنسيق فيما بينهم • الفصل بين التخطيط والتنفيذ. و قد لا تستجيب المؤسسة على نحو إبداعي للمستجدات بسبب: و عدم تضمين الهيكل التنظيمي وظائف تعين بالتنبؤ و الرصد و مراقبة التغيرات • عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية نشاط الإبداع و تخطيط التغير، و عدم دعمها و عدم وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغيرة و الجهة المسؤولة عن البحث والتقنيات. تزايد النفقات و المصروفات وبخاصة في المجالات الإدارية بسبب: و طول السلم الرمي، و ينشأ عنه رؤساء كثيرين • المغالاة في الإجراءات و العمل الكتابي • تعظيم الجوانب الرسمية على حساب الانجاز وتحقيق الأهداف • غموض العلاقات و عدم وضوح الأدوار مما يؤدي إلى الازدواجية و التكرار في العمل، و تتداخل المسؤوليات والصلاحيات، فينتج عنه تجميع المسؤولية وتأخر الإنجاز وإهدار المواد والإمكانات وصعوبة الحاسبة والمساءلة من ذلك.

### ثالثا: خصائص التنظيم الفعال:

بعدما تعرفنا على المؤشرات الدالة على التنظيم غير الفعال، تظهر الحاجة لمعرفة خصائص التنظيم الفعال. ولكن كبداية يجب أن نذكر أن التنظيم عملية حيوية متغيرة تتجاوب مع الظروف والمتغيرات التي تلامس بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، لذا فإننا عندما نناقش خصائص التنظيم الفعال يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن هذه الخصائص تتغير بتغير زمان ومكان وظروف المؤسسة، وأن مهمة التنظيم ليس الحفاظ على هذه الخصائص حتى وإن بدت جيدة في فترة معينة من تاريخ المؤسسة، وإنما يجب على القائمين على التنظيم العمل على استباق الأحداث ومراجعة أهداف المؤسسة لبناء التنظيم وإجراءاته بما يكفل لها البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفعالية. وإجمالاً يمكن القول أن هناك عدد من المؤشرات ذات الصلة بخصائص التنظيم الجيد منها.<sup>1</sup>

استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم الإدارة القديمة منها والحديثة وخاصة ما يتصل بمبادئ التنظيم الإداري والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية؛

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحمن الشميري و آخرون، مرجع سابق، ص 163 .

تحقيق التميز من خلال وضع التكتل دائما تحت السيطرة بصفة مستمرة، فالتنظيم المنظم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة، خلق مناخ عمل صحي، فقدرة التنظيم الإداري على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي الذي يدفع الأفراد إلى التنافس الايجابي من جانب، والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر، وتعميق الاستعداد للتعاون والعمل كفريق متكامل من جانب ثالث، يعد مؤشرا على فعاليته؛ جعل السوق والعميل محور كافة السياسات والقرارات التنظيمية، ومركز اهتمام جميع المستويات الإدارية، حيث أصبح جوهر الفكر والتخطيط الاستراتيجي هو دوام التعرف على احتياجات العميل وتوقعاته والتفاعل معه لتطويرها، تمييزها وتحقيقها، تحقيق التوازن بين المنافع، بوضع هدف تعظيم عائد ومنافع كل من العملاء و العاملين على قمة أولويات أهداف المؤسسة بدلا من التركيز على زيادة أرباح أصحاب الأموال فقط، ويتم ذلك من خلال بناء تنظيمها وسياساتها الإدارية حول مصالح وأهداف العملاء والعاملين قبل أهداف ومصالح أصحاب الأموال؛ التنسيق بين كافة أعمال المؤسسة، إذ يعد ذلك دليل واضح على جودة التنظيم وفعاليته، وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حدة؛ التركيز على الإبداع أكثر من الاختراع، فتحقيق السبق على المنافسين لا يتم بمجرد التوصل إلى منتج جديد، وإنما القضية الإستراتيجية اليوم هي أن تصبح القدرة على التفكير الابتكاري والرغبة في الابتكار طاقة فكرية إنتاجية مستمرة كجزء رئيسي من ثقافة المؤسسة والعاملين إلى درجة تجعل المؤسسة حريصة دائما على دفع العميل إلى التخيل بل قد تدفعه إلى إثارة المشكلات حول المنتج أو الخدمة لتنظيم احتياجات العميل و توقعاته ثم العمل على إشباعها من خلال الابتكار والإبداع المتواصل؛ الاتصال الفعال، فالتنظيم الإداري الأمثل يضمن شبكة اتصالات واضحة و فعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق أو تغيير في المضمون؛ أن التطبيق الفعال لسياسة تمكين العمال، إذ أن الكفاءة الإدارية لم تعد تتمثل في السيطرة على الآخرين، وإنما في التحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين العمال من ممارستها، وتعميق الاتجاه بين المساءلة عن الانجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيه التصرف؛ مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، لأن المؤسسة تعمل على الدوام في بيئة متغيرة ، و التنظيم الإداري الجيد هو ذلك التنظيم الذي يعمل على توقع الأحداث ورسم الخطط لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبل.

## المطلب الثالث: أنواع التنظيم.

هناك نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي، و التنظيم غير الرسمي، سنتطرق لهما فيما يلي بنوع من التفصيل.

**أولاً: التنظيم الرسمي** يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية التنظيم أو فلسفته و الذي كان معاملاً من عوامل زيادة كفاية وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد رسمياً والمقنن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة، و بالتالي فهو يحمل القواعد والترتيبات التي تطبعها الإدارة وتعتبر عن الظواهر والاتصالات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات المؤسسة. ويعتبر "ماكس فيبر" البيروقراطية في 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 في قمة الهيكل التنظيمي. كما يعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لانجاز أية مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه متعة التصميم والتخطيط.

## ثانياً: التنظيم غير الرسمي

رغم أهمية التنظيم الرسمي إلا أنه يصعب وجود تنظيم رسمي يغطي كل أنواع العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة، وهذا يعتبر التنظيم ناقصاً إذا لم يستكمل بعلاقات تنظيمية أخرى غير رسمية ناتجة عن السلوك الإنساني للعاملين.

**تعريف التنظيم غير الرسمي:** يعرف M . Clener التنظيم غير الرسمي على أنه: "ذلك التصرف العفوي غير المتبين من طرف هيكل المؤسسة. ويعرفه C . Bernard على أنه: "كل النشاطات الشخصية الثنائية المتصلة لأفراد الجماعة التي لا يوجد سبب لتجمعها.

ويعرفه محمد عبد الفتاح محمد على أنه: "شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين ويعرفه محمد عبد الفتاح محمد على أنه: شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>.

1- قيس محمد العبيدي، التنظيم (المفهوم النظريات المبادئ)، الجامعة المفتوحة، طرابلس/ليبيا، 1997 ص 27

و يعرفه الدكتور ربحي مصطفى عليان على أنه " : نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المؤسسة.

و منه يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية تلقائية غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي ومنه، نتيجة التفاعل الطبيعي بين العمال في المؤسسة فتتشكل جماعات غير رسمية داخل المؤسسة توجد بينهم مصالح اجتماعية مشتركة و اتجاهات و ميول متقاربة.

## 2. خصائص التنظيم غير الرسمي:

يتمتع التنظيم غير الرسمي بجملة من السمات منها :

- قد نجد في المؤسسة أكثر من تنظيم غير رسمي، كما أنه قد يسبق في بعض الحالات التنظيم الرسمي؛  
- يظهر التنظيم غير الرسمي ويتطور بشكل عفوي متأثراً في تشكيله بقواعد سلوك العمال المنضمين إليه وقيمهم واهتماماتهم.

- يبنى التنظيم غير الرسمي على أساس الأفراد و العلاقات التي تربط بينهم على خلاف التنظيم الرسم ي الذي يدور حول الوظائف وليس الأشخاص.

التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية فأعضاؤها من ذوى المصلحة المشتركة والاتجاهات والميول المتقاربة. يتمتع التنظيم غير الرسمي بأنظمة اتصال و مراكز معلومات خاصة به لا علاقة لها بأنظمة الاتصال الرسمي. التنظيم غير الرسمي غير مستقر ويتغير بصفة مستمرة لاعتماده على العلاقات الاختيارية التي تنشأ بين الأفراد. - يتم دراسة التنظيم غير الرسمي بطرق مختلفة عن التنظيم الرسمي، حيث تستخدم طريقة التحليل الاجتماعي الذي يتضمن دراسة علاقات المشاعر، الدوافع و المصالح المشتركة.

- لا تتولد السلطة في التنظيم غير الرسمي من المراكز كما في التنظيم الرسمي و إنما من قدرة بعض الأفراد على قيادة الجماعة من حيث تسييرها و تلبية احتياجاتها.

- خطوط السلطة في التنظيم غير الرسمي لا تكون واضحة، و غالباً ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة.<sup>1</sup>

- لا تتقيد الجماعات غير الرسمية بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة حسب الموقف.

1- قيس محمد العبيدي، مرجع سابق ذكره، ص30.

## أنواع التنظيم غير الرسمي:

إن نوع التنظيم غير الرسمي يتحدد وفقا لمصدر هذا التنظيم، ويمكن إيجاز هذه المصادر في ثلاث وهي :  
**الصلة الشخصية**: فقد يرتبط الناس ببعضهم لأسباب شخصية متعلقة بأشخاصهم، ف نجد أن المهنة، العقيدة الدينية، الرأي السياسي، المذهب الاجتماعي، الانتماء إلى بلدة واحدة، التخرج من نفس المعهد أو من نفس البلد وحتى عضوية النوادي والنقابات والانتماء إلى الجنس الواحد أو اللون المميز، عوامل تكون رباطا عاطفيا يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي، وغالبا ما تتم الاتصالات بين اعضاء هذا النوع من التنظيم على قدم المساواة<sup>1</sup>.

**الصلة الوظيفية**: قد يرتبط الموظف في المؤسسة مع أشخاص، سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها بسبب علاقات العمل المباشرة.

**مركز النفوذ**: في الكثير من الحالات نجد بعض الأشخاص ممن يتمتعون بنفوذ خاص، كأ ن يتمتعوا بعلم أو جاه أو مال أو ينتمون لأسرة عريقة أو كأن يكونوا مح رد أصدقاء لصاحب نفوذ رسمي ، يجذبون الناس ويستقطبونهم مشكلين تنظيمات غير رسمية.

و يطلق على التنظيم غير الرسمي الناتج عن عوامل جذب شخصية **جماعة الصداقة** أما التنظيم الناتج عن الصلة الوظيفية و مركز النفوذ فيطلق عليه اسم **جماعة المصلحة**.

و هناك عدة أسباب تدفع الأفراد لتشكيل هذه التنظيمات غير الرسمية ومنها :

- 1- تعارض أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعمال.
- 2- ضعف كيان التنظيم الرسمي.
- 3- سوء معاملة الرئيس لمرؤوسيه وعدم قدرته على توجيههم.
- 4- عدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل.
- 5- رغبة العمال في الانتماء ، أو في الإحساس بالأمن و الحماية.
- 6- الرغبة في التخلص من الملل و الحصول على بعض النصح و المشورة.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك لتنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر 1995، ص182.

## ثالثا: علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم 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 غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير ايجابيا من خلال: تزويد الأفراد بالإشباع الاجتماعي الذي قد يفتقدونه في التنظيم الرسمي، وخاصة الأفراد الذين لا يحتلون مراكز رئيسية كالحاجة للانتماء والأمن وتأكيد الذات.<sup>1</sup>

- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وخلق روح الفريق بين الأفراد، وهي درجة أسمى من التعاون، وتسهيل تكيف الأفراد في المؤسسة والتنسيق بينهم.

- إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه.

- توفير التغذية المرتدة للمسؤولين حول انطباعات و ردود أفعال العمال لأي قرار إداري.

- التقليل بدرجة واضحة من الصراع بين العمال، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم إليه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

- المحافظة على شخصية الفرد العامل.

- هي وسيلة اتصال فعالة وسريعة، تزود الأفراد بالكثير من البيانات التي لا تصل إليهم عن طريق مسالك الاتصال الرسمي.

- دعم تميز المؤسسة وتفوقها بالتعليم غير الرسمي الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الايجابي بين العاملين؛ تكتل جهود الأفراد في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم اتجاه مواقف معينة.

يمكن من خلالها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء المؤسسة .

أما التأثير السلبي فيظهر من خلال عرقلة مساعي ومهام التنظيم الرسمي من خلال: بث الإشاعات السلبية.

مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية يمس المؤسسة أو الجماعات؛

<sup>1</sup> رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، 107

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص.ص 96 .

تشويه عملية الاتصال وتخفيض الروح المعنوية؛

التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحماية لهم من أي عقاب من قبل المسؤولين.<sup>1</sup>

قد تصل المعايير والضوابط غير الرسمية إلى درجة تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين، وقد يتطور الأمر إلى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي.

قد يمارس القادة غير الرسميين نفوذهم على التنظيم الرسمي لإشباع حاجات الأفراد .

و العلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائما متناقضة ولا يمكن لقاءها، فبالإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال:

اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضادا لها وأنه بالإمكان تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة غير الرسمية، تعمل على تحقيق أهداف التنظيم.

فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمتها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على توجيه ذلك التأثير للوجهة الايجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح المؤسسة.

إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين الأفراد والجماعات، ومحاولة القضاء على مواطن النقص في التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام والتوافق بين حاجات الأفراد لئتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية.

تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات و المعايير السلبية.<sup>2</sup> فإن عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي يعتبر ضربا من ضروب الإسراف والمغالطة، ويشكل خطورة.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك لتنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر

للطباعة والنشر والتوزيع، 1995 1994 ص-182-181.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص37 .

• ماهية الهيكل التنظيمي.

أولاً : مفهوم الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً : تعريف الهيكل التنظيمي لغة واصطلاحاً:

1. تعريف الهيكل التنظيمي لغة :.

لم أجد تعريف صريح ومباشر للهيكل التنظيمي من خلال استعراض بعض معاجم اللغة العربية ومنها (معجم لسان العرب (محمد بن مكرم ) والقاموس المحيط (للفيروز أبادي) والصحاح في اللغة (محمد بن أبي بكر الرازي) وكانت هذه التعاريف تنص على الآتي:

تعريف محمود سلمان العميان

- هو الإلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

- تعريف عبد الباري دره: "ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية

أهمية الهيكل التنظيمي : .

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة وتنبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي:

1. ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.
- 2 يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.
- 3 توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة
4. توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى. ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها ، ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هيكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة وكذلك كفاءة العنصر البشر ومواردها .

#### ثانيا :الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية: .

من الأغراض التي تحققها الهياكل التنظيمية ما يلي:

1. يبين الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم الأعمال بين الموظفين في المؤسسة فتوضح أنواع وعدد الوظائف فيها سواء كانت تلك الوظائف رئيسية يناط بها تحقيق الهدف الرئيسي أم وظائف مساعدة يناط بها القيام بالأعمال الثانوية أم وظائف استشارية يناط بها تقديم التوصيات والمشورة للأجهزة المختلفة.
- 2 يوضح الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسئولية والاتصال الرسمي في المؤسسة فتظهر من له سلطة ومن مسؤول أمام من، ومن يتصل بمن، وعليه فإن كل رئيس أو مرؤوس يتعرف على مكانه في السلم الإداري.

3. يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.
4. بين الهيكل التنظيمي عدد المستويات الإدارية في المؤسسة وحجم كل منها ونوعية النشاط الذي تمارسه الوحدات المختلفة ومقارنة نطاق الإشراف فيها مما يسهل على المتعاملين في المؤسسة التعرّف على واقعها بسرعة.
5. يوضّح الهيكل التنظيمي نطاق الإشراف لكل رئيس من خلال معرفته لعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس ومدى التباين أو التوافق في أعمالهم وبعد المسافة بينهم وبين الرئيس. وفي ضوء ذلك، يمكن للمنظم وضع توصياته إما بالتوسع في تفويض السلطة أو تضييقها وذلك حسب الموقف.
6. يظهر الهيكل التنظيمي اللجان في المؤسسة، وسلطاتها وعلاقتها بأجزائها، ومستوياتها في الهيكل التنظيمي سواء كانت في المستويات العليا (مثل لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسات العامة، واللجنة المالية.. وغيرها) أم في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي.
- كما وتوضح الهيكل التنظيمية اللجان ( مثل: مؤقتة أو دائمة) وحجم اللجان (كبيرة أو صغيرة).
7. يفيد الهيكل التنظيمي في مجال تدريب الموظفين الجدد فتستخدم في البرامج التدريبية التوجيهية (أو التمهيدية) لتعريف الموظفين بأقسام المؤسسة مواقعهم في التنظيم، ورؤسائهم ومرؤوسيه، والأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم أثناء عملهم.
8. يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن.
9. يستخدم الهيكل التنظيمي لأغراض إعلامية فتساعد الأفراد من خارج المؤسسة التعرّف على أقسامها وأعمالها والأشخاص الموجودين فيها بصورة سهلة وسريعة.
10. يساعد الهيكل التنظيمي في اكتشاف ومعالجة الانحرافات والأخطاء الموجودة في التنظيم من خلال عملية تحليل الهيكل التنظيمية وعليه، فإنها تكشف العلاقات غير السليمة والتداخل أو الازدواج بين المهام المختلفة.

11. يفيد الهيكل التنظيمي باعتباره وسيلة في تبيان ما إذا كانت المؤسسة تتبع الأسس والقواعد التنظيمية السليمة ك نطاق الإشراف ووحدة القيادة والأمر وتوزيع العمل توزيعاً منطقياً سليماً

ثالثاً : عناصر الهيكل التنظيمي :

من خلال استقراء التعريفات المختلفة للهيكل التنظيمي يتبين لنا إنها تشترك غالباً في عدة عناصر لا بد من توفرها في الهيكل التنظيمي:

- وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة
- وضوح التخصص في العمل ووجود مهام محددة
- نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

رابعاً: المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي:

عند بناء الهيكل التنظيمي أو إعادة بنائه هنالك عدة مبادئ أساسية تؤخذ في الاعتبار وهي:

- 1 - مبدأ وحدة الهدف: حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إليه.
- 2 مبدأ تقسيم العمل: جعل كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل.
- 3 مبدأ وحدة الرئاسة : لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات .
- 4 مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة: كل مسؤولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها.
- 5 مبدأ الوظيفة:التنظيم الإداري علي أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب وليس علي أساس الشخص
6. مبدأ قصر خط السلطة: تزداد الفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية.
7. مبدأ المرونة : قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية في وقتٍ وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به

**خامسا :الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي .:**

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراطة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة لا حصر لها، ولقد حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي :

**1. درجة التعقيد:**

توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي:

أ . التقسيم والتخصص الأفقي:

ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

ب . التقسيم الرأسي:

يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح .

ج . التقسيم الجغرافي:

يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

**2. الرسمية:**

وتشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.

## 3 المركزية:

يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره. ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا.

## سادسا: خطوات بناء الهيكل التنظيمي

لتحديد كيفية القيام بعملية بناء الهيكل التنظيمي لا بد من القيام بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف للمؤسسة وعدد الوظائف ( الأنشطة ) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف.

الخطوة الثانية: يتم إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة.

الخطوة الثالثة: فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة. وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة ( تكوين الإدارات ) ومن أهم هذه الأسس:

(أ) التقسيم ( التجميع ) حسب الوظائف.

(ب) التقسيم ( التجميع ) حسب المنتج.

(ج) التقسيم ( التجميع ) حسب العملاء.

(د) التقسيم ( التجميع ) حسب المناطق الجغرافية.

(هـ) التقسيم ( التجميع ) حسب مرحلة الإنتاج.

الخطوة الرابعة:

تحديد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

( السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف، اللجان )

الخطوة الخامسة:

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة:

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولا بد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة:

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه ( الخريطة التنظيمية والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي ( التنظيم )، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية.

الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنونها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة : تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

## الخلاصة:

إن عملية تنظيم التنظيم التي ترتبط بجزء من الأعمال الإدارية مع التخطيط وغيرها حيث أنها ترتبط بعدة جوانب في إدارة المؤسسة وتسييرها بحث أن هناك ارتباط وثيق بين تنظيم التنظيم وحركة المعلومات فيها وهذا ما يجعل التنظيم المنظم في المؤسسة والهيكل التنظيمي فيها ذا أهمية بالغة ليس فقط فيما يتعلق بالمسؤوليات وإنما لارتباطه بالهيكل التخطيطي للمؤسسة.

## تمهيد:

الإبداع والابتكار والتجديد تشكل عناصر أساسية لتطوير الحياة. والمؤسسة تتكون من عناصر أهمها العنصر البشري الذي يمثل العمل وفي هذا العنصر من الناس قاعدون كسالى يعيشون على جهود غيرهم. ومنهم عاملون ومبدعون وهم على درجات متفاوتة في الجِد والدأب والمثابرة، لكنهم نمطين تقليديين لا يملكون القدرة على تحسين الواقع وتقديم الجديد، فهم يجهدون أنفسهم إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج. وبين هذا وذاك هناك القادة الجادون الذين يوفرون الظروف للإبداع وتحقيق الفعالية.

إن فريق المبدعين لا يكتفي بالتعامل مع ما هو موجود، ولا بتكراره والسير على الأنماط المألوفة، بل يملك النزوع نحو التغيير والابتكار، فإذا كان تغييراً نحو الأحسن فهو الإبداع الذي يحدث الانتقال النوعي ولا بديل للمؤسسة عن المدعين والمبتكرين.

## أولاً: - مفهوم الفعالية

الفعالية كغيرها من المفاهيم الاجتماعية والإدارية لم تحظ بتعريف جامع مانع وراح العديد من الباحثين يعرفون الفعالية من منظور المدارس الفكرية التي ينتموا إليها. ولقد ذهب أنصار المدرسة السلوكية من إلتون مايو، وشيستر بارنارد، وهيربرت سايمون، وأبراهام ماسلو، وماك جريجور، ومن سار على طرقهم فيما بعد إلى أن الفعالية تكمن في انسجام العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وتناغم تلك العلاقة بين الفرد والجماعة، والرؤساء، وتحقيق أكبر إشباع ممكن وفقاً لمبادئ الديمقراطية، والإجماع، وسيادة روح التفاهم ومن وراء ذلك التعاون وتحقيق عامل الرضا والأمان الوظيفي وهذا هو الذي يحكم فعالية القرار داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

أما حركة الإدارة العلمية وعلى رأسها فريدريك تايلور، وأتباعها فهم يركزون في تحديد معنى الفعالية على الجوانب المادية للتنظيم والفيزيائية لتحقيق الفعالية، دون أي اعتبار للجوانب النسبية والسلوكية ومن خلال الكتابات العديدة نجد أن للكفاءة معنى ضرورة أحكام نظم الرقابة على سلوك العاملين، ورؤساء المصالح، بمعنى التركيز على سلوك الفرد داخل التنظيم، وتقدير عائداته خلال زمن معين أي تحقيق النتائج الكبيرة بأقل التكاليف الممكنة.<sup>2</sup>

وهناك من الدراسات من تذهب إلى تحديد معنى الفعالية في مدى رضا المسؤول السياسي أو المسؤول الأعلى من متخذ القرار.<sup>3</sup>

إن مصطلح الفعالية، والكفاءة من أكثر المصطلحات ارتباطاً بالسلوك التنظيمي والإداري، ومنذ فترة طويلة من الزمن، فمن عهد تايلور أبو الإدارة العلمية وهنري جانت، وفرانك جلبريت، إلى أنصار المدرسة السلوكية، والمدرسة الحديثة، حيث أن التيارات الفكرية المتنوعة حول التنظيم في

1- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة: دار النهضة للطبع والنشر، 1974، ص 475-478.

2- يوسف حمامي، إدارة الوقت: المفهوم والوسائل، جامعة الجزائر: ملتقى دولي حول الثقافة والتسيير، نوفمبر 1992، ص 245 - 248.

3- ناصر قاسمي، فعالية التسيير في التنظيم البيروقراطي الجزائري (دراسة ميدانية للجماعات المحلية بولاية الجزائر) جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، بحث غير منشور، جوان 2005، ص 240 - 245.

الإدارة وفعالية الأداء بذلت أقصى ما لديها في تحديد ومحاصرة معنى وحدود الكفاءة والفعالية ، من ذلك مدى كفاءة وفعالية القرارات المتخذة ، ومن هنا كانت للكفاءة أكثر من معنى ومفهوم لها.

- فعالية التسيير تعنى فعالية إنتاجية المؤسسة، تحسين الكم والنوع في مقابل تخفيض الأسعار، وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة فيما تقدم من سلع أو خدمات.

- فعالية التسيير تعنى قدرة التنظيم على مسك جميع عوامل الإنتاج وتوجههم نحو أهداف المؤسسة، ومن وراء ذلك أهداف القرارات المحددة سلفاً. وفعالية التنظيم لا تتم إلا في إطار التنظيم الحديث الذي يتميز بقدرته على إبعاد عوامل الغموض والتعارض والصراع داخل المؤسسة.

وفي دائرة هذه التصور والأصناف، والزوايا المحيطة بالتنظيم والتسيير لاحظ وود وارد (*wood ward*)<sup>1</sup>. أن البيئة التنظيمية ذات الكفاية العالية هي البنية النموذجية التي تحقق الفعالية ومنه صاغ نظريته المعروفة ب (*La contingence*) التي قصد بها الفعالية التنظيمية الناتج عن مدى تلاؤم حالة التنظيم مع بنيته وبيئته، وهنا قصد مدى انسجام السلوك والمفاهيم مع متطلبات التنظيم، والثقافة السائدة. هذا في الوقت الذي توصل فيه البعض إلى أن الفعالية تتأثر بقوة العلاقة بين العامل والعمل وطبيعته والدعم، والتأييد والتشجيع من قبل الزملاء من جهة، والمرؤوسين وإجهاد العمل من جهة ثانية<sup>2</sup>.

وفي نظر هذه الجماعة العلاقة القوية دليل على قوة الفعالية، والعكس العلاقة الضعيفة دليل على تراجع الفعالية في التنظيم ومنه الوسط الذي ينمو فيه الابتكار والإبداع.

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن فعالية التنظيم والتسيير تتوقف على أكثر من عامل، وأكثر من مؤثر من ذلك العوامل البيئية و الثقافية ، ونظام تقسيم العمل، وطبيعة توزيع السلطة

1- *Wood Ward , Structure et dynamique des organisations Ed liaison , -1 paris , 2000 , P 207 .*

1- عبد الحميد عبدوني ، فهم سلوك العامل وحاجة التنظيم والتسيير إلى علم النفس ، جامعة باتنة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد الأول ، 1994 ، ص 216-212

والمسؤولية. ومبدأ التفويض والمشاركة في التسيير واتخاذ القرار، واستعمال آليات المتابعة والمراقبة. واستعمال التقنيات الحديثة في الاتصال، وحفظ الأرشيف، واسترجاع المعلومات عند الحاجة. وإيجاد نظم للمعلومات، ودعم اتخاذ القرار ومنه كانت الطبيعة المميزة لقرارات القادة والمديرين في الإدارة العامة أما على المستوى النظري فإن الغائب الأكبر على مستوى المؤسسة العامة بالجزائر. هو وجود وصف وضوابط لمحددات الفعالية فما هو فعال لدى أطراف قد لا يكون كذلك لدى أطراف أخرى والسبب في ذلك يعود إلى غياب معايير ومقاييس موحدة تسمح بتقريب وجهات النظر، فكبار المختصين من أمثال: إمرسون، ودو برين، وجورج بوليس أجمعوا على أن أهم معايير الفعالية تتصل بالحاسبة التحليلية الدقيقة للفعل والزمن والتكلفة والنتائج، ومقارنة النتائج بالتكاليف بحيث تتوفر لدينا الخصائص والمؤشرات العامة التي تضبط عوامل الفعالية، وتحدد لنا مستوى الإنتاج، الرضا تحقيق التطور من المنظور الكمي والنوعي والقيادة تعتبر أحد المحددات الرئيسة في تحديد الفعالية في التسيير داخل المؤسسة - بصفة عامة - والمؤسسة العامة بالجزائر بصفة خاصة، وتلك القيادة وصفها أحد الدارسين بالانعزالية، وعدم التفاعل الإيجابي مع الجماعة، وسلوكهم الزجري الفوقي.. الخ. الأمر الذي يصعب معه تحقيق الفعالية التامة أو الكاملة ويبقى مطروحا أمام قادة الإدارة العامة تحقيق الفعالية النسبية.<sup>1</sup>

إن مثل العوامل قد تجعل من قادة الإدارات العامة أقل اهتمام بجدوى وفعالية التسيير والأداء والابتكار خاصة في غياب الرقابة المستمرة، والرقابة الشعبية على تلك المؤسسات. هذا في الوقت الذي يتطلب فيه الموقف من قادة مؤسسات الإدارات العمومية التحرك في اتجاه التحديث، وإبعاد أساليب التعطيل بشتى أنواعها، وفتح المجال للمبادرة والابتكار للتغلب على الصعوبات التي تعترض فعالية القرار وحتى في النظم الحديثة الأكثر استقرارا وتطورا نجد بداخلها عوامل متغيرة عديدة منها التي تساعد على تحقيق الفعالية، ومنها التي تعيق تحقيق الفعالية وبالتالي مستوى الإبداع والابتكار. وهذا ما يدفعنا إلى دراسة العوامل المؤثرة في فعالية التسيير، ثم التعرض إلى العوامل الخاصة التي تميز بيئة المؤسسة والعوامل المؤثرة عليها.

2- علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية (حالة الجزائر ) ، جامعة الجزائر : كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، أكتوبر 1999 ، ص 267.

واستنادا إلى هذه التجربة التي كانت في العشرية الأولى ( 1916 ) من القرن العشرين ، والتي تميزت بروح الابتكار والإبداع ، والحيوية ، والنشاط، وهو ما يمكن وصفه بالكفاءة والفعالية في الأداء، وهذا ما أشار إليه بيتر دراكر سنة 1985 عندما رأى أن المديرين يمكنهم تعلم الابتكار، والفعالية، وهم يطبقون المبادئ السلوكية التي طبقها ماك دونالد في رفع الروح الابتكارية في مجال الأعمال.

والنتيجة التي يمكن استخلاصها من المعاني السابقة للفعالية هي غياب مفهوم موحد وذلك لأكثر من سبب وعامل من أهمها اختلاف طبيعة المؤسسات زمانا ومكانا، كما وكيفيا. إذ فيه المؤسسات الاقتصادية والإدارية العامة ، وفيه المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الاقتصادي، وما يميزها من صفات البحث عن تحقيق الربح بأقصى سرعة، ( القصير ن المتوسط، الطويل)، وحسب حجمها ومستوى نشاطها (صغيرة ومتوسطة، وكبيرة) وتبعاً لهذا التصور أنه على مدار أكثر من خمسين سنة لم يتوصل المهتمين بالفعالية والكفاءة إلى إيجاد تعريف شامل كامل، واكتفوا بالوصف العام، وبتحديد مميزات وخصائص الفعالية وعلى اعتبار أنها توفر الشروط المناسبة للإبداع والابتكار، وهذا ما جعل *Mintzberg ( H)* يحدد معنى الفعالية في العناصر التالية: قدرة التنظيم على التلاؤم والانسجام انسجام داخلي يشمل: تقسيم العمل، تفويض السلطة والمسؤولية، المشاركة في القرار، استعمال تقنية الاتصال الحديثة ، المتابعة رفع الروح المعنوية.

ومن خلال هذا الوصف يضح وأن الصعوبة الفعلية في إيجاد معنى محدد للفعالية أساسه غياب معايير ومؤشرات قياس الفعالية، واختلاف المفكرين في تحديد وضبط عناصر وخصائص الفعالية إن الفعالية أصبحت تشكل الإطار المنظم لسلوك وتوجه القادة نحو الممارسات الجادة ، والعقلانية، وإن اختلفت مؤشرات الفعالية بصفة عامة وفعالية القرارات بصفة خاصة، فالمؤسسة التي تحقق أهداف القرارات المتخذة وتنمو وتزدهر توصف بأن قراراتها فعالة ولها القدرة على الاستمرار والتطور. وعلى العكس من ذلك نجد المؤسسات التي تخذ قرارات دون المستوى المطلوب ولا تلبى حاجياتها بنجدها مؤسسات عاجزة عن القيام بالدور المسند لها.<sup>1</sup>

*Mintzberg ( H)*, *Structure et Dynamique des organisations* . Ed d'organisation 3ème . ed . Paris , -1  
2000 . p 265

إن أشكال التنظيم والتسيير التي تحكم المؤسسة تساهم في خلق الفعالية التي توفر الجهد المناسب للإبداع والتطوير والابتكار، ويعتبر الرئيس أو القائد الإداري أحد أهم الآليات الكبرى في التنظيم الذي يساهم في الإبداع والتطوير والابتكار.

### ثانيا: تعريف الكفاءة

لقد وردت العديد من التعارف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف عالم اللسانيات "شومسكى" بان الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم و إدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

وأما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها "مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة. ويمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها

### ● فالكفاءة من وجهة نظر العمال:

"هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ "

كما تعرف الكفاءة علي أنها هي " القدرات علي انجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط "(1)

(1) الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005

كما يمكن تعريفها علي أنها " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلي مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل ".  
وعليه فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدي أفرادها ضمن الاطار المعنوي، وتسعي إلي استثمار طاقاتها المادية فقط، فان هذا يؤدي إلي تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل<sup>(1)</sup>

كما يمكن القول إن الكفاءة تعنى بالنسبة للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضى والمناسب و يمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات و إن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.<sup>(2)</sup>

#### ● أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة :

" فهي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد الأزمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام "

بمعني أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة ، ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة<sup>(3)</sup>

- كما يعرف « C . Sauret » و « D.thierry » إدارة الكفاءات علي أنها: تصميم (وضع)،

تنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات وموارد المؤسسة<sup>(4)</sup>

- كما تعرف الكفاءة الإدارية علي أنها : انجاز المهام الإدارية بكفاءة

(1) خليل محمد محسن الشماع , خيضر كاظم حمود- نظرية المنظمة, دار المسيرة عمان, 2000 ,ص331

(2) عبد الغفار حنفي , أساسيات إدارة منظمات الأعمال , الدار الجامعية الإسكندرية, 2006 ,ص 224

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس , كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية , الدار الجامعية الإسكندرية, 2002 ص145

(4) الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات, جامعة محمد خيضر ,بسكرة , مرجع سابق

- فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة.<sup>(1)</sup>

### أما مفهوم الكفاءة بالنسبة للمالكين:

فهي تعنى معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة ، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة ، مما جعل مالكي المنظمة يعانون باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات و النوعيات اللازمة لأداء أنشطتها ، لذلك لا بد ان يقوم مالكي المنظمة بالاعتماد على الأسلوب الراشد في التوجيه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة ، وكذلك محاولين التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديهم من موارد بشرية و مادية و مالية ومعلوماتية . فالمبالغة في إمكانية تحقيق الأهداف ، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل مالكي المنظمة يعانون من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتهم .

- و قد أكد كارزو و يانوزاس على أن مالكي المنظمة تصبح لديهم كفاءة عالية حينما يقومون باستثمار مواردهم المتاحة في المجالات التي تعطى أكبر الموارد .

- بمعنى أن المالك الكفء هو الذي يستثمر في الميادين التي تولد أعلى المردودات و الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة .<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: خصائص الفعالية

رأينا كيف أن لمفهوم الفعالية معنى مرن يتخلف من تنظيم إلى آخر ومن وقت إلى وقت آخر، وما يعتبر فعالاً لدى مؤسسة أو تنظيم قد لا يكون كذلك لدى تنظيم آخر. غير أن إصرار الباحثين على حصر العوامل، والمؤشرات المؤثرة في الفعالية المبدعة جاءت من جانبين:

(1) محمد عبد الحسين آل فرج الطائي , نظام المعلومات الإدارية المتقدمة , دار وائل للنشر والتوزيع , 2004, ص224

(2) خليل محمد الشماع - خطير كاظم حمود - مرجع سابق - ص330 .

الجانب الموضوعي والجانب السلوكي، والجانبين يعملان في دائرة التنظيم والتخطيط وبالتالي فعالية التنظيم والتسيير هي التي تخلق الفعالية المبدعة فكيف ذلك ؟

- الجانب الموضوعي يركز هذا الجانب على توفير الشروط المناسبة لفعالية التنظيم والتسيير على مستوى المؤسسة، وقد أسهم في هذا الخصوص إمرسون بوضع اثني عشر (12) مبدءا للفعالية المبدعة هي:<sup>1</sup>

- 1 - إرساء قيم واضحة ومحددة داخل التنظيم، وأن يتقيد بها كل من الرئيس والمروؤوس.
- 2 - مبدأ المنطق التجاري الذي يعمل على تحسن الإنتاج والأداء، ويضبط السلوك، كاحترام الوقت، التجهيزات، المبادرة والابتكار، حيز مكان العمل، المهارة الكافية، عقلانية شراء واقتناء التجهيزات، وكل ذلك يشكل فلسفة للتسيير ومبدءا للفعالية التنظيمية.
- 3 - اللجوء إلى المشورة ذات المغزى، وإسناد الأمر إلى الأخصائيين لتوسيع دائرة المشورة، وتقبل النتائج من قبل الرئيس الأعلى.
- 4 - الانضباط وفسره من زاوية العمل من أجل قيم مشتركة في المؤسسة يحقق التعاون والتعاون يحقق الفعالية مثل خلية النحل التي يعمل كل عنصر فيها بجد واجتهاد وانتظام، ودون تلقي نحلة تعليمات من نحلة أخرى، وهو ما أسماه ( بروح خلية النحل )، وإن لم يتوفر هذا للبشر فلا بد من شخص يقود التنظيم، ويحرص على الانضباط لتحقيق الفعالية.
- 5 - التعامل المنصف طبقا لما يراه *Emerson* أن المديرين والقادة يحتاجون إلى ثلاث صفات صفة التعاطف، والتصور، وروح العدالة. وذلك لأن أكبر مشكلة في تحقيق الإنصاف هي العجز عن تحقيق التناسب بين الأجر والأداء بين التضحية والتحفيزات.
- 6 - ضرورة تسجيل الأنشطة في سجلات لحفظ حقوق وواجبات المؤسسة في الماضي، وضبطها و تحديدها في الحاضر، وبرمجتها للمستقبل.
- 7 - ضرورة التخطيط والبرمجة ليتمكن الرئيس من استعمال الوقت والوسائل أحسن استعمالا ومن ثم تحقيق الفعالية.

*Emerson , H, The Twelve Principle Of Efficiency , New York : Engineering Magazine , 1913 pp 125 -2*

8 - تنميط التشغيل وتحديد أساليب ونماذج يمكن إتباعها، والتعود عليها تسهم في سرعة الأداء، والإتقان فيه.

9- كتابة التعليمات والإجراءات ولو كانت متعبة ومعيقة للعمل.

10- العمل الدائم على التطوير والتحسين، والتحسس لل صعوبات التنظيمية والتنفيذية حتى يمكن إحداث الفعالية.

11 - موضوعية الحوافز حتى تؤثر في الإبداع والتطور.

12 - أفضل معيار لتقديم الحوافز ليس هو أقصى مجهود عضلي يبذل في فترة وجيزة بل جملة من الجهود العقلية والجسمية تجعل العامل في أحسن حالة ممكنة للإسهام في الأعمال مستقبلا.

إن مراعاة هذه المبادئ لدى *Emerson* يحقق الفعالية المبدعة، ويجنب المؤسسة الوقت الضائع، واليد العاملة الزائدة كما يتعين على القادة والعمال اعتبار العمل نعمة وليس نقمة، وأنه متعة وليس لعبة ومنه يمكن تحقيق الفعالية ومن ورائها قوة عالية من الإبداع والابتكار التي تتطلب التصدي للمشكلات العامة والخاصة التي تواجه التنظيم.

كما أولى المختصون أهمية للأطراف الفاعلة، والضاغطة على الفعالية المبدعة كالقادة والموظفين، والأصناف المهنية، وجماعات المصالح، والمساهمون والمتعاملين مع المؤسسة. والسؤال هو هل هذه الخصائص والفئات هي التي تؤثر بشكل مباشر على فاعلية الأداء، والتسيير داخل المؤسسة ؟ إن موضوع الفعالية من المواضيع المتشابكة العناصر والمؤثرات، غير أنه يمكن إرجاع تلك العناصر إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- رضا العملاء بمعنى الاهتمام باحتياجات المتعاملين أو المواطنين، وفقا لمبادئ وقواعد إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، وإدارة الحكم الراشد على مستوى وحدات الإدارة العامة، وبتعبير آخر ضرورة اهتمام المؤسسة بمخرجات التنظيم، وجعل رضا المتعامل أو المواطن مقياسا للفعالية.<sup>1</sup>

1- محمد الطاهر ، بويابة ، مرجع سابق. ص123

- الاعتماد في التنفيذ على مبدأ عمل الفريق، أي الجماعية في العمل، وإزالة الحواجز والقيود التنظيمية والرقمية، واعتبار عناصر الجماعة كل متكامل تحذوه روح التفاهم والتعاون، والتوضيحية في سبيل الجماعة، ووجود هذا النوع من الجماعات أساس فعالية القرار.

- الاهتمام بالتحسين المستمر، وذلك عن طريق التحسس والتقصي المستمر لأسباب التعطيل أو التأخير، ومحاولة علاج النقائص قبل فوات الأوان.

والعوامل المذكورة تلك تقربنا من المفهوم الجديد للفعالية المبدعة، وتدخّلنا في نطاق إدارة الجودة الشاملة، في مجال إدارة الأعمال. وتطبيق نظام الحكم الراشد في نطاق الإدارة العامة، ومن ثم التركيز بشكل أو آخر على المتعامل أو المواطن حيث يكون المواطن الهدف والوسيلة من إدارة الحكم الراشد، وبهذا المعنى يكون للفعالية معنى إيجابي يساهم تطبيقه في تغيير نشاط الإدارة، ومن وراء ذلك الإبداع والابتكار، وتنفيذه بكفاءة عالية. غير أنه في واقع الأمر هناك الكثير من الصعوبات والعوامل التي تعترض الفعالية في التنظيم. فما هي تلك العوامل المؤثرة على الفعالية المبدعة؟ هذا ما يمكن تناوله في المبحث الموالي.

#### رابعاً: شروط الفعالية المبدعة

من خلال تحليل مفهوم الفعالية، والخصائص المميزة لها يتضح وأن الفعالية تبقى ناقصة ما لم يتم ضبط شروط ومقاييس الفعالية، شروط ومقاييس الإبداع وفي الدراسات العديدة نجد أن ثقافة التسيير وعرف وتقاليد المؤسسة من أهم شروط ومقومات الفعالية المبدعة، فمن الثقافة يمكن إيجاد خاصية المرونة، والتكيف، وبالتالي التحديث وتحقيق الفعالية لذا فما هي شروط الفعالية والكفاءة الأدائية؟

وللإجابة عن هذا السؤال نقول أن للفعالية الإبداعية دوافع وجملة من الشروط نجملها في العناصر التالية:

#### دوافع الإبداع :

للإبداع أربع دوافع تسهم في إنتاج وزيادة القدرة الإبداعية عند أصحابها:

أ - دوافع ذاتية ( داخلية ) مثل :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية

- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وجديدة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- ب - دوافع بيئية ( خارجية ) مثل :<sup>1</sup>
  - الحيوية والنمو بحاجة لومضة إبداعية ويدخل ذلك في إدارة المشاريع
  - التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع وذلك مثل تحسين وتنويع الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة وكذا العلاقات الإنسانية
  - صنع الأحداث بطريقة إبداعية
  - ج - دوافع مادية ومعنوية مثل :
    - الحصول على مكافآت مالية
    - الحصول على تقدير وثناء وسمعة
    - الحصول على مرتبة علمية مرموقة ..إلخ
  - د - دوافع خاصة بالعمل والإبداع مثل : الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها والتي تأتي دائما من الرضا والوسط المهني وشروط الإبداع.
- من الدوافع السابقة يتضح وأن الإبداع له أكثر من خاصية تجعله قادر على النظر في الأمور من زوايا مختلفة و قابل للانتقال والتطبيق وقادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة المحيطة وهذا مع مراعاة مستويات الإبداع والابتكار وفي كل هذه الحالات نراع مستوى العقل المبدع الذي كان ولازال أداة الحاشية والابتكار .<sup>2</sup>

1- جاك دانكان ، أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجم محمد الحديدي ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1991 ، ص 51 .

1- جاك دانكان، مرجع سابق ص45

## الشروط

- البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية .
  - تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة لتأكيد قدرتها على الاستمرار والبقاء .
  - الاهتمام بالعاملين ، ورفع الروح المعنوية والجماعية لهم
  - إيجاد وضبط مقاييس للكفاءة.
  - تهيئة الإحساس بالكيان أو بالذات .
  - المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة .
  - تهيئة إطار معرفي للعاملين لفهم الاتجاهات ، ومعرفة السلوك داخل المؤسسة
- تعمل هذه العناصر في مجملها على تحقيق غاية واحدة هي الفعالية بصفة عامة، وفعالية الابتكار بصفة خاصة، المسئول عن تحقيق هذه الشروط هو الرئيس الإداري الأعلى الذي عليه أن يستعمل الموارد البشرية استخداما عقلانيا وتحقيق الفعالية المبدعة والتي من أهدافها:
- 1 - الجودة، السرعة، التكيف، المبادرة، توفر المعلومات، السرعة في الأداء، لابتكار والتحديث، المرونة والتحكم في الوقت، والجهد، والتكلفة... الخ.
- إن إنجاز هذه الشروط بكفاءة وفعالية يحتاج في أغلب المؤسسات إلى:
- 2- الأفراد العاملين المؤهلين والأكفاء، وهذا يتطلب نظام دقيق في تسيير الموارد البشرية المتوفرة وتطوير طاقاتها، وجلب طاقات مبدعة عن طريق نظام للحوافز، والمرونة في التسيير، والتكيف مع الظروف والمواقف.
  - 3- الوفرة المالية وهو شرط مطلوب في كفاءة الإدارة وقدرتها على ترشيد النفقات، وخلق مصادر وموارد مالية إضافية تمكنها من مواجهة النفقات الطارئة، والظروف الاستثنائية، وعليه التوازن المالي للمؤسسة شرط أساسي في الفعالية.
  - 4 - التجهيزات من بين عوامل الفعالية تحديث التقنيات والتجهيزات اللازمة لإنجاز الأعمال وتنفيذ القرار، ومنه تصبح التقنيات الحديثة - اقتناء وتحكما فيها - شرط للفعالية، والقرار الذي لا يأخذ

بعين الاعتبار دور التجهيزات الحديثة في عملية إعداد وتنفيذ القرار يبقى قرار تقليديا محدود الأثر، وناقص الفعالية.<sup>1</sup>

5- الروح الجماعية وتماسك الأفراد داخل التنظيم أداة تنفيذ القرار بكفاءة وفعالية، وفي هذا الخصوص تمت العديد من الدراسات التي أشادت بالروح الجماعية في خلق الفعالية التكنولوجية المتطورة لا تكفي لوحدها ما لم يوجد تعاون بين العاملين في التنظيم.

لذا نجد الجماعة الفعالة المبدعة تتميز ب:<sup>2</sup>

الإنتاجية العالية، الروح المعنوية المرتفعة، جودة الأداء، وتمنح لأعضائها الشعور بالرضا، والأمان الوظيفي، وتمنحهم درجة عالية من الولاء والاعتزاز بالانتماء، كما تتميز الجماعة الفعالة المبدعة بالقدرة على تبادل المعلومات، ودفاع الأفراد عن بعضهم البعض والدافعية العالية نحو الأداء والرقابة الذاتية للأفراد.

إن فعالية التنظيم وتسيير المصالح ترتبط بقيادة المؤسسة وقدرتها على التكيف والتحديث، وخلق المبادرة والمبادرة، وهذا يقتضي مراعاة عدة اعتبارات أوجزها "قاسمي ناصر" في النقاط التالية:

- بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع حجم وأهداف المؤسسة.
- الاستفادة من التخصص، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تسهيل عملية المتابعة، وتحسيس الأفراد بأهمية الاهتمام الملائم لتحقيق أهداف القرار.
- الأخذ في الحسبان تخفيض التكاليف، وتحقيق الاعتبارات الإنسانية.

وفي التنظيمات الإدارية بالجزائر لازال الرؤساء متمسكون بالطرق الكلاسيكية فيلزمون مكاتبهم ولا يخرجون منها إلا نادرا، يعتمدون في التسيير وإدارة المؤسسة على التقارير المقدمة لهم والتي غالبا ما تكون مملوءة بتعابير المجاملة وإخفاء الحقائق. فتصور تلك التقارير للقادة الوضع بأنه إيجابي، وهو في الواقع غير ذلك.

1- جاك دانكان . مرجع سابق ص 41.

2- أي هايتر ، ماريون ، إدارة الأداء دليل شامل للأشراف الفعال ، ترجمة الصبغ زهير ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1988 ، ص 386.

إن مثل هذا الاستنتاج لا يبعث على الأمل ولا يشجع على الإبداع والابتكار في الوقت الذي تحتاج المؤسسة فيه بالجزائر إلى تغيير أنماط تسييرها، وبناء علاقات إنسانية جديدة تهيئ المؤسسة للتعامل مع المواطنين، أو المتعاملين بكفاءة وفعالية، ومنه تحقيق شروط الفعالية المبدعة، وهذا بدوره يتطلب نوع من التكوين والثقافة التنظيمية الإيجابية التي تحمي بيئة ومصالح المؤسسة. فما هو حال تلك الثقافة ؟

#### 4 - ثقافة التسيير

تتمثل ثقافة التسيير في الثقافة التي تسود داخل المؤسسات نتيجة لتشكيل المؤسسة، وسلوك قيادتها، وعلاقات العاملين مع بعضهم من جهة وعلاقاتهم برؤسائهم من جهة ثانية، كما أن لعادات وتقاليد الأفراد داخل أسرهم من جهة وضمن المجتمع من جهة ثانية أثر على ثقافة التسيير في المؤسسة، وقد عرفت ثقافة التسيير بأنها:

" الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والسلوك، والمديرون يغرسون تلك الأنماط والأساليب في الموظفين من خلال تصرفاتهم.... كما تنتقل تلك السلوكيات إلى الأجيال اللاحقة...."<sup>1</sup>

وثقافة التسيير اعتبرتها كثير من الدراسات بأنها ثقافة تنظيمية هامة للمؤسسة، وتلعب دورا كبيرا في تماسك العاملين، والحفاظ على هوية الجماعة، وبقائها، واستمرار المؤسسة، وتطورها.<sup>2</sup> وانطلاقا من هذه الأهمية استخلصت بعض الدراسات دور الثقافة ووظيفتها داخل المؤسسة في الإبداع والابتكار، من ذلك الدراسة التي تقدم بها احمد السيد مصطفى والتي حصرت وظائف ثقافة التسيير في:

- تهيئة الإحساس بالكيان أو بالذات .
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة .
- تهيئة إطار معرفي للعاملين لفهم الاتجاهات، ومعرفة السلوك داخل المؤسسة

1- محمد العديلي ناصر، السلوك الإنساني التنظيمي، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 180.

2- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995، ص 123 - 125

أما الدراسة التي تقدمت بها نجوى عبد الله الطبلاوي فحصرت وظائف الثقافة التنظيمية في :

- البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية .
- تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة لتأكيد قدرتها على الاستمرار والبقاء.
- إن تعدد تعارف ثقافة التسيير ومن ورائه الثقافة التنظيمية نابع من اختلاف المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي. غير أن هناك شبه إجماع حول تصنيف الثقافة إلى صنفين:
- صنف إيجابي يحقق الأداء الوظيفي، ورضا العمال والمتعاملين في آن واحد وبالتالي القدرة على الإبداع والابتكار.
- صنف سلبي يقلل من مستوى الرضا، ويعمل على تباعد وتنافر العاملين ولا يحفزهم على الأداء وبالتالي انعدام التفكير الإبداعي.
- وعليه فإن الثقافة السلبية تؤدي إلى قتل الفعالية والإبداع في مقابل الثقافة الإيجابية التي تحقق فعالية والقدرة على الإبداع والابتكار.
- حيث أن الثقافة السلبية تؤدي إلى الجروح لعدم التعاون أو التبليغ عن الممارسات السلبية مما يسفر عن أساليب وممارسات بيروقراطية لا تمت إلى العقلانية بشيء مثل التسيب، واللامبالاة، والهروب من العمل وانتشار الظواهر السلبية بشتى أصنافها، وهذا كله نتيجة الثقافة السلبية، التي لا تخلق الفعالية، وتعيق جدوى وفعالية الابتكار. وعلى العكس من ذلك يمكن أن تكون داخل المؤسسة ثقافة قوية قادرة على خلق الفعالية، والعقلانية في التسيير داخل المؤسسة وهو ما توصل إليه فيليب أتكسون حين اعتبر أن الثقافة القوية هي التي تسهم في خلق الفعالية والابتكار، ووضع لذلك شروط هي :<sup>1</sup>
- الجماعية في العمل ، والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة.
- الاهتمام بالعاملين، من الناحية المادية والنفسية والسلوكية وتكوينهم المستمر بالشكل الذي يحقق الفعالية في تنفيذ القرارات
- الروح الجماعية بين أفراد الجماعة، وسيادة روح التفاهم والتعاون بينهم.

1- فيليب أتكسون ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح النعماني ، سلسلة إصدارات بمبك ، الجزء الأول ، 1996 ، ص 122-129 .

إن مراعاة هذه الشروط، ومحاولة إسقاطها على واقع المؤسسة الجزائرية سيما في الوسط الإداري بالقطاع العام في الجزائر حيث نجد أن مؤشرات وعوامل الفعالية والدافعية والابتكار معدومة وحل محلها كل شكل من أشكال التخلف والتراجع وتقهقر نظام تسيير المؤسسة العامة وانتشار ثقافة تسيير سلبية مع غياب روح المبادرة والابتكار.

إن وصف المؤسسة العمومية بالجزائر يمثل هذه الأوصاف يجعل معه من الصعوبة بمكان توفير عوامل الفعالية المبدعة في بيئة غير مناسبة. وعليه فإنه من خلال المعاني السابقة للفعالية الإبداعية، ومن خلال أساليب الانحراف التي أصابت المؤسسة الجزائرية في العمق يتضح وأن ثمة صعوبات في إيجاد تعريف محدد للفعالية المبدعة في الجزائر.

وذلك لاختلاف وجهات النظر في تقدير الفعالية من جهة، واختلاف مميزات وثقافة التسيير، ومن وراء ذلك معايير ومقاييس قياس درجة الفعالية من جهة ثانية. وانطلاقا من هذا فإن ثقافة التسيير بالمؤسسة الجزائرية لا تساعد على خلق الفعالية، وتحمي نفسها بسلوكيات غير لائقة، وتلحق الضرر بسمعة المؤسسة، وهي تلك الثقافة السائدة في الوسط التنظيمي بالمؤسسة العامة بالجزائر، حيث أنه لا يشغل بال العامل من الفعالية إلا رضا الرئيس الإداري الأعلى ولو كان ذلك على حساب الواقع، والممارسة العملية، والحسابات هنا لا تتوقف على مدى تحقيق الأهداف والتطوير والتحديث إنما تقدم الأهداف الذاتية الضيقة للأفراد وانتشار هذا النوع من ثقافة التسيير هو المسئول عن تردي الأوضاع، وتراجع مردودية المؤسسة في الجزائر، ولا تخفى آثارها على أحد.<sup>1</sup>

وعليه فإن الثقافة الإيجابية تشكل عامل قوة، ودفع إلى التطور والتحديث وعلى العكس من ذلك إن كانت الثقافة سلبية فإنها تعيق التطور والتحديث، ومنه عدم الفعالية فما هو واقع المؤسسة بالجزائر؟

### خامسا: الفرق بين الفعالية والكفاءة

تشير الفعالية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، أما الكفاءة التنظيمية فترتبط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة وتقيس مدى تحقيق المخرجات وبأقل مدخلات

1- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، جامعة البليدة، كلية الاقتصاد، ملتقى وطني حول: الاقتصاد الجزائري

في الألفية الثالثة، مايو 2002، ص 110 . 114 .

ممكنة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات ( تكلفة الحصول على هذه المخرجات ) وكفاءة المنظمة هي محصلة ل:

مخرجات المنظمة

=

مدخلات المنظمة

فعادة ما ترتبط الفعالية بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل فإذا كانت الكفاءة احد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها فان ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة، إي أن فعالية المنظمة اشمل من الكفاءة. وتسهل عملية قياس الكفاءة حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفي نفس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل الفرق بين الموارد المستخدمة والموارد المنتجة ( المدخلات ، المخرجات ) مما يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي تحددها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.<sup>1</sup>

#### سادساً: عناصر المنظمة الفعالة

إذا تفحصنا والقينا النظر على المنظمة نجد أنها تتكون من عدة عناصر أساسية تكون محورا تقوم عليه فعاليتها وهذه العناصر هي:

- 1- **الهدف:** ويعبر عن الغاية أو السبب الذي من اجله أقيمت المنظمة أو هو مبرر قيامها.
- 2- **المهمة:** فيعبر عن أنها الاتجاه التفصيلي للأداء وتتحدد عن طريق تحديد النشاط او الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وتقسيمه ونشاطه.
- 3- **التكنولوجيا:** في ضوء الهدف والمهمة يتم اختيار التكنولوجيا الوسائل والأساليب الأدائية والإنتاجية لتنفيذ المهمة.

1- نور الدين تاورريت ،، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق فهم المبادئ وحل المشكلات ،عالم الكتب ،اريد ،الأردن.2009.ص205.

- 4- **الافراد:** لتنفيذ المهام وبلوغ الهدف يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة
- 5- **الهيكل التنظيمي:** يتم كل ما سبق ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه وبذلك تتكامل عناصر قيام المنظمة المباشرة بإعمالها في تناسق ، وأي تغيير يقع في احد هذه العناصر هو هدف المنظمة الذي تسعى إلى تحقيقه بكفاءة وفعالية مهما كان حجمها أو نشاطها (خدمي أو صناعي) لا بد من أن تتوفر فيها هذه العناصر وبفقدان أي عنصر منها لا تتكون المنظمة ، وتكامل وربط المكونات هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وحدودها ضمن المجتمع ويمكن تحديد العناصر الأساسية المشتركة في المنظمات في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- الحجم:** تتكون المنظمة من فردين أو أكثر يعملون على تحقيق الأهداف ويعد الفرد هو اقل وحدة تنظيمية، وكلما زاد حجم المنظمة كلما أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح التنسيق أكثر صعوبة والاتصالات أكثر ضرورة وأكثر صعوبة.
- الاعتماد المتبادل:** ويشير إلى انطباع أو فكرة عامة لدى مجموعة من الناس يؤثرون بها على بعضهم البعض بوعي وبطريقة متبادلة فيحدث التعاون وتتصل الجهود لتحقيق الهدف فيظهر الاعتماد المتبادل ويحدث التنظيم.
- حدود الزمان والمكان:** لا توجد المنظمات من فراغ بل في إطار مركب من العلاقات مع البيئة المحيطة التي تكون من أفراد ومنظمات والمنظمات تتفاعل باستمرار ولجميع هذه المنظمات والأفراد لها مطالب من هذه المنظمات تتوقع منها أداء قويا مما يجعل إدارتها شيئا يستحق الفهم والإدراك الكامل والأنشطة المتبادلة بين أعضاء المنظمة بصفة دورية يمكن النظر إليه على انه مدخلات المصادر وتشغل هذه المصادر وتحولها إلى مخرجات.

<sup>1</sup> نور الدين تاورريت. مرجع سابق. ص 209.

المدخلات: فتغير الاهتمامات هو الذي يعطي اهتمامها الرئيسي بالعوامل التي تتصل بالمجتمع الذي يخدمه هذه المنظم ، واهم العوامل، وحدة قياس حاجات المجتمع المحلي، نظام المعلومات لتوفير البيانات لصنع القرارات.

العمليات التحويلية: والمتغير الذي يتعامل مع المدخلات ويستخدمها في عمليات التخطيط وتصميم البرامج والمشروعات التنموية والوقائية والعلاجية وأهمها: (التمويل التدريب ، التحكم والسيطرة..... الخ) سابعاً: مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

باعتبار المنظمة الفعالة هي التي تحقق أهدافها والتي تتسع بدورها لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية فان عناصر المنظمة تشتمل على الإنتاج والكفاءة والرضا، التطور والبقاء، كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يأخذ منها حسب ظروف كل منظمة، وتستخدم هذه العناصر أيضا كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة والتي تنقسم بدورها إلى قسمين مؤشرات داخلية وأخرى خارجية.<sup>1</sup>

### 1- المؤشرات الداخلية:

وهي التي ترتبط بمدخلات المنظمة ومخرجاتها وعملياتها وتمثل في:

- التخطيط وتحقيق الأهداف: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تخطيط مسارها الذي من خلاله يتم تحقيق لأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير: بتوفر المهارات الاجتماعية لأعضاء المنظمة من المديرين يتضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو حياتهم الخاصة، إضافة غالى أن المدير الاجتماعي يكون قادرا على توليد الحماس لدى الأفراد في العمل.
- المهارات العلمية للمدير: حتى تحقق الفعالية التنظيمية فانه لا بد أن تتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بمهارات وخبرات نفسية متعلقة بأنجاز المهام.

1- بلقاسم سلاطية، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي. ط1، مشترك بين دار الجزائر ودار الفكر للنشر والتوزيع. 2015. ص85.

- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثيرون الباحثين والمتدربين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية المنظمة إذ نجد أن التوجه العام أو الفكرة التي يقوم عليها التمكين هو جعل السلطة مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية مما يعمل على تحقيق أعلى درجة من التحكم في سير الأحداث خاصة إذا تعلق الأمر بمواجهة المشكلات، كما يعد التفويض للسلطة بعدا من أبعاد التمكين. كما تعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بعدا من أبعاد التمكين الإداري وهذا ما يفسر العلاقة بين التمكين من خلال أبعاده تفويض السلطة ومشاركة اتخاذ القرارات بالفعالية التنظيمية باعتبارها مؤشرات سلوكية للفعالية التنظيمية.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: أن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الانفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
- الإدارة السليمة للصراع: أن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء الأفراد أو الانقسام يعد مؤشرات دالا على فعاليتها.
- الحوادث: فالمنظمة التي لاستهدف بحياة أفرادها ولأتغير إلى وجود برنامج للسلامة المهنية والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمساءلة القانونية<sup>1</sup>.
- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الاعتذار والتمارض والأمراض المهنية.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وإقبالهم على تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.
- وجود توقعات مشتركة بين المنتمون إلى التنظيم مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات.

1- بلقاسم سلاطينة. مرجع سابق. ص95.

- درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العمال الراضين أكثر إنتاجية من غيرهم.<sup>1</sup>

## 2- المؤشرات الخارجية:

ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة البيئية بالمنظمة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات: أن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمخرجات من السلع والخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- الجودة: أن ارتفاع الجودة الخاصة بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- تحقيق الأرباح: أن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار بدون تحقيق الربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- تحقيق الأهداف الجديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة وإنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب
- التأهب للانحياز: يتمثل في استعداد المنظمة للانحياز المهام الخاصة فورا.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية
- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلاؤم البيئة التي تعيش فيها.
- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بهما درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على المعلومات عن المتغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريسية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي، كما يمكن تقسيم هذه المؤشرات على المدى القصير : وتتضمن الإنتاج والكفاءة والرضا.

2- بلقاسم سلاطنية. مرجع سابق. ص98

مؤشرات الفعالية على المدى الطويل : البقاء والاستمرار من خلال عرض مؤشرات الفعالية يتضح التداخل الموجود بين هذه مؤشرات ، فتحقيق أي مؤشر يمكن من أن يسهم في تحقيق مؤشرا آخر مثلا:رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

## الخلاصة

مما سبق يتضح وأن الفعالية في التسيير والإبداع في الأعمال أداتين من أدوات التحديث والتطوير، والمساهمة في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة للمؤسسة من خلال إحداث الجديد والتحديث والتطوير على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى تنظيم وتقييم الأداء على مستوى المؤسسة وهذه العملية تأخذ بعين الاعتبار حدود الفعالية والابتكار، والشروط الموضوعية والذاتية للأداء، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار منطق التسيير وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ومستوى الثقة والحرية في تقدير الأشياء وتحسين الأداء .

## الفصل الرابع: مجال الدراسة

- أولاً: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

تقديم الوكالة الولائية للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة غارديّة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

## 1- تقديم الصندوق الوطني للعمال الأجراء وكالة غارديّة.

إن صندوق الضمان الاجتماعي CNAS هو عبارة عن مؤسسة خدمتية، تقوم بتقديم الخدمات للمواطنين و المؤسسات، و ذلك من خلال تحقيق الأمن و الطمأنينة للنفس، لما ينتج عن الحوادث و الأخطار التي تصيب الشخص أثناء العمل أو خارج العمل، حيث يتم ذلك من خلال دفع الاشتراكات (cotisation) إلى خزانة الصندوق من طرف أرباب العمل، أو عن طريق الخصم المباشر من الراتب الشهري للعامل حسب المادة 11 من القانون 90/06 الذي ينص على إجبارية تأمين العامل ضد الأخطار، حيث تعمل وكالة غارديّة بهذا القانون و تطبقه على عمال تراب الولاية بما فيهم الخاص و العام.

حسب هذا فإن مؤسسة الضمان الاجتماعي تتميز بتسيير ذاتي عن غيرها من المؤسسات الخدمتية، و باعتبار أن الوحدة هي هيئة عمومية فهي تقوم على فكرة تعاونية مقتضاها أنه من الصعب أن يتحمل الشخص وحدة الآثار ( الأضرار)، التي لحقت به فإنه من السهل أن يتحمل تلك الآثار إذا ساهم معه غيره فيها.

أنشئت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بغارديّة سنة 1987 في إطار لامركزية الضمان الاجتماعي، في الأول كانت مركز دفع تابع للوكالة الولائية الأغواط، وبعد ذلك تحولت إلى مركز فعلي وبذلك أصبحت مستقلة الخدمات و متكونة من جميع المصالح بمهامها تتوفر وكالة غارديّة على 11 مركز دفع موزعين على كامل تراب الولاية.<sup>1</sup>

### دراسة حالة : الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS)

إن الصندوق الضمان الاجتماعي هو مؤسسة في خدمة العامل و المواطن و تشمل خدماته كثيرا من الخدمات الفردية و الجماعية و هي ليست فقط لدفع التعويض من الأدوية و غيرها، ولكنها بصفة عامة ضمان الحماية الاجتماعية و العائلية وهذا يعني التأمين ضد المرض العجز و الشيخوخة والوفاة و تأمين الأمومة و الوقاية من الحوادث العمل و الأخطار المهنية، وبالإضافة إلى الخدمات الفرع العام و النشاط الصحي والاجتماعي والعائلي الذي يضمن العلاج المجاني و يستجيب للاحتياجات الاجتماعية و العائلية المختلفة، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسة هي ملكية جماعية للعمال وعائلاتهم وأن مصدر تمويلها الأساسي هو العمل ويتم ذلك بواسطة الاشتراكية التي تقطعها من رواتبهم الشهرية المعروفة أن هذه الاشتراكية تقطع على أساس قاعدة لتحقيق التضامن بين جميع العمال .

#### ثانيا: الموقع الجغرافي للصندوق:

تقع المؤسسة في وسط البلاد شارع طالبي أحمد إذا أن موقعها في متناول كل سكان الولاية ولها عدة فروع في بلديات المجاورة وترأسهم وكالة واحدة وهي وكالة غارداية.

- من الجنوب وكالة الأعضاء الاصطناعية.

- من الشرق شارع المجاهدين.

- من الغرب وادي ميزاب.

فهي في مناوول الجميع حسب الطابع العمراني للمنطقة.

ذلك من أجل إحداث توازن جهوي رفعا للغبن و المشقة و تقريب الإدارة من المواطن وأرباب العمل الذين يشكون من صعوبة الاتصال بالصندوق لتقديم اشتراكاتهم المستحقة.<sup>1</sup>

1- معلومات مقدمة من طرف CNAS -وكالة غرداية-

1- مراكز الدفع المتواجدة على مستوى وكالة غرداية:

غرداية	المنبعة	متليلي	بريان
القرارة	بنورة	ضاية بن ضحوى	زلفانة
العطف	حاسي قارة	حاسي لفحاح	

المصدر: CNAS - وكالة غرداية-

## ثالثاً: الهيكل التنظيمي

يتكون صندوق الضمان الاجتماعي من مديرية عامة تنطوي تحتها 5 مديريات وكل مديرية لها مهام تقوم بها.

هنا نتعرف إلى المديرية العامة، يقوم برئاسة المديرية العامة المدير و الذي يعتبر العنصر الرئيسي في المؤسسة حيث يقوم بأعمال التسيير و المتابعة بصفة عامة واتخاذ القرارات اللازمة من موافقة أو رفض لأي تصرف، فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه، و من أهم مهامه :

- دراسة أنسب الطرق و الوسائل الممكنة للوصول إلى النتائج المرضية.
  - تمثيل المؤسسة في مختلف الندوات و المناسبات.
  - التنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة.
- هناك بعض المصالح تخضع للإشراف المباشر من طرف المديرية العامة و هي كالاتي:
- خلية الإحصائيات و الأرشيف: هذه المصلحة على اتصال مباشر بالمدير، و من المهام التي تقوم بها ما يلي :
  - جمع تقارير فروع هيئة الضمان الاجتماعي.
  - القيام بالعمليات الحسابية لكل شهر و احتساب مجموع الشهور في آخر السنة.
  - وضع جداول إحصائية للمهام التي تقوم بها كل المصالح.
  - كما أنها تقوم بالإشراف التام على أرشيف وكالة الضمان الاجتماعي و المحافظة عليه.
  - مصلحة الإصغاء و الاتصال تم إنشاؤها سنة 2003 في إطار تحسين نوعية الخدمات بغية متابعة المؤمنين لهم اجتماعيا الذين غالبا ما يقعون مع أعوان الوكالة في سوء تفاهم أو أي مشكلة تواجههم في حل النزاع القائم بينهم كما تقوم بحملات تحسيسية و لها دور إعلامي<sup>1</sup>.

-1 معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة غارداية سنة 2019.

**1- نيابة مديرية التعويضات (الاداءات).**

تعتبر أكثر و أهم المصالح ارتباطا بالمؤمنين الاجتماعيين على اختلاف أنواعهم، سواء تعلق الأمر بمؤمن عادي أو معاق أو طالب أو مجاهد.

و هي التي تشرف على القيام بتعويض المخاطر المختلفة سواء منها بالمريض أو الأمومة أو العجز أو الوفاة ، و تهدف إلى تسهيل عملية حصول المؤمن على حقوقهم المستحقة لدى صندوق الضمان الاجتماعي و تنقسم إلى عدة مصالح و هي:

● مصلحة حوادث العمل: تخدم هذه المصلحة كل حادث وقع أثناء العمل انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ أو خارجي طرأ أثناء قيام المؤمن بالعمل، لكن يجب التبليغ عن الحادث في ظرف 72 ساعة.

● مصلحة التأمينات الاجتماعية: تتمثل في الأمراض المهنية بتعويض المؤمن عن المخاطر و الحوادث التي تصيبه، و تنقسم إلى :

\* تأمين على المرض:

- التكفل بمصاريف العناية الطبية و الوقاية الصحية.
- منح تعويضية يومية للعامل المريض و المنقطع عن العمل.
- \* تأمين الأمومة:

هو التأمين الذي يضمن حماية المرأة الحامل و الطفل، و هذه الحماية تكمن في تغطية المصاريف المتعلقة بالحمل و الولادة و توابعها مع ضمان أجر المؤمنة و التي تتعرض للتوقف عن العمل من جراء الأمومة.

\*تأمين العجز:

العاجز هو من كانت نسبة عجزه عن العمل تجاوزت 50 % أي أن قدرته علة العمل انخفضت إلى النصف و للعجز فئتان:

- الفئة الأولى: هي الفئة التي يمكنها ممارسة العمل بشكل جزئي.

- الفئة الثانية: هذه الفئة يتعذر عليها القيام بأي نشاط مهني، بل تحتاج لمساعد غيره للقيام بشؤون الحياة اليومية.

\* تأمين الوفاة:

هذه المنحة تترتب عن وفاة عامل أجير يتقاضى أجره شهرية و تمنح لذوي الحقوق، يحدده مبلغ منحة الوفاة ب12 مرة الأجر الشهري للعامل المتوفى.

\* مصلحة المنح العائلية:

تعني هذه المصلحة بالمنح العائلية التي هي عبارة عن مبالغ مالية محددة تعطي لكل مؤمن متزوج وله أطفال، و هذه المنح تخصص للأطفال ما دون سن 17 سنة و المتدربين حتى 21 سنة، حيث المنح العائلية تكون شهريا بخلاف المنحة المدرسية التي تدفع سنويا للمؤمن بحسابه الجاري الخاص به.

\* مصلحة الاتفاقيات : تعمل هذه المصلحة على إبرام اتفاقيات مع المؤسسات التي تقوم بأداءات عينية كالعيادات المعتمدة و الصيدليات و كذلك مع بعض الأطباء المختصين من أجل توفير فرص العلاج و مستلزماته للمؤمنين اجتماعيا، و من بين الخدمات الناجمة عن هذا الاتفاق.

- الإشراف على التداوي بالمياه المعدنية في الخدمات الخاصة لهذا العلاج.

- توفير الأجهزة المختلفة للمعاقين حركيا كالكراسي المتحركة.

- توفير الأدوية الصحية.

\*مصلحة الوقاية: تتحلى المهمة الأساسية لهذه المصلحة في محورين هما :

- القيام بإحصاء الأخطار المهنية و دراستها.

- اتخاذ الإجراءات الوقاية لكل حالة.

من خلال هاتين المهمتين يتسنى لمصلحة الأخطار و بالتالي تقديم تبويات قابلة للتحليل و إعطاء النتائج وفق الملفات و التصريحات المقدمة لمصلحة الأخطار المهنية، وبعد الدراسة و التحليل يتم إرسال النتائج إلى مصلحة الوقاية و هو أمر يحدث بشكل دوري و للمصلحة دور الرقابة و ذلك بإجراء زيارات تفتيش لميادين العمل وفتح تحقيق حول ظروف العمل و التصرف بالأمراض.

\* مصلحة الانتساب: تقوم هذه المصلحة باستقبال المواطنين الذين يريدون تسجيل أنفسهم من أجل التأمين من المخاطر التي يتعرضون إليها مثل: المرض، حوادث العمل و العجز... الخ.

\* مصلحة الربوع: تخدم هذه المصلحة أصحاب المنح المتعلقة بحوادث العمل.

\* خلية بطاقة الشفاء: و هي خلية تتكلف بجمع الملف الخاص بطاقة الشفاء و ترتيبه باستعمال تقنية حديثة جديدة و هي المعلومات الظاهرة الخفية أي المخزنة في بطاقة الشفاء.

## 2- نيابة مديرية المراقبة الطبية:

تسير هذه المصلحة من طرف الطبيب الرئيس و الأطباء المستشارين الآخرين، حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونيا و المتمثلة في الرقابة الطبية على ملفات الموضوعة أمامهم حيث يبدون آرائهم حول:

- مصاريف الأدوية.

- التنقل للعلاج خارج الولاية أو خارج الوطن.

- المصاريف الطبية.

- التجهيزات المدعمة للمعاقين.

و تعتبر هذه النيابة استشارية فيما يخص:

- الوصفات الطبية.
- التوقف عن العمل.
- إجراء الفحص الطبي من أجل الموافقة عليها أو تقليصها لمدة أو رفضها.
- تحديد إمكانية ورجوع المرض إلى عملهم أو تحديد فترة العطلة.
- إجراء فحوصات الطبية بصفة دورية على المرضى و ضحايا حوادث العمل.
- تحديد صنف العجز عن المرض.

### 3- نيابة مديرية التحصيل و المالية:

تقوم هذه المديرية بعملية تحصيل أموال اشتراكات الضمان الاجتماعي و مراقبة احترام المستخدمين للقوانين السارية المفعول تنقسم إلى:

\* **مصلحة التقييم:** لها وظيفتان أساسيتان و هما تقييم المستخدمين و تقييم العمال المؤمنين اجتماعيا و من خلال هاتين المهمتين يمكن الوقوف على وظيفة هذه المصلحة، و التي تكمن في تعداد المؤمنين اجتماعيا حسب السلم الترتيبي للعمل.

\* **مصلحة مراقبة المستخدمين:** وتعتبر مصلحة المراقبة ذات قيمة و أهمية كبيرة ينبثق ذلك من خلال النشاطات التي تقوم بها إذ أنها تسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالمستخدمين، و تسعى للقضاء على ظاهرة التحايل و الغش على القوانين و ضرب حقوق العمال المتبعة من طرف المستخدمين.

\* **مصلحة التحصيل:** بعد انتساب المستخدم تقدم شهادة الانتساب إلى المصلحة لفتح ملف، و منه يقوم المستخدم بتقديم تصريح بالاشتراك في جميع الصناديق الأخرى مثل ( التقاعد، البطالة...الخ).<sup>1</sup>

1- معلومات مقدمة من قبل CNAS وكالة غارداية سنة 2019.

\* قسم المحاسبة و المالية: و ينقسم :

I. مصلحة الأمر بالدفع : تعتبر ذات أهمية كبيرة باعتبارها تقوم بالأتي:

- تسوية جميع النفقات و التعويضات و التسيير و الاستثمار.
- تسوية نفقات التعويضات العائلية أو الاجتماعية بواسطة الحوالة أو الدفع بالبريد.
- تزويد مختلف المراكز وفروع الصندوق بما يحتاجونه من مال.
- متابعة عملية السحب و الدفع للحساب البريدي الجاري و البنكي.

II. مصلحة المحاسبة : و تقتصر مهامها على ما يلي :

- مسك حسابات المقر المركزي.
- تحضير حسابات الوكالة مع الفروع.
- تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية.
- تتولى التنسيق المالي.

III. مصلحة المنازعات: تعتبر العمود الفقري لوكالة الضمان الاجتماعي حيث أنها تقوم

أساسا بالتعامل مع المستخدمين الذين يملكون محلات و عقارات، و يشغلون أعمال مثل مقهى، صناعة أجهزة.. الخ و كذا المؤسسات الخاصة كمقاولو البناء، مؤسسة توزيع مواد البناء، و تنقسم بدورها إلى قسمين.

- منازعات عامة.

- منازعات طبية.

## 4- نيابة مديرية الإدارة العامة:

هي المسؤولة على قيادة و توجيه و تسيير إدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة، و تسعى إلى تلبية جميع الطلبات عن طريق تدخلات مختلفة و متنوعة، و على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة، و تنقسم الإدارة العامة على مستوى الصندوق إلى:

\* مصلحة الموارد البشرية (الموظفين): لديها عدة مهام و مصالح أساسية تتمثل في الإشراف

على ما يلي:

- التحقيق من شهادات العمل المقدمة.

-إخراج شهادات التنصيب.

- حساب سنوات الأقدمية (الخبرة المهنية).

- الخطوط المعتمدة في ترقية سلوك الفرد أو غيره.

- الغيابات والعقوبات.

\* مصلحة الوسائل العامة: تهتم بكل وسائل الوكالة من ممتلكات مادية (عتاد)، بالإضافة إلى

التسيير الحسن لأعمال الوكالة وهذا عن طريق تموينها بمختلف التجهيزات الضرورية للعمال و الإشراف على تسيير العتاد و تنظيم استغلاله و تنقسم إلى ثلاث أقسام.

- فوج تقني: البناء، تصليح الكهرباء، النظافة.

- الحراسة.

- سائقون.

\* **مصلحة الأجور:** هذه المصلحة تهتم بأجور العمال، مهمتها تحضير العمليات المرتبطة بأجور موظفي المؤسسة بناء على تقارير و ملاحظات الموظفين و يعبر عن الأجر بمبالغ مالية.

#### 5- نيابة مديرية الإعلام الآلي:

يعتبر مركز الإعلام الآلي الأداة المسيرة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي على أنه يراقب جميع عمل المصالح، و يقوم بالتعديلات عليها، و يقوم بتحميل كل المعلومات من المصالح و تخزينها على مستواه، بالإضافة إلى تأكيد المعلومات المسجلة من طرف مصلحة التقييم، كما يقوم بفرز الملفات الخاصة بالضمان الاجتماعي تحت إشراف مهندسين في الإعلام الآلي، و أي خلل يصيب المركز يشل بذلك انسيابية عمل الصندوق و لذلك هو حساس جدا مما جعل المركز سري لا يمكن الدخول إليه إلا من لديهم الصلاحية من مهندسين و مختصين في الإعلام الآلي.<sup>1</sup>

1- معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة غرداية

## الفصل الخامس: عرض الفرضية الأولى

أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها الخاصة بالفرضية الأولى

جدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	جنس المبحوثين
61.7%	37	ذكر
38.3%	23	انثى
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 المبين لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن النسبة الأكبر كانت للذكور بنسبة 61.7% تليها نسبة الإناث بنسبة 38.3% من مجمل العينة المدروسة. من خلال ما سبق نستنتج أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي و حتى الإناث أصبحن يعملن في المهام الإدارية داخل المراكز، إضافة إلى ذلك ميل فئة الذكور للعمل في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، التي تتميز بالأجور المرتفعة، من منطلق أنهم مطالبون أكثر في الجانب المادي، من أجل تحمل الأعباء و التكاليف المالية العائلية.

جدول رقم 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

سن المبحوثين	التكرار	النسبة
40-30	26	43.3%
50-40	25	41.7%
50- فما فوق	9	15%
المجموع	60	100%

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم من فئة 30-40 سنة أي بما نسبته 43.3%، تليها الفئة السنية الفئة 40-50 بنسبة 41.7%، و 50- فما فوق بنسبة 15% أي أن فئة الشباب تقريبا هي الأغلبية الساحقة بهذه المؤسسة، فهي الأكثر تمثيلا إذ إنهم الفئة الأكثر طلبا على العمل، والعمل داخل المركز يتطلب قدرات وكفاءات بدنية ومهارات وقدرات قد لا تتوفر إلا في هذه الفئات العمرية، كما أن سياسة التوظيف المتبعة في الفترة الأخيرة، خاصة يغلب عليها توظيف الشباب، وأن الشباب أكثر بطالة ربما كذلك بشكل مباشر في ملاحظة أن أغلب الشباب والفئات الاجتماعية الأكثر نشاطا هي الغالبية الساحقة لعمال هذه المؤسسة.

جدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	23	38.3%
متزوج	37	61.7%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالب القصى من أفراد العينة هي من فئة المتزوجين بنسبة 61.7% ثم تليها نسبة العزاب قدرت بـ 38.3%.

وهذه النسب تعكس لما للعمل من اثر على حياة العمال، فأكبر نسبة هي فئة المتزوجين هذا ما يعكس إستقرار العمال ماديا وقدرتهم على الزواج خاصة وأن أكبر فئة هي فئة الشباب في هذه المؤسسة، فالعمل يتيح للشباب فرصة لبناء حياتهم وتحقيق الإستقرار وبناء أسر لتحقيق التوازن في حياتهم الشخصية، وهذا ما ينعكس على عملهم بصورة إيجابية.

جدول رقم 4: يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
6.7%	4	متوسط
43.3%	26	ثانوي
50%	30	جامعي
100%	60	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة الباحثين ذو المستوى الجامعي تمثل نسبة 50% و أعلى نسبة و المستوى الثانوي تمثل 43.3% من مجمل العينة المدروسة وأخيرا المستوى المتوسط بنسبة 6.7% إن خصوصية مؤسسة الضمان الاجتماعي تتطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتسيير المهام الإدارية الخاصة والتي تحتاج مهندسين وتقنيين تكونوا في الجامعات والمعاهد الخاصة هذا ما يفسر ارتفاع نسبهم مقارنة بباقي المستويات.

جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عون	10	%16.7
موظف	20	%33.3
اطار	30	%50
المجموع	60	%100

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم اطارات أي بنسبة %50 منهم، تليها نسبة %33.3 تمثل نسبة الموظفين ، وبنسبة %16.7 للأعوان.

الفئة الغالبة هي الاطارات وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وطبيعة مهامها، بما ان المؤسسة مهامها التأمين الاجتماعي عبر التعامل مع بيانات مستخدمي وتحويل ملفات واعادة تأمين ومتابعة الاخطارات لذلك تحتاج الى اطارات تكونوا في الغالب داخل المؤسسة بحكم سنوات الخبرة من العمل.

جدول رقم 6: يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة العمل

النسبة	التكرار	مدة العمل
23.3%	14	اقل من عشر سنوات
43.3%	26	10-20
26.7%	16	20-30
6.7%	4	30 فما فوق
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 43.3% من المبحوثين لهم أقدمية من 10-20 تليها نسبة 26.7% للفئة 20-30 سنة و 23.3% للفئة اقل من عشر سنوات و 6.7% للفئة 30 سنة فما فوق.

لقراءة المعطيات لابد من الرجوع إلى جدول الفئات العمرية و الذي تمثل فيه نسبة الشباب النسبة الأكبر ، فهنا تظهر سياسة الدولة الجزائرية في مجال التوظيف و التي تعمل من أجل دمج الشباب في الحياة المهنية ، حيث كان له الأثر البالغ في تقليص عدد الكهول و الشيوخ في المؤسسة الجزائرية مقابل فتح المجال للشباب الذي سيستفيد من الخبرة المهنية للفئات العمرية المتقدمة.

جدول رقم 7: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأجر

الأجر	التكرار	النسبة
60000-40000	9	%15
80000-60000	22	%36.7
80000- فما فوق	29	%48.3
المجموع	60	%100

نلاحظ من الجدول الموضح للأجر في المؤسسة ان أعلى تمثيل كان الأجر المقدر ب 80000- فما فوق بنسبة %48.3 يليه الأجر ما بين 80000-60000 بنسبة %36.7 وفي الأخير الأجر ما بين 60000-40000 بنسبة %15.

لقراءة أرقام الجدول لابد من الرجوع لمعطيات الجدول السابق الخاص بتوزيع الوظائف إذ أن أعلى فئة في المؤسسة كانت للإطارات لذلك أجورهم مرتفع نظرا لما يقدمونه من خدمات للمؤسسة زيادة على ذلك معروف على مؤسسة الضمان اجتماعي ذات الطابع الاجتماعي ارتفاع أجورها الممنوحة للعمال

## عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى:

جدول رقم 08: يوضح علاقة احتواء المؤسسة على هيكل تنظيمي محدد المعالم على فعالية المؤسسة

المجموع		تلبية جزئية		تلبية كلية		متى فعالية المؤسسة على تلبية حاجيات الزبائن تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي محدد المعالم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	39	%46.2	18	%53.8	21	نعم
%100	21	%52.4	11	%47.6	10	لا
%100	60	%48.3	29	%51.7	31	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة احتواء المؤسسة على هيكل تنظيمي محدد المعالم على فعالية المؤسسة يتضح انعكاس وجود هيكل يوضح المعالم على تلبية حاجيات الزبائن تلبية كلية بنسبة %51.7 وجزئية بنسبة %48.3. من مجمل من صرحوا بتلبية المؤسسة لحاجيات الزبائن تلبية كلية نجد منهم %53.8 أكدوا على توفر المؤسسة على هيكل تنظيمي محدد المعالم ، ونجد منهم %46.2 ممن صرحوا بتلبية جزئية صرحوا بوجود هيكل تنظيمي و %52.4 لم يصرحوا بوجود هيكل تنظيمي.

من خلال المعطيات السابقة يتبين أهمية احتواء المؤسسة على هيكل يحدد المعالم الرئيسية للتنظيم لأنه مثابة الهيكل العظمي لأي مؤسسة، أو منظمة، حيث إن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات، والأوامر، والعلاقات، ومن هنا كان لا بد من تسليط الضوء على الهيكل التنظيمي من قبل المؤسسات، حيث ورد انه البناء المشرف، والرسم يُبين، أو يُوضح المهام، والمسؤوليات لأجزاء الشركة، وكيفية اتصالها وهو مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد أن تصدر الأوامر للآخرين على

نحو يحقق الرشد، والكفاءة وهو الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء، والمرؤوسين باعتباره الجسم المنظم، أو تركيب من الأجزاء، أو العناصر المعتمدة على بعضها، أو المترابطة بعلاقات تبادلية، أو تفاعلية ومن هنا نجد أنّ الهيكل التنظيمي هو بناء يُحدّد الإدارات، وأجزائها الداخلية، بحيث يحتوي على مستويات إدارية ضمن شكل هرمي، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المتوقع، والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتخاذ القرار من قبل الإدارة، و تتمثل أهميته بالنسبة للمنظمة في كونه يبين المستويات الإدارية، ومسؤولياتها، واختصاصاتها على مؤشرات الأداء، وقياسها، وتحسينها و ترتيب العلاقات، وتحديدتها، بالإضافة إلى منح المسؤولين الصلاحيات اللازمة و بيان، وتفصيل الأقسام، والدوائر، والإدارات، والمسئوليات، وتحديد العلاقة بين العمليات المؤسسية، وانسيابيتها و مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه. تحديد مراكز التكلفة في مراكز المسؤولية، وإجراءات محاسبة التكاليف، و إجراءات المحاسبة الإدارية. من اجل تبسيط إجراءات الانجاز وتلبية لمتطلبات الزبائن في أسرع وقت ممكن.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين تأثير وجود هيكل تنظيمي موضح المعالم على تلبية حاجات الزبائن.

جدول رقم 09: يوضح العلاقة بين تسهيل الهيكل التنظيمي لتوزيع الصلاحيات على المناخ التنظيمي ومساعدته على الإبداع

المجموع		لا		نعم		المناخ التنظيمي في المؤسسة يساعد على الإبداع يسهل الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات لجميع مستويات الهرم الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	46	%71.7	33	%28.3	13	نعم
%100	14	%78.6	11	%21.4	3	لا
%100	60	%73.3	44	%26.7	16	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الموضح للعلاقة بين تسهيل الهيكل التنظيمي لتوزيع الصلاحيات على المناخ التنظيمي ومساعدته على الإبداع حيث أن الهيكل التنظيمي كان يوزع الصلاحيات لجميع مستويات الهرم الإداري إلا أن ذلك لم ينعكس على توفير الإبداع في المناخ التنظيمي بنسبة %73.3 وكان هنالك إبداع بنسبة %26.7 . من مجمل من أكدوا على ان المناخ التنظيمي لا يساعد على الابداع نجد منهم %71.7 صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يسهل توزيع الصلاحيات. ونجد منهم %78.6 صرحوا بأن الهيكل التنظيمي لا يسهل توزيع الصلاحيات.

من خلال المعطيات السابقة يتبين اثر الهيكل التنظيمي على توفير الأرضية المناسبة للإبداع عبر عدّة مبادئ يتم أخذها بعين الاعتبار عند بناء الهيكل التنظيمي المساعد على الإبداع ، كمبدأ تقسيم العمل بحيث يكون كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل و مبدأ الوظيفة ويعني التقسيم بناء على الوظائف، ونوع العمل و مبدأ المرونة ويعني القابلية للتكيف مع التغيرات الخارجيّة، والداخليّة، دون حاجة إلى تعديل جوهري فيه و مبدأ وحدة الهدف ويعني الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه التنظيم و مبدأ تساوي المسؤوليّة مع السُلطة حيث إنه لكل مسؤولية وظيفية سُلطة تشرف على أدائها، وتمكّنه. مبدأ قصر خط السلطة حيث إنه كلما قلت المستويات الإدارية، تزداد الفعالية الإدارية، ومبدأ وحدة الرئاسة بحيث يكون لكل

موظف رئيس واحد يأخذ منه التعليمات، والأوامر، والتوجيهات ليتشكل على هذا الأساس هيكل التنظيمي بسيط وهو ما يسمى بالهرمي، حيث يتصف بعدم التعقيد، والبساطة، واللا رسمية، كما أنّ السلطة تتركز في قمة الهرم الإداري، ويشيع هذا النمط من الهياكل في المنظمات في مراحلها التأسيسية الأولى، وضمن وجود عدد قليل من الموظّفين، بالإضافة إلى أنّ الظروف تكون معروفة، وفي بيئة مستقرّة يمكن التحكّم فيها. لإعطاء الفرصة للموظّفين للإبداع والابتكار.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبين أهمية توفر المؤسسة على هيكل تنظيمي يحدد التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية وهو ما يساهم في خلق مناخ إبداعي في المؤسسة.

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين تنظيم التنظيم وفق التسلسل الإداري وأثره على تقديم المؤسسة لخدماتها في أجالها المحددة

المجموع		لا		نعم		المؤسسة تقدم خدماتها في أجالها المحددة هناك تنظيم منظم للتدرج من قبل العاملين لتسلسل الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	22	%31.8	7	%68.2	15	نعم
%100	38	%47.4	18	%52.6	20	لا
%100	60	%41.7	25	%58.3	35	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين تنظيم التنظيم وفق التسلسل الإداري وأثره على تقديم المؤسسة لخدماتها في أجالها المحددة حيث أن الاتجاه السائد للجدول كان مع تأثير الهيكل وفق تدرج منظم على تقديم المؤسسة لخدماتها في أجالها المحددة بنسبة 58.3% وعدم تقديم في الآجال المحددة بنسبة 41.7%. من مجمل من صرحوا بتقديم المؤسسة لخدماتها في أجالها المحددة نجد منهم 68.2% صرحوا بوجود تنظيم منظم لتسلسل الإداري للعاملين و52.6% صرحوا بعدم وجود تنظيم منظم.

من خلال البيانات السابقة تظهر أهمية وجود هيكل تنظيمي متسلسل بطريقة منظمة إذ لا بد ان يتضمن الهيكل التنظيمي جميع التخصص الواحد في إدارة واحدة، كالإدارة الهندسية مثلا، كما يستفيد الموظفون فيه من خبرات زملائهم؛ نظراً لعملهم معاً في الإدارة نفسها، إلا أنه من ناحية أخرى يشتمل على

مساوئ عدة، منها كثرة المستويات الإدارية فيه، وقلة مرونته، وسوء العلاقة بين التخصصات و يتم فيه تجميع الموظفين المتخصصين في خدمة محددة، أو مُنتجٍ مُحدد، علماً بأنه قد يتم فيه الاحتفاظ بالمركزية في بعض الإدارات. اما الهيكل المصنوفي وفي هذا النوع يتم تصنيف الموظفين تبعاً للوظائف، كما يتم اختيار مسئول عن موظفين ضمن وظائف مختلفة، بحيث يكون مسؤولاً عن مُنتجٍ مُحدد أيضاً، ومن الجدير ويتصف بأن الهرم الوظيفي فيه مُمتد بشكل رأسي، وهذا يعني أنّ المستويات الإدارية فيه مُتعددة، علماً بأنه من الأفضل إتباع هذا النوع إذا كانت المؤثرات الخارجية مُستقرّة، وفي حال كانت الأعمال روتينية لا تتغيّر رغم تكرارها، وعلى الرغم من أنّ هذا النوع يتّصف بكثرة الرقابة، وطبقات الهرم الوظيفي المُتعددة فيه، بالإضافة إلى المركزية، والرسمية، إلا أنّ اتّخاذ القرارات فيه يُعدُّ بطيئاً نسبياً، كما أنّه يُعتبر قليل المرونة. ويتبع الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي وتكون فيه المستويات الإدارية قليلة، بمعنى أنّ الهرم الوظيفي فيه يكون قصيراً، وعلى الرغم من أنّ هذا النوع بالمرونة، واللامركزية، والسرعة في اتّخاذ القرارات، والتي تكون ناجمة عن التفويض الكبير للمدراء، واللا رسمية، إلا أنّه يُقلّل من الرقابة، كما أنّه يُؤدّي إلى أن يصبح كلّ مديرٍ مسؤولاً عن عددٍ أكبر من الموظفين، علماً بأنه من الأفضل إتباع هذا النوع في حالة السرعة في تغيّر المؤثرات الخارجية، وفي حال رغبة المنظمات في أن تكون مُنتجاتها مُتميّزة.

الاعتماد على الهيكل التنظيمي المتسلسل يتيح للمؤسسة الانجاز وتلبية حاجات الزبائن بسهولة تامة.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين تأثير تنظيم التنظيم وفق التسلسل الإداري على تقديم المؤسسة لخدماتها في أجالها المحددة.

جدول رقم 11: يوضح تأثير تفعيل جميع هياكل التنظيم داخل المؤسسة على مدى فعالية المؤسسة

المجموع		متوسط		اداء جيد		مدى فعالية الموظفين في مؤسستك جميع اقسام الهيكل التنظيمي مفعلة داخل التنظيم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	27	%59.3	16	%40.7	11	نعم
%100	33	%87.9	29	%12.1	4	لا
%100	60	%75	45	%25	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح تأثير تفعيل جميع هياكل التنظيم داخل المؤسسة على مدى فعالية المؤسسة حيث كان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير تفعيل جميع أقسام الهيكل على فعالية الأداء بدرجة متوسطة بنسب 75% ودرجة جيدة بنسبة 25%. من مجمل من صرحوا بأن فعالية الاداء متوسطة نجد منهم 59.3% أكدوا ان جميع الاقسام في الهيكل مفعلة و 87.9% أكدوا انها غير مفعلة من خلال المعطيات السابقة يتبين اثر تفعيل جميع أقسام الهيكل في التنظيم على فعالية الأداء إذ يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كفيّة توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، والتنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن هيكلة المنظمة في العديد من الطرق المختلفة، وذلك بالاعتماد على أهدافها، وتقوم بنية المنظمة بتحديد الطرق التي تعمل فيها، ويؤثر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الإجراءات الأساسية للتشغيل القياسي، ويحدّد مهام الأفراد من حيث المشاركة، وصنع القرار، وتوجد

العديد من الأنواع لهذه الهياكل التي تُستخدم في الشركات، والبنوك، والمؤسسات الإعلامية. و هناك العديد من الأسس التي يمكن استخدامها في بناء وتشكيل الهيكل التنظيمي لأي منظمة من اجل النهوض بعالية أدائها فيمكن تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف الإدارية أو على أساس الموقع الجغرافي، أو على أساس الخدمة أو السلعة المقدمة للعملاء أو أي أسس أخرى مناسبة لمزاولة النشاط بكفاءة وتحقيق الأغراض التي تريدها الإدارة. فقد تكون الوظائف العنصر الأساسي لبناء الهيكل لما لها من أهمية من وجهة نظر الإدارة أو قد يشكل الموقع الجغرافي أهمية بالنسبة لإدارة أخرى. ولذلك لكثرة كبر حجم العملاء في هذه المواقع، ففي بناء الهياكل التنظيمية ويتم استخدام أساس الوظيفة على حسب النشاط فهناك نشاط إنتاجي وتسويقي وآخر مالي وأنشطة تتعلق بالأفراد والعمليات ويبني الهيكل التنظيمي بوضع كل الوظائف التي تتعلق بنشاط معين في مجموعة واحدة يختلف حجمها وعدد الوظائف فيها حسب حجم المنظمة، ويركز في هذا الأساس على النشاط الذي تؤديه كل مجموعة ويساعد هذا البناء على التنسيق والتعاون بين الأنشطة المختلفة وعلى عدم وجود ازدواج أو ضياع لمجهود العاملين كما أنه يساعد على التركيز على مجالات الخبرة والتخصص في المعرفة وعلى الواجب المحدد لكل فرد في ضوء الوظيفة التي يشغلها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبين أثر تحديد وتفعيل جميع أقسام الهيكل في المنظمة على فعالية الأداء داخلها.

جدول رقم 12: يوضح أن مستويات الاتصال تسير وفق الهيكل التنظيمي وأثرها على مدى فعالية الموظفين في المؤسسة.

المجموع		متوسط		اداء جيد		مدى فعالية اداء الموظفين في مؤسستك مستويات الاتصال تسير وفق الهيكل التنظيمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%61.8	21	%38.2	13	نعم
%100	26	%92.3	24	%7.7	2	لا
%100	60	%75	45	%25	15	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح أن مستويات الاتصال تسير وفق الهيكل التنظيمي وأثرها على مدى فعالية الموظفين في المؤسسة حيث ان الغالب على الجدول كان ان مستويات الاتصال تسير وفق الهيكل التنظيمي وهو مساهم في فعالية المؤسسة بدرجة متوسطة بنسبة %75 ودرجة أداء جيد بنسبة %25. من مجمل من صرحوا بوجود اداء متوسط لاداء الموظفين نجد منهم %61.8 اكدوا ان مستويات الاتصال تسير وفق الهيكل التنظيمي و %92.3 منهم اكدوا انه لا يسير وفق الهيكل التنظيمي.

من خلال المعطيات السابقة يتبين اثر تكييف مستويات الاتصال وفق الهيكل التنظيمي على رفع الفعالية في المؤسسة من خلال عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم لان الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة ، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تفعيل تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملين بالإدارة ضمن

هيكل محدد لتوفير معلومات للأطراف الأخرى يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير لان الاتصال يتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم من أهمها إتباع سلم المحدد في الهيكل التنظيمي لأنه المكلف والمرجع في نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات.

هذا ما جاء وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين أثر مستويات الاتصال التي تسير وفق الهيكل التنظيمي على مدى فعالية الموظفين في المؤسسة.

جدول رقم 13: يوضح علاقة أن الهيكل التنظيمي مجهز بواسطة الإدارة الالكترونية واثـر ذلك على مدى فعالية الموظفين في المؤسسة

المجموع		متوسط		اداء جيد		مدى فعالية الموظفين في مؤسستك الهيكل التنظيمي مجهز بواسطة الإدارة الالكترونية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	37	%64.9	24	%35.1	13	نعم
%100	23	%91.3	21	%8.7	2	لا
%100	60	%75	45	%25	15	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة أن الهيكل التنظيمي مجهز بواسطة الإدارة الالكترونية واثـر ذلك على مدى فعالية الموظفين في المؤسسة حيث أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير تجهيز الهيكل التنظيمي بالإدارة الالكترونية على الأداء بدرجة متوسطة بنسبة 75% وبدرجة جيدة بنسبة 25% . من مجمل من صرحوا ان فعالية الاداء متوسط نجد منهم 64.9% يرون ان الهيكل التنظيمي مجهز بواسطة الادارة الالكترونية و 91.3% ليس مجهز بواسطة الادارة الالكترونية .

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين انه لا بد أن يتماشى الهيكل التنظيمي مع التوجهات الإستراتيجية للمنشأة بما في ذلك رؤيتها ورسالتها التي تدعو إلى تحديث المنشآت والبرامج وتطويرها الكترونياً لتواكب التطور إضافة إلى تصميمه بالصورة التي تساهم في تنفيذ هذه الإستراتيجية من حيث بناء عوامل النجاح الرئيسية من الناحية التنظيمية.

من خلال مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي أخذاً في الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية من خلال وجود الوحدات المشتركة بين الأنشطة المختلفة وعبر مبدأ العلاقات الهرمية يجب أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي من خلال وجود علاقة وظيفية مباشرة لكل وظيفة واحدة فقط في المستوى الأعلى منها إضافة إلى تمثيل العلاقات الوظيفية المباشر بخطوط

متواصلة فيما يتم تمثيل العلاقات الوظيفية غير المباشرة بخطوط متقطعة و يجب أن يمكن الهيكل التنظيمي الجديد المنشأة من التكيف مع المتغيرات المحتملة لبيئة العمل والتي قد تنتج عن توسع أعمالها المستقبلية أو انتشارها الجغرافي أو غيرها من التغيرات المحتملة حيث يجب أن يتميز الهيكل بالسهولة في التنفيذ والانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.

من اجل الرفع من الكفاءة التنظيمية للأفراد والمؤسسة وهو ما سعت إليه مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال رقمنة ملحقاتها والاستخدام شبه الكلي للتكنولوجيا في رفع الفعالية.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ليوضح علاقة ان الهيكل التنظيمي مجهز بواسطة الإدارة الالكترونية واثر ذلك على مدى فعالية الموظفين في المؤسسة.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين تنظيم المكاتب على أساس ارغونومي مكيف للموظف والزبون واثـر ذلك على الرغبة في التمييز في العمل

المجموع		لا		نعم		الرغبة في التمييز في العمل تنظيم المكاتب على أساس ارغونومي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	39	%23.1	9	%76.9	30	نعم
%100	21	%23.8	5	%76.2	16	لا
%100	60	%23.3	14	%76.7	46	المجموع

نلاحظ من خلال الدول الذي يوضح العلاقة بين تنظيم المكاتب على أساس ارغونومي مكيف للموظف والزبون واثـر ذلك على الرغبة في التمييز في العمل أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير تنظيم المكتب من قبل الإدارة على التمييز في العمل المقدم بنسبة %76.7 وعدم التمييز بنسبة %23.3 . من مجمل من صرحوا بان هنالك رغبة في التمييز في العمل نجد منهم %76.9 اكدوا على ان المكاتب منظمة على اساس ارغونومي و%76.2 غير منظمة على اساس ارغونومي.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين أن الاهتمام بالمنظر العام للمنشأة هو الأساس لأنها واجهة المؤسسة أمام الزبائن والعملاء فتقدير الزبون هو المورد الأساسي لأي منظمة فالمكتب المنظم ينعكس على أداء الموظف ايجابياً حيث يرفع روحه المعنوية ويدفعه للإنجاز ويشعره بالراحة والألفة مما يؤدي بدوره لرفع استجابة الموظف فحين تكون الأدوات المكتبية مرتبة والمعاملات والوثائق مصنفة، يقل التوتر لدى الموظف ويشعر بالاطمئنان ويتأكد بأن عمله يسير بشكل صحيح و بعيد عن الضياع والفوضى، ويؤدي إلى سهولة الوصول إلى أي أداة أو معاملة، في وقت سريع مما يرفع الفاعلية والكفاءة في أداء الأعمال بدءاً بسطح المكتب ومن ثم الأدراج وبعد ذلك الأشياء الصغيرة ومحاول التخلص من الأوراق القديمة

بشكل دوري إما بحفظها، أو إتلافها المسودات أو صور المعاملات المكررة بإدخالها في الماسح الضوئي (السكران) والقيام بتخزينها في ملف مضغوط تحت اسم مثلاً (مفكرات العمل).

والمحاولة قدر الإمكان إبعاد معالج الكمبيوتر عن المساحة الخاصة بطاولة المكتب والحرص على أن تكون في منطقة غير مستغلة دائماً أو غالباً وعلى الأرض، وذلك لتوفير مساحة خالية للقيام الأعمال اليومية بكل راحة و هناك أشياء كثيرة على سطح المكتب لا تستعمل باستمرار مثل الدباسة وأسطوانات التخزين (السيدات) والمقصات، والآلات، لذلك توضع هذه الأدوات في الدرج، أو الدولاب واسترجعها حين الحاجة لها، ومن الأفضل وضع ملصق يحمل اسم او رقم واسم المكتب على كل أداة، وبالنسبة للأدوات المستخدمة باستمرار مثل الأقلام والمسودة، ضعها أمامك بطريقة مرتبة، و بالنسبة للأدراج هناك حلول عملية لترتيبها كوضع صناديق خاصة لتقسيم الدرج، قسم أدوات مكتبية وقسم قصاصات ورقية وقسم كروت شخصية.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين اثر تنظيم المكتب بشكل ارغونومي مكيف للموظف والزبون واثر ذلك على الرغبة في التمييز في العمل .

## ثانياً: عرض النتائج البحث في ضوء الفرضية الأولى

## الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

حيث نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة احتواء المؤسسة على هيكل تنظيمي محدد المعالم على فعالية المؤسسة يتضح انعكاس وجود هيكل يوضح المعالم على تلبية حاجيات الزبائن تلبية كلية بنسبة 51.7% وجزئية بنسبة 48.3%. من مجمل من صرحوا بتلبية المؤسسة لحاجيات الزبائن تلبية كلية نجد منهم 53.8% أكدوا على توفر المؤسسة على هيكل تنظيمي محدد المعالم ، ونجد منهم 46.2% ممن صرحوا بتلبية جزئية صرحوا بوجود هيكل تنظيمي و 52.4% لم يصرحوا بوجود هيكل تنظيمي.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الموضح للعلاقة بين تسهيل الهيكل التنظيمي لتوزيع الصلاحيات على المناخ التنظيمي ومساعدته على الإبداع حيث أن الهيكل التنظيمي كان يوزع الصلاحيات لجميع مستويات الهرم الإداري إلا أن ذلك لم ينعكس على توفير الإبداع في المناخ التنظيمي بنسبة 73.3% وكان هنالك إبداع بنسبة 26.7% . من مجمل من أكدوا على ان المناخ التنظيمي لا يساعد على الإبداع نجد منهم 71.7% صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يسهل توزيع الصلاحيات. ونجد منهم 78.6% صرحوا بأن الهيكل التنظيمي لا يسهل توزيع الصلاحيات

إنه وانطلاقاً من المعطيات الكمية الواردة على مستوى الجداول، ومن خلال جملة من الملاحظات المسجلة طيلة مدة الدراسة الميدانية، وبالنسبة لمجمل نتائج الفرضية الأولى، أنه توجد دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وفعالية الموظفين في المنظمة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي، ويتصف الهيكل التنظيمي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأنه هيكل آلي الذي يعتمد بمستوى عالي من الرسمية والمركزية. وهذا ما يعني أن الهيكل ما إن حددت معالمه إلا وكانت تلبية حاجيات الزبائن كلية مما يجعلنا نستنتج أن تنظيم الهيكل يساهم في فعالية المنظمة.

ومن خلال الجدول رقم 10 ومن خلال المعطيات نستنتج أنه كلما كان هناك تنظيم منظم للتدرج من قبل العاملين لتسلسل الإداري كلما قدم الصندوق خدماته في الآجال المحددة وهذا ما يعود على المنظمة بفعالية موظفيها.

وعند دراستنا للجدول رقم 13 أن الهيكل التنظيمي مجهز بالإدارة الإلكترونية وتأثيره على فعالية الموظفين فاستخرجنا أن هناك جهاز تنظيمي منظم ومجهز بالإدارة الإلكترونية من حيث تفعيل شبكة الأنترنت واستعمال برنامج البصمة للدخول والخروج يؤدي إلى فعالية ذو مستوى متوسط حيث أن مثلاً كالأنترنت يمكن استعمالها لأغراض أخرى شخصية أو استعمال البصمة وتأثيرها على الأجر.

## الفصل السادس: عرض الفرضية الثانية

### أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها الخاصة بالفرضية الثانية

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين طبيعة القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين و أثرها على فعالية المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن

المجموع		تلبية جزئية		تلبية كلية		مدى فعالية المؤسسة على تلبية حاجيات الزبائن طبيعة القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	14	%42.9	6	%57.1	8	قواعد مرنة
%100	31	%45.2	14	%54.8	17	قواعد صارمة
%100	15	%60	9	%40	6	قواعد متذبذبة
%100	60	%48.3	29	%51.7	31	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين طبيعة القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين وأثرها على فعالية المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير القواعد الصارمة المتبعة في المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن تلبية كلية بنسبة 51.7% وتلبية جزئية بنسبة 48.3%. من مجمل من صرحوا بمدى فعالية المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن تلبية كلية نجد منهم 54.8% أكدوا على ان القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين صارمة و 57.1% كانت قواعد مرنة و 40% كقواعد متذبذبة.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين الأثر الواضح للالتزام بتطبيق القواعد داخل المؤسسة على الفعالية العامة لها من خلال تقديم الخدمات وتلبية حاجات الزبائن تلبية كلية يصبح التنظيم المنظم عبر تطبيق القواعد التنظيمية بصرامة سر نجاح مُنظمات الأعمال في العصر الحالي، سواء كانت تلك المنظمات عامة، أو خاصة، أو ربحية، وبغض النظر عن الأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات، فكلما

كانت مُتطلبات الأعمال الأساسية في تلك المنظمات منظمة حققت الأهداف المرجوة منها، وانسجمت مع ما تبقى من الوظائف الإدارية بشكل تام. كما يقع التنظيم في المرتبة الثانية بعد التخطيط، حيث يكتسب التنظيم أهمية خاصة في جميع المنظمات، لعدة أسباب منها اختلاف البيئة الخاصة بالمنظمات، مما يثبت بأنه من غير الممكن وضع تنظيم يصلح لكل المنظمات، لأن كل منظمة تمتلك خصوصيتها الفريدة، والتي تُجبرها على مُتابعة الأهداف الموضوعية لها من أجل تحقيقه النظام عبارة عن مجموعة من النظم والعناصر التي تتفاعل معا لتحقيق أهداف معينة، وهو مجموعة من الأعمال التي تتكوّن من العنصر البشري، والآلات التي تجتمع معا، بحيث تكون مرتبطة مع بعضها البعض بعلاقاتٍ محددةٍ وقوانينٍ شاملة. عبر الانضباط الذاتي، ويعني السيطرة على الذات أو التصرفات بهدف الارتقاء والتحسين الشخصي. من اجل الوصول إلى أعلى مراتب الفعالية في الانجاز للمؤسسة.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين أهمية تطبيق القواعد والقوانين بشكل صارم على زيادة فعالية المؤسسة من خلال تلبية طلبات الزبائن كلية.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين كانت تحمل على محمل الجد واثر ذلك على فعالية أداء الموظفين

المجموع		أداء متوسط		أداء جيد		مدى فعالية أداء الموظفين في مؤسستك المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين تحمل محمل الجد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	45	%71.1	32	%28.9	13	نعم
%100	15	%86.7	13	%13.3	2	لا
%100	60	%75	45	%25	15	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين كانت تحمل على محمل الجد واثر ذلك على فعالية أداء الموظفين أن الاتجاه الغالب على الجدول كان بتأثير تحمل الموظفين للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بمحمل الجد على فعالية الأداء بشكل متوسط بنسبة 75% وأداء جيد بنسبة 15%. من مجمل من صرحوا بان الاداء متوسط في المؤسسة نجد منهم 71.1% يعتبرون المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين تحمل محمل الجد و 86.7% لم تحمل محمل الجد.

من خلال المعطيات السابقة تظهر أهمية الالتزام الوظيفي على نجاح المؤسسة من خلال رفع الأداء إلى أقصى درجاته عبر إمتلاك فريق العمل لمهارات الإدارة الأساسية التي تتمثل بشكل مباشر في كل من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، وإدارتها من قبل العمال بمحمل الجد والمسؤولية والتي تعد أساسا للقيام بالأعمال المختلفة بغض النظر عن طبيعتها وميدانها. امتلاك القدرة على التخطيط، والذي يعد مفتاحا أساسيا وأداة حتمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة، سواء كانت هذه الأهداف قصيرة، أو متوسطة، أو بعيدة الأجل، بحيث يتم تحديد هذه الأهداف بدقة، ويتم تقسيم الأعمال والمهام على الفريق، ويضع جداول زمنية لتنفيذ كل منها، كما يتم تحديد السبل والموارد المتاحة التي

تضمن تحقيق هذه الأهداف ضمن ما تمتلكه المنظمة في الوقت الحاضر. إدراك المفاهيم الرئيسية للإدارة الإستراتيجية، والتي تعد من الأساليب الإدارية الضرورية للعمل في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات والعاملين فيها حالياً. العمل بروح الفريق الواحد الذي تجمعهم مصلحة مشتركة، وعدم الاهتمام بالجانب الشخصي بصورة تفوق الاهتمام بالمصلحة العامة للمنظمة، وذلك عن طريق وجود احترام وتآخ ضمن أعضاء الفريق، وإتباع أساليب المنافسة الشريفة والابتعاد عن المنافسة الأخلاقية التي تضر مصلحة العمل بشكل مباشر. والتقييد بها يرفع لا محالة من أداء الموظفين بشكل كبير.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبين اثر الالتزام واخذ الأعمال والمسؤوليات بمحمل الجد على زيادة فعالية الموفين والمؤسسة ككل في تقديم الخدمات والانجاز.

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين الطرق المطبقة في توصيل القواعد التنظيمية للموظف واثرها على مستوى فعالية الأداء في المؤسسة

المجموع		متوسط		أداء جيد		مدى فعالية أداء الموظفين في مؤسستك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	32	%68.8	22	%31.3	10	عن طريق الإعلان
%100	10	%60	6	%40	4	الالكترونيا
%100	18	%94.4	17	%5.6	1	الشفوية المباشرة
%100	60	%75	45	%25	15	المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول الذي يوضح العلاقة بين الطرق المطبقة في توصيل القواعد التنظيمية للموظف واثرها على مستوى فعالية الأداء في المؤسسة أن الاتجاه العام للجدول كان مع إتباع طريقة توصيل القواعد التنظيمية عبر الإعلان على زيادة الأداء في المؤسسة بدرجة متوسطة بنسبة 75% وبطريقة جيدة بنسبة 25%. من مجمل من صرحوا بان الاداء متوسط في المؤسسة نجد منهم 94.4% صرحوا بان الطريقة المطبقة في توصيل القواعد التنظيمية للموظف هي عبر الطريقة الشفوية المباشرة و 68.8% عبر الاعلان و 60% عبر الطريقة الالكترونية.

من خلال المعطيات السابقة يتبين أهمية الطرق المتبعة في التواصل مع الموظفين من خلال إيصال القواعد التنظيمية لهم عبر العملية الاتصالية عند إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي هدفٍ وغاية بشكل سلس وبسيط بحيث يتمكن كلا الطرفين من استيعاب الرسالة وتقبل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعالٍ أو أقوالٍ لأجلِ الهدفِ الذي جاءَ لأجله هذا الاتصال، وهو اتصال يتميز بأنه مريحٌ ومُجدٍ لكلٍّ من الطرفين، ويُساهم في تقويض جميع العقبات والحواجز بينهما؛ لكونه لا يتمُّ إلا في أجواءٍ من التصالح والتفاهم، ويتطلَّب جهد كلٍّ من الطرفين في إنجاحه. وتكمن أهمية الاتصال الفعال منها: في

نجاح المنظمات إذ يُعزى النجاح بحسب بعض الدراسات بنسبة 85% منه إلى مهارات الاتصال والتواصل، و15% إلى إتقان مهارات العمل، ولأجل ذلك ارتبط نجاح الموظف في مؤسسته بمقدار تمكنه من مهارات الاتصال وتقبل وتطبيق ما يقدم له من خلال طرق الاتصال التي توفرها المؤسسة سواء بالإعلان أو شفويا أو عبر الطرق الالكترونية من اجل تسيير سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الأمور المرغوب فيها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبين تأثير الطرق المطبقة في توصيل القواعد التنظيمية للموظف وأثرها على مستوى فعالية الأداء في المؤسسة.

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين وجود التزام الموظفين بتعليمات الإدارة وأثرها على أسس تقييم الفعالية في المؤسسة

المجموع		م العمل المنجز في الوقت		المواظبة وعدد الغيابات		أساس تقييم الفعالية في المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مدى التزام الموظفين بتعليمات الإدارة
%100	24	%58.3	14	%41.7	10	يلتزمون
%100	34	%50	17	%50	17	لا يلتزمون
%100	2	%0	0	%100	2	أحيانا
%100	60	%51.7	31	%48.3	29	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين وجود التزام الموظفين بتعليمات الإدارة وأثرها على أسس تقييم الفعالية في المؤسسة حيث كانت أكبر نسبة عند تأثير التزام الموظفين بتعليمات الإدارة على تقييم الفعالية على أساس العمل المنجز في الوقت بنسبة 51.7% وعلى أساس المواظبة وعدد الغيابات بنسبة 48.3% من مجمل من صرحوا بان اساس تقييم الفعالية هو على اساس العمل المنجز في الوقت نجد منهم 58.3% صرحوا ان الموظفين يلتزمون بتعليمات الادارة و 50% لا يلتزمون نلاحظ مما سبق اثر الالتزام بتعليمات الإدارة من خلال القدرة على إعداد التقارير الدورية، سواء كانت الأسبوعية، أو الشهرية، أو حتى السنوية، والتي يتم فيها تقييم مدى الإنجاز في المؤسسة، ومدى سيرها في الطريق الصحيح نحو أهدافها، حيث يتيح ذلك إمكانية رصد الأخطاء وتقييمها في الوقت المناسب قبل تفاقمها. القدرة على دراسة البيئة المحيطة بالعمل في المنظمة، ومعرفة سوق العمل المطلوب، وحاجات الزبائن المتغيرة، ووضع الخطط القادرة على المنافسة. القدرة على التغلب على المشكلات والتناقضات التي تنشأ بين أعضاء الفريق. الحرص على التعلم المستمر، وذلك من خلال القدرة على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة في العمل، والتركيز على التدريب والتمكين، وأخذ الدورات التأهيلية، ومواكبة

التطور التقني، وامتلاك القدرة على استخدام التقنيات الحديثة. فهم ثقافة الآخرين واحترامها، وتقبل وجهات النظر المختلفة، ومحاولة جمع الآراء واختيار الأفضل منها لخدمة المصلحة العامة. تنظيم الوقت واحترامه، وتجنب إضاعته في أمورٍ خارج العمل، والحرص على تقديم مخرجات أعمال مناسبة وضمن المواصفات المحددة، والانطلاق من مبدأ الإتقان والإخلاص في العمل الذي يقود إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف، ليأتي بعدها دور الإدارة من خلال عملية التقييم اما عبر المواظبة والحضور او انجاز الأعمال في الوقت المحدد.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبرز تأثير الالتزام بتعليمات الإدارة على الانجاز بفعالية من خلال تقييم الموظف أما بالمواظبة والعمل في العمل المحدد.

جدول رقم 19: يوضح تأثير تنظيم العمل على القيام بالمهام بحماسة شديدة

المجموع		احيانا		لا		نعم		القيام بالمهام الموكلة بحماسة شديدة تنظيم العمل يعني
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	31	%35.5	11	%3.2	1	%61.3	19	انجاز العمل في وقته
%100	15	%33.3	5	%0	0	%66.7	10	تحقيق أهداف المؤسسة
%100	14	%50	7	%0	0	%50	7	الالتزام بالقواعد والقوانين
%100	60	%38.3	23	%1.7	1	%60	36	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح تأثير تنظيم العمل على القيام بالمهام بحماسة شديدة حيث أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير انجاز العمل في وقته على القيام بالأعمال بحماسة شديدة بنسبة 60% والقيام بها أحيانا بحماسة بنسبة 38% وعدم القيام بها بحماسة بنسبة 1.7%. من مجمل من ينجزون الأعمال بحماسة نجد منهم 61.3% يعني لهم تنظيم الوقت انجاز العمل في وقته و 66.7% يعني لهم تحقيق أهداف المؤسسة و 50% يعني لهم تنظيم العمل بالالتزام بالقواعد والقوانين. من خلال ما سبق يتبين التنظيم عند الموظفين يقاس بالانجاز في الوقت المحدد والالتزام بالقواعد التنظيمية لان الأساليب التنظيمية التي تضبط زمام الأمور وتسيطر على العمل الداخلي في المؤسسة ، تكون كذلك جاهزة للتعامل مع التقلبات الخارجية المؤثرة بشكل مباشر في العمل، لضمان استمرارية العمل في المنظمات، ولتحقيق أهدافها، وتطبيق خططها الإستراتيجية بكل دقة. لا يمكن للمدراء العصريين أن ينجحوا في أعمالهم ويحققوا أهداف مؤسستهم إلا بوضع أسس متينة للتنظيم الإداري تستمد نظرياتها ومفاهيمها من العملية الإدارية الكبرى ومن النظريات الإدارية العصرية، فالتنظيم الإداري عبارة عن عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى في المنظمات التي تعمل في القطاعات المختلفة، ويصنف على أنه من العمليات الإدارية المساندة المتعاقبة والمستمرة، ومن العمليات الفنية المتخصصة في استثمار الموارد التي تملكها المنظمة، بنوعيتها البشرية وغير البشرية أو المادية، حيث تتجلى مهام هذا النشاط بشكل رئيسي

في تحقيق رؤية المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها بعيدة ومتوسطة وقريبة المدى. التنظيم الإداري هو عبارة عن سلسلة من المهام والوظائف التي تساعد المنظمات على تحديد أهدافها، وتحديد السبل الكفيلة بتحقيقها، وقياس مدى إنجازها، وتقديمها، وتطويرها على جميع الأصعدة، ومدى سيرها نحو التطور، وهي عبارة عن وسائل لقياس الأداء البشري، وذلك عن طريق تحديد طريقة عملية تقييم ما يتم اعتباره مناسباً أو غير مناسب. التنظيم المنظم هو من العمليات التوجيهية التي تهدف بصورة مباشرة إلى توجيه العنصر البشري إلى تنفيذ المهام الإدارية لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة، وذلك ضمن أقصر وقت ممكن، وأقل جهود ممكنة، وضمن تكاليف منخفضة.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول لتبين تأثير تنظيم العمل على أسس تقييم الانجاز .

جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين مدى التزام الموظفين بأوقات العمل على أن المؤسسة تقدم خدماتها في أوقاتها المحددة

المجموع		لا		نعم		المؤسسة تقدم خدماتها في أجالها المحددة مدى التزام الموظفين بأوقات المحددة الدخول والخروج للمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	21	%47.6	10	%52.4	11	يلتزمون
%100	34	%41.2	14	%58.8	20	لا يلتزمون
%100	5	%20	1	%80	4	أحيانا
%100	60	%41.7	25	%58.3	35	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين مدى التزام الموظفين بأوقات العمل على أن المؤسسة تقدم خدماتها في أوقاتها المحددة حيث أن الاتجاه العام للجدول كان مع التزام الموظفين بمواقيت الدخول والخروج على تقديم المؤسسة لخدماتها في الآجال المحددة بنسبة 58.3% وعدم تقديم الخدمات في وقتها بنسبة 41.7%. من مجمل من صرحوا أن المؤسسة تقدم خدماتها في الآجال المحددة نجد منهم 58.8% لا يلتزمون بأوقات الدخول والخروج من المؤسسة و 52.4% يلتزمون.

من خلال المعطيات السابقة يتبين أثر الالتزام بالأوقات المحددة للعمل على الانجاز في الآجال المحددة نلاحظ مما سبق أهمية احترام الوقت لأنه يجب على الموظف أن يلتحق بالعمل في الوقت المناسب فلا يتأخر عن أوقات العمل الرسمية أو يحاول التهرب من ساعات العمل بمغادرة مقر عمله كلما سنحت له الفرصة بذلك أو خلق المبررات أو التحايل أن تطلب الأمر إذ يجب على الموظف أن يشغل وقته بأعماله الوظيفية حصراً وبالشكل المنتج والمفيد للإدارة التي يعمل فيها كما تفرض الأمانة على الموظف انجاز العمل بالوقت المحدد له فلا يستغرق فيه وقتاً طويلاً.

وهذا ما يساعد المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن في الآجال المحددة لها ويرفع من نسق وكفاءة العمال والمؤسسة على السواء.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين أثر الالتزام بمواقيت الدخول والخروج من الوظيفة على انجاز المؤسسة لأعمالها في الوقت المناسب.

جدول رقم 21: يوضح طبيعة العقوبات في حال إخلال الموظف بقواعد التنظيم وأثره على مدى فعالية المؤسسة في تلبية حاجات الزبائن

المجموع		تلبية جزئية		تلبية كلية		مدى فعالية المؤسسة على تلبية حاجيات الزبائن طبيعة العقوبات في حال إخلال بقواعد التنظيم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	22	%63.6	14	%36.4	8	انذار شفوي
%100	26	%38.5	10	%61.5	16	انذار كتابي
%100	12	%41.7	5	%58.3	7	خصم من الأجر
%100	60	%48.3	29	%51.7	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح طبيعة العقوبات في حال إخلال الموظف بقواعد التنظيم وأثره

على مدى فعالية المؤسسة في تلبية حاجات الزبائن أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير تطبيق العقوبات عند الإخلال بالقواعد على تلبية المؤسسة لحاجات الزبائن تلبية كلية بنسبة 51.7% وتلبية جزئية بنسبة 48.3%. من مجمل من أكدوا ان المؤسسة تلي حاجات زبائنها تلبية كلية نجد منهم 61.5% ان العقوبات في حال الإخلال بالقواعد هي الانذار الكتابي و 58.3% عبر الخصم من الاجور و 36.4% من خلال الانذار الشفوي.

من خلال ما سبق تظهر أهمية الضبط المستخدم من قبل التنظيم عبر لوائح وعقوبات في حالة الإخلال بالنظام العام زهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية المؤسسة في الانجاز فالسلطة الإدارية التي تمنع الاضطرابات المحتملة من خلال أساليب قانونية، ومادية تشتمل على التهديد باستعمال العقوبات الكتابية أو الخصم من الأجر إلى غير ذلك، كما أنه يُمثل مجموعة الإجراءات، والأنشطة، والقرارات، والأوامر التي تتخذها الإدارة، في سبيل المحافظة على النظام العام في المؤسسة، فمجموعة القواعد التنظيمية التي تتخذها الإدارة العامة للتنظيم، وتفرضها على الموظفين، بهدف تنظيم النشاط الفردي، وضبط المخالفات، مما

يؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الصالح العام، عبر وسائل الضبط الإداري من خلال عقوبات من الوسائل التي تتبّعها سلطات الضبط الإداري؛ في سبيل الوصول إلى حماية النظام العام، وتحقيق أهدافه، وتنقسم هذه الوسائل بشكلٍ رئيسيٍّ إلى وسائل قانونية، وأخرى مادّية، فالوسائل القانونية وهي القرارات المتعلّقة بالضبط الإداري، كالقرارات التنظيمية لوائح الضبط الإداري وهي مجموعة من القرارات، واللوائح الصادرة عن السلطة التنفيذية، حيث تهدف هذه القرارات إلى حماية النظام العام بمختلف عناصره، من خلال وضع قواعد عامة، ومجردة لضبط النشاطات الخاصة، والحقوق، والحريّات التي يعجز القانون عن ضبطها ضبطاً مفصلاً، وهي بذلك تكون خاضعة لقانون المؤسسة، وتُحكّم هذه اللوائح مجموعة من الشروط الأساسية، مثل عدم مخالفتها للقواعد القانونية، وأن يتم سنّها، وإصدارها على شكل قواعد عامة، ومجرّدة، وليس لحالة فردية بذاتها. كل ذلك من أجل إنجاز مساعي التنظيم الرامي للوصول إلى أقصى درجات الفعالية التنظيمية.

هذا ما جاءت وفقه نتاج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين تأثير طبيعة العقوبات المطبقة في المؤسسة وأثرها على تلبية حاجات الزبائن.

جدول رقم 22: يوضح تأثير وسائل الرقابة المعتمدة في التنظيم وأثرها على مستوى الفعالية في المؤسسة

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		مستوى الفعالية في المؤسسة وسائل الرقابة المعتمدة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	19	%5.3	1	%21.1	4	%73.7	14	رقابة شخصية
%100	27	%0	0	%51.6	14	%48.1	13	الالكترونية
%100	14	%0	0	%28.6	4	%71.4	10	كتابية
%100	60	%1.7	1	%36.7	22	%61.7	37	المجموع

يتبين من خلال جدول الذي يوضح تأثير وسائل الرقابة المعتمدة في التنظيم وأثرها على مستوى الفعالية في المؤسسة أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير الرقابة الالكترونية على مستوى الأداء الجيد في المؤسسة بنسبة 61.7% و مستوى أداء متوسط بنسبة 36.7% وضعيف بنسبة 1.7%. من مجمل من كان أداؤهم جيد نجد منهم 73.7% الرقابة عليهم كانت شخصية و 48.1% كانت الكترونية و 71.4% كانت كتابية.

من خلال ما سبق يتبين اثر الرقابة في فعالية على رفعه ووصوله إلى مستوى جيد يخدم المؤسسة عبر مجموعة من التطبيقات المستخدمة من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وتعتبر جزءاً من نظام التحكم الداخلي في المؤسسات، وتهدف إلى دعم تنفيذ كافة الأعمال في الأوقات المناسبة، والمرتبطة مع السياسات الإدارية وأيضاً تركز الرقابة على القوة التي تحقق السيطرة على العمل، وهي من الوسائل القانونية المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري، وتكون عبر الأفعال المرتبطة بالسيطرة على الأشياء أو الأشخاص، من خلال فرض السلطة المناسبة والمرتبطة في نجاح الرقابة. من خلال اعتماد الرقابة الإدارية من أجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الوسائل، التقارير الإدارية الكتابية و هي من الأدوات المستخدمة في الرقابة، وتساعد على توضيح مستويات أداء الموظفين، وطبيعة إنجاز الأعمال الخاصة بهم.

وعبر الإشراف الإداري هو المتابعة المستمرة لبيئة العمل، من خلال دعم ورفع معنويات الموظفين عن طريق تطبيق وسائل الإدارة الحديثة. ومن الشكاوى عند كل شكوى تصدر عن العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة، وتساعد على توضيح مجموعة من المعلومات للمدراء عن الصورة الحقيقية لطبيعة العمل، والأخطاء التي حدثت من أجل تجنب حدوثها في المستقبل. والرقابة تهدف إلى الرفع من مستوى الفعالية في المؤسسة.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الإحصائية للجدول أعلاه لتبين اثر الرقابة بوسائلها المختلفة على رفع من فعالية المؤسسة.

### ثانياً: عرض النتائج البحث في ضوء الفرضية الثانية

#### • الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

ونلاحظ من خلال معطيات الفرضية الثانية من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين طبيعة القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين وأثرها على فعالية المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير القواعد الصارمة المتبعة في المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن تلبية كلية بنسبة 51.7% وتلبية جزئية بنسبة 48.3%. من مجمل من صرحوا بمدى فعالية المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن تلبية كلية نجد منهم 54.8% أكدوا على ان القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين صارمة و 57.1% كانت قواعد مرنة و 40% كقواعد متذبذبة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين كانت تحمل على محمل الجد واثار ذلك على فعالية أداء الموظفين أن الاتجاه الغالب على الجدول كان بتأثير تحمل الموظفين للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بمحمل الجد على فعالية الأداء بشكل متوسط بنسبة 75% وأداء جيد بنسبة 15%. من مجمل من صرحوا بان الاداء متوسط في المؤسسة نجد منهم 71.1% يعتبرون المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين تحمل محمل الجد و 86.7% لم تحمل محمل الجد.

إنه وانطلاقاً من المعطيات الكمية الواردة على مستوى الجداول، ومن خلال جملة من ملاحظات المسجلة طيلة مدة الدراسة الميدانية، وبالنسبة لمجمل نتائج الفرضية الثانية: تبين أن القوانين والقواعد التنظيمية واضحة بالنسبة للموظفين لأن الصندوق يعمل جاهداً عللاً توصيل وتوزيع وإعلان القوانين على كل الموظفين وحتى الملتحقين الجدد، والموظفين يلتزمون بتطبيق القواعد والقوانين التنظيمية الصادرة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بدقة واحترام مما يؤدي إلى عدم الوقوع الأخطاء داخل العمل كما أن المؤسسة تسهر على التطبيق الصارم للقواعد وهو أمر تقبله الموظفون من أعلى هرم إلى أسفله واعتبروا ذلك أكبر عامل يؤدي إلى تنظيم المنظم للعمل وهذا ما يؤدي إلى فعالية ذو مستوى عالي في المنظمة. التي تبين وضوح القواعد والأعمال والأوامر يساعد على تغطية جوانب العمل، وكذلك ومن خلال المعطيات تبين لنا أنه بوجود رقابة ولغالب رقابة كتابية وهذا للحفاظ على التنظيم المنظم داخل المنظمة والاستقرار وهو ما يزيد للعمال وموظفين ارتياحاً واطمئناناً ويرفع من روح معنوياتهم فالرقابة تجعل من الموظف أكثر اهتماماً بعمله، والرقابة تهدف إلى الرفع من مستوى الفعالية في المؤسسة.

## الاستنتاج العام :

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الإستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة ، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات المقدمة إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة أم بقيت مجرد تنبؤات لم تجد لها سبيلا لتحقيق الميداني، فمن خلال العمل الميداني تم التوصل لتحقيق الفرضية الرئيسية التي ربطت تأثير التنظيم المنظم على فعالية المؤسسة.

حيث نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة احتواء المؤسسة على هيكل تنظيمي محدد المعالم على فعالية المؤسسة يتضح انعكاس وجود هيكل يوضح المعالم على تلبية حاجيات الزبائن تلبية كلية بنسبة 51.7% وجزئية بنسبة 48.3%. من مجمل من صرحوا بتلبية المؤسسة لحاجيات الزبائن تلبية كلية نجد منهم 53.8% أكدوا على توفر المؤسسة على هيكل تنظيمي محدد المعالم ، ونجد منهم 46.2% ممن صرحوا بتلبية جزئية صرحوا بوجود هيكل تنظيمي و 52.4% لم يصرحوا بوجود هيكل تنظيمي.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الموضح للعلاقة بين تسهيل الهيكل التنظيمي لتوزيع الصلاحيات على المناخ التنظيمي ومساعدته على الإبداع حيث أن الهيكل التنظيمي كان يوزع الصلاحيات لجميع مستويات الهرم الإداري إلا أن ذلك لم ينعكس على توفير الإبداع في المناخ التنظيمي بنسبة 73.3% وكان هنالك إبداع بنسبة 26.7% . من مجمل من أكدوا على ان المناخ التنظيمي لا يساعد على الابداع نجد منهم 71.7% صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يسهل توزيع الصلاحيات. ونجد منهم 78.6% صرحوا بأن الهيكل التنظيمي لا يسهل توزيع الصلاحيات

ونلاحظ من خلال معطيات الفرضية الثانية من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين طبيعة القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين وأثرها على فعالية المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن أن الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير القواعد الصارمة المتبعة في المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن تلبية كلية بنسبة 51.7% وتلبية جزئية بنسبة 48.3% . من مجمل من صرحوا بمدى فعالية المؤسسة في تلبية حاجيات الزبائن تلبية كلية نجد منهم 54.8% أكدوا على ان القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين صارمة و 57.1% كانت قواعد مرنة و 40% كقواعد متذبذبة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين كانت تحمل على محمل الجد واثر ذلك على فعالية أداء الموظفين أن الاتجاه الغالب على الجدول كان بتأثير تحمل الموظفين للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بمحمل الجد على فعالية الأداء بشكل متوسط بنسبة 75% وأداء جيد بنسبة 15%. من محمل من صرحوا بان الاداء متوسط في المؤسسة نجد منهم 71.1% يعتبرون المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين تحمل محمل الجد و 86.7% لم تحمل محمل الجد.

- توصلنا في نهاية هذه الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات التي تخص كلى المتغيرين والعلاقة بينهما ومن أهم النتائج المحصل عليها :
- أن المنظمة محل الدراسة تعمل على تعزيز وتوسيع آلية التنظيم المنظم وهذا من اجل تحقيق اكبر قدر أو درجة من بلوغ الأهداف المنشودة وبفعالية عالية حيث جاءت درجة معامل الارتباط عالية بين جميع أبعاد الفعالية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين في الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة غرداية- يميلون إلى الموافقة على أن تنظيم التنظيم له دور ويساهم في فعالية المنظمة ، والذي يتجلى ويتضح من خلال التنظيم المنظم للهيكل التنظيمي ووجود تدرج للوظائف وتفعيل جميع أقسام الهيكل داخل التنظيم.
- كما أفرزت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة أي موظفي الصندوق يأكدون على وجود صرامة في تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين وهذا ما يعني تنظيم العمل لدى عمال الوكالة وهذا ما يؤدي إلى الفعالية في المؤسسة
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين تنظيم التنظيم والفعالية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

## الخاتمة:

لقد توصل الباحث من خلال موضوع دراسته هذه إلى أن التنظيم المنظم، أي تنظيم كان يبنى حقيقة على مجموعة ميكانيزمات عملية متلائمة و موافقة لطبيعة الغايات، أي تطابق وسائله مع أهدافه المحددة تلك الأهداف التي أنشأت هذا التنظيم من أجل تحقيقها ميدانيا.

وهو نسق اجتماعي فرعي يعمل ويستمر في عمله من خلال مجموعة وسائل مادية وأخرى بشرية، وقوانين تنظيمية وقواعد وقيم ومعايير ثقافية، ولكن ذلك من خلال وضع هذه الوسائل اتجاه بعضها البعض، أي مدى تناسق هذه الوسيلة مع تلك وتفاعلها معها في جوانب معينة، ومدى تكاملها مع بعضها وقدرتها على التوازن وإعادة التوازن بصفة ديناميكية في مواجهة التغيرات والظروف المتقلبة التي تحدث على مستوى النسق، ذلك النسق الذي تنضوي تحت لوائه الأنساق الفرعية، وتتكامل وتتساند من أجل تحقيق هدفه الأسمى، وهو هدف نظامي بالدرجة الأولى، أي إشباع حاجته للاستقرار والاستمرار الوظيفي، إنه بالإمكان أن تكون هناك وفرة كافية من الوسائل المادية المختلفة، لكن وعلى الرغم من أن ذلك يعتبر عاملا ضروريا للجوانب التنظيمية المادية من ناحية البناء، إلا أنه ليس بكاف من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية الحقيقية والكفاية الإنتاجية المطلوبة. إن وضع هذه الوسائل في وضع فعال وإضفاء الطابع التفاعلي عليها، عن طريق اختيار العنصر البشري الكفاء والملائم، هو العامل الذي بإمكانه إعطاء القيمة المضافة من خلال وجود هذه الوسائل المختلفة وتنظيم محكم يساهم في فعالية الصندوق وهو ذلك العنصر الذي يمكنه أن يستفيد بعقلانية من هذه الوسائل ويفعلها من أجل ضمان أقصى حد من الاستفادة منها والتي تحددها الأهداف التنظيمية وتكنولوجيا التنظيم، فهنا فقط يمكن أن تظهر ربما قيمة العنصر البشري داخل الصندوق، أي أنه الوحيد الذي بمقدوره تفعيل العناصر التنظيمية من وسائل مادية وتجسيد التنظيم المنظم داخل الصندوق بدخول في الوقت و هذا باستعمال برنامج البصمة، وتنظيم استقبال الزبائن عن طريق انتظار الدور الكترونيا وهو ما يؤدي إلى القول أن الاهتمام يجب أن يشكل إحدى أهم أولويات التنظيم المنظم وأهدافه، لاعتباره وسيلة كغيرها من الوسائل التنظيمية أو كملكية خالصة لهذا التنظيم وإنما ككتلة من المشاعر والأحاسيس والأفكار والطموحات والاستعدادات والميولات والدوافع المختلفة، وهذا هو الجانب المهم في الإنسان داخل التنظيم أو خارجه، فإذا أمكن استغلال هذه الجوانب أحسن استغلال وتفعيلها تفعيلا عقلانيا رشيدا، ومتى أمكن رفع الفعالية لدى الموظفين

وهذا ما جعل للتنظيم أن يعمل بفعالية ويحقق أهدافه المرسومة بكل كفاءة، وأمكن كذلك لهؤلاء أن يؤدي أدوارهم بارتياح دونما شعور بالاغتراب أو الاستغلال، لأنه وببساطة يمكن لأهدافهم الخاصة أن تتحقق، تلك الأهداف التي دخل بها في تنظيم التنظيم وتنظيم الهيكل التنظيمي وهم يطمحون إلى تحقيقها من خلاله.

إن تنظيم المنظم الذي يشهده الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وليد جهد جهيد من الإدارة الوصية بإدخال التكنولوجيا الحديثة. وتنظيم الجيد للموظفين من خلال الالتزام والصرامة في تطبيق القوانين، والعقوبات المطبقة في حالة الإخلال بقواعد التنظيم وهذا ما يؤدي بزيادة الفعالية في المنظمة عندما يكون هناك تنظيم جيد للوسائل و تفاعل اجتماعي إيجابي للأفراد و الجماعات، وانسجامهم وتميزهم بروح المبادرة، يمكن القول حينها أنه بإمكان هذه المنظمة أن تتجاوز الظروف الصعبة التي قد تمر بها، والتي يفرضها النسق الاجتماعي الكبير.

إن المناخ التنظيمي المحفز يمكن أن يؤدي إلى إعادة بعض التوازن إلى الجوانب الغير متوازنة في التنظيم المنظمة و يمكن أن يسهم في تفعيل عقلائي للوسائل المتاحة على نقصها خاصة البشرية منها، من حيث المؤهلات والكفاءات العلمية في اتجاه هذا التكامل التنظيمي والاجتماعي. هذا وقد تطرق الباحث إلى الفعالية من ناحية الأداء الجيد ومقابلها تلقي علاوات على ذلك بحيث هناك تقييم فعالية على أساس المواظبة في العمل ومواجهة هذه التطورات وعن التأقلم وفق معطياتها التي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئتها التنظيمية ككل. ويظهر ذلك خاصة من خلال غياب البرامج التأهيلية و التكوينية الملائمة التي بإمكانها تحسين المستوى العلمي والثقافي للموظفين ورفع مستوى كفاءاتهم فيما يخص أداءهم لمهامهم ونشاطاتهم بفعالية، ولا ننسى الأجر الجيد الذي يلعب دور فعال في زيادة الفعالية في المنظمة.

## - قائمة المراجع

### • مراجع بلغة العربية

1. الفاعوري حمد عيسى، الإدارة بالأهداف، عمان: دار كنوز المعرفة، 2005 .
2. الفاعوري محمد عيسى، الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008
3. د. القريوتي محمد قاسم، مبادئ إدارية: النظريات و العمليات والوظائف، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر و التوزيع و دار الصفاء للنشر، 2001)
4. بلقاسم سلاطينة، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي. ط1، مشترك بين دار الجزائر ودار الفكر للنشر والتوزيع. 2015.
5. حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال:الوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006
6. حريز سامي محمد هشام ، أساسيات إدارة الأعمال:مهارات نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، عمان: دار قنديل، 2008
7. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007)
8. مدحت محمد أبو النصر، إدارة مؤسسة البشرية و تنسيق الموارد :الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2007.
9. جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة، 2005 .
10. مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، عما : دار وائل للنشر، 2007 .
11. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة (بيروت: دار النهضة العربية ، 2005).

12. حسين حرم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، الطبعة الأولى، (عمان: نارالحامد للنشر والتوزيع، 2006)
13. هناء حافظ بدوي : إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعة الحديثة ، الإسكندرية: ب ط ، 2002 .
14. محمد بومخلوف،التنظيم الصناعي والبيئة،دار الأمة،ط1،الجزائر، 2001 .
15. عمر غنايم ، علي الشرقاوي : تنظيم الأعمال والأسس والأصول العلمية ، دار النهضة ، بيروت ، لبنان ، ط 1 1980.
16. مهدي حسن زويلغ، الإدارة نظريات و مبادئ، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، 2001.
17. كامل محمد المغربي، السلوك لتنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان دار الفكر للطباعة والنشر 1995.
18. كيث ديفيز ، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة: دار النهضة للطبع والنشر، 1974
19. يوسف حمامي، إدارة الوقت: المفهوم والوسائل، جامعة الجزائر: ملتقى دولي حول الثقافة والتسيير، نوفمبر 1992
20. ناصر قاسمي ، فعالية التسيير في التنظيم البيروقراطي الجزائري (دراسة ميدانية للجماعات المحلية بولاية الجزائر ) جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم ، بحث غير منشور، جوان 2005
21. جاك دانكان ، أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجم محمد الحديدي ، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991.
22. عبد الحميد عبدوني ، فهم سلوك العامل وحاجة التنظيم والتسيير إلى علم النفس ، جامعة باتنة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد الأول، 1994.

23. علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية (حالة الجزائر) ،  
جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ،  
أكتوبر 1999.
24. محمد الطاهر ، بويابة ، دراسة الفعالية من بعض المؤشرات الثقافية، الجزائر: جامعة  
منتوري قسنطينة، قسم علم النفس، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، 2004
25. أي هايتر ، ماريون ، إدارة الأداء دليل شامل للأشراف الفعال ، ترجمة الصبغ  
زهير ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1988.
26. فيليب أتكسون ، إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح النعماني ، سلسلة  
إصدارات بمبك ، الجزء الأول ، 1996.
27. علي عبد الله ، التحولات وثقافة المؤسسة ، جامعة البليدة ، كلية الاقتصاد ،  
ملتقى وطني حول : الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، مايو 2002 .
28. نور الدين تاورريت ، ،الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق فهم المبادئ وحل  
المشكلات ،عالم الكتب ،اريد ،الأردن.2009.

• المراجع باللغة الأجنبية:

1. Maxime Grener, le management , (Québec: EUREKA, 1979
2. *Wood Ward , Structure et dynamique des organisations Ed liaison , paris , 2000*
3. D. S. Pugh and D. J. Hickson, Ibid.
4. *Mintzberg ( H) , Structure et Dynamique des organisation . Ed d'organisation 3éme . ed . Paris , 2000*
5. john, P , Campbell , " On the Nature Of Organizational Effectiveness " ,in Ps good man , J . M . Penning And associates , Eds , . New Perspectives , On Organizational Effectiveness , San Francisco Jossey Bass 1977



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية

كلية العلوم والاجتماعية الانسانية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مذكرة بعنوان

# تنظيم التنظيم ودورها في فعالية المؤسسة

دراسة ميدانية لعينة بالصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الأجراء – وكالة غرداية  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

محمد طويل

إعداد الطالب:

عبد الرحيم زيان

السنة الجامعية: 2019/2018

أخي الموظف، أختي الموظفة، تحية طيبة؛

في إطار التحضير لأطروحة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة  
قصد الإجابة عن الأسئلة بوضع العلامة (x) في المكان المناسب، مع العلم أن كل الإجابات سرية ولا  
تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  30 \_ 20

40 \_ 30

50 \_ 40

50 فما فوق

3- الحالة المدنية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الوظيفة:  عون  موظف  إطار

6- مدة العمل (الأقدمية):  اقل من عشر سنوات

20 \_ 10

30-20

30 فما فوق

7- كم يقدر أجرك الشهري: .....

## المحور الأول: تنظيم الهيكل التنظيمي له دور في فعالية المؤسسة

8- ماذا يعني لك تنظيم التنظيم (تنظيم منظم)

تنظيم الهيكل  تنظيم ظروف العمل  الصرامة في تطبيق القوانين  تحقيق أهداف المؤسسة

9- هل تحتوي مؤسستك على هيكل تنظيمي محدد المعالم؟

نعم  لا  نوعا ما

10- هل يسهل الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الهرم الإداري؟

نعم  لا

11- هل الهيكل التنظيمي لمؤسستك منظم بشكل دقيق؟

نعم  لا

12- هل هناك تنظيم منظم للتدرج في الوظائف من قبل العاملين لتسلسل الإداري وفق الهيكل التنظيمي؟

نعم  لا

13- هل جميع أقسام الهيكل التنظيمي مفعلة داخل التنظيم؟

نعم  لا

14- هل مستويات الاتصال تسير وفق النظام المحدد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

نعم  لا

15- هل الهيكل التنظيمي منظم (مجهز) بواسطة الإدارة الإلكترونية؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي مظاهر التنظيم؟

شبكة الانترنت  الهاتف وفاكس  بصمة الدخول والخروج

كاميرات المراقبة  تنظيم استقبال الزبائن عن طريق انتظار الدور الإلكتروني

16- ما هي أهم وسائل التواصل مع الزبائن؟

المراسلات الورقية  الاستدعاءات  الحضور الشخصي  التبليغ في المنزل

17- هل تقبل بأي وظيفة تكلف بها في المؤسسة مقابل الاستمرار في عملك؟

نعم  لا

18- كيف ترى الحجم الساعي لعملك؟

مناسب  غير مناسب  نوعا ما

19- كيف ترى في توزيع المهام على العاملين؟

عادل  غير عادل

20- هل تنظيم المكاتب يكون على أساس أرغو نومي (مكيف للموظف وللزبون)؟

نعم  لا

21- كم تقدر مدة إحداث التغيير في موظفي الشباييك؟

شهري  سداسي  سنوي

22- على أي أساس يتم تنظيم موظفي الشباييك؟

على أساس الكفاءة  كيفية التواصل  الرغبة الشخصية

23- هل ديكور بيئة العمل منظمة على حسب راحة الزبائن والموظفين؟

نعم  لا

24- هل ترى أن التنظيم المنظم مجسد في مصالح المؤسسة؟

نعم  لا

25- كيف ترى مستوى التنظيم داخل مؤسستك

مستوى عالي  مستوى متوسط  مستوى ضعيف

## المحور الثاني: الصرامة في تطبيق القوانين والقواعد التنظيمية

26- ما طبيعة القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين؟

قواعد مرنة  قواعد صارمة  قواعد متذبذبة

27- هل ترى أن المسؤوليات الملقاة على عاتق موظفي مؤسستك تحمل بشكل صارم؟

نعم  لا

28- هل الوظائف في مؤسستك تتناسب مع المؤهلات العلمية للموظفين؟

تتناسب  إلى حد ما  لا تتناسب

29- هل ظروف العمل مناسبة لتأدية المهام داخل المؤسسة؟

مناسبة  نوعا ما  غير مناسبة

- في كل الحالات برر لماذا؟:.....

30- ما هي الطرق المطبقة في إيصال قواعد التنظيم للموظفين؟

عن طريق الإعلان  إلكترونيا  الطريقة الشفوية المباشرة

31- كيف تحل المشكلات التي تحصل ما بين الموظفين؟

تطبيق القوانين بشكل صارم  الحل الودي  عن طريق الاعذار

32- هل يتم التداول على المناصب بشكل عادل ودوري؟

نعم  لا

33- ماذا يعني لك تنظيم العمل؟

انجاز العمل في وقته  تحقيق أهداف المؤسسة  الصرامة في تطبيق القوانين والقواعد

34- ما مدى التزام الموظفين بالأوقات المحددة للدخول وخروج من المؤسسة؟

يلتزمون  أحيانا  لا يلتزمون

35- ما مدى التزام الموظفين بتعليمات الإدارة؟

يلتزمون  أحيانا  لا يلتزمون

36- ما طبيعة العقوبات المطبقة في حالة الإخلال بقواعد التنظيم؟

إنذار شفوي  إنذار كتابي  خصم من الأجور

37- هل الاتصال مع زملاء أثناء العمل يكون في:

العمل فقط  أمور شخصية  في كل شيء

38- ما هي وسائل الرقابة المعتمدة من طرف مؤسستك؟

رقابة ذاتية  رقابة إلكترونية  رقابة كتابية

39- هل ترى أن الصرامة في تطبيق والقوانين لها أثر كبير في تحسين أداء عملك؟

نعم  لا

40- ما هو مصدر سن العقوبات في حالة الإخلال بقواعد التنظيم؟

قوانين داخلية للتنظيم  لجنة التأديب  مراسيم وقرارات وزارية  عرف وتقاليد محلية

41- كيف تقييم مدى التزام الموظفين بالقواعد التنظيمية داخل بيئة العمل؟

.....

42- هل هناك احترام لزملاء العمل فيما بينهم؟

نعم  لا

43- هل يوجد احترام متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين؟

نعم  لا

## المحور الثالث: الفعالية في المؤسسة

44- ما مدى فعالية المؤسسة على مستوى استجابة لحاجيات الزبائن؟

استجابة كلية  استجابة جزئية  لا توجد إجابة

45- ما مدى فعالية أداء الموظفين في مؤسستك؟

أداء جيد  متوسط  ضعيف

46- هل يتلقى الموظفون منح وعلاوات مقابل فعاليتهم الوظيفية؟

نعم  لا

47- هل تشعر بالتعب أثناء أدائك مهمتك؟

نعم  لا  أحيانا

48- كيف ترى مستوى أداء الموظفين في المؤسسة؟

جيد  متوسط  ضعيف

49- على أي أساس يتم تقييم أداء الموظفين؟

المواظبة وعدد الغيابات  العمل المنجز في الوقت  الأخطاء التي ترتكبينها وكيفية تصحيحها

50- هل تقوم بأداء المهام الموكلة إليك بفعالية شديدة؟

نعم  لا  أحيانا

في حالة نعم كيف ذلك: .....

51- هل يهتم الموظفون بالنصائح والإرشادات التي يقدمها الرئيس من أجل تأدية مختلف الأعمال الموكلة إليهم؟

نعم  لا

في حالة نعم كيف ذلك: .....

52- هل يرغب الموظفون في التميز في تقديم الأعمال وأن تكون الأحسن؟

نعم  لا

53- هل المؤسسة تقدم خدماتها في الآجال المحددة؟

نعم  لا

54- هل تقدم لك المؤسسة كل الإمكانيات اللازمة من أجل بلوغ أهدافك وأهداف المؤسسة؟

نعم  لا

55- هل تشعر أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعدك على الإبداع؟

نعم  لا

56- هل تشعر بالفخر بانتمائك لهذه المؤسسة؟

نعم  لا

57- هل تتلقى مؤسستك شهادات عرفان وتقدير على المستوى؟

الوطني  الولائي  الجهوي

58- هل يتلقى الموظفون تحفيزات نظير مساهمتهم الفاعلة في مؤسستك؟

نعم  لا

# الهيكل التنظيمي لل صندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

