



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د في علم اجتماع العمل و التنظيم

موسومة بـ

التسيير الموقفي ودروه في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر

تحت اشراف:

د/مرباح مليكة

من إعداد الطالب (ة) :

• ط/ هواري سناء

• ط./ نعيمة إلهام

أمام لجنة المناقشة

| الصفة | الرتبة | الأستاذ (ة) |
|--------------|-----------------|--------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر "أ" | بداوي سميرة |
| مشرفا ومقررا | أستاذ محاضر "أ" | مرباح مليكة |
| مناقشا | أستاذ محاضر "ب" | عرباوي نصيرة |

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الشكر والعرفان:

نشكر الله ونحمده على تيسيره وتوفيقه لنا لإنجاز هذا العمل، الحمد لله الذي هون علينا ولم يعسر، وأصلي وأسلم على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم الذي بعثه الله للأمة مبشراً ومرشداً.

نتقدم بالشكر والتقدير والامتنان إلى المشرفة الفاضلة الدكتورة "مرباح مليكة" التي لم تبخل علينا بالنصح والتوجيه، وفقك الله وأدامك لخدمة العلم والمعرفة.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من كان له فضل في إتمام هذا البحث، إلى كل الأساتذة الأفاضل والأساتذات الفاضلات الذين بذلوا معنا جهداً طيلة مشوارنا الجامعي في قسم العلوم الاجتماعية، وبالأخص الأستاذة الدكتورة "بوزبرة سوسن".

والشكر موصول إلى الأساتذات أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا ووافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

الإهداء:

ما سلكنا بدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا بفضلله، فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الجامعية.

أهدي ثمرة نجاحي إلى سندي ومسندي وإلى ضلعي الثابت الذي لا يميل، أبي الغالي قرة عيني.

إلى التي تحت قدميها الجنة، رفيقة روحي، أُمي الغالية.

إلى إخوتي "فاروق، فتحي، محمد، ياسين"، وإلى أخواتي الغاليات "نادية، سهام، نصيرة".

أهدي ثمرة نجاحي إلى أبناء أختي نادية "يارا ومصطفى"، وإلى ابن أختي سهام "محمد"، وإلى أبناء أخي "رانيا، فاطمة، وأيمن".

وإلى صديقاتي مؤنساتي رقيقات دربي "إلهام، فاطمة، شيماء، العابدية، تركية"، وإلى صديقة الطفولة رحمها الله "جمانة".

إلى كل من كان له فضل في هذا العمل الناجح سواء من قريب أو بعيد.

وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين .

الاهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

الى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب من دعمي بلا حدود وأعطاني بلا مقابل الى من علمني
أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة ، داعمي وسندي وملاذي بعد الله وفخري واعتزازي
والدي.

الى من جعل الله الجنة تحت قدميها احتضنتني بقلبها قبل يديها، وسهلت لي شدائد بدعائها
والدي

والى من عرفت معهم معنى الحياة إخواني وأخواني (مروى ، عبد المنعم ، إسرائ ، تقوى ، طه)
الى من تحلو بالإخاء والوفاء صديقاتي رفيقاتي في الدرب (سناء ، فهيمة ، فاطمة ، عابدية
، زهور ، شيماء)

إلى كل من دعى لي ودعمني ، كل باسمه والى جميع افراد عائلتي.

وايضا وفاء وتقديرا واعترافا مني بالجميل اتقدم بجزيل الشكر للأستاذة " مرباح مليكة" التي
وجهتنا وساعدنا في تجميع المادة العلمية فجزاك الله كل خير.

اللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتني
لإتمام هذا النجاح.

مقدمة

يشهد العالم في الوقت الراهن مجموعة من التحولات السريعة والمتتالية التي مست مختلف الميادين والأصعدة (ساسيا، إداريا اقتصاديا، إجتماعيا، ثقافيا)، وكذا المؤسسات العمومية. ونحن في عصر تتسارع فيه التغيرات وتتلاحق من خلا له العديد من التطورات يكون البقاء فيه مضمونا، والنجاح أكيد لمن له القدرة على التكيف مع هذه التغيرات والظروف التي أصبحت تفرض وجودها داخل المنظمات.

و تماشيا مع هذه التحولات ، ظهرت مفاهيم إدارية جديدة غرضها إيجاد نوع من التكيف مع هذه المتغيرات وعلى هذا الأساس أصبح الاهتمام بموضوع التسيير الموقفي ، ضرورة حتمية تستوجب على أي مؤسسة التسيير على مبادئها وقواعدها. إن المؤسسة الجزائرية العمومية تسعى لتحقيق النجاح وضمان الاستمرارية وهذا لا يكون إلا بإتباع قواعد ما يمليه التسيير الموقفي الذي من شأنه ضبط طريقة تسيير معينة، على حسب كل ظرف اما في دراستنا سنحاول التركيز على دور التسيير الموقفي في تحقيق الفعالية التنظيمية ، دراسة حالة بمستشفى ميموني الطاهر .

تناولت دراستنا جانبين: جانب نظري يحتوي على خمسة فصول وجانب ميداني بالنسبة للفصل الأول (الإطار المنهجي) تطرقنا فيه إلى أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم، المقاربة السوسولوجية الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: مراحل التسيير في المؤسسة الجزائرية، فتطرقنا فيه إلى التطور التاريخي للإدارة الجزائرية ومراحل التسيير التي مرت بها.

أما الفصل الثالث (المدرسة التقليدية الكلاسيكية) فتناولنا فيه تعريف المدرسة الكلاسيكية، نشأتها، مبادئها، أهم نظريات الفكر الكلاسيكي (البيروقراطية، التقسيمات الإدارية، الإدارة العلمية) بالإضافة إلى النقائص والعيوب في الفكر الكلاسيكي.

أما الفصل الرابع (العلاقات الإنسانية والنظام المفتوح كأحد أساليب التسيير في المنظمة الجزائرية)، فتطرقنا فيه إلى نشأة وتطور العلاقات الإنسانية، ثم مفهومها، خصائصها، أهدافها، مبادئها، روادها، وأهم الانتقادات التي وُجّهت إليها، بالإضافة إلى النظام

المفتوح (مدرسة النظم كأسلوب وموقف من مواقف تسيير النظام). يحتوي هذا الجزء على مفهوم مدرسة النظم وأنواعها خصائصها، مكوناتها وتقييم المدرسة وأهم الانتقادات التي وُجّهت إليها.

أما بالنسبة للفصل الخامس (الفعالية التنظيمية) فتطرقنا فيه إلى تعريفها، مؤشراتنا، عناصرها، مداخلها، نظرياتها، صور الفعالية التنظيمية، خصائصها، بيئة المنظمة وعلاقتها وأهميتها.

وأيضاً الجانب الميداني وهو الفصل السادس الذي يحتوي على الإطار الزمني والمكاني و البشري للدراسة وعينة الدراسة ومنهج البحث، الأدوات المستخدمة لجمع معطيات البحث (المقابلة ، الملاحظة)، عرض وتحليل الملاحظات والمقابلات الميدانية وعرض ومناقشة النتائج.

وفي الأخير، تم التطرق إلى خاتمة شاملة وعمامة لموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1-1 أسباب اختبار الموضوع
- 2-1 أهداف الدراسة
- 3-1 أهمية الدراسة
- 4-1 إشكالية
- 5-1 فرضيات الدراسة
- 6-1 تحديد المفاهيم
- 7-1 المقاربة السوسيولوجية للدراسة.
- 8-1 الدراسات السابقة

الإطار المنهجي :

1-1 أسباب اختيار الموضوع :

- رغبتنا في التعرف على هذا الموضوع .
- المحاولة الحصول على معطيات كيفية و تحليلها سبسيولوجيا .
- محاولة فهم الجانب الميداني المتعلق بالدراسة .
- الاطلاع على الصعوبات التي تواجه المسيرين في تحقيق أهداف المؤسسة .
- إندماج الموضوع ضمن اهتمام التخصص الدراسي .

2-1 أهداف الدراسة :

- إن الهدف الاساسي للدراسة هو التحقق من الفرضيات في الميدان و تقديم اضافات للمؤسسات .
- محاولة معرفة ما اذا كان اتخاذ القرار الفردي و تطبيق البيروقراطية يحقق الفعالية التنظيمية .
- الوقوف على جانب الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي و ما مدى اسهامه في تحقيق الفعالية التنظيمية و الاطلاع على نقطة رفع الروح المعنوية للعمال داخل التنظيم .
- محاولة معرفة كيفية تسيير المؤسسة في ظل تأثرها بالمحيط الخارجي و كيف تؤثر طريقة التسيير في ظرف من الظروف على تحقيق الفعالية التنظيمية .

3-1 أهمية الدراسة :

- تأتي أهمية الدراسة (البحث) من أهمية موضوع التسيير الموقفي كونه موضوع مهم في التسيير ، و قمنا بتلخيص هذه الأهمية في نقاط و هي :
- موضوع جديد في القسم و قابل للدراسة داخل التنظيمات .
- محاولة فهم كيف تسيير المؤسسات في ظل الظروف التي تقع فيها .
- محاولة فهم الموضوع نظريا و التأكد منه ميدانيا .
- المساعدة على كشف صورة الفعالية التنظيمية في ظل التسيير الموقفي .

- موضوع جديد و جدير للبحث .

1-4 الإشكالية :

شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في أنماط المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية والثقافية وأصبحت إدارة المؤسسات العمومية مجالاً خصبا للدراسة والتحليل المستمر ، فإن الاهتمام بدراساتها وتحليلها يكشف لنا نوعية استراتيجيتها إيديولوجياتها التي تقوم على أساسها ، حيث تهدف الى تحقيق أعلى معدلات الفعالية والرفاهية للإنسان وإشباع حاجاته الأساسية في معظم المجتمعات الحديثة نظرا لتغيرات المستمرة التي تطرأ على المؤسسات بكل أنواعها سواء كانت خدماتية أو عمومية فإنها في كل مرحلة تحاول من تغيير أساليب التسيير، فتعدد المواقف والظروف يعتبر خلل يصيب المؤسسة ويعيق تحقيق أهدافها.

حيث يسعى المسيرين الى تغيير النظام من حين لآخر حسب نوع الظرف أو الموقف الذي وقعوا فيه من أجل تفادي المشاكل والخسائر مادية كانت أو حتى معنوية ، وتسعى الى إيجاد حلول شاملة تشمل جميع أفراد المؤسسة .

ومن أجل تحقيق فعالية تنظيمية في المؤسسة يستلزم الاستعانة بطرق تسيير تساعد المسيرين في كيفية إدارة شؤون المؤسسة ، وعليه فإن الإدارة تسعى الى تطوير وتحسين الأداء ، ورفع من مستوى الخدمات التي تقدمها من خلال التوجيه والرقابة والصرامة والانضباط خاصة بأوقات العمل وكذا اختيار العمال يكون عن طريق الشهادة والكفاءة اللزمتين من أجل الرفع من مستوى الأداء داخل المنظمة، إن الاهتمام بالجانب النفسي و الاجتماعي للعامل وإشراكه في عملية اتخاذ القرار ترفع من الروح المعنوية لديه وتحفزه معنويا وتفتح أمامه المجال للإبداع وتشكيل جماعات غير رسمية في نطاق العمل، إن اتخاذ القرارات يكون من خلال الاهتمام بالمحيط الخارجي وهذا الأخير يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ومن هذا المنظور أضحي موضوع التسيير الموقفي موضوع الساعة لدى الدارسين في مختلف التخصصات في العلوم الاجتماعية لدراسته والتعمق فيه وربطه بمتغير الفعالية وهل هذا النوع من التسيير يحقق فعالية تنظيمية.

ومن أجل فهم هذا النوع من التسيير يجب علينا معرفة أهم الأبعاد والمؤشرات والظروف التي تسمح لهذا التسيير من تحقيق فعالية داخل المؤسسة ، ومنه نطرح التساؤل العام " هل للتسيير الموقفي دور في تحقيق الفعالية التنظيمية؟".

الاسئلة الفرعية :

- (1) كيف يساهم التسيير الكلاسيكي في التسيير الفعال للمنظمة ؟

- (2) كيف يسهم التسيير بالعلاقات الانسانية في تحقيق فعالية المنظمة الجزائرية ؟
- (3) كيف يسهم النظام المفتوح كطريقة و موقف في التسيير و تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

5-1 الفرضيات :

الفرضية العامة

يسهم التسيير الموقفي في تحقيق الفعالية التنظيمية

الفرضيات الفرعية

- (1) يسهم التسيير الذي يعتمد على احادية اتخاذ القرار و العقلانية و البيروقراطية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة الجزائرية باعتماده التaylorية او البيروقراطية في ظرف من ظروف تسيير المنظمة الجزائرية .
- (2) تسهم المشاركة في اتخاذ القرار و الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي في رفع الروح المعنوية للعمال و تحقيق فعالية التنظيم .
- (3) يسهم المحيط الخارجي في المؤسسة كهيئة تنظيمية ضرورية للتسيير في ظرف من الظروف في تحقيق فعالية المنظمة الجزائرية .

6-1 تحديد المفاهيم :

مفهوم الموقف :

الموقف لغة :

- الموقف لغة هو المكان الذي يقف فيه الانسان ، قال الراغب : " و موقف الانسان حيث يقف " .
- و " قال " الفيروز ابادي " : (وقف ، يقف . وقوفا ، دائم قائما) " و قال ايضا : " الموقف محل الوقوف " ¹
- اتخذ موقفا : اصدر قرارا .

¹ مجد الدين محمد بن يعقوب: الفيروز ابادي "القاموس المحيط" ،دار الحديث القاهرة، 2007 ص 985 .

- بلور الموقف : اوضحه و ابانه .
- تفاهم الموقف : ازداد خطرا .
- هو سيد الموقف اي هو صاحب القرار .
- وقف مكتوف الايدي : عجز عن التصرف .
- موقف : قرر ، اتخذ موقفا من كذا .
- ظل على موقفه : اكد على موقفه .

الموقف اصطلاحا :

هو مفهوم اساسي في نظرية التفاعل الرمزي ثم تطويره على يد عالم الاجتماع الامريكاني دابليو اي توماس و هو عبارة عن نوع من انواع الاتفاق الجماعي بين الاشخاص حول سمات الموقف ، و تكوينه ، وكيفية التفاعل و التأقلم بشكل مناسب معه .

التسيير لغة :

مصدر الفعل سير ، و يقال سار بهم سيرة حسنة ، و سيره من بلده اخرجته و اجلاه¹ .

- و التسيير من المصدر " سير " .
- مصدر سير : اصبح قادرا على تسيير اموره بنفسه ، على تديرها .
- بلد قائم على التسيير الذاتي : نظامه قائم على ان تتولى مؤسساته الاقتصادية تصريف ، و تدير شؤونه و اعماله بواسطة ادارة داخلية .
- سير ، يسير ، تسييرا ، فهو مسير و المفعول مسير .
- سير الشيء ، اساره ، حركه ، جعله يسير .
- سير اعمال فلان : ادارها و وجهها ، اشرف عليها .
- تسيير الامور تحريكها و ادارتها .

¹ مجد الدين محمد بن يعقوب: الفيروز ابادي " ،مرجع سبق ذكره " ، ص 680 .

- السير : عمل ، حركة ...
- سير ادارة : طريقة عملها .
- تسيير ذاتي : بواسطة ادارة داخلية .

التسيير اصطلاحا :

يقصد بالتسيير اتباع القواعد والإجراءات المعترف بها لتنظيم أشغال الأفراد داخل المجتمع، لكنه كمفهوم تطور مع الثورة الصناعية والتكنولوجية، أصبح واقعا وحتمية لا بد منها لذا؛ ظهرت دراسات لتنظيم اشغال العاملين داخل الوحدة، كما يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

لقد تعدد تعريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية ، حيث عرفه تايلور " بأنه علم مبني على قوانين و قواعد و اصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الانسانية"¹.

أما حسب المدرسة القرارية، ومن ابرزها "تسيمون" فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن تفكر فيها كعمليات أخذ القرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

إن المصطلح الفرنسي Gestion في الحقيقة هو ضيف المضمون حيث إنه لا يسير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية

التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي Management فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير في إطار زمني و مكاني .

التسيير الموقفي : (مفهوم اجرائي استقرائي)

يقصد بالتسيير الموقفي هو التسيير بقواعد و قوانين حسب الظروف الذي يكون فيه المسير ، و الموقف الذي يكون عليه هو ما يجب ان يسير على وفقه التسيير .

¹ عبد الرزاق بن جيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية 5-2006 ص 108، 107 .

و هو مجموعة القدرات و الكفاءات التي يجب ان يتمكن منها المسير و يتبع القواعد خلال ذلك الزمان و المكان الذي يكون فيه .
و التسيير الموقفي هو ما يجب ان يقود به القائد على حسب تغير الاوضاع و المواقف و الاوقات .¹

مفهوم الدور :

لغة : الدور : الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض .

الدور : همة و وظيفة .

قام بدور ، او لعب دورا : شارك بنصيب كبير .

دور : ح ادوار : انتهى دوري اي عملي ، ما يختص بي .

الدور : كلمة اصلها الاسم (الدور) في صورة فرد المذكر و جذرها (دور) و جذعها (دور) و تحليلها (ال + دور) .

"دور : مهمة و وظيفة : قام الدور الرئيسي في المعركة " ، دور المشهد في الجملة ، قام بدور اي شارك بجزء كبير اي شارك في عمل او اثر في شيء ما .²

اصطلاحا :

في المنطق هو علاقة بين حدين يمكن تعريف كل منهما بالآخر ، او العلاقة بين قضيتين يمكن استنتاج كل منهما من الاخرى . او علاقة بين شرطين " يتوقف ثبوت أحدها على ثبوت الاخر " .³

فالدور إذن هو توقف كل واحد من الشئيين على الآخر و ينقسم الى دور علمي ، و دور إضافي أو معي و دور مساو .

مفهوم التنظيم

لغة : تنظيم : مصدر نظم .

¹ حصيلة قراءات نظرية و ميدانية .

² موقع ontiligy . brizet . edu تاريخ الزيارة 1 افريل 2024 سا 16:05 .

³ المجلة العربية للنشر العلمي العدد 41 ، تاريخ اصدار 2 اذار 2022 ، ص 287 .

تنظيم : تحديد الاختصاصات و السلطات و العلاقات لتنسيق سلوك مجموعة من الافراد بقصد تحقيق هدف محدد .

تنظيم العمل ترتيب ، تدبير ليأخذ نسقا معيناً .

نظم : الأشياء ، ألفها و ضم بعضها الى بعض .

اصطلاحاً :

يعرفه ماكس فيبر بأنه تنسيق غرضي مستمر لنشاط فرع مميز و قد ميز فيبر في كتاباته ، بين الجماعات المتضامنة و جميع

اشكال التنظيم حيث يعرفها بأنها علاقة اجتماعية تكون مغلقة . او محدودة الانضمام اليها طبقاً لقواعد مميزة¹ .

أما براون brawn فيرى ان التنظيم هي العملية التي تحدد الدور الذي يريد ان يحققه على عضو في منظمة ليصبح أكثر

كفاية في تحقيق الاهداف² .

أما "موني" و "رايلي" moni et rayel يرون بان التنظيم عبارة عن اتحاد بسبب مجموعة من الافراد يعملون مع لتحقيق

هدف مشترك و ترابط وظائفهم داخل المنشأة³ .

أما الدكتور عبد الرحمن الهيبي يعرف التنظيم على انه وسيلة لتحقيق اهداف الوحدة الصناعية ، لذا فانه مفهوم عام لأنه

يتضمن الوسائل التنظيمية للإنجاز الاهداف ، وخاص لأنه يجب ان يتلاءم مع خصائص و ظروف الوحدة الصناعية ذاتها⁴ .

تعريف إجرائي للتنظيم :

التنظيم هو عملية ترتيب العناصر المختلفة في نظام متكامل بطريقة منظمة و مناسبة لتحقيق الاهداف المحددة ، يشمل ذلك

تحديد الهياكل و العلاقات بين الافراد ، و توزيع السلطات و المؤسسات ، و تحديد الاهداف و المسارات لتحقيق النجاح في المؤسسة

او المنظمة .

¹ محمد علي محمد : علم الاجتماع التنظيم ، دار المعارف الجامعية ، ط 3 الاسكندرية ، 1986 ص 31 .

² محمد رسلان الجبوشي ، جميلة جاد الله : الادارة ، علم و تطبيق ، دار المسير للنشر ، ط 1 ، عمان ، 2000 ، ص 87 .

³ محمد رسلان الجبوشي ، مرجع سابق ص 88 .

⁴ خالد عبد الرحيم الهيبي ، اكرم احمد طويل : التنظيم الصناعي ، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، 1999 ، ص 10 .

تعريف الفعالية

لغة : تشير كلمة الفعالية إلى الأمر الفعال أو نافذ للمفعول والأثير (البعلبيكي . 1984، ص 304) وتعني القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة وفقا لمعايير محددة مسبقا، وتزداد الفعالية كلما أمكن تحقيق النتيجة بشكل تام وتشير إلى الجهود المهنية المبذولة (بدوي ، 1986 ص 128)¹.

مفهوم الفعالية اصطلاحا :

هي درجة تحقيق الأهداف ولا شك هذا التعريف عاماً وليس محدوداً ، والخلاف حول تعريف الفعالية ينشأ من الحقيقة أن المؤسسات والأفراد الذين يقومون على إدارتها تكون لهم في الغالب أهداف متعددة و معارضة، فإن ما هو فعال بالنسبة لمجموعة قد لا يكون فعالا بالنسبة لمجموعة اخرى، وهذا ما يجعل مشكلة تحديد وقياس الفعالية عملية صحيحة، رغم ضرورتها وأهميتها كمؤشر هام بالنسبة للمؤسسات على اختلاف انواعها.

الفعالية : هي مدى قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة في الحصول على احتياجاتها من المصادر النادرة ذات قيمة من اجل استمرار نشاطها ، و هو تعريف يربط فعالية الحصول على الاحتياجات من الموارد النادرة بينما لا يوجد من الموارد التي توفرها البيئة للمؤسسة مورد غير نادر او غير ذات قيمة ، كما ان هذا التعريف يحدد الفعالية المؤسسة في قدرتها التفاوضية التبادلية مع البيئة في حصولها على احتياجاتها اللازمة لبقائها و استمرارها².

تعريف الفعالية التنظيمية :

يعرفها (AIVAR) بانها القدرة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها³.

و يعرفها (Pennings) بانها داله لحالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة¹.

¹ مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، العدد 3، مجلد 3، يناير، 2021.

² محمد فريد الصحن ، عبدا لسلام ابو قحف: اقتصاديات أعمال ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، 1987 ، ص 91.

³ فلاح تايه النعيمي : اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية و محلية الادارة العامة ، الرياض ، العدد 63 ، 1989 ص 10 .

و يعرفها كل من (Mohong steers) بأنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة علي التكيف مع البيئة و كذا القدرة على الاستقرار و الابداع².

يعرفها امني اتريني Etzini بأنها النجاح في تحقيق الاهداف المسطرة من خلال استغلال امثل متوازن للمواد متاحة في البيئة الخارجية.

اما كاست kasset فعرفها بأنها القدرة على تحقيق اهداف التنظيم بشكل زياده حجم المبيعات سوقيه وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

الفعالية التنظيمية هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق اهدافه المحددة له دون ان يعرض موارده المادية او التنظيمية المستقبلية للخطر او الاستنزاف .

7-1 المقاربة السوسولوجية :

"لقد وضع الأستاذ "ناصر قاسمي" أن المقاربة النظرية لأي دراسة أكاديمية فهي التي تعطي الفارق بينهما وبين الدراسات غير أكاديمية ، وهي توجه تفكير الباحث و تؤطره ضمن نسق فكري معين منطقي وعقلاني خاصة من خلال جملة المفاهيم الدقيقة التي تتوفر عليها كل مقاربة، وتعتبر المقاربات عن نتائج دراسات نظرية وتطبيقية عن مختلف أشكال الفعل الاجتماعي لذا من المهم الاستناد عليها"³ ويصعب تفسير الظاهرة بدون مقاربات سوسولوجية فهي لها دور هام في توسيع وتعميق الافكار

¹ خليل محمد حسين شماع ، خضير كاضم محمود : نظرية المنظمة دار الميسرة ، عمان ، الطبعة الرابعة ، 2003 ص 327 .

² عبد الوهاب سويسي : المنظمة ، المتغيرات ، الابداع ، التصميم ، دار النجاح للكتاب ، الجزائر ، 2009، ص 47 .

³ مليكة مرياح : سوسولوجية الأزمة داخل المنظمة والتغير التنظيمي ، دراسة حالة لاسباب الازمة بالمنظمة الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر 2 ، ابو قاسم سعد الله ، 2016-2017 ، ص 18.

ومن خلال دراستنا وجدنا أن موضوعنا يحتاج إلى أكثر من نظرية لفهمه والتعمق فيه اعتمدنا على البنائية الوظيفية باعتبار أن التنظيم هو نسق يجمع مجموعة من الأفراد تتفاعل فيما بينها، "كما أن الاتجاه الوظيفي يفترض أن ترابط الأجزاء وتكاملها وظيفيا وجد كل جزء في النسق ليؤدي وظيفة أو أكثر لتتكامل هذه الأجزاء وظيفيا في تلبية حاجات النسق، ومن يشملهم في الواقع، تحاول هذه النظرية تفسير الظاهرة من خلال وظائفها، كما تركز على الكل أكثر من الجزء وأساسها اعتبار المجتمع وحده ممثلة في نسق كلي¹".

كما اعتمدنا على النظريات الكلاسيكية "التaylorية والبيروقراطية" ركزت النظرية التaylorية على تفسير العمل إلى نوعين إداري وتنفيذي حيث يكون التخطيط والرقابة من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ بهذا يكون كل مشرف وعامل مسؤول على وظيفة واحدة ذات واجبات محددة، ركزت هذه النظرية على التحفيز المادي فقط.

كما اعتمدنا على النظرية البيروقراطية، والتي ترى بأنه لا أهمية لزيادة الإنتاجية بقدرى اهتمامها بالالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي يكون مهماً في التنظيم.

"وفي جانب النظريات النيوكلاسيكية والحديثة اعتمدنا على نظرية العلاقات الانسانية، والتي ركزت على أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم أثناء العمل، وتعتبر هذه العلاقات شبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية التي لا يحددها التنظيم الرسمي أو ينص عليها"، ظهر مع هذه النظرية ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يشكله العمال خارج الإطار الرسمي، ركزت هذه النظرية على أهمية التحفيز المعنوي لزيادة الإنتاجية اهتمت بالعنصر البشري، واعتبرته أهم عنصر يساعد على بقاء واستمرارية المؤسسة.

كما اعتمدنا على النظرية الموقفية وهي نظرية حديثة في الفكر الإداري، والتي ترى أنه ليس هناك مدرسة إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الإدارات ومختلف الظروف والتنظيمات، وإنما يجب اختيار هذه النظريات والمدارس بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

¹ د. إبراهيم عيسى عثمان : نظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 44

وأيضاً اعتمدنا على نظرية النظم "النظام المفتوح" "حيث أن تطبيق هذه النظرية على وظيفة التخطيط يمكن الإدارة من استيعاب كون المنظمة نظاماً كاملاً متكاملًا من اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالنظم الفرعية؛ وعلى ذلك فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى التي تقوم بها الإدارة لتصميم نظام متكامل، ولقد ظهرت أهمية تطبيق فكرة النظم في التخطيط الأعمال الإدارية و الصناعية كنتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وهذا فضلاً عن زيادة درجة التعقيد وعدم التأكد التي تسود البيئة الداخلية والخارجية الاجتماعية منها والتكنولوجية والاقتصادية¹."

8-1 الدراسات السابقة

الدراسة المتعلقة بمتغير التسيير الموقفي

الدراسة الأولى :

دراسة " آيت ميمون كريمة " بعنوان "التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مقاطعة نفضال الغاز البترول المميع بتيارت " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير والاقتصاد المؤسسة سنة 2006 – 2007 .

تتضمن الدراسة اشكالية مفادها كيف يمكن تحقيق التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ؟

ولقد ارتأت الى طرح بعض الاسئلة الفرعية :

(1) ما هي الصيغة التي صيغ بها مفهوم الفعالية في الانتاج الفكري لكل مدرسة ؟ وماذا يقصد بمفهوم التسيير الفعال ؟ وما هي

العوامل المؤثرة عليه ؟

(2) ما هي المحددات المستعملة في قياس فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية ؟

(3) ما مدى فعالية محددات التسيير داخل مقاطعة نفضال ؟

و قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل ايضاح ومحاوله الاجابة بقدر الامكان على الإشكال الرئيسي

والتساؤلات الفرعية .

¹ شوقي نادي جواد : مفاهيم حديثه قياسات الاعمال الادارية، حامد للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 99 .

كما اعتمدت من جهة ثانية على منهج دراسة حالة ، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على ارضيه الواقع من خلال التطرق الى كل ما يخص التسيير الفعال فالمؤسسة المستقبلية شكلا ومضمونا .

استخدمت الاستمارة ، وكانت النتائج التالية :

ان قياس الفعالية ليس هدفا في حد ذاته ، بل وسيله لتقسيم الاداء الكلي للمؤسسة وما يترتب على هذا التقييم، من إجراءات و قرارات تؤدي إلى إضفاء المزيد من الفعالية على أداء المؤسسة و إدارتها .

أذا كانت فعالية التسيير كما ذكرنا سابقا هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فإن الكفاءة لها علاقة باستخدام مختلف الموارد المتاحة ، لذا فإن الكفاءة والفعالية يجب أن يتوفران معا في المؤسسات حتى تكون لها القدرة على تحقيق أهدافها و بأدنى تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

إن القيادة الإدارية ليست مهمة سهلة بل هي وظيفة شاقة يرتبط بها مصير المؤسسة ، لذلك تتطلب في من يتقدم إليها أن تتوفر فيه مجموعة من السمات والتي يمكن حصرها في السمات الذاتية، السلوكية والذهنية لكي يؤدي مهامه بكفاءة وفعالية.

جوانب الاستفادة من الدراسة

من خلال الاطلاع على دراسة آيت ميمون كريمة تبين أن موضوع الدراسة له قيمة كبيرة في البحث السوسولوجي ، فدراسة التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية دراسة تتوافق مع دراستنا كونها دراسة حالة وتطرقت الى مدارس التسييرية ونظرتها في التسيير و كذلك الفعالية التنظيمية في المؤسسة كما أشرنا إليها في دراستنا وكذلك ساعدتنا في أخذ لمحة عن مفهوم الفعالية و مداخلها.

أوجه التشابه و الاختلاف

أوجه التشابه

- دراستنا مشابهة لدراسة الباحثة كونهما دراسة حالة .
- تماثلت الدراستين كونهما اعتمدتا على المدرسة الكلاسيكية كنموذج في التسيير
- تناولت كل من دراستين مفهوم الفعالية ومدخلها ونماذج قياس الفعالية .

أوجه الاختلاف :

اعتمدت الباحثة على أداة الاستمارة في بحثها حيث اعتدنا على أداة المقابلة .

كونها دراسة ماجستير دراسة معمقه قامت الباحثة في تحليل ووصف المعطيات بشكل معمق بالمقابل نجد دراستنا مذكرة ماستر دراسة لا زالت في طور الدراسات .

قامت بإجراء دراستها في مؤسسة اقتصادية في حين دراستنا كانت بمؤسسة عمومية للصحة الجوارية .

الدراسة الثانية :

دراسة وفاء لعريط بعنوان " التنظيم البيروقراطي و الفعالية التنظيمية "مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية سنة 2013 / 2014 دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية Ikc2 بسكيكدة نموذجاً .

اشكالياتها : متمثلة في : إلى أي مدى تساهم الخصائص البيروقراطية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمركب المواد البلاستيكية

Ikc2؟

حيث انبثقت عنه اربعة تساؤلات فرعية هي :

(1) ما مدى توافر الخصائص البيروقراطية وادائها الوظيفي في مركب Ikc2 ؟

(2) هل الخصائص البيروقراطية لمركب Ikc2 تتوافق مع خصائص التنظيم البيروقراطي الفييري؟

(3) ما طبيعة العلاقة بين الخصائص البيروقراطية والخصائص الرشيدة في مركب Ikrp2 ؟

(4) هل مركب Ikrp2 قادر على تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وتمثلت عينة البحث في 38 موظفاً من مجموع 152 موظف و اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية المنتظمة ، ومن اجل جمع المعطيات قامت باستخدام تقنيه الاستبيان وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- هناك علاقة دالة بين تقسيم العمل وتحسين الاداء بمركب المواد البلاستيكية .
- هناك علاقة ارتباطية بين نمط الرقابة وانجاز المهام .
- يساهم وضوح القواعد البيروقراطية في تحقيق الاهداف .
- طبيعة العلاقة السائدة في المركب هي علاقة رسمية .

جوانب الاستفادة من الدراسة :

من خلال الاطلاع على دراسة الباحثة وفاء لعريبط وجدنا بان هذه الدراسة لها مجال مشترك مع الدراسة الحالية ، مع دراساتنا في حين انها تناولت التسيير البيروقراطي وهو جزء من فصل في دراستنا ، كما اعتمدت على التنظيم البيروقراطي كما هو في دراستنا الحالية.

أوجه التشابه والاختلاف:

التشابه :

- كلتا الدراستين اعتمدتا على التنظيم البيروقراطي .
- كلتا الدراستين حاولت تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وخصائصها .

الاختلاف :

- دراسة الباحثة دراسة ميدانية في حين دراستنا دراسة حالة .
- استخدمت الباحثة تقنية الاستبيان في جمع البيانات في حين دراستنا استخدمنا تقنية المقابلة .
- دراسة الباحثة تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية اما دراستنا تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم .
- دراسة الباحثة كمية اما دراستنا كيفية .

الدراسة المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية :

الدراسة الاولى :

دراسة صالح بن نوار بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية سنة 2004 / 2005 وهي دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة .

تتضمن الدراسة اشكالية مفادها : مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الاداء لدى العمال ؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية :

- (1) هل للوعي الحقيقي دور فعال في بلوغ اهداف المؤسسة .
- (2) هل الاتصال يساعد على تفهم الاخر و رفع الروح المعنوية ؟
- (3) هل الاتصال يؤدي الى الاطمئنان النفسي ؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما استخدم الملاحظة في مرحلتين كذلك المقابلة و الاستمارة عينة متكونة من مسؤولين اداريين عددهم الاجمالي 175 والعينة المتبعة هي الطبقة العشوائية وتم التوصل الى النتائج التالية :

- ربط السلطة بالإدارة المركزية يحافظ على سرعة اتخاذ القرارات .
- عدم تمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد .
- عدم تقديم الحوافز المادية للعمال حتى تجعلهم احسن اداء وأكثر فعالية .

- للاتصال دور اساسي في حل الكثير من المشاكل التي قد تعترض العمل داخل المؤسسة .
- يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة ،فهو يساعد العمال على ابداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل .

جوانب الاستفادة من الدراسة :

بعد الاطلاع على دراسة صالح بن نوار تبين ان موضوع الدراسة له قيمة كبيرة في البحث السوسولوجي ،فدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة بالنسبة للدراسة الحالية ، باعتبار هذه الدراسة اكدت على العلاقات الانسانية ودورها في زيادة فعالية التنظيم فقد ساعدتنا في تحديد مفاهيم الفعالية التنظيمية كذلك معرفه مداخل واساليب قياس الفعالية التنظيمية وخصائص التنظيمات الفعالة .

أوجه التشابه والاختلاف :

التشابه :

- تشابهت دراستنا من خلال اعتمادنا على نظرية العلاقات الانسانية .
- اعتماد كل من الدراستين على تقنية المقابلة .

الاختلاف :

- اعتمدت الباحثة على اجراء ميداني بمؤسسة وطنية في حين دراستنا دراسة حالية بمؤسسة عمومية جوارية .
- اعتمدت الباحثة تقنية (ملاحظة ، مقابلة ، استمارة) في حين دراستنا اعتمدنا على تقنية المقابلة .
- دراسة الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المديرين و المشرفين تركز على كيفية تحسن الاداء و الانتاجية داخل المؤسسة ، بينما دراسة التسيير الموقفي تركز على كيفية التعليل مع تحديات و المواقف متغيرة لتحقيق الاهداف الادارية وتعزيز الفعالية التنظيمية .

الدراسة الثانية :

دراسة "مازي منيرة" بعنوان "اثر تكامل إدارة المعرفة و ادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية" ، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية ، اطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهاده الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات" الموسم الجامعي 2018/2017 .

طرحت هذه الباحثة في أطروحتها مشكلة أساسية هي : "إلى اي مدى يؤثر التكامل بين ادارتي" المعرفة" و الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية ؟"

وطرحت بعدها تساؤلات فرعية تمثلت في :

- ما درجة و مستوى تطبيق ادارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب راي اطارتها ؟
- ما هو مستوى ادراك اطارات البنوك الجزائرية للأهمية الكبيرة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟
- ما مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية محل الدراسة ؟
- ما مستوى الفعالية التنظيمية للبنوك محل الدراسة ؟
- ما مدى الوعي لدى اطارات البنوك الجزائرية من اهمية الاستفادة من ادارة المعرفة في تقديم خدمات ذات جودة ؟
- هل اداره المعرفة وادارة الجودة الشاملة مدخلين مستقلين ام متكاملين ؟
- هل تتأثر فعالية المنظمة بتطبيق إدارتي" المعرفة والجودة الشاملة" ؟

قدمت الباحثة فرضيات للدراسة :

الفرضية الرئيسية الاولى : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (افراد العينة ، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى الفعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة $a=0.05$ ، وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الاولى مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي :

فرضية فرعية 01 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأفراد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة $a= 0.05$.

فرضية فرعية 02 : لا يوجد اثر دلالة احصائية لتكنولوجيا المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$.

فرضية فرعية 03 : لا يوجد اثر دلالة احصائية لتوليد المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$.

فرضية فرعية 04 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لحزن المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنويه $a=0.05$.

فرضية فرعية 05 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$.

فرضية 06 : لا يوجد اثر ذو دلالة لتطبيق المعرفة مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوي $a=0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (القيادة الفعالة ، التحسين المستمر ، مشاركة العاملين) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنويه $a=0.05$ ، وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الاتي :

فرضية فرعية 01 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الفعالة في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$.

فرضية فرعية 02 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتحسين المستمر في فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنويه $a=0.05$.

فرضيه فرعيه 03 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين في مستوى فعالية البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية $a=0.05$.

الفرضية الرئيسية الرابعة : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى ادارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تغري البيانات الوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، مجال الوظيفة ، الخبرة) عند مستوى معنوية $a=0.05$.

الفرضية الرئيسية الخامسة : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى ادارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة تغري البيانات الوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، مجال الوظيفة ، الخبرة) عند مستوى معنوية $a=0.05$.

الفرضية الرئيسية السادسة : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الفعالية التنظيمية في البنوك محل دراسة تفري بيانات الوظيفية (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، مجال الوظيفة ،الخبرة) عند مستوى معنوية $a=0.05$.

اعتمدت الباحثة على المنهج :وصفي بهدف شرح الواقع ، و اسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي ، اعتمدت على دراسة حالة معتمدة في ذلك على المنهج : التحليلي .

توصلت الباحثة الى نتائج من هذه الدراسة التي اعتمدت اساسا على النظري والتطبيقي و التي تكون ركيزة اساسية الى مجموعة التوصيات التي قد تقدمها الباحثة الى البنوك الجزائرية محل الدراسة او اي منظمات اخرى تسعى الى تحقيق مستوى عال من الفعالية و ضمان استمرارها ، وبقائها في سوق يعرف منافسة كبيرة .

جوانب الاستفادة من الدراسة :

بعد الاطلاع على الدراسة "مازي منيرة" تبين ان موضوع الدراسة له قيمة سوسيوثقافية و قدمت مجموعة من التوصيات للشركات والمؤسسات التي تطمح ان تصل الى مستوى اعلى من تحقيق الفعالية التنظيمية ، فدراسة الفعالية التنظيمية كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة بالنسبة لدراستنا الحالية باعتبار هذه الدراسة اكدت على اهم المفاهيم والخصائص الفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية .

و قد اكدت على البنوك خاصة والمنظمات عامة اعادة بناء علاقاتها مع عاملها واعاده خلق نوع من الثقة حتى يتمكن العامل من اظهار معارفه ومحاولة تجسيدها في العمل ومن هنا نستنتج ان الباحثة اعتمدت في جزء من دكتورتها على نظرية العلاقات الانسانية كما هو حالي مع دراستنا و كثير من الدراسات تضمنت دراسة متغيرة من متغيرات هذه الدراسة .

أوجه الاختلاف و التشابه :

- كل من الدراستين اعتمدت على متغير الفعالية التنظيمية .
- اعتماد كل من الدراستين على دراسة حالة كل من ادارة المعرفة والتسيير الموقفي يهدفان الى تحسين اداء المؤسسة ورفع الروح المعنوية .

أوجه الاختلاف :

- دراستنا اختلفت باختلاف التحليل بحيث استخدمت التحليل الكمي في حين استخدمنا التحليل الكيفي .
- استخدمت الباحثة تقنية الاستبيان في حين استخدمنا تقنية المقابلة في عرض وتحليل المعطيات .
- في ادارة المعرفة يشجع التواصل والتعاون بين الموظفين لتبادل المعرفة بينما يركز التسيير الموقفي على توجيه الموظفين وتوفير الدعم لهم .
- على الرغم من ان كلا المنهجين يهدفان الى تحسين الفعالية التنظيمية ، الا انهما يعتمدان على مبادئ و اساليب مختلفة .

الدراسة الثالثة :

دراسة "مرباح مليكة" بعنوان "إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير" رسالة لنيل درجة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل بسنة 2009/ 2010 ، دراسة حالة في مؤسسة المرافق العامة سيدي موسى الجزائر، وقد اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي .

ولقد تمحورت اشكالية البحث ضمن التساؤلات الآتية :

- (1) كيف يسهم غياب الديمقراطية في ظهور ازمة العلاقات التنظيمية تؤثر في فعالية التسيير ؟
- (2) كيف يمكن للقيادة المتعاقبة بمؤسسة المرافق العامة ان تسهم في تسيير فعال للازمات ؟
- (3) كيف تفسر انعكاسات ونتائج الازمات بمؤسسة المرافق العامة ؟

وبخصوص فرضيات هذا البحث فكانت كالتالي :

- (1) كلما استمرت احادية اتخاذ القرار وغياب الاتصال التنظيمي وعدم الاستماع الى الاخر ادى الى ازمة في العلاقات التنظيمية .
- (2) كلما تغيرت القيادة تغيرت طرق التسيير والاستراتيجيات مما يؤدي الى ازمة تؤثر في فعالية التسيير .
- (3) تسهم بعض مظاهر استمرار الازمة كنتسريح العمال واستمرار الصراع الى التأثير في فعالية التسيير ومن ثم تصفية المؤسسة .

من بين اهم نتائج الدراسة :

- (1) الملاحظات الميدانية وضحت ان عوامل غياب الديمقراطية تمثلت في التسريح التعسفي، فرض طريقة التسيير و المعاملة، الصرامة .
- (2) من خلال المقابلات اتضح أن للازمة أسباب تجسدت في غياب عوامل الديمقراطية منها عدم الاستماع إلى الآخر، الأحادية في القرار، غياب الاتصال، فالقرار ارتبط بالمسؤولين والقيادة وبعض القرارات التي أسهمت في تأزم المنظمة هي قرارات حاسمة بتسريح تعسفي لبعض الإطارات.
- (3) وإن الاتصال يكمن دوره باشتراك أفراد التنظيم في توصيل المعلومات وفهمها والبحث عن الوسائل الأقل تكلفة للوقاية من الأزمات وان الاطلاع على نماذج الأزمات التنظيمية والتي تجسدت في صراعات مختلفة تظهر أن المسألة الاتصالية لم تأخذ مكانتها في تنظيماتنا، وان الوقاية من الأزمات التنظيمية هي أقل تكلفة.
- (4) أن القرار يحتاج إلى معلومات من أسفل التنظيم خاصة في ظروف الأزمة، ومن بين أسباب الأزمات هي خضوع التنظيم إلى قوى خفية بين الموظفين تتمثل في العصب والجماعات الرسمية وغير الرسمية، فالانتماءات الحزبية غابت من خلالها عقلانية التسيير بحكم التوصية فالجهرية أثرت في فعالية التسيير وساهمت في تأزمه، فالأزمة اتخذت بعدا آخر هي أزمة جهرية في التنظيم، فالإطار في ظل علاقات وتوصية محدودة فهو أقل قوة وأقل مكانة من العامل البسيط فله جذور تحمي مصالحه وتضمن استقراره وظيفيا ولو على حسارة المؤسسة.
- (5) كما أن التغيير في القيادة من العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم فساهمت في تأزمه، حيث بينت الملاحظات الميدانية أن نتائج التغيير في القيادة أدى إلى أزمة انعدام الثقة والاعتراب في العمل حيث تعددت أسباب التغيير بين ظهور أزمات في المؤسسة، مثل الصراع، وبين استقالة المديرين، وان رفض وضعية التنظيم هو رفض للتغيير الذي مس بالمصالح، حيث إن عيوب المؤسسة مختلفة انعكست سلبا على فعاليتها وعلى العلاقات الإنسانية حيث إن أكثر عدد العينة يوضح أن مدة الاستقرار ولا توازن بالمؤسسة هي مدة التغيرات في القيادة والمسؤولين.
- (6) إن أزمة التسيير بمؤسسة المرافق العامة لم تتبنى فلسفة من أجل المشاركة في القرار، العدالة في التعامل فالخلل الوظيفي بالمؤسسة ازم المناخ التنظيمي نظرا لتعدد القيادة، الصراع، بيئة خارجية، التحديات والمنافسة فيبيئة التنظيم الداخلي متأثرة بأنماط تسيير المديرين، فتأزم المؤسسة هو نتيجة عدم تطبيق قانون العمل المتعلق بممارسة الحق النقابي، إهمال الجانب الاجتماعي ومن ثم تجاهل إن المؤسسة بما فاعلون لهم خصوصية سوسيولوجية ثقافية.

جوانب الاستفادة من الدراسة :

من خلال الاطلاع على الدراسة اتضح أن للموضوع قيمة اجتماعية ، فالطالبة مرياح مليكة قامت بدراسة حالة فدراسة فعالية التسيير تتوافق مع دراستنا لسير الموقفي، فقد وضحت من خلال نتائج الدراسة أن التغيير في القيادة من العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وأن التسيير يتطلب مهارات وكفاءات خاصة بكل مسير كذلك ساعدتنا على أخذ لمحة.

الفصل الثاني

مراحل تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

تمهيد .

أولاً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1.1 الادارة الجزائرية في العهد التركي.

1.2 الادارة الجزائرية في عهد الاستعمار الفرنسي.

1.3 الادارة الجزائرية في عهد الاستقلال.

ثانياً: مراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

2-1 المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية للجزائرية.

2-2 مرحلة التسيير الذاتي من 1962 / 1970.

2-3 المرحلة الاشتراكية" مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات من (1971 / 1980).

2-4 مرحلة اعادة الهيكلة الاقتصادية (1980 / 1990).

2-5 مرحلة استقلالية المؤسسات .

خلاصة الفصل الثاني.

تمهيد :

مرت الإدارة الجزائرية بعدة مراحل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة، الأولى هي مرحلة العهد التركي، والثانية مرحلة الاحتلال الفرنسي، أما الثالثة فهي مرحلة ما بعد الاستقلال إلى يومنا هذا. تميزت المراحل بالتقلبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

مرحلة العهد التركي كانت مرحلة صراع على السلطة والفساد الإداري أدى إلى إضعاف الخلافة العثمانية، فأصبحت تسمى بالرجل المريض. ضعف استغلته فرنسا لاحتلال الجزائر، دام 136 سنة، تميزت بطمس الهوية الجزائرية على حساب المعمرين وتميزت الإدارة في هذه الفترة بالقمع والقهر وخدمة مصالح المعمرين. أما مرحلة ما بعد الاستقلال فكانت مرحلة صعبة على الجزائر لقلة الإطارات والمنشآت الصناعية ونسبة الأمية الكبيرة، أثرت على الإدارة الجزائرية التي كانت تعتمد عليها كثيراً لتسيير التنمية في الجزائر.

أولاً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1-1 الإدارة الجزائرية في العهد التركي :

بعد الهجمات الصليبية على الجزائر من طرف الإسبان، طلبت الجزائر من الأتراك المساعدة بحكم خبرتهم الحربية. وكانت تلبية الدعوة بشكل قوة بحرية بقيادة الأخوين خير الدين وبابا عروج. وبعد الانتصار، أقنع خير الدين الجزائريين بإلحاق البلاد بالخلافة العثمانية لتجنب الخطر الخارجي، وذلك بتعيين هذا الأخير بيلرباي على الجزائر. وهي بداية الاحتلال الفرنسي وتنقسم إلى أربعة مراحل هي: مرحلة البيلربايات 1513 - 1533 ، مرحلة الباشوات 1583 - 1659 مرحله الآغاوات 1659 - 1671 ، مرحلة الدايات 1671 - 1830.¹

تميزت هذه المراحل بالصراع على الحكم، فالمرحلة الأولى عرفت صراع حاد على السلطة بين الآغاوات والرياس ، وهذا ما دعا السلطة العثمانية إلى التدخل وتعديل النظام الخلافة حيث استبدل نظام البيلربايات بنظام الباشا وأصبح هذا الأخير يعين لمدة ثلاثة سنوات عرفت هذه المرحلة كذلك بالفساد الإداري ، أما المرحلة الثانية فهي الأخرى عرفت صراعاً على السلطة انتصر فيها الآغاوات وهم القادة العسكريون للجيش البرية لكنها لم تدم طويلاً انتهت بتزكية الدايات على يد السلطة العثمانية .

على المستوى المركزي كان يساعد الحكم مجلسان **مجلس الشورى** الذي كان يتكون من أربعة أعضاء ، وكيل الخراج ، خوجة الخيل ، الخزاوي ، الآغا ، وكل هؤلاء يجب ان يكونوا من اصل تركي وتمثل اختصاصاته في مد الآراء واسداد النصح للحاكم كما ان الدايات يعود اليه قبل الاقدام على اي قرار يتعلق بشؤون البلاد ومجلس الديوان ، والذي كان يتكون من سبعة أعضاء ، الخليفة وهو نائب الحاكم الاعلى ، رئيس ديوان الانشاء ، مدير ادارة البريد ، امير البحر ، الترحان ، شاوش ، قاضي بيت المال و يجب ان يكونوا جميعا من اصل تركي وتمثل اختصاصاته في انتخاب كبار الضباط واعيان الدولة ، وهذا دليل على ابعاد الجزائريين اما على المستوى المحلي فكانت الجزائر مقسمة الى ثلاثة اقاليم بالإضافة الى دار السلطان ، تدعى بايلك على راسها باي ، كانت تحت سلطه بايلك الغرب ، اما الوسط كان تحت سلطة بايلك التيطري ودار

¹ بومليت آسيا: مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة ، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري ، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2011 ، ص 37.

السلطان و الشرق تحت سلطة بايلك قسنطينة . وكانت البايكيات الثلاثة تنقسم بدورها إلى وحدات إدارية أصغر تدعى أوطان وكان على راس كل وطن قائد هو الآخر يجب أن يكون من اصل تركي .

والجدير بالذكر أن هذه الاجهزة كانت تتسم بالضعف من ناحية التسيير والتنظيم والمراقبة يرجع سبب ذلك إلى افتقار تلك الاجهزة لعنصر الشعب الجزائري وانعزالها عنه وبالتالي فان قيامها كان يهدف بالدرجة الأولى الى خدمة مصالحهم وشؤونهم الخاصة دون خدمة مصالح المواطن للجزائري ومن هنا نشأت روح التنافر بين تلك الاجهزة المغلقة على نفسها والمواطنين وبدا نمو البيروقراطية لتضرب جذور عميقة في تربة افراد المجتمع الجزائري .¹

وفي هذا الخصوص لجأت السلطات الادارية التركية الى تخدير عقول الشعب بنشر الطرق الخرافية لتطمين النفوس ومعرفة المستقبل بشتى انواع التحايل على الدين ونشر الشعوذة والسحر الى جانب هذه الامراض الاجتماعية كانت تقديم الهدايا والرشوة للقياد و البايات مقابل قضاء بعض المصالح الادارية .

2-1 الادارة الجزائرية في عهد الاستعمار الفرنسي :

جاءت الادارة الاستعمارية مع بداية عهد الاستعمار الفرنسي متممه بالسمة العسكرية ذات النزعة المركزية الشديدة التي تمثلت في قبضة السلطات العسكرية على الاجهزة الادارية وتوجيه هذه الاجهزة في المسارات التي تخدم الفرنسيين واعوانهم من المستوطنين الاوروبيين على حساب الوطنيين من اصحاب البلاد الشرعيين .²

وقد ساعدت سياسة التجهيل في انجاح كثير من الاساطير والخرافات والتفسيرات الخاطئة لبعض المفاهيم الدينية وكذلك تثبيت قيم وعادات سلوكية معينة لدى الافراد باعتبارها جزء من ذلك التراث القومي .³

على المستوى المركزي قامت السلطات الاستعمارية الفرنسية بإنشاء مؤسسة ادارية تمثلت في منصب الحاكم العام .⁴ هذا الاخير لم يكن له حرية التصرف بل كان تحت اشراف السلطة الإدارية بفرنسا حتى سنة 1898 اين صدر مرسوم 23

¹ علي سعيدان : بيروقراطية الادارة الجزائرية ، الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، 1981 ، ص 58.

² علي سعيدان نفس المرجع ص 61

³ علي سعيدان نفس المرجع ص 62

⁴ محمد الصغير تجلي ، القانون الاداري ، الجزائر : دار العلوم للنشر و التوزيع 2004 ص 86 .

1898/03 الذي بموجبه الغي نظام الالحاق و أصبحت الاختصاصات محددة لكل من الحكومة الفرنسية والوالي العام وقد نصت المادة الثانية منه على أن الوالي العام يمثل فرنسا في كل التراب الجزائري ، وقد ترتب عن هذا مركزية شديدة إذ أصبح القائد الوحيد ومع بداية القرن العشرين صدر قانون 19/12/1900. يعطي الاستقلال المالي للحكومة الجزائرية بموجبه أسست الهيئات الاستشارية سيتعين بها الحاكم العام تسيير شؤون البلاد،ومن هذه الهيئات المجلس الاعلى للحكومة الذي يتكون من الموظفين السياسيين للحكومة الفرنسية والممثلين الماليين، هذا في الشمال لكن في الجنوب فإن الإدارة بقيت إدارة عسكرية .

بعد ثورة نوفمبر 1954 تأثرت هياكل الادارة الفرنسية فزادت مهام الحاكم العام وابتداء من 1956 اصبح يسمى الوزير المقيم ثم المفوض العام بعد قيام الجمهورية الخامسة موظف سامي تحت سلطه الوزير الاول الذي زود بأوسع السلطات لمجابهة الثورة كان يساعده في مهمته كاتب عام وكاتبان مساعدا للشؤون الادارية والشؤون الاقتصادية وبقي الوضع هكذا الى الاستقلال .

أما على المستوى المحلي فقد انشأت السلطات الفرنسية سنة 1344 المكاتب العربية تحت اشراف ضباط فرنسيون عسكريون، من مهامهم تحرير تقارير دورية حول الحالة النفسية والاجتماعية للجزائريين فقد كانوا يتقنون اللغة العربية والفرنسية، يتشكل المكتب من ضابطين وقاص وكاتب فرنسي وكاتب عربي ومترجم وشاوش في 1863 صدر أمر يتضمن ايجاد ثلاثة انواع من البلديات ذات التصرف الكامل تضم اغلبية اوروبية ، البلديات المختلطة توجد في مناطق ذات الاولوية الاوروبية في الشمال اما في الجنوب فطبق النظام العسكري،وبعد اندلاع الثورة المسلحة سارعت فرنسا إلى إعادة النظر في الهياكل الإدارية القائمة حتى يسهل علينا تطبيق الثورة والقضاء عليها تمثل ذلك بإنشاء المكاتب الخاصة وفروع الإدارة الحضرية حيث كانت هذه الهياكل بين عامين 1955 و 1956 ويرأسها ضابط من الجيش الفرنسي هدفها السهر على سير المؤسسات البلدية .

وفي 1956 ادخلت اصلاحات ادارية تمثلت في ارتفاع عدد الولايات من 09 الى 15 ولاية تسييرها حسب نظام الولائي في فرنسا.

1-3 الادارة الجزائرية في عهد الاستقلال :

بعد حصول الجزائر على الاستقلال سنة 1962 وجدت الدولة نفسها أمام مشاكل إدارية كثيرة الى جانب المشاكل الاقتصادية والاجتماعية ، ومن بين هذه المشاكل انعدام الإطارات اللازمة والقادرة على تسيير البلاد ووجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الادارية والتقنية سبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية من ناحية والنقص الملحوظ في الجزائريين الذين باستطاعتهم سد الفراغ من ناحية اخرى ، ويرجع ذلك اساسا الى السياسة الاستعمارية التي كانت تعطي الأولوية في التوظيف للفرنسيين ذلك لأن الجزائريين كثيرا ما اصطدموا بالحاجز العنصري ولا يستطيعون الانخراط في الجهاز الإداري والاستعماري إلا بصعوبة مما دفع البعض للجوء نحو الطرق اللاشرعية للحصول على الوظيفة.¹ زيادة على هذا وجدت الإدارة أن نشاطها امتد إلى جميع قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت تبعد شيئا فشيئا عن المبادرة الخاصة وأصبحت الدولة تقوم بالعمل الصناعي والتاجر والمزارع و اخذت التأمينات وانشاء المشاريع تتضاعف ، ونتج عن هذا بالضرورة أن الدولة أصبحت بحاجة كبيرة للإطارات والموال ، ويمكن تقسيم الفترة الأولى التي مرت بها الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال الى ثلاثة مراحل:²

أ . من الاستقلال الى نهاية سنة 1988: حتى غداة الاستقلال لم تكن علاقة الحزب بالإدارة قضية مطروحة لان جبهة التحرير الوطني كانت تشكل الركيزة لجميع النشاطات الموجهة نحو كفاح التحرير الوطني مع مجيء الاستقلال والضرورة إيجاد دولة قادرة على مواجهة مهمتهم اعادة البناء الوطني والتطور الاقتصادي وبدا التمايز مرتكز على مفهوم شامل ومنسجم فقد كان من الصعب عليه ان يوجد حلا كافيا للعلاقات بين المؤسستين اي بمعنى اخر لقد هذه المرحلة بعلاقة بين الحزب والادارة اتسمت احيانا بالتفاهم المتبادل وحيانا اخرى بالرداءة ان لم نقل بالعداوة .

ب من بداية سنة 1989 الى المرحلة التعددية الفرنسية : تبدأ هذه المرحلة رسميا مع صدور دستور 23 فيفري 1989 الذي يقر مبدا حياد الادارة كما هو الشأن بالنسبة للنظم السياسي التي تركز على مبدا التعددية الحزبية ويمكن ان يستنبط هذا المبدأ من المادة 28 من هذا الدستور التي تنص على ان كل الناس سواسية امام القانون .³

¹ علي سعيديان: مرجع سابق، ص 47

² ناصر لباد : القانون الاداري ،تنظيم إداري ، الجزائر : منشورات دحلب 1999 ص 22.

³ ناصر لباد ، مرجع سابق ص 23 .

. ج العشرية الاخيرة من 1999 الى 2009 : مما يميز هذه الفترة هو سعي الدولة لإرساء مبادئ الحكم الراشد ، كمن

الحوافز واستخدام نظام المكافأة لفرق العمل ، عوض الافراد والتطور الى الادارة بالأهداف وادارة الجودة الشاملة وغيرها

من اساليب التطوير كالتخلص من السلوكيات والممارسات البيروقراطية والانتقال الى ثقافة المبادرة والابداع¹.

ولعل أهم حدث يمكن ذكره في هذه المرحلة هو تقديم وزير الدولة مشروع تقسيم اداري جديد المبني على العامل الجغرافي وبعد

المسافة بين الدوائر المعينة بالتقسيم حيث كانت اهم العوامل المحددة لقائمة الولايات هو يعد بعض الدوائر عن الولاية الام .

ثانيا: مراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

لقد شهدت المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية منذ الاستقلال مرور بعدة مراحل من أجل تحقيق مشاريع مختلفة نذكر هذه

المراحل في:

2-1 مرحلة التسيير الذاتي من 1962 / 1970:

بعد حصول الجزائر على استقلالها ، لم تكن هناك اي صناعة جزائرية كان على القيادة السياسية ان تبين اهتمامها وتدخلها من

خلال توظيف المؤسسات المتواجدة آنذاك ، وخلف جهاز اداري قادر على التأقلم مع الحكومة .

كانت تجرته التسيير الذاتي الصناعي والفلاحي التي تعد وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة ، فبعد

مغادرة المعمرين الاوروبيين للتراب الوطني ،² تركوا الكثير من المؤسسات والمعدات والمنشآت المخربة والاراضي المهجورة وايضا قاموا

بإتلاف الاوراق والمستندات مما عطل دورة الانتاج .

ولكن رغم كل هذه الصعوبات لم تقلل من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بصفة تلقائية وقاموا بتسيير هذه

المؤسسات على الحكومة سوى ان تدعم هذه الارادة .

¹ عبد الله بعلي: دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية مجلة الباحث العدد 6 ، 2008 ص 88 .

² بن عيسى بن علي ، د ، زيتوني عبد القادر تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الراشد العدد 4 ، 2018، ص 4

نتائج هذه الفترة :

- التوسع من عملية التأميم .
- بناء وتشبيد مؤسسات جديدة .
- اعتبار المؤسسات الوطنية اساسا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- اظهار المؤسسة على انها هي هدف في حد ذاتها .
- الاعتماد على الاسلوب التقليدي التلقائي في تسيير هذه المؤسسات .

2-2 المرحلة الاشتراكية" مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات من (1971 / 1980) :

إن مع ظهور قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة ظهرت تحولات هيكلية جديدة إذ أن اصبحت المؤسسة تسمى " المؤسسة الاشتراكية "

تم القانون الاشتراكي بشكل فعلي في 5 نوفمبر 1971 بعد صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصفة اشتراكية .

ان مختلف اشكال التنظيم مؤسسات القطاع العام منذ الاستقلال اتسمت بعدم الانسجام وعاملت الدولة على تعميم عملية التأميم بعرض استرجاع السيادة الكاملة في اطار استراتيجية تنمية كاملة الى ان المظاهر السلبية طغت على عامل الشغل صفة الجزائر الى وضع نظام وقانون ليحكم مختلف المؤسسات العامة ، وبعدها وضع المجلس الوطني لجنة للإصلاح الوطني لدراسة المشاريع السابقة انتهت في 1970 بتقديم مشروع تمهيدي للتنظيم الاشتراكي للمؤسسات ثم صدر قانون " التسيير الاشتراكي " للمؤسسات ليضع حدا للتباين بين اشكال تنظيم القطاع العام ليحقق انسجاما من اختيارات البلاد والنصوص القانونية .

3-2 مرحلة اعادة الهيكلة الاقتصادية (1980 / 1990) :

تعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة الجديدة و الفعالية نظرا للصيغة الجديدة التي بدت على الخطط الاقتصادية والاجتماعية .

تضمنت سياسة اعادة الهيكلة للمؤسسة ما يلي :

أ. إعادة هيكلة العضوية : غرضها خوصصة المؤسسات أي تحويل القطاع العام الى مؤسسات اصغر حجما أكثر تخصص وكفاءة .

ب. إعادة هيكلة المالية : غرضها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة و راس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات ، ويهدف هذا الاصلاح الى :

- تفادي النقائص التي كانت في الرحلة السابقة و إعادة تنظيم المؤسسات لإعادة ترتيب الاولويات المتعلقة بالمؤسسة ، واستغلال الامثل للطاقة البشرية ، كفاءه التسيير ، واللامركزية في التصرف .

4-2 مرحلة استقلالية المؤسسات :

بعد الانتهاء من مرحلة إعادة الهيكلة ظهرت مشاكل وخلافات تتعلق بالوصاية ، السلطة والاشراف ، والعجز الكبير الذي وصلت اليه المؤسسات ، طرحت الدولة مشروعا عرف باستقلالية المؤسسة العمومية وذلك بموجب القانون رقم 88 - 01 ينص على استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية .

يقصد بالاستقلالية المؤسسات هو اعطائها الحرية الاكثر في تسيير المؤسسات العمومية .

او تعريف على انها اعطاء فرصه المسيرين لتحقيق اهداف المؤسسة وفقا كما تراه مناسبا والغاء المفهوم التقليدي الذي جعل من المؤسسة مجرد اداة تسيير عن بعد .

¹لقد جاءت هذه المرحلة من اجل إعادة ارجاع المؤسسات العمومية الاقتصادية الى مكانتها ومسارها الحقيقي والذي وظيفته الاساسية هي الانتاج اقتصادية من جهة والازمة السياسية من جهة اخرى ، بقيت هذه السياسة متأرجحة بين النظري والتطبيقي .

¹ مرجع سبق ذكره " مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية ص 51 .

خلاصة الفصل الثاني :

يمكن القول أن الجزائر مرت بعدة مراحل أثرت عليها سياسيا واقتصاديا واجتماعيا خاصة بعد الاستقلال وجدت نفسها أمام مشاكل إدارية كثيرة إلى جانب المشاكل الاقتصادية والاجتماعية إلى أن كل هذه العراقيل لم تعق تسيير الدولة .

كما تضمن هذا الفصل استعراضا تاريخيا وتفصيليا للتحويلات التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر منذ فترة الاستعمار الفرنسي حتى الوقت الحاضر، كما أثرت عليها في جميع الميادين.

الفصل الثالث

المدرسة التقليدية الكلاسيكية

تمهيد

أولاً : مدارس الكلاسيكية في التنظيم

1-1 تعريفها

1-2 نشأتها

1-3 مبادئ النظرية الكلاسيكية

ثانياً: أهم نظريات الفكر الكلاسيكي

1-2 النظرية البيروقراطية

2-2 نظرية التقسيمات الادارية

2-3 نظرية الادارة العلمية

2-4 نقائص وعيوب الفكر الكلاسيكي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد ظل دراسو الادارة لفترة طويلة ينتظرون الى التحديث الذي وضعه "لوثر" جولد كنموذج لوظائف الادارة في كلمة (POSD CORB) التي تمثل الحروف الأولى للكلمات العربية : تخطيط ، تنظيم ، تنسيق، توجيه، توظيف ، تقرير، تمويل أو ما يعبر عنه بالعربية بالنساء السبع، على أنها قواعد أساسية ومن الواضح أنها تعبر عن مهام ولا تكون نظرية متكاملة. للإدارة وتعد (المدرسة التقليدية ، او الكلاسيكية) أقدم المدارس التي تناولت علوم الإدارة ، وتمتد جذورها الى دراسات "ماكس فيبر" و"فريدريك تايلور" و"هانري فايول"... الخ.

واهتمت هذه المدرسة بالطرق والادوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل، لذلك فإن اهتمام روادها كان منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة ، بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان العمل والرقابة على الانتاج وتحديد طرق الأجور مما جعل البعض يطلق عليها اسم مدرسة الهندسة البشرية، مما ادى الى بروز العديد من الاتجاهات في تحليل اوجه الى نشاط في المنظمة ، ويمكن على وجه التحديد إيراد النماذج المنظمة الآتية : النظرية البيروقراطية، نظرية ادارة العالمية، نظرية التقسيمات الإدارية، كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التي سادت خلال الحقبة التاريخية في ذلك الوقت، وستتطرق الى كل هذه النماذج على حدة في هذا الجزء.

أولاً : مدارس الكلاسيكية في التنظيم

1-1 تعريف المدرسة الكلاسيكية:

بدايةً لا بد لنا أن نعرف معنى كلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يخطئ الكثيرون باعتقادهم أن معنى الكلمة هو (الشيء التقليدي أو القديم) لكن في الواقع أن معنى كلاسيكي هو الطراز الأول أو المثالي أو النموذجي أو الممتاز وهي كلمة يونانية الأصل و المدرسة الكلاسيكية ظهرت في القرن الثامن عشر، إذ أثمرت مجهوداتهم وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام، وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وبتجاهاتها الموضوعية في التحليل. وبهذا اعطت الاقتصاد صفة علمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين¹

2-1 نشأة المدرسة الكلاسيكية:

تاريخياً يرجع ظهور هذه المدرسة الى أواخر القرن الثامن عشر وهي تعتبر الاطار الفكري الأول الجامع لمساهمة مفكري التسيير ولقد عرفت لدى الكثير من كتاب باسم "المدرسة العلمية" باعتبارها اولى المدارس التي أضفت الطابع العلمي الى التسيير ووجهة اهتمام المسيرين نحو كفاءة استخدام الموارد لرفع مستوى الاداء عوض ما كان سائدا من قبل، من الاعتقاد ان كفاءة المؤسسة وفعاليتها تزداد ان يتوسع حجمها تظم هذه المدرسة اضافة الى اسهامات "مفكري قرن 19" ومن قبلهم "جوفيز" (JOVIS) "وبايج" (Babbage) تيارات بارزة يقودها "ماكس فيبر"، "فريدريك تايلور"، "هنري فايول"²، ولقد كان التوجه الاساسي زيادة انتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر او الوسائل من أهمها³:

-دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل

-الاهتمام بكفاءة العمالة الادارية

-وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة

¹ هاملي عبدالقادر:رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وظيفية تقييم الكفاءات في المؤسسة ، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان 2010، 2011 ص 33.

² مطبوعة اقتصاد المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية جامعة باتنة ص 29.

³ WWW.aljannaway.com

1-3 المبادئ النظرية الكلاسيكية :

إن أهم مبادئ النظرية نجد المبادئ التالية¹ :

-وحدة القيادة والادارة

-تقسيم العمل وتخصيص الوظائف

-تعقد التنظيم (الشكل الهرمي ، الاجراءات والقواعد ، المعايير)

وهذه الحركة الروتينية ادت بالعمال الى الاحساس بالملل وبتفاهم الاعمال التي يقومون بها ، وبالتالي الاحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي ، وقد اثر هذا الإحساس على اداء العمل مما ادى الى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما اقل بكمية ونوعية الإنتاج وقد بينت عدة دراسات في الولايات المتحدة الامريكية ارتفاع نسبة التغيب وتسرب العمال والاستقلالية والتذمر في اوساط العمل².

اهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين التنظيم الصناعي ومحيطه الخارجي (نظام مغلق)

لقد فقدت هذه المدرسة فعاليتها في التسيير مما أدى الى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة تدارك سلبية هذه المدرسة القائمة على روح الفردية وتعويضها بمبادئ لا تحمل الجوانب النفسية الاجتماعية كسلاح جديد لتحقيق المكاسب.

ثانيا: أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية

1-2 النظرية البيروقراطية: او تنظيم البيروقراطي (ماكس فيبر 1864/1920)

"ماكس فيبر" ألماني الجنسية اهتم بإحلال تنظيم حضري مناسب يعرض التنظيم القبلي الذي يتركز على الاعتبارات الشخصية ، في هذا الاطار حدد هذا الباحث ثلاثة أنواع من السلطات التي كانت سائدة سابقا مثل (السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرسمية).

¹ عبد الرزاق بن الحبيب : الاقتصاد والتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002 ، ص 89.

² د.شريف اسماعيل : اساسيات التسيير العمومي - دار قرطبة للنشر والتوزيع ط 1. 1436هـ -2015 م ص 21.

وتحدث مطولا عن خصائص التنظيم الرسمي الذي يقوم على مكتب والسلطة المخولة له من خلال توفير مجموعة من الشروط

أهمها:

- التسلسل الهرمي الرتبوي.
- التخصص التدقيق.
- الاختيار العقلاني بأشخاص ، دوام مرتب .
- فصل الملكية عن التسيير .
- الخضوع النظام وثيق يتميز بالانضباط والرقابة القانونية.
- وجود مستندات مكتوبة ووثائق محفوظة ، دوام الوظيفة كما هناك صفات رئيسية للمنظمة البيروقراطية تمكن في (الدقة ، السرعة ، الوضوح التنفيذ قرارات الهرم السلطوي ، الاستقرار ، الموضوعية، العقلانية).

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية تلخصها فيمايلي:

- تمادي في إحلال الرقابة الشديدة.
- التعارض في بعض المبادئ التنظيمية.
- ارتباط الحد الأدنى لمعدلات الأداء.
- إهمال الجوانب الانسانية وحدوث انحراف اداري .
- الروتين والتعقيد مما خلق نوع من البيروقراطية الادارية من الناحية التطبيقية.

2-2 نظرية التقسيمات الادارية (هنري فايول)¹:

اهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل ، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال ، وليس بالجوانب الانسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي ، حيث أن الافتراض الاساسي الذي اعتمد به هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير ، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الأكفاء في المنظمة ولذا اهتمت

¹ خليل محمد حسن الشماخ: نظرية المنظمة، طبعة ثانية، دار المسيرة للنشر، سنة 2005، عمان، ص51.

نظرية التقسيمات الادارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم ومن رواد هذه النظرية "henry fayol" والذي وضع قواعد الادارة ومبادئها ورأى بأنها قابلة للتنفيذ والتطبيق في كافة المجالات.

وعلى كل المستويات التي حددتها في مجال 14 مبدأ وهي : تقسيم العمل ، المسؤولية والسلطة ، المركزية ، تدرج السلطات النظام الترتيب ، خضوع المصالح الفردية لصالح العام، المسؤولية والسلطة وحدة الأمر ، العدل والمساواة، الاستقرار الوظيفي ، وحدة التوجيه، المبادرة والابتكار ، مكافأة الافراد ، ربح الفريق.

الانتقادات التي وجهتها لهذه النظرية تلخصها في نقاط تالية¹:

- تعارض بعض المبادئ مع بعضها البعض مثل التخصص مع وحدة التوجيه ، التركيز على قمة الهرم وتنامي القاعدة تقييد المدراء، اهمال العلاقات الغير إنسانية والجوانب السلوكية.

2-3 نظرية الادارة العلمية (فريدريك تايلور : 1956 . 1915)

هذه النظرية نادى بها وأسسها المهندس الامريكى "فريدريك تايلور" وذلك في كتابه (مبادئ الادارة العلمية) عام 1911 م جاءت هذه الحركة نتيجة المشاكل التي كانت تتخبط فيها المؤسسات مثل نقص الانتاجية وكسل العمال زيادة على ضياع الجهد والوقت بحيث اهتم "تايلور" في دراسة (الحركة والزمن) مستعين بأداة الأجرة بالقطعة لزيادة تحفيز العمال ، كما ركز على تكريم مجموعة من المبادئ الاساسية أهمها²:

-إحداث طرق علمية في تحديد كمية ونوعية العمل والانتاجية.

-الاختيار العلمي للأفراد .(المهارة ، المقدرة ، الكفاءة)

-التنمية العلمية والتدريب العلمي للعاملين في التنظيم.

-إيجاد تنمية نوع من الصداقة والتعاون بين الافراد والعمال (التخطيط والتنفيذ).

¹ د شريف اسماعيل : اساسيات التسيير العمومي - دار قرطبة للنشر والتوزيع ط 1 1436هـ -2015 م .ص21/20.

² د شريف اسماعيل: مرجع سابق ص 21 /20.

لقد قدم باحثين آخرين دعم عن طريق استخدام دراسة الحركة ، اما غانت عن طريق رصد التحركات الرسوم البيانية ، آدم سميث باستعمال فكرة تقسيم العمل، شارل بابيج عن طريق ادخال تقنيات ادارة الأعمال ، تاون هندي باستخدام دراسة سلوك العاملين)

من سلبيات هذه النظرية أنها اعتبرت العامل آلة مجردة من الاحاسيس دون إيلاء أهمية للمؤثرات الأخرى (البيئة ، الجانب النفسي) للإشارة كانت هذه النظرية سبب في انفجار الأزمة العالمية 1929 .

●مركزية السلطة

●التحليل العقلاني والعلمي للعمل

●الفصل بين الوظائف

●إيجاد أمثل طريقة لأداء العمل

ثالثا : نقائص وعيوب الفكر الكلاسيكي:

لقد تعرضت أفكار هذه المدرسة لنقد شديد من أصحاب المدرسة السلوكية – القائمة على التركيز على العنصر البشري أكثر من المهام والأعمال وان المنظمات في حركتها تنبثق تلقائيا من التعاون بين العنصر البشري وان هناك حسابات تؤثر في سلوك الافراد في المنظمة وأهم من البناء التنظيم وتحديد الاختصاصات والهياكل التنظيمية.

لهذا فإن العديد من الدراسات قد تعرضت للجوانب السلبية التي ترتبت عن تطبيق المدرسة الكلاسيكية ومن أهم الانتقادات

مايلي:¹

-تعرض هذه المدرسة الرشد والمثالية في القرارات لكن في الواقع من الصحي التمسك بالمثالية والرشد في كافة الأوقات كما أن القرارات حسب الكلاسيكية تكون بطيئة.

¹ <http://www.vivm.nl/b112,hml>.

- إن هذه المدرسة اعتبرت الانسان آلة منتجة ، كما استغل هذا النوع من التنظيم في رفع أرباح أرباب الأعمال على حساب العمال ، وأجبرهم على الالتزام الشديد بالقواعد والقوانين والاجراءات الصارمة.
- ان التقسيم الدقيق للعمل قد أدى الى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي وذلك نتيجة اضطراب العمال وخاصة في وحدات الانتاج وقف العمل المتسلسل الى تكرار عمليات متسلسلة الى تكرار حركات معنية محدودة، كل يوم طوال السنة.

خلاصة الفصل

- ان تطور الفكر الاقتصادي مر بعدة مراحل وفي كل مرحلة نجد ظهور مدرسة اقتصادية أثرى روادها الفكر الاقتصادي وقاموا بنقد المدرسة التي قبلهم ولان كل مدرسة استمدت أفكارها ونظرياتها في وضع الاقتصاد التي ظهرت في فترته ومن بين هذه المدارس نجد المدرسة الكلاسيكية التي عرفنا نشأتها ومساهماتها التي أدت الى بروز مدارس أخرى.

الفصل الرابع

العلاقات الانسانية والنظام المفتوح احدى أساليب التسيير للمنظمة الجزائرية

تمهيد:

أولاً: مدخل الى العلاقات الانسانية بالتنظيم

1-1 نشأة وتطور العلاقات الانسانية

2-1 مفهوم العلاقات الانسانية

3-1 خصائصها

4-1 أهدافها

5-1 مبادئها

ثانياً: رواد مدرسة العلاقات الانسانية

1-2 ميري فوليت

2-2 إلتون مايو واتباعه

3-2 جيل المتابعين والمطورين لمدرسة العلاقات الانسانية

ثالثاً: الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الانسانية .

رابعاً: النظام المفتوح " مدرسة النظم " أسلوب وموقف من مواقف تسيير النظم

1-4 تعريف مدرسة النظم

2-4 أنواع النظم

3-4 خصائص مدرسة النظم

4-4 مكوناتها

5-4 تقييم مدرسة النظم

1-5-4 اهم افكارها

2-5-4 إسهاماتها

3-5-4 الانتقادات التي وجهت لها

خلاصة الفصل

تمهيد

إن سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف وأغراض محددة وإن السبب وجود الافراد ببيها هو تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال أهداف المنظمة.

وأي إدارة كانت توجد بها أفراد يتفاعلون فيما بينهم من أجل سير هذه المنظمة سير حسن وفق مبادئ وقوانين كل مؤسسة. فتقوم المنظمة بطريقة أو بأخرى من أجل تحسين أهدافها بإتباع أحد أنواع التسيير وفق كل مرحلة من مراحل تطورها.

باعتبار المؤسسة لديها مدخالاتها ومخرجاتها وأساليب الرفع من الروح المعنوية للعامل من أجل نهوض بالمؤسسة، سنحاول من هذا الفصل التطرق لأهم محددات العلاقات الانسانية والنظام المفتوح وتوضيح الجوانب المختلفة لكل منهما.

1-1 نشأة وتطور العلاقات الانسانية.

ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية في 1930 كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث وهي البيروقراطية والادارة العلمية والتقييم الاداري والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي اهمالها العوامل الاجتماعية والانسانية وهذا النوع من الفكر الاداري التقليدي- ساد خلال مرحلة من مراحل تطور العمل (علاقات العمل) كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهدف بتزويد الاساليب والطرق والهيكلة التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

إن الافكار والمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الانسانية قد استندت على التجارب التي أجراها "إلتون مايو" وفريقه في مصنع "الهاوثورن" التابعة لشركة "ويسترن ايلكتريك" الامريكية ، وذلك للتأكد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية للعمل وعلاقته بالكفاءة الانتاجية¹.

ومن بين أهم الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الانسانية:

- الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى الى ظهور مشكلات جديدة في العمل ومن ، رأى الاداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الانسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع.
- نظرت الى العامل من ناحية الميكانيكية والفسيولوجية الآلية في الانتاج دون النظر الى قدراته في الابداع والابتكار لنوعية الأدوات التي يعمل بها وتطويرها وتحديثها².
- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل ، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل ، ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات انسانية جديدة إذ أصبح من العسير على الادارة الاتصال الشخصي بمعظم العاملين ، مما أدى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.
- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث مما افسح المجال أمام الادارة للتركيز على العوامل الانسانية الخاصة وانه قد تم اتباع الآجال المادية الاساسية.

¹ عادل الغرابوي: القيادة الادارية، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، طبعة أولى ،2020، ص47.

² مازن سليمان الحوش: العلاقات الانسانية، مجلد3، عدد 14 ، 2022 ، الصفحات من 1-12 ص 2.

• زيادة تكاليف عنصر العمل ، مما جعل الادارة تبذل جهدها الاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق من فريق البحث في تجارب "هاوثورن" .

• تناولت مواضيع كثيرة مثل الاجور، ظروف العمل ، العلاقات الانسانية، الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وقد جاءت كثير من النتائج التي توصل اليها مايو مخالفة لأطروحات المدرسة الكلاسيكية، حيث اظهرت متغيرا جديدا هو الحالة النفسية للعاملين¹

2-1 العلاقات الانسانية

مفهومها:

عرف "سكوت" العلاقات الانسانية على انها عمليات حفز الافراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي الى الوصول الى التوازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الانساني، اي تؤدي العلاقات الانسانية الى ارتفاع الانتاجية.

عرفت ايضا: ذلك التكامل بين الافراد في محيط العمل بشكل الذي يحفزهم الى العمل بإنتاجية وتعاون مع حصولهم على اتباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

ويرى أحمد عزت " أن العلاقات الانسانية هي مجموعة التفاعلات بين الافراد والجماعات والمؤسسات التي تهدف الى إيجاد جو من التفاهم المتبادل والاحترام والثقة أيضا"².

ويعرفها أحمد ابراهيم أحمد على انها " هي فن التعامل الفاضل الناجح المرتكز على وضوح الرؤيا والاقناع القائم على اسس عملية بين الافراد وجماعات أي هيئة أو منشأة بطريقة واعية من الفهم أو التعاون المتبادل بينهم مع اتباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الامكان لتحقيق الأهداف المنشودة المنظمة"³.

¹ عادل الغرباوي: مرجع سبق ذكره ص 47.

² لنصاري مريم : العلاقات الانسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الاداء الوظيفي (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم ، جامعة احمد دراية. ادرار موسم جامعي 2012/2013. ص33.

³ احمد ابراهيم أحمد: العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية، دار وفاء ، الاسكندرية 1992، ص21.

وتعرف ايضا انها فرع من فروع العلاقات العامة التي تظفي العلاقات داخل المنظمة بين العاملين بعضهم البعض وخصوصياتهم وبين القيادة في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المشتركة والاهتمام بالنواحي الاجتماعية والحاجات لهؤلاء العاملين.

3-1 خصائص العلاقات الانسانية

- من أهم خصائص المدرسة الانسانية التوجه الانساني الذي يؤدي الى المناخ الديمقراطي ، لوجود نظام قائم على الاتصال المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق بالإضافة الى اتخاذ القرار المشترك واندماجهم في تسيير الاهداف الخاصة بالمنظمة، باختصار يمكن تحديد خمسة خصائص رئيسية للعلاقات الانسانية.
- إن العمال يُنظر اليهم على انهم مخلوقات اجتماعية معقدة تملك احساسا وشعورا ورغبة وخوفا ويرغبون في العمل نتيجة للحاجات الذاتية، وحاجات الامن والرغبة في ان يكون مبدعين في تكوين خبرات جديدة بالإضافة الى البواعث الاقتصادية.
 - إن الافراد يحصلون على الاشباع والرضا من مشاركتهم في الجماعة ومن خلال فرض التفاعلات المختلفة بين الافراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون اليها¹.
 - إن التنظيم الفعال يجب أن يقيم مجموعات الوظائف المتناسكة والمتداخلة ويجب على المجموعات داخل المنظمة او التنظيم ان تربط بعضها البعض لإنجاز العمل وعملية الاتصال هذه ويجب ان تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.
 - إن الافراد في المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضروري ان تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة ومن الملاحظ معايير الرفقاء والاصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.
- وتزيد مجموعة الوظائف المتناسكة والمتداخلة الدافعية لدى الافراد لان الفرد يمتلك الشعور والاحساس بأنه عضو في المنظمة، ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام ، وليس مجرد ملف للمعلومات والتعليمات وايضا يعتبر نظام المشاركة من الانظمة الفعالة في عملية التنظيم الاداري.

¹ لنصاري مريم : مرجع سبق ذكره ، ص33

4-1 اهداف العلاقات الانسانية:

تهدف العلاقات الانسانية الى اشباع الحاجات النفسية الاساسية للإنسان، وفي مقدمة هذه الحاجات للفرد هي شعور ، بالأمن والاطمئنان والاحساس بالانتماء والتيقن بالهدف والاعتراف بوجوده والاشادة بنفسه ن وتقدم الوظيفي واكتساب تجارب وخبرات.¹

- تحقيق التماسك الاجتماعي بين الافراد في المجتمع.
- تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد وتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
- زيادة الانتاج وهي زيادة مترتبة عن زيادة التعاون.
- "اشباع حاجات الافراد وذلك يؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة للتنظيم.
- رفع الروح المعنوية لدة العمال " .²

تهدف العلاقات الانسانية الى تشكيل أفراد منتجين ومتقاربين داخل المنظمة من خلال ميولاتهم المشتركة، وذلك من خلال تنمية وتوطيد علاقاتهم.

تعمل العلاقات الانسانية على مساعدة العاملين على التعبير عما يدور في انفسهم من مقترحات مما يوصلهم الى مرحلة الرضا عن العمل.

- تهدف الى تحسين العلاقات بين المديرين والمشرفين وباقي العاملين في المؤسسة.
- تهدف الى حل مشكلات العاملين المهنية والشخصية والاجتماعية.
- الاهتمام بشخصيات العمال يساعد على الزيادة في كفاءاتهم وتطوير الانتاج.
- السعي وراء إقامة علاقات منسجمة بين كل أفراد التنظيم.

¹ د محمود فتحي عكاشة: مطبوعة بيداغوجية العلاقات الانسانية، جامعة دمنهور وجدة. التعليم المفتوح ، كلية التربية.

² مازن سليمان الحوس-نفس المرجع، ص 6.

5-1 مبادئ العلاقات الانسانية

بنت العلاقات الانسانية مدخلها النظري على مجموعة من المبادئ وهي:

- الكرامة الانسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من العاملين بالمنشآت، بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- "وضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم وتوجيههم وحل مشاكلهم.
- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير، ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة"¹.
- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته اي ان الفرد يكون اكثر انتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية على اعماله.
- يجب اشراك العاملين في القرارات الادارية والتسييرية التي تعينهم ، اي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك باشراك العمال في القرارات الادارية يؤدي الى رفع روحهم المعنوية وتجسيد روح التعاون، وخلق القيادات والشخصيات وتحسين العلاقات الانسانية.
- يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق ، وخلق مناخ ايجابي وبيئة عمال محفزة وذلك بتحول من اسلوب التعنت الى اسلوب التناور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل.

ثانيا: رواد مدرسة العلاقات الانسانية.

1-2 اسهامات ماري فوليت:

"تعد ماري فوليت من اوائل المهتمين بالعلاقات الانسانية في المؤسسة فقد ركزت على جماعة اكثر من تركيزها على الفرد واهتمت بالمشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق ومشاركة الافراد بالسلطة"².

¹ د مازن سليمان الحوض-مرجع سبق ذكره ص 6.

² محمد سيف الدين بوفالطة: مطبوعة بيداغوجية، نظرية المنظمات، جامعة عبد الحميد مهري، ابراهيم شوة، 2024، اساسيات الادارة تاريخ الاطلاع 17=4208/05/2024 ls.scriba.com

كما واهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف ان المشاركة المرؤوسين يمكن ان تساهم في نجاح المنظمة. وهذا يعتبر في حد ذاته خروجاً واضحاً. عن مبادئ الاساسية للمدرسة الكلاسيكية. ولعل ما ركزت عليه ماري في. دراستها على النقاط التالية:

- استبعاد المركزية السلطوية: «إن خلق المناخ الوظيفي الملائم والمنسجم مع رغبات وحاجات العاملين من جهة والذي يحقق الاهداف المرسومة من العوامل الاساسية التي تضمن نجاح السيرورة المنظمة» وهذا المناخ يتطلب بالدرجة الأولى خلق روح التعاون فيما بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا لن يتم إلا اذ يتم حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسة في اصدار الاوامر واتخاذ القرارات بعين الاعتبار الجوانب النفسية والانسانية للفرد العامل ضمن مجموعة بشرية انتاجية.
- المسؤولية: ترى "ماري فوليت" ان المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحده بل عدد كبير من الافراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ اعمال متناسقة ومتكاملة مع بعضها ولا يمكن فصلها ، وبناء على ذلك فالمسؤولية جماعية ، حيث تتحد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الاعمال التي نفذها قياس الاهداف المنظمة المراد تحقيقها.
- السلطة: ترى فوليت بأن كل مركز من المراكز الوظيفية في الهيكل التنظيمي يحتاج لشخص محدد حسب المؤهلات والكفايات المطلوبة، ويجب ان يتمتع صاحب هذا المنصب بسلطة تتناسب تماما وطبيعة العمل المستند إليه.
- التنسيق: رأّت "فوليت" ان التنسيق هو قلب الادارة النابضة ، وان معظم مشاكل المنظمة مرتبطة بعدم وجود تنسيق وسوء انسجام بين افرادها ، وحسب رايها فالتنسيق يكون على حسب اربع جوانب وهي:

- الاتصال المباشر

- التنسيق كعملية مستمرة .

- التنسيق في مراحل الأولى للمشروع.

- التنسيق كعلاقة متبادلة بين كل الجوانب الموقف.¹

¹ محمد سيف الدين : مرجع سابق ، ص41.

2-2 إتون مايو وتجارب هاوثورن:

إن أول نسب لنشأة العلاقات الإنسانية يرجع الى " وقد ظهر نقاد واسع حول الجهود الذي قدمها مايو وزملائه في جامعة هارفارد فإننا ارتأينا في هذا الصدد ان نتعرف الى الجهود الجماعية التي بذلها هذا الجيل، قام مايو واتباعه بإجراء تجارب والتي تعرف بتجارب "هاوثورن" داخل مصنع هاوثورن خلال عام 1927، وقد دعمت شركة ويسترن الكترينك مايو وزملائه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على الإنتاجية والمصانع بصورة عامة.

هذه التجارب لمدة خمس سنوات ومرت بمراحل تذكرها في:

المرحلة الاولى: ركزت هذه المرحلة على قياس انتاجية 5 عاملات يقمن بإنتاج اجهزة تليفونات، وتم عزلهن في غرفة خاصة تماثل تماما نفس الظروف الفيزيائية التي كانت سائدة في الشركة، وفي خضم ما تقوم عليه تجرته قام مايو بإدخال بعض التغييرات للتأكد من قروضها والتي كانت تقترض ما مدى العلاقة بين الانتاج وتغيير الظروف الفيزيائية للعمل اليومي العادي.¹ وتمثلت هذه التغيرات في وجبة الغذاء ومدة ساعات العمل اليومي وغيرها، والاحظ ان هناك زيادة في الانتاج رغم هذه التغييرات بغض النظر عن التغيير الذي طرأ على الظروف الفيزيائية، وبعد ذلك استطاع مايو ان يفسر هذه الزيادة الانتاجية نتيجة وجود العاملات في مكان التجربة ويعملن كفريق لديه اتجاهات ايجابية نحو قيمة العمل الذي يقمن به.

المرحلة الثانية: اجريت مقابلات مع العاملات وتوصلت الدراسة الى عدد النتائج منها:

- الاشراف المباشر مع العاملات تؤثر على روحهم المعنوية ونتاجهم.
- الصداقة داخل المحيط وتأثيرها على الانتاجية.²
- تكوين علاقات اجتماعية وغير رسمية من شأنها زيادة الانتاج بصورة مستمرة.

¹ بلقاسم سلاطنة: العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية. جامعة خيبر بسكرة، عدد الخامس ص من 36-2024 ص 33.

² Plateforme pédagogique de l'université-setif نظريات التنظيم والتسيير ، مدرسة العلاقات الانسانية.

المرحلة الثالثة: "توصل الفريق في هذه المرحلة الى معرفة أن العاملين يقومون بنوع من التستر لإخفاء مشاعرهم واتجاهاتهم داخل الجماعة (نتيجة العمل غير رسمي) ويتم التعبير عن سلوكهم وفعالهم بلغة الجماعة ومنها ظهر التنظيم الغير رسمي".¹

المرحلة الرابعة: تم تركيز في هذه المرحلة على مدى تأثير العلاقات غير رسمية وعلاقات بزيادة الانتاجية، فقد تم وديا او غير رسمي بين العاملات لوضع معايير معينة تتعلق بالعملية الانتاجية زيادة أو نقصان امر لا تستقبله الجماعة ويعتبر خروجا عن التقاليد والعراف غير رسمية.

2-3 جيل المتابعين والمطورين في مدرسة العلاقات الانسانية:

يتفق مفكر وهذا الجيل على أمور رئيسية عديدة ويختلفون في أمور رئيسية أخرى فهم لا يمثلون تيارا منسجما تماما، بل من الروافد المتنوعة المنبثقة من تيار مدرسة العلاقات الانسانية والبشرية ونوجز بعض أفكارهم المشتركة في :

- "يلح هذا الجيل بما فعل هذا الجيل الرائد والمؤسس على ضرورة اعطاء تنظيم الاشخاص في المؤسسة أو المنشأة اهمية لا تقل عن أهمية تنظيم العملي والتقني فيها"²، ويرون ان هؤلاء الاشخاص يتميزون بعنصرين هما القدرات والدوافع، ولهذا يؤكدون على ان أهداف المنظمة حاجات وميول وعواطف واستعدادات ومقدرات الذين يعملون فيها.
- يؤدي امثل هذا التدبير الى نجوع عمل كبير ، ولبي التغيب قليل في صفوف العمال.
- يجب ان تصل الى هاتين النتيجتين بواسطة سيادة التعاون في المنشأة وتجنب الصراعات الهدامة والابقاء على الصراعات البناءة.

ثالثا: الانتقادات التي وجهت الى المدرسة العلاقات الانسانية

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول الى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الانسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.

¹ د- بلقاسم سلاطنة ، مرجع سبق ذكره ص 34.

² على عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2009 ص 93.

- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج المحدودة لا تضيف جديدا.
- رجال الفكر الاداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول الى علاقات أفضل.
- اعتقال التنظيم الرسمي بشكل كبير .
- تقدم المدرسة نظرية شاملة وركزت فقط على الجوانب الانسانية.
- هناك تناقض واضح بين العمال والادارة.
- يرى أن الفرد يسعى الى اشباع رغباته ولا يهتم انشاء جماعات.
- " لقد اهتمت دراسات العلاقات الانسانية ما يعرف عموما بالعلاقات الصناعية التي توجد داخل التنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية والدور الذي تلعبه النقابات العالمية"¹.
- ركزت على دراسة المشكلات في التنظيمات الصناعية ، وأغفلت قواعد أساسية نظرية ومنهجية هامة وذلك لغياب الامور التنظيمية التي تواجه هذه الدراسات.
- لم تعطي أهمية الوجود الصراع بين الافراد والاشخاص والجماعات داخل المؤسسات العمل والانتاج ولظهور أنماط في الاتصال السلي والاشراف الاداري غير سليم.

رابعا: مدرسة النظم

اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، حيث أن منطلق هذه النظرية كان من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات، ويعتبر لودوينج فون بيرتلانفي (1972-1972) "Ludwig Von Bertalanffy (1901، دكتور في البيولوجيا وبروفيسور بجامعة فيينا المؤسس للمقاربة النظامية من خلال كتاب مرجعي صدر عنه سنة 1968 تحت عنوان "النظرية العامة للنظم". وقد عبر هذا المفكر عن مضامين نظريته بالقول أنه توجد في الطبيعة قوانين عامة يمكن أن تنطبق على كل النظم أيا كان حقلها التخصصي (البيولوجيا، الفيزياء، الطب، علم الاجتماع، الإدارة) ، هذا ما يدفع إلى تحليل الظواهر المركبة ذات العناصر المرتبطة بعضها ببعض. فالافتراض الأساسي الذي تنطلق منه هذه النظرية أن هناك تماثل من حيث الصفات والخصائص

¹ مازن سليمان. مرجع سبق ذكره ص 9.

بين الكائنات الحية والمنظمة أو المؤسسة، أي بمعنى هناك تشابه ملموس بين تنظيم الكائن الحي (مثلا الخلية أو جسم الإنسان) وطبيعة المنظمة، وبالتالي ينبغي اعتبار كل كيان كنظام مكون من أجزاء مترابطة، بهدف فهم آلية اشتغاله¹.

1-4 تعريف النظام:

لقد قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي موجه نحو تحقيق هدف، فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و أن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة". فالمنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات، ومن المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء، كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.

إن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا، لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة الأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة:

2-4 انواع النظم:

النظام المغلق: هو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود، وقد ساد هذا الاعتقاد حول المؤسسة باعتبار أن قراراتها تتخذها بمعزل عن المحيط الخارجي.

النظام المفتوح: يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة ويؤثر ويتأثر بها عن طريق التفاعل والاتصال، وهي النظرة الحالية للمؤسسة إذ ينظر إليها على أنها نظام مفتوح.²

¹ بدرابي شهيناز : مطبوعة بيداغوجية بعنوان : مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بالقايد-2021 ، ص 56.

² بدرابي شهيناز : مرجع سبق ذكره ، ص 58.

3-4 خصائص مدرسة النظم:

تتميز نظرية النظم بالميزات والخصائص التالية:

- ترى هذه النظرية أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء.
- يرى النظام أن الأجزاء هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين، فهي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الكثيرة والمعقدة الموجودة بين مختلف مكونات النظام.
- في نظرية النظم فإن كل جزء من أجزاء النظام هو نظام في نفس الوقت، حيث أن النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة وهذه الأخيرة تتكون من أنظمة أصغر إلى ما لا نهاية.
- إن لكل نظام هدف خاص به، ويتم تحقيق ذلك بتحقيق أهداف الأنظمة الجزئية المكونة له، وبالتالي فإن النظام يتمكن من تحقيق هدفه عندما يتمكن كل جزء من تحقيق هدفه.

4-4 مكونات النظام¹

ونلخصها في الجدول التالي:

| العناصر: | تعريفها: |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المدخلات Inputs | وهي عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. ويمكن تصنيف المدخلات ضمن الأنواع التالية: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، المعلومات والطرق والأساليب. |
| العمليات التحويلية Processes | ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تعمل على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها |

¹ بدرابي شهيناز : مطبوعة بيداغوجية بعنوان : مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بالقايد-2021 ، ص58

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <p>سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل ومعنى آخر يقصد بها مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (سـلع أو خدمات، من أجل تقديمها إلى المجتمع</p> | |
| <p>وهي النتائج النهائية المترتبة عن العملية التحويلية، وتمثل في فعالية النظام في تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلعة أو خدمة، بالإضافة إلى الأرباح ورضا المستهلكين ورضا العاملين وكذلك مقدرة المنظمة ونجاحها في التأقلم مع بيئتها.</p> | <p>المخرجات Outputs</p> |
| <p>هي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو بين البيئة والمنظمة، وبمعنى آخر هي رد فعل البيئة الخارجية اتجاه مخرجات النظام (سـلع وخدمات)، كما تساعد كذلك على تقييم وإدخال التعديلات اللازمة على مدخلاته وعمليات التحويل</p> | <p>التغذية العكسية Feedback</p> |

4-5 تقييم مدرسة النظم:

4-5-1 أهم أفكار مدرسة النظم

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمديرين في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التالية:

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، تتكون من أجزاء أي نظم فرعية مترابطة، وانطلاقا من هذه الفكرة فإن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل، وهذا يستدعي الأخذ في الاعتبار جميع جوانب وأجزاء المنظمة عند إدخال تغييرات في جانب أو أكثر في النظام، وهكذا يتحقق تنسيق أفضل في المنظمة.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية التعامل معها بنجاح ولا سيما في ظل البيئة المضطربة المعاصرة.

- تنبه هذه المدرسة المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة بأكثر من بديل.¹

4-5-2 إسهامات مدرسة النظم:

يمكن حصر وإجمال فوائد نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

- سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكّنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.
- تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية .. الخ.
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إليها باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف.²

4-5-3 انتقادات مدرسة النظم:

بالرغم من الإسهامات السابقة إلا أن هذه النظرية تنتقد في المجالات التالية:

¹ بدرابي شهيناز : مطبوعة بيداغوجية بعنوان : مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بالقايد-2021 ، ص59.

² بدرابي شهيناز : مرجع سابق، ص59.

- البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام الأمر الذي لا يضيف كثيرا إلى أدوات التحليل المستخدمة قبل هذه النظرية.
- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام.
- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.
- تعطي مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
- يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد أي أنها مجردة وليست عملية لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة نظرية، كما تنظر إليها بطريقة مثالية. فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، وبالتالي فإن هذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية¹.

¹ بدرابي شهيناز : مطبوعة بيداغوجية بعنوان : مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بالقايد-2021، ص60.

خلاصة الفصل:

وفي الاخير حاول الكثير من المذكورين والباحثين من خلال الجمع بين المباحث الرسمية والتقليدية. والمبادئ والافكار التي جاءت بما مدرسة العلاقات الانسانية لوضع نظرية متكاملة للتنظيم، وكذا باعتبار كل منظمة والمنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استقرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل ايضا مخرجاتها من سلع وخدم.

وفي نهاية هذا الفصل اخذنا لمحة حول ما جاءت به كلتا النظريتين.

الفصل الخامس

الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: مدخل الى الفعالية التنظيمية

1-1 تعريفها

2-1 مؤشرات وعناصر الفعالية

3-1 مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ونظرياتها

ثانياً: صور الفعالية التنظيمية وخصائصها

1-2 صور الفعالية التنظيمية

2-2 خصائص

3-2 بيئة المنظمة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

4-2 أهميتها.

خلاصة الفصل

تمهيد:

من المواضيع الحساسة التي تهم العمل التنظيمي والأسس القومية التي يتركز عليها موضوع الفعالية التي تعد من الموضوعات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأتها الى اليوم. لأن هذا النوع من الفكر أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة الفعالية الصور والعناصر التي بنيت عليها وايضا معرفة مدى قدرة هذه الخصائص على تحقيق جميع الأهداف التي بنيت عليها.

وهذا لا يعني أنه من اليسير تحديد درجة الفعالية قبل تحديد مفهومها الذي يعتبر أمرا في غاية الالهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله.

أولاً : مدخل الى الفعالية التنظيمية:

اختلفت تعريفات الفعالية باختلاف المداخل النظرية ومتطلباتها ولكل في مجملها تدور حول قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية ، ومنه جاء تعريفها على النحو التالي:

1-1 تعريف الفعالية التنظيمية

انما قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها . ويختلف في ذلك مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة ، وفعالية المنظمة تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية¹. ان هذا التعريف يوضح بأن الكفاءة جزء من الفعالية التنظيمية وأن هذا الأخير الأكثر شمولاً منها.

في حين عرفها أبو قحف بقوله هي محطة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من المتغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة²، بمعنى أنها مجموعة من الأنشطة والتي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها.

كما عرفها كل من روبرت وولكوت بانها ترتبط بالأهداف والاستراتيجية للمؤسسة ومنه فالفاعلية حسب هما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية.³ هذا يدل على ان الفعالية التنظيمية تجعل المؤسسة تحقق أهدافها وبالتالي يكون لها ميزة تنافسية في السوق.

أما ألفار فقد عرفها بأنها. قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها⁴.

فمن خلال هذا يتضح بأن الفعالية التنظيمية تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية بالإضافة الى تحقيق أهدافها.

¹ على عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات ، ب.ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001 ص 196.

² عبد السلام ابو قحف: اساسيات الادارة ، ب،ط ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ببيروت، لبنان ، 1995 ، ص25.

³ الشيخ الداوي: مجلة الباحث، العدد 7 ، جامعة الجزائر ، 2010 ص 210.

⁴ خالد بوشارب بولوداني. البعد الثقافي كميزة تنافسية لتحقيق الفعالية التنظيمية، محلية الدراسات الفلدونية للعلوم الانسانية الاجتماعية، العدد، 2013 ص367.

1-2 مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية:

ليست الفعالية التنظيمية بهذا المعنى تحتوي على اقل من عنصرين، ولكن هي مجموعة من المؤشرات والعناصر المتفاعلة فيما بينها تشمل جميع المكونات الاصلية والبيئية والافراد كقطيعة، تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية وفيما يلي عرض لهذه العناصر والمؤشرات، التي يمكن أن تأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية:

1- الرضا عن العمل :

الرضا الوظيفي يشير الى مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، هذه المشاعر تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد، فإذا شعر الفرد بأن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحجته تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل أن يصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه.¹

الرضا الوظيفي هو شعور العامل بأن طبيعة العمل وبيئته والمردود المادي والمعنوي منه تشبع حاجاته ورغباته وتوقعاته وبذلك لغير العامل عن ذلك الرضا بالجد والتفاني في أداء عمله². وعليه فالرضى الوظيفي هو نتيجة الاتجاهات المختلفة لدى الفرد نحو عمله والعوامل التي تتصل به.

2- وهي تحد بشكل عام في ضوء الكيفية التي تحول بها المنظمة مدخلاتها الى مخرجات من خلال عملية الانتاج اي نسبة المدخلات الى المخرجات، وتقاس على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم الكلي من خلال سجلات الأحكام والتقديرات³.

3- الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من عدة عناصر أساسية (ادارة ، اقسام متخصصة ، اجهزة ومعدات ، قوى بشرية..) والهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح للعاملين فرص المشاركة والابداع أما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها⁴

¹ طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، طبعة ثانية، دار حامد لنشر والتوزيع، 2008 ص 134.

² زياد بن عبد الله الدهش: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارية، جامعة نايف، 2006، ص 10.

³ فاييزة بنت الحميدي العتيري: قياس فعالة برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الملك سعود 1425 هـ ، ص 39.

⁴ فاييزة بنت الحميدي العتيري، مرجع سابق ، ص 40.

4- ثقافة المنظمة:

وتشمل الاتجاهات والقيم والأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة كما لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الافراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الاساسية والسلوكيات المقبولة والمرفوضة والقوانين التي تحكم تسلسل السلسلة وإصدار الاوامر، الانظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة ، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي تحكمها معايير واضحة، وتعتبر ثقافة المنظمة من التغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية العمل وأداء التنظيم.

5- التكنولوجيا المتطورة:

ان دور الذي تلعبه تكنولوجيا المنظمة وخاصة منها تكنولوجية المعلومات والاتصال وايضا استخدام تكنولوجيا من ميادين أخرى كالترتيب والتعليم أمرا حتميا وكل منظمة تدمجه في استراتيجياتها مهما كلف للأمر ، فتورة المعلومات أشرف بالإيجاب على المنظمة بالرغم من انها مكلفة إلا انها تسيير عمل الفرد وتساهم في عملية تكوينية وتأهيلية وبالتالي فالتكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة.

لكن هنا كتكنولوجيا آلات متقدمة تؤثر على فعالية المنظمة وما عليها الى ان تقوم بنقل التكنولوجيا المتطورة لأن هذه الاخيرة تؤثر على مدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها عامة والموارد التكنولوجية خاصة وخاصة الآلات المتطورة.¹

6- الولاء التنظيمي:

هو درجة التطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في نيل أكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الاستمرار في هذه المنظمة ، حيث ان هطا المفهوم يتصف بالشمولية والاجباية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب ان تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة.²

¹ على السليمي: ادارة الموارد البشرية، دار غريب ، القاهرة ، 1997 ، ص 21.

² عبد الفتاح صالح خلفيات منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، تصدر جامعة دمشق، مجلد 25 العدد (4.3) جامعة مؤتة ، الاردن (20 ط 292).

فإلواء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد ، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ، ومدى استعداد الافراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها فضلا عم الرغبة في البقاء فيها.

7- تطوير اليد العاملة:

تحتاج المؤسسات الى الموارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعماليتها وتزداد الحاجة الى تطوير اليد العاملة مع الظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة.

وإن اعتمدت المؤسسة على برنامج تدريبي تعمل على تطبيقه فإنه يساهم في رفع مستوى المهارات والمعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم وأيضا المساهمة الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

1-3 مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ونظرياتها :

المداخل التقليدية:

1- مدخل تحقيق الاهداف:

يعتبر مدخل هدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيميات ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتجدد وفقا للقدرة على تحقيق الاهداف ، ويعتبر تحقيق الاهداف من اوسع معايير الفعالية التنظيمية انتشار ولا عجب في ذلك إذ أن المنظمات في العادة تنشأ لتحقيق هدف أو أهداف محددة ويقرر مدخل تحقيق الاهداف ان فعالية المنظمة يجب ان يحكم عليها في ضوء تحقيق الاهداف والغايات وليس الوسائل . وبالتالي فان مخرجات المؤسسة وسيلة القياس الاساسية للفعالية فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المؤسسة من الاهداف كلما كانت هذه المؤسسة فعالة.²

وبكلمات أحد الباحثين الأوائل ممن مارسوا أو كتبوا في الادارة (تسيير برنارد) ما لذي تعنيه بالفعالية، انما هي انجاز أهداف معترف بها عن طريق جهودها تعاونية، وتدل درجة الانجاز على درجة الفعالية "فيكون تقييم فعالية التنظيم على أساس فكرة تحقيق الغايات

¹ حسن ابراهيم البلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة، بيروت، 2002 ، ص236.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2008 ص 120.

وليس عن طريق الوسائل ، والاهداف التنظيمي تنقسم الى أهداف رسمية وأهداف عملية حيث يعرف ببرر الأهداف الرسمية "بأنها الاغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العدد والتقارير الدورية والتعابير العامة للمديرين للتنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين كما يرى " ان الاهداف التشغيلية " تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في لواقع بغض النظر تقوله الاهداف الرسمية بأنه غاية"

ومن هنا يمكن القول ان مدخل الاهداف الفعالية يهتم على وجه لتحديد بدرجة تحقيق الاهداف الموضوعية، فإذا انتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وصفه للأرباح كانت فعالة.¹

2- مدخل موارد النظام

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة اذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت ان يحصل على ما تحتاجه من موارد وتعرف فعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها قدرة المؤسسة المطلقة او النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج اليه من موارد نادرة او ذات قيمة، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد. ويعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مفادها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التعاضدية في الحصول على الموارد النادرة في بيئتها.

وتشير الى مفهوم النظم يقتضي ان يتم النظر للتنظيم باعتباره كيانا مركبا ، يتكون من عديد من الانظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها والتي تشكل في مجموعتها حلا متكاملا مختلف في خصائصه عن صفات لأنظمة الفرعية، ويتكون النظام من عدة عناصر أهمها.²

- المدخلات ،العمليات والانظمة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.
- المخرجات وهي السلع والخدمات المنتجة. المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.

¹ نتيجة قراءات وحصيلة علمية.

² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ... علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة-2006/1427 ص 261 ، 262.

- التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد آراء المنتفعين من خدمات والسلع المنتجة ، ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيا الى مؤشرات وهي وسائل وليس غايات يحدد ذاتها ومن ذلك :
- القدرة على إقامة علاقات من البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المنتجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الانتاجية والتحويلية.
- الوضوح في خطوط الاتصال. مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
- المستوى المقبول من الرضى الوظيفي عند الافراد.

3- مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ، ومعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة حيث تنظر للتفاعل على انه عملية تقنية اجتماعية نفسية، ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب عمليات الداخلية دون عوائق ونذكر درجة الرضى لدى العامل او المناخ التنظيمي السائد(عدم وجود صراعات التنظيمية) وكذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل : تحقيق الضغط على الأفراد لتقليل الصراعات وتدفق المعلومات بسلاسة ويسر روح الانتماء والالتزام .

ومن مؤشرات تحديد الفعالية لهذا المدخل وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة . ووجود وسائل اتصال فعالة بين الادارة والعاملين ، وارتفاع دافعتهم وولائهم للمنظمة هذا بالإضافة الى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما¹.

وعليه فإن هذا المدخل لا يلاحظ البيئة الخارجية وإنما يركز على الآليات الداخلية وفعاليتها في استخدام مواردها الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والكفاءة مثال : ذلك على الرضا الوظيفي ، والروح المعنوية ، اهتمام المشرفين، اتخاذ القرارات وغيرها.

¹ علي سنوسي: تقييم المستوى الفعالية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاد شمال افريقيا، العدد 7 ، الجزائر ، 2017 ص 294.

المدخل الحديث:

1- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم.

يفترض هذا المدخل حسب رأي كل من جيفري بافيرو و جروبال سنانزريك " ان المنظمة الفعالية هي التي ترضي طلبات الجهات أو الاطراف الموجودة في بيئتها ، تلك الاطراف التي تأخذ منها موارد أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها.

وإذا كان مدخل الجهات يتقاطع مع مدخل النظم في نقطة التفاعل مع البيئة الخارجية، إلا أن مدخل الجهات لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الاجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة.

من أهم ما يميز هذا المدخل هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ، يأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الطي تعمل عنه، وهو الأمر الذي تجاهله المدخل التقليدي للفعالية.¹

ومن هذا المنطلق يعبر الباحث كروزيه على ان النجاح التنظيمي لا ينظر اليه من زاوية تحقيق الهدف، وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على سهامات الاعضاء ومكافئتهم بحوافز مجزية، مقابل ذلك هذا يؤكد على ان الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف. كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصير اليه لذلك فإن عوامل مثل : الانتاجية والربحية هي ظروف ضرورية ليست نهايات في حد ذاتها.

2- مدخل القيم المتنافسة

يفترض هذا المدخل بأن معيار الفاعلية هو معيار شخصين يعتمد بشكل أساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته، وهذا تعني ان البحث عن التقييم موضوعي امر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل ، ضمن هذا السياق و يهتم البعض بالعوامل الداخلية مثل : الرضا ، الكفاءة ، المهارة بينما يهتم

¹ على سنوسي :تقييم مستوى الفعالية في المستشفيات الجزائرية ، مرجع سابق ، ص295.296.

البعض الآخر بالعوامل الخارجية مجسدة في العلاقة مع أطراف التعامل الخارجي في حين يتمثل الاهتمام بالهياكل التنظيمية كإجراءات ونظم المعلومات وجهة نظر الفريق الثالث من المهتمين.

وبقد قم مدخل القيم المناسبة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والمناخ والنماذج هي:¹

- أ. **نموذج العلاقات الانسانية:** ويعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن . وفيه يكون هدف الادارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل الوسيلة في تحقيق ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.
 - ب. **نموذج نظام المنتج:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن أيضا وتهدف المنظمة من خلاله الى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.
 - ت. **نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الانتاجية والكفاءة والربحية.
 - ث. **نموذج العلاقات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، كذلك وتهدف المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وضد القرار.
- ونلخص مدخل القيم المتنافسة يؤكد خطورة الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط. فزيادة درجة المرونة في الهيكل مثلا قد تنقلب الى فوضى، كما ان زيادة الاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم قد ينقلب الى اللامبالاة والاستهتار في التعامل معهم.
- بالتالي نستنتج بأن الافراط في الاهتمام نموذج واحد فقط سيؤدي الى دعم فعالية المنظمة.

نظريات الفعالية التنظيمية:

اختلفت وتعددت النظريات التي تناولت مفهوم الفعالية التنظيمية واختلفت في مبادئها، و من بين هذه النظريات : نظرية الادارة العلمية ، ونظرية العلمية للإدارة ، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرارات ، نظرية (Z).

¹ حمي عبد الستار، نسرین عمیور ، الفعالية التنظيمية لدراسة تحليلية لاهم مدخلاتها، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية جامعة ورقلة، 2019 ص 8.

نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور": (1915 - 1956) :

يعد لفريدريك تايلور أن الإدارة العلمية ، حيث كان يسمى الى تحسين الكفاءة الصناعية ، حيث تعتمد هذه النظريات على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية في حل المشكلات الادارية.

ركز تايلور ومعاونوه على ضرورة تطوير منهجية ومبادئ لتصميم الوظائف بحيث يتم تدريسها تحت اسم الادارة الصناعية لتوفير أفراد قادرين الى مساعدة الادارة العليا ، هذه الفئة التي أشار لها رواد المدرسة ، أو ما يعرف باسم الصناعيين او المهندسين الصناعيين ، هم ما يطلق عليهم فئة المنظمين الذين يؤكد علماء التنمية أن معظم دول العالم تفتقر الى مثل فئاتهم.¹

ويمكن تحديد خصائص وأركان ومبادئ النظرية على النحو التالي:

1- العمل هو الوحدة الأساسية للتنظيم ويركز هذا الركن الأساسي في النظرية التاييلورية على ثلاثة محاور وهي:

- الاستمرار ————— القيام بالالتزامات المستندة، لكل فرد بطريقة منظمة خلال فترة معينة.
- الانتاج ————— سعة العمل المنتج.
- الأجر ————— ما يحصل عليه العامل مقابل الجهد الذي يقدمه.

2- السلوك التنظيمي هو سلسلة من الانشطة الفيزيائية المنظمة.

3- استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الطرق واجراءات العمل.

4- التركيز على الحوافز الفيزيولوجية واعتبار العامل تابع للآلة.

5- يحكم الرشد والمنطق للعلاقات بين أجزاء التنظيم.

6- مركزية اتخاذ القرارات وتوحيد إجراءات العمل²

لذلك نجد مما سبق أن النظرية العلمية ركزت تطلعاتها ومطالبها على ضرورة الاهتمام بمشكلات تحديث الادارة، وتحديث وظائفها من خلال جهود الأفراد المنظمين.

¹ موسى لوزي: التنظيمية الادارية (المفاهيم ، الأسس . التطبيقات) ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط 1 ، الأردن ، 2000 ، ص52.

² بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، (التصور والمفهوم) ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 ، بسكرة ، الجزائر ، 2008، ص114.

نظرية العلمية الادارية: (مبادئ الادارة)

العملية الادارية هي مفهوم شامل لما تقدمه الادارة كعلم لكافة الانشطة الحياتية ، التي يقوم بها العامل لتحقيق أهداف المجموعة في مختلف نشاطاتها وموافقها في المجتمع ، وتشمل مجموعة مهام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض لتجنيد وتوظيف الامكانيات المتاحة لإنجاز المهام المحددة لها ضمن جدول زمني محدد ، ومن خلال مراعات العوامل الآتية:

1. التوازن الحيوي النشط

ان العملية الإدارية لا تدور في بيئة ساكنة جميلة في بيئة نشطة متحركة تخضع للتغيير والتحول، وهذا ما يفرض على الإدارة في المنظمة مراعاة ناصر بيئتها الداخلية والخارجية المتحركة، والعمل على ايجاد التوازن المطلوب بين هذه العناصر بشكل متواصل ومستمر لتأمين التفاعل المنشودين هذه العناصر بما يخدم أهداف المنظمة.

2. الفاعلية المنشودة لتحقيق الاهداف

وتعني الفعالية هنا توفير الامكانيات والعناصر الضرورية للقيام بالنشاط المؤدي الى تحقيق المهام بالكمية والنوعية المطلوبتين، وفق مبدأ التوازن النشط الذي تدور فيه هذه العملية الإدارية

3. الكفاية الإنتاجية:

وتعني تفعيل الامكانيات والعناصر المتاحة، والتي تم توفيرها ضمن عامل الفعالية وحسن توظيفها لكي تعطي افضل النتائج في تحقيق المهام المنشودة¹.

سعت هذه النظرية للوصول الى مجموعة مبادئ إدارة علمية، يمكن تطبيقها في جميع الأوقات والأماكن، ومن المبادئ الأساسية التي تقدمها تقييم العمل حسب التخصص مما يؤدي للزيادة الإنتاجية، التوازن بين السلع والمسؤولية الطاعة والاحترام للنظم واللوائح، وحده الامر ، وحده التوجيه، اخضاع الاهداف الشخصية للمصلحة العامة، تعويض العاملين بشكل عادل لتحفيزهم، المركزية، التدرج

¹ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2005، ص 137-138.

المهربي، النظام اي تحديد مكان لكل موظف، المساواة والعدالة العمل وثبات العاملين، المبادرة، روح الفريق، كما حددت وظائف الإدارية بالتخطيط، التنظيم اصدار الاوامر، التنسيق، الرقابة¹.

يمكن القول ان fayol قد تزعم المدرسة العلمية للإدارة، التي تقوم على تحليل العملية الإدارية، وتحديد وظائف المديرين لكي تتبع منها المبادئ الأساسية للتطبيق المعقد للإدارة، اي بناء نظرية للإدارة من مواقع حصيلة المبادئ الإدارية.

النظرية الموقفية

تعتبر هذه النظرية امتداد النظرية النظم ، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظام مفتوح وتسعى الى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة والمنظمة ، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية.....

تقر هذه النظرية بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت به من أفكار ومبادئ ومفاهيم . ولكنها ترى أنه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب، ومن هنا كان اهتمام أنصار هذه النظرية وسعيهم لتحديد أم المتغيرات والعوامل الموقفية، التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكلة التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة ، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد عي بيئة المنظمة ، وحجمها ودوره حياتها ، والتقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة ، ونوع العاملين في المنظمة وطبيعة العمل في المنظمة وغيرها.²

ولقد برزت هذه النظرية لدى فيدلر منذ أواخر الستينات ، حيث بين نظريته على أساس افتراضي رتبي مفاده أن فعالية القيادة تتفاوت حسب توافق الشخصية القائد مع الخصائص الموقف ، وقد ركز خصائص الموقف فركزها فيمايلي:

- 1- درجة السلطة الرسمية التي تمنح للقائد ، ومدة قدرة هذه السلطة على منحه القوة والقدرة اللازمين للقيادة.
- 2- وضوح الأعمال والواجبات في المنظمة التي يكلف بقيادتها، بحيث يسهل على الجميع معرفتها وفهمها والعمل على تنفيذها.
- 3- قبول المرؤوسين وإخلاصهم للعمل ، وكذلك وفرق الامكانيات التي تتاح للقائد.³

¹ رسلان علاء الدين: التطور التنظيمي (اليات، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته) دار مؤسسة رسلان للطباعة، ط1، سوريا، 2012 ص 17.

² حسين حريم : مبادئ الادارة : الحديثة (النظريات، العمليات ، الادارية ، وظائف المنظمة) دار الحامد ، ط 1 ، عمان، 2006 ، ص 72.

³ عبد المعطى محمد عساف، مازن عبد العزيز مسودة: اساسيات الإدارة في المنظمات الأعمال المعاصرة ، دار وائل ، ط 1 ، عمان 2018. ص 210-211.

يمكن القول أن جوهر النظرية الموقفية هو عدم وجود طريقة واحدة مثلى للإدارة تناسب كل الظروف والمواقف لتحقيق الكفاءة و الفعالية ، حيث أم النمط الإداري الذي ليصلح لموقف معين ، ربما لا يصلح في موقف آخر ، أي ان النجاح يعتمد على تحقيق التوافق بين البيئة الداخلية والخارجية، وتنطلق الفكرة الجوهرية للنظرية الموقفية في التعامل مع التوترات المناقضة ، من يتساءل أساسي مفاده تحت أي ظرف يتم اختيار بديل معين ، أي أن لا توجد طريقة أفضل في التنظيم ، وإنما يعتمد على الموقف.

نظرية اتخاذ القرارات:

إن عملية إتخاذ القرار تمثل جوهر عملية الإدارة ، وإن هناك من يستعمل التسميتين كمرادفتين وأن إتخاذ القرارات ليس وظيفة إدارية مستقلة مثل التنظيم ، التخطيط الرقابة يل كل وظيفة من وظائف الإدارة تنطوي على إتخاذ القرارات لأنها تضمن الاختيار من بين عدة تصرفات بديلة.

ويؤكد هذا **هارت بورت سيمون** وهو من تلاميذ "ماكس وبير" يرى أن التنظيمات الإدارية قائمة على أساس عملية إتخاذ القرار، والبيانات المتاحة لصانع القرار وقت إتخاذ القرار، لأن ذلك يحدد درجة تأكيده من المتغيرات التي يتعامل معها، غير ان هذه البيانات ليست دائما سهلة في الحصول عليها بمعنى آخر لا بد له ان يقارن بين التكلفة التي يتحملها في الحصول على البيانات، والفائدة التي يحققها توافر البيانات له¹.

إن المشاركة في عملية إتخاذ القرار ، تعمل على تهيئة الجو المناسب والموقف الملائم للوصول الى أكثر ثبات بما يضمن عدم إلغاء هوا تعديله ، وتلاقي ما قد يترتب من آثار سلبية، وتساعد على تقبل المرؤوسين للقرار وعدم التنفيذ، وخير مثال على القرارات الفعالة، النموذج الياباني الذي يقوم على إشراف المعين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية.

نظرية (z) :

هذه النظرية هي نظرية إدارية متميزة أدت الى تطور كبير للاقتصاد الياباني. قامت على مجموعة من الأسس الى أن ظروف تطبيقها قد لا تتوفر في أغلب البلدان ، حيث أن للمجتمع الياباني طابع خاص ، وتطبيق هذه النظرية في المجتمعات أخرى يحتاج الى تعديل ليتواءم مع ظروف المجتمع الجديد.

¹ هناء محمود القبسي: الإدارة التربوية(مبادئ ، نظريات ، اتجاهات حديثة) دار المناهج ، ط 1 ، الأردن ، 2010 ، ص 63-64.

لقد كان رائد هذا النموذج " ويليام أوشي " الذي قدم لنا نظرية (Z) ، وركزت هذه النظرية على عدة قضايا إدارية منها ضرورة الاهتمام بالعاملين من حيث الأداء الوظيفي ، ومشاركتهم في إتخاذ القرار ، والتأكيد على المسؤولية الجماعية في العمل والاهتمام بالجودة ، وإيجاد سياسات واضحة فيما يتصل بالتطور والوظيفي للعاملين، والتحكم في المعلومات، وإظهار المزيد من الإهتمام بالجوانب الانسانية، والقضايا الخاصة بالعمل بالنسبة للعاملين.¹

إستفاد ويليام أوشي " من إتجاهات المدرسة الانسانية، ومن خلفية اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد للبشرية ، حيث أرجع " أوشي " سر التفوق الياباني الى الاسلوب الإداري المتباعد ، لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري، من خلال خلق العامل السعيد في عمله وذلك يركز على ثلاثة أعمدة أساسية هي الثقة ، الألفة ، المودة الحدق والمهارة²

وتعتبر نظرية (Z) احدى نظريات السلوك الاداري ، وتستخدمها الشركات لتطوير الاتصالات التنظيمية ، تركز على العمل الجماعي وإتخاذ القرارات الجماعية ، والتي انقسم نظامها بالاستقلالية والمخاطرة والابتعاد عن الادارة الجزئية ويعتمد على زيادة الانتاجية من خلال تحقيق الأمان والرضا الوظيفي.

ثانيا: صور الفعالية التنظيمية وخصائصها

1-2 صور الفعالية التنظيمية:

تتعدد صورها انطلاقا من عدة مجالات:

1- المجال الاقتصادي: وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطويرها.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصل الإدارة التنظيم ، دار الجنان، ط 1 عمان، 2016 ص 62.

² نسيم أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة ، 2008 ، ص40.

- نوعية الخدمات والمنتجات داخل المؤسسة.

2- المجال الاجتماعي: وهي الصور التي تعتمد من قبل الأجزاء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليست فقط كعوامل انتاج وتأخذ

هذه الصور الأشكال الآتية:

- المناخ الاجتماعي للمؤسسة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

3- المجال التنظيمي: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

- احترام الهيكلية الرسمية والتي تعتبر الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم والتي يختلف عن الهيكلية الفعلية.

- العلاقات بلين المصالح باعتبار أن كل مصلحة لها طريقة عمل خاصة بها ويمكن أن يؤدي تحقيق الأهداف الجزئية الى

بروز صراعات تنظيمية.

- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.¹

2-2 خصائص الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية مايلي:

● الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة مدى الزمن.

● الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية الاجتماعية ، الثقافية.....²

● التنوع : حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع الأفراد المساهمين.

● التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

¹ خالد بالجور : تصميم العمل وعلاقته بالفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و الديمغرافيا، تنظيم وعمل ، جامعة البلدة ، 2010. ص 81

² بعاد الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2010 ، ص 22-23.

- النسبية: إذا لا يمكن إصدار حكم على فاعلية مؤسسة ما بصورة مطلقة حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فاعلية المؤسسة فيه.
- الفاعلية صفة تشمل بحسب الأشياء الموضوعية فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة.

2-3 بيئة المنظمة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية:

تعرف البيئة على أنها : مجموعة الظروف التي تعمل المنظمة في ظلها . وتنقسم الى البيئة الداخلية وأخرى خارجية"

البيئة الداخلية: وتمثل في المستوى الحضاري والثقافي والتقييمي والذي يعكس أسلوب الإدارة في تحديد نشاط الأفراد العاملين وسلوكياتهم ، فالمدربون يغرسون هذه الثقافة في موظفيهم ، وتستمد المنظمة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها ، وتحدد المعايير الحضارية مدى فاعلية المنظمة ومستوى نجاحها.

البيئة الخارجية: ويقصد بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة وتنقسم إلى نوعان:

البيئة العامة: طويل الأجل وغير مباشر، مثل الظروف السياسية والظروف القانونية والاقتصادية والتكنولوجية والتغير الاجتماعي والعالمي.

بيئة النشاط، وتشمل المتعاملين، والمتنافسون، والنقابات، الموردون، الشركاء... إلخ.

وعليه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة لها، بل تقتضي الفاعلية التنظيمية أن تكون المنظمة نظاماً مفتوحاً يتضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن المخطط التالي يوضح ذلك جلياً¹.

2-4 أهمية الفاعلية التنظيمية

تعتبر الفاعلية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة، حيث إنها تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها، كما تعد الميزة الأساسية لوجود المنظمة الفاعلية التنظيمية هي مبرر بوجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي معيار للحكم على نجاح التنظيم²

¹ نور الدين تاوريرت: قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، اطرحوه مقدمة شهادة الدكتوراة في علم النفس والعمل، جامعة محمود للمنتوري قسنطينة، 2006 ص153.

² حسين عبد الله خلف: أثر صحة التنظيمية على مداخل الفاعلية تنظيمية رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في إداره الأعمال، العراق، 2020 ص 34.

- تساعد دراسة فعالية المنظمة في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المقاس بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها.
 - تساعد دراسة فعالية المنظمات في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها من خلال اطلاع على آراء المستفيدين من تلك الخدمات.
 - تساعدك ذلك في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه ما هي المستقبلية واتخاذ القرارات السليمة وتحسين تلك الخدمات مستقبلاً.
- ويمكن تلخيص هذه الأهمية في:
- تعتبر من مثابة دليل الإدارة ولموظفيها كنموذج للولوج والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
 - تمثل الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة الواحدة والذي ينظم أعمالهم وعلاقاتهم.
 - إيجاد نوع من الاستقلالي لدى الموظفين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءاتهم وأدائهم¹.
- يمكن القول ان الفعالية التنظيمية امر هام في حياة المنظمات نتيجة لتكور والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار والنمو، فهي المعيار الذي يحدد مدى نجاح أو فشل المنظمة وتساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة ، وتطوير وتحسين كل الخدمات.

¹ حمى عبد الستار حورية تزلزلت عمروني: الفعالية التنظيمية، الدراسة تحليلية ليهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2170 ، جامعة ورقلة ، 2020 ص 558.

خلاصة الفصل :

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداول في العديد من المجالات خاصة في الادارة وعلى ارغم من طلك فإنه لا يعطي الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح لأسباب عديدة ، اذ حاولنا في هذا الفصل التطرق الى مناقشة مختلف المفاهيم التي تناولن الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها ومدخلها ومحاولة ايجاد الفعالية التنظيمية من خلال الدراسات السابقة للفعالية التنظيمية من قبل الباحثين يتبين الاختلاف في وجهات النظر والافكار بين الكتاب والمفكرين ، ونتيجة لهذا الاختلاف اخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري والفلسفي للباحثين ، تتمثل في الصور والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويبقى الاختلاف بين هذه الدراسات في تحديد انجع صورة للفعالية التنظيمية، والتي يمكن للمؤسسات من خلالها أن تحقق أهدافها.

الفصل السادس

الإطار الميداني للدراسة.

أولا : مجالات الدراسة

1-1 : المجال الزمني

2-1 : المجال البشري

3-1 : المجال المكاني.

ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة.

1-2 : المنهج المتبع.

ثالثا: أدوات وتقنيات جمع البيانات

1-3 : المقابلة

2-3 : الملاحظة

رابعا: عرض وتحليل الملاحظات الميدانية

خامسا: عرض وتحليل المقابلات الميدانية

سادسا: عرض وتحليل المقابلات التدميمية

سابعا: عرض نتائج الدراسة.

1-7 : عرض نتائج الملاحظات الميدانية

2-7 : عرض نتائج المقابلات الميدانية

3-7 : عرض مناقشة النتائج.

أولا : مجالات الدراسة.

1-1 المجال الزمني :

هو الفترة الزمنية التي أجري فيها الباحث دراسته ، فبالنسبة لموضوع الدراسة" التسيير الموقفي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية" في المؤسسة الاستشفائية "ميموني طاهر" قد بدأت هذه الدراسة 20 جانفي 2024 الى 23 مارس 2024. والتي دامت حوالي شهرين.

2-1 المجال البشري : تضم المؤسسة الاستشفائية

يقصد بما بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة أي مجتمع البحث - فمجتمع البحث الذي قمنا بدراستنا عليه يتكون من 636 عامل في المؤسسة العمومية الاستشفائية "ميموني طاهر بالسوقر" كما أنهم موزعون على مختلف المصالح وموزعون كالتالي. الإدارة ، مصلحة تصفية دم 30 عامل ، مصلحة المخبر 25 عامل ، جراحة النساء 25 عامل ، مصلحة حقن الدم 22 عامل، مصلحة طب الأطفال 25 عامل ، مصلحة طب النساء 22 عامل ، مصلحة طب الرجال 22 عامل ، مصلحة حديثي الولادة 18 عامل ، مصلحة الولادة 44 عامل، مصلحة الاشعة 28 عامل ، مصلحة جراحة الرجال 23 عامل.

3-1 المجال المكاني: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة السوقر :

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية لمدينة السوقر من أهم المنشآت الحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها فهو يسعى للحفاظ على صحة المواطن وذلك بعلاجه و توفير الأدوية له وتوعيته من مختلف الأمراض التي تهدد البشرية حيث سخرت مجهودات كبيرة من اجل ضمان صحة المواطن ، و لقد انشأ هذا المستشفى بتاريخ 28/10/1988 من طرف رئيس الجمهورية السابق السيد شادلي بن جديد و هو يتسع ل 120 سرير موزعة حسب عدة أجنحة داخلية:

- جناح الاستعجالات الطبية الجراحية
- جناح الجراحة العامة (نساء و رجال)
- جناح الطب الداخلي (نساء و رجال)
- جناح طب الأطفال
- جناح التوليد و أمراض النساء

- جناح الأشعة

يضم المستشفى أيضا جناحا خاصا بالتحاليل الطبية المتنوعة و إصدار النتائج المختلف التحاليل المطلوبة، وتأسس هذا الجناح مباشرة بعد تأسيس المستشفى إلا انه تم في سنة 2001 تطوير وتوسيع المخبر وتجهيزه بأحدث الوسائل التقنية. جناح للتبرع بالدم.

كما توجد بالمستشفى إدارات مسيرة إداريا وتقنيا يشرف على رأسها مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ويساعده في ذلك إدارات أخرى تشرف على رأس بيانات المديرية وتمثل فيما يلي:

- نائب مدير بالمديرية الفرعية للمصالح الصحية
- نائب مدير بالمديرية الفرعية للموارد البشرية
- نائب مدير بالمديرية الفرعية للمالية والوسائل
- نائب مدير بالمديرية الفرعية للتجهيزات الطبية والملحقة

وكل هذه المصالح لها علاقة مع بعضها البعض سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

نشاطات وأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية:

- السهر على صحة المواطن من خلال:
- الوقاية من الأمراض مثل التلقيح
- توفير الأدوية بالنسبة للمصابين بالأمراض المزمنة
- تنظيم الولادات.

من أهم مشاكل المؤسسة:

- من بين المشاكل التي تعاني منها المؤسسة العمومية الاستشفائية:
- نقص في الأطباء المتخصصين (القلب العيون...)
- نقص في العتاد الطبي خاصة من ناحية الأشعة.

الاقتراحات:

يجب على المؤسسة أن تقوم بالتوظيف الخارجي للبحث عن مصادر جديدة وضع برامج تكوين وتطوير للعمال الحاليين أقسام المديرية:

1- المديرية الفرعية للهياكل الصحية : يتكون من عدة مكاتب أهمها:

1-1 مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الصحية:

هو جهاز إداري يقوم بالإشراف على تنظيم كافة المصالح الصحية سواء داخلية أو خارجية فهو يقوم بعملية التنسيق بين كافة فروع المصالح والمتابعة والتوجيه والتنسيق وإعطاء التعليمات الصحية وبالتالي فهو يقوم بعملية الإشراف اللازمة لسير هذه الوحدات. كما أنه مكتب حيوي وضروري تعتمد عليه الإدارة الصحية فهو مصلحة تقوم بجمع كافة المعلومات والإحصائيات بما في ذلك تحركات المرضى ومدة الإقامة وعدد الدخول بالنسبة للمرضى شهريا وسنوياً وتكلفة المريض يوميا وسنوياً بما في ذلك تكلفة العلاج والإقامة وتكلفة الخدمات.

1-2 مكتب الدخول والحالة المدنية

هو جهاز إداري تعتمد عليه كافة المصالح داخل المستشفى وبالتالي فهو يقوم بالتنسيق بين كافة فروعها والتكفل بالمريض من يوم الدخول حتى يوم الخروج فيقوم بتسجيل كل تحركات المرضى على مستوى المستشفى.

كما يقوم بالتنسيق الإداري مع مصالح الحالة المدنية وذلك بإعلان كافة الولادات والوفيات وذلك عن طريق السجل المخصص لهذا الغرض للتصريح لهذه الحالات وكما يقوم هذا المكتب بعملية الإعلام لبعض المصالح الإدارية الأخرى كجهاز الشرطة العدالة الدرك الوطني وهذا عند الضرورة في حالات خاصة كالحوادث والوفيات المشبوه فيها فهي تتم بإجراء إداري خاص.

1-3 مكتب الإعلام والتوجيه :

القيام باستقبال و توجيه المرضى

1-4 مصلحة الوقاية و الطب الوقائي

المتابعة الصحية للمرضى المصابين بالأمراض المستعصية (فيروس الكبد الوبائي السرطان..... كما تقوم المصلحة بالإعلان عن الحوادث للأمراض النادرة كالمalaria التيفونيد ...)وهي مكلفة بالتلقيح ومكافحة الأوبئة.

1-5 مكتب التعاقد و تحليل التكاليف

من مهام هذا المكتب القيام بحساب التكلفة الفصلية لكل مصلحة على حدى وذلك اعتمادا على تجميع البيانات المتعلقة بالمصاريف التي يتم توزيعها على المصالح بالنسبة إلى حجم النشاط المعبر عنه بوحدات القياس لكل مصلحة.

1-6 مكتب الأرشيف

2- المديرية الفرعية للموارد البشرية يتكون من

2-1 مكتب التسيير الموارد البشرية : من مهامه

- التكفل بنشاطات تسيير الحياة المهنية للموظفين التوظيف ، الترقية العزل
- الإحالة على التقاعد العطل بأنواعها.....
- السهر على تطبيق القانون المراسيم النظام الداخلي للمؤسسة)

2-2 مكتب المنازعات

- متابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها.
- متابعة خصومات ومشاكل العمال.

2-3 مكتب التكوين

- التكفل بالتكوين
- تنظيم دورات تكوينية لفائدة العمال والسهر على السير الحسن لها.

3- المديرية الفرعية للمالية والوسائل

هو جهاز إداري يقوم بالإشراف على تنظيم كافة المصالح العامة الخاصة باقتصاد المستشفى سواء الوحدات الداخلية أو الخارجية فهو يقوم بعملية صيانة مباني القطاع الصحي ووضع برنامج سنوي مع مسؤولي الورشات وبالتالي فهو يقوم بعملية إشراف ومتابعة وتنفيذ الميزانية وإعطاء التعليمات اللازمة لسير مدا خيل هذه الوحدات.

3-1 مكتب تسيير الجرد والإحصاء :

هو مكتب حيوي وضروري تعتمد عليه المستشفى لسير شؤونها الاقتصادية والمتمثلة في حسابات التخزين ومعرفة الحد الأدنى والحد الأقصى للمخزون حسب عملية الاستهلاك والباقي المخزن مع وضع استثمارات الجرد العام الخاص بالعتاد وإحصائه عبر احتياج كل مصلحة.

3-2- مكتب الصيانة و المصالح العامة:

هو مكتب رئيسي يقوم بتنظيم ومتابعة حركة حظيرة السيارات و إعداد وصول خاصة بإخراج قطع الغيار و مسك الحسابات الخاصة بالبنزين وتسجيل السيارات في سجل خاص و إعدادها للأمر بالمهمة لذلك إعداد بالتنسيق مع مسؤولي الورشات البرنامج السنوي الخاص بالصيانة و المراقبة شهريا للحالات بالإعمال الـ

3-3 مكتب الأجور:

هو مكتب يقوم بمتابعة حركة العمال التنصيب الترقية، الخصم العطل المرضية. (لتنظيم الأجور الشهرية للعمال.

3-4 مكتب تحليل التكاليف:

هو مكتب جد هام يقوم بإعداد وتوزيع الوثائق الخاصة بالعقود المهنية سواء مع مسؤولي الورشات أو التجار كاللحوم و الخضر وتحضير الوثائق الخاصة بالمصاريف التي تحتاجها كل مصلحة مع تحديد أسعار صيدلانية كانت أو غذائية ومراقبة شهرية لسجل الهاتف مع تحديد المكالمات لكل مصلحة.

4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية التجهيزات المرفقة:

4-1 مكتب صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات الملحقة:

- الإشراف على استلام التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة
- الإمضاء على محاضر الاستلام والإشراف على التشغيل الأولي له.
- إبرام اتفاقيات الصيانة تدوين التدخلات التي تنفذها المصلحة على التجهيزات الطبية والمرفقة و تكوين ملف لكل جهاز طبي (بطاقة الجرد محضر التشغيل، تقارير الصيانة الفواتير و متابعة أعمال الصيانة.....)
- متابعة كل العمليات المتعلقة بإلغاء استعمال العتاد والتجهيزات بالتنسيق مع مفتشية أملاك الدولة ، تضم هذه المديرية مكاتبين:

ثانيا: المقاربة المنهجية.

2-1 العينة المختارة للدراسة:

العينة القصدية (الغرضية):

إن اختيار العينة لدراسة من الإجراءات الأساسية والمهمة لقيام وإنجاز أي دراسة علمية ، فيختار الباحث جزء من المجتمع الكلي يهدف منه الى تحقيق غرض وهدف معين وذلك لتمثيل المجتمع الكلي ، ففي بحثنا قمنا بالاعتماد على العينة القصدية الغرضية سميت هذه العينة بهذا الاسم نظرا لأن الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث ، ويتم اختيارها على أساس توفر فرضيات محددة في مفردات العينة تكون هي صفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث .

ولهذا الأساس كان إختيارنا للعينة متمثل في ، رؤساء المصالح وهي عينة قصدية غرضية بغرض معرفة أهم طرق التسيير الموجودة

في المؤسسة.

2-2 المنهج المستخدم في الدراسة:

إن الباحث العلمي لا بد له من إتباع منهج محدد في دراسته ، ولا يكون من الاختيار العشوائي وإنما يكون حسب موضوع الدراسة. وعليه فإن دراستنا اعتمدت على المنهج الكيفي لدراسة موضوعنا.

المنهج الكيفي:

المنهج الكيفي أو كما يطلق عليه البحث النوعي ، هو الجمع الدقيق للبيانات أو تحليلها و تفسيرها بشكل منطقي وذلك من أجل التعرف على ظاهرة محددة ،وكما أن الباحث المهتم بالمنهج الكيفي يعتمد على أدوات مثل: الملاحظة المباشرة وإجراء المقابلات المباشرة بهدف التعرف على الظاهرة وفهمها وتفسيرها .لقد كانت دراستنا لموضوع " التسيير الموقفي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية " دراسة كيفية من خلال تفسير الظاهرة وجمع المعلومات اللازمة عن المبحوثين والقيام بتحليلها . كما أنه من الناحية العلمية فإنه يزدون بكل المعلومات عن الظاهرة التي نحن بصدد معالجتها.

ثالث: أدوات وتقنيات جمع البيانات:

إن أدوات جمع البيانات والمعطيات الميدانية تعتبر من الوسائل العلمية الهامة في البحث العلمي التي تخص موضوع الدراسة وذلك للحصول على معلومات موضوعية ودقيقة، وفي دراستنا ركزنا على أداتين مهمتين لجمع البيانات هما: المقابلة ، الملاحظة.

1-3 : المقابلة: اعتمدنا في دراستنا على المقابلة :

كأداة أساسية لجمع معطيات البحث ، وهي الأداة المساعدة لجمع معلومات أكثر دقة وموضوعية ورصد معلومات كافية كما أننا في بعض المقابلات شكلنا علاقات ودية مع المبحوثين مما أكسبنا ثقتهم وارتياحهم. وقدموا المعلومات المهمة والكافية.

كانت المقابلات بطريقة موجهة ، كما أن المقابلة بهذه الطريقة تسمح بجمع معطيات كيفية بهدف التعرف على طرق التسيير المختلفة وساعدتنا في استخلاص أهم النقاط التي تم التعرف عليها من طرف المبحوثين.

2-3 الملاحظة : اعتمدنا على أداة الملاحظة كأداة مساعدة ومكملة للمقابلة ، استخدمنا الملاحظة بشكل واسع في بداية مرحلة

الدراسة ، وفي المرحلة الأخيرة اعتمدنا على الملاحظة العلمية .

اعتمدنا عليها كتنقية لجمع المعلومات ورصد الأمور المتعلقة بالبحث وموضوع الدراسة، فبالملاحظة قمنا باستنتاج بعض الأمور التي حاول المبحوثين تجنب التكلم عنها أو إخفاءها، وسنورد أهم الملاحظات التي سجلناها منذ بداية الدراسة الميدانية.

رابعاً: عرض وتحليل الملاحظات الميدانية.

| اليوم | الساعة | المكان | الأفراد الذين حركوا الملاحظة | الملاحظة | تكرار الملاحظة | تحليل الملاحظة |
|--------------|----------------|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 مارس 2024 | 10.00 10.30 | داخل مكتب المدير | المدير | عند دخولنا الى مكتب المدير لاحظنا أنه هناك تلفازان مرتبطان بكاميرات المراقبة الموجودة داخل المستشفى والتي تكشف كل ما هو بداخله. | مرة واحدة | يتضح من خلال الملاحظة أن المسؤول له رقابة لصيقة العمال فهو يقوم بعملية رصد كل تصرفات العمال من خلال كاميرات المراقبة ومعرفة وقت دخول كل عامل وخروجه وبالتالي فيمكننا القول أن التنظيم الرسمي يفرض رقابة لصيقة على العمال " هذا ما وضحه الافتراض التايلوري |
| 14 مارس | 09.00 09.30 | في قاعة الانتظار في مصلحة تصفية الدم | رئيسة المصلحة والممرضين | بعض الممرضات يمزحن ويتحدثن مع رئيسة المصلحة ويدخلون) داخل المكتب حتى وان لم تكن هناك) | 5 مرات | ان المبحوثات مرتاحات ، ويسود جو عائلي داخل المصلحة وذلك راجع للمعاملة الانسانية المسؤولة عليهم. وكما لاحظنا أنه يسود جو من الثقة داخل المصلحة وذلك من خلال ملاحظتنا ان المكاتب لا تغلق عند خروج احدي العاملات. |

| | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|
| <p>من خلال ما تم ملاحظته يمكن القول أن المبحوثة تعمل بجانب الانساني بدرجة عالية وذلك من خلال تغير ملامح وجهها عند دخول أم المريضة ، حيث عبرت عن حالة استياء من حالة الأم وطمأنتها ، وهذا راجع الى التعامل الاجتماعي الذي تتماشى به المبحوثة.</p> | | <p>قامت منسقة شبه طبية في طب الأطفال وبصفتها رئيسة المصلحة باستقبال والدة احدى المرضى . وتحدثت بما أن ابنتها داخل قاعة العمليات، وطمأنتها انما ستذهب بنفسها وتتفقد حالة ابنتها.</p> | <p>رئيسة مصلحة طب الاطفال وأم مريضة</p> | <p>داخل مكتب رئيسة مصلحة</p> | <p>11.00 11.10</p> | <p>14 مارس</p> |
| <p>ان طبيعة العمل داخل المديرية تمثلت في العمل الجماعي: والذي يسود فيه جو من التفاهم والتعاون اضافة الى وجود ثقة كبيرة بين العاملين.</p> | <p>مرة واحدة</p> | <p>عند زيارتنا لأحد المبحوثين للقيام معه بمقابلة لاحظت ان داخل المصلحة مكاتب، وكل مكتب فيه أكثر من عاملتين يقومون بعمل واحد ومساعدة بعضهم اضافة الى أن بعض المكاتب مفتوحة دون وجود أي عامل داخله وعند سؤالي لأحد العاملين عن سبب ترك العاملين مكاتبهم مفتوحة أجابت بأنه يوجد ثقة كبيرة بينهم.</p> | <p>رئيس مصلحة مديرية فرعية المالية للوسائل عاملات داخل المصلحة</p> | <p>مصلحة مديرية الفرعية مالية لوسائل</p> | <p>12.30 13.00</p> | <p>19 مارس</p> |
| <p>من الملاحظ على المبحوثة أنه كثير الحركة والتنقل بين المصالح وتقديم التوجيهات والمساعدات ، وأثناء الانتظار لاحظنا ان للمدير روح المسؤولية وتقديم التوجيهات</p> | <p>مرة واحدة</p> | <p>المبحوث خارج المكتب يقدم مساعدات لزملاءه في العمل وبعض الاشخاص داخل المستشفى يريدون مساعدة وبينما نحن ننتظره لاجراء المقابلة دخل المدير ومعه أحمد عمال الصيانة لاصلاح عطب داخل المكتب متمثل في تعطل أحد مآخذ الكهربائية وامره</p> | <p>المنسق شبه الطبي ، مدير وعامل الصيانة</p> | <p>داخل مكتب منسق شبه طبي ، المدير ، عامل الصيانة</p> | <p>10.00 10.20</p> | <p>22 مارس</p> |

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------|--|--|--|--|
| للعمال وكذا المراقبة وذلك تخوفا من حدوث حادث داخل مكان العمل. | | بصيانتها فورا تخوفا من وقوع مشكلة | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------|--|--|--|--|

خامسا: عرض وتحليل المقابلات الميدانية

مقابلة رقم 01.

البيانات الشخصية:

- جنس : ذكر
- السن : 60 سنة
- طبيعة المنصب : مدير المؤسسة الاستشفائية
- الأقدمية في المؤسسة : 9 سنوات
- تاريخ المقابلة : 13 مارس 2024
- مدة المقابلة : ساعة واحدة

عرض المقابلة:

في أي بحث علمي يتعرض الباحث لبعض المشاكل والعراقيل ، إلا أن في بحثنا هذا وفي الجانب الميداني في البداية واجهنا عراقيل ولكن لم تعق مسارنا ، ففي المقابلة الأولى والتي كانت مع مدير المؤسسة قام بالترحيب بنا وفتح مكتبه لأجراء المقابلة ، فقد صرح إن له " 38 سنة " عمل شملت مجموعة من المناصب المختلفة فقد صرح أن العمل حق وواجب قبل كل شيء فبدون عمل لا يكون لك دخل " بلا خدمة ماترزقش " ، وقد استشهد يقول تعالى ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۗ ﴾¹ (التوبة) 105 فنحن كمسلمين العمل مهم في حياة الإنسان.

¹ القرآن الكريم ، سورة التوبة ، الآية 105 .

وقد شرح طريقة تسيير العمل أنه يكون وفق قوانين الوظيفة العمومي واحترام السلم الإداري ، وأنه لكل إدارة قانون خاص بها " تزيار" كما أنها تسيير العلاقات المهنية، حسب يلم إداري ولكل إدارة سلم خاص بها.

كما صرح لنا ان للعامل قيمة إجتماعية . " العساس هو المنصب تالي في المؤسسة بصح في داره وعائلته هو أهم شخص ولازم يشاوروه في الكبيرة والصغيرة " .

وشرح لنا طريقة ضبط العمال الذين لا يتقيدون بأوقات العمل " الجزء من جنس العمل " ووضح لنا طريقة العقوبة وهي كالتالي: درجة الأولى تشمل استفسار ، انذار ، درجة ثانية : خصم ، درجة ثالثة : تضم عزل ، ثم مجلس تأديبي وإذا اضطر الأمر تسريح مع تعويض كما أشار أنه في بعض الأحيان يتساهل مع العمال المنضبطين الذين يتغيبون لظروف خاصة مع الإبلاغ المسبق.

فسر عدم إنضباط العمال يعلمهم بـ " طبيعة التركيبة البشرية وإنما تكون أعذار لكن تكررها يكون سلوك غير فيقوم باجراءات معه كالردع".

فسر لنا أسلوب الاهتمام بالجانب الانساني في العمل يكون دائما بمراعاة الجانب النفسي للعامل " أي موظف جاي بنية معينة وين هو غني هو فقير وكاين لي مضطر كم أجل ظروف وكاين عن حب العمل ولكن ف يبعض الأحيان تلقى روك محترتش العمل المناسب سما دايم نراعوا الجانب النفسي في حالة إذا ما اضطرت تبدل العمل تاعه بلاك يقدم أفضل ومن أجل دراسة العمل تتطلب وقت ومسؤولية حتى يطول في المنصب يتوالف " أي ان لكل موظف ظروفه الخاصة من أجل العمل وأن هذه الظروف تنعكس على أدائه ، وكل مسؤول له خيرة يستطيع أن يعرف المكان المناسب للعامل.

كما أنه وضح أن مؤسستهم تدعم العمل في جماعات " سارفيس عبارة عن هرم متقدرش تخدم وحدك". كل مصلحة عبارة عن مجموعة وأقر انه يطبق إتصال أفقي عمودي مباشر " كاين وين نتلاقاو فالكولوار بين ساعات عمل أي هناك احتكاك ، ومخصين يوم استقبال يوم الثلاثاء او تعلق تعليمات يطلع عليها العمال يكون على علم واش راه صاري في الادارة يقرأها الموظف في مكان عمله منديرش منير كي الجامع".

أي هناك تعليمات يطلع عليها العمال تعلق في كل مصلحة كما أنه يخصص يوم للإستقبال.

كما قر أنه هناك أسلوب التحفيز المعنوي وهو عبارة عن عدة طرق للتحفيز مثل : عيد العمال ، عيد المرأة ، مسابقات (أحسن فرقة جائزة مثال قمنا بمسابقة بين مجموعات من الطباخين، أفضل مجموعة تحصلت على جائزة)

بيّن أنه تربطه علاقات غير رسمية مع العمال خارج إطار العامل علامات عامة مع الجميع " نفضرو ونجمعو ونستقهبواو مع بعض " ، كما قال : أنه للعلاقات غير رسمية دور في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث تشكل في كل الجوانب وتتخذ قرارات تخص المؤسسة "غي إذا كان معنا شخص لا ينضم للمؤسسة" لا تتكلم عن المؤسسة أمام أشخاص لا ينتمون المؤسسة يكون نقاش مغلق بصفتي مسير أمنح له الترخيص للخروج وأقدم له الدعم المعنوي وحتى المادي كما أنه هناك قانون اشار لهذه الظروف الطارئة كمسير أرى أن إشراك العمال في إتخاذ القرارات يكون عبر ممثل لكل (مصلحة) يتخذون قرار يخص المصلحة بصفة عامة، وأنه طريقة صحيحة لمعرفة كل ما يدور في مؤسسة من إيجابيات ولسلبيات وخطوة الإطلاع على كل نقائص المؤسسة.

كما أنه يقوم بحملات ذات طابع صحي لها ميط داخلي له أطر تنظيمية ومحيط خارجي له علاقات مع مختلف الهيئات مثل : تقوم مع مصالح في عمليات تحسيس جمعيات نشطة مهتمة بالمريض ولكل جمعية ممثل داخل المؤسسة. وللمؤسسة علاقات مع المحيط الخارجي.

المؤسسة ذات طابع صحي لا تهتم بالمدخلات والمخرجات " ماناش مؤسسة اقتصادية ندخلو ونخرجو سلع " ليس انا حتمية النتائج ، مهمتنا التكفل واستغلال العامل البشري في خدمة المريض.

كما صرح بأنه يجلب الكفاءات خاصة الأطباء المختصين لابد من توفير السكن ، كراء منزل مجهز في إطار خدمة المريض.

قمنا بوضع إستبيان لمعرفة رأي المرضى وكانت النتائج مشجعة سنة 2018.

وكانت المؤسسة من بين أولى المؤسسات التي تقدم خدمات صحية جيدة.(عمال النظافة يجو من قطاع خاص). بصفة عامة المؤسسة تحظى بالاحترام والتقدير.

نعم تتأثر المؤسسة بالعوامل الخارجية (بصح المؤسسة تتأثر بالميزانية)

ليس للطاغم الاداري علاقة مع المرضى.

وصرح أنه لا يوجد تنافس مع المحيط الخارجي في بعض الأحيان تتلقى معلومة أنهم يطالبون بتوفير إحصائي في المؤسسة.

وفي الأخير اقر أنه عند ما يكون تعاون بين المحيط الداخلي والخارجي توفير الميزانية المناسبة " تشوفو حوائج بزاف ، كون يعطوني ميزانية لراني نحوس عليها نخدم وفم يحاسبوني وفرلي المال ورواح شوف) فإنه بمذهه الطريقة يحقق فعالية تنظيمية.

تحليل المقابلة رقم 1 :

لهذه المقابلة أهمية كبيرة فقد أفاد تنافي كون المبحوث يمتلك معرفة تجريبية هامة حول قوانين والإجراءات الخاصة لكل مؤسسة . فهذه المقابلة أعطتنا لمحة حول كيفية تسيير شؤون المؤسسة ، يحكم أنه مدير هذه المؤسسة وله الأقدمية لمدة ، طويلة فإنه يؤكد أن العمل حق وواجب على كل فرد قادر على العمل وشرح طريقة السيء من خلال هذه المقابلة اتضح لنا أن طريقة التسيير تتماشى وفق مبادئ نظرية العلاقات الانسانية من خلال ما قدمه لنا من تصريحات أنه يتعامل مع العمال على أنهم لديهم قيمة اجتماعية ولهم حقوق وواجبات فيما يتضمن نظام داخلي مؤسسة في حين أنه يراقب العمال في بعض الأحيان حسب نظرية التaylorية التي تركز على مراقبة العمل وصرامة . حيث أن المبحوث صرح ان لديه صرامة مع العمال الذين لا يتقيدون بأوقات العمل المحددة. كما أنه يتصف بنوع من الانضباط والالتزام.

وقد فسر الاهتمام بالجانب الإنساني كما تفسيره نظرية العلاقات الانسانية من خلال مراعات الجانب النفسي للعمال ، حيث أن لكل عاقل ظروف خاصة تنعكس على أدائه داخل المؤسسة وكما يؤكد على العمل ضمن جماعات وهذا ما ذكره إلتون مايو من خلال تجاربه مع العمال .

كما أنه على إتصال دائم مع كل العمال بحكم أن المؤسسة تنسيق إجتماعي متكامل يقوم بوظائف متسلسلة كل مصلحة تكمل عمل مصلحة التي تليها حسب بنائية الوظيفية.

ومن خلال المبحوث إتضح أنه يعتمد على الاتصال بنوعية مباشرة وغير مباشرة ويكون على حسب الموقف والحالة على حسب الظروف ، مثل ماجاءت به النظرية الظرفية التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة.

تتبع المؤسسة أسلوب التحفيز المعنوي المتمثل في تقديم الدعم المعنوي للعمال كما صرح إلتون مايو في نظريته أهم العوامل المحققة للعلاقات الانسانية من خلال : التشاور ، الروح المعنوية ، مستوى الأداء والانتاج ، الحوافز. كما صرح لنا أن له علاقات غير رسمية مع أفراد المؤسسة في حين لهذه العلاقات أثر على اتخاذ القرارات.

تؤكد نظرية الموقفية على ضرورة إتباع إجراءات على حسب الموقف حيث أن المبحوث يقوم بتسريح العامل عند حصول ظرف طارئ أثناء العمل.

كما أن المؤسسة تعتمد على نظام مفتوح والذي فيه المدخلات والمخرجات ومن بين مدخلاتها جلب كفاءات طبية وإدارية ومخرجاتها حملات توعية وتحسيسية وتعتمد تغذية رجعية لمعرفة رأي المحيط الخارجي.

المقابلة رقم 02

البيانات الشخصية:

- الجنس: أنثى
- السن : 42
- المستوى التعليمي: باك + 3
- طبيعة المنصب : رئيسة مصلحة تصفية الدم
- الأقدمية في المؤسسة : 15 سنة
- تاريخ المقابلة : 13 مارس
- مدة المقابلة : ساعة واحدة.
- عرض المقابلة

صرحت المبحوثة أن العمل عبادة " شيء مقدس " ، طريقة تسييرها كتالي: عند دخول صباحا تقوم بزيارة جميع المرضى المتواجدين في المصلحة ومحاولة سماع كل مريض ماذا يقول ويجب أن استمع إليهم ، ثم أخرج الى الصيدلية خاصة بالمؤسسة أقوم بجلب الدواء من ثم أراقب الدواء الذي خرج وأكتب فاتورة للطلب على دواء آخر ن وبعدها أقوم بإعادة تفقد المرضى " المريض يتشوكا و لا يتقلق لازم تكون مسؤول وتكون معاه " اي نساندهم حتى تمر تلك المرحلة واقوم بعدة مهام (أخصائية نفسانية ، ممرضة ، عاملة

نظافة أعمال كل شيء لا يقتصر عملي فقط كرئيسة مصلحة وإدارة خدماتها) ، إعمال بالمثل أرى بأن العامل أخي والعاملة أختي " كل واحد ومقامو " نتعامل كأسرة ، نضحك مع بعض ونبكي مع بعض .

توجد إجراءات صارمة للمرة الأولى انصح ثم أقوم بإنذار ثم " ورقة وقلم والإدارة"

عدم الانضباط راجع الى عدم مسؤولية خاصة مع المريض يمكن أن يتهاون العمال مع المريض يؤدي الى موته.

أفسر الاهتمام بالجانب الانساني بروح التعاون والانسجام ، وروح رياضية تقدر الظروف لكل عامل ، ضحك ولعب حتى مع المريض ، خاصة مع الجانب المادي تراعي بالجانب المادي للمريض " نتعاونو ونلمو دراهم ونعاونو المريض المحتاج بهم"

العمل في الجماعات يحفز العمال ويشجعه من أجل تقديم الأكثر.

نعم يوجد اتصال مع جميع العمال .

كما أنها تفسر طبيعة الاتصال على حسب الحالة إذا كان أمر طارئ ، إذا كانت غير طارئة نخرم السام الاداري ، وإذا كان الأمر طارئا نتجه مباشرة للمدير ، وبينت أنه لا يوجد تحفيز ، لا يوحد نشاطات أو مبادرات ، في حيث صرحت أنه يوجد علاقات مع جميع العمال رجالا ونساء دون استثناء ، في الإطار غير الرسمي ، ولا تؤثر هذه العلاقات في إتخاذ القرارات سواء داخل او الخارج " كيف كيف " لكن يجب أن يكون الانضباط ، ويكون التعامل مع العامل الذي يحدث لديه ظرف طارئ أثناء وقت العمل بالتسهيل له " سوا فرح ولا فرح " ولكن يشترط أن أكون على دراية بع من أجل عدم وقوع في مشكلات .

بالنسبة لاشتراك العمال في إتخاذ القرارات فإنه يجب أن أشركهم في أي قرار أتخذه لأن عدم إشراكهم في إتخاذ أي القرار يشعرون بأي أقل من قيمتهم ، وفي المقابل هنا القرارات لا بد أن أتخذها بنفسي ، بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة في الاهتمام بالمحيط الخارجي فإنه تم وضع سجل شكوى، صبر آراء ، ملاحظات ، كذلك يعلقون على المباشر بأفكار جديدة يقترحونها ، فبالنسبة للمدخلات والمخرجات فإن مؤسستنا ليست بمؤسسة إقتصادية ، فإن الشغل الشاغل للمؤسسة هو رعاية المريض ، لا تعتمد المؤسسة طريقة معينة لجلب الكفاءات فالوزارة الصحية هي من تبعث وتنسق بين الاطباء الأخصائيين والقيام بما يسمى " مرة على مرة يحيو جو ملاح" التوأمة وبالنسبة للإداريين " يفوتو كونكور " ، بالنسبة لنظرة المرضى حول ما تقدمه المصلحة فهم راضيين وفرحين بوجودي " نحكي معاهم ندي ونجيب يعني رانا عائلة وحدة " ، بطبيعة الحال تتأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي يجب أن نكون على

استعداد وتأهب وتكوت عندنا وسائل مواجهة كل شيء ، أما بالنسبة لمعاملة الطاقم الطبي للمريض " ماشي قاع صباع اليد كيف كيف كل واحد وكيفاه كايين مسؤول وكايين لي لا مريض لي فيه يكفيه) المعاملة على حسب كل عامل وترجع المعاملة الى أخلاق العامل.

بالنسبة لمحاولة معرفة رد فعل المحيط الخارجي حول طبيعة الخدمات الصحية المعتمدة فتحنا صفحة فيسبوك ونرى تعليقات الشعب " واحد يشكر واحد يذم" وهذا راجع لثقافة الشعب.

نعم الحمد لله رغم وجود مشاكل ومعوقات لكن نحقق الفعالية التنظيمية.

تحليل مقابلة رقم 2 :

لاحظنا أن للمبحوثة روح المسؤولية حيث صرحت أن العمل عبادة وأنها تعامل المرضى على أساس أنهم أفراد من عائلتها هذا دليل على الإخلاص في العمل وأنها تتمتع بروح المعنوية هذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الانسانية الرفع من الروح المعنوية التي تعتبر إحدى المتغيرات الأساسية لتحقيق علاقات إنسانية جيدة ومؤشر إيجابي على وجود علاقات جيدة بين العاملين.

كما أنها تقوم بإجراءات صارمة مع العمال الذين لا يتقيدون بأوقات العمل، لأنها ترى غيابهم يؤثر على المريض ويؤدي إلى موته. وهذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تابلور، الذي أكد على ضرورة الالتزام بالقانون من خلال الانضباط في تنفيذ الأعمال وتحمل المسؤولية.

تفسر الاهتمام بالجانب الإنساني بروح التعاون والانسجام وتقدير ظروف كل عامل، ومراعاة الجوانب الخاصة مادياً. وهذا ما نص عليه فيدلر في نظرية الموقفية، الذي انطلق من فرضية مفادها أن كل موقف يتعرض له يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول مناسبة.

كما أنها أكدت على العمل في جماعات، لأنه يعتبر محفزاً للعامل وتشجيعه على تقديم الأكثر. وأنها على اتصال بالجميع.

وفسرت طبيعة الاتصال حسب الحالة وشدة الأمر، لكن صرحت أن المؤسسة لا تقدم لهم تحفيزات أو مبادرات، كما أنها لا تتعامل بالعلاقات غير الرسمية ولا تأخذ أي قرار خارج الإطار غير الرسمي. في حالة حدوث أي ظرف طارئ مع أحد الموظفين في

المصلحة تقوم بتسريحه، بشرط أن يقوم العامل أو الموظف بإعلامها مسبقاً من أجل القيام بالإجراءات اللازمة وتفادي الوقوع في المشاكل.

تقوم الباحثة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات، لأنها ترى أن إشراكهم في اتخاذ القرارات يقلل من قيمتهم باعتبارهم أفراد أسرة واحدة. هذا ما تكلم عليه أيضاً إلتون مايو في نظريته، من خلال المشاركة في اتخاذ القرار لأنها تؤثر بشكل إيجابي على سيورة العامل داخل المؤسسة، وتسهل تقبل الغير والقضاء على بوادر الصراع.

تقوم المؤسسة بالاهتمام بالمحيط الخارجي، بوضع سجل الشكاوى في كل غرفة من غرف المرضى من أجل وضع ملاحظات شكر أو ذم المعاملة وأهم النقائص. كما قاموا بوضع صفحة فيسبوك، والتعليق المباشر بأفكار جديدة يقترحونها وتؤخذ بعين الاعتبار ويتم العمل عليها.

بالنسبة للمدخلات والمخرجات، فقد وضحت أن المؤسسة عمومية وليست اقتصادية، فإن الشغل الشاغل للمؤسسة هو رعاية المريض، ولا تعتمد المؤسسة على جلب الكفاءات، بل الوزارة الصحية هي التي ترسل وتنسق بين الأطباء الأخصائيين.

تتأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي وتكون على استعداد تام من حيث الوسائل والمعدات والطاقم الطبي، مثل ما جاءت به نظرية النظم من خلال العناصر المكونة لها. العمليات التحويلية يقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تعمل على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون.

وفي الأخير، صرحت أن هذا النوع من التسيير يحقق لها فعالية تنظيمية، وأنها لا تعاني من أي مشاكل أو عراقيل، وتحب عملها هذا.

مقابلة رقم 03

البيانات الشخصية:

- الجنس : أنثى
- السن : 53
- المستوى التعليمي: بكالوريا
- طبيعة المنصب : منسقة شبه طبية في طب الأطفال.
- الأقدمية في المنصب : 29 سنة
- تاريخ المقابلة : 14 مارس
- عرض المقابلة: 1 ساعة واحدة
- عرض المقابلة :

صرحت المبحوثة أنها تحب عملها: "كل حياتي عمل، الإنسان الذي يجب خدمته يمد كل شيء". فيما يخص التسيير في المصلحة، الكل يسير وفق قوانين وضوابط: "كل واحد وخدمته اللي يخدمها، كل طاقم يؤدي أدواره". وأقرت أنه يجب أن يكون للعامل وزن اجتماعي: "ممكن تخسر وتروح، ولكن الإنسان لازم يكون له نقطة أثر"، أي أن العمال يجب أن يتعاملوا على أن لكل منهم قيمة اجتماعية.

كما أوضحت أن هناك إجراءات صارمة مع العمال الذين لا ينضبون بأوقات العمل: "طبعاً كل شيء والخدمة، خاصة المستشفى، ليست كباقي الإدارات لأنك تتعامل مع المريض، وليس ورقة تقطع وتعيد". وأشارت إلى أن هناك من يقع في ظرف طارئ وهو من العمال المنضبطين، فنتساهل معه قليلاً في بعض الأحيان.

وأكدت أن الانضباط في العمل يعود للعامل، فهناك من يحب عمله فيتقنه، وهناك من يعمل لأجل العمل فقط: "حاجة لي ما تمدش فيها ما تنجحش". وأشارت إلى أن الاهتمام بالجانب الإنساني ضروري: "يجب أن يكون لديك إحساس وإنسانية لكي يجبك الناس جميعاً."

كما أوضحت أنه يوجد نظام عمل في الجامعات: "الطبيب لا يعمل بدون المريض... وهكذا، كل عامل يكمل عمل الآخر". وأضافت أنها تتمتع بعلاقات جيدة مع عمال المستشفى، وأن طبيعة الاتصال بينها وبين المدير: "المدير هو المايسترو، هو يمد القرارات حسب النسق الإداري"، مما يعني أن هناك اتصالاً نازلاً وقوانين تصدر من أعلى الهرم إلى أسفله.

وأيضاً، المؤسسة تعتمد على أسلوب التحفيز المعنوي: "الذي يعمل ويجتهد لا تذهب جهوده هباءً ويُشكر أمام المصالح الأخرى". وأكدت أن لديها علاقات خارج الإطار الرسمي للعمل مع العمال في المناسبات، وفي بعض الأحيان تؤثر هذه العلاقات في اتخاذ القرارات. كمسيرة، ترى أنه يجب مساعدة العامل إذا حصل لديه ظرف طارئ أثناء العمل، سواء كان ذلك مواساة أو تهدئة، لتسهيل الأمور عليه.

وأخيراً، أوضحت أن عملية إشراك العمال في اتخاذ القرارات أمر جيد، فهو يقدم إضافات للمصلحة.

تعتمد المؤسسة الاهتمام بالمحيط الخارجي من خلال وضع سجل يسجل عليه الشكاوى أو الشكر "نعاد نراجعوا مع محلل نفسي". أما بالنسبة للمدخلات والمخرجات، "نقدر نقول إنه نحن لسنا مؤسسة اقتصادية" "نحن عندنا مريض يهمننا أنه يخرج مرتاح". تعتمد مؤسستنا أسلوب جذب الكفاءات، خاصة المختصين، من خلال وضع تسهيلات في العمل، توفير منزل، توفير الأساسيات وجو العمل. بالنسبة لنظرة المرضى، في غالب الأحيان يكونون راضين عن الأداء "نفرح معهم ونبكوا معهم ونعاونوهم" وتكون المعاملة جيدة. ثم تتأثر المؤسسة بكل ما هو في المحيط الخارجي، الطاقم الإداري ليست له معاملة مع المريض أما الطاقم الطبي فمعاملته جيدة. كما وضحت أن المؤسسة تهتم بمحاولة معرفة ما يقال عنها. أما في المنافسة "فدائماً نكلاسيو المرتبة الأولى على مستوى الولاية". بالنسبة لهذا السؤال حول تحقيق الفعالية التنظيمية، "سؤال حساس ما تقدرش تجاوب عليه لأنه كل واحد ورأيه الخاص، لا بد أنه يكون ما تحت الشعور الإنسان يخدم خدمته تجاه المريض وخلص".

تحليل المقابلة رقم 03

هذه المقابلة كشفت نوعاً من الانضباط والتحفيز مقارنة بالمقابلات التي سبقت، حيث صرحت بأنها تحب عملها وأنها كرس كل حياتها من أجل خدمة المريض. وفيما يخص المصلحة، فإن لكل مصلحة نوعاً من أنواع التسيير الخاصة بما حسب كل طاقم، وأن للعامل قيمة اجتماعية لأن الموظف يترك أثراً وبصمة، لكن الآلة يمكن أن تنكسر أو تتعطل. ومن الملاحظ على ملاحظها أنها تحترم

عملها وتعبه وتعامل مع عائدات المرضى المتواجدين في تلك المصلحة. وهذا دليل على استنتاج إلتون مايو وفريقه بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وليس الشروط المادية والحوافز الاقتصادية، فهناك علاقات اجتماعية وعلاقات تعاون وصدقاة مع بعضهم البعض، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بإتقان وانضباط.

في حين أنها تقوم بإجراءات صارمة مع العمال الذين لا ينضبطون بأوقاتهم، حيث صرحت بأن كل شيء والعمل خاصة في المستشفى ليس كباقي الإدارات، وأيضًا حسب الشخص، فهناك من يتهاون وغير مسؤول، ويوجد من يقع في ظرف طارئ ويكون من العمال المنضبطين. ومن الملاحظ على تعابير وجهها أنها صارمة من ناحية الانضباط والالتزام بحكم أنها مسؤولة على مصلحة حساسة، ألا وهي منسقة شبه طبية في طب الأطفال، وأنها مسؤولة عن رعايتهم. وهي تفسر عدم انضباط العمال في عملهم بسبب كره العامل لوظيفته التي يشغلها، وهناك من يعمل لأجل الأجر فقط.

كما فسرت الاهتمام بالجانب الإنساني بأنه يجب أن يكون للعامل إحساس وإنسانية، وأنه يوجد نظام للعمل في جماعات. فمن خلال النتائج التي توصل إليها إلتون مايو، فإن العمال يتصرفون بمعزلهم ولكن في إطار مجموعة من الأفراد، وأن كمية العمل المنجزة من طرف الفرد لا تحدد بواسطة القدرة المادية بل بالقدرة الاجتماعية، أي الاندماج الاجتماعي.

كما صرحت بأنها في اتصال مباشر مع المدير، خاصة في المواقف غير ذلك، فإنها تحترم السلم الإداري (القوانين تصدر من أعلى الهرم إلى أسفله). وأيضًا وضحت نقطة مهمة، وهي أنها توفر أسلوب التحفيز المعنوي من خلال شكر الموظف والتباهي به من مصلحة إلى أخرى من أجل تحفيزه على تقديم المزيد والمزيد.

كما وضح لنا فريدريك تابلور، صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تقوم على عدة فرضيات، ومن بينها أن العامل يحتاج لما يحفزه على الإنتاج وزيادة الإنتاج، وأكد على عدة مبادئ، من بينها: تعارض المدراء مع العاملين والإيمان بعدالة التنظيم الوظيفي. وما لاحظناه بعد الانتهاء من المقابلة، أن جميع أفراد المصلحة متعاونون فيما بينهم ويحرصون على توفير الراحة للأطفال، وكذلك يوجد قاعة خاصة مجهزة ببعض الألعاب والقصص من أجل ترفيه الأطفال، وكذلك الأخصائية النفسية تقوم ببعض الحركات البهلوانية مع الأطفال ومسح على ظهورهم حتى لا يخافوا من الإبرة وغيرها من الملاحظات التي كانت إيجابية وجدت معبرة.

كما أن المبحوثة لديها علاقات غير رسمية تجمعها بالعمال، مثل المناسبات أو حضور وفاة أحد أقارب العمال، وأحياناً تؤثر هذه العلاقات في اتخاذ القرارات وتشكرهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالمصلحة من أجل زيادة وتحفيز العمال لتقديم الأفضل، وهي إنسانة متفهمة تراعي ظروف العامل وتتساهل معهم أثناء وقوع موقف طارئ.

وفي الأخير، أقرت أن المؤسسة لديها مدخلات ومخرجات متمثلة في جذب الكفاءات من خلال وضع تسهيلات في العمل، توفير منزل وأساسيات لضمان راحة الطبيب المختص. والمخرجات، الاهتمام بالمحيط الخارجي من خلال وضع الصفحة في فيسبوك وسجل الشكاوى في كل غرفة بالمصلحة من أجل معرفة ردود فعل المرضى على التقديمات التي تقدمها المؤسسة من رعاية صحية وتكفل مادي متمثل في الدواء والأكل كونها مؤسسة عمومية استشفائية تتأثر بكل ما هو خارجي، خاصة عند ظهور مرض جديد أو حوادث أو حالة طوارئ، فإنها على استعداد تام.

وقد وضع لنا لودفيج فون بيرتالانفي مؤسس المقاربة التنظيمية من خلال "كتاب النظرية العامة للنظم" أن مكونات النظم تعتمد على المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية، خاصة بكل منظمة. فمن خلال ملاحظتنا للباحثة، أن المؤسسة تتأثر بشكل كبير خاصة من الجانب النفسي للعمال. لكن كل هذه المبادرات لا تعتمد على أن هذا النوع من التسيير يحقق لها فعالية تنظيمية، وأنها تحفظت من خلال هذا السؤال، حيث صرحت بأنها لا تستطيع الجواب على هذا السؤال لأنه نوعاً ما حساس ويعتمد على رأي كل شخص، لكن المهم أن الإنسان يعمل عمله تجاه المريض و فقط.

المقابلة رقم 4

البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر
- السن 36 سنة
- المستوى التعليمي: دراسات عليا في بيولوجي
- طبيعة المنصب : رئيس مصلحة المخبر
- الاقدمية في المنصب : سنتين
- الأقدمية في المؤسسة : 10 سنوات
- تاريخ المقابلة: 15 ما رس 2024.
- مدة المقابلة: ساعة.
- عرض المقابلة

"أرى العمل على أنه مبادرة، ضمير مهني، ضمير بينك وبين الله وأنه روح وطنية، في هذه المصلحة أسير وفقاً لقوانين وضوابط دخول في وقت يوجد أساسيات وتوجيهات، تقسيم المهام قيماً بيناتنا". أما بالنسبة للعمال فالمعاملة تتكون حسب العامل المنضبط " ومقدر روحه وعالي القيمة لخدمته ونقدروه " يكون حسب ذهنية العامل، بالنسبة للإجراءات فتوجد مع العمال الذين لا ينضبطون بأوقات العمل (أعذر من أنذر)، تقدم إنذارات واستفسارات وفي حالات تصل للخصم، وأفسر عدم انضباط العمال بالعمل "راجع لذهنيات كل واحد وكيفاه تباله لامبالاة، كاره، مال...." أي كل شخص غير منضبط وله مبررات، أما بالنسبة لتفسير الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل " العامل قد ماتمده وأنا دائماً نقولهم مانيش شاق عليكم وكل واحد شاف على روحه، ورائي نتعامل مع 20 عقلية كايين لي مسقم وكايين لي عوج تحاول ترجعه لطريق الصحيح." أي إن الاهتمام بهذا الجانب يقدم إضافات في العمل، في مجموعات، كما أنه يوجد اتصال في المؤسسة مع كل العمال، أما الاتصال مع المدير فيكون نازل "قرارات من عند المدير وتمود على سلم الإداري"، في حيث أنه داخل المصلحة توجد بعض التحفيز لكنه قليل (نشوفو واحد كاره نعاونوه ولا نجبهه وواحد ويحكيلي" بالنسبة للعلاقات الرسمية، نعم توجد ولكن مع العمال الذين داخل المصلحة فقط، في حيث هذه العلاقات لا تؤثر على القرارات، في حالة ما حصل لدى أحد العمال ظرف طارئ، فيجب أن يبلغني ولا توجد مشكلة إن خرج، في رأيي كمسير هناك قرارات يجب التشاور فيها وقرارات يجب أن أتخذها بمفردتي. إن نظري في حول اتخاذ المؤسسة أسلوب اهتمام بالحيط الخارجي أسلوب جيد لمحاولة

معرفة وإدراك النقائص، أفسر أهم المدخلات والمخرجات حسب عمل المصلحة " حنا خدمتنا تحليل دم، ندخلو عينة دم ونخرجو نتائج تكشف عن أعراض ونختبر هرمونات وغيرها....." بالنسبة للطرق التي تقوم بها المؤسسة في جلب الكفاءات تكون حسب الجانب الإداري بطلب التشغيل والامتحانات / أما المختصين فترسلهم الوزارة وتوفر لهم الظروف المناسبة، إن نظرة المرضى للخدمات التي تقدمها المؤسسة مختلفة "كاين لي يقرر وراضي وكاين لي كي ديرله ميرضاش" وهي تختلف من مريض لآخر. بطبيعة الحال تتأثر المؤسسة بالعوامل الخارجية، تعامل الطاقم الطبي مع المريض يكون في إطار قانوني "نقدم له العلاج اللازم ويكون احترام متبادل" في بعض الحالات " توصل تسمع كلام بصح تحسن العون" أما بالنسبة لهذا السؤال حول أسلوب الرجعية بصراحة، أفهمه ولكن يمكننا أن نقول أن كان تقييم من مديرية الصحة حسب عمال النشاط، فإتخذنا المرتبة الأولى في الرقمنة طبعاً هذه الطريقة في التسيير تحقق الفعالية التنظيمية.

تحليل المقابلة رقم 04 :

إن هذا المبحوث له خبرة لمدة سنتين في تسيير هذه المصلحة وهذا دليل على أنه جديد في التسيير ، فقد شرح لنا طريقة التي يقوم على أساسها العمال داخل المصلحة وأنه يتبع أمور أساسية وكذا وجود أمور بديهية ويتبع أسلوب تقسيم الأعمال وهذا ماجاءت به النظرية التaylorية ، كما أن له معاملة حسنة مع العاملين وأن لهم قيمة اجتماعية وإنسانية ويجب مراعاتها ، وقد ذكر أنه صارم في بعض الأحيان مع العمال الذين لا ينضبون بأوقات العمال ويطبق عليهم إجراءات وعقوبات تبدأ من الانذار الى أقصى عقوبة وهذا ما أتى به التaylorية " الادارة ويجب عليها أن تحتسب الوقت اللازم لإنجاز المهام لتقليل التكاليف وزيادة الانتاج " . كما أنه فسر عدم انضباط العمال في عملهم راجع الى ذهنيات وخلفيات كل شخص ، فكل عامل له رأي مختلف.

أما بالنسبة للاهتمام بالجانب الإنساني في العمل أن على قدر ما تعطي للعامل من اهتمام ورعاية وتوفير الجو الملائم له على قدر ما يمنحك انتاجية.

وهذا ماجاءت به النظرية العلاقات الانسانية ، وكما أضاف أيضا إنه عند الاهتمام بهذا الجانب فإنك تقدم إضافات للعمل ، ووضح ان هناك إتصال بينه وبين كل العمال المؤسسة وكذا مع المدير ويكون اتصاله مع مدير نازل أي أنه يتلقى القرارات من المدير الذي يتبع السلم الإداري. بالنسبة للتحفيز المعنوي المصلحة الروح المعنوية للعمال، كما صرح أنه تربطه علاقات غير رسمية مع العمال داخل المصلحة فقط حيث إن هذه العلاقات لا تؤثر على اتخاذ القرارات يكون حسب الظرف إذا كان قراراً يجب التشاور عليه أم

يتخذها احاديا. في حين كان كلامه حول استراتيجية المؤسسة لمعرفة واهتمام بالمحيط الخارجي. إنها أمر جيد محاولة إدراك النقائص، ومن خلال ملاحظتنا المبحوث أنه في بعض الأسئلة يبدي ارتياحه التام والإجابة الكافية، وبالنسبة لطرف جلب الكفاءات الإدارية يتم توظيفهم بعد اجتياز امتحانات، أما الأطباء فترسلهم الوزارة وبالرغم من إجابته على هذا السؤال الا أننا لاحظنا أنه هناك بعض التحفظ والإجابة كانت مختصرة جداً وكما وضح لنا أن المؤسسة تتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة بها. وهذا ما لاحظنا أنه ينطبق على صحته نظرية النظام المفتوح للمؤسسة مدخلات ومخرجات مثلا في المصلحة ندخل عينه الدم مادة خام ونستخلص منها تحاليل ونسب لمعرفة ما إذا كان هناك أمراض. أما بالنسبة لمعاملة المرضى مع الطاقم الطبي وكذا معاملة الطاقم الطبي والإداري للمرضى معاملة حسنة، وهذا ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية ضرورة العلاقات الحسنة داخل المنظمة.

وفي الأخير ومن خلال ما لاحظناه على المبحوث وطريقة التعامل داخل المصلحة فإنه يحقق فعالية تنظيمية من خلال سيرورة العمل وعدم التأخير في تقديم التحاليل (منضبطين بالوقت).

مقابلة رقم 05

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر
- السن: 38 سنة
- المستوى التعليمي: ليسانس بيولوجي، علوم تربية
- طبيعة المنصب: رئيس مصلحة طب الرجال
- اقدمية في المنصب: سنة وشهرين
- اقدمية في المؤسسة: 16 سنة
- تاريخ المقابلة: 15 مارس
- مدة المقابلة: ساعة
- عرض المقابلة :

صرح المبحوث أن العمل شيء جيد يمكن حصره في 3 جوانب: مصدر رزق، تعرّف على ناس جدد، والتقدم بالمساعدات. بالنسبة للتسيير، فتتماشي على قواعد وخطوات؛ إذا كان كل شيء يسير بشكل جيد، أما إذا كانت هناك مشاكل يستصعب حلها

داخل المصلحة، فتصعد لأعلى مستوى. بالنسبة لقيمة العامل، فبالطبع له قيمة اجتماعية؛ هناك من يجب العمل وهناك من يتكاسل، والاهتمام بمكانته الاجتماعية يحقق لنا أهداف المصلحة. أما في جانب الإجراءات مع العمال الذين لا يلتزمون بأوقات العمل، فهناك عدة طرق، سواء التنبيهات، أو الإنذارات، أو تصل إلى أكثر من ذلك؛ القانون هو الذي يفصل، وتفسير للعمال الغير منضبطين أنهم لا يملكون روح المسؤولية وأيضاً تجدهم في حياتهم الخاصة غير المنضبطين. الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل يكون عن طريق المعاملة (كأي شخص تعامله معاملة أحد أفراد عائلتك وكاين لقياس لازم معاه الصرامة)، فالمعاملة والاهتمام تكون على حسب طبيعة الشخص. بالنسبة للعمل، فنحن نعمل ضمن الجامعات، أما الاتصال بين عمال المؤسسة فيوجد، أما اتصال كيف يكون وفق قوانين واجتماعات تنظم (اجتماعات دورية تكون، أو شهرية، أو سنوية) تقدم فيها حصيلة العمل طيلة هذه المدة. بالنسبة لأسلوب التحفيز المعنوي، فلا يوجد، أن العلاقات غير رسمية موجودة عند كل عامل، حيث بالنسبة لي هذه العلاقات لا تؤثر هذه بشكل كبير إلا في بعض الحالات. (كاين مشاكل تهدروهم برا ونلقاؤهم حل) يمكن ان تؤثر في اتخاذ القرار ، بصفتي مسير طبعا نقدم له تسريح للخروج في حين اجابتي على إشراك العمال في اتخاذ القرار، (قاع نسمع لهم وندير مزيه راسي)، الاصغاء اليهم والقرار راجع إلي .ان اسلوب المؤسسة في الاهتمام بالمحيط الخارجي يكون باجراء حملات تحسيسية حول بعض الأمراض (سرطان، سكري، الخ)، بالنسبة للمدخلات والمخرجات يوجد أهم والمهم في المؤسسة بما أنها مؤسسة استشفائية، الأمر الذي نبغوه هو أن يدخل المريض ويخرج مريحاً.

بالنسبة لجلب الكفاءات، فمؤسستنا تطرد الكفاءات شكلا ومضمونا، أما نظرة المرضى فتكون على حسب المريض؛ هناك من يرى مجهوداتنا ويشكرنا على ذلك وهناك من يرى أنه مستشفى يعمل بالمعرفة. نعم تتأثر المؤسسة بالعوامل الخارجية، أما في جانب التعامل الطاقم الإداري والطبي مع المريض، الطاقم الإداري لا علاقة له بالمريض، أما الطاقم الطبي فالعلاقة تكون بتقديم العلاج (يعطيه دواء، يوزن له لوطونسيو يشوف السكر وغيرها....)

اسلوب التغذية الرجعية والمنافسة فالمؤسسة لا توجد لديها منافسة انما هناك ترتيب a100 ، b500 ، c120سرير. وفي

الاخير ارى هذه الطريقة بالتسيير تحقق فاعلية تنظيمية.

تحليل المقابلة رقم 05:

يرى المبحوث أن العمل يتم حصره في 3 جوانب وهي مصدر رزق وتعرف على الناس جدد وتقديم المساعدات. كما أنه يتبع في تسييره القواعد والخطوات القانونية وهذا ما أتت به النظرية التايلورية وهي الانضباط بالقانون الداخلي للمؤسسة وكما يتبع أسلوب الصرامة مع العمال الغير المنضبطين وتختلف هذه الإجراءات من تنبيهات وإنذارات خصم اتصل إلى ما أكثر من ذلك.

وفسر عدم انضباط العمال بعملهم راجع إلى عدم امتلاك روح المسؤولية كما أن هذا المسؤول يقسم العمل على أفراد المصلحة وهذا وفق ما جاء به تاييلور تقسيم العمل الإداري والتنفيذي.

كما فسر الاهتمام بالجانب الإنساني أنه طبيعة فطرية فالإنسان، والمعاملة أيضا تكون على حسب الأشخاص هناك من تعتبرهم أفرادا من العائلة، كما أنه يدعم العمل في جماعات، وهناك اتصال مع كل أفراد المؤسسة وهذا ما جاءت به المدرسة السلوكية وتؤكد من خلال تجارب هاوثورن على بعض الأفكار والمبادئ التي لفتت الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي وهذا من خلال اكتشاف أهمية العلاقات الاجتماعية في زيادة الأداء والإنتاج.

كما أن اتصاله مع المدير يكون بحالتين صاعد وافقي، وهذا حسب الظرف في حالة ما كان الظرف طارئاً يكون اتصال مباشر وفي حالة أمر غير مستعجل يتبع السلم الإداري، أما بالنسبة للتحفيز المعنوي فلا يوجد تحفيز وكذلك صرح أنه تربطه علاقات غير رسمية مع العمال في حيث هذه العلاقات لا تؤثر على اتخاذ القرارات وكما ذكر أيضا أنه يشرك العمال في اتخاذ القرارات ويصغي للجميع ويرى بأرائهم ويتخذ القرار الذي يراه صائب.

وكذلك ذكر لنا أنه يقدر ظروف العمال فإذا حصل لدى أحد أفراد المصلحة ظرف طارئ يسمح له بالخروج وهذا ما جاءت به النظرية موقفية. التي ترى بأن التسيير يكون حسب الموقف وحسب الظرف.

وصرح المبحوث أن أسلوب الذي تتبعه المؤسسة في الاهتمام بالمحيط الخارجي هي عبارة عن حملات تحسيسية وتوعية التحذير من أخطار بعض الأمراض، كما أشار إلى أن مؤسستهم تعمل بالنظام المفتوح والذي له مدخلات ومخرجات حيث تتمثل مدخلاتهم في موارد مادية وبشرية.

المادية تتمثل في الأدوية والمعدات الطبية ومخرجاتها تتمثل في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، كما صرح أن معاملة الأطباء والمرضى مع المرضى معاملة جيدة وإنسانية، ولكن حسب ما لاحظته أن معاملته أنه قوية بعكس ما قاله، وكما صرح أنه لا يوجد أسلوب رجعي وفي المنافسة فمديريته الصحية هي من تعطي التصنيف والترتيب.

وأخيراً يرى الباحث أنه عند مزج بين الأسلوب الصرامة في مواقف والتساهل في مواقف أخرى فإنه يحقق الفعالية التنظيمية.

المقابلة رقم 06

البيانات الشخصية

- الجنس: أنثى
- السن: 36 سنة
- المستوى التعليمي: جامعي
- طبيعة المنصب: رئيسة مصلحة طب النساء
- الأقدمية في المنصب: 15 سنة
- الأقدمية في المؤسسة: 15
- تاريخ المقابلة: 16 مارس
- مدة المقابلة : ساعة.
- عرض المقابلة:

أرى أن العمل عبادة وهو حاجة إنسانية، أما طريقة التسيير فتكون منتظمة، صرامة تامة وانضباط، أرى أن للعامل قيمة اجتماعية وإنسانية، نعم توجد إجراءات (إنذارات، خصم..... إلى أقصى عقوبة) أرى أن العامل الغير منضبط مستهتر لا يقدر العمل ويعمل من أجل الأجر فقط. الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل طبيعة إنسانية فطرية، بالنسبة للعمال فنحن ندعم العمل في جماعات، لا يوجد اتصال بيني وبين كل العمال في المؤسسة أما الاتصال مع المدير فيكون صاعداً نحتزم السلم الإداري، لا تدعم مؤسستنا التحفيز المعنوي، أما في جانب العلاقات غير رسمية مع العمال داخل المصلحة فتوجد في بعض الأحيان، تؤثر هذه العلاقات في اتخاذ القرارات، إذا حصل لدى أحد العمال ظرف طارئ سأكون رحيمة ومتساهلة معه وله الحق في الخروج، نظرية الإشارك في اتخاذ القرارات مع العمال شيء جيد، حيث تكون القرارات موزونة وترضي الجميع، بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة في الاهتمام بالمحيط

الخارجي فتقوم بوضع سجلات يُسجل فيها المرضى شكاوهم أو شكرهم، أغلب مدخلات ومخرجات المؤسسة هي المرضى، أما طرق جلب الكفاءات فلا دراية لي ولا علاقة لي بذلك، نظرة المرضى لطبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة بطبيعة الحال نظرة جيدة ومرضية وتتأثر المؤسسة بكل ما هو محيط خارجي بها، أما بالنسبة لتعامل الطاقم الطبي مع المرضى فالتعامل "ما شاء الله" سواء كانت تربطه مع المريض علاقات عائلية أو مجرد مريض لا يعرفه، أما في نقطة التي تتحدث عن أسلوب التغذية الرجعية "ما تحوسوش عليهم المهم حنا نقوم بخدمتنا" بالنسبة لي فهذا التسيير يحقق فعالية تنظيمية.

تحليل مقابلة رقم 06

صرحت المبحوثة بأنها تعتبر العمل عبادة، وهي شرحت طريقة التسيير ومن خلال ما تكلمت عنه فإنها تسيير بعدة طرق وتتبع عدة نظريات وهذا حسب النظرية والموقفية والتي ترى بأن على المسير أو القائد أن يتماشى وفق الظروف التي يكون عليها الوضع، فقد بينت لنا أنها تسيير وفق طريقة منتظمة، صرامة تامة، وانضباط، حيث أنها تمنح الموظفين قيمة اجتماعية وإنسانية، كما أنها تتخذ إجراءات صارمة مع من لا ينضبطون بأوقات العمل وتمثل هذه الإجراءات في الإنذارات والخصم وتندرج إلى أقصى العقوبات، وهذا ما أقرت به النظرية التaylorية والتي تنص على: الالتزام بالقانون من خلال الانضباط في تنفيذ الأعمال، كما صرحت المبحوثة أنها تفسر عدم الانضباط العمال بعملهم راجع إلى الاستهتار وأن العامل لا يقدر عمله ويعمل من أجل الأجر فقط.

وأكدت المبحوثة على أن الاهتمام بالجانب الإنساني طبيعة فطرية لكل فرد وندعم أيضاً العمل في جماعات، وهذا ما تأكد لنا من خلال ملاحظتنا أنه كل الطاقم الذي يعمل في المصلحة كانوا مجتمعين في القاعة الخاصة بها ويتبادلون أطراف الحديث ويتناقشون، كما أنه إذا نادى أحد المرضى يذهب أكثر من ممرضين للغرفة.

وصرحت أنه يوجد هناك علاقات مع كل العمال في المؤسسة وهذا ما لاحظناه عندما أتى رئيس مصلحة حقن الدم يبحث عنها لأمرها، وهذا الاتصال جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية والتي ترى بأن اعتبار المنظمة اجتماعية يسودها جو العلاقات الاجتماعية والإنسانية ويؤثر على سلوك الأفراد في المجتمع، كما أنها ذكرت أن اتصالها مع المدير يكون وفق اتباع السلم الإداري، كما أنها صرحت بأن المؤسسة لا تدعم التحفيز المعنوي، وكما صرحت المبحوثة أن لها علاقات غير رسمية مع العمال وفي بعض الأحيان تؤثر هذه العلاقات على اتخاذ القرارات، كما تولى أنها تشرك العمال في اتخاذ القرارات أمر ضروري لتكون القرارات موزونة وترضي الجميع.

وكل ما تكلمت عنه المبحوثة نجد أن نظرية العلاقات الإنسانية تطرقت إليه وذلك من خلال مبادئها والتي تقول أن "إرضاء العاملين وإشباع حاجاتهم هو من الأمور المراد بها رفع مستوى أدائهم وأداء المنظمة"، وقد أكدت على نقطة مراعاة ظروف العمال إذا ما حصل لديهم ظرف طارئ أثناء أوقات العمل فتمنح لهم الإذن بالخروج.

كما صرحت أنه فيما يخص استراتيجيات الاهتمام بالمحيط الخارجي فلا توجد، وإذا ما يوجد سجل خاص بالمرضى يسجل عليه إما الشكر أو الشكوى، أما بالنسبة لطرق جلب الكفاءات فكانت متحفظة عن بعض الأجوبة وبملاحظتي لها فإنها تبدي مصداقية تامة في الأسئلة.

وفي الاخير، أقرت أن هذا النوع من التسيير يحقق لها فعالية تنظيمية.

المقابلة رقم 07

البيانات الشخصية

- الجنس: أنثى
- السن: 39 عامًا
- المستوى التعليمي: باك + 3
- طبيعة المنصب: رئيسة مصلحة التوليد
- الأقدمية في المنصب: 18 سنة
- الأقدمية في المؤسسة: 18 سنة
- تاريخ المقابلة: 18 مارس
- مدة المقابلة: ساعة
- عرض المقابلة

حسب وجهة نظري فإن العمل عبادة مقدسة ومن أولوياتي، أما في طريقة التسيير أنا أعتمد على طريقة "لا تكن ليئلاً حتى تعوج ولا تكن قاسياً حتى تنكسر".

أي أنا أسير بقواعد متساهلة في بعض الأمور وصارمة في بعض الأمور، نظرتي للعمل هي أنهم بشر ولهم قيمة اجتماعية "أنا ثاني كنت خادمة" بالنسبة للإجراءات مع العمال الذين لا يلتزمون بأوقات العمل فإنه في بعض الأحيان هناك تساهلات مع العمال

المنضبطين وفي بعض الأحيان هناك صرامة مع العمال المتسببين، أفسر عدم انضباط العمال في عملهم أنهم مهملون ولا مبالاة وانعدام الضمير المهني.

في نظري الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل لأجل الخوف من الله هو الأهم، ومؤسستنا تدعم العمل في جماعات، بالنسبة للاتصال مع عمال المؤسسة يوجد اتصال، واتصال المدير مع العمال يكون بعدة أشكال "كل مرة وكيفاش على حسب الحالة التي تكون فيها" إذا كانت الحالات عادية تتبع سلم الإدارة وإذا كانت مستعجلة فيكون الاتصال مباشرًا، لا تعتمد مؤسستنا أسلوب التحفيز المعنوي، بالنسبة للعلاقات غير الرسمية توجد علاقات وهذه العلاقات غير الرسمية يمكن أن تؤثر في اتخاذ القرارات داخل المصلحة إذا كانت تخدمها.

بصفتي مسيرة فالتعامل مع أحد العمال إذا حصل له ظرف طارئ أثناء عملها الرسمي (ديليبريه على حسب الظرف اذا لزم الامر حتى انا نخرج معاه) أعطيه حرية للخروج وأسانده، نظري كمسيرة حول إشراك العمال في اتخاذ القرارات أمر جيد نوعًا ما "كاين قرارات نديهم وحدي وكاين قرارات اللي نشاور فيهم نسقسيهم نخالفهم أحيانًا" يوجد أمور نناقشها مع بعض وتوجد أمور لا تقبل المناقشة أتخذها لوحدي.

نظري حول اتخاذ استراتيجية الاهتمام بالمحيط الخارجي نظرية سطحية لا علاقة لي بها على ما أظن أنهم يهتمون بالمحيط الخارجي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، بالنسبة للمداخلات والمخرجات (جيننا امرأة حامل تدخل وتخرج) يدخلون المصلحة من أجل الولادة في غالب الحالات تخرج الأم راضية، بالنسبة لطريقة جلب الكفاءات فوزارة الصحة هي من تفتح حسب احتياج المؤسسة، نظرة المرضى لخدمات التي تقدمها المصلحة نظرة جيدة وحسنة (ناس من كل ولاية يزيد عندنا) بالنسبة لا تؤثر المؤسسة بالعوامل الخارجية العمال يكونون محترفين لكل ظرف وعندما تكون هناك احتياطات لا يكون لها تأثير.

أن معاملة الطاقم الإداري مع المرضى نستطيع أن نقول إنها نادرة جدًا أما المعاملة من الطاقم الطبي مع المرضى فهي معاملة حسنة.

لا تعتمد مؤسستنا أسلوب الرجعية لمعرفة رأي حول ما يدور فيها لأن الأول والآخر يرجع لمديرية الصحة ما هي من تقييم ودائمًا ما يكون إيجابيًا.

حسب رأي هذا النوع من التسيير الذي تقوم عليه المصلحة يحقق لي فعالية تنظيمية.

تحليل المقابلة رقم 07:

صرحت المبحوثة عن وجهة نظرها حول العمل حيث قالت أنه من أولوياتها وأنه عبادة، كما شرحت لنا طريقة التسيير الخاصة بها والتي تكون مختلفة حسب المواقف، ففي مواقف أكون متساهلة وفي مواقف أخرى أكون صارمة، فبالنسبة لنظر العاملات معي داخل المصلحة فأنا أنظر إليهن أن لهن قيمة اجتماعية وهذا يكون وفقاً لما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ترى على ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعملة، وأما بالنسبة للإجراءات مع العمال الذين لا يلتزمون بأوقات العمل فإنه أحياناً هناك تسهيلات مع العمال إلا إذا كان هناك تسبب فتكون صرامة وردع وهذا ما أقرت به النظرية التاييلورية والتي "تقول بالضرورة لانضباط بأوقات العمل".

كما تفسر عدم انضباط العمال بعملهم على أنهم لا يمتلكون الضمير المهني. كما أشارت إلى أن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل راجع أول وآخره إلى خوف الله في العامل، كما أكدت على أن مؤسستهم تدعم العمل في جماعات وهذا ما جاءت به نظرية النيوكلاسيكية مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ألحت على ضرورة دعم العمل في جماعات والاهتمام بالجانب الإنساني، كما أشارت المبحوثة إلى أنها على اتصال مع العمال بمختلف الأنواع وحسب ضرورة الموقف، ولكن من الرقم ما قدمت من إجابات إلا أننا لاحظنا أن هناك تحفظ ونوع من التهرب الإجابات، كما صرح أن مؤسستهم لا تدعم التحفيز المعنوي وهذا قد يشير إلى تسيير التاييلوري والذي ألغى الدورة التحفيز المعنوي للعمال.

كما أنها أقرت أنها تربطها علاقات غير رسمية مع العمال خارج الإطار الرسمي للعمل، وهذه العلاقات يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرارات داخل المصلحة إذا كانت في الجانب الإيجابي.

وكما أشارت إنها ستشرك العمال باتخاذ القرارات وترى بأنه أمر جيد وداعم للمصلحة، كما أنه إذا حصل لدى أحد العمال ظرف طارئ أثناء الوقت الرسمي للعمل فإنها تتساهل معه وتساعدته كما نصت به نظرية العلاقات الإنسانية والتي تؤكد على ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات ومراعات ظروفهم الاجتماعية.

صرحت المبحوثة ليس لديها معلومات حول استراتيجية الاهتمام المؤسسة بالمحيط الخارجي وهذا يمكن أرجاعه على أن هذه المبحوثة تقوم بأداء الأعمال المطلوبة منها فقط وقد بينت أنه في المصلحة المكلفة بتسييرها لا تعتمد على التغذية الرجعية لمعرفة رد فعل المحيط الخارجي وأنها مكلفة بالقيام بمهامها على أكمل وجه و فقط وبالنسبة لتأثير المؤسسة بالمحيط الخارجي فلا يكون هناك تأخر وهذا الآن العمال المهنيين، أما في جانب معاملة الطاقم الطبي للمرض وكذا ردة فعل المرضى حول هذه المعاملة فحسب ما صرحت به المبحوثة أنه هناك رضا ومعاملة حسنة إلا أنه من خلال ما لاحظناه فقد تبين لنا عكس ذلك.

واخيرا فغن التسيير بالعلاقات الانسانية هو الحل الأمثل لتطوير المؤسسة وتطوير الفعالية التنظيمية وذلك من خلال الرفع من الروح المعنوية للعمال والتي تحفزهم على لتقديم أداء وظيفي فعال.

المقابلة رقم 08

البيانات الشخصية

- الجنس: أنثى
- السن: 54 سنة
- المستوى التعليمي: ثالثة ثانوي
- طبيعة المنصب: رئيسة مصلحة جراحة النساء
- الاقدمية في المنصب: 8 سنوات
- الاقدمية في المؤسسة: 32 سنة
- تاريخ المقابلة: 18 مارس
- مدة المقابلة: ساعة
- عرض المقابلة

نظري للعمل على أنه عبادة وأن العمل أمر جيد: بالنسبة لطريقة التسيير الخاصة فأنا أقسم المهام وكل عامل بالمصلحة يلتزم بعمله، نظرة لكل العمال على أنهم لهم قيمة اجتماعية "ماشي مليح كي تحقر، كي تكبر به يخدم ويحسن باللي يخدم ثقة وأمانة المعاملة بأن تقدم له العون وتحسنه أن له وزن اجتماعي تدفع به لتقديم الأكثر في عمله، بطبيعة الحال يوجد إجراءات صارمة مع من لا

ينضبطن بأوقات العمل ولكن ليس دائماً (كي يكثر) في أغلب الأحيان تكون إنذارات، أما بالنسبة للعمال الغير المنضبطين في العمل (كاين لي برهوش ولازم يخلص) فهم غير متفهمين ويجب استخدام أسلوب الردع معهم.

إن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل شيء جيد ويبعث الفرح في قلوب المرضى وحتى العمال (تدي دعوة خير وتحليه فرحان دنيا وما فيها)، العمل في جماعات شيء ضروري في عملنا، بالنسبة للاتصال بيني وبين العمال على مستوى المؤسسة يوجد اتصال، أما اتصال المدير فيكون على حسب الظرف، أما مباشر أو باتباع السلم الإداري.

أما في جانب التحفيز المعنوي فلا تعتمد المؤسسة هذا الأسلوب بالنسبة للعلاقات غير الرسمية فتوجد علاقات الا أنها لا تؤثر في اتخاذ القرارات، بصفتي مسيرة في هذه المصلحة فأنا أمنح للعامل الذي حصل لديه ظرف طارئ أثناء العمل كل الصلاحيات أن يخرج على الفور وإن احتاج مساعدة نقدمها له، نظرتي حول إشراك اتخاذ القرار شيء جيد ويقدم إضافات للمصلحة. بالنسبة للنظرية حول اتخاذ المؤسسة استراتيجية الاهتمام بالمحيط الخارجي شيء جيد من خلال "الحملات التوعوية وحملات التبرع بالدم وغيرها. أهم مدخل ومخرج في المؤسسة هو المريض، أما بالنسبة لطريقة جلب الكفاءات فلا أملك أية معلومات، نظرة المرضى حسنة لأن المريض له الأولوية، طبعاً تتأثر المؤسسة بما هو موجود في المحيط الخارجي بالنسبة للتعامل سواء بالطاقم الإداري أو الطبي مع المريض تعامل جيد لقوانين وضوابط ويكون احترام متبادل، لا معلومة لدي حول أسلوب الرجعية.

بالنسبة للنوع هذا التسيير فهو يحقق فعالية تنظيمية.

تحليل المقابلة رقم 08

هذه المقابلة نهتنا المبحوثة إلا نكتب كل ما نقوله وعندما طلبنا منها التسجيل رفضت وما لاحظناه أنها كانت غير مرتاحة وكانت اجابتها بتحفظ إذا صرحت أنها تنظر للعمل عبادة وأن العمل أمر جيد فهي تعتمد في مصلحتها على تقسيم المهام وعلى كل عام بالمصلحة الالتزام بعمله وهذا ما ركز عليه فايول في دراسته على وظائف الإدارة باعتبارها أهم العناصر الخمسة وهي: (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التنبؤ، الرقابة) وللتنسيق أهمية كبيرة في جانب الإداري وما لاحظناه خلال تواجدها معها أنها كانت تتحدث معنا وتراقب عمل الممرضة تقوم بتنظيم الأوراق لا أعلم ما هي. تنظر المبحوثة على للعمال على أنهم لديهم قيمة اجتماعية لا تظلمهم وأن تقدم لهم العون وتحسسهم أن لديهم وزهم الاجتماعي لتقديم الأكثر في العمل .

وهذا ما أوضحه التون مايو أن المكافآت الغير مادية (المحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) تلعب دورا مهما في تحفيز العامل .

في حيث أن لديها إجراءات صارمة مع من لا ينضبطون بأوقات العمل ولكن ليس دائما، في أغلب الأحيان تكون إنذارات، أما بالنسبة للعمال الغير مهتمين يجب استخدام أسلوب الردع معهم .

أما بالنسبة للاهتمام بالجانب الإنساني فإنها صرحت أنه شيء جيد ويبعث الفرح في قلوب المرضى وحتى العمال. وأنها تدعمهم وتدعم العمل في جماعات وأن لديها اتصال بأنواعه على حسب الظروف حسب ما أشارت له نظرية العلاقات الإنسانية تركز على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو الميكانيكية وأنها تسعى لأن تكون منظمة والشخص باقل جهد وأكثر إنتاجية. وترفعه من الروح المعنوية بالانتماء للعمل الإداري

بأنها تسرح العمال الذين يملكون ظرف طارئ أثناء العمل، وتمنح لهم كل الصلاحيات وأن تطلب الأمر تقوم بتقديم مساحاتي له وأنها تشاركهم في كل القرارات المتعلقة بالمصلحة من أجل تقديم إضافات تخدم المصلحة .

وكلما صرحت أن هناك مدخلات ومخرجات للمؤسسة وأنها تهتم بالمحيط الخارجي لكن المقارنة بالمدخلات والمخرجات مؤسسات أخرى كمؤسسة اقتصادية أو خدماتية فإن مؤسستهم عمومية .

تعتمد على المريض وكل المدخلات والمخرجات مستشفى متمثلة بالأدوية والأكل والرعاية والتكفل وقيام بحملات توعوية وحملات التبرع بالدم وأما بالنسبة للمحيط الخارجي فإنها تتأثر وبشكل كبير لكن بالنسبة للسؤال كيف تعتمد المؤسسة على جلب الكفاءات فإنها صرحت أن ليس لديها أي فكرة. وهذا الطرح يتماشى مع أفكار نظرية النظم في الأخير هذا النوع من التسيير يحقق لها فعالية تنظيمية.

مقابلة رقم 09

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر
- السن: 46 سنة
- المستوى التعليمي: باك + 3
- طبيعة المنصب: رئيس مصلحة حقن الدم
- الأقدمية في المنصب: 22 سنة
- الأقدمية في المؤسسة 22 سنة
- تاريخ المقابلة: 19 مارس
- مدة المقابلة: ساعة
- عرض المقابلة

إن العمل عبادة وعلى الرجل أن يعمل لكي يوفر الظروف الملائمة للعيش من (7 المستحيلات)، إن تجد كل ظروف ملائمة، لا بد وجود عراقيل غير ذلك يجب عليك أن تكافح وأنا شخصياً أعطي فوق العمل الملتزم به، نظري للعامل على أنه إنسان له قيمة اجتماعية (فاح سايرفيس خاوتي)، أما بالنسبة لطريقة تسيير العمل فيكون بتقسيم المهام ويكون بالتداول (كي يخدم واحد حاجة لازم تدور فاح على الطاقم) لأنه يوجد مكان يعمل به العمل كثيراً يمكن أن يمل لذلك يجب مرة على مرة نغير مهمته من أجل خلق جو مشجع للعمل ولأجل يتعلم كل ما هو داخل مصلحة، بالنسبة للإجراءات على من لا ينضبون بأوقات العمل فأحياناً ما تكون لأنه يوجد من تستطيع..... عنه وتسانده إلا في حالات تكون دائمة التغيب والتأخر فنقوم معها بالإجراءات اللازمة وتكون بالتصريح بالغياب وتؤثر على نقطة المردودية وتؤثر على الترقية، تفسير للعمال الغير منضبطين بعملهم (كاين اللي متعايش وصل العمل، مقارعلها ما تعب ولا سوفرا عليها) يوجد عمال يتغيبوا على عملهم وهم غير مبالين ويوجد من يعمل وكأنه مجبر لذلك لا يقدم إضافات ولا ينضب.

إن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل لا يكون غالبًا فالإنسانية لا تدخل في كل شيء لست مجبرًا أن أراعي الظروف إلا في حالات مثلًا: امرأة عاملة معنا بالمصلحة ولم تجد أين تترك أطفالها فنراعي جانبًا من هذه الظروف، بالنسبة للعمل بالمجموعات نعم تدعم المؤسسة ذلك وفي مصلحة لا يوجد عدة مجموعات كل مجموعة تنقسم أيضا إلى مجموعات.

أما في الجانب الاتصال مع عمال المؤسسة فنعم يوجد اتصال معهم وعلى مستوى كل المصالح أما بالنسبة لاتصال المدير مع العمال فيكون حسب الوضع (أما اتباع سلم إداري أو اتصال مباشر).

لا تدعم مؤسستنا التحفيز المعنوي، حيث إن له عدة علاقات غير رسمية مع العمال، هذه العلاقات يمكن أن تؤثر اتخاذ القرارات من خلال أننا ناقشنا خارج إطار الرسمي للعمل ثم نقوم بعرضها على النقابة، كمسير إن حصل لدى أحد العمال ظرف وقت العمل فأنا أتساهل معه وأسمح له بالخروج، نظره لإشراك العمال باتخاذ القرار أمر جيد فأنا لا أقوم بأمر دون أن أسألهم عن رأيهم.

لا توجد استراتيجيات إنما يوجد سجل للشكوى والشكر، حيث أن طرق جلب الكفاءات بالنسبة للإداريين فتكون امتحانات على أساس الشهادة، أما الأطباء الاختصاصيين لهم توجيه من وزارة الخدمة المدنية لمدة سنتين بالنسبة للأطباء العاملين إذا كانوا أكثر من العدد المطلوب فيكون هناك امتحان نظري للمرضى للخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة (مهما نديروا ما يرضى.... وقطاع حساس مكلف بتحليل الاستعجالية يعني اللي يكون في الاستعجالات يستحق تحليل، يجيك واحد من برا في حالة حرجة وما هوش في الاستعجالات يقول لك دير لي تحليل وهو قادر يديره برا كي.... يزعف على خاطرنا مختصين بتحليل المرضى داخل المستشفى) وهناك من يشكر ويراعي ظروف عملك، لا تتأثر المؤسسة بالعوامل الخارجية، بالنسبة لمعاملة الطاقم الطبي والإداري مع المريض فنحن نراعي جانب نفسه والصحي للمريض، لأنه مجالنا نعم تعتمد المؤسسة أسلوب الرجعية لأننا يجب أن نعرف رأي الناس ونعمل به. هذا النوع من التسيير لا يزال ناقص لذلك لا يحقق فعالية تنظيمية.

تحليل المقابلة رقم 09

يظهر من كلام المبحوث أن لكل مصلحة طريقة متبعة في التسيير، وكل مسير وكيف يعامل زملائه في المصلحة، وقد شرح لنا المبحوث طريقة عمله وذلك من خلال تقسيمه للعمل، ويكون العمل بالتداول والتناوب على المهام وذلك بقيام كل طاقم العمل

بالمصلحة بهذا العمل، وحيث أكد لنا أنه يمزج بين طريقتين مختلفتين في التسيير بين التقسيم الأعمال، والذي جاء به هنري فايول والذي يقوم على تقسيم الى طاقم إداري وطاقم تنفيذي، وكذا مزج معه تسيير بالعلاقات الانسانية والذي جاءت بالعمل في جماعات والتعاون وتغيير المهام. الرسمية فترجع على حسب العامل وهنا أيضا تؤكد لنا أنه يمزج بين طريقتين في التعامل هناك من يكون منضبط ويقع في ظرف وتساهل معه، أما العامل المتسبب فتكون إجراءات صارمة معه تبدأ من الإنذارات الى أقصى عقوبة.

كما فسر أسلوب الاهتمام الانساني أنه لا يجب أن يكون دائما غالبا في العمل، كما أن المؤسسة تدعم العمل في جماعات وفي المصلحة عدة مجموعات، ومن خلال ما لاحظناه أنه له عدة اتصالات في كل المصالح المؤسسة وهذا من خلال مصادفتنا له يدخل عدة مصالح كما أن العديد من العمال خارج المصلحة يبحثون عنه، وبالنسبة لاتصاله مع المدير فأكد لنا أنه يكون على حسب الظرف وغالبا ما يكون باتباع السلم الإداري أي أنه اتصال صاعد ونازل، وحيث أقر وأكد أن المؤسسة لا تقدم لهم الدعم المعنوي ومن جانب آخر ركز أن له عدة علاقات غير رسمية مع العمال الذين يعملون في المصلحة وفي المؤسسة بشكل عام كما وضع الباحثان لهذه العلاقات أثر على اتخاذ القرارات، وهذا من خلال مناقشة هذه القرارات خارج الإطار الرسمي ثم إعادة إدخالها للمؤسسة من خلال عرضها على النقابة، وأما بالنسبة للتصرف العمال في حالة حصول ظرف طارئ لأحدهم فيتساهلوا معهم ويعطوهم الإذن بالخروج.

كما أنه يشارك العمال في اتخاذ القرارات، ومن خلال ما وضحه لنا تبين لنا أنه يعتمد بنسبة كبيرة على التسيير بأسلوب العلاقات الانسانية والذي يركز على إشراك العمال، في اتخاذ القرارات وتكوين علاقات غير رسمية بالعمل.

إن الاهتمام بالمحيط الخارجي لا يوجد استراتيجية ظاهرة وواضحة وانما هناك سجل لتسجيل شكوى أو شكر عند مغادرة المريض المستشفى، في حيث أيضا اتضح لنا من خلال ما قدمه من أجوبة أن المؤسسة لها نظام مفتوح.

فهي تدخل الكفاءات لتطوير المؤسسة وكذلك إدخال الموارد المادية اللازمة للمصلحة، وهذا ما نجده في نظام المفتوح من حيث المدخلات والتي ترى بأنها عبارة عن موارد المادية والعناصر التي تشكل المادة الأساسية وكذا تحديد الأهداف الاستراتيجية المنبئة إضافة الى مدخلاتها المادية والموارد البشرية والمعلومات والطرق والأساليب للوصول الى نتائج مرضية.

المقابلة رقم 10

البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر
- السن: 46 سنة
- المستوى التعليمي: تقني سامي + تكوين قبل الترسيم
- طبيعة المنصب: رئيس مديرية الفرعية المالية للوسائل
- الأقدمية في المنصب: 3 سنوات
- الأقدمية في المؤسسة: 15 سنة
- تاريخ المقابلة: 19 مارس
- مدة المقابلة: ساعة
- عرض المقابلة :

نظرية للعمل حسب المحيط الذي تعمل فيه هناك من يجبك في العمل وهناك من يكرهك فيه، بالنسبة لنظرية العمل فالعامل هو من يتحكم فيها هناك عامل منضبط يجعلك تحترمه وتقدره وهناك عمال يجعلونك تستخدم عليهم السلطة، فيما يخص الإجراءات مع من لا ينضبون بالأوقات العمل فأنا دائماً أعطي الفرصة أو فرصتين في حالة لم ينضب فيوجد حدود لذلك بإنذارات وخصم ومجلس تأديبي، أفسر عدم الانضباط العمل أن يكون الشخص غير مناسب في العمل الغير مناسب لذلك يجب منح مدة لكل عامل (مدة تجريبية) وتكوينه لأنه يمكن أن يكون غير كافي

بالنسبة للنظرية في الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل لابد لكل مسؤول أن يراعيه لأن بفضل يمكن للعامل أن يعطي أكثر ويعمل ويدع أو يتمرد، بالنسبة للعمل في جماعات وخاصة في هذه المديرية لا يكون (دوري منسق ومصحح).

في جانب الاتصال مع العمال على مستوى المؤسسة فيوجد لأن كل المصالح (تصب هنا).

بالنسبة لطبيعة الاتصال بين المدير والعمال ترجع الى شخصية المدير ففي الأمور التنظيمية والإدارية تتبع سلم إداري (مثلا مخصص يوم الثلاثاء للاستقبال أو طلب المقابلة) و لكن المدير الاجتماعي (يهدر مع كل العمال في أي وقت) ، أما بالنسبة للتحفيز المعنوي لا يوجد هناك تحفيزات مادية فقط، بالنسبة للعلاقات غير رسمية فلا يوجد لدي علاقات، لا تؤثر هذه العلاقات على اتخاذ

القرارات، في حالة كان لدي حامل في المصلحة ولديها ظرف طارئ لا أجبره على العمل وأتساهل معه، بالنسبة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات وهناك عمال لا يجب إشراكهم في الأمور الإدارية .

تطبق المؤسسة الاستراتيجيات الاهتمام بالمحيط الخارجي والمستشفى دائما في تأهب، بالنسبة للمدخلات والمخرجات فهناك بعض الأشخاص يقولون:(نجيد سبب سبب السوفر نلقى راحتي خاصة من جانب النظافة وتكون له قابلية العلاج) فهناك عدد كبير من المرضى يدخلون في حالات مرضية ويخرجون مرتاحين .

بالنسبة لطرق جلب الكفاءات تكون بالنسبة الإداريين عن طريق الامتحان وتقييم بنقاط، أما بالنسبة للأخصائيين(الأطباء) فتكون بتوفير السكن والجو الملائم وتوفير الوسائل....الخ)، بالنسبة للنظرة المرضى فلا توجد نظرة محددة، أما في الجانب تؤثر مؤسسة المحيط الخارجي فنعم تتأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي، معاملة طاقم الاداري والطبي للمرضى لا يمكن حصرها لأنه كل الطاقم محب .

نعم تعتمد المؤسسة أسلوب الرجعية لمعرفة ردة فعل المحيط الخارجي وذلك من خلال سجل: سجل الشكوى، الجمعيات، صفحات الفيسبوك والتعليقات التي تكتب فيها.....الخ) أما بالنسبة في مجال الصحي فلا توجد مؤسسات منافسة .

ان رأي حول هذا النوع يحقق الفعالية التنظيمية فهذا يرجع الى التسيير الإداريين لأنه يسير وفق طاقا طبي إضافة الى ما توفره الدولة من موارد بشرية ومادية لتحقيق تسيير فعال والوصول الى أهداف المؤسسة.

تحليل المقابلة رقم 10

أكد المبحوث على أهم نقاط في التسيير حيث صرح لنا أن العمل يقوم وفق المحيط التي يعمل فيه يحكم أنه رئيس المديرية الفرعية للوسائل وله أقدمية 15 سنة .

حيث يتضمن مجموعة من الإدارات والقوانين مع العمال من أجل سير حسن للعمل وقد تبين من خلال أجوبته أنه يتعامل وفق مبادئ المدرسة التaylorية وذلك من خلال أنه يقوم بانذارات وخصم للعمال اللذين لا يتقيدون بأوقات العمل وإذا اضطر الأمر تصل الأمور الى المجلس التأديبي ، وكما وضع لنا عدم انضباط العمال يكون من خلال عدم حبه لمعله ، كما وضع " ماكس فيبر" من خلال النظرية البيروقراطية أنه يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولذلك فإن المبحوث يتماشى مع هذا الطرح من أنه يسمح للعامل مدة تجريبية وتكوينية لمعرفة ما إذا كان يناسب لذلك المنصب أولا.

ومن خلال إطلاعاتنا على نظرية العلاقات الانسانية والتي تقوم على التشاور والاهتمام بالجانب الانساني ورفع الروح المعنوية للموظفين إضافة أي عمل في جماعات وتكوين علاقات غير رسمية ، فإن المبحوث يقر أن لابد من الاهتمام بالجانب الانساني من أجل أن يفتح للعامل مجال الإبداع والابتكار ، كما أنه يدعم العمل في جماعات خاصة في المديرية يكون نسق متكامل ، ويعتمد على الاتصال بنوعية كون كل المصالح لها اتصال مباشر مع المديرية ، بالنسبة للمباحث فإنه لا تتأثر قراراته بالعلاقات غير رسمية إلا في حالة ظرف طارئ ، كما أنه لا يشرك العمال في كل القرارات إنما في بعضها فقط، وكما لاحظنا أنه في المديرية الفرعية للوسائل والمالية فإن العاملات يعملن كمجموعات 3 عاملات في المكتب والمكاتب لا تغلق ، كما أن مسؤول المصلحة لا يعطي أغلبية وقته خارج مكتب ويعمل في المكاتب الأخرى (مع الموظفات) ، وكون رئيس المصلحة يشغل منصب ثاني وهو نائب المدير فإنه يسير وفق ظروف مختلفة.

صرح المبحوث بأن المؤسسة لسيت مؤسسة إقتصادية بل هي مؤسسة عمومية إستشفائية لا تعتمد على التغذية الرجعية لمعرفة رد فعل المحيط الخارجي ، وبينما حسب نظرية النظم فإن المؤسسة تعتمد على أسلوب النظام المفتوح حيث لها مدخلات ومخرجات تتمثل مدخلا نهائي للمرضى وجمع التبرعات الدم وكذا إدخال السلع الخاصة بالمستشفى (معدات طبية ، وجبات غذائية وغيرها....) وبالنسبة للمخرجات فهي تخرج للمرضى بحالة صحية جيدة على العموم ، وكما هو موضح في مدرسة العلاقات الانسانية أنه يكون التعاون والعلاقات الطبية داخل المنظمة فإن علاقة المرضى والطاقم الطبي علاقة جيدة .

وكما تعتمد المؤسسة تغذية رجعية (نظام مفتوح في معرفة رأي المحيط الخارجي . وإتضح لنا من خلال ما صرح المبحوث أن العمل الأمثل يجب أن يكون هناك صرامة خاصة بالانضباط بأوقات العمل فسيرورة العمل بشكل جيد تبدأ بالالتزام وانضباط العمال ، إضافة الى وجود علاقات إنسانية لتحبيب العمال على العمل المتقن.

المقابلة رقم 11

البيانات الشخصية

- الجنس: أنثى
- السن: 39
- سنة المستوى التعليمي: جامعي
- طبيعة المنصب: رئيسة مكتب الموارد البشرية
- الاقدمية في المنصب: سنتان
- الاقدمية في المؤسسة: 15 سنة
- تاريخ المقابلة: 24 مارس
- مدة المقابلة: ساعة
- عرض المقابلة

نظرية للعمل أي أحبه وأعمل بكلّ جدّ تسير العمل يكون حسب القانون ولكل فئة عمال قانون يضبطهم لذلك كل فئة تحاسب على ما ينصهم، نظرتي في العمل لأن لهم قيمة اجتماعية وكل عامل يأخذ حقه، بالنسبة للإجراءات ضد العمال الذين لا ينضبون بأوقات العمل فتكون صارمة تبدأ من أبسط إجراء حتى أعلى عقوبة وهي التوقيف والتسريح، نظرتي للعمال الذين لا ينضبون بأوقات العمل هي أنهم لا يحبون العمل وغير مهتمين.

حسب نظري أفسر الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل بأنه جزء مهم للسيرورة في العمل (خدمة لإخوتنا وأخواتنا ونساعد بعضنا ونتقاضى على بعض المشاكل) أما فيما يخص العمل في الجامعات (فطبعاً نعمل في مجموعات) تدعم مؤسستنا العمل في جماعات.

بالنسبة للاتصال مع عمال المؤسسة فهناك اتصال وهو اتصال قوي، حيث يكون الاتصال مع المدير حسب اتباع السلم الإداري (رئيس المصلحة، المنسق، وبتدرج لأعلى المناصب حتى نصل للمدير) وفي جانب التحفيز المعنوي فلا تدعم المؤسسة ذلك، بالنسبة لارتباطي مع العمال في العلاقات غير الرسمية فنعم يوجد، وهناك بعض العمال كانوا أصدقائي منذ دراستي في مرحلة الابتدائية، وبالنسبة لهذه العلاقات لا تؤثر على اتخاذ القرارات لأننا نتحدث عنها بشكل سطحي، في حالة ما حصل لدى أحد العمال ظرف

طارئ في وقت العمل الرسمي فنقدم له المساعدة (لا موقفتش معاه أنا شكون يوقف معه لازم نعرف الحاجة اللي ضرّاته) في حيث نظري حول إشراك العمال في اتخاذ القرارات لا أعمل بهذه الطريقة لا أشركهم لأنهم لا يعتبرون شريك اجتماعي .

إن نظري حول اتخاذ المؤسسة استراتيجية الاهتمام بالمحيط الخارجي أرى أنها شيء جيد ومساعدته في تطوير المؤسسة، بالنسبة للمداخلات والمخرجات في المؤسسة لا يمكنني القول سوى نحن لسنا مؤسسة اقتصادية .

أهم الطرق لجلب الكفاءات سواء الإداريين أو الطبيين ففي الجانب الإداري تكون على أساس امتحانات، أما المختصين في الوزارة هي من تقوم بإرسالهم، نظرة المرضى للخدمات التي تقدمها المؤسسة مختلفة (كاين اللي يدير له واش دير له يذملك وكاين اللي يعقل على الخير) نعم تتأثر المؤسسة بالمحيط الخارجي، بالنسبة للتعامل مع المريض في مصلحتنا فنحن كإداريين ليس لنا علاقة ولا اتصال مع المريض، أما الجانب الطبي فمعاملة حسنة، بالنسبة للتغذية الرجعية ومحاولة معرف ردة فعل المحيط الخارجي فلا يوجد أساليب معتمدة . في رأيي، هذا النوع من التسيير يحقق فعالية تنظيمية بدرجة عالية.

تحليل المقابلة رقم 11

نبهتنا هذه المقابلة إلى شيء مهم جداً الذي هو الجوانب وكيفية عملها داخل المنظمة، فالنصوص القانونية تضبط كل العمال، إلا أنه من خلال ما صرحته المبحوثة فإنها تخلط جانباً إنسانياً في العمل من حيث معاملتها مع العمال وكذلك لأنه جزء في سيرورة العمل، كما أنها تدعم وتشجع العمل في جماعات وهذا ما توضح لنا من خلال ملاحظتنا أثناء المقابلة حيث زميلتها تقوم بعمل في جهاز الحاسوب الخاص بها وفي تلك الأثناء يدخل عامل آخر من مكتب مغاير ليساعدهم على إجراء العمل بسهولة، "ومصطلح العلاقات الإنسانية يطلق على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال سواء كان في مجال الأعمال أو الحكومة أو السياسة أو في دراسة وفي المنازل"¹، ومن هذا المنطلق يتضح لنا أهمية الاتصال الذي بين المبحوثة والعمال المؤسسة وكذلك اتصالها بالمدير بكل أنواعه، وكذلك علاقاتها غير رسمية مع العمال والتي لا تؤثر على اتخاذ القرارات، حيث اتضح لنا أن هذه المبحوثة تسيير .

¹ مريم لنصاري، مرجع سبق ذكره، ص 31

حسب الموقف وذلك من خلال تسريح العامل إذا حصل لديه ظرف طارئ أثناء الوقت الرسمي للعمل فهي تقدر الظروف، وكما استنتجنا من إجابتها أنها لا توجد أساليب وطرق للاهتمام بالمحيط الخارجي .

ومن الجوانب التي اتفق عليها الباحثون أن المؤسسة تتأثر بالعوامل الخارجية وكذلك اتفقوا على أن التسيير الذي تقوم عليه المؤسسة في الوقت الراهن يحقق فعالية تنظيمية .

المقابلة رقم 12

البيانات الشخصية

- الجنس: أنثى
- السن: 39 سنة
- المستوى التعليمي: ماجستير في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم
- طبيعة المنصب: متصرف محلل
- الأقدمية في المنصب: 09 سنوات
- الأقدمية في المؤسسة: 16 سنة
- تاريخ المقابلة: 21 مارس 2024
- مدة المقابلة: ساعة
- عرض المقابلة

نظرتي للعمل هي أنني أحب العمل وأحب المصلحة، وأن العمل أمر جيد بالنسبة لي، بالإضافة إلى الأجر. بالنسبة للتسيير، فأنا لا أجد مشكلة داخل المصلحة، كل شيء يسير وفقاً للقوانين والضوابط. نظرتي للعمال هي أنهم أشخاص لهم قيمة اجتماعية، وبالنسبة للإجراءات مع العمال الذين ينضبون بأوقات العمل، فعموماً لا يوجد تسبب لأن مصلحتنا هي المرآة العاكسة للمؤسسة وإذا كان هناك بعض الأخطاء، فنقوم بالإجراءات الصارمة. نظرتي للعامل الذي لا ينضبط هو أنه شخص لا يجب العمل، وبالنسبة للانضباط، فهو مرتبط بالحياة الشخصية.

تفسييري للاهتمام بالجانب الإنساني في العمل هو أنه يجب أن يكون لأنه إذا لم توجد علاقات إنسانية، فلا تنجح المؤسسة. المدير هو من يعبر عن العمل، بالنسبة للعمل في جماعات، فالمؤسسة تدعم ذلك لأن العمل الجماعي يضمن عملاً مضموناً. بالنسبة

لي، هناك اتصال بيني وبين عمال المؤسسة، حيث يكون اتصال المدير مع العمال وفقاً لتتبع سلم إداري، وتدعم المؤسسة التحفيز المعنوي. بالنسبة للاتصال غير الرسمي، فلا توجد أي مؤسسة لا تعتمد على العلاقات غير الرسمية لأن هذه العلاقات غالباً لا تضر المؤسسة. يمكن لهذه العلاقات أن تؤثر في القرارات مثلاً، وهذا لا يضر بالمؤسسة. أما في حالة وقوع ظرف طارئ لدى العمال، فأسمح لهم بالخروج، بالنسبة لمؤسسات العمومية بشكل عام لا يوجد مشكلة. بالنسبة لشراكة العمال في اتخاذ القرارات، فأراها مهمة لأنه عند العمل والاحتكاك بالعمال وأخذ آرائهم يمكنني اتخاذ قرارات صائبة.

حسب ما أعلم حول اتخاذ المؤسسة استراتيجية الاهتمام بالمحيط الخارجي، فإنها تعتمد وسيلة التواصل الاجتماعي "الفيس بوك" لمعرفة رأي المحيط الخارجي بما يقال عنها. أهم مدخل ومخرج للمؤسسة هو المرضى، وبالنسبة لجلب الكفاءات، فالمؤسسة تعتمد خاصة على جلب الأطباء المختصين بتوفير ال

سكن وتوفير جو ملائم للعمل. نظرة المرضى حول خدمات المؤسسة للوقت الحالي جيدة، ولا توجد شكوى بالنسبة لمؤسستنا فليست دائماً تتأثر بالعوامل الخارجية لأننا دائماً في حالة تأهب واستعداد. معاملة الطاقم الإداري لا تكون مع المرضى كما هي أمام الطاقم الطبي، فمعاملته جيدة، واستخدام الرجعية يعتمد عليه لمعرفة رأي الناس حول ما تقدمه المؤسسة. وحسب وجهة نظري، هذا النوع من التسيير لا يحقق فعالية تنظيمية.

تحليل المقابلة رقم 12

من خلال هذه المقابلة المبحوثة لم تكن متجاوبة معنا لأبعد حد ولم تصرح بكل مصداقية عن الأسئلة المتعلقة بالتسيير حيث كانت أغلب إجاباتها بنعم أو لا أحياناً. من الملاحظ عليها أنها تتهرب من إجراء المقابلة معنا.

حقيقة استغرقنا معها ساعة مدة المقابلة لكنها خلال الساعة كانت تدخل وتخرج وتعتذر منا على دقائق. حيث صرحت أن مصلحتها هي المراهنة على المؤسسة وإذا كانت بعض الأخطاء فتقوم بالإجراءات الصارمة.

منضبطة وتسير وفق القوانين، وتعامل العمال بكل إنسانية وعاطفة، أما بالنسبة للعمال الذين لا ينضبون بأوقات العمل المحددة فتفسرها بالحياة الشخصية للفرد، فإذا كان العامل منضبطاً في حياته اليومية سوف ينعكس انضباطه على أدائه داخل المؤسسة والعكس صحيح. أما بالنسبة للاهتمام بالجانب الإنساني فإنه من الضروري أن يكون فييدونه لا تنجح المؤسسة.

والمدير هو من يرغب العامل في العمل كما أنهم يقومون بالعمل في جماعات والتحفيز المعنوي بالإضافة للاتصال غير الرسمي. وهذا النوع من التسيير يقوم وفق مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية.

إن المؤسسة تعتمد على وسيلة التواصل الاجتماعي المتمثلة في فيسبوك من أجل معرفة رد فعل المحيط الخارجي على الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبحكم أنها دائما متأهبة وعلى استعداد فإنها لا تتأثر بالعوامل الخارجية.

وفي الأخير نستنتج من خلال تحليلنا لهذه المقابلة فإن المبحوثة إلى حد ما هذا النوع من التسيير يحقق لها فعالية تنظيمية.

المقابلة رقم 13 :

البيانات الشخصية :

- الجنس : ذكر
- السن : 59 سنة
- المستوى التعليمي : بكالوريا
- طبيعة المنصب : منسق شبه طبي عام
- الأقدمية في المنصب : 34 سنة
- الأقدمية في المؤسسة : 41 سنة
- تاريخ المقابلة : 22 مارس.
- مدة المقابلة : ساعة واحدة .
- عرض المقابلة :

حسب وجهة نظري فإن العمل هو " لقمة عيش " والعمل عبادة إضافة إلى أنني أفرح عندما أخدم المريض عندما يخرج مرتاح ، وأحزن إذا ضاع المريض منا المريض (مات) خاصة الأطفال ، فيما يخص طريقة التسيير الخاصة بي وبحكم منصب فأول ما أقوم به هو أن أعمل بإحكام وبذكاء بأكون قادر على التنسيق بين جميع المصالح والادارة ، وايضا أعطري بعض الاقتراحات للتحويلات حسب المصالح المحتاجة، بالنسبة لنظري للعامل في طبيعته الحال أنظر إليه نظرة إنسانية وأعطيه قيمة اجتماعية (" خدام كيفي كيفه ") وأيضا لا أراه لا آلة ولا إنسان أنا ما يهمني أنه يقدم للمريض العلاج اللازم ، بالنسبة للإجراءات مع من لا ينطبقون بأوقات العمل طبعاً توجد عقوبات بالدرجات درجة أولى عقوبة من طرف الادارة (إغذار ، إنذار ، توبيخ توقيف) ، ثم عقوبة من درجة ثانية أيضا

من طرف إدارة وعقوبة بدرجة 3 وبدرجة 4 تكون العقوبة بدرجة 3 من طرف الغدارة أما بالدرجة الرابعة فتكون من طرف لجنة الإنضباط وتكون ب 3 عقوبات. التسريح ، التحويل خارج المؤسسة ، إنزال من الرتبة ، ونظري للذين لا ينضبون بالعمل أنهم غير محبين للعمل .

إن تفسيري للاهتمام بالجانب الانساني في العمل هو شيء جيد وذلك لمراعاة ظروف العمال الاجتماعية والانسانية ونساعد والعمال إلا أنهم عندما يكثرون فهذا ينعكس على حسب التكفل للمريض وفي نفس الوقت على المصلحة ويوقع خلل داخل الغرفة لذلك يجب دائما الموازنة بين الأمور ، بالنسبة للعمل في جماعات فنحن نشجع العمل في جماعة ، أما في جانب الإتصال بين عمال المؤسسة وبحكم منصب فيجب على أن أكون على إتصال مع كل من هم بالمؤسسة لأنني نقطة وصل بين العمال والإدارة ، أما إتصال المدير مع العمال يكون مباشرة غير مباشر على حسب الوضع ، تحفيز يوحد لكن ناقص بطريقة بدرجة كبيرة خاصة في جانب الراتب ، بالنسبة للعلاقات غير الرسمية فتربطني بهم علاقات (قاع حاوتي وخواتاتي)، أما بالنسبة لتأثير هذه العلاقات على القرارات الخاصة بالمؤسسة فيكون حسب الرأي إذا كان إيجابيا ويكون خادما للمؤسسة ويكون رأين بناء ونستطيع استثماره في المؤسسة غير ذلك فلا يؤثر ، وكمسير إذا حدث لدى أحد العمال ظرف طارئ فاسمح له بالخروج ونستخلفه بغيره وذلك العمال يتكفل به أخصائي نفسي، بالنسبة لنظري حول اشراك العمال في اتخاذ القرار فأنا أشاركهم وأشاورهم وأخذ القرار الايجابي .

بالنسبة لاستراتيجية الاهتمام بالحيط الخارجي فلا أراها أن لها داعي لأنه ما يهمننا أننا نقوم بعملنا على أكمل وجه ولا يهمننا رد الشعب (ضمير هو كل شيء نخدمو بينا وبين ربي) ، بالنسبة المدخلات والمخرجات بالنسبة للمدخلات فهي المرضى أما المخرجات فنقوم بإخراج الحملات التوعوية والتحسيسية مثلا حملات تحسيسية بخطورة مرض الكوفيد " وأيضا المدخلات نجمع تبرعات بالدم ، بالنسبة لطريقة جلب الكفاءات فالإداريين يكون بامتحان مهني والنسبة الأطباء فيكون بإرسال من وزارة الصحة.

إن نظرة المرضى للخدمات التي تقدمها المؤسسة نظرة جيدة وذلك من خلال (توفير النظافة ، وجبات غذائية جيدة ، كسب ثقة المريض من طرق الأطباء والممرضين) وأيضا الرقمنة ساعدتنا في القضاء على المعرفة بالطبيب من داخل غرفته حسب الرقم يعرف من حالة استعجالية ومن حالة يستطيع الانتظار ، بالنسبة لتأثير المؤسسة بالعوامل الخارجية فطبعاً تتأثر إما سلباً أو إيجابياً ، بالنسبة لمعاملة الطاقم الإداري و الطبي فالطاقم الإداري لا يكون له علاقات مباشرة مع المريض أما الطاقم الطبي فهناك من هو طبيب

ومن هو حكيم فالحكيم يقوم بتشخيص الحالات المرضية شفوياً (بيدل يهدره ويسقسيه وين يسكن ، وحالته الاجتماعية وولاده وحدة أسئلة) يمكن يجد أنه مرضه يحتاج تشخيص مختص نفسي أو اجتماعي ، ومن هذا التشخيص يمكن أن يعالجه أو يوجهه .

بالنسبة لاعتماد المؤسسة على أسلوب التغذية الرجعية والذي من خلاله نحاول معرفة رد فعل المحيط الخارجي يمكن أن نقول أن هذا الأسلوب لا يوجد في مؤسستنا لأنه أسلوب تتبع المؤسسات التي تفقد الثقة في نفسها .

حسب رأي إن هذا النوع من التسيير الذي هو بصرامة واحترام للقانون الأساسي والنظام الداخلي للمؤسسة يحقق لنا الفعالية التنظيمية .

تحليل المقابلة رقم 13

في هذه المقابلة ركز المبحوث على أهمية العمل ، حيث صرح أن العمل هو لقمة العيش وانه يفرح عندما يقوم بخدمة المريض ويجزن على شاع أحد المرضى ومن الملاحظ عليه أثناء المقابلة معه أنه إنسان حساس ويعمل بكل جهد وعن حب من خلال تنظيمه لمكتب وطريقة حوار مع الموظفين، أما فيما يخص الطريقة تسييره فتبين أن الذكاء وحكمة هما عنصرين مهمين من أجل تنسيق بين جميع المصالح والإدارة . أكد " تالكون بارسونز " و"سبارسونز" الذي اعتبر التنظيم هو نسق يجمع مجموعة من الافراد تتفاعل فيها بينها حسب نظرية البنائية الوظيفية : فإنها تركز على الكل أكثر من الجزء وأساسها اعتبار المجتمع كوحدة ممثلة في نسق كلي.¹

مثله مثل أي عامل قيمة إجتماعية هو تقديم العلاج اللازم للمريض لكنه صارم مع العمال اللذين لا يتقيدون باوقات العمل المحددة .

تتمثل العقوبات بدرجات (التسريح ، التحويل خارج المؤسسة إنزال من الرتبة)وينظر للعاملين الذين لا ينضبون للعمل على إنهم غير محبين للعمل فسر لنا الإهتمام بالحانب الإنساني هو شيء جيد وذلك من خلال مراعات الظروف الإجتماعية والإنسانية للعامل وليساعدهم ويشجع العمل في جماعات وأنه على إتصال مع كل مؤسسة يحكم منصبه الذي يشغله (منسق) لأنه نقطة وصل بين العمال والإدارة .

¹ ابراهيم عيسى عثمان : نظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ص 44.

أما مع المدير يكون إتصال حسب الظرف من خلال ما صرح لنا به فإنه ينطبق تسييره بالعلاقات الإنسانية من خلال تحفيز الأفراد على العمل والرفع من الروح المعنوية وتشجيعهم على للعمل في جماعات وللمبحوث علاقات غير رسمية تربطه بأفراد المؤسسة أما بالنسبة لتأثير العلاقات الغير رسمية في إتخاذ القرارات تكون على حسب إن كانت إيجابية تخدم المؤسسة فإنه يأخذها بعين الاعتبار أما إن كانت سلبية لا تؤثر.

وكونه مسير فإنه متساهل مع العمال اللذين واجهوا ظروف طارئة وأثناء العمل الرسمي وأن تطلب الأمر يتكفل بهم من خلال توجيههم الى أخصائي نفساني. من خلال ما لاحظناه فإن المبحوث عند تواجدها معه لديه علاقات مع كل مصالح مكتبه لا يكاد يخلو من الزيارات (إداريين ، اطباء ، ممرضون ...).

وإنه متعاون معهم ومتساهل ويقوم باشراكهم في إتخاذ القرارات.

إضافة الى استراتيجية اهتمام بالمحيط الخارجي فإن المؤسسة تقوم بعملها على أكمل وجه فهم لا يهتمهم رد فعل الشعب على الخدمات التي تقدمها المؤسسة . الأمر الوحيد والأساسي هو المريض يقومون بالتكفل به وتقديم له الرعاية اللازمة لكي يتحسن ، وهذا المسؤول بالذات يقوم بعمله بضمير.

منذ 34 سنة في مجال عمله صرح لنا أنه يتعامل مع المريض كأنهم فرد من أفراد عائلته ويراعي كل الجوانب قاحه الجانب النفسي فالطاقم الطبي يتعاملون بحكمة في بعض الحالات ويقومون بتشخيص الحالات المرضية شفويا وفي الأخير هذا النوع من تسيير يحقق للمبحوث فعالية .

من خلال ثقته بنفسه وبالعامل الذي يقوم به فإنه إنساني لأبعد حد.

المقابلة رقم 14

البيانات الشخصية

- الجنس: أنثى
- السن: 42 سنة
- المستوى التعليمي: بكالوريا
- طبيعة المنصب: رئيسة مصلحة حديثي الولادة
- الأقدمية في المنصب: 16 سنة
- الأقدمية في المؤسسة: 16 سنة
- تاريخ المقابلة: 22 مارس
- مدة المقابلة: ساعة
- عرض المقابلة

نظرتي للعمل غيرت مساري الجامعي (تخصص التحاق بتخصص هذا الذي أعمله لأنني أحبه). بالنسبة للتسيير، فالمصلحة تسيير بشكل جيد وكل العمال يتقيدون بالقوانين. بالنسبة للعمل في هذه المصلحة وأنا رئيسة المصلحة الوحيدة التي تعمل بهذه الطريقة وهي العمل مرة في 5 أيام، هذه طريقة كل العمال يحبونها وأعطتهم الراحة. فهذه الطريقة عندما يكون دور كل عامل في المناوبة فإنه يقدم كل ما يستطيع أو أكثر من ذلك .

أيضاً عند الدخول صباحاً دائماً نخصص 5 دقائق نقوم بعملية الشهيق والزفير لكي نتهيأ نفسياً (البعض يحكون لي مشاكلهم). بالنسبة للإجراءات الصارمة مع العمال الذين لا ينضبون بأوقات العمل فتكون حسب العامل، هناك مرة في السنة من يقوم بهذا التأخير أو التغيب (نحسن عونه ونعرف بلي الله غالب عليه، إذا درت لهم ورقة ما يزغفوش على خاطر موفرت لهم كلش). بالنسبة للتفسير حول عدم الانضباط بالعمل (كاين ولا بد تلقاي حبة ولا حبات فاسدة)، يمكن أن تكون هذه الحالات تمر بمشاكل نفسية أو اجتماعية فهذه الحالة تكون تمر بفترة صعبة، مرحلة الأزمة .

بالنسبة للاهتمام بالجانب الإنساني فهو أكثر أهمية في العمل لأننا نرى في ظروف بعضنا البعض نحن كعمال ونراعي ظروف الآباء خاصة الذين يعانون من أوضاع معيشية صعبة. لذلك في كل شهر نقوم بوضع مبلغ مالي لشراء حفاظات أو حليب أو ما يحتاجه كل صغير (رضاعات) لتفادي المشاكل. العمل في جماعات يكون بشكل كبير إلا أنه هناك بعض الأشياء (لازم نخدمهم

وحددي، مثلاً: حساب نسبة الدواء وعدد الأطفال الذين يدخلون والذين يخرجون). بالنسبة للاتصال مع عمال المؤسسة فهناك اتصال، أما اتصال المدير مع العمال فيكون بنوعين (مباشر أو اتباع السلم الإداري). التحفيز المعنوي لا يوجد. بالنسبة للعلاقات غير الرسمية فنعم تربطني علاقات مع العاملات وفي بعض الأحيان تؤثر هذه العلاقات على القرارات داخل المؤسسة .

كمسيرة، إذا حصل لدى أحد العاملات ظرف طارئ فيسمح لها بالخروج (الله يسهل عليها وتروح، إذا كانت سافرت لبلاد بعيدة لازم تخبرني بانكوفريها ونكوفري روعي). بالنسبة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات فهو أهم شيء وناخذ برأيهم، لأنه في فترة سابقة كنت أيضاً موظفة مثلهم وأحس أن ذلك الرئيس يتأمر علي، لذلك لا أحب أن أحسسهم أنني أمر فيهم. وأيضاً عند إشراكهم في القرارات فأنا أحملهم المسؤولية، فبذلك كل العاملات تعمل على أكمل وجه .

لا توجد استراتيجيات للاهتمام بالمحيط الخارجي وأنا أحبذ لو كانت هناك مثل هذه الاستراتيجيات. أما بالنسبة للمدخلات والمخرجات (يدخل المرضى ويخرجون مريحين). بالنسبة لجلب الكفاءات، فلا تعتمد المؤسسة أي طرق (جاء واحد مرحباً، مجاش مكانش)، إلا في حالة الأطباء المختصين. نظرة المرضى بالخدمات التي تقدمها دائماً هناك شكر. بالنسبة لتأثر المؤسسة، فنعم تتأثر مثلاً يكون انتشار مرض خطير والمؤسسة تحمل مثلاً 150 سرير وبأتيك 300 مريض في حالة حرجة فتقع في مشكل. تعامل الطاقم الطبي مع المرضى يكون جيداً أما في الجانب الإداري لا يسعني قول سوى (أهل مكة أدرى بشعابها). بالنسبة لأسلوب التغذية الراجعة حول معرفة آراء المحيط الخارجي، فالمؤسسة لها صفحة على الفيسبوك والمدير هو بنفسه من يطلع عليها ويقوم بإدارتها .

نعم، هذا النوع من التسيير يحقق لنا أهداف المؤسسة حتى إن لم تكن كلها، إلا أن الروح الجماعية ورغم المشاكل تشجعنا على العمل بكل ما نقدر لتحقيق الفعالية التنظيمية.

تحليل المقابلة رقم 14

يتضح لنا من خلال هذه المقابلة أن التسيير بالعلاقات الإنسانية هو الغالب على هذه المصلحة، وذلك من خلال ما قدم لنا من إجابات. كما عرضت علينا نقطة خاصة بهذه المصلحة فقط وهي العمل بالمنابذة، وذلك من خلال العمل "مرة في خمسة أيام". هذا النظام تطبقه هذه المسيرة وهي الوحيدة في المؤسسة التي طبقت هذا النظام في مصلحتها، وأيضاً تخصص خمس دقائق للقيام بعملية شهيق وزفير عند دخول صباحاً.

طريقة تسييرها تهتم بالجانب الإنساني وتدعم العمل في جماعات، مما ينمي روح المسؤولية. يمتد هذا التعامل حتى إلى علاقاتها مع العمال خارج المصلحة، فهي لها اتصال مع كل العمال وكذلك مع المدير بأنواعه المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، هناك عدة أمور تنمي الروح المعنوية للفريق، وذلك من خلال الاتصال غير الرسمي بين العاملات داخل المصلحة وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرار. بذلك، تكون المصلحة غنية بالفعالية وتفتح المجال حول التطوير والإبداع.

كما أطلعنا المبحوثة على أنه لا توجد استراتيجيات للاهتمام بالمحيط الخارجي. ومعاملة المرضى معاملة حسنة، إلا أن المؤسسة تتأثر بالعوامل الخارجية. من خلال هذه التصريحات، نستنتج أن العلاقات الإنسانية قوية داخل هذه المصلحة، وأن هذه العلاقات تنمي روح المسؤولية لدى العاملات.

المقابلة رقم 15

البيانات الشخصية :

- الجنس : ذكر
- السن : 58 سنة
- المستوى التعليمي : 3 ثانوي
- طبيعة المنصب : رئيس مصلحة جراحة الرجال ومنسق بين مصلحة جراحة الرجال والنساء.
- الأقدمية في المنصب : 20 سنة
- الأقدمية في المؤسسة : 40 سنة
- تاريخ المقابلة : 23 مارس
- مدة المقابلة : ساعة واحدة
- عرض المقابلة :

إن العمل هو بمثابة العمود الفقري للإنسان ، العمل شيء مقدس ، وبدون عمل لا تستطيع القيام بأي شيء ، أما بخصوص طريقة تسييرها يمكن ان نشبه المسير بقائد الطائرة قبل الاقلاع يجب ان يجمع مجموعة من المعلومات لذلك فالمسير أولاً يجب أن يجمع كل المعلومات على العمال في المصلحة وعلى سيرورة المصلحة قبل أن يلتحق بها ومن ثم يتم ضبط قواعد القوانين للعمل وفقها. بالنسبة لنظرتي للعمال، فأنا أراهم على أنهم لهم وزن وقيمة اجتماعية. بالنسبة للإجراءات ضد من لا ينضبط بالعمل، فأنا لا أحسبه

(نخلية باه يولي يحشم مني وينضببط في عمله) ولكن أستعمل معه أسلوب الردع إذا تجاوز حدوده. تفسير لعدم انضباط العمال في عملهم هو أنهم لا يحبون العمل وليس لهم روح المسؤولية.

إن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل له دور كبير في تنمية روح المسؤولية والعمل لدى العمال. نعم، تدعم المؤسسة العمل في جماعات، فبالنسبة للاتصال مع عمال المؤسسة، يوجد اتصال مباشر وغير مباشر مع المدير حسب الحالة. بالنسبة للحوافز المعنوية، لا توجد. في الجانب العلاقات غير الرسمية، تربطني عدة علاقات مع عدة عمال، وهذه العلاقات يمكن أن تؤثر على القرارات الخاصة بالمؤسسة ولكن إيجابياً فقط. كمسير، إذا حصل لأحد العمال ظرف طارئ فله كل الحق بالخروج، وإذا كان يحتاج مساعدة نساغده.

أما في نظرتي أن إشراك العمال في اتخاذ القرار، فإنه قرار صائب ومساعد للمصلحة. نظرتي لاتخاذ المؤسسة استراتيجيات حول الاهتمام بالمحيط الخارجي شيء مهم يقدم إضافات للمؤسسة. المدخلات والمخرجات غالباً ما تخص المؤسسات الاقتصادية. بالنسبة لطرق جلب الكفاءات، ستكون إما بالامتحانات في الجانب الإداري، وفي الجانب شبه الطبي أيضاً بالامتحان، أما في جانب الأطباء المختصين فيكون بتوفير الخدمات مثل السكن، وتوفير جو ملائم للعمل وغيرها.

إن نظرة المرضى للخدمات التي تقدمها المؤسسة نظرة رضا وقبول (عاجبتهم خدمتنا). بطبيعة الحال، تتأثر المؤسسة بكل ما هو خارجي، خاصة الأوبئة. بخصوص معاملة الطاقم الطبي للمرضى، فالمعاملة جيدة ويتم تقديم كل ما يلزم المريض من علاج. لا تعتمد المؤسسة الأساليب التقليدية في معرفة المحيط الخارجي.

حسب وجهة نظري، هذا النوع من التسيير يحقق فعالية تنظيمية.

تحليل المقابلة رقم 15

من الواضح في هذه المقابلة أن المبحوث له طريقة تسيير مرضية للجميع وكذا إنساني لأبعد الحدود وذلك ملاحظناه عند دخولنا المصلحة أننا سألنا مهندسة النظافة عن مكتب رئيس مصلحة فردت (بيرو عمي ساعد) وهذا المصطلح يدل على مدى احترامها له، فكلمة "عمي" تدل على التقدير والاحترام. ومن خلال حوارنا معه، اتضح لنا طريقة تسييره التي تتبع ما جاءت به

العلاقات الإنسانية. كل التجارب التي قام بها "التون مايو" تثبت وتؤكد على أهمية العنصر الإنساني وتأثيره على كفاءة وأداء المنظمات في تحقيق أهدافها¹.

فبهذا، فإن العمل الناجح يعتمد على الاهتمام بالعمال في الجانب النفسي والاجتماعي والإنساني لهم، وكذلك دعم العمل في جماعات وتنمية روح الفريق وروح المسؤولية. بالإضافة إلى الاستعمال مع كل العمال المصالح، فهو بهذا يكون على دراية بما يحدث داخل المؤسسة. هذا الاتصال يكون مباشراً أو غير مباشر، وكذلك مع المدير، ويكون أيضاً اتصالاً غير رسمي. دون إغفال نقطة إشراك العمال في اتخاذ القرارات، فهو بهذا يقدم إضافات للمصلحة.

وهذه المقابلة، كباقي المقابلات، ركزت على أهمية اتباع الاستراتيجية لمعرفة رد فعل المحيط الخارجي حول المؤسسة، وذلك لأجل استدراك النقائص.

كما أنها أيضاً تحقّق مع باقي المقابلات أن المؤسسة تتأثر بالمحيط الخارجي. وما زاد تأكيد ما صرح به المبحوث أنه يهتم بالجانب الإنساني، هو أنه عند انتهاء مقابلتنا معه رافقنا إلى خارج المصلحة وطلب منا إذا احتجنا أي شيء أن لا نتردد في الذهاب إليه.

¹ بلقاسم سلاطينية: مرجع سبق ذكره، ص 25.

المقابلة رقم 16

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر
- السن: 60 سنة
- المستوى التعليمي: 2 ثانوي
- الأقدمية في المنصب: 38 سنة
- الأقدمية في المؤسسة: 38 سنة
- تاريخ المقابلة: 23 مارس
- مدة المقابلة: ساعة
- عرض المقابلة:

أنا إنسان أحب العمل، والعمل عبادة. أعمل من قلبي وهو مصدر قوتي. بالنسبة لطريقة التسيير، فنحن في المصلحة يوجد عدة مكاتب (مكتب راديو، سكانار، إيكو... إلخ). في كل مكتب يوجد مجموعة من العمال يعرفون الأجهزة (مواكين يخدموا بها باه ميفسدوهاش)، وفي نفس الوقت يوجد عمال احتياطيون، إذا خرج أحد العمال في عطلة يأخذ مكانه.

وفي كل عامل، يعمل هذه المصلحة وفق قوانين. وضعت سجل (حاجة درتها أنا كائنة في المصلحة تاعنا) أسجل فيه من سيخرج في عطلة من يوم الخروج إلى يوم الرجوع لأكون على دراية بما يدور داخل المصلحة ولا يحدث نقص داخل المكاتب. بالنسبة لمعاملي مع العمال، فأنا أمنح لهم قيمة اجتماعية وأرى لهم كما أرى لنفسي. في حين هناك إجراءات صارمة مع من هم دائمو التغيب (لي يمرقها نتخذ معه إجراءات)، أما من قليل ما يتأخر أو يتغيب فنغطي عليه. أرى أن هذا التسيير وعدم الانضباط راجعان إلى عدم تحمل المسؤولية.

بالنسبة لي، فإن الاهتمام بالأسلوب الإنساني هو راجع لطبيعة المهنة الإنسانية، وأي إنسان له جانب إنساني وديني وضمير، ومن ليس له ضمير لا يستطيع أن يلتزم بالعمل. في جانب دعم المؤسسات للعمل في جماعات، نعم يوجد حكم.

أما بالنسبة للاتصال مع العمال على مستوى المؤسسة، فيوجد مثال عندما يحتاجون إلى "راديو" في المصلحة الأخرى ولا يستطيع المريض أن يتنقل، فنحن من نذهب إليه بالجهاز.

بالنسبة لاتصال المدير مع العمال، يكون باحترام السلم الإداري: رئيس المصلحة، منسق، مدير. بالنسبة للتحفيز، فهو قليل جداً، فعند خروج أحدهم إلى التقاعد، لا يوجد تكريم ولا أشياء تذكارية (كنت صرالك أي عفسة يجبدوا بيك الحصيرة). بالنسبة للعلاقات غير الرسمية، فتوجد علاقات، أما بالمقابل، فلا أتكلم عن العمل خارج الإطار القانوني (نكمل خدمتي في وقتها وما نزيدش فوقها على خاطر ماكانش الدعم من الإدارة)، لذلك فلا أتكلم ولا تتأثر القرارات بهذه العلاقات.

إذا حصل لدى أحد العمال ظرف طارئ، فيخرج عادي لأنه، كما ذكرت، يوجد من يأخذ مكانه. رأيي في إشراك العمال في اتخاذ القرارات، أمر جيد لأن العامل يساهم في تحسين العمل.

نظرتي حول اتخاذ المؤسسة استراتيجية الاهتمام بالمحيط الخارجي، أمر جيد من خلال بعض المبادرات والحملات التحسيسية. لا يوجد مدخلات ومخرجات.

جلب الكفاءات لا يكون بشكل كبير (محاباة، معارف، موالاة، شوية قباحة، جزائر الجديدة). نظرة المرضى حول الخدمات التي تقدمها المؤسسة مختلفة، هناك من يشكر وهناك من يذم. بالنسبة للتأثير، فإنها تتأثر بالعوامل الخارجية. في جانب معاملة الطاقم الطبي للمريض، يجب على المرضى والطبيب أن يراعوا الجانب المعنوي والنفسي ويقدموا له كل الرعاية اللازمة. لا يوجد أسلوب التغذية الراجعة.

بالنسبة لهذا التسيير الذي تسير عليه المؤسسة، لا يحقق فعالية تنظيمية (رانا مازلنا روطار، ماذاينا كون ناكثيفيو كثر)، لذلك يجب أن نقوم بإعادة النظر في هذا النوع من التسيير.

تحليل المقابلة رقم 16

هذه المقابلة أجريتها مع مباحث في أيامه الأخيرة قبل التقاعد. وبحكم كبر سنه وأقدميته 38 سنة في هذا المجال، صرح لنا أنه يعمل ويجب عمله من قلبه. وأوضح أن هذه المصلحة بالذات لديها مجموعة من المكاتب، كل مكتب مكمل لمكتب آخر، وعلى مدار العام يعتمد على فكرة وضع عمال احتياط لتفادي النقص أو الاحتياج في هذه المصلحة. وأفاد بأنه يقوم بوضع سجل خاص بالعمال لتسجيل حالات الغياب أو حدوث ظروف طارئة لأحد العمال.

استنتجنا من خلال هذه المقابلة أن المباحث يتعامل ويهتم بالجانب الإنساني في مصلحته لكن وفق قوانين وضوابط لا يمكن تجاوزها، وربط الاهتمام بالجانب الإنساني بالجانب الديني والضمير.

وأشار إلى أن من ليس له ضمير لا يستطيع الالتزام بالعمل. فهو يدعم العمل في جماعات، وعلى اتصال مع جميع العمال على مستوى المؤسسة، وأوضح أن لديه علاقات غير رسمية، ويتساهل مع العمال بشرط التبليغ قبل الخروج. هذا النوع من التسيير يتوافق مع نظرية العلاقات الإنسانية، التي تنص على مجموعة من المبادئ أهمها: أثر الجماعات الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل العمل، وتحقيق التعاون بين العاملين.....الخ¹.

كما لاحظنا أن مكتب المبحوث كثير الحركة. وقدم لنا بعض النصائح عند إجرائنا معه المقابلة، منها: العمل بضمير. وركز على المعاملة لأنها منزلة كبيرة في رفع الروح المعنوية للمريض أو حتى للزميل في العمل.

ومن خلال المبحوث تبين لنا أن طرق جذب الكفاءات تكون من خلال المحاببات والمولات والمعرفة، وصرح قائلاً: "إنها الجزائر الجديدة". ويجب على الطاقم الطبي أن يراعي الجانب النفسي والمعنوي ويقدم الرعاية اللازمة للمريض. وأوضح أن المؤسسة لا تعتمد على استراتيجيات ولا تهتم بالرأي الخارجي للمؤسسة إلا من خلال القيام ببعض الحملات التحسيسية.

خلاصة هذه المقابلة أن التسيير لا يزال بعيداً ولا يحقق فعالية، ويجب العمل عليه والاجتهاد.

¹ بلقاسم سلاطينية: مرجع سبق ذكره، ص 41.

مقابلة تدعيمية

البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر
- السن: 45 سنة
- المستوى التعليمي: الدكتوراه
- طبيعة المنصب: رئيس قسم العلوم الاجتماعية
- الأقدمية في المنصب: سنتين
- الأقدمية في المؤسسة: أربع سنوات
- تاريخ المقابلة: 5 مايو
- مدة المقابلة: ساعة

إن العمل مسؤولية أخلاقية قبل أن تكون قانونية، وأن تسيير العمل دائماً يكون عن طريق الحوار والتواصل والمشاركة في اتخاذ القرار بمعنى إشراك الطلبة والأساتذة واتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للقسم. كما يرى أن للعامل (الموظف) قيمة تحت مسؤوليتي ويُعامل معاملة إنسانية قبل أن تكون قانونية. كما صرح أن العمل يسير وفق مسيرة جيدة على اعتبار أنها مسؤولية مشتركة لأن القرار يتخذ باستشارة الجميع. كما أنه صرح أنه ليس هناك إجراءات مع من لا يتقيدون بأوقات العمل في عملية تسيير القسم وليس إصدار الأوامر، وأفسر عدم الانضباط في العمل بالدرجة الأولى إلى عدم العدالة في التعامل معهم.

كما أفسر الاهتمام بالجانب الإنساني بأنه أساس أي علاقة مهما كانت اجتماعية: "إنها قضية ضمير والضمير الأخلاقي دائماً فيه خير لذلك تسعى أن تكون متعاون وتكون معاملة وحوار دائم هناك اتصال وتجاوز، رابطة إنسانية تجعلك لا تخون".

وكما يوضح أنه يدعم العمل في جماعات فإذا ساد جو من التفاهم والانسجام يؤدي إلى تسيير في مستوى منظم ومهيكل، كما أنه يوجد اتصال مباشر وبالضرورة تحفيز. في الحقيقة العامل ليس بحاجة إلى تحفيز مادي كما هو محتاج إلى تحفيز معنوي من خلال مشاركته في بناء اقتراحات تخدم المصلحة العامة (قيمه ومتهمشاهش).

بالنسبة للعلاقات غير الرسمية فنعم توجد لأنها مبنية على احترام متبادل وهذه العلاقات تساهم في اتخاذ القرارات التي تخدم المصلحة الجماعية، كما يجب مراعاة ظرف الموظف إذا حصل لديه ظرف طارئ أثناء أوقات العمل الرسمية وذلك بتسريحه بتصريح

قانوني حتى يتم تأدية ظرفه وهناك حلول قانونية لتعويض ساعات لا تطلب منه تعويض ولكن نطلب منه عندما نحتاجه (في أي وقت يجي). وكذا إشراك الموظفين في اتخاذ القرار أمر ضروري.

كما أنه فسر الاهتمام بالمحيط الخارجي بأنه ليس من صلاحياتنا ولا نؤمن بهذه الفكرة فالمؤسسة ليست إنتاجية للمنافسة (روح جماعية وتقوم على احترام ومشاركة في اتخاذ قرار فعالية في تسيير القسم)

دائماً نسعى لتكوين طالب ناجح في حياته العلمية والعملية ولكن هناك قرارات تركز مطلب المساواة بين الطالب الناجح والطالب الفاشل (قرار محجف) فيما يخص جلب الكفاءات وتوفيرها تكون حسب الكفاءات لمستوى المؤهل العلمي، الأقدمية، التسيير البيداغوجي... وغيرها.

بالنسبة لمعاملة الطاقم الإداري للطلبة فإكتفي بقول (اسألوا أهل الذكر)

أما فيما يخص تأثير المؤسسة بالعوامل الخارجية فهي لم تتأثر في حراك 2019 وجائحة كورونا، ولا توجد تغذية راجعة لمحاولة معرفة ردة فعل المحيط الخارجي على الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

في رأيي يحقق فعالية تنظيمية (الكمال لله) في تسييرنا لا نتوقع الأفضل وإنما نتعامل مع الأسوأ (دائماً ما نقولش راها مليحة) ليصبح أفضل فأفضل، ونصعد في الدرجات من خلال تشخيص أخطاء ترتكب ونعمل على تصحيحها وتداركها من أجل توفير جو أحسن لكافة الموظفين على حد سواء.

تحليل المقابلة التدميمية

هذه المقابلة بمثابة مقابلة تدميمية لموضوع دراستنا، فقد وُجّهت لرئيس قسم علم الاجتماع، حيث أن مستوى وخبرة هذا الرئيس تبين لنا طريقة تسيير هذا القسم، فما يملكه من معلومات ميدانية ونظرية حول هذا الموضوع قدم لنا الكثير.

إن التسيير داخل القسم يكون دائماً بالتداول والتواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك لإشراك كل الطلبة والأساتذة وكذلك العمال. كما أن المعاملة تكون إنسانية قبل أن تكون قانونية، فالعمل يسير وفق وتيرة جيدة باعتباره مسؤولية الجميع لأنه كان قراراً مشتركاً.

إن تفسير الاهتمام بالجانب الإنساني يعود إلى أي علاقة مهما كانت اجتماعية، ومن خلال ملاحظتنا للمبحوث لاحظنا أن له نظرة ومعرفة نظرية وتجربة ميدانية تؤكد ضرورة الاهتمام بهذا الجانب. كما لاحظنا أن مكتب المبحوث يكون دائماً مفتوحاً، وكل من يأتي يسأل عن شيء سواء كان طالباً أو أستاذاً أو عاملاً فيرد عليهم باحترام ويعطيهم كل ما يحتاجونه.

إن العمل في جماعات وكذلك تقديم التحفيز المعنوي للعمال والاتصال المباشر معهم يوفر جواً من التفاهم والانسجام، وهذا يؤدي إلى تسيير منظم ومهيكل.

كما أن داخل القسم علاقات غير رسمية مبنية على الاحترام المتبادل، وهذه العلاقات لها دور في اتخاذ القرارات بحيث تكون في مصلحة الجماعة، وهذا ما جاءت به العلاقات الإنسانية: إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وتقديم التحفيز المعنوي للعمال، وتكوين والاهتمام بالجانب العلاقات غير الرسمية بين العمال.

إن تفسير الاهتمام بالمحيط الخارجي له قيمة كبيرة من طرف المبحوث، وهذا راجع إلى اهتمامه بالمحيط الداخلي الذي يعتبره أهم عنصر للفعالية وتسيير القسم.

بالرغم من تخوفنا في أول الأمر، كان المبحوث صريحاً إلى أبعد الحدود ويتحدث بثقة في نفسه وصرح أن هذا النوع من التسيير المتبع يحقق فعالية تنظيمية. ولهذا فإن المبحوث يشخص أخطائه التي يرتكبها ويتداركها لضمان توفر الجو الملائم لتحقيق كل ما توجهه المؤسسة.

خلاصة القول، هذه المقابلة كانت مشبعة من خلال التصريحات التي أقر بها المبحوث وأعطتنا نظرة أخرى عن التسيير الذي في اعتقادنا يقوم وفق قواعد وقوانين فقط، ولكن التسيير الفعال هو عندما يكون المسؤول لديه روح المسؤولية ويعمل بضمير مهني وتكون له الحكمة والدكاء اللازمتين من أجل تسيير أي مكتب صرف وفق أي ظرف كان.

وحسب هذا المسير، العامل الرئيسي الذي يعتبره محرك المصلحة هو إشراك العمال في اتخاذ القرارات وأخذ بعين الاعتبار الأسباب والظروف المتعلقة بكل من العامل والطالب.

سابعاً: عرض نتائج الدراسة

7-1 عرض نتائج الملاحظات الميدانية

لقد توصلنا من خلال ملاحظتنا الميدانية إلى:

- الرقابة اللصيقة التي يفرضها التنظيم الرسمي، تعتبر أداة ضغط على العاملين لأداء مهامهم.
- طريقة تسيير المدير للعمال تمتاز بالوضوح وسهولة التأقلم.
- يسود في المؤسسة جو من العمل الجماعي والثقة والعلاقات غير الرسمية بين العمال.
- أغلب رؤساء المصالح لهم نفس الأهداف والاستراتيجيات لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- التساهل والتشاور والرفع من الروح المعنوية، يولد الثقة والتعاون بين العمال.
- روح المسؤولية لدى المدير تشجع العمال على أداء مهامهم.
- تقدير الكفاءات الموجودة في المؤسسة واعتماد سياسة الباب المفتوح أمام العمال لتقديم الأفضل للمؤسسة.

عرض نتائج المقابلات:

- تفسير الباحثين للعمل على أنه عبادة ومصدر رزق، وأنه مرتبط بضمير كل فرد.
- صرامة الباحثين مع العمال الذين لا يتقيدون بأوقات العمل المحددة، وخاصة مع العمال الذين لا يملكون روح المسؤولية (المتسبين).

- اعتبار العمال على أنهم لديهم قيمة اجتماعية داخل المؤسسة.

- ربط عدم الاهتمام بالعمل راجع إلى انعدام الضمير المهني.

-الاهتمام بالجانب الإنساني عن طريق مراعاة الجانب النفسي والاجتماعي للعامل، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية للعامل، ومنه يكون تحقيق للفعالية التنظيمية.

-توصلت دراستنا إلى أن قيمة العمل الجماعي تسهم في فعالية تسيير المؤسسة.

-إن تحقيق فعالية التسيير بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي يكون من خلال الحفاظ على الكفاءات واتخاذ العلاقات الإنسانية في العمل، والمرونة في التسيير باستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

-توصلت دراستنا أن القرارات الجماعية (مشاركة العمال في اتخاذ القرارات) داخل المؤسسة تجعل من العمال يشعرون بالانتماء إليها وبهذا يتشكل لهم الرضا الوظيفي.

-وجود اتصال بين جميع أفراد المصالح من أجل تحقيق التفاعل داخل المؤسسة.

-يعتبر اهتمام المسير بمشاكل العمال وشكاويهم إجراء إنساني، من شأنه زيادة ثقة وولاء العمال، من خلال إحساسهم أن المسير يولي لهم الاهتمام الخاص وأن دورهم لا يتمثل في العمل وزيادة الأداء فقط، بل اعتبارهم أفراد يجب إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتفهم ظروفهم.

-تعد علاقات العمل من أهم المحددات التي تربط مختلف أعضاء التنظيم سواء المسير مع العاملين، أو العمال فيما بينهم. فكلما كانت هذه العلاقات متماسكة ومتجانسة كانت روح التعاون داخل المؤسسة.

-وجود اتصال بين العاملين خارج أوقات العمل يؤدي إلى تسيير العمل بشكل أفضل.

-يعتبر التحفيز المعنوي محدد من محددات الأداء الفعال بالمنظمة.

-التسيير الحالي اتسم بتطبيق استراتيجيات الاهتمام برد فعل المحيط الخارجي.

- أكدت المقابلات أن المؤسسة تتأثر بالمحيط الخارجي، لأنها تتعامل مع العديد من العوامل البيئية الخارجية (الأوبئة، الحوادث)، فهي بذلك يجب أن تكون في حالة تأهب.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

بالرجوع الى ما توصلنا اليه من نتائج في الملاحظات الميدانية والمقابلات الميداني وتوصلنا الى التسيير في مؤسسة استشفائية (ميموني الطاهر) بشكل خاص يقوم وفق قوانين ومبادئ منتظمة واحترام السلم الاداري.

المؤسسة الاستشفائية ميموني الطاهر لم تتخلى عن الافكار البيروقراطية في التسيير ، خاصة القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومي إن الطاقم العامل بها يلتزم بالقانون الداخلي كالانضباط ، احترام مواقيت دخول والخروج ، وتوفير الرعاية اللازمة للمريض .

- تتبع المؤسسة قوانين صارمة مع العمال الذين لا يتقيدون بأوقات العمل الرسمية كون المؤسسة عمومية استشفائية، فأبي تقصير يمس المريض .

- وجود صرامة من قبل إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء لتطبيق نظام العقوبات كالخصم من الأجر، وذلك بناءً على الجهد المبذول .

ومن خلال ما تقدم، يمكن القول إن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " يساهم التسيير الذي يعتمد على أحادية اتخاذ القرار والعقلانية والبيروقراطية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة الجزائرية باعتمادها التaylorية أو البيروقراطية في ظرف من ظروف تسيير المنظمة الجزائرية" قد أثبتت صدقها ميدانيًا .

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الملاحظات والمقابلات الميدانية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- الاهتمام بالجانب الإنساني واضح، وذلك من خلال مراعاة الجوانب النفسية والمادية للعامل، ومن خلال هذا الاهتمام يتجسد التعاون والانسجام وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة.

- تدعم المؤسسات العمل في الجماعات، وذلك للرفع من الروح المعنوية للعمال وتحفيزهم لتحقيق فعالية للمؤسسة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات تكون من طرف كل العمال بالمصلحة، وهذا لتحميل المسؤولية للجميع لأنهم شاركوا في القرار.

- وجود اتصال بين كل أفراد المصالح من أجل تحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

- وجود تنظيمات غير رسمية في المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعمال لتقديم أداء مميز.

ومن خلال ما تقدم، يمكن القول إن الفرضية "تسهم المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي في رفع الروح المعنوية للعمال وتحقيق فعالية التنظيم" قد ثبت صدقها ميدانياً.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

من خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضية الثالثة نجد أن:

- المؤسسة تعتمد على النظام المفتوح.
- المؤسسة لها مدخلات ومخرجات تتمثل في إدخال الأدوية، العتاد الطبي، مواد غذائية، إضافة إلى جلب الكفاءات، وكذا إدخال الدم عن طريق التبرعات وإخراج حملات تحسيسية.
- التأثير بالمحيط الخارجي.
- الاعتماد على أساليب واستراتيجيات مثل صفحات الفيسبوك كأسلوب لمعرفة رد فعل المحيط الخارجي.

ومن خلال ما تقدم، يمكننا القول إن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها "يسهم المحيط الخارجي في المؤسسة كهيئة تنظيمية ضرورية للتسيير في ظرف من الظروف في تحقيق فعالية الجزائرية" قد تحققت في الميدان.

عرض ومناقشة النتائج:

7-3-1 مناقشة الفرضية العامة في الدراسة السابقة:

الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث وربطها بالنتائج المتوصل إليها بمختلف الأدوات المستخدمة (الملاحظة، المقابلة). يهدف هذا الربط إلى الكشف عن نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما، وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

الفرضية العامة: يسهم التسيير الموقفي في تحقيق الفعالية التنظيمية.

دراسة الباحثة وفاء العريط بعنوان "التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية:"

هذه دراسة ميدانية بمركب المواد البلاستيكية IKCP بسكيكدة. حيث اتفقت مع دراستنا وتقاطعت في نقطة أن هناك علاقة بين نمط الرقابة وإنجاز المهام. توصلت دراستنا الحالية إلى وجود رقابة من طرف المسؤول على العمال لأداء مهامهم.

في حين اختلفت الدراسات في النتيجة التي أفرت أن طبيعة العلاقة السائدة في المركب هي علاقة رسمية، في حين توصلت دراستنا إلى نتيجة أن هناك علاقات رسمية وعلاقات غير رسمية داخل التنظيم.

بالإضافة إلى أن الدراسة ركزت على الجانب الإنتاجي، بينما ركزت دراستنا على الجانب الخدمي.

دراسة صالح بنوار بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين:"

هذه دراسة ميدانية بمؤسسة الإنتاج الوطني للعتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في أن الاتصال له دور أساسي في حل الكثير من المشاكل التي قد تعترض العمال داخل المؤسسة، وكذا في نتيجة أن الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم مما يزيد من دافعيتهم. هذا ما توصلت إليه دراستنا أيضاً، حيث وجدنا وجود اتصال بين جميع أفراد المصالح من أجل تحقيق التفاعل داخل المؤسسة.

واختلفت الدراسات من حيث أن دراسة الباحث بنوار توصلت إلى نتيجة ربط السلطة بالإدارة المركزية يحافظ على سرعة اتخاذ القرار، في حين توصلت دراستنا إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعطي نتائج مرضية للجميع، ويتحمل الجميع المسؤولية.

تحليل ومناقشة النتائج في ضوء المقاربات السوسيولوجية:

من خلال نتائج المقابلات والملاحظات، اتضح لنا أن طبيعة موضوعنا الذي هو تحت عنوان: التسيير الموقفي ودوره في تحقيق الفعالية ومن خلال الميدان أن طريقة التسيير متبعة للمؤسسة هي التسيير غالباً بالعلاقات الإنسانية، حيث من خلال المسيرين. اتضح لنا أنهم

يديرون شؤون المصالح من خلال التحفيز والاهتمام بالأفراد نفسيًا واجتماعيًا، محاولة الرفع من الروح المعنوية للعمال من أجل رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة. يعملون ضمن جماعات ويتشاورون فيما بينهم مما يجعل المسيرين يحملون المسؤولية للعمال.

وباعتبار المؤسسة تنسيق اجتماعي، فإن الأفراد داخل المصلحة يتفاعلون فيما بينهم، إن الاتجاه الوظيفي يفترض أن تترابط الأجزاء وتتكاتف وظيفيًا. من خلال تصريح الباحثين تبين أن أفراد المصالح يعملون كوحدة، كل فرد يكمل عمل فرد آخر.

في حين أن بعض المسيرين يعملون بصرامة ويتقيدون بالقواعد والقوانين، هذا ما تنص عليه النظرية البيروقراطية التي ترى أنه لا أهمية للزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامها بالالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية التي تحكم علاقات الأفراد.

ومن الملاحظ أن رؤساء المصالح يسيطرون على الظروف، وبحكم أنهم يعملون في مؤسسة عمومية، فإنهم مهيؤون لكل المواقف التي تصيب المؤسسة. وهذا ما تنص عليه النظرية الموقفية التي تعتمد بشكل أساسي على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة.

باعتبارها مؤسسة عمومية، فإن كل مدخلاتها ومخرجاتها متعلقة بالجوانب الصحية للمرضى من أكل وشرب ودواء ورعاية وجلب الكفاءات التي تتمثل في الأطباء المختصين.

تتم المؤسسة بالمحيط الخارجي عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي والقيام بحملات توعية وجمع التبرعات.

من خلال كل الملاحظات التي قمنا بها ميدانيًا، اتضح لنا أن المسيرين لا يعتمدون على أسلوب واحد في التسيير، وإنما لديهم أساليب تتماشى وفق ظروف المؤسسة من أجل تحقيق فعالية تنظيمية والعمل على الأهداف المسطرة، ليس بضرورة تحقيقها جميعًا لكن على الأقل العمل على الأغلبية.

خاتمة

خاتمة

بعد أن تم التطرق إلى الموضوع بجانبه: الجانب النظري المتعلق بالتسيير الموقفي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، والجانب الميداني المتعلق بمحاولة إسقاط الإطار النظري على المؤسسة الاستشفائية "ميموني الطاهر" بالسوقر. توصلنا إلى حقيقة أن التسيير الموقفي يمثل منهجا حيويا في إدارة المؤسسات والمنظمات. يتطلب فهم عميق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مع القدرة على التكيف مع متغيرات المستمرة. عن طريق المقابلات التي قمنا بإجرائها ميدانيا، فإن التسيير بالعلاقات الإنسانية يساهم في تحقيق فعالية تنظيمية وذلك من خلال منح الحرية لرؤساء المصالح في تسيير كل مصلحة خاصة بهم، والعمل على الرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة. كما أن للعلاقات غير رسمية دور فعال في محاولة فهم البيئة الاجتماعية للعمال. إن الفعالية التنظيمية تتحقق عندما يتمكن المرؤوسين من تطبيق الأساليب وطرق المناسبة التي تتوافق مع طبيعة المواقف المختلفة، التي تواجهها المؤسسة. بالإضافة إلى طريقة التشارك في اتخاذ القرار وعمل في جماعات تجعل العمال الإحساس بالانتماء وتحفزهم في تحسين من مستوى الأداء داخل المؤسسة. وفي الأخير يمكن الإجابة عن إشكالية بحثنا وهل حقيقة الفرضيات أجابت على أسئلة الإشكالية. حيث نقول تحققت الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: تساهم المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي في رفع من الروح المعنوية للعمال، وتحقيق فعالية تنظيمية من خلال الدراسة الميدانية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

(1) القرآن الكريم

- سورة التوبة

(2) الكتب:

1. خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة، طبعة ثانية، دار المسيرة للنشر، سنة 2005، عمان.
2. عبد الوهاب سويسي : المنظمة ، المتغيرات ، الابعاد ، التصميم ، دار النجاح للكتاب ، الجزائر 2009.
3. ابراهيم عيسى عثمان : نظرية المعاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008.
4. شوقي نادي جواد : مفاهيم حديثه قياسات الاعمال الادارية ، حامد للنشر والتوزيع عمان ، 2009.
5. مجد الدين محمد بن يعقوب: الفيروز ابادي "القاموس المحيط " ، دار الحديث القاهرة، 2007 ص 985.
6. عبد الرزاق بن الحبيب : الاقتصاد والتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2002.
7. محمد علي محمد : علم الاجتماع ، التنظيم دار المعارف الجامعية ط 3 الاسكندرية ، 1986.
8. محمد رسلان الجيوشي ، جميلة جاد الله : الادارة علم و تطبيق دار المسير للنشر ، ط 1 ، عمان ، 2000.
9. خالد بالجوهر : تصميم العمل وعلاقته بالفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع و الديمغرافيا، تنظيم وعمل ، جامعة البلدية ، 2010.
10. محمد فريد الصحن ، عب دالسلام ابو قحف: اقتصاديات أعمال ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، 1987.
11. طلعت ابراهيم لظفي: علم الاجتماع التنظيم، طبعة ثانية، دار حامد لنشر والتوزيع، 2008.

12. علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديثة للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2009.
13. عادل الغرابوي: القيادة الادارية، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، طبعة أولى، 2020.
14. عبد المعطى محمد عساف، مازن عبد العزيز مسودة: اساسيات الإدارة في المنظمات الأعمال المعاصرة ، دار وائل ، ط 1 ، عمان 2018.
15. هناء محمود القبسي: الإدارة التربوية (مبادئ ، نظريات ، اتجاهات حديثة) دار المناهج ، ط 1 ، الأردن ، 2010.
16. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصل الإدارة التنظيم ، دار الجنان، ط 1 عمان، 2016.
17. علي سعيدان : بيروقراطية الادارة الجزائرية ، الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، 1981 .
18. علي سنوسي: تقييم المستوى الفعلية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاد شمال افريقيا، العدد 7 ، الجزائر ، 2017.
19. ناصر لباد : القانون الاداري ،تنظيم إداري ، الجزائر : منشورات دحلب 1999.
20. حسن ابراهيم البلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة، بيروت، 2002.
21. عبد السلام ابو قحف: اساسيات الادارة ، ب، ط ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع بيروت، لبنان ، 1995.
22. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1 ، 2008.
23. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، ... علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة-2006/1427.
24. موسى لوزي: التنظيمية الادارية (المفاهيم ، الأسس . التطبيقات) ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط 1 ، الأردن ، 2000.

25. بلقاسم سلاطنة: العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية. جامعة خيفر بسكرة، عدد الخامس ص من 36-2024.
26. بلقاسم سلاطنة، اسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، (التصور والمفهوم) ، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 ، بسكرة ، الجزائر، 2008.
27. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2005.
28. رسلان علاء الدين: التطور التنظيمي (الياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته) ،دار مؤسسة رسلان للطباعة، ط1، سوريا، 2012.

رسائل الماجستير ومذكرات للدكتوراه

29. بعاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، الجزائر.
30. عبد الفتاح صالح خلفيات منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية، تصدر جامعة دمشق، مجلد 25 العدد (4.3) جامعة مؤتة ، الاردن (20 ط 292).
31. لنصاري مريم : العلاقات الانسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الاداء الوظيفي (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم ، جامعة احمد دراية. ادرار موسم جامعي 2012/2013.
32. مليكة مرباح: " سوسيولوجيا الازمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي، دراسة الأسباب الأزمة بالمنظمة الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، جامعة الجزائرية 2016.
33. فايذة بنت الحميدي العتيري، قياس فعالة برامج كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الملك سعده 1425 هـ.

34. حسين عبد الله خلف: أثر صحة التنظيمية على مداخل الفعالية تنظيميه رسالة مكمله للحصول على درجه ماجستير في أداره الأعمال، العراق، 2020.
35. آسيا بومليت: مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، دور القيادة في إصلاح الادارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة ، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري ، جامعة الجزائر2 بوزريعة، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2011.
36. زياد بن عبد الله الدهش: المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الادارية، جامعة نايف، 2006.
37. نسيمه أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة مكمله لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة ، 2008 ،
38. هاملي عبدالقادر :رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير وظيفه تقييم الكفاءات في المؤسسة ، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان 2010، 2011.

المذكرات:

39. حمد ابراهيم أحمد: العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية، دار وفاء ، الاسكندرية 1992.
40. بدر اوي شهنياز: مطبوعة بيداغوجية بعنوان : مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بالقائد-2021.
41. بن عيسى بن علي، د ، زيتوني عبد القادر "تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر و حتمية تطبيق الحكم الراشد العدد 4 ، 2018 .
42. حسين حريم : مبادئ الادارة : الحديثة (النظريات، العمليات ، الادارية ، وظائف المنظمة) دار الحامد ، ط 1 ، عمان، 2006.

43. نور الدين تاويرت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، اطرحوه مقدمة شهادة الدكتوراة في علم النفس والعمل، جامعة محمود للمنتوري قسنطينة، 2006.
44. خالد عبد الرحيم الهيتي ، اكرم احمد طويل : التنظيم الصناعي ، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان 1999.
45. خليل محمد حسين شماع ، خضير كاضم محمود : نظرية المنظمة دار الميسرة ، عمان ، الطبعة الرابعة ، 2003.
46. د محمود فتحي عكاشة: مطبوعة بيداغوجية العلاقات الانسانية، جامعة دمنهور وجدة. التعليم المفتوح ، كلية التربية.
47. د. شريف اسماعيل : اساسيات التسيير العمومي – دار قرطبة للنشر والتوزيع ط 1. 1436هـ - 2015 م.
48. على السليمي: ادارة الموارد البشرية، دار غريب ، القاهرة ، 1997 ، .
49. على عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات ، ب.ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
50. فلاح تايه النعيمي : اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية و محلية الادارة العامة ، الرياض ، العدد 63 ، 1989.
51. محمد الصغير تجلي ، القانون الاداري ، الجزائر : دار العلوم للنشر و التوزيع 2004.
52. محمد سيف الدين بوفالطة: مطبوعة بيداغوجية، نظرية المنظمات، جامعة عبد الحميد مهري، ابراهيم شوة
- 2024، اساسيات الادارة تاريخ الاطلاع 17=2024/05/4208 ls.scriba.com
53. مطبوعة اقتصاد المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية جامعة باتنة.
54. موقع ontiligy . brizet . edu تاريخ الزيارة 1 افريل 2024 سا 16:05 .
55. خالد بوشارب بولوداني. البعد الثقافي كميزة تنافسية لتحقيق الفعالية التنظيمية، محلية الدراسات الفلدونية للعلوم الانسانية الاجتماعية، العدد، 2013.

المجلات:

56. حمى عبد الستار حورية تزولت عمروني: الفعالية التنظيمية، الدراسة تحليلية ليهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2170 ، جامعة ورقلة ، 2020.
57. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية العدد 3 مجلد يناير 2021.
58. عبد الله بعلي دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية مجلة الباحث العدد 6 ، 2008.
59. مازن سليمان الحوش: العلاقات الانسانية، مجلد3، عدد 14 ، 2022.
60. المجلة العربية للنشر العلمي العدد 41 ، تاريخ اصدار 2 اذار 2022.
61. الشيخ الداوي: مجلة الباحث، العدد 7 ، جامعة الجزائر، 2010.

القواميس :

62. مجد الدين محمد بن يعقوب: الفيروز ابادي "القاموس المحيط " ، دار الحديث القاهرة، 2007 .

حصوله قراءات نظرية و ميدانية .

نتيجة قراءات وحصوله علمية.

المواقع الالكترونية

WWW.aljanna.com

<http://www.vivm.nl/b112,hml>.

Plateforme pédagogique de l'université-setif

ملاحق

دليل المقابلة. (خط كبير)

البيانات الشخصية: (عنوان خط كبير)

- الجنس :
 - السن :
 - المستوى التعليمي:
 - طبيعة المنصب :
 - الأقدمية في المنصب :
 - الأقدمية في المؤسسة :
 - التسيير الكلاسيكي (بخط كبير)
1. ماهي نظرتك للعمل؟
 2. كيف تسيير العمل؟
 3. هل تنظر للعامل كإنسان له قيمة اجتماعية أم كآلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ؟
 4. هل هناك إجراءات صارمة مع العمال اللذين لا يتقيدون بأوقات العمل؟
 5. بماذا تفسر عدم انضباط العمال في عملهم؟
- التسيير بالعلاقات الإنسانية (عنوان بخط كبير)
1. في نظرك كيف تفسر أسلوب الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل؟
 2. هل تدعم المؤسسة العمل في جماعات؟
 3. هل هناك إتصال بينك وبين العمال على مستوى المؤسسة؟
 4. كيف تفسر طبيعة هذا الاتصال (افقي؛ صاعد؛ نازل) بين المدير والعمال؟
 5. هل تعتمد المؤسسة أسلوب التحفيز المعنوي لعمالها؟
 6. هل تربطك علاقات غير رسمية مع العمال؟
 7. كيف تؤثر العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرارات الإدارية؟
 8. كمسيير كيف تتعامل مع أحد الأفراد إذا حصل لديه ظرف طارئ أثناء عمله الرسمي؟
 9. ماهي نظرتك كمسيير حول إشراك العمال في اتخاذ القرارات؟

النظام المفتوح(عنوان بخط كبير)

1. ماهي نظرتك حول اتخاذ المؤسسة استراتيجية الاهتمام بالمحيط الخارجي؟
2. كيف تفسر أهم مدخلات المؤسسة وماهي مخرجاتها؟
3. ماهي الطرق التي تعتمدها المؤسسة في جلب الكفاءات(أطباء؛ إداريين)؟
4. ماهي نظرة المرضى لطبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم؟
5. هل تتأثر المؤسسة بالعوامل الخارجية؟
6. كيف يتعامل الطاقم الإداري والطبي مع المرضى؟
7. هل تعتمد المؤسسة أسلوب التغذية الرجعية حيث تحاول من خلاله معرفة رد فعل المحيط الخارجي ورأي المؤسسات حول طبيعة الخدمات الصحية المعتمدة؟
8. في رأيك هل هذا النوع من التسيير يحقق الفعالية التنظيمية؟

فهرس المحتويات

الواجهة

البسمة

الشكر والعرفان

الإهداء

الإهداء

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي : 4

1-1 أسباب اختيار الموضوع : 4

2-1 أهداف الدراسة : 4

3-1 أهمية الدراسة : 4

4-1 الإشكالية : 5

6-1 تحديد المفاهيم : 6

7-1 المقاربة السوسيولوجية : 12

8-1 الدراسات السابقة 14

الفصل الثاني: مراحل تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

تمهيد : 27

أولاً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية 28

1-1 الإدارة الجزائرية في العهد التركي : 28

2-1 الإدارة الجزائرية في عهد الاستعمار الفرنسي : 29

- 31.....3-1 الإدارة الجزائرية في عهد الاستقلال :
 32.....ثانيا: مراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :
 32.....1-2 مرحلة التسيير الذاتي من 1962 / 1970 :
 33.....2-2 المرحلة الاشتراكية" مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات من (1971 / 1980) :
 33.....3-2مرحلة اعادة الهيكلة الاقتصادية (1980 / 1990) :
 34.....4-2مرحلة استقلالية المؤسسات :
 35.....خلاصة الفصل الثاني :

الفصل الثالث: صور المدرسة التقليدية الكلاسيكية

- 37.....تمهيد:
 38.....أولا : مدارس الكلاسيكية في التنظيم
 38.....1-1 تعريف المدرسة الكلاسيكية:
 38.....2-1 نشأة المدرسة الكلاسيكية:
 39.....3-1 المبادئ النظرية الكلاسيكية :
 39.....ثانيا: اهم نظريات المدرسة الكلاسيكية.
 39.....1-2 النظرية البيروقراطية: او تنظيم البيروقراطي (ماكس فيبر 1864/1920).
 40.....2-2نظرية التقسيمات الادارية (هنري فايول):
 41.....3-2 نظرية الادارة العلمية (فريدريك تايلور : 1915 . 1956)
 42.....ثالثا : نقائص وعيوب الفكر الكلاسيكي:
 43.....خلاصة الفصل

الفصل الرابع : العلاقات الانسانية والنظام المفتوح احدى أساليب التسيير للمنظمة الجزائرية

- 45.....تمهيد

| | |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 46..... | 1-1نشأة وتطور العلاقات الانسانية. |
| 47..... | 2-1العلاقات الانسانية |
| 48..... | 3-1خصائص العلاقات الانسانية |
| 49..... | 4-1اهداف العلاقات الانسانية: |
| 50..... | 5-1مبادئ العلاقات الانسانية |
| 50..... | ثانيا: رواد مدرسة العلاقات الانسانية. |
| 50..... | 1-2 اسهامات ماري فوليت: |
| 52..... | 2-2 إلتون مايو وتجارب هاوثورن: |
| 53..... | 3-2 جيل المتابعين والمطورين في مدرسة العلاقات الانسانية: |
| 54..... | رابعا: مدرسة النظم. |
| 55..... | تعريف النظام: |
| 56..... | 3-4 خصائص مدرسة النظم: |
| 56..... | 4-4 مكونات النظام |
| 57..... | 5-4 تقييم مدرسة النظم: |
| 57..... | 1-5-4 أهم أفكار مدرسة النظم |
| 58..... | 2-5-4 إسهامات مدرسة النظم: |
| 58..... | 3-5-4 انتقادات مدرسة النظم: |
| 60..... | خلاصة الفصل: |

الفصل الخامس : الفعالية التنظيمية

| | |
|---------|-------------------------------------|
| 62..... | تمهيد: |
| 63..... | أولا : مدخل الى الفعالية التنظيمية: |
| 63..... | 1-1تعريف الفعالية التنظيمية |

| | |
|---------|------------------------------------------------|
| 64..... | 2-1 مؤشرات وعناصر الفعالية التنظيمية: |
| 66..... | 3-1 مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ونظرياتها : |
| 75..... | 2-1 صور الفعالية التنظيمية: |
| 76..... | 2-2 خصائص الفعالية التنظيمية: |
| 77..... | 3-2 بيئة المنظمة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية: |
| 77..... | 4-2 أهمية الفعالية التنظيمية |
| 79..... | خلاصة الفصل : |

الفصل السادس: الإطار الميداني للدراسة

| | |
|---------|------------------------------------------------------------------------|
| 81..... | 1-1 المجال الزمني : |
| 81..... | 1-2 المجال البشري : تضم المؤسسة الاستشفائية |
| 81..... | 1-3 المجال المكاني: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة السوقر : |
| 83..... | 1-1 مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الصحية: |
| 83..... | 2-1 مكتب الدخول والحالة المدنية |
| 83..... | 3-1 مكتب الإعلام والتوجيه : |
| 84..... | 4-1 مصلحة الوقاية و الطب الوقائي..... |
| 84..... | 5-1 مكتب التعاقد و تحليل التكاليف |
| 84..... | 6-1 مكتب الأرشيف |
| 85..... | 3-المديرية الفرعية للمالية والوسائل |
| 86..... | 4-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية التجهيزات المرفقة: |
| 86..... | ثانيا: المقاربة المنهجية. |
| 87..... | ثالث: أدوات وتقنيات جمع البيانات: |

| | |
|----------|------------------------------------------------------|
| 90..... | خامسا: عرض وتحليل المقابلات الميدانية |
| 140..... | سابعا: عرض نتائج الدراسة |
| 140..... | 1-7 عرض نتائج الملاحظات الميدانية |
| 140..... | عرض نتائج المقابلات: |
| 142..... | نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى: |
| 142..... | نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: |
| 143..... | نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: |
| 143..... | عرض ومناقشة النتائج: |
| 143..... | 1-3-7 مناقشة الفرضية العامة في الدراسة السابقة: |
| 144..... | تحليل ومناقشة النتائج في ضوء المقاربات السوسيولوجية: |
| 147..... | خاتمة |
| 149..... | قائمة المصادر والمراجع |
| 157..... | فهرس المحتويات |
| 163..... | الملخص |

إن الهدف الأساسي للدراسة هو التحقق من الفرضيات في الميدان وتقديم إضافات للمؤسسة؛ وكذلك محاولة معرفة إذا ما كان اتخاذ القرار الفردي وتطبيق البيروقراطية يحقق الفعالية التنظيمية و الوقوف على جانب الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي وما مدى إسهامه في تحقيق فعالية التنظيم؛ والاطلاع على نقطة رفع الروح المعنوية للعمال داخل التنظيم؛ وإضافة إلى ذلك محاولة معرف كيفية تسيير المؤسسة في ظل تأثيرها بالمحيط الخارجي وكيف تؤثر طريقة التسيير في ظرف من ظروف على تحقيق الفعالية التنظيمية. إستخدمنا أداتي المقابلة والملاحظة لجمع المعطيات لتلائمها مع طبيعة الموضوع؛ بإتباع المنهج الكيفي وكانت العينة "عينة قصدية غرضية" متكونة من 16 مفردة. توصلنا في بحثنا إلى أهم النتائج تمثلت في: قيمة العمل الجماعي تسهم في تحقيق فعالية تسيير المؤسسة و أيضا القرارات الجماعية داخل المؤسسة تجعل من العمال يشعرون بالإنتماء إليها وبهذا يتشكل لديهم الرضى الوظيفي؛ وكذلك اعتبار العمال على أنهم لديهم قيمة إجتماعية داخل المؤسسة؛ ربط عدم الاهتمام بالعمل بانعدام الضمير المهني؛ وكذا العمل بالنظام مفتوح فالمؤسسة تدخل وتخرج موارد يساهم ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية. الكلمات

المفتاحية: التسيير الموقفي؛ الصرامة؛ العمل غير الرسمي؛ الفعالية التنظيمية.

The primary objective of the study is to verify hypotheses in the field and provide contributions to the institution; as well as to attempt to determine if individual decision-making and the application of bureaucracy achieve organizational effectiveness. Additionally, the study aims to explore the interest in informal organization and its contribution to achieving organizational effectiveness; to understand the role of boosting workers' morale within the organization; and to investigate how the institution operates under the influence of the external environment and how management methods under various conditions impact organizational effectiveness.

We used interviews and observations to collect data, ensuring alignment with the nature of the subject, by following a descriptive analytical method. The sample was a purposive sample composed of 16 individuals.

Our research concluded with several key findings: the value of teamwork contributes to the effective management of the institution, and collective decisions within the institution foster a sense of belonging among workers, leading to job satisfaction. Additionally, recognizing workers as having social value within the institution, linking lack of interest in work to the absence of professional conscience, and operating with an open system where resources enter and exit the institution all contribute to achieving organizational effectiveness.