

## أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية على عمال إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني  
بالوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة:

فضيلة شعوبي

إعداد الطالبة:

وفاء مليك

### أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الإسم واللقب
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا	الدكتورة. بن فرج الله بختة
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقرا	الدكتورة. شعوبي فضيلة
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا	الأستاذ. تركي أحمد عبد الناصر

## أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية على عمال إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني  
بالوادي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة:

فضيلة شعوبي

إعداد الطالبة:

وفاء مليك

### أعضاء لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الإسم واللقب
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	رئيسا	الدكتورة. بن فرج الله بختة
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا	الدكتورة. شعوبي فضيلة
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مناقشا	الأستاذ. تركي أحمد عبد الناصر

## شكرًا

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل. ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها الى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد وأخص بالذكر الأستاذة فضيلة شعوي التي كان لها فضل بالإشراف على هذا البحث والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا لي في إتمام هذا البحث. فجزاها الله عني كل خير ولها مني كل التقدير والاحترام، كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان الى موظفي "المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي" خاصة الى كل من قدم لي المساعدة لإتمام هذا البحث.

وشكرا

وفاء

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة "أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين للمؤسسة" وتمحورت إشكالياتها حول:

- كيف يؤثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة؟  
تفرع عنها التساؤلات التالية:

1- هل للهيكلة التنظيمي دور في الرفع من فعالية أداء العمال داخل المؤسسة محل الدراسة؟

2- هل تساهم الوظائف الإدارية المختلفة في الرفع من فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة؟

3- ماهي الطرق التي تنتهجها إدارة المستشفى محل الدراسة لتحسين مستوى أداء العاملين؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم تقسيم البحث إلى 5 فصول متكاملة معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة الموضوع، هذا وقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية تكونت من 30 إداري بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، وقد تم إتخاذ الإستمارة كأداة لجمع البيانات والتي إحتوت بدورها على 30 سؤالاً. كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان منها:

- الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف في كل وظيفة.

- عمل مختلف الوظائف الإدارية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال سير تلك الوظائف بشكل جيد ومحكم.

- سعي إدارة المستشفى في المحافظة على مصالح عمالها المختلفة، مما يجعلها كعنصر عالي الأهمية ناجحة وتؤثر بالإيجاب على أداء عاملها.

## Résumé de l'étude.

La présente étude vise à identifier «l'impact de l'organisation administrative sur la performance des employés de l'institution» et a porté sur le problème de:

Comment l'organisation administrative affecte-t-elle la performance des employés au sein de l'organisation?

Les questions suivantes sont divisées:

1-La structure organisationnelle joue-t-elle un rôle dans l'augmentation de l'efficacité de la performance des travailleurs au sein de l'établissement étudié?

2-Les diverses fonctions administratives contribuent-elles à accroître l'efficacité de la performance des employés au sein de l'institution?

3-Quelles sont les méthodes utilisées par l'administration hospitalière pour améliorer la performance des travailleurs?

Pour répondre à ces questions de recherche est divisé en cinq classes intégrées reposant sur l'approche descriptive en raison de la pertinence de la nature du sujet, cela a été une sélection de l'échantillon de manière intentionnelle composée de 30 institution administrative hôpital public bin Omar al-Jilani el-oued, a été pris forme comme outil de collecte de données, qui contient Activez 30 questions.

L'étude a également atteint un certain nombre de résultats, notamment:

- La structure organisationnelle est située dans l'entreprise dépend de la flexibilité et contribue à accroître l'efficacité de la performance des employés, ce qui est grâce à une bonne organisation et sa détermination est autorité claire et précise et la responsabilité, et la portée de la supervision dans chaque fonction.

- Le travail de diverses fonctions administratives dans l'augmentation de la performance des employés au sein de l'institution, et ce grâce au fonctionnement de ces fonctions bien et étroitement.

- La direction de l'hôpital cherche à préserver les intérêts de ses différents travailleurs, ce qui en fait un élément de succès très important et a un impact positif sur la performance de ses employés.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالفرنسية
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
5	أولاً: الإشكالية
6	ثانياً: أسباب إختيار الموضوع
7	ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة
7	رابعاً: المنهج المستخدم في الدراسة
8	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
9	سادساً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التنظيم الإداري</b>	
15	تمهيد
16	أولاً: التنظيم وأنواعه
16	1: ماهية التنظيم
20	2: أنواع التنظيم
29	ثانياً: الإدارة

29	1: ماهية الإدارة
32	2: الوظائف الإدارية
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: فعالية الأداء</b>	
42	تمهيد
43	أولاً: الفعالية
43	1: تعريف الفعالية
43	2: العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم
44	3: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية
49	4: مقاييس المؤسسة الفعالة
50	ثانياً: الأداء الوظيفي
50	1: تعريف الأداء الوظيفي
51	2: محددات الأداء الوظيفي
52	3: أنواع الأداء الوظيفي
53	4: أبعاد الأداء الوظيفي
54	5: تقييم الأداء الوظيفي
59	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
62	تمهيد
63	أولاً: مجالات الدراسة
65	ثانياً: مجتمع الدراسة
66	ثالثاً: الأدوات المستخدمة

## الفصل الخامس: عرض البيانات والإستنتاجات العامة

69	تمهيد
70	أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها
88	ثانياً: الإستنتاجات العامة
92	خاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



## فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الشكل أو الجدول	الرقم
<b>قائمة الأشكال</b>		
38	شكل يوضح تدفق العملية الرقابية	<b>01</b>
<b>قائمة الجداول</b>		
28	يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي	<b>01</b>
70	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	<b>02</b>
70	توزيع المبحوثين حسب العمر	<b>03</b>
71	يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	<b>04</b>
71	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	<b>05</b>
72	يوضح توزيع المبحوثين حسب وجود هيكل تنظيمي في المؤسسة يحدد الوظائف بدقة	<b>06</b>
72	يوضح توزيع المبحوثين حسب اعتماد الهيكل التنظيمي على المرونة	<b>07</b>
73	توزيع المبحوثين حسب انفراد الادارة العليا بإتخاذ القرارات	<b>08</b>
73	توزيع المبحوثين حسب اهتمام الادارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات	<b>09</b>
74	توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للمعلومات التي تصدرها الإدارة	<b>10</b>
75	توزيع المبحوثين حسب تلقي الأوامر من رئيس واحد	<b>11</b>
75	توزيع المبحوثين حسب وجود نوع من التكرارات في العمل المنجز بين الأقسام	<b>12</b>
76	توزيع المبحوثين حسب قيام المدير بتنفيذ أعمال أخرى	<b>13</b>
76	توزيع المبحوثين حسب تناسب المنصب الذي يشغله مع متطلباتهم وقدراتهم	<b>14</b>

77	توزيع المبحوثين حسب السمات الضرورية في الأفراد القائمين على عملية التخطيط	15
78	توزيع المبحوثين حسب وضع المؤسسة لبرامج بعيدة لتحقيقها	16
78	توزيع المبحوثين حسب تناسب البرامج المسطر لها من طرف المؤسسة مع خدماتها	17
79	توزيع إجابات المبحوثين حسب توافق عمل الادارة مع طبيعة العمل ككل	18
79	توزيع المبحوثين حسب تشجيعهم على العمل من قبل المدير	19
80	توزيع المبحوثين حسب مشاركتهم للمسؤول في توجيه العمال	20
80	توزيع المبحوثين حسب تجسيد أهمية الرقابة الادارية في المؤسسة	21
81	توزيع المبحوثين حسب اهتمام الرقابة الادارية في المؤسسة	22
82	توزيع المبحوثين حسب مساهمة الوظائف الادارية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة	23
82	توزيع المبحوثين حسب مدى سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند إتخاذ قراراتها	24
83	يبين توزيع المبحوثين في حالة الاجابة ب نعم بسعي الادارة للمحافظة على مصالح العمال عند إتخاذ قراراتها	25
84	توزيع المبحوثين حسب استشارة الادارة بقية العمال قبل اصدار أي قرار	26
84	توزيع المبحوثين حسب مراعاة الادارة لقدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم	27
85	توزيع المبحوثين حسب تقبل الادارة أي تغيير مقترح من طرف العمال	28
85	توزيع المبحوثين حسب استشارة العامل عند نقله من مكان لآخر	29

86	توزيع المبحوثين حسب مشاركتهم من قبل في اجتماع موسع يظم مختلف فئات الموظفين	30
87	توزيع المبحوثين حسب اعتقادهم لأبرز عامل يعود إليه الوضع السيء لإدارة المستشفى	31

# مقدمة

## مقدمة

يشتمل التراث السوسيولوجي على عدة مواضيع هامة جديرة بالدراسة من قبل الباحثين في حقل علم الاجتماع خاصة منها المواضيع ذات الصلة بالإدارة، هذه الأخيرة التي يعد وجودها أمر حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها، فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تتكفل بتقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

تندرج تحت الإدارة عدة مجالات منها التنظيم الذي يعرف على أنه عملية منهجية يحدد من خلالها الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة، وتصنيف هذه الأنشطة والمهام بناء على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها، كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية.

فالتنظيم إذا مهما كان هدفه فهو بحاجة للإدارة، ومن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين على تقديم الأصول والأسس والمبادئ الإدارية العامة لدارسي الإدارة والعاملين في ميادينها، ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي، حيث تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين إدارة ناجحة وإدارة غير ناجحة داخل أي مؤسسة لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانيات المادية أو ندرتها بقدر ما يتمثل في وجود تنظيم إداري فعال يسمح بالتفاعل الإيجابي ويمكن من تحقيق التآزر بين مختلف أعضاء الإدارة داخل المؤسسة.

إن التنظيم الإداري هو عملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية للوصول إلى أهداف مرسومة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وتستخدم هذه الأنماط في المؤسسات، والشركات، والبنوك وغيرهم من المؤسسات الأخرى، وهو يستخدم 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. هذا وللتنظيم الإداري دور في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة والفرد الذي يعمل بها، كما يقوم بالتوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف دون أن يكون هناك تأثير شخصي على أحدهم ويقوم بتحديد العلاقة بين الموظفين، حيث إن كل موظف يعرف واجباته وصلاحياته. كل هذه الفوائد لها تأثير على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة.

وللخوض أكثر في تحليل تأثير التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة أقسام متكاملة حيث يتناول القسم الأول موضوع الدراسة وتم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، وكذا أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة تحديد إلى المفاهيم الأساسية للدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة. أما القسم الثاني فيتعلق بالإطار النظري للدراسة وقد إشتمل على فصلين، يتناول الأول منهما التنظيم وأنواعه ومعرفة مفهوم الإدارة ووظائفها، في حين يتناول الثاني تعريف الفعالية والعوامل المؤثرة على فعالية التنظيم والمداخل الأساسية لها ومقاييسها الفعالة، كذلك تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته وأنواعه، أبعاده، تقييمه.

أما القسم الثالث من الدراسة إنقسم هو الآخر إلى جزئين، يتمثل الجزء الأول في الجانب الميداني وتم التطرق فيه إلى كل من المجال المكاني والزمني للدراسة، وتناولنا مجتمع البحث والعينة المختارة فيه، ثم الأدوات المستخدمة في الدراسة وهي الاستمارة من أجل جمع البيانات، أما الجزء الثاني فتمثل في تحليل البيانات وتفسيرها والاستنتاجات العامة، تم فيه معالجة المعطيات الميدانية من خلال عرض البيانات وتحليلها، ثم الاستنتاجات العامة، وفي الأخير تم الطرق إلى الخاتمة.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة

رابعاً: المنهج المستخدم في الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة



## أولاً: الإشكالية

تعد المؤسسات اليوم جزءاً لا يتجزأ من حياتنا، فنحن كأفراد وجماعات نرتبط بالمؤسسات خاصة في مجال العمل، غير أن هذه الأخيرة والعمل فيها لا يزال أمراً محيراً فهمه سواء كان ذلك من حيث تركيبها وأدائها أو من حيث طبيعة العلاقة القائمة داخلها أو علاقة هذه المؤسسات ببيئتها الخارجية، وقد بذلت جهود شتى في مجال التنظيم الإداري لتفسير سلوك المؤسسات إلا أن هذه التفسيرات لم تصل بعد إلى درجة تمكننا من التفسير الكامل لما يجري فيها والسيطرة عليها والتنبؤ بما سيجري فيها في المستقبل.

يعتبر وجود المؤسسات أمر ضروري في وقتنا الحالي ولا يمكن الإستغناء عنه، ذلك أن أهمية هذه المؤسسات تكمن في تقديم العديد من الخدمات للأفراد وتسهل عليهم الكثير من الأمور المتعلقة بحياتهم اليومية، كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، ولأسباب السابقة الذكر يتبين أن للمؤسسة دور كبير في حياة الأفراد ولكنه وعلى الرغم من ذلك تبقى هناك حقيقة لا يمكن تجاهلها وهي أن عموم المؤسسات اليوم تتطلب وجود تنظيم إداري لتسييرها وذلك تفادياً للمشكلات التي قد تتعرض لها، ولن يتحقق ذلك إلا عبر مجموعة من الأهداف تضعها المؤسسة والتي من أهمها هدف البقاء والإستمرارية في الوجود مع مواكبة التطورات الخاصة طيلة سنوات بقائها.

من هنا يمكن القول بأن التنظيم الإداري الجيد للمؤسسات أصبح من بين المتطلبات الأساسية التي تركز عليها فهي تستخدمه لأغراض كثيرة ليطلع العاملون مهامهم الموكلة إليهم وإلا لأصبح هناك فوضى في إطار المؤسسة ولن يتحقق الشرط الأساسي من العملية التنظيمية وهي تحقيق مجموعة من الأهداف، وذلك لكونه المقياس الحقيقي للمؤسسات اليوم لم يعد بتوافر مواردها المادية والبشرية منها كعدد آلاتها أو مدى إنتشارها في أماكن متباينة بل تعدى ذلك إلى مدى تحقيقها للتسيير الجيد من خلال تنظيمها الإداري الموجود بالمؤسسة ومدى فعالية أدائها وتحقيق أهدافها التي أنشأت لأجلها، الأمر الذي يجعلنا نتساءل بطريقة علمية عن كيفية تأثير التنظيم الإداري الموجود بالمؤسسات على فعالية أداء عاملها.

وفي هذا الإطار سنحاول من خلال هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية الرئيسية التالية:  
**كيف يؤثر التنظيم الاداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة؟**

وتتدرج تحته ثلاثة أسئلة فرعية وهي:

**1- هل للهيكال التنظيمي دور في الرفع من فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة؟**

**2- هل تساهم الوظائف الإدارية المختلفة في الرفع من فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة؟**

**3- ماهي الطرق التي تنتهجها إدارة المستشفى محل الدراسة لتحسين مستوى أداء العاملين؟**

**ثانيا: أسباب إختيار الموضوع**

**أ: أسباب موضوعية:**

- تتمثل في كون التنظيم الاداري يعمل على تحديد الصلاحيات والاختصاصات لكل هيئة إدارية.

- محاولة إظهار أهمية التنظيم الإداري للمؤسسة.

- محاولة تسليط الضوء على مجال الإدارة والتنظيم في المؤسسة.

- موضوع التنظيم الإداري يعتبر الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا.

**ب: أسباب ذاتية:**

- رغبة الباحثة في توجيه الجهود نحو موضوع بكر لم يتناول بما يكفي.

- طبيعة اختصاصنا والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة وأن التنظيم الإداري يعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

- رغبة الباحثة في تحصيل مهارات البحث العلمي.

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول التنظيم الإداري.

**ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة****أ: أهمية الدراسة:**

- تتمثل أهمية الدراسة في كون التنظيم وظيفة اساسية ومهمة في اي ادارة، اذ لا يمكن تخيل ادارة دون تنظيم، كذلك الاساس الذي تبنى عليه كل من وظيفة التوجيه والرقابة اضافة الى كونه اصبح عاملا من عوامل الانتاج.
- يعتبر موضوع التنظيم الاداري من اكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل وكذلك ادارته الاعمال.
- يلعب التنظيم الاداري دورا مهما في تحديد العمليات الادارية للقادة والعاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين مستوى اداء العاملين.

**ب: أهداف الدراسة:**

- تقديم أنموذج معرفي وميداني يبين اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات.
- التمهيد لدراسات لاحقة اكثر عمقا وتخصصا في المجال الاداري والتنظيمي للمؤسسة.
- الكشف عن التنظيم الموجود في المؤسسة.
- تحليل أثر التنظيم الاداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة.

**رابعا: المنهج المستخدم في الدراسة**

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحث وذلك للوصول الى النتائج والاهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما او موضوع معين بهدف البحث على اسبابها وتقديم حلول لها. وبغية تحقيق الاهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه "عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتطوير النتائج التي يتم التوصل اليها على اشكال معبرة يمكن تفسيرها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد- المراحل- التطبيقات)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص46

## خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة

- 1- **التنظيم:** يرى "تالكوت بارسونز" بأن التنظيم هو ذلك >النسق الاجتماعي المنظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة.<sup>1</sup>
- 2- **الإدارة:** منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة للأهداف والخطط، التي تهدف إلى التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة في الأجلين القصير والطويل.<sup>2</sup>
- 3- **الهيكل التنظيمي:** وهو البناء أو الإطار الذي يحد التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.<sup>3</sup>
- 4- **القيادة:** وتعني المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.<sup>4</sup>
- 5- **الفعالية:** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة.<sup>5</sup>
- 6- **الأداء:** الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية. وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>6</sup>
- 7- **المؤسسة:** وهي ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص73.

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الاسكندرية، 2002، ص5.

<sup>3</sup> بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص201.

<sup>4</sup> عشاوي سعد الدين محمد، اساس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية، مطابع اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1995، ص86.

<sup>5</sup> عبد السلام ابو قحف، اساسيات الإدارة، الدار الجامعية، 1995، ص25.

<sup>6</sup> حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص216.

<sup>7</sup> محمد الجوهري، علم الاجتماع الصناعي، دون طبعة، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1975، ص221.

## سادسا: الدراسات السابقة

## الدراسة الاولى:

كانت الدراسة الاولى بعنوان التنظيم الاداري في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، لسنة 2017/2016، والتي كانت من اعداد الطالبتين حمدي خديجة - بلحاج هجيرة، حيث تمحورت اشكالية البحث بالتساؤل التالي، إلى أي مدى ساهم التقسيم الإداري في الجزائر إلى خلق نظام إداري فعال؟ واندرج تحت هذه الاشكالية تساؤلات فرعية وكانت كالتالي:

1- ما هي أهم مرتكزات المركزية الإدارية في الجزائر؟

2- ما المقصود بالنظام الإداري اللامركزي؟

كما لا تخلو تقريبا أي دراسة من وجود فرضيات، بحيث كانت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي، يؤدي تطبيق التنظيم الإداري بشقيه المركزية واللامركزية إلى ربط وظيفي فعال بين الأجهزة المحلية والسلطات المركزية. اما الفرضيات الفرعية كانت كالتالي:

1- إن التعريف بالمركزية الإدارية وعرض أركانها وخصائصها وعيوبها دليل واضح لمعرفة مرتكزاتها.

2- إن مفاهيم المركزية واللامركزية الإدارية وسياسات اتخاذ القرار هي المحددات الرئيسية لمعرفة طبيعة نظام الإدارة المحلية ومقوماتها والسبيل الوحيد لإبراز آليات قيام نظام الإدارة المحلية.

اما بخصوص المنهج المستخدم في هذه الدراسة فقد اعتمدتا الباحثتين على عدة مناهج مختلفة وهي المنهج التاريخي والمنهج التحليلي والمنهج الوصفي وكذلك المنهج القانوني. وقد توصلتا الى ان التنظيم الإداري في الجزائر قد ساهم في إعطاء وجهة وظيفية ديناميكية، تجلت في التحولات الهيكلية والقانونية التي حددت نمطا وظيفيا معيناً وعلاقة إدارية متباينة، والجدير بالذكر، أن صور التنظيم الإداري أعطت نوعاً من العلاقة بين السلطات المركزية والهيئات اللامركزية، كما ان المشرع الجزائري كان رابطاً لتدخل السلطات المركزية على المستوى اللامركزي، وهذا ما يمنع الوطن من التفكك عبر تجنب ترك استقلالية تامة للهيئات اللامركزية، والتي قد تصل إلى بناء دويلات استناداً لتلك الاستقلالية، وبالتالي نجد أن التنظيم الإداري في الجزائر قد لاقا استقلالاً نسبياً نوعاً ما.

## الدراسة الثانية:

تمثلت الدراسة الثانية في التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل للسنة الجامعية 2009/2008. والتي كانت من اعداد عيرش يسمينة، حيث تمحورت اشكالية البحث كالاتي: كيف يمكن للإدارة أن تتجاوز العقبات التنظيمية التي تواجهها؟ واندرجت تحتها ثلاثة اسئلة فرعية وهي:

1- هل هناك مقاييس ومعايير علمية متبعة في تقييم المترشحين للمناصب الشاغرة أثناء عملية التوظيف؟

2- هل يمكن اعتبار التكوين وتطوير المسار الوظيفي عاملين يؤثران في التنظيم الإداري؟

3- هل علاقات العمل التي يسودها جو اجتماعي تعاوني تضمن فعالية التنظيم الإداري؟

اما الفرضية الرئيسية تمثلت في: قد تؤدي العقبات التنظيمية التي تواجهها الإدارة إلى التأثير على مردودية وأداء التنظيم الإداري. اما خصوص الفرضيات الفرعية وهي:

1- قد تؤدي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة أثناء عملية التوظيف من حيث عملية انتقاء والتعيين إلى نقص فعالية التنظيم الإداري.

2- إن إحساس الموظف بأن المؤسسة حريصة على تكوين و تطوير مستقبلهم الوظيفي

لإشباع طموحاتهم الوظيفية يضمن فعالية التنظيم الإداري.

3- جو العمل القائم على علاقات متضامنة ومتعاونة، قد يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

كانت هذه الدراسة عبارة عن مسح شامل لكل العمال الإداريين الموجودين في أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر، حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الكمي، وتوصلت على بعض النتائج من بينها وضع استراتيجية توظيف مقننه بفعالية وموضوعية، منتهجة من طرف إدارة العليا للجامعة هي عامل من عوامل التي أدت إلى نقص فعالية في التنظيم خاصة من الناحية التسييرية للأقسام بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما ان المؤسسة تتبع سياسة غير موضوعية للترقية مما جعل معظم المبحوثين يشعرون بالاستياء والتذمر خاصة الذين لم يستفيدوا منها. أما الذين استفادوا منها فلقد وجدنا أن المؤسسة اتبعت أسسا ومعايير غير موضوعية ولا عقلانية، وأن المعيار الأساسي الذي يتحكم في عملية اختبار المستفيدين منها هو العلاقات الشخصية.

عموما يمكن القول أن هذه الدراسة توصل اصحابها إلى معرفة بعض العوامل والعقبات التي تؤثر في سلوك وأداء عمال إدارة في أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر، وفي الأخير تأمل صاحبة الدراسة أن تستفيد مؤسسة بحثها من هذه الدراسة، وأن تحاول الاهتمام أكثر بالعامل الإداري لأنه عبارة عن حلقة وصل بين الطلاب والأساتذة بالجامعة من خلال تحفيزه والمحافظة عليه، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا لتحقيق أهدافها المسطرة خاصة الارتقاء بالعلم وإنتاجه.

### الدراسة الثالثة:

تمحورت الدراسة الثالثة حول: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، للسنة الجامعية 2014/2013، والتي كانت من اعداد بن منصور رفيقة. تمثلت اشكالياتها في: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟ واندرجت تحته اسئلة فرعية وهي:

- 1\_ هل يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل؟
- 2\_ هل الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال؟
- 3\_ هل العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال؟
- 4\_ هل تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي؟

حيث تضمنت الفرضية العامة وهي، إن لاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص. اما بخصوص الفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

- 1\_ يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.
- 2\_ الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
- 3\_ العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
- 4\_ تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

كانت هذه الدراسة على عينة من عمال المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية. واعتمدت فيها الباحثة على المنهج الوصفي، حيث توصلت الى جملة من النتائج من ابرزها

ان الناحية التنظيمية المؤسسة تفتقد للعدالة التنظيمية نظرا للطريقة غير الموضوعية في منح الاستحقاقات والمطالب التنظيمية التي تعد حافزا للرفع من الروح المعنوية للعمال ودافعا لهم للتوحد بالمؤسسة. وفي ما يتعلق بمدى تكيف العمال مع مؤسسات القطاع الخاص يرى معظم العمال أن انتمائهم لهذا القطاع ما هو إلا ضرورة حتمية في ظل نقص فرص العمل في القطاع العام، لأن العمل لدى الخواص يفتح لهم المجال لكسب الخبرة والكفاءة دون إشعارهم بالأمان والطمأنينة على مساهمهم الوظيفي نتيجة مناخ العمل الذي يفتقد للعدالة التنظيمية فبقاءهم في المؤسسة هو مؤقت إلى حين تمكنهم الحصول على منصب دائم في القطاع العمومي. كما خلصت إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض، فهو مجسد بشكل ظاهري فقط لأن العامل يبدي الالتزام والانضباط في العمل خوفا من سياسة الجزاء والعقاب لا لشعوره بالاندماج والتكيف مع الظروف التنظيمية للعمل.



# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: التنظيم الاداري

### تمهيد

#### أولاً: التنظيم وانواعه

##### 1: ماهية التنظيم

- أ- مفهوم التنظيم
- ب- مبادئ التنظيم
- ت- أهمية وأهداف التنظيم

##### 2: أنواع التنظيم

- أ- التنظيم الرسمي
- ب- التنظيم غير الرسمي
- ت- علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي

### ثانياً: الادارة

##### 1: ماهية الادارة

- أ- مفهوم الادارة
- ب- خصائص الادارة
- ت- أهمية وأهداف الادارة

##### 2: الوظائف الادارية

- أ- وظيفة التخطيط
- ب- وظيفة التنظيم
- ت- وظيفة التوجيه
- ث- وظيفة الرقابة

### خلاصة الفصل

## تمهيد

إن أهم ما يميز المجتمعات الحديثة عن المجتمعات القديمة، هو ذلك التنظيم الذي أصبح ظاهرة عامة وشاملة لكل الميادين والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها. حيث تتفاوت هذه الظاهرة من حيث مستواها الفني التقني ودرجة عقلانيتها ووضوحها من مجتمع لآخر، وتبعاً لدرجة الرقي الذي بلغه كل مجتمع فكرياً وحضارياً. ولقد عمل المجتمع على ترقية نظامه الاجتماعي من خلال مجموعة تنظيمات متميزة، تستجيب لطبيعة المرحلة وتضمن تحقيق الأهداف، أهداف التنظيم ذاته أولاً، ومن خلالها تحقيق أهداف النظام الاجتماعي ككل ويتم ذلك بصورة آلية.

ويعتبر التنظيم في وقتنا الحالي سر التفوق للمؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، كون التنظيم العملية التي تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات ومختلف العلاقات التفاعلية القائمة داخل المؤسسة وخارجها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تعريف التنظيم والتعرف على مبادئه وأهميته وأهدافه، كذلك سنقوم بتعريف الإدارة وتبيين أهم خصائصها ووظائفها الإدارية.

## أولاً: التنظيم وأنواعه

## 1- ماهية التنظيم

## أ- مفهوم التنظيم

بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة. ويرجع أصل كلمة التنظيم (Organization) إلى اللغة اللاتينية والتي تعني الأداة التي يتم بواسطتها انجاز الأعمال، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاث معاني وهي: نظم، منظمة، عملية.

**1) نظم (Organizing):** هي مهارة وعلم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية.

**2) منظمة (Organization):** هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد والطاقات البشرية والمادية في شكل هياكل واختصاصات تنظيمية ووظيفية محددة وفقاً لأنظمة وقواعد معلومة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

**3) عملية أو وظيفة:** فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة وعمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام.<sup>1</sup>

نجد كذلك تعريف مفهوم التنظيم الذي ساقه اميتاي اتزيوني والذي مفاده ان التنظيمات هي وحدات اجتماعية يتم انشاؤها من اجل تحقيق اهداف معينه وتستنثى من هذه الوحدات حسبها، جماعة الاصدقاء والأسرة، فهذين الشكليين لا يدخلان ضمن مفهوم التنظيم، ويرى اتزيوني أن التنظيمات تقوم على الخصائص التالية: تقسيم العمل، السلطة، وجود عده مراكز لاتخاذ القرارات واستبدال العاملين، كما يرى ان التنظيم عندما ينشأ تكون له اهداف واحتياجات تتعارض احيانا مع اهداف واحتياجات اعضائه، وان هذا التعارض في الأهداف هو الذي يدفع الى نشوء البناءات غير الرسمية في التنظيمات الامر الذي يدفعها الى العمل

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص73.

على تقوية البناء الرسمي من اجل ضبط رقابة اكبر والتقليل من الفجوات النظامية، ومن خلال هذا يمكن القضاء على الخلل الوظيفي النظامي الذي يقوي هذه التنظيمات.<sup>1</sup>

ويسوق ميتشال ريد التعريف التالي للتنظيم: "التنظيم هو عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق اهداف جمعية، أو حاجات نظامية لأعضاء المجتمع او البيئة"<sup>2</sup>

اما الاستاذ علي محمد عبد الوهاب فيرى ان كلمة التنظيم تعني شيئين اثنين، وظيفة وشكلا، فالشكل او هيكل التنظيم، فيقصد به « الجماعات والإدارات والاقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة عملية منسقة ليصلوا الى هدف محدد، والثانية وهي الوظيفة فيقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الادوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وانشاء شبكه متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا ان يصلوا الى اهداف محددة لهم ومعروفة لدى الجميع»<sup>3</sup>

وفي كتاب السيد الحسيني علم اجتماع التنظيم نجده يعرف التنظيم على انه وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الاهداف، وقد تختلف حسه مسميات التنظيم الا ان جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم بعضهم مصطلح البيروقراطية للتدليل على مصطلح تنظيم<sup>4</sup> لان هذه الأخيرة تعتبر أهم ما يميز كل التنظيمات المعاصرة وهي بناء فعال يفرض على كل موظف حسب ميرتون روبرت الالتزام الدقيق بالأحكام والقوانين الادارية<sup>5</sup>

### التعريف الاجرائي:

وهو عبارة عن إطار يعمل على رسم العلاقات وتحديدتها بين الوظائف والواجبات سعياً لتحقيق اهداف المنظمة، حيث يقوم بتقسيم الانشطة وتوزيع الادوار ويوضح علاقات السلطة والمسؤولية، فهو يساعد المنظمة بكفاءة لتحقيق اهدافها.

<sup>1</sup> حسان الجليلي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، دم.ج، الجزائر، ص ص، 12، 13.

<sup>2</sup> محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص19.

<sup>3</sup> عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، ص3.

<sup>4</sup> السيد الحسيني، مرجع سابق، ص14.

<sup>5</sup> دينكل ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ت: إحسان محمد الحسن، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص38.

## ب- مبادئ التنظيم

بالرغم 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 وهي:

- مبدأ وحدة الهدف العام: وعدم تعارض أهداف الأجزاء التنظيمية كونها مستمدة من الهدف العام وتسعى لتحقيقه.
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- مبدأ وحدة الأمر: أي أن يتلقى كل عامل الأوامر من رئيس واحد لتجنب ازدواجية الأوامر واضطراب الأعمال.
- مبدأ وحدة التوجيه: حيث يكون كل رئيس مسؤولاً عن برنامج معين من النشاطات.
- 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 تجميع تلك النشاطات في إطار المكاملة والتنسيق، للاستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية 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 تحدث، وتعديله بما يؤدي إلى نموه واستمراره.
- مبدأ الإشراف: أي تحديد عدد ملائم للأفراد الذي يمكن الرئيس من الإشراف عليه بكفاءة وفاعلية.
- مبدأ التغطية الشاملة: فلا بد من عدم إهمال أي مهمة دون مسؤول.
- مبدأ الوضوح: بحيث يعرف كل شخص واجباته بالتحديد والصلاحيات 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 والمكافأة بين السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر ونطاق الإشراف، المركزية واللامركزية و بين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها، والذي يعد أساساً لبقاء المؤسسة و كفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وتحت الظروف التي تعيشها.<sup>1</sup>

### ت- أهمية وأهداف التنظيم

#### • الأهمية:

- للتنظيم قدر كبير من الأهمية لعمل المؤسسة وتأتي أهميته من حيث أنه:
  - يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل المطلوب انجازه لتحقيق الأهداف.
  - يتم فيه تقسيم العمل الكلي للمؤسسة إلى أنشطة يمكن أداؤها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
  - فيه يتم الربط بين مهام الأفراد في المؤسسة بطريقة منطقية وكفاءة.
  - يضع التنظيم آلية لتنسيق أعمال الافراد بالمؤسسة بحيث تعتبر كلاً موحداً ومنسجماً.
  - يراقب التنظيم فعالية المؤسسة وُيدخل التعديلات اللازمة والمطلوبة للحفاظ على الفعالية أو زيادتها.<sup>2</sup>

#### • الاهداف:

- قد حدد بعض العلماء اهداف التنظيم في الآتي:
  - يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها.
  - يهدف إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضرورية لتحقيق الرقابة.
  - تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بطريقة واضحة بالنسبة للوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها، فيحدد التنظيم لكل قسم أو إدارة العلاقات برصيفاتها في المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص، 224،

226.

<sup>2</sup> عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002، ص273.

- تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية والأقسام بالمنظمة والموظفين والعاملين بالمنظمة.<sup>1</sup>

## 2: أنواع التنظيم

يوجد نوعان من التنظيم وهما التنظيم الرسمي وهو التنظيم الذي يقام في المنشأة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، أما التنظيم الثاني وهو التنظيم غير الرسمي ونقصد به التنظيم غير المقصود لذاته ابتداءً، ولكنه يظهر لاحقاً وهناك أسباب لظهوره.

### أ- التنظيم الرسمي:

#### 1:1- تعريفه:

عرف التنظيم الرسمي بأنه هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات في المنظمة، وبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل مبدأ تقسيم العمل وتساوي السلطة مع المسؤولية ونطاق الإشراف ووحدة الرئاسة وتفويض السلطة.<sup>2</sup> ويعتمد التنظيم الرسمي على ثلاثة مكونات أساسية هي: هيكل المنظمة، ثم نظم تشغيلها وإجراءات هذه النظم المختلفة بالمنظمة وإذا ارتها وأقسامها ووحداتها المختلفة والنظم الإدارية التي تطبقها من لوائح وقوانين. أما المكون الأساسي الثالث للتنظيم يشمل التكنولوجيا بكل محتوياتها وعلى قدرة الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارياً وفتحياً ومدى تعاونها ومهاراتها في أداء مهامها وتأتي ثمار التنظيم الرسمي بالمنظمة دعماً أو إبطاء في تحقيق أهداف المنظمة.

#### 2:1- وظيفة التنظيم الرسمي:

إنه ولاشك في ذلك أن التنظيم له وظيفة معينة يؤديها وربما كانت عدة وظائف، وهناك أربعة وظائف يؤديها التنظيم أساسية وهي:

- تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة.
- التكيف مع متغيرات البيئة وأهدافها واستيعاب هذه الأخيرة بشكل عقلائي وفعال.
- التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد.

<sup>1</sup> زكي مكي إسماعيل عيد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان المحدودة، الخرطوم، 2009، ص152.  
<sup>2</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999، ص ص، 128، 130.



- المحافظة على استمرار النسق والمداومة على صيانتته.<sup>1</sup>

لقد قدم بارسونز وجهة نظر ثقافية نظامية أسهمت إلى حد بعيد في التحليل والتفسير النظري لبعض المشكلات المتعلقة بغياب التنسيق والانسجام داخل التنظيم، وأوضح أن أهداف التنظيم ونشاطاته تعتبر مشروعة إذا استمدت قيمها من قيم النسق الاجتماعي الأكبر لأنها هي التي تؤكد المساهمة الفعلية للنسق التنظيمي ونشاطاته في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي تسمح للتنظيم بتحقيق الأهداف الحيوية على الأقل، متطلبات تنحصر أساساً حسب بارسونز في مطلب الموائمة وتحقيق الأهداف، ومطلبان آخران هما التكامل والكمون اللذان يعني بهما مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية لظروف النسق الأكبر.<sup>2</sup> بحيث يمكن اعتبار هذه الوظائف هي الأساس الذي تخضع له ال وظائف التنظيمية ، والذي انطلاقاً منه نستطيع استنباط وظائف أخرى أكثر وضوحاً وأكثر تفصيلاً، ويناط التنظيم عموماً بوظيفة تحقيق الأهداف التالية:

- خلق الفعالية ومضاعفة الإنتاج.
- تقديم الخدمات للعاملين في الوحدات والأقسام، وتسوية مشاكلهم ودراساتها.
- القيام بوضع الأسس التنظيمية الكافية والإجراءات التي تشكل قاعدة منطقية عقلانية للعمل.
- الحرص على تقديم الخدمات لكل المواطنين دون استثناء، وتنظيم هذه الخدمات بشكل فعال بحيث يجد المواطن حقه وحاجته، ضعيفاً كان أم قوياً.
- تسطير برامج التنمية والاستثمارات وتنظيمها بما يساعد على توفير منصب الشغل وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- توفير الأمن والاستقرار بما يساعد على خلق جو تنظيمي ونفسي يدفع الفرد إلى القيام بدوره المنوط به.
- تسهيل عملية الاتصال بين المسؤولين و تنظيمه بطريقة تسمح بمرور المعلومات والتوجيهات والأوامر بين مختلف الوحدات والأقسام.

<sup>1</sup> دافيد سيلفرمان، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة وتقديم: عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1980، ص76.

<sup>2</sup> السيد الحسيني ، مرجع سابق، ص ص، 74 ، 75.

- العمل على نشر المعرفة وتكوين الأفراد، بحيث يصبح الفرد قادر على أداء دوره بطريقة فعالة وعقلانية، ولكي يتغلب على المشاكل التقنية التي تصادفه أثناء أداءه لعمله وللتكيف كذلك، مع الوسائل الجديدة والأوضاع المختلفة.<sup>1</sup>

### 3:1- الأسس البنائية للتنظيم الرسمي:

يتأسس أي تنظيم كان وباختلاف أهدافه وطبيعته، على مجموعة من الأسس البنائية التي تستجيب لطبيعة الأهداف التي وجد من أجلها. فمن التنظيمات المعقدة إلى البسيطة هناك بنيات مرتبة وأوضاع منسقة بطريقة تسمح بالعمل المطلوب ولا تؤدي إلى التعارض أو التناقض أو الاشتراك في نفس الوظيفة أو نفس النشاط رغم أننا نجد أن التنظيمات الحديثة على تعقيدها أكثر وضوحاً من حيث البناء والوظيفة في نفس الوقت، من التنظيمات الأقدم منها، فروبرت ميرتون ( Merton.R ) مثلاً، يرى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيمياً رشيداً يتضمن أنماطاً محددة للنشاط تتكون من الناحية المثالية، من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطاً وظيفياً، بمعنى أن الأفعال تعمل على تحقيق الأغراض والتنظيم حسبها يتكون من وظائف متسلسلة بعضها فوق بعض وكذلك بشكل أفقي، يرتبط كل منها بعدد من الالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية، ولكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة، والسلطة هنا حسبها، مرتبطة بالوظيفة وليس بالشخص، وكذلك الوظائف تبنى على نسق من علاقات اجتماعية رسمية محددة بوضوح تمنع الاحتكاك وتقلل من عدد المشاكل المرتبطة بالاتصال، والعمل بفضل كذلك الاتصال الرسمي المضبوط هو الآخر، في شكل قواعد وقنوات محددة.<sup>2</sup>

انطلاقاً من هذا يمكننا أن نحدد الأسس البنائية للتنظيم الرسمي فيما يلي:

#### • التسلسل الرئاسي:

تعتبر هذه اللبنة الأساسية في البناء التنظيمي، أحد الميزات الهامة للتنظيمات البيروقراطية كما حددها فيبر، فهناك مثلاً مدير عام يتلوه مديرون ومشرفون ورؤساء أقسام حتى الوصول إلى آخر لبنة تنظيمية وهم العمال البسطاء. ويرى " أ- براون " أنه إلى جانب بناء التسلسل الرئاسي أو كما عبر عنه بتنظيم التسلسل، هناك بناء آخران لا يقلان أهمية

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 9، 11.

<sup>2</sup> عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 132.

كونهما مصدرا صراع داخل التنظيم، وهما التنظيم الوظيفي وتنظيم الهيئة، فكما يقوم بناء التسلسل على السلطة يقوم البناء الوظيفي على نوع العمل ويقوم بناء الهيئة على التخصص، خبراء، مستشارين ومختصين ..... إلخ<sup>1</sup> ولذلك فإن كل شخص يخضع في التنظيم إلى رئيسه المباشر فقط، ومنه يتلقى التعليمات.

#### • التخصص وتقسيم العمل :

ويهدف هذا البناء الأساسي في التنظيم إلى الاستجابة للمتطلبات الوظيفية المختلفة التي تواجهه، وكذلك إلى زيادة الفعالية والكفاءة من خلال الخبرة الدقيقة الموسعة بالوظيفة أو المهمة التي يكتسبها الأفراد بفعل ارتباطهم المباشر والدائم بعمل معين، لذلك نجدهم يؤدون بسرعة وإتقان، ويوجهون إلى الأعمال التي يمكن أن يؤدي كل واحد منهم فيها بفعالية كبيرة خاصة في التنظيمات الحديثة المعقدة والمشملة على وسائل تقنية متطورة وتقنية عمل ما تفتأ تأخذ في التعقيد.

#### • الضبط والاتصال:

يرتبط هذان البناءان الهامان في التنظيم بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطا وثيقا، فيمارس التنظيم الضبط لكي يحقق الامتثال والانظام والتنبؤ كما يذهب إلى ذلك فيبر، بالسلوكات والتصرفات والنتائج وتتطلب عملية ممارسة الضبط الاستعانة بقنوات اتصال تضمن مرور المعلومات والتوجيهات والأوامر.<sup>2</sup>

#### • تفويض السلطة:

من أبرز الخصائص التي تميز التنظيمات الحديثة نجد خاصية تفويض السلطة، فنظرا لكون المدراء العاميين أو الرؤساء لا يستطيعون ممارسة مهامهم بطريقة فعالة، ويسط نفوذهم على كل الوحدات والأقسام بكفاية، لجأت التنظيمات الحديثة إلى تفويض السلطة إلى مسؤولين فرعيين ومشرفين بطريقة محددة ومنسقة سلفا لمباشرة مسؤولياتهم في إطار ممارسة الضبط وتحقيق امتثال كل أقسام التنظيم وأفراده. وقد يكون التفويض بسيطا كما قد يكون مركبا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسان الجليلي، مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> السيد الحسيني، مرجع سابق، ص168.

<sup>3</sup> حسان الجليلي، مرجع سابق، ص21.

## • الرشد:

ويقصد بهذا المبدأ أن كل عمل أو سلوك لا يمكن أن يكون إلا في خدمة التنظيم وتطوره من خلال ما هو مسطر سلفاً ، بعيداً عن العواطف والمشاعر والاعتبارات الشخصية فكل سلوك ينبغي أن يكون متنسقاً مع معايير السلوك الرشيدة التي يحددها التنظيم، فانتظام نماذج السلوك واتساقها وتماسكها لا يعود إلى اعتبارات أخلاقية مثلاً، بل إلى الواقع التنظيمي، والمصلحة الذاتية الرشيدة لكل فرد تقتضي ألا ينحرف عن النموذج العام للتنظيم.

## ب- التنظيم غير الرسمي:

## 1:2- تعريفه:

عرف التنظيم غير الرسمي بأنه علاقات شخصية تتعلق بالعمل مباشرة ولم تنشأ ابتداءً بموجب القوانين واللوائح ولم تأخذ حيزاً في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية القانونية وإنما نشأت هذه العلاقات لاحقاً لضرورة ملحة ومشكلات طارئة.<sup>1</sup>

## 2:2: 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 والعلاقات التي تربط بينهم على خلاف التنظيم الرسمي الذي يدور حول الوظائف وليس الأشخاص.
- التنظيمات غير الرسمية محدود العضوية فأعضاؤها من ذوى المصلحة المشتركة والاتجاهات والميول المتقاربة.
- يتمتع التنظيم غير الرسمي بأنظمة اتصال ومراكز 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.

<sup>1</sup> زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 27.

- يتم دراسة التنظيم غير الرسمي بطرق مختلفة عن التنظيم الرسمي، حيث تستخدم طريقة التحليل الاجتماعي الذي يتضمن دراسة علاقات المشاعر، الدوافع والمصالح المشتركة.
- لا تتولد السلطة في التنظيم غير الرسمي من المراكز كما في التنظيم الرسمي وإنما من قدرة بعض الأفراد على قيادة الجماعة من حيث تسييرها و تلبية احتياجاتها.
- خطوط السلطة في التنظيم غير الرسمي لا تكون واضحة، وغالبا ما تتم الاتصالات بين أعضائه على قدم المساواة.
- لا تتقيد الجماعات غير الرسمية بقائد واحد بل تتوزع أدوار القيادة حسب الموقف.<sup>1</sup>

### 2:3- 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، فنجد 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 رابطة عاطفيا يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي، وغالبا ما تتم الاتصالات بين اعضاء هذا النوع من التنظيم على قدم المساواة.
- **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، كأن يتمتعوا بعلم أو جاه أو مال أو ينتمون لأسرة عريقة أو كأن يكونوا مج رد أصدقاء لصاحب نفوذ رسمي، يجذبون الناس ويستقطبونهم مشكلين تنظيمات غير رسمية.<sup>2</sup>

### 2:4- أسباب نشوء التنظيم غير الرسمي:

يوجد العديد من الاسباب التي تدفع افراد التنظيمات او المؤسسات الى تشكيل هذه التنظيمات ومنها:

<sup>1</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص192.  
<sup>2</sup> عبد الله عزت بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم للنشر، عمان، 2000، ص130.

- 1- تعارض أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعمال.
- 2- ضعف كيان التنظيم الرسمي.
- 3- سوء معاملة الرئيس لمروؤسيه وعدم قدرته على توجيههم.
- 4- عدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل.
- 5- رغبة العمال في الانتماء، أو في الاحساس بالأمن والحماية.
- 6- الرغبة في التخلص من الملل والحصول على بعض النصح والمشورة.<sup>1</sup>

### ت- 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 ايجابياً من خلال:

- تزويد الأفراد بالإشباع الاجتماعي الذي قد يفتقدونه في التنظيم الرسمي، وخاصة الأفراد الذين لا يحتلون مراكز رئيسية كالحاجة للانتماء والأمن وتأكيد الذات.
- 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 وردود 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.
- المحافظة على شخصية الفرد العامل.
- تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من أن يمارس أعماله في ظلها، مما يساعد على انجاز الأعمال بصورة أكثر مرونة.
- هي وسيلة اتصال فعالة وسريعة، تزود الأفراد بالكثير من البيانات التي لا تصل إلى هم عن طريق مسالك الاتصال الرسمي.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص107.

- دعم تميز المؤسسة وتفوقها بالتعليم غير الرسمي الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الايجابي بين العاملين.
- تكثف جهود الأفراد في سبيل تنظيم السلوك الجماعي لهم اتجاه مواقف معينة.
- يمكن من خلالها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء المؤسسة.<sup>1</sup>
- أما التأثير السلبي فيظهر من خلال عرقلة لمساعي ومهام التنظيم الرسمي من خلال:
  - بث الإشاعات السلبية.
  - مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية يمس المؤسسة أو الجماعات.
  - تشويه عملية الاتصال وتخفيض الروح المعنوية.
  - التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين.
  - 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.<sup>2</sup>
- والعلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائماً متناقضة ولا يمكن لقائها، فبالإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال:
  - اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائماً سلوكاً مضاداً 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

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الثاني، ط3، دار المعرفة الجامعية للطباعة، الاسكندرية، 2001، ص ص، 96، 97.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص37.

النقص في التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام والتوافق بين حاجات الأفراد ليتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية.

- تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات والمعايير السلبية.<sup>1</sup>

وبهذا فإن عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي يعتبر ضرباً من ضروب الإسراف والمغالطة، وبشكل خطورة. والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

جدول رقم (1): الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- ينتج من الأهداف و المهام الرسمية.	- ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض.
- يهدف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	- يهدف إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة حيث يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية.
- يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف.	- يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية و المعنوية من الالتحاق بالعمل.
- تنحصر علاقات الفرد في العلاقات الرسمية للوظيفة.	- تمتد علاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية.
- تتم الاتصالات وفقاً للتسلسل الهرمي.	- تتم الاتصالات من خلال التأثيرات والنفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية.

المصدر: احمد بن الرحمن الشميمري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص152.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995-1994، ص ص، 181، 182.



## ثانيا: الإدارة

## 1: ماهية الإدارة

## أ- مفهومها:

الإدارة (شكلا) هي مجموعة الأجهزة، والأفراد المباشرة لمشروع عام، أو خاص. وهي (وظيفة) جملة النشاط الذي يصدر حول المشروع المذكور. ويقصد بالإدارة الوسائل الكفيلة بزيادة الكفاية الإنتاجية مع القصد في الوقت والنفقات، وذلك بحسن التخطيط.<sup>1</sup>

ويعود أصل كلمة الإدارة إلى الكلمة اللاتينية Service والتي تعني خدمة الغير أو تقديم العون لهم، أما في اللغة العربية فهي مشتقة من الأصل " أدار الشيء" أي أحاط به وجعله يدور.<sup>2</sup>

ويعرفها البروفيسور حسن البلوط على انها: "عملية تنسيقية للنشاطات المؤسساتية وإنجازها بفاعلية وكفاية مع ومن خلال الآخرين".<sup>3</sup>

أما Taylor Frederik فيرى أن الإدارة هي: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة".<sup>4</sup>

## التعريف الاجرائي:

هي عمل انساني واعي يقوم على تحقيق أهداف معينة ومخطط لها مسبقا، وذلك باستغلال الموارد المتوفرة ضمن بيئة معينة مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية الخاصة ببيئة العمل، أو من خلال منهج محدد، والإدارة ليست حكرا على المنشآت بشقيها الخاصة والعامة.

<sup>1</sup> مذکور إبراهيم، وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975، ص367.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص12.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص25.

<sup>4</sup> صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2009-2010، ص15.

**ب- خصائص الإدارة:**

في ضوء ما سبق يمكن ايجاز بعض الخصائص والسمات التي تتميز بها الإدارة وهي كالآتي:

- الشمول والترابط: فالإدارة تحتاج من الشخص القيام بالتخطيط والترتيب لجميع جوانب العمل بما يتناسب مع ظروفه.

- الإدارة عبارة عن حلقة دائرية: حيث تبدأ بوضع الأهداف المنوي تحقيقها من العمل، وآخر خطوة فيها التغذية الراجعة، وعمل تقييم لمدى تطابق النتائج مع الأهداف الموضوعه، ومن ثم العمل على تصحيح الانحرافات التي قد تحدث، وبالتالي فإننا بذلك نعود إلى نقطة الأهداف، وهكذا.

- الإدارة تختص بالعمل الجماعي، حيث لا تظهر إلا مع وجود مجموعة من الأفراد الذين يقومون بالعمل. الإدارة نشاطٌ هديٌّ وحتميٌّ، حيث لا بد من أن ترتبط بأهدافٍ معينةٍ يحاول الفريق تحقيقها، كما أنها لا بد من أن تتوافر في أي عملٍ لتحقيق الإنجاز فيه.

- الإدارة عملية مرنة وديناميكية، فلا بد أن تستوعب جميع الظروف التي تتعلق بالعمل والتطورات التي تحدث.

- الإدارة فن وعلم ومهارة، وتحتاج إلى قدرة من الشخص في التوفيق بين الأعمال، فليس جميع الأشخاص يستطيعون إدارة الأعمال بالشكل الصحيح فهي تعتمد على النشاط الذهني للإنسان وهذا النشاط يختلف مستواه من شخصٍ لآخر، لذلك قد يفشل البعض في الإدارة.

**ت- أهمية وأهداف الإدارة:**

تعد الإدارة وسيلة مهمة يمكن أن يستثمرها الأفراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم. أما في مجال المؤسسات المختلفة تمكن أهمية الإدارة المستمدة من الأهداف المرجوة منها والتي تتمثل في:

- قيادة وتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.
- تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف والاضطراب، والاستخدام الفعال للموارد.
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب وظروف العمل.

- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف.
- تطوير عناصر الإنتاج، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد.
- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد، وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.
- تجميع المعلومات و تحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو.
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي.<sup>1</sup> ولقد ازدادت هذه الأهمية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني والتي من أهمها:
- تسعى الإدارة إلى تحديد واتخاذ القرارات الخاصة بالأهداف، سواء كانت هذه الأهداف على المدى القصير أو المدى الطويل، والتي يتم صياغتها ووضعها من قبل مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون السلطة في مكان العمل.
- الوصول إلى أفضل النتائج التي تم التخطيط لها مسبقاً.
- الحصول على أقصى درجة من إرضاء العملاء على المستويين الداخلي والخارجي.
- من أهم أهدافها وضع المعايير الفنية والتي تتمتع بجودة عالية، بالإضافة إلى المعايير القومية، بحيث تكون ذات مواصفات متوافقة مع المواصفات العالمية للسلع والخدمات.
- تهدف إلى تحقيق الإدارة المتقدمة والمتطورة في العديد من المجالات، كالتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة.
- تهدف إلى استخدام الوسائل التكنولوجية في جميع مجالات العمل، ومن أهمها القيام بإنجاز الأعمال عن بعد، بالإضافة إلى التحول لمفاهيم المنظمات التي تستعمل النظم الرقمية.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مرجع سابق، ص30.

- تهدف إلى إيجاد طرق تمويلية للمشروع وغير تقليدية، أي طرق مبتكرة وحديثة ومتطورة.
- اتباع النظم القانونية المتطورة، والتي تقوم على وضع مفاهيم حديثة فيما يتعلق بمبدأ فصل السلطات، والعمل بشفافية عند القيام بإدارة الشؤون العامة لمكان العمل، بالإضافة إلى اتباع نظام اللامركزية المجتمعية.
- ولها أهداف معينة على الصعيد الشخصي والتي تتعلق بزيادة وتطوير مهارات العاملين في مجال الإدارة.
- تعزز التطوير الذاتي للشخص المسؤول.

## 2: الوظائف الإدارية:

وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها ، ويشمل ذلك عمليات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

### أ- وظيفة التخطيط:

يمثل التخطيط جوهر عمل المدير والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الأخرى، لذلك يتطلب الأمر من إدارة المؤسسة الاهتمام الجدي بعملية التخطيط واغنائها من خلال وضع أهداف تنظيمية واضحة وبطريقة مترابطة في إطار شمولية وجزئية أهداف الموضوع.

### أ-1: مفهوم وظيفة التخطيط:

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الإدارية، وهي تعرف على أنها الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج،<sup>1</sup> وهي بذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة المحيط الذي يتم فيه اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال المخططة.<sup>2</sup> كما يمكن تعريفها على أنها الاستعداد لمواجهة المستقبل وما يتوقع أن يحدث فيه من تغيرات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص20.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ إدارية (النظريات والعمليات والوظائف)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع و دار الصفاء للنشر، عمان، 2001، ص28.

<sup>3</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الاسكندرية، 2002، ص7.

## أ-2: خطوات عملية التخطيط:

- تمر عملية التخطيط بعدة خطوات يمكن اختصارها في ما يلي:
- **تحديد الأهداف:** وضع أهداف واضحة، محددة، شرعية، واقعية وقابلة للقياس.
  - **تحليل وتقييم البيئة:** تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
  - **تحديد البدائل:** بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة و الظروف و دورها في تحقيق الأهداف.
  - **تقييم البدائل:** عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
  - **اختيار الحل الأمثل:** اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
  - **تنفيذ الخطة:** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
  - **مراقبة وتقييم النتائج:** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.<sup>1</sup>

## أ-3: صعوبات عملية التخطيط:

- تتخلص الصعوبات الرئيسية للتخطيط في المجالات التالية:
- 1) صعوبات تخص عملية التخطيط ووضع الخطط، وهي تتمثل في صعوبة:
    - مشاركة مختلف المستويات والخبراء في عملية التخطيط.
    - توفير المعلومات ومتابعة عملية التخطيط.
    - الزمن والنفقات المطلوبة لتغطية عملية التخطيط.
  - 2) صعوبة متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ و إيجاد الجهاز المتخصص وتأمين المرونة اللازمة للخطة.
  - 3) صعوبات بيئية مختلفة، الناتجة عن المتغيرات والأمور الطارئة غير المتوقعة التي قد تعيق عملية التخطيط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 73، 74.

<sup>2</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص115.

**ب- وظيفة التنظيم:**

بعد عملية التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة واختيار الكيفية الملائمة لتحقيقها في شكل خطة معينة يأتي التنظيم ليجسد هذه الخطة في الواقع، ويعرف التنظيم على أنه تلك العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص بحيث يستطيعون العمل مع بعض بفعالية، ويحسون بالارتياح الشخصي لمختلف العمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد بلوغ هدف محدد. كما ينظر إليه من خلال تجسيد الأهداف التي وضعها التخطيط، وذلك بالتوزيع الوظيفي والعادل للمسؤوليات بين الأشخاص.<sup>1</sup>

**ت- وظيفة التوجيه:****ت-1: تعريفها:**

يعرف التوجيه على أنه: "الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف".<sup>2</sup> إذا فالتوجيه عملية مركبة، تنطوي على إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة،<sup>3</sup> ويتم هذا بالاعتماد على ثلاثة أنشطة أساسية تتمثل في: القيادة، الاتصال والتحفيز.

**ت-2: أنشطة وظيفة التوجيه:**

للتوجيه أدوات يتم بواسطتها التحكم في سلوك المرؤوسين وأدائهم إذا ما أحسن استخدامها وفق الظروف التي تعيشها المؤسسة.

**ت-2:1: القيادة:**

تعرف القيادة على أنها: "نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صباح شاي، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال (مهارات نظرية وتطبيقية)، ط1، دار قنديل، عمان، 2008، ص26.

<sup>3</sup> صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص135.

<sup>4</sup> المنيف ابراهيم بن عبد الله، تطور الفكر المعاصر، آفاق الابداع للنشر والاعلام، الرياض، 1999، ص151.

## ت-2:2:الاتصال:

الاتصال ظاهرة اجتماعية و نشاط إنساني له معنى وهدف، يتم بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق

العلاقات وتبادل الآراء والأفكار،<sup>1</sup> فهي عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة،<sup>2</sup> وهي ليست بالعملية السهلة والبسيطة بل معقدة وصعبة تتضمن مجموعة من العناصر والخطوات.

## ت-3:2: الدافعية والتحفيز:

## • التحفيز:

في مجال الإدارة يعتبر الحافز بمثابة الأداة الخارجية للتأثير على سلوك الفرد، إما قصد تشجيعه على الإبقاء على نفس السلوك أو تغييره إذا كان متضارب مع مصلحة المؤسسة. وباعتبار الأفراد العاملين في المؤسسة يختلفون في طباعهم وطموحاتهم، فمنهم من يفضل الحوافز المادية، ومنهم من يفضل الحوافز المعنوية كالاعتراف بالإنجاز والتقدير، ومنهم من يفضلها معاً، وهنا تكمن مهمة المسير في اختيار أحسن الحوافز التي تتلاءم مع طباع وطموحات وقدرات الأفراد العاملين تحت إمرته.<sup>3</sup>

## • الدافعية:

يرجع مصطلح الدافعية (Motivation) إلى الأصل اللاتيني لكلمة Movere التي تعني "تحرك".

ويعتبر كل من أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس بأن الدافعية هي: "العوامل النفسية التي تؤثر في السلوك استجابة لأحداث بيئية".<sup>4</sup>

وتركز الدافعية حسب النظريات الإدارية على: القوى داخل الفرد التي تفسر وتعزز مستوى واتجاه ومثابرة الجهد المبذولة في العمل، وتعود هذه القوى إلى إشباع حاجات الفرد، وهذه الأخيرة هي عبارة عن عجز أو نقص فيزيولوجي (متعلق بوظائف أعضاء جسم الإنسان) أو نفسي أو كليهما يعبر عنه بإبداء الرغبة في سد هذا العجز أو النقص. وتكمن

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميري، وآخرون، مرجع سابق، ص294.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص271.

<sup>3</sup> عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، دون سنة نشر، ص13.

<sup>4</sup> أنروي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، راجع الترجمة محمد علي عبد الوهاب، المعهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص55.

أهمية هذا الموضوع في التأثير على مواقف وسلوك العاملين لزيادة إنتاجيتهم وامتثالهم لمؤسستهم و ذلك بالتجاوب مع تعليمات الإدارة أداءً وسلوكًا.<sup>1</sup>

**ث-وظيفة الرقابة:**

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً رئيسياً من عناصر العملية الإدارية، فليس هناك جدل في أنها مهم بلغت الدقة في إعداد الخطط، فإنه من الممكن أن تكون تلك الخطط تبديداً وضياعاً للجهد و المال ما لم يوجد نظام يعمل على التحقق من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المنشودة.

### ث-1: مفهوم وظيفة الرقابة:

الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة و المبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء - الأشياء - الناس - الأفعال.<sup>2</sup>

**ث-2: خصائص الرقابة الفعالة:**

- من أهم الخصائص التي تتميز بها الرقابة الفعالة هي:
- التوفير في النفقات بحيث تكون تكاليف هذه العملية أقل من نتائجها.
- وضوح النظام الرقابي وسهولة فهمه بالنسبة للمراقب و المراقب.
- التوقيت المناسب للرقابة.
- الموضوعية و الواقعية، بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة إلى الأطراف المراقبة أو النشاط المراقب.
- المرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات.
- التناسب مع طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها والتركيز على النتائج.
- توازن نظام الرقابة الكلي للمؤسسة بشكل دقيق.
- مساندة أولويات المؤسسة بقصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية للنشاط الاستراتيجي.
- أن تكون مقبولة لدى جميع أعضاء المؤسسة والتنظيم (لا تكون صارمة جداً).

<sup>1</sup> صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص157

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم- المفاهيم-الوظائف-العمليات، 2001، ص246.



وحتى تحقق الرقابة أهدافها في خدمة المؤسسة ككل يفضل:

- ربط الرقابة بسلطة وظيفية متصلة بمراكز اتخاذ القرار لكي تكون فعالة في ممارستها ونتائجها.
- مساندة الإدارة العليا لجميع جوانب العملية، وعدم التحيز لجانب تنظيمي و إغفال آخر.
- إشراك جميع المديرين والرؤساء أثناء وضع نظام الرقابة.
- تفهم وقبول كل المرؤوسين لعملية الرقابة، وهذا بعد تحسيسهم بأن العملية لا تهدف إلى إذلالهم أو الحد من حرياتهم، بل هدفها الفعلي والحقيقي هو بلوغ أهداف المؤسسة التي تعود بشكل مباشر عليهم بفائدة.
- الارتكاز على نظام اتصال فعال بجانبه الرسمي وغير الرسمي لفهم الانحرافات التي قد تحدث وإمكانية تفسيرها.
- إعداد برنامج الرقابة من قبل أشخاص لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة حتى لا يعكس البرنامج محاباة مجموعة على حساب أخرى.
- الاعتماد على جهاز رقابي ذا كفاءة وخبرة في مجال النشاط المراقب.
- الحصول على المعلومات خاصة السلبية منها في الوقت المناسب حتى يتم تعديلها وتجاوزها.<sup>1</sup>

### ث- 3: مراحل وخطوات العملية الرقابية:

تتكون العملية الرقابية في أي مستوى من أربعة مراحل عامة هي:

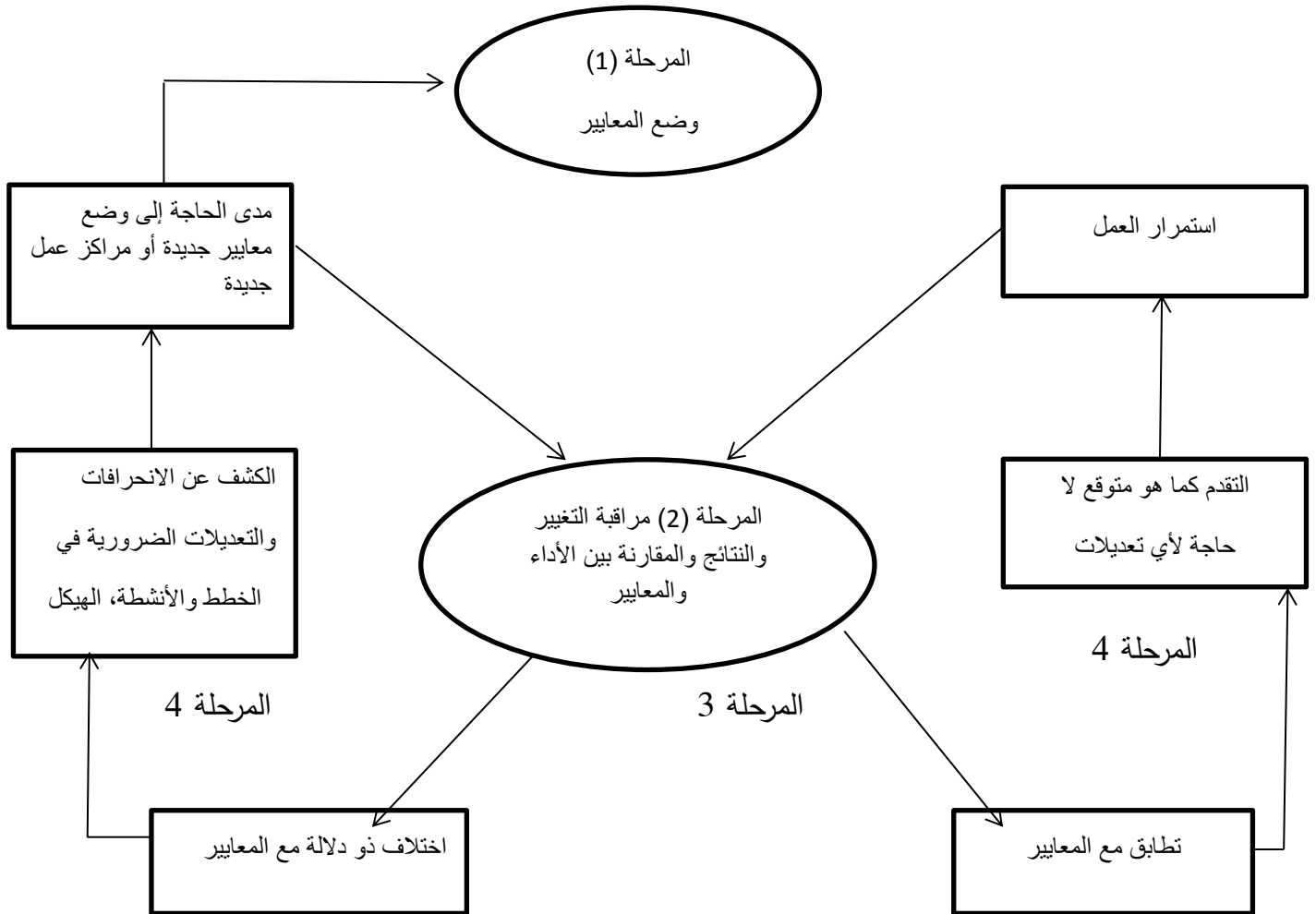
- 1) وضع المعايير والنتائج المرغوب تحقيقها أو الأحداث المتوقعة، وغالبا ما تستخدم الأهداف كمعايير أو كأساس لوضع المعايير.
- 2) مراقبة التطور والتغيير والنتائج بالمقارنة مع المعايير الموضوعية، وتشمل هذه المرحلة جانبين هامين هما:
- مراقبة التطور والتغيير أي النتائج: وهذا يتطلب التحقق من وجود المقاييس المناسبة للرقابة.

- القيام بالرقابة بطريقة منتظمة: لأن الرقابة غير المنتظمة قد تؤدي إلى كوارث.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص245.

- (3) المقارنة بين الأداء والمعايير، وتكون المقارنة سهلة إذا ما كان المعيار واضحا تماما، بينما تكون صعبة إذا كان المعيار غير صريح ويحتمل التفسير بطريقة أو أخرى.
- (4) اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديلات الضرورية.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح تدفق العملية الرقابية:



المصدر: عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 165، 166.

<sup>1</sup> صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص 165، 166.

## خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل ان مفهوم التنظيم مفهوم واسع ومتعدد الجوانب، ففي ظل تزاخم الاعمال في منظمات العمل المختلفة ظهرت لدينا حاجة ملحة لاستخدام الاساليب التنظيمية التي تضبط وتسيطر على العمل الداخلي، وتكون جاهزة للتعامل مع التقلبات الخارجية المؤثرة بشكل مباشر في العمل، وهذا لضمان استمرارية العمل في المنظمات، ولتحقيق اهدافها، حيث لا يمكن للمدراء ان ينجحوا في اعمالهم ويحققوا اهدافهم او اهداف مؤسساتهم الا بوضع اسس متينة للتنظيم.

كما تعتبر الادارة ايضا همزة وصل في أي مؤسسة من المؤسسات لما تقوم به من مهام ووظائف، لذا تعد الشريان في المؤسسة النابض، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها، دون وجود تلك الادارة، وكل هذا من اجل التنظيم والسير الحسن للإدارة والمؤسسات.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: فعالية الاداء

### تمهيد

#### أولاً: الفعالية

- 1: تعريف الفعالية
- 2: العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم
- 3: المداخل الاساسية للفعالية التنظيمية
- 4: مقاييس المؤسسة الفعالة

#### ثانياً: الاداء الوظيفي

- 1: تعريف الاداء الوظيفي
- 2: محددات الاداء الوظيفي
- 3: انواع الاداء الوظيفي
- 4: ابعاد الاداء الوظيفي
- 5: تقييم الاداء الوظيفي

#### خلاصة الفصل

## تمهيد

من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي والأسس القوية التي يركز عليها موضوع الفعالية التي تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته إلى اليوم (رغم وجود خلط بين مفهوم الكفاءة والفعالية لدى الكثير من المفكرين) لأن هذا النوع من الفكر قد أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، وأيضا معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها. إذ لا يكفي القول أننا وضعنا خططا محكمة وقمنا بمتابعة مختلف مراحل تنفيذها، ونحن نجهل ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين خطط بديلة أخرى، على اعتبار أنه لا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد مدة معينة.

كما لا يفوتنا أيضا التطرق إلى موضوع الاداء والذي يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على القدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشترط توفر مؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقى يركز على الخلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته.

## أولاً: الفعالية

## 1- تعريف الفعالية:

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم الفعالية التنظيمية - مثل غيره من المفاهيم الإدارية - إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق فقد عرف بارنزد الفعالية على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" بمعنى أكثر وضوحاً، فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها.<sup>1</sup> ويعرفها الفار " القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ".<sup>2</sup>

كما وصفت أنها " النطاق الذي يمكن للمنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها ".<sup>3</sup> أما أبو قحف فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة ".<sup>4</sup>

## التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف باختصار للفعالية أنها قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم.

## 2- العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية التنظيم وسنذكر منها بما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 327.

<sup>2</sup> أحمد بوشمال، سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2011، ص109.

<sup>3</sup> خوين رضوي، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص9.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 25.

- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
  - وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
  - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
  - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
  - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
  - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
  - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
  - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
  - القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.<sup>1</sup>

### 3-المدخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها. ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:

1-المدخل التقليدية للفعالية.

2-المدخل المعاصرة للفعالية.

### 3:1- المدخل التقليدية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات(سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات. ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص236.



بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها، وذلك على النحو التالي:

### • مدخل تحقيق الأهداف:

يركز هذا المدخل في قياس فاعلية أي منظمة من المنظمات على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة وليس على مدى ما تتوفر عليه من وسائل لتحقيق الأهداف.

إن تحقيق الهدف في نظر هذا الاتجاه يعد من المؤشرات الفعلية على مدى فعالية المؤسسة ومعياراً صادقاً على تفوقها.

في الخمسينيات من القرن الماضي كان الحكم على فعالية التنظيم ينحصر في مدى قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها هذا التنظيم . ومن تلك الأهداف المألوفة ، تأدية المنظمة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد وتكلفة أقل.

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة فقد كان الهدف هو القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن والتفوق على المنافسين مع القدرة على التوسع والانتشار.

ومن هذا السياق يتضح أن هذا المعيار لقياس الفعالية يقوم على افتراض أن لدى كافة التنظيمات أهدافاً واضحة قابلة للقياس كما ونوعاً. كما مثل القدرة على تحقيق الأرباح وزيادة الإنتاج والإنتاجية و عقد الصفقات التجارية واحتلال السوق مع النمو والتوسع.

وكيفاً مثل زيادة معدل الرضا وارتفاع الروح المعنوية والانتماء بالإضافة إلى الاستقرار والشعور بالأمن. ومن جهة أخرى الافتراض أن هناك اتفاق بين العاملين في التنظيم على الأهداف المسطرة.

من هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً. وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعت له للأرباح كانت فعالة.<sup>1</sup>

### • مدخل النظم:

من المعلوم أن المنظمات على اختلاف أحجامها هي في النهاية أنظمة مفتوحة و مركبة في الوقت نفسه، فهي تحتاج إلى مدخلات تتخللها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة. ومن

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص205.

أهم مؤشرات مدخل النظم : >>القدرة التفاوضية في البيئة الخارجية و قدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة <<<sup>1</sup>.

ونشير إلى أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية مترابطة تشكل في مجموعها كلا متكاملًا مختلفًا في خصائصه عن صفات و خصائص الأنظمة الفرعية . أما أهم العناصر التي تشكل التنظيم فهي:

- المدخلات.
- العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.
- المخرجات وهي السلع والخدمات المنتجة.
- المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.
- التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد آراء المنتفعين من الخدمات والسلع المنتجة.<sup>2</sup>

### 3:2- المداخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

**أ: مدخل أطراف التعامل:**

يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين وصاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها. ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة:

- الموردون: وهدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
- العمال: هدفهم الحصول على أعلى اجور وفضل ظروف عمل ممكنة.
- الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.
- المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و أكبر قدر من السلطة والنفوذ.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص17.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص، 119، 120.

- الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين واللوائح.
- المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين.

والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف اصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية ، لذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب ان تسعى المنظمة الى تحقيق أهدافه أولا ؟<sup>1</sup> وقد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن ان تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

### 1-النموذج النسبي: يرى انه على المنظمة ان تعطي اوزان متساوية نسبيا للأطراف

المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على اخر، أي ان كل اصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الاهمية النسبية.

### 2-نموذج القوة : ويرى ان المنظمة يجب ان تحدد اقوى اطراف التعامل معها ثم تحاول

ان تشبع اهدافه و احتياجاته اولاً، واقوى اطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة. وبالتالي لا بد من ارضاء هذا الطرف اولاً حتى ولو على حساب الاطراف الاخرى.

### 3-نموذج العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج

عليها ان تبحث عن اقل الاطراف رضا، ثم تحاول ان تشبع اهدافه واحتياجاته اولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الاطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة. وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

### 4-النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور

الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة. ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك والمساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص ص، 174، 175.

لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة، وهكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.<sup>1</sup>

وبناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

### ب: مدخل القيم المتنافسة:

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و ا على أولوية بعضها على البعض الآخر.

وقد قام (Rohrbaugh & Quinn 1983) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

- **التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.
  - **التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.
- كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطاً مختلفة للإدارة وهي:
- **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.
  - **الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

- 1- **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.
- 2- **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه الى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، مرجع سابق، ص208.

وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع اطراف التعامل في البيئة الخارجية.

**3- نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الانتاجية والكفاءة و الربحية. وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

**4- نموذج العمليات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات وصنع القرارات.<sup>1</sup>

وتعكس النماذج الاربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الاساسية لهذا المدخل على ان المدير يجب ان يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة. كما يوضح ايضا خطورة الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي الى عدم فعالية المنظمة.

#### 4: مقاييس المؤسسة الفعالة:

إن موضوع الفعالية التنظيمية مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتبلور أكثر. ومع ذلك فإن فعالية المؤسسة تتمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، وقد تبين أن توافر عناصر الفعالية بشكل مقبول يؤدي إلى حيوية المؤسسة واستمرارها وحيويتها. وعليه يمكن توضيح مقاييس الفعالية كما يلي:

**1- حسب تالكوت بارسونز:** هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعيار للفعالية. وتلك المشكلات هي: التكيف مع البيئة وإقامة علاقات إيجابية معها، الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف، التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضا الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتجديد قيمها.

**2- حسب كابلانو:** اقترح نموذج يرتكز على أربعة عناصر هي:

- الاستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.

- التكامل: القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص179.

- رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم.

- التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها.<sup>1</sup>

3-حسب دوبرين: عرض أربعة عشر معيارا للفعالية وهي كما يلي:

- بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفاء للموارد، إنتاج السلع أو الخدمات، أعدادها و أصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الاداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين، انتظام العمالة، عمر المؤسسة، استقرار الأعمال، وأخيرا تكامل جهود العاملين.

4-حسب سيلر: اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:

- الإنتاجية: أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.

- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

- التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

5- حسب بريس: وضع خمس عوامل سماها «العوامل الوسيطة» وتعد مقومات جادة للفعالية وهي :

الإنتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، واستقرار المؤسسة.<sup>2</sup>

## ثانيا: الاداء الوظيفي

### 1: تعريف الاداء الوظيفي:

هناك العديد من التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.<sup>3</sup>

- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق واتمام المهام مكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين

أداء وجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما أداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح بن نوار، مرجع سابق، ص213.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص216.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص166.

<sup>4</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص209.

- الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة ومهام المختلفة التي يتكون منها عمله وكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية وعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج واجراءات التحولية الكمية والكيفية.<sup>1</sup>

## 2: محددات الاداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي بمثابة الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدارت أو المهام، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وادراك الدور (المهام) وفيما يلي شرح لهذه المحددات:<sup>2</sup>

### الجهد:

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

### القدرات:

فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

### إدراك الدور (المهام):

ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلالهن وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء كما يلي:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور .

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد أو المهام فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع المحددين السابقين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة وفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001، ص86.

<sup>2</sup> حسن رواية ، مرجع سابق، ص 216.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص245.

**3: أنواع الاداء الوظيفي:**

يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

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

**3:1- حسب معيار المصدر:**

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

**أ/ الأداء الداخلي:**

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

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

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

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

**ب/ الأداء الخارجي:**

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

**3:2- حسب معيار الشمولية:**

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

**أ/ الأداء الكلي:**

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



في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

#### ب/ الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

#### 4: أبعاد الاداء:

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

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.
- نمط الأداء.

#### أ- كمية الجهد المبذول:

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

#### ب- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

<sup>1</sup> عمر محمد تومي الشيبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.

**ج- نمط الأداء:**

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

**5: تقييم الاداء:****1:5- مفهوم تقييم الداء الوظيفي:**

إن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل لذا فإن عملية تقييم الداء تعد من الأدوار الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس اداء كل فرد في المنظمة.<sup>2</sup>

**2:5- مراحل تقييم الاداء الوظيفي:**

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي لا بد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بمواجهتها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.<sup>3</sup>

**3:5- خطوات وضع نظام تقييم الداء الوظيفي:**

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل بمجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص220.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الاردن، 2000، ص268.

<sup>3</sup> درة عبد البري إبراهيم، وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص282.

**- تحديد المقاييس:**

ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

**- اختيار طريقة التقييم:**

هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

**- تحديد دورية التقييم:**

يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تريح تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها. وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا. وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلا نسبا كأعمال البحوث.

**- تحديد المقيم:**

هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوك المراد أو خاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

**- تدريب المقيم:**

إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد واسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق لأهداف التقييم، إلا يوجد شيء يسيئ إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

**- علنية نتائج التقييم:**

ينقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

**- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:**

تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي يتم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى الى تحقيقه.

**- التظلم من نتائج التقييم الاداء:**

وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتنظيم للعاملين في نتائج التقييم أدائهم أم لا؟ لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على التقديرات ضعيفة، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعاً من سوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في العملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعوراً بعدالة التقييم.

**- تصميم استمارة التقييم:**

استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في التقدير كفاءة العاملين حيث يتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك حقلاً خاصاً ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم التاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الاستخدام.<sup>1</sup>

**4:5- أهمية تقييم الاداء:**

تعتبر عملية تقييم الداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التمييز والمحسوبية. وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

<sup>1</sup> الهيتي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص205.

**الروح المعنوية:**

عن جو التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الغدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

**إشعار العاملين بمسئولياتهم:**

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سياتررب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

**وسيلة لضمان عدالة المعاملة:**

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها اسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للغدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.

**الرقابة على الرؤساء:**

إذ أن الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الشرفية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومرجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

**الاستمرار، الرقابة والإشراف:**

أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص194.

## 5:5- أهداف تقييم الاداء:

- تتمثل أهداف تقييم الأداء كما اشار زهير ثابت فيا يلي:
- إمداد العاملين بتغذية المرتدة عن أدائهم بالمقارنة معا من كان متوقعا منه.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة.
- تيسير خطط المسار الوظيفي للعاملين .
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- المساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجهم .
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته.
- تفهم المدير القدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- اختبار الأفراد الصالحين لترقية.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ادريس ثابت، وآخرون، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص90.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث يمكن ان نقول أن الفعالية التنظيمية تعني - يمكن هنا التعميم - قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة. حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه (داخلية وخارجية)، ومن جهة اخرى توصلنا الى معرفة الاداء والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف انواعه، محدداته، ابعاده، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

# الفصل الرابع



## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

المجال المكاني

المجال الزمني

المجال البشري

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الاستمارة

**تمهيد**

بعدما تطرقنا للفصول النظرية حول موضوع "أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة"، سنتناول في هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي أقيمت في دراستي هذه.

سيتم التطرق إلى مجالات الدراسة الميدانية، وكذلك كيفية اختيار العينة، ثم أدوات جمع البيانات التي تمثلت في أداة الاستمارة.

## أولاً: مجالات الدراسة

يقصد به النطاق الذي أجري فيه مجال البحث، ويقسم عادة إلى ثلاثة مجالات مجال جغرافي أي المنطقة التي يجري فيها البحث، مجال بشري أي الأفراد الذين يعيشون في مجال جغرافي، المجال الزمني أي المدة التي يستغرقها البحث الميداني منذ بدايته إلى غاية نهايته.

## 1- المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية

الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية الوادي "بن عمر الجيلاني" من اهم واكبر المؤسسات العمومية الاستشفائية تم انجازها سنة 1984 م وسلمت سنة 1985 م وتقدر مساحتها 28000 م<sup>2</sup> تتمركز ببلدية الوادي حي الشط يحدها طريق ذو وجهتين وسكنات وظيفية، تشرف على تقديم الخدمات الاستشفائية، طبية واستعجالية وجراحية للسكان والتكفل بالعديد من المرضى التابعين لولاية الوادي والمناطق التابعة للولايات المجاورة.

تتكفل المؤسسة الاستشفائية بجميع النشاطات التي تخص مجال اختصاص عون،

ملخص بعض هذه المهام في النقاط التالية:

- ضمان توسيع الاسعافات وبرمجتها.
- تطبيق النشاطات الوقائية والتشخيص والعلاج واعادة التكيف الطبي.
- ضمان النشاطات المتعلقة بصحة الام والطفل والتخطيط العائلي.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية الصحة والسكان.
- المساهمة في ترقية والحماية في مجال الوقاية ومكافحة الاضرار والآفات الاجتماعية.
- اعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- ضمان وتنظيم وبرمجه توزيع العلاج والاستشفاء والتشخيص واعادة التأهيل الطبي.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة و مكافحة الآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية كميدان للتكوين الطبي والشبه طبي وكذا التكوين في التسيير الاستشفائي على اساس التفاهم مع مؤسسات التكوين.

**البطاقة التقنية للقطاع الصحي:**

العمال الاداريين والتقنيين: 51 عامل

العمال الشبه طبيين: 298 عامل

الاطباء: 87 طبيب (40 طبيب مختص و47 طبيب عام)

سلك البيولوجيين: 21 بيولوجي

سلك النفسانيين في الصحة العمومية: 4 نفسانيين

صيدليين: 4 صيدلي

سلك الاعوان الطبيين في التخدير والانعاش: 15 عون

العمال المهنيين والسائقين: 29 عامل

الاعوان المتعاقدين (توقيت كامل-جزئي): 67 عون

**2- المجال الزمني:** بدأت الدراسة الميدانية حول "أثر التنظيم الاداري على فعالية أداء

العاملين داخل المؤسسة" من تاريخ 2017/12/19 الى غاية 2018/03/27. وقد انقسمت

على أثرها الى عدة مراحل وهي:

**المرحلة الاولى:** وكانت عبارة عن دراسة استطلاعية حيث تم خلالها الاتصال بإدارة

المؤسسة من أجل أخذ بعض المعلومات الاساسية عن المؤسسة وقد كان ذلك يوم

2017/12/27

**المرحلة الثانية:** يوم 2018/01/09، تم في هذا اليوم اخذ بقية المعلومات عن المؤسسة

وحصر عدد العمال داخل المؤسسة.

**المرحلة الثالثة:** 2018/03/26، تم خلالها توزيع وجمع الاستمارة على الاداريين.**المرحلة الرابعة:** 2018/03/27، تم فيها جمع الاستمارات المتبقية.**3-المجال البشري:** حدد المجال البشري للدراسة الحالية للعمال الاداريين لمستشفى بن عمر

الجيلاني بالوادي والذي بلغ عددهم 51 عاملا.

## ثانياً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع البحث بأنه: كافة الأفراد أو مشاهدات أو أحداث موضوع البحث أو الدراسة.<sup>1</sup>

والدراسة الحالية حول موضوع أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة، قد تمت هذه الدراسة على الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، تم فيها الاعتماد على المسح الجزئي لمجتمع الدراسة، وذلك بسبب عدم تواجد كل العمال داخل المؤسسة بسبب وجود البعض في عطلة والبعض الآخر يعمل خارج المؤسسة.

وقد تم حصر عدد أفراد المجتمع الإحصائي للدراسة 40 إداري، ولكن نظراً لوجود 10 إداريين في عطلة، تمثل المجتمع الإحصائي للدراسة الحالية من 30 إداري. عينة الدراسة: تمثلت وحدة العينة في هذه الدراسة الحالية في الإداريين، وقد تم إختيار عينة قصدية، وهذا لأننا اخترنا بقصد عمال الإدارة.

وتعرف العينة المقصودة بأنها هي العينات التي يتم إنتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة. كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>2</sup> الدراسة الإحصائية: اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي في شكله البسيط للتكرارات والنسب المئوية بعد تصنيف وتبويب البيانات.

<sup>1</sup> محمد عبيدات، وآخرون، مرجع سابق، ص138.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص96.

## ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في دراستي هذه والتي كانت حول "أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة" على أداة الاستمارة.

## • الاستمارة:

تعتبر الاستمارة مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين كما أنها من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية والانسانية التي تتطلب الحصول على المعلومات والمعتقدات والآراء.<sup>1</sup>

حيث اشتملت استمارة البحث على أربعة أقسام تمثلت في:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية لعينة الدراسة، تناولت الجنس والعمر والمؤهل العلمي والأقدمية في المؤسسة.

**القسم الثاني:** دور الهيكل التنظيمي في الرفع من فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة.

**القسم الثالث:** مساهمة الوظائف الإدارية المختلفة على المساهمة في فعالية أداء العمال.

**القسم الرابع:** الطرق التي تنتهجها إدارة المستشفى للتحسين من مستوى أداء العمال.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص23.

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس: عرض البيانات

### والاستنتاجات العامة

تمهيد

أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها

ثانياً: الاستنتاجات العامة



**تمهيد**

بعد الانتهاء من تحديد الإجراءات الميدانية للدراسة، سنتناول في هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها عن أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة.

نهدف من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة، معتمدين في ذلك على عرض الجدول البسيط والقيام بالعمليات الاحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية، كما نهدف من خلاله الى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً الى النتائج العامة.

أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها.

### 1- البيانات الشخصية:

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة %	التكرارات	الجنس
66.67	20	ذكر
33.33	10	أنثى
100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة 66.67 % مثلت جنس الذكور بـ 20 مفردة، في حين نجد 10 من عدد أفراد العينة جنس إناث وهذا ما قدرت نسبته 33.33%.

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة ذكور، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل الإداري في مثل هذه المؤسسات تتطلب مجهوداً أكثر من الذكور.

جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب العمر.

النسبة %	التكرارات	الفئة العمرية
16.66	5	أقل من 30 سنة
66.67	20	من 30 سنة الى 50 سنة
16.66	5	أكثر من 50 سنة
100	30	المجموع

من بيانات الجدول يتضح لنا أن الفئة العمرية لأفراد العينة من 30 سنة الى 50 سنة بلغت أعلى نسبة وهي 66.67% بـ 20 فرداً، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة بـ 5 أفراد بنسبة بلغت 16.66% لكل فئة أيضاً.

ومن المعطيات السابقة نستطيع القول أن الفئة العمرية الغالبة هي من 30 سنة الى 50 سنة وهذا يدل على أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب، فهم في قمة العطاء كذلك لديهم الخبرة المهنية أكثر.

## جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
50	15	دبلوم في التخصص
20	6	بكالوريا
30	9	ماستر/ ماجستير
100	30	المجموع

يظهر لنا الجدول أعلاه أن عدد المبحوثين الحاصلين على دبلوم في التخصص بلغ عددهم 15 فردا بنسبة 50%، تليها فئة حاملي شهادة ماستر أو ماجستير 9 أفراد بنسبة بلغت 30%، وجاءت أدنى نسبة لحاملي شهادة البكالوريا حيث كان عددهم 6 أفراد بنسبة قدرت بـ 20%.

من خلال هذا الجدول نستنتج أن نسبة حاملي دبلوم في التخصص أعلى نسبة من بين المبحوثين كون المؤسسة تتطلب فئة ذوي اختصاص في العمل. كما نجد فئة حاملي شهادة الماستر أو الماجستير تنازلوا بعض الشيء على مستواهم والذي هو أعلى من هذه الوظيفة من أجل الحصول على عمل.

## جدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	سنوات الخدمة
33.33	10	أقل من 5 سنوات
33.33	10	من 5 سنوات الى 15 سنة
33.33	10	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل النسب متساوية لمختلف فئات المبحوثين فيما يتعلق بالأقدمية في المؤسسة والتي قدرت بـ 33.33%.

وبعد القراءة الأولية لمعطيات هذا الجدول، يمكن القول أن وجود نسب العمال متساوية لجميع الفئات قد يخدم المؤسسة بشكل جيد وهذا سواء من خلال توظيف العمال

الجدد بسبب الاصلاحات وهذا ما يخدم المؤسسة كونهم لديهم أفكار ونشاطات جديدة لتسيير العمل، أو العمال الأكثر سنوات خدمة تكون لديهم خبرة اكثر في مجال عملهم.

**جدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب وجود هيكل تنظيمي في المؤسسة يحدد الوظائف بدقة.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
76.67	23	نعم
23.33	7	لا
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (06) أن 23 فردا من مجتمع العينة أقرروا أنه يوجد هيكل تنظيمي في المؤسسة يحدد لهم ووظائفهم بدقة وهذا بنسبة بلغت 76.67%، في حين نجد بقية أفراد العينة 7 أفراد بنسبة 23.33%، صرحوا العكس وأنه لا يوجد هناك هيكل تنظيمي يحدد لهم وظائفهم بدقة.

ومن معطيات الجدول السابق يتبين لنا أن للمؤسسة هيكل تنظيمي واضح تهتم بنشره بين العمال ليبين ويوضح لهم وظائفهم بدقة، وهذا من أجل السير الحسن لها وتسهيل المهام لعمالها.

**جدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب اعتماد الهيكل التنظيمي على المرونة**

النسبة %	التكرارات	البدائل
70	21	نعم
30	9	لا
100	30	المجموع

يظهر لنا الجدول رقم (07) أن 21 فردا بنسبة قدرت بـ 70% من مجتمع البحث أقرروا أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يعتمد على المرونة، ونجد 9 أفراد أقرروا بأن الهيكل التنظيمي الموجود لا يعتمد على المرونة وهذا بنسبة بلغت 30%.

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي الموجود داخل المؤسسة يعتمد على المرونة وهذا لمراعاة قدرات العامل كذلك تسهيل مهامه لإنجازها بأكمل وجه، والقدرة على التغيير مع تغير الوضع والواقع.

**جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب انفراد الادارة العليا بإتخاذ القرارات.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
30	9	نعم
16.67	5	لا
53.33	16	أحيانا
100	30	المجموع

يبين لنا هذا الجدول أن 16 فردا بنسبة 53.33 % أجابوا بأن الإدارة العليا أحيانا تنفرد بإتخاذ القرارات دون الرجوع الى العمال، في حين نجد 9 من مفردات العينة أجابوا ب نعم بنسبة 30%، وفي الاخير نجد الذين اجابوا ب لا قدرت نسبتهم 16.67% لـ 5 أفراد.

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة العليا تنفرد بإتخاذ القرارات لوحدها دون الرجوع الى العمال وهذا ما نسميه بالبيروقراطية. كما أن معظم السلطات تتركز في يد المدير وهذا ما يجعله ينفرد بإتخاذ القرارات.

**جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب اهتمام الادارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
20	6	دائما
40	12	غالبا
30	9	أحيانا
10	3	أبدا
100	30	المجموع

يظهر لنا جدول رقم (09): المتعلق بإهتمام الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات أن 12 فردا بنسبة 40% صرحوا بـ غالبا، كما نجد الذين اجابوا بـ احيانا 9 أفراد وهذا بنسبة 30%، ثم 6 أفراد بنسبة 20% اجابوا بـ دائما، وفي الأخير صرح 3 أفراد من مجتمع البحث بنسبة 10% اجابوا بـ أبدا.

من خلال المعطيات السابقة لهذا الجدول يمكن القول أن إدارة المؤسسة غالبا ما تهتم بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات، وهذا ما ينعكس عليها بالإيجاب حيث أن إيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات يجعل عمل المؤسسة يسير بشكل جيد وواضح، وتكون كل مستويات العمال ومختلف فئاتهم على يقين بما يحدث داخل المؤسسة من معلومات عن القرارات.

**جدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للمعلومات التي تصدرها الإدارة.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
30	9	سريعة
36.67	11	بطيئة
33.33	10	تأخذ الوقت الكافي
100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال بطيئة وهذا ما أقر به 11 فردا بنسبة 36.67%، في حين نجد 10 أفراد بنسبة 33.33% قالوا بأن تلك المعلومات تأخذ الوقت الكافي، في الحين الآخر نجد 9 أفراد من مجتمع الدراسة صرحوا بأنها سريعة وهذا بنسبة 30%.

بعد القراءة الأولية لمعطيات هذا الجدول يتبين لنا أن جميع النسب تقريبا متساوية، فالبعض من العمال تصله تلك المعلومات ببطء والبعض الآخر تأخذ الوقت الكافي لكي تصلهم، في حين نجد البقية تصلهم بسرعة. وربما يعود هذا التقارب الى موضع كل عامل من حيث الهيكل التنظيمي وقربه أو بعده من الإدارة العليا، كما يتبين لنا أن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات في أسرع وقت لعمالها.

جدول رقم (11): توزيع المبحوثين حسب تلقي الأوامر من رئيس واحد.

النسبة %	التكرارات	البدائل
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (11) أن 18 فردا من مفردات العينة اجابوا ب نعم أي أنهم يتلقون الأوامر في عملهم رئيس واحد وذلك بنسبة 60%، تليها نسبة 40% للذين أجابوا ب لا.

يتضح لنا من المعطيات السابقة أن معظم العمال يتلقون الأوامر من رئيس واحد، وهذا من أجل القيام بالأعمال بشكل جيد وتفادي الازدواجية في السلطة لكي لا تكون الاوامر متنافية بين رؤساء الاعمال.

جدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب وجود نوع من التكرارات في العمل المنجز بين الأقسام.

النسبة %	التكرارات	البدائل
20	6	نعم
36.67	11	لا
43.33	13	أحيانا
100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه أن 13 فردا اجابوا أحيانا بأنه يوجد نوع من التكرار في العمل المنجز بين الاقسام وذلك بنسبة 43.33%، تليها نسبة 36.67% لـ 11 فردا من الذين صرحوا ب لا، وكانت آخر نسبة المتمثلة في 20% للأفراد الذين اجابوا بنعم. وبعد القراءة الأولية لمعطيات الجدول المبين أعلاه يتبين لنا انه احيانا ما يكون هناك نوع من التكرار في العمل المنجز بين الاقسام. وربما يعود سبب هذا التكرار الى بعض

الخلل الموجود في الهيكل التنظيمي وعدم توزيع المهام بشكل منظم بين الاقسام، كذلك عدم وجود تنسيق بينهم.

**جدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب قيام المدير بتنفيذ أعمال أخرى.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
33.33	10	نعم
30	9	لا
36.67	11	أحيانا
100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (13) أن 11 مفردة من عينة الدراسة بنسبة قدرت بـ 36.67% اجابوا أن المدير أحيانا ما يقوم بتنفيذ اعمال اخرى التي يمكن أن ينجزها العمال الآخرون، بينما 10 أفراد بنسبة 33.33% اجابوا بنعم، مقارنة بنسبة 30% التي اجاب بها 9 أفراد بـ لا.

ومن المعطيات السابقة لهذا الجدول نستطيع القول أن المدير أحيانا ما يقوم بتنفيذ أعمال اخرى، وربما يعود هذا الى عدم التوزيع الجيد للأعمال بين الاقسام، كذلك وجود نوع من التكرار في العمل المنجز بينهم.

**جدول رقم (14): توزيع المبحوثين حسب تناسب المنصب الذي يشغلونه مع متطلباتهم وقدراتهم.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
76.67	23	نعم
23.33	7	لا
100	30	المجموع

يظهر لنا الجدول رقم (14) أن 23 فردا بنسبة بلغت 76.67% صرحوا بأن المنصب الذي يشغلونه مناسب لمتطلباتهم وقدراتهم، مقارنة بالنسبة الأخرى والتي قدرت بـ 23.33% لـ 7 أفراد والذين اجابوا بـ لا.



ما نلاحظه من خلال معطيات هذا الجدول هو أن هذه النسبة المرتفعة من العمال الذين يتناسب منصبهم مع قدراتهم هو ما يدل على وجود تصميم جيد لمناصب العمل في المؤسسة، وهذا من أجل التسهيل عليهم في إنجاز مهامهم وتقادي مواجهة الصعوبات اثناء تأديتهم لعملهم.

جدول رقم (15): توزيع المبحوثين حسب السمات الضرورية في الأفراد القائمين على عملية التخطيط.

النسبة %	التكرارات	البدائل
10	3	الكفاءة
23.33	7	المؤهل العلمي
30	9	الأقدمية والخبرة المهنية
36.67	11	الكل معا
100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 11 فردا أقرروا بأن الكفاءة والمؤهل العلمي كذلك الاقدمية والخبرة المهنية جميعهم سمات ضرورية في الأفراد القائمين على عملية التخطيط وهذا بنسبة قدرت بـ 36.67%، في حين نجد 9 أفراد يرون أن السمة الأنسب هي الاقدمية والخبرة المهنية بنسبة 30%، تليها نسبة 23.33% للذين اجابوا بأن المؤهل العلمي هو السمة الأنسب، وفي الأخير نجد 3 أفراد فقط يرون أن تلك السمة تكمن في الكفاءة وهذا بنسبة بلغت 10%.

ومن خلال قراءة هذه المعطيات نستنتج انه يجب على الأفراد القائمين على عملية التخطيط أن تكون لديهم جميع هذه السمات (الكفاءة والمؤهل العلمي الاقدمية والخبرة المهنية) وهذا من أجل القيام بالتخطيط الجيد لسير عمل المؤسسة.

جدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب وضع المؤسسة لبرامج بعيدة لتحقيقها.

النسبة %	التكرارات	البدائل
53.33	16	نعم
46.67	14	لا
100	30	المجموع

يظهر لنا الجدول السابق أن المؤسسة تضع برامج بعيدة لتحقيقها، وهذا ما أجاب به 16 فردا ب نعم من عينة الدراسة بنسبة بلغت 53.33%، في حين نجد بقية أفراد العينة 14 فردا نسبة 46.67% أجابوا ب لا.

بعد القراءة الأولية للجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بالتخطيط الجيد لسيرها، وهذا من خلال وضع برامج بعيدة المدى لكي تحققها.

جدول رقم (17): توزيع المبحوثين حسب تناسب البرامج المسطر لها من طرف المؤسسة مع خدماتها.

النسبة %	التكرارات	البدائل
50	15	نعم
10	3	لا
40	12	أحيانا
100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (17) أن 15 فردا بنسبة 50% أجابوا ب نعم أي أن البرامج المسطر لها من طرف المؤسسة متناسبة مع خدماتها، ثم تليها نسبة 40% لـ 12 فردا الذين أجابوا ب أحيانا، أما للذين أجابوا ب لا قدرت نسبتهم ب 10%.

وبناء على هذه المعطيات يتضح لنا أن جل مجتمع الدراسة أقرروا بأن البرامج المسطر لها من طرف المؤسسة متناسبة مع خدماتها، وهذا راجع الى طبيعة نشاطها كونها مؤسسة إستشفائية لابد لها من وضع برامج خاصة بطبيعة عملها وتتناسب مع خدماتها، ولا يمكن وضع أي برامج أخرى تتنافى مع طبيعة نشاطها.

جدول رقم (18): توزيع إجابات المبحوثين حسب توافق عمل الإدارة مع طبيعة نشاطاتها ككل.

النسبة %	التكرارات	البدائل
66.67	20	نعم
33.33	10	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 66.67% يرون بأن طريقة عمل الإدارة تتوافق مع طبيعة نشاطاتها، كما نجد 10 أفراد يرون العكس وأجابوا ب لا وهذا كان بنسبة قدرت ب 33.33%.

بعد القراءة الأولية للمعطيات السابقة يتضح لنا أن الإدارة تتوافق طريقة عملها مع طبيعة نشاطاتها. وهذا أمر طبيعي لأنه يستوجب على كل إدارة أن توفق بين طريقة عملها وطبيعة النشاط الخاص بها، وذلك من أجل السير الحسن والتحكم فيه وتجنب الاختلالات التي يمكن أن تقع فيها إدارة المؤسسة.

جدول رقم (19): توزيع المبحوثين حسب تشجيعهم على العمل من قبل المدير.

النسبة %	التكرارات	البدائل
30	9	دائماً
23.33	7	غالباً
40	12	أحياناً
6.67	2	أبداً
100	30	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن 40% من أفراد العينة يرون بأنه أحياناً فقط ما يشجعهم مديرهم على العمل. وجاءت النسب متقاربة للذين يرون أنه دائماً أو غالباً ما يحدث لهم ذلك بنسبة 30%، 23% على التوالي، في حين تم تسجيل أدنى النسب للذين صرحوا بأن مديرهم لا يشجعهم أبداً على العمل والتي قدرت ب 6.67%.

وبناء على هذه المعطيات يتبين لنا أن جل العمال يشجعهم مديريهم على العمل، وهذا ما نسميه بالحافز المعنوي. فتقرب المدير من عماله يجعلهم مستقرين أكثر مما يشجعهم على التقدم في العمل.

جدول رقم (20): توزيع المبحوثين حسب مشاركتهم للمسؤول في توجيه العمال.

النسبة %	التكرارات	البدائل
30	9	نعم
40	12	لا
30	9	أحيانا
100	30	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (20) أن 12 فردا لا يشاركون المسؤول في توجيه العمال بنسبة 40%، في حين جاءت بقية النسب متساوية بـ 30% للذين أجابوا بـ نعم أو أحيانا. من المعطيات السابقة يتضح لنا أن العمال لا يشاركون المسؤول كثيرا في توجيه بقية العمال الآخرين، وهذا يعود إلى طبيعة عمل المسؤول فهو أدرى بطبيعة عمله أكثر من بقية العمال، ولهذا توجيه العمال يترك للمسؤول في أغلب الأحيان.

جدول رقم (21): توزيع المبحوثين حسب تجسيد أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	البدائل
30	9	مساعدة العمال على تحقيق التفوق
56.67	17	التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها
13.33	4	المحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة
100	30	المجموع

يظهر لنا الجدول أعلاه أن 17 فردا من عينة الدراسة اجابوا بأن أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة تكمن في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها وهذا بنسبة 56.67%، في حين 30% منهم يرون بأن تلك الأهمية تكمن في مساعدة العمال على

تحقيق التفوق، هذا وقد جاءت أضعف النسب بقيمة 13.33% للذين اجابوا بالمحافظة على حقوق الأطراف داخل المؤسسة.

وبعد القراءة الأولية لمعطيات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أهمية الرقابة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة تكمن بشكل كبير في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها. وهذا من أجل مراقبة سير العمل والتأكد من تنفيذ تلك الأعمال والمهام. فالرقابة هي إحدى العمليات الإدارية المهمة والأساسية في المؤسسة إذ أنها تساعدها على تحقيق التطور والاستقرار في جميع المجالات لكن بشرط أن تطبق الرقابة بنوع من الموضوعية ومن طرف أشخاص مؤهلين ومختصين.

**جدول رقم (22): توزيع المبحوثين حسب اهتمام الرقابة الادارية في المؤسسة.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
16.67	5	حجم وتركيبية العمال
33.33	10	توزيع العمال على مختلف المهن والاختصاصات
16.67	5	كفاءة العمال وأدائهم
33.33	10	الكل معا
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول السابق أن الرقابة الإدارية تهتم بتوزيع العمال على مختلف المهن والاختصاصات وهذا ما جاءت نسبه بـ 33.33% من عينة الدراسة، في حين نجد 10 أفراد بنسبة 33.33% صرحوا بأن حجم وتركيبية العمال وتوزيع العمال على مختلف المهن والاختصاصات وكفاءة العمال وأدائهم كلهم معا تهتم الرقابة الإدارية بهم، ثم تليها نسبة 16.67% للذين اجابوا بحجم وتركيبية العمال، وبنفس النسبة الأخيرة للذين اجابوا بكفاءة العمال وأدائهم.

وبناء على المعطيات الموضحة أعلاه نستنتج أن الرقابة الإدارية في المؤسسة تهتم بالعمال بصفة عامة وبكل شؤونهم، ولكن يصب اهتمامها الأكثر على توزيع العمال على مختلف المهن والاختصاصات، فهي تساهم في جمع المعلومات الضرورية التي تساعد

على توصيف الوظائف والمهن من جميع النواحي وهذا لتفادي الأخطاء والانحرافات ولرسم سياسة واضحة للتوظيف والتشغيل.

**جدول رقم (23): توزيع المبحوثين حسب مساهمة الوظائف الادارية في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
53.33	16	نعم
13.33	4	لا
33.33	10	أحيانا
100	30	المجموع

يظهر لنا الجدول رقم (23) أن 16 فردا بنسبة قدرت بـ 53.33% اجابوا بأن الوظائف الإدارية تساهم في الرفع من أداء العمال داخل المؤسسة، ونجد 10 أفراد بنسبة 33.33% اجابوا بـ أحيانا، وما نسبته بـ 13.33% اجابوا بـ لا.

ومن خلال المعطيات السابقة نستطيع القول أن الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كلها تساهم في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة. هنا نستطيع القول أن هذه الوظائف تسير بشكل منظم ومحكم من طرف الإدارة، وأن كل وظيفة مكملة للأخرى هذا ما يجعلها تساهم في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة.

**جدول رقم (24): توزيع المبحوثين حسب مدى سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ قراراتها.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
66.67	20	نعم
33.33	10	لا
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (24) مدى سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند إتخاذ قراراتها، فأجاب 20 فردا بنسبة 66.67% بنعم، وقدرت النسبة الباقية بـ 33.33% للذين أجابوا بـ لا.

ومن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن الإدارة تسعى للمحافظة على مصالح عمالها عند إتخاذ قراراتها وذلك مراعاة لحقوق العمال والمحافظة عليها وعدم إتخاذ أي قرار يمس بحقوقهم.

جدول رقم (25): يبين توزيع المبحوثين في حالة الاجابة بـ نعم بسعي الادارة للمحافظة على مصالح العمال عند إتخاذ قراراتها.

النسبة %	التكرارات	البدائل
65	13	مراعاة مناصب الشغل
15	3	المحافظة على الراتب
20	4	تقديم الحوافز المادية والمعنوية
100	20	المجموع

يبين الجدول السابق توزيع المبحوثين الذين أقرروا بسعي الادارة للمحافظة على مصالح عمالها عند اتخاذ قراراتها، إذ صرح 13 فردا منهم بأن ذلك يكون عن طريق مراعاة الادارة لمناصب الشغل وهو ما يمثل نسبة 65% من النسبة الاجمالية. هذا وقد جاءت النسب متقاربة للذين يرون أن ذلك يكون عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية أو عن طريق المحافظة على الراتب بنسبة 20% و 15% على التوالي. ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن الإدارة تسعى جاهدة في المحافظة على مصالح عمالها عند إتخاذ قراراتها، وهذا بمراعاة عدة مصالح خاصة بهم لا سيما مراعاة مناصب الشغل، فهي تسعى لوضع كل عامل في المكان الذي يتناسب مع متطلباته وقدراته.

جدول رقم (26): توزيع المبحوثين حسب استشارة الإدارة بقية العمال قبل اصدار أي قرار.

النسبة %	التكرارات	البدائل
6.67	2	دائما
16.67	5	غالبا
46.66	14	أحيانا
30	9	أبدا
100	30	المجموع

يظهر لنا الجدول المبين أعلاه أن الإدارة أحيانا ما تستشير بقية العمال قبل إصدار أي قرار يخص العمل وهذا ما قدرت نسبته بـ 46.66%، في حين أجاب 9 أفراد بنسبة 30% بـ أبدا، و 16.67% للذين اجابوا بـ غالبا، أما الذين اجابوا بـ دائما قدرت نسبتهم بـ 6.67%.

بناء على المعطيات الموضحة أعلاه يتبين لنا أن الإدارة لا تعلم بقية العمال ولا تستشيرهم قبل إصدار أي قرار يخص العمل. وربما هذه النسبة المرتفعة لعدم إستشارتها للعمال تعود إلى طبيعة تلك القرارات المتخذة، فقد يمكن أن تكون لا تخص العمال بصفة خاصة ولهذا لا تستشيرهم قبل إصدارها.

جدول رقم (27): توزيع المبحوثين حسب مراعاة الإدارة لقدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم.

النسبة %	التكرارات	البدائل
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) الخاص بمراعاة الإدارة لقدرات العاملين عند توزيع الأعمال عليهم، نجد أن 60% اجابوا بنعم، و 40% اجابوا بـ لا.



ومنه نستنتج أن الإدارة تراعي قدرات عمالها عند توزيع المهام عليهم وهذا بناء على خبرة وقدرة كل عامل من أجل تخفيف الضغط عليهم وإنجاز المهام بسهولة.

**جدول رقم (28): توزيع المبحوثين حسب تقبل الإدارة أي تغيير مقترح من طرف العمال.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
73.33	22	نعم
26.67	8	لا
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه أن الإدارة تقبل أي تغيير مقترح من طرف العمال على أسلوب العمل وهذا ما أقر به غالبية أفراد العينة وذلك بنسبة 73.33%، في حين كانت النسبة المتبقية والمتمثلة في 26.67% للذين صرحوا بـ لا.

من المعطيات السابقة نستنتج أن الإدارة تتقبل أي تغيير مقترح من طرف العمال على أسلوب العمل، وهذا راجع إلى تفهم الإدارة لمتطلبات العمال، تعامل الإدارة مع التغيير وتغيير الظروف من أجل تسهيل أسلوب العمل عليهم.

**جدول رقم (29): توزيع المبحوثين حسب استشارة العامل عند نقله من مكان لآخر.**

النسبة %	التكرارات	البدائل
10	3	دائماً
53.33	16	أحياناً
36.67	11	أبداً
100	30	المجموع

يظهر لنا الجدول رقم (29) المتعلق باستشارة العامل عند نقله من مكان لآخر، أن 16 فرداً أجابوا بـ أحياناً وذلك ما يمثل نسبة 53.33%، و 11 فرداً بنسبة 36.67% اجابوا بـ أبداً، وما نسبته بـ 10% اجابوا بـ دائماً.

وبناء على هذه المعطيات يتبين لنا أن الإدارة أحيانا فقط ما تعلم العامل عند نقله من مكان لآخر، بينما في باقي الأحيان لا تعلمه أبدا، ويعود ذلك الى علم الإدارة بما يحدث داخلها من حيث التسيير وتغيير العمال من مكان الى آخر حسب الحاجة وتجنب الاختلالات التي تعرقل سير عملها.

جدول رقم (30): توزيع المبحوثين حسب مشاركتهم من قبل في اجتماع موسع يظم مختلف فئات الموظفين.

النسبة %	التكرارات	البدائل
73.33	22	نعم
26.67	8	لا
100	30	المجموع

يمثل لنا الجدول أعلاه مشاركة العمال من قبل في إجتماع موسع يظم الإدارة ومختلف فئات الموظفين، فنجد 22 فردا بنسبة 73.33% اجابوا بنعم، و 8 أفراد بنسبة 26.67% اجابوا ب لا.

بعد القراءة الأولية لمعطيات هذا الجدول يتضح لنا أن جل العمال سبق لهم وأن شاركوا في الإجتماع الموسع الذي يظم عمال الإدارة ومختلف فئات الموظفين. مما يتوجب عليهم الحضور لتلك الاجتماعات لأنها تخصهم أيضا أو فهذه الفئة أتيحت لهم فرصة المشاركة في النقاش أو الإدلاء برأيهم في موضوع معين، أما البقية الذين قالوا عكس ذلك فإما لم يسمح لهم بالمشاركة في هذا النقاش، أو أن ذلك يعود إلى عدم إتاحة الفرص الكافية لكل الأفراد لطرح انشغالاتهم واقتراحاتهم وأفكارهم، أو حتى عدم رغبة البعض في التحدث أو المشاركة أصلا.

جدول رقم (31): توزيع المبحوثين حسب اعتقادهم لأبرز عامل يعود إليه الوضع السيء لإدارة المستشفى.

النسبة %	التكرارات	البدائل
46.67	14	نقص الموارد
36.67	11	عدم اهتمام المسؤولين
16.66	5	ضعف أداء الموظف
100	30	المجموع

يظهر لنا الجدول رقم (31) أن نقص الموارد هو أبرز عامل يعود إليه الوضع السيء لإدارة المستشفى وهذا حسب إعتقاد 46.67% من مجتمع الدراسة، في حين أجاب 11 فردا بنسبة 36.67% بعدم اهتمام المسؤولين، مقارنة بآخر نسبة 16.66% لـ 5 أفراد الذين اجابوا بضعف أداء الموظف.

من خلال المعطيات السابقة نستنتج أن أبرز عامل يعود إليه الوضع السيء لإدارة المستشفى هو نقص الموارد، وهذا ما يجعل أداء المؤسسة ضعيف لأن نقص الموارد يؤثر بشكل كبير على أدائها ووضعها. كذلك عدم اهتمام المسؤولين هو أيضا له دور في ضعف وضع المستشفى.

## ثانياً: الاستنتاجات العامة

كشف التحليل الميداني للمعطيات التي جمعت حول "أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة" عدد من النتائج التي تشخص هذه الظاهرة البحثية في العديد من المؤشرات.

فتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أولها تلك التي تتعلق بالتساؤل الفرعي الأول والذي مفاده أن للهيكل التنظيمي دور في الرفع من فعالية الأداء أم لا، حيث أقرت نسبة 76.67% بأنه يوجد هيكل تنظيمي في المؤسسة يحدد لهم وظائفهم بدقة وهي النسبة الموضحة في الجدول رقم (06)، كما وضحت نسبة 70% التي صرح بها المستجوبين بأن الهيكل التنظيمي الموجود يعتمد على المرونة وهذا ما يسهل عليهم القيام بمهامهم ومراعاة لقدراتهم، وما نسبته 40% أجابوا أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات وهذا ما كان موضحاً في الجدول رقم (09)، كما نجد أيضاً أن جل العاملين يشغلون مناصب تتناسب مع متطلباتهم وقدراتهم وهذا ما صرح به 76.67% من أفراد عينة الدراسة.

ونستنتج من الإحصاءات الموضحة أعلاه أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة محل الدراسة يسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين، وهذا من خلال التنظيم الجيد له مما يجعله يحقق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمؤسسة، والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف في كل وظيفة مما يعود ذلك بالإيجاب على أداء العاملين.

وتتحكم في الأفراد العاملين عوامل متعددة تؤثر على أدائهم كغياب الأهداف المحددة للمؤسسة وعدم المشاركة في الإدارة، كذلك إختلاف مستويات الأداء والتسيب الإداري وغيرها من العوامل، إذ يجب مراعاتها والأخذ بها عند تصميم الهيكل التنظيمي مما يرفع من فعالية أداء عاملها.

أما بخصوص التساؤل الفرعي الثاني والمتعلق بمساهمة الوظائف الإدارية المختلفة في الرفع من فعالية أداء العاملين من عدمها، فقد صرح ما يزيد عن 53% من المبحوثين بأن هذه الوظائف تساهم في الرفع من هذا الأداء، ويمكن تحليل هذه النتائج بشيء من التفصيل كما يلي:

يرى أكثر من 36% بأن جميع السمات (الكفاءة والمؤهل العلمي كذلك الأقدمية والخبرة المهنية) ضرورية للأفراد القائمين على عملية التخطيط، وهو ما يجعل التخطيط في العمل يسير بشكل جيد مما يسهم في زيادة الفعالية في الأداء. بالإضافة إلى ذلك ترى نسبة 53.33% من المبحوثين أن المؤسسة تضع برامج بعيدة وتسعى لتحقيقها في حين صرح النصف بأن البرامج المسطر لها من طرف المؤسسة متناسبة مع خدماتها.

إن النسب السابقة الذكر إن دلت على شيء فإنما تدل على المساهمة الكبيرة لوظيفة التخطيط داخل المؤسسة محل الدراسة، هذا الأخير الذي يمثل جوهر عمل المدير والقاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وعليه كان لزاما على إدارة المؤسسة أن تهتم به من خلال وضع أهداف تنظيمية واضحة وبطريقة مترابطة في إطار شمولية وجزئية أهداف المؤسسة ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها.

أما فيما يخص وظيفتي التنظيم والتوجيه فقد أجاب ما يزيد عن 66% من المبحوثين بأن عمل الإدارة يتوافق مع طبيعة نشاطاتها ككل، وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى تحقق وظيفة التنظيم في المؤسسة محل الدراسة والذي عادة ما يتأتى من العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص بحيث يستطيعون العمل مع بعض بفعالية، ويحسون بالارتياح الشخصي لمختلف العمليات التي يقومون بها في محيط معين قصد بلوغ هدف محدد.

من جهة أخرى صرح ما لا يقل عن 30% من المبحوثين بمشاركة مسؤولهم في توجيه باقي العمال وهي نسبة ضعيفة بعض الشيء لكنها تعبر عن مدى إهتمام المسؤول بهذه الفئة، هذا الإهتمام عادة ما يكون من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال.

لم تكن لنقل وظيفة الرقابة شأننا عن سابقها حيث تجاوزت نسبة المصرحين بأهميتها في إدارة المستشفى 56% وأختصرت هذه الأهمية في التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها، وهذا من شأنه أن يكشف عن نقاط الضعف وكذا الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها الإدارة بغية معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

وبناء على المعطيات السابقة نستنتج أن مختلف الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) كلها تساهم في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا من خلال سير تلك الوظائف بشكل جيد ومحكم وأن كلها مرتبطة فيما بينها ارتباطا وثيقا بحيث

يعتمد كل منها على الآخر ويمهد له، فكل وظيفة منها لها دورا خاصا بها في الرفع من فعالية أداء العاملين.

من خلال معطيات الجداول المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث والذي يتناول الطرق المنتهجة من طرف المستشفى لتحسين مستوى أداء العاملين يتبين لنا أن إدارة المستشفى تسعى لتحقيق ذلك من خلال جملة من الوسائل كالمحافظة على مصالح عمالها عند إتخاذها لقراراتها وهذا بنسبة 66.67% التي أقر بها المستجوبين، كذلك إستشارة بقية العمال أحيانا قبل إصدار أي قرار يخص العمل بنسبة 46.66% التي صرح بها عدد من أفراد عينة الدراسة، وبخصوص مراعاتها لقدرات العاملين عند توزيع الأعمال عليهم نجد أن جل المبحوثين أفروا بذلك بنسبة قدرت بـ 60%، فهي أيضا تتقبل أي تغيير مقترح من طرف العمال على أسلوب العمل وهذا ما صرح به 73.33% من النسبة الإجمالية للمبحوثين، كما وضحت نسبة 53.33% التي صرح بها المستجوبين بأن الإدارة أحيانا ما تستشير عمالها عند نقلهم من مكان لآخر، وما نسبته 73.33% أجابوا بأنه سبق لهم وأن شاركوا في إجتماع موسع يظم الإدارة ومختلف فئات الموظفين، فهذه الفئة أتاحت لهم فرصة المشاركة في النقاش أو الإدلاء برأيهم في موضوع معين.

تبين المعطيات السابقة الذكر بأن إدارة المستشفى ناجحة من حيث تنظيمها الإداري وكذا تسييرها، وهو ما يؤثر على أداء عاملها بالإيجاب، إضافة الى مكانتها الهامة التي تحتلها على مستوى قمة التنظيم ودورها الإستراتيجي الذي تقوم به، فإدارة المؤسسة تسعى جاهدة في الحفاظ على مصالح عمالها المختلفة والمتنوعة فهي تراعي قدراتهم وتهتم بمصالحهم وتحافظ عليها عند إتخاذها للقرارات وغيرها من المصالح المختلفة، كما لا تخلو أي إدارة من بعض المشكلات التي قد تواجهها، كما نجد إحدى الطرق التي لا تنتهجها إدارة المستشفى محل الدراسة وهو نقص الموارد والذي يعد أبرز عامل يعود إليه الوضع السيء بما له أثر كبير على الأداء.

# خاتمة

## خاتمة

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عملنا كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتا ثميناً، ولا يمكن أن نزعج أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي، إلا أننا حاولنا الإلمام بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة لأن الأمر صعب في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية، وأن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث وإنما على تراكم البحوث العلمية في هذا المجال، وأن كل ثغرة من ثغرات بحثنا يكملها الباحثون والدارسون لهذا البحث، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك.

وبهذا تكون دراستنا حول أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة حققت أهدافها ووصلت إلى نتائج علمية يمكن الرجوع إليها والانطلاق منها في بحوث سوسيولوجية أكثر تخصيصاً ودقة لمعالجة مختلف المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، ولقد ساهم التنظيم الإداري في الجزائر في إعطاء وجهة وظيفية ديناميكية تجلت في التحولات الهيكلية والقانونية التي حددت نمطا وظيفيا معيناً وعلاقة إدارية متباينة، والتنظيم الإداري الخاص بالمؤسسة محل الدراسة له أثر إيجابي على فعالية أداء العاملين داخلها، كما يمكن اعتبار هذه الدراسة المتواضعة منطلقاً لدراسات ميدانية أخرى.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

كتب:

- 1- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
- 2- ادريس ثابت، وآخرون، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 3- السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994.
- 4- المنيف ابراهيم بن عبد الله، تطور الفكر المعاصر، آفاق الابداع للنشر والاعلام، الرياض، 1999.
- 5- الهيتي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 6- أنروي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، راجع الترجمة محمد علي عبد الوهاب، المعهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- 7- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8- حسان الجبالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، د.م.ج، الجزائر.
- 9- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.

- 10- حسن راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- 11- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 12- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 13- دافيد سيلفرمان، الإطار السوسيوولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة وتقديم: عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، 1980.
- 14- درة عبد البري إبراهيم، وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 15- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 16- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 17- زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان المحدودة، الخرطوم، 2009.
- 18- سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال (مهارات نظرية وتطبيقية)، ط1، دار قنديل، عمان، 2008.
- 19- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الاسكندرية، 2002.
- 20- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع، الاسكندرية، 2002.

- 21- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الاردن، 2000.
- 22- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة، 2006.
- 23- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 24- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 25- عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، دون سنة نشر.
- 26- عامر عوض، السلوك التنظيمي "الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- 27- عبد السلام ابو قحف، اساسيات الإدارة، الدار الجامعية، 1995.
- 28- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الثاني، ط3، دار المعرفة الجامعية للطباعة، الاسكندرية، 2001.
- 29- عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- 30- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم - المفاهيم - الوظائف - العمليات، 2001.
- 31- عبد الله عزت بركات، علي عباس، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم للنشر، عمان، 2000.

- 32- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 33- عشاوي سعد الدين محمد، أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1995.
- 34- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 35- عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر.
- 36- عمر أحمد عثمان المقلي، مبادئ الإدارة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002.
- 37- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.
- 38- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1994-1995.
- 39- محمد الجوهري، علم الاجتماع الصناعي، دون طبعة، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1975.
- 40- محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2001.
- 41- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 42- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1999.

- 43- محمد عبيدات، وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد- المراحل التطبيقية)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 44- محمد قاسم القريوتي، مبادئ إدارية (النظريات والعمليات والوظائف)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ودار الصفاء للنشر، عمان، 2001.
- 45- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 46- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 47- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 48- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2007.
- 49- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.

### رسائل:

- 1- أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2011.
- 2- صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2009-2010.

**مجالات:**

- 1- خوين رضوي، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009.
- 2- عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة وفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (1)، نوفمبر 2001.

**معاجم وقواميس:**

- 1- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
- 2- دينكل ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ت: إحسان محمد الحسن، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986.
- 3- مدكور إبراهيم، وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.

# الملاحق



الملحق رقم: (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، فأنا بصدد القيام بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

## أثر التنظيم الإداري على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية على عمال إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي -

اعداد الطالبة: مليك وفاء

ملاحظة:

• أرجو من سيادتكم الفاضلة ملء هذه الاستمارة بكل دقة، وذلك بوضع علامة (x) امام الاجابة المناسبة.

• بيانات هذه الاستمارة سرية، ولا تستعمل إلا لأغراض هذا البحث العلمي.

• الرجاء التعاون مع الباحثة، مع قبول فائق الاحترام والتقدير.

2018/2017

أولاً: البيانات الشخصية

1: الجنس:

نكر  أنثى

2: العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3: المؤهل العلمي:

دبلوم في التخصص  بكالوريا  ماستر/ماجستير

4: الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات الى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

ثانياً: دور الهيكل التنظيمي في الرفع من فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة.

5: هل يوجد هيكل تنظيمي في المؤسسة يحدد لك وظائفك بدقة؟

نعم  لا

6: هل يعتمد الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة على المرونة؟

نعم  لا

7: هل تتفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات دون الرجوع الى الموظفين؟

نعم  لا  أحيانا

8: هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات؟

دائماً  غالباً  أحياناً  أبداً

9: كيف تقيّم المعلومات التي تصدرها الإدارة للعمال؟

سريعة  بطيئة  تأخذ الوقت الكافي

10: هل تتلقى الاوامر في عملك من رئيس واحد؟

نعم  لا

11: هل يوجد نوع من التكرار في العمل المنجز بين الاقسام؟

نعم  لا  أحياناً

12: هل المدير يقوم بتنفيذ مهام اخرى التي يمكن ان ينجزها العمال الاخرون؟

نعم  لا  أحياناً

13: المنصب الذي تشغله، هل هو مناسب لمتطلباتك وقدراتك؟

نعم  لا

ثالثاً: مساهمة الوظائف الإدارية المختلفة في الرفع من فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة.

14: ماهي السمات الضرورية في الافراد القائمين على عملية التخطيط؟

الكفاءة  المؤهل العلمي  الاقدمية والخبرة المهنية   
الكل معا

15: هل تضع المؤسسة برامج بعيدة لتحقيقها؟

نعم  لا

16: هل البرامج المسطر لها من طرف المؤسسة متناسبة مع خدماتها؟

نعم  لا  أحيانا

17: هل ترى بأن طريقة عمل الادارة يتوافق مع طبيعة نشاطاتها ككل؟

نعم  لا

18: هل يشجعك مديرك على العمل؟

دائما  غالبا  أحيانا  أبدا

19: هل تشارك المسؤول في توجيه العمال؟

نعم  لا  أحيانا

20: حسب رأيك، فيم تكمن أهمية الرقابة الادارية في مؤسساتكم؟

مساعدة العمال على تحقيق التفوق  التأكد من تنفيذ المهام المخطط لها

المحافظة على حقوق الاطراف داخل المؤسسة

21: بماذا تهتم الرقابة الادارية في المؤسسة؟

حجم وتركيبية العمال  توزيع العمال على مختلف المهن والاختصاصات

كفاءة العمال وأدائهم  الكل معا

22: في اعتقادك، هل تساهم الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

رابعاً: الطرق التي تنتهجها إدارة المستشفى محل الدراسة لتحسين مستوى أداء العاملين.

23: هل تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ قراراتها؟

نعم  لا

- في حالة الاجابة بنعم، كيف ذلك؟

مراعاة مناصب الشغل  المحافظة على الراتب

تقديم الحوافز المادية والمعنوية

24: تستشير الإدارة بقية العمال قبل اصدار أي قرار يخص العمل:

دائماً  غالباً  أحيانا  أبداً

25: هل الإدارة تراعي قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم؟

نعم  لا

26: هل تقبل الإدارة أي تغيير مقترح من طرف العمال على أسلوب العمل؟

نعم  لا

27: هل يستشار العامل عند نقله من مكان الى آخر؟

دائماً  أحيانا  أبداً

28: هل سبق لك وأن شاركت في اجتماع موسع يضم الادارة ومختلف فئات العاملين؟

لا

نعم

29: في اعتقادك ما هو ابرز عامل يعود إليه الوضع السيئ لإدارة المستشفى؟

ضعف أداء الموظف

عدم اهتمام المسؤولين

نقص الموارد

## الملحق رقم: (02)

## تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي

## 1- نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي:

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية الوادي (بن عمر الجيلاني) من اهم واكبر المؤسسات العمومية الاستشفائية بالولاية تم انجازها سنة 1984م وسلمت سنة 1985م و تقدر مساحتها بـ 28000م<sup>2</sup>مركز بلدية الوادي حي الشط يحدها طريق ذو جهتين و سكانات وظيفية ، تشرف على تقديم الخدمات استشفائية طبية واستعجالية وجراحية للسكان والتكفل بالعديد من المرضى التابعين لولاية الوادي والمناطق التابعة للولايات المجاورة .

نشاطاتها : تتكفل المؤسسة الاستشفائية بجميع النشاطات التي تخص مجال اختصاصها ونلخص بعض هذه المهام في النقاط التالية :

- ضمان توسيع الإعاقات وبرمجتها .
- تطبيق النشاطات الوقائية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي .
- ضمان النشاطات المتعلقة بصحة الأم والطفل والتخطيط العائلي .
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان .
- المساهمة في ترقية والحماية في مجال الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية .
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم
- ضمان وتنظيم وبرمجة و توزيع العلاج الاستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية .
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .
- يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي والشبه طبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين

## 2- الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي:

- العمال الإداريين و التقنيين: 44 عامل 51
- العمال الشبه طبيين: 280 عامل 298
- الأطباء: 92 طبيب (47 طبيب مختص و 45 طبيب عام)
- سلك النيولوجيين : 19 بيولوجي 47 40 21
- سلك النفسانيين في الصحة العمومية: 3 نفسانيين 4
- صيدليين: 4 صيدلي
- سلك اعوان الطبيين في التخدير والانعاش: 15 عون
- العمال المهنيين و السائقين: 30 عامل 29
- الأعوان المتعاقدين (توقيت كامل- جزئي): 63 عون 67

3- هياكل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي:

المديرية العامة:

- مكتب المدير
- الامانة العامة
- مركز الحساب والاعلام الالي
- الامن
- مركز تحويل الهاتف
- الحجابة
- الخدمات الاجتماعية

المديريات الفرعية:

- المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية: تحتوي على مكتب المستخدمين يقوم بمتابعة الحياة المهنية للموظفين (توظيف، تنصيب ، ترقية ، احوالة الى التقاعد...) ونظرا لعدم وجود مكتب خاص بالتكوين ومكتب خاص بالمنازعات فإن عمليات التكوين واعادة التأهيل وحل النزاعات بين المؤسسة وموظفيها يتم الاشراف عليها في هذا المكتب.
  - المديرية الفرعية للمالية والوسائل: و تحتوي هذه المديرية على مكتبين هما مكتب الصفقات العمومية و مكتب الميزانية و المحاسبة.
  - المديرية الفرعية للنشاطات الصحية: و تحتوي هذه المديرية على مكتبين هما مكتب الدخول و مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها.
  - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات الاخرى: و هي تحتوي على مكتب الهياكل و التجهيزات و الصيانة.
- إلى جانب المديريات الفرعية هناك مصالح أخرى مساعدة هي : مصلحة حفظ الجثث ، المغسلة ، المطبخ ، حضيرة السيارات ، المخازن، المحرقة.

4-المصالح الداخلية للمستشفى: و تتمثل في المصالح الاستشفائية و المصالح التقنية:

المصالح الاستشفائية: و تتمثل في كل:

- مصلحة الجراحة العامة(Chirurgie Générale) : (جراحة الرجال - جراحة النساء) بها 30 سرير.
- مصلحة الطب الباطني ( Médecine Interne ) : (الرجال- النساء ) 44 سرير
- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية ( Urgences Médico-Chirurgicale) : 35 سرير (مقرها منفصل على المؤسسة)
- جراحة العظام ( Orthopédie ) 24 سرير
- جراحة الأنف والحنجرة ( Oto-Rhino-Laryngologie : O.R.L ) تحتوي على 8 أسرة.
- طب العيون ( Ophtalmologie ) (رجال - نساء) 10 أسرة
- مصلحة الأمراض العقلية ( Psychiatrie ) : (نساء- رجال) 10 أسرة
- مصلحة الأمراض المعدية ( Infectieux ) (رجال - نساء) 16 سرير
- مصلحة الطب الشرعي ( Médecine Légale ) (وحدة التشريح – وحدة الكشف والمعانة)
- مصلحة الإنعاش ( Réanimation ) 7 أسرة
- مصلحة الأورام والعلاج الكيميائي ( Oncologie ) 15 أسرة

المصالح التقنية :



- مركز الأشعة ( Radiologie )
- المخبر المركزي ( Laboratoire centrale ) مخبر تحاليل الدم - مخبر البيوكيمياء - مخبر البكتيريولوجي
- مركز حقن الدم ( CTS )
- مصلحة تصفية الدم والكلية ( Néphrologie , Hémodialyse ) مقرها خارج المؤسسة .
- مصلحة جناح العمليات ( Bloc Opérateur )
- الصيدلية المركزية ( Pharmacie centrale )

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي

