



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل بعنوان :

دور التنظيم الاداري في تسيير الموارد البشرية للمؤسسات العمومية  
الكبرى في الجزائر  
دراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال بالدار البيضاء

تحت إشراف :  
أ/د طريفي احمد

من طرف الطالب :  
لروي محمد الامين

السنة الجامعية : 2024-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة الشكر

## كلمة شكر

اللهم صلي و سلم على سيدنا محمد و على آل سيدنا محمد

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك

اتوجه بالشكر الجزيل و الخالص الى الاستاد الدكتور \* طريفي احمد \* على توجيهاته و اشرافه على هذه  
المذكرة و كل النصائح و الارشادات التي قدمها طيلة السنة الدراسية

كما اتوجه بالشكر الى كافة عمال مجمع صيدال وخاصة

السيدة أقاسم فطوم و السيدة يوس و السيد تواتي

وإلى كل من أثار دربي للوصول إلى هذه النتيجة

خاصة زوجتي الكريمة

وأخي يوسف

و كل من يعرفني من قريب و بعيد



المقدمة.....أ-ب

### الفصل الاول الاطار المنهجي للبحث

- 1- اسباب اختيار الموضوع.....06
- 2- الاشكالية .....08
- 3- الفرضيات.....10
- 4- تحديد المفاهيم.....11
- 05- الدراسات السابقة .....15
- 5- المنهجية و التقنية المستعملة.....19

### الفصل الثاني التنظيم الاداري

- 1- مدخل الى التنظيم التطور التاريخي للتنظيم.....22
- 2- اعمال و خدمات وحدات التنظيم و الادارة .....32
- 2- تعريف التنظيم.....34
- 3- التنظيم الرسمي و الغير رسمي .....38
- نظريات التنظيم .....42
- مبادئ التنظيم .....46
- الهيكل التنظيمي .....50
- 1- مفهوم الادارة و اهميتها.....54
- 2- تطور الفكر الاداري.....56
- 2-1 النظريات الحديثة في الإدارة.....56
- 3- هياكل التنظيم الاداري.....59
- 4- من هو المدير.....62

### الفصل الثالث تسيير الموارد البشرية

- 1- التسيير.....67
- 2- اساليب التسيير و دور المسير.....70
- 3- نشأة و تطور وظيفة الموارد البشرية.....72
- 3-1 التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية.....73
- 4- المهام الاساسية الادارة الموارد البشرية.....77

## الدراسة الميدانية

86.....	1-تقديم عام لمجمع صيدال
88.....	02-دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
90.....	03- مديرية الموارد البشرية
<b>الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
95.....	المنهجية المتبعة و التقنية المتبعة
96.....	مجتمع و عينة البحث
97.....	تحليل بيانات المبحوثين
102 .....	<b>الفصل الخامس تحليل بيانات الفرضية الاولى</b>
106.....	استنتاج الفرضية الفرضية الاولى
107.....	التحليل السوسيوولوجي لجداول الفرضية الاولى
110 .....	<b>الفصل السادس تحليل بيانات الفرضية الثانية</b>
114.....	استنتاج الفرضية الفرضية الثانية
115.....	التحليل السوسيوولوجي لجداول الفرضية الثانية
117 .....	<b>الفصل السابع تحليل بيانات الفرضية الثالثة</b>
123.....	استنتاج الفرضية الفرضية الثالثة
124.....	التحليل السوسيوولوجي لجداول الفرضية الثالثة
125.....	استنتاج عام
	-الخاتمة
	-قائمة المراجع
	-الملاحق

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	مخطط يوضح العناصر الاساسية التي يحتويها التنظيم	01
51	أركان عملية التنظيم	02
59	التنظيم البسيط او الخطي	03
61	نظام تايلور التخصصي	04
62	وظائف المدير	05
63	المستوى الاداري	06
87	التطور التاريخي لمجمع صيدال	07
89	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	08

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التنظيم الرسمي و الغير رسمي	41
02	تطور تسيير الموارد البشرية	75
03	أصول مجمع صيدال	91
04	تطور الإنتاج المحلي	91
04	عدد المستفيدين من التكوين	93
05	تطور العاملين حسب الصنف الاجتماعي والوظيفي	92
06	توزيع المبحوثين حسب السن	97
07	توزيع المبحوثين حسب الجنس	98
08	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	99
09	توزيع المبحوثين حسب الخبرة	100
10	توزيع المبحوثين حسب التخصص	101
11	وجود التنظيم الإداري حسب المستوى الدراسي	102
12	المستوى التعليمي وعلاقته بالاتصال بين الإداريين والمسؤولين	110
13	التنظيم الفعال و الرضى عن الجانب التنظيمي	104
14	وجود التنظيم وتخصيص ميزانية لتسيير الموارد البشرية.	104
15	المستوى التعليمي وعلاقته مع نوع التسيير	105
16	وجود الاتصال بين الإداريين حسب فئات السن	111
17	الخبرة وعلاقتها بالاتصال	112
18	تعامل الإدارة مع الموظفين حسب الجنس	113
19	طريقة ترقية الاداريين حسب فئات السن	117
20	يبين العلاقة بين كيفية الترقية و الأجر.	119
21	تأثير الميزانية على سير المجمع و الأجر الذي يتقاضاه الإداريين	120
22	تخصيص الميزانية و بين تقديم حوافز الإداريين	121
23	عدم تناسب الأجر و الجهد و متطلبات الحياة	122



## مقدمة :

شهدت العقود القليلة الماضية تطورا هائلا في مجال التنظيم الإداري الخاص بتسيير الموارد البشرية والذي أصبح علما خاصا بحد ذاته وكذا القيمة التطبيقية التي تنطوي عليه نتائج استعماله بكل عقلانية، ويمثل هذا التطور انعكاس للتغيرات الاجتماعية الاقتصادية والسياسية العالمية والمحلية التي شهدتها السنوات الأخيرة ، و يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها الاقتصادية ويسمح كذلك بتحقيق غايات الإجراءات في التطورات لأن الرجال لا يستثمرون عملهم وكفاءتهم فقط من أجل السماح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وهذه المناهج التسييرية تتمثل في عملية تسيير الموارد البشرية التي تعتبر من أهم وظائف المؤسسة، والهدف منها هو جلب العدد المناسب من الأجراء المؤهلين إلى المؤسسة ثم تحفيزهم، وإرضائهم بالتقييم والمكافآت، وتحسين علاقات العمل.

وانطلاقا من كون التنظيم عملية تم بموجبها جمع وتنسيق المهام والوظائف للوصول إلى وحدة تنظيمه متكاملة، إلا أنه يقتصر على الوظائف فحسب بل للأفراد أيضا إذا يلزم توجيههم وإثارة اهتمامهم وتنسيق نشاطاتهم قصد تحقيق أهداف التنظيم الإداري معنى هذا أن أية محاولة لدراسة التنظيم الإداري من خلال الإطار أو الهيكل الإداري دون الاهتمام بالأفراد، أمر بعيد عن المنطق فلكل تنظيم طبيعة وهدف كما أن طبيعة التنظيم تملئ هدفه، والواقع أنه أصبح سمة مميزة للمجتمع الذي شهد ظروف اجتماعية وثقافية وتغيرات اقتصادية هيأت المناخ الملائم لنمو التنظيمات وإتساعها لهذا اهتم علماء اجتماع التنظيم بهذا الجانب الذي يهدف إلى محاولة اكتشاف تسيير المورد البشري داخل المؤسسة من خلال دراسة شبكات الاتصال بين ميكانيزمات السلطة والقرار وظواهر الثقافة والهوية في التنظيم ونسق العلاقات الداخلية والخارجية، محاولين بذلك أخذ المؤسسة بمراجعة تطورها اتجاه البحث في مجال العلوم الاجتماعية كون هذا الأخير له ما يقدم للمؤسسة والتي هي في حد ذاتها بحاجة لمثل هذه الاهتمامات والبحوث خاصة في ميادين التسيير التنظيم والتكوين.

وفي نفس الوقت توجه التنظيم أو الإدارة العامة في اختياراتها وأخذ القرارات المناسبة، كما أنها تعتبر المسؤولة في تحديد العدد الكافي ومتطلباتها واحتياجاتها من الأيدي العاملة التي تظهر في توظيف الوظائف وهذا لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق التوظيف، وتوفير يد عاملة ذات خبرة وكفاءة عن

طريق التكوين الذي يساهم في تأدية الأعمال بكفاءة، حيث يعتبر المورد البشري المصدر الأول والأساس في القيام بأي عمل.

وعلى هذا تتخذ إدارة الموارد البشرية عدة معايير لاختيار أفضل المترشحين لشغل المناصب والتي تتمثل في الشهادة العلمية، الخبرة والكفاءة ونحن من خلال هذا البحث قمنا بتقديم دراسة ميدانية بيننا فيما أهم المعايير التي تأخذ عند عملية توزيع المهام على الموظفين وعلاقتها بالتنظيم الإداري داخل مجمع صيدال.

## ملخص المدكرة :

تعرضنا في دراستنا الى دراسة التنظيم الإداري ضمن مؤسسات كبيرة و التي توظف عدد كبير من العمال الا اننا ركزنا على مجموعة معينة و هي الاطارات العليا و المسيرين الادرايين . و التنظيم هو هيكل وترتيب المنظمات والأنظمة الإدارية في مؤسسة معينة. يشمل ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات لأعضاء المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد العلاقات بينهم. ويساهم في تحسين كفاءة وفعالية العمليات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة و دراسة الهيكل التنظيمي و الذي يُشكل شبكة من العلاقات حيث يُقسم العمل إلى وحدات وأقسام هذا التقسيم يُعزز التخصص في الأنشطة المهمة لمجمع صيدال بالاطافة الى ان التنظيم يضمن الاستفادة القصوى من الموارد البشرية، المادية، المالية والفنية، ويمنع التداخل والازدواجية في العمل و هذا ماسندرسه في بحثنا عن دور و فعالية التنظيم في تسيير الموارد البشرية لمجمع صيدال .

## Abstract:

In our study, we studied the administrative organization within large institutions that employ a large number of workers, but we focused on a specific group, which is the senior cadres and administrative managers.

Organization is the structure and arrangement of organizations and administrative systems in a particular organization.

This includes defining the roles, responsibilities and authorities of the organization's members, as well as defining the relationships between them. It contributes to improving the efficiency and effectiveness of processes and decision-making within the organization

And the study of the organizational structure, which constitutes a network of relations, where the work is divided into units and sections, this division enhances specialization in the important activities of the Soidal complex, in addition to that the organization ensures the maximum benefit from human, material, financial and technical resources, and prevents overlap and duplication in work, and this is what we study in our search for the role and effectiveness of the organization in the management of the human resources of the Soidal complex.



# الفصل الاول الاطار المنهجي للبحث

1- اسباب اختيار الموضوع..

2- الاشكالية

3- الفرضيات

4- تحديد المفاهيم

5- الدراسات السابقة

6- المنهجية و التقنية المستعملة



الإطار المنهجي للبحث:

1- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيارنا لموضوع التنظيم الإداري و دوره في تسيير الموارد البشرية نتيجة مجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية وتتمثل فيما يلي:

– اهتمامنا الشخصي باكتساب معرفة معمقة في مجال التنظيم الإداري بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة.

– كون هذا الموضوع لقي اهتماما واسعا في السنوات الأخيرة من طرف الباحثين من شتى التخصصات وفي البلدان لحدائته.

– محاولة التعرف على مدى مسايرة المؤسسات الجزائرية خاصة الكبيرة منها التطور العلمي في مجال التنظيم ومجال سير الموارد البشرية، بإدخالها لتقنيات التسيير الحديثة، ومدى تكيفها مع تغيرات محيطها المستمرة خاصة في الظروف والتحويلات التي تعيشها الجزائر حاليا.

– محاولة التعرف كذلك على ما إذا تغيرت المؤسسات الجزائرية نظرتها تجاه العامل الإنساني بإعتباره العنصر المهم في تنظيم عملية العمل والمحرك المحوري لكل الموارد المادية الأخرى، والمنتج للخيرات، وإن تطور المؤسسة يركز على تطويره بالاستثمار في الموارد البشرية، أم أنها لا تزال تعتبره مورد ككل الموارد الأخرى وتطويره تكلفة يجب تخفيضها.

– كون التنظيم الإداري يعمل على تحديد اختصاصات و صلاحيات كل هيئة إدارية في المؤسسة .

– اعتبار موضوع التنظيم الإداري من أهم المواضيع المتخصصة في علم الاجتماع العمل و التنظيم.

## 2-الهدف من الدراسة:

- يهدف البحث إلى إبراز ضرورة الاهتمام بعنصر المسير أو بعبارة أدق الإداري داخل المؤسسة قصد الوصول إلى تحقيق تنظيم أحسن والمردودية المرجوة من حيث الكم والكيف وبالتالي تحقيق الأرباح.
- إبراز التطابق من الكفاءات ومتطلبات المناصب وهذا بالاعتماد على التقييم الموضوعي والعلمي لكل من التنظيم الإداري والموارد البشرية.
  - إضافة إلى إبراز قدرات الأفراد (الإداريين) بالاعتماد على كل العمليات التي تساعدهم على اكتساب معارف نظرية وعملية جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار لاستعداداتهم ورغباتهم وطموحاتهم.
  - إيجاد العلاقة الموجودة بين التنظيم الإداري داخل المؤسسة وامكانية تطوير الاستثمار في الموارد البشرية.
  - إبراز أهمية تسيير المسارات المهنية خاصة الإطارات وهذا للحصول على موارد بشرية محفزة وقادرة على رفع التحديات و الرهانات وتحقيق أهدافها التنظيمية والاقتصادية.
  - تقديم نموذج معرفي وميداني يبين اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات.
  - التمهيد لدراسات القادمة للتعلم اكثر في المجال الاداري والتنظيمي للمؤسسات الجزائرية .
  - تحليل دور التنظيم الاداري على فعالية أداء الاداريين داخل المجمع .
  - معرفة نوعية التنظيم السائد داخل المجمع .

## 3-صعوبات البحث:

- من الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا عند إعداد هذه الدراسة:
- تشعب جوانب الموضوع وتفرع عناصره الأمر الذي يصعب الإحاطة به.
  - قلة المراجع التي تعالج جوهر العلاقة بين التنظيم الإداري وتسيير الموارد البشرية.
  - قلة الدراسات التي تعالج الموضوع خاصة في الميدان السوسيولوجي.
  - صعوبة تتمثل في انقسام الدراسة والقيام بجزء منها في منطقة الحراش التي تتواجد فيها المديرية التسويقية والمعلومات الطبية ومديرية البحث والتطوير إضافة إلى منطقة الدار البيضاء التي تتواجد فيها المديرية العامة.
  - حجب بعض المعلومات الخاصة بالمجمع بإعتباره ينشط في بيئة شديدة التنافس.
  - عدم تقديم معلومات كافية في الشق التطبيقي.

## 4- الإشكالية:

تعتبر التصورات والتغيرات التي شهدتها العالم في شتى المجالات نتاج لتطور وتراكم العلوم باعتبارها المنطلق الأساسي للنهضة الحضارية والأساس القاعدي الذي يتوقف عليه تقدم المجتمعات وتطورها في مجالاتها التنظيمية المختلفة وإذا كانت العلوم التقنية والتكنولوجية بما حققته من تطور تساهم في تنمية ورفاهية المجتمعات، فإن العلوم الإنسانية الاجتماعية هي الأخرى كان لها دور فعال بمساهمتها في فهم الإنسان والمجتمع في ظل هذه التغيرات.

التنظيم الإداري يمثل تشكيلة بالغة التعقيد تعود مردوداتها بفوائد كثيرة على الأفراد والجماعات التي تسهم في إدامتها والملاحظ أن المختصين فيها يدعى بالعلوم السلوكية في مقدمتها الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد والسياسة يبدون اهتماما متزايدا بدراسة التنظيمات الإدارية يدافع عن رغبتهم في العثور على حلول للمشكلات السلوكية المرتبطة هذه التنظيمات<sup>1</sup>. وبهذا نتناول دراسة إدارة الموارد البشرية للطرق والممارسات التي اتبعتها الإدارة ومازالت لتتكيف مع المشكلات الخاصة بالموارد البشرية والتي تتمثل في كيفية بناء التنظيم في ضوء الظروف والمتغيرات السريعة المتلاحقة والتي لم تكن موجودة من قبل: زيادة درجة التعقيد في الأنظمة الإنتاجية الأمر الذي يتطلب بالضرورة العمل على تنمية مهارات جديدة كيفية تشجيع وتحفيز الأفراد على العمل مع تحقيق القدر المطلوب من الرقابة الإدارية والسيطرة عليهم لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>.

إن التطور السريع التكنولوجي وأنماط التسيير يفرض على المؤسسة تحديد تقنياتها وتنظيمها الإداري وتحسين مستمر لموادها البشرية ليتماشى مع متطلبات المحيط حيث أنه يمكن للمؤسسة أن تبقى جامدة في نياتها وتنظيمها إذا أرادت متابعة تطور محيطها وبقاء المنافسة، ومسايرة المحيط بإيجاد مصادر التمويل واقتناء أحدث التكنولوجيات إلى جانب الاستثمار المستمر في الموارد التي تضمن لها البقاء والتطور وهي الموارد البشرية، إن الموارد البشرية هي أغلب ما تملكه المؤسسة أن الإنسان هو الذي يخلق الخيرات<sup>3</sup> والشيء الذي يضع الفرق هو القدرات الفردية على التخيل واتخاذ القرار الكائن الحي وقدرته على التعاون<sup>3</sup> والترقية وتشجيع وضع برامج لتسيير مساراتهم المهنية وأن نضع برنامج لتطور الموارد البشرية هو بمثابة استثمار يتطلب مجهودا فوريا والنتائج في المستقبل.

<sup>1</sup> قيس الثوري: السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، ط1، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية ودار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص20.

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص07.

<sup>3</sup> Martory(B) et Crozet(P) : DR.H. édition, Nathan, <Paris, 1988, P70.



فأيا كان حجم المؤسسة، قطاعها أو نوع نشاطها، فإن الضرورة استثمار العلوم الإنسانية في تسييرها حقيقة لا يمكن نكرانها إذا لم تبق مجرد عنصرا اقتصادي "يتدارس سعر المنتج وفق عوامل الإنتاج بغية تسويقه وتحقيق عائد مالي أو أرباح" بقدر ما هي "مجال تمارس فيه أنماط جديدة للتعايش والتعايش أو بالعكس مجال للنزاع والصراع وفق مكانزمات ينبغي معرفتها"<sup>1</sup>.

لذلك تصبح القرارات المتعلقة بالترقية والتوظيف تسيير المسارات المهنية، عوامل السلطة وساسات التحفيز أهمية كبرى وتظهر بالتالي كعمليات أساسية للمنظمة والأفراد والأخطاء في هذا المجال هي جد مكلفة من حيث المال والوقت والجهد.

وسنحاول في دراستنا لإحدى أكبر المؤسسات الجزائرية وهي مجمع صيدال التي تشغل لعدد كبير من المستخدمين وتملك احتكار في الانتاج وتوزيع الأدوية داخل التراب الوطني والخارج، وعليه ومن هنا نطرح إشكالتنا وهي:

- ما مدى دور التنظيم الإداري على فعالية اداء الاداريين داخل المجمع ؟
- هل تتوفر إدارة الموارد البشرية للمجمع على خطة او سياسة تنظيمية تسمح بالتسيير العقلاني للمهام و الوظائف ؟
- هل يلعب الهيكل التنظيمي للمجمع دورا هاما في تسيير المجمع ؟

<sup>1</sup> Djillali Liabes : entreprise pour une sociologie du productif, colloque international, « valeurs socio-culturelles et management Setif 26-28 Mars 1985, P04.

5-الفرضيات:

الفرضية الاولى :

إن فعالية التنظيم الإداري تتحدد بوجود دور فعال لتسيير الموارد البشرية

الفرضية الثانية :

يهدف الاتصال إلى إنجاح عملية التنظيم الإداري وتدعيم الثقة بين الإداريين والمسيرين

الفرضية الثالثة :

إن نجاح سياسة ادارة الموارد البشرية يتوقف على نجاعة نظام التسيير

## 6- تحديد المفاهيم:

تلعب المفاهيم دورا رئيسيا في تحديد طريق أي دراسة أو بحث اجتماعي، لذلك نجد أن الباحث مرتبط من البداية بتحديد أطره المفاهيمية التي شهدها من التراث النظري الذي يحمله في طياته، ولهذا سنحاول تحديد المفاهيم التي نرى أنها تستوضح وتسهل من خلال فهم هذه الدراسة وإزالة الغموض الذي قد يرا ذو الدراس لها.

### 1- التنظيم:

تحتاج كل منظمة مهما كان نوعها، نشاطها أو حجمها إلى تنظيم يساهم في توزيع العمال وتحديد المسؤوليات، وقد اتخذ مفهوم التنظيم عدة تعاريف، تعدد بتعدد اختلاف زوايا تأويلاته واستعمالاته واتساع ميدانه.

وقد ميز إبراهيم مذكور في معجم العلوم الاجتماعية بين مدلولين للتنظيم حسب الوظيفة والشكل هما:

### 2- التنظيم كمنظمة:

"الذي يدل على مجموعة من الأفراد أو الهيئات"، يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعة ولوائح محددة وشرائع مقننة لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة، ومن ذلك النقابات والجمعيات الخيرية والعلمية، البنوك والمؤسسات"<sup>1</sup>.

### 3- التنظيم كممارسة علمية:

وهي عملية يقوم بها المنظمة، الشخص الحاصل على دراسات وتجارب في التنظيم والذي يعمل على تحسين مستوى التنظيم عن طريق الأبحاث والدراسات.

ويقصد به ذلك "العمليات الاجتماعية التي تمكن المؤسسات من العمل المنظم وتجميع الجهود للوصول إلى مستوى أفضل من الحياة مستندة إلى مخططات تنسيقية هادفة."<sup>2</sup>

ويعرفه Sekiou بأنه: "وظيفة تشير إلى تقسيم المهام بين الأعوان والمسؤولين إلى تفويض للمسؤوليات الخاصة بكل نشاط، وتسعى إلى تهيئة مناصب وأماكن العمل وبرمجة أوقاته."<sup>3</sup>

وفي دراستنا هذه فهي بالتنظيم مدلولين:

1- إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص574.

<sup>2</sup> أجمل تركي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994، ص293.

<sup>3</sup> Lakhdar sekiou et autres : Gestion des ressources humain, Edition de Boeck université, Canada, 1993, P21.

أولاً: التنظيم هو كل وحدة اجتماعية التي توضع بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة والتي تضم التنظيم الرسمي والغير الرسمي.

ثانياً: التنظيم هو تلك العمليات التي يوظف فيها عالم الاجتماع مختلف التقنيات والمناهج والأساليب والطرق العلمية المنظمة في منظمة ما من أجل توفير عمل ما.

#### 4-التنظيم كوسيلة :

باعتبار ان التنظيم عبارة عن وسيلة لتحقيق اهداف اخرى تساعد على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة فالمنظمة و التنظيم وسيلة لتحقيق تقسيم العمل و وسيلة لاستخدام التكنولوجيا بشكل يحقق اهداف المنظمة و وسيلة ايضا لفهم بيئة العمل.<sup>1</sup>

#### 5-التنظيم الإداري:

لقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم واحد للتنظيم، مثل هنري فايول و ماكس فيبر، ووصلت أحيانا إلى تناقضات شديدة بين علماء التنظيم أنفسهم ولهذا فإن أي دارس لموضوع التنظيم يجد أوجه مختلفة لتعريفه ولهذا سنتطرق إلى التعاريف الموجودة في القواميس وتحديدًا قاموس أوكسفورد الإنجليزي على أن التنظيم الإداري هو « هو هيئة أو نظام أو مجتمع منظم» أما الفعل ينظم فيذكر القاموس أن المقصود منه هو عدة معاني:

– يعض أي يجعله ذا بنية عضوية.

– يجعله شيئًا حيا.

– يكون شيئًا عضويًا متكاملًا.

– يعمل ترتيبات معينة<sup>3</sup>.

كما يعرف التنظيم الإداري على أنه الترتيب الهيكلي بوحداته ووظائفه وأفراد الدين يتعاونوا معاً لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعية، وتشمل التنظيم الإداري تحديد الواجبات والاختصاصات وتجميع الواجبات بدورها في وظائف، وهذه بدورها في أقسام وإدارات وفي عناصره:

الاختصاصات، السلطة، المسؤوليات، الإشراف، مستويات الوظائف، علاقات العمل الداخلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - احمد ماهر، نظرية التنظيم، الماضي والحاضر والمستقبل، الدار الجامعية، القاهرة، 2017، ص 19-20 . -

<sup>2</sup> - محمد الجوهري: موسوعة علم الاجتماع، ط1، المجلس الأعلى للثقافة، 2000، ص 486.

<sup>3</sup> - مراد عبد الفتاح: موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الإسكندرية، ص 494.

<sup>4</sup> - مشايل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية (ن1) ص ص 407-408.

## 6- الإدارة:

هي توظيف مستخدم بصورة غامضة في الدراسات الصناعية والتنظيمية فالمصطلح بجانب أنه يشير إلى النشاط الذي يقوم به المديرون (التنسيق، التخطيط والضبط ... إلخ) فإنه كثيرا ما يستخدم أيضا (خصوصا في مجال العلاقات الصناعية) حينما يكون أصحاب العمل أكثر تشددا وصرامة أو في بعض الأحيان يقتصر معنى المصطلح على المديرين التقنيين في مجال الصناعة متبعدا من إطاره جماعات المشرفين مثل الملاحظين من المستوى المنخفض وكبار المديرين من المستوى العالي وفي أحيان أخرى، يشمل المصطلح كافة هذه كل فرع من فروع النشاط الاقتصادي (بل و في مجال الادارة العامة) وكذلك جميع أصحاب العمل و لقد أضاف بعض الكتاب تصنيفات أخرى للمصطلح مثل: (إدارة عليا أو وسطى) و التي قد تزيل بعض الغموض، و يشير (خط الإدارة) إلى تلك العملية التي تهتم أساسا بتنظيم عمل الآخرين و تشير(خط الإدارة) إلى مجموعة الاقتصاديين ، و الإحصائيين و رجال التسويق... إلخ الذين يقدمون مشورتهم للمسؤولين التنفيذيين و غيرهم، كما أن عدم الثقة التي تحيط بالمصطلح و الموجودة أيضا في اللغات الأخرى، و هي بمثابة تجسيد للبلبل و خطأ الفهم في الجدل النظري و ربما كان أوضح مثال على ذلك، هو ما يتعلق بـ"النظرية الادارية"أي ذلك الافتراض النظري بأن المديرين " يحلون محل السلطات الرأسمالية فضوابط فاعلة للشركة (و في بعض الأقوال الأخرى يكونون الضوابط الفاعلة لجهات الدولة) بحيث قد يعملون بشكل أقل وفقا للمعايير الطبيعية الخاصة بتحقيق الربح و بشكل أكبر يخوضه بعض الأخلاقيات الاجتماعية، فإذا كان البعض من الكتاب يتوسعون في تعريف الإدارة في صفحة، ثم يحصرونه إلى الصفحة التالية، فما هو إذن التعريف الملائم الذي يمكن الأخذ به؟

## 7- مفهوم الموارد البشرية:

تعني كلمة الموارد البشرية القوة التي لها القدرة على القيام و السيطرة على وضع ما أو انجاز عملية ما.. إلخ ، كما تعني أيضا و على لسان "أحمد منصور" بأنها"ذلك الجزء للسكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي"<sup>1</sup>

من خلال هذا تظهر لنا أن الموارد البشرية لا تشمل كل الفئات الاجتماعية، بل تلك الفئات التي تتوفر على الشروط المرغوبة كالقدرة الجسمانية الذهنية التي يمكن استعمالها و استغلالها في مختلف النشاطات الاقتصادية بصفة خاصة.

<sup>1</sup> - د. أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 61.

كما تطرق إليها الدكتور محمد ماهر عليش على أنها " جميع أفراد القوى العاملة الصالحين للعمل و الراغبين فيه، و الذين يعملون لحساب أنفسهم أو لحساب غيرهم.<sup>1</sup>

فهذا التعريف الثاني يشير إلى جميع أفراد القوى العاملة الصالحين و الراغبين فيه على هذا الأساس فإن الشرط الأول و الأساسي لمفهوم الموارد البشرية هو الرغبة في العمل، إلا أن الحافز المادي ليس هو الحافز الوحيد، ولهذا فإن المؤسسة تحاول بقدر الإمكان أن تهيأ المناخ الاجتماعي كحافز مادي و معنوي الذي بدوره يربط العمال بالمؤسسة في علاقات جيدة و وطيدة، هذا فإن الموارد البشرية هي تلك القوة البشرية المتواجدة في مؤسسة ما و التي تنتمي أفرادها إلى كل فئات السوسيو مهنية.

### 8- مفهوم التسيير:

يعرفه قاي البوترف على أنه " تنسيق لمجموعة من الأعمال المنهجية لتطور الدراسة، فإن إنجاز الأنساق الفعلية العاملة على تنمية و تطوير الموارد البشرية"<sup>2</sup>

و هناك تحديد أكثر وضوحاً و دقة و هو: "أن التسيير هو عملية خاصة تتضمن التخطيط، التنظيم الحث و المراقبة، يهدف إلى تحقيق و تحديد غيابات معروفة بواسطة العمل الذي يقوم به الأشخاص أو العمال أو استعمال موارد و عناصر أخرى"<sup>3</sup>.

من خلال هذين التعريفين نستنتج الاتفاق على نقطة واحدة و مهمة و أساسية، وهي بالاعتبار التسيير نشاط إداري أي له علاقة وطيدة و مباشرة بالإدارة كما نجد تحديد آخر للتسيير في القانون الاقتصادي و الاجتماعي، باعتباره التسيير هو مجموع العمليات الإدارية التي تعمل على الحفاظ و تسيير مصالح و أملاك المؤسسة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - د.محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978، ص71.

<sup>2</sup> - G. le Boterf: shema directeur des emplois, et des Ressources Humaines, les ed, organisation, paris, 1988, p23.

<sup>3</sup>-G.Terryet Stephan, franklin: les principes du management, ed, economica, 8<sup>eme</sup> édition , Paris, 1985, p04.

<sup>4</sup> Thomas Stuawet :Dictionnaire économique et social, ed , paris,1962, P12

## 9- مفهوم الاتصال التنظيمي :

هو عملية ادراكية و اجتماعية و نفسية تقوم المؤسسة و تسهم في نقل و تحول الاراء و الافكار و المعلومات الى هدف خلق التماسك بين وحدات الهيكـل التنظيمي للمؤسسة و تحقيق مشاريعها و اهدافها و الحفاظ على مقوماتها.<sup>1</sup>

## 7- الدراسات السابقة :

### 1- الدراسة الاولى :

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

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

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

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

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

اما خصوص الفرضيات الفرعية وهي :

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

2 - إن إحساسّ الموظفّ بأن المؤسسة حريصة على تكوين و تطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية يضمن فعالية التنظيم الإداري .

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

كانت هذه الدراسة عبارة عن مسح شامل لكل العمال الإداريين الموجودين في أقسام كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة الجزائر حيث اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الكمي وتوصلت على بعض النتائج

من بينها وضع استراتيجية توظيف مقننه بفعالية وموضوعية، منتهجة من طرف الإدارة العليا للجامعة و هي عامل من عوامل التي أدت إلى نقص فعالية في التنظيم خاصة من الناحية التسييرية للأقسام بكلية العلوم الإنسانية، والاجتماعية كما ان المؤسسة تتبع سياسة غير موضوعية للترقية مما جعل معظم المبحوثين يشعرون بالاستياء والتذمر خاصة الذين لم يستفيدوا منها. أما الذين استفادوا منها لقد وجدنا أن المؤسسة اتبعت أسسا ومعايير غير موضوعية ولا عقلانية، وأن المعيار الأساسي الذي يتحكم في عملية اختبار المستفيدين منها هو العلاقات الشخصية.

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

## 2-الدراسة الثانية :

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

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

حيث تضمنت الفرضية العامة وهي

إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص .اما بخصوص الفرضيات الفرعية فهي كما يلي :

- 1- يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوارن العمل



2\_ يساهم الإشارف المرن في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال

3\_ العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال

4 - تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

كانت هذه الدراسة على عينة من عمال المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية .

واعتمدت فيها الطالبة على المنهج الوصفي حيث توصلت الى جملة من النتائج من ابرزها :

ان الناحية التنظيمية للمؤسسة تفتقد للعدالة التنظيمية نظار للطريقة غير الموضوعية في منح الاستحقاقات

والمطالب التنظيمية التي تعد حافزا للرفع من الروح المعنوية للعمال ودافعا لهم للتوحد بالمؤسسة . وفي ما يتعلق بمدى

تكيف العمال مع مؤسسات القطاع الخاص يرى معظم العمال أن انتمائهم لهذا القطاع ما هو إلا ضرورة حتمية

في ظل نقص فرص العمل في القطاع العام، لأن العمل لدى الخواص يفتح لهم المجال لكسب الخبرة والكفاءة دون

إشعارهم بالأمان والطمأنينة على مساهمهم الوظيفي نتيجة مناخ العمل الذي يفتقد للعدالة التنظيمية فبقاءهم في

المؤسسة هو مؤقت إلى حين تمكنهم الحصول على منصب دائم في القطاع العمومي . كما خلصت إلى أن

الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض، فهو مجسد بشكل ظاهري فقط لأن العامل يبدي الالتزام والانضباط في

العمل خوفا من سياسة الجزاء والعقاب لا لشعوره بالاندماج والتكيف مع الظروف التنظيمية للعمل.

### 3- الدراسة الثالثة :

تمحورت الدراسة الثانية حول : أنماط السلطة التنظيمية و علاقتها بالثقافة التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل للسنة الدراسية 2017-2018 والتي كانت من اعداد الطالبة فاطمة دريدي تمثلت اشكالياتها في :

ما طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالثقافة التنظيمية؟

وتفرعت عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما علاقة السلطة الديكتاتورية بالثقافة التنظيمية؟
  - 2- ماهي علاقة السلطة الديمقراطية بالثقافة التنظيمية؟
  - 3- ماهي علاقة السلطة الفوضوية بالثقافة التنظيمية؟
  - 4- ماهو نمط السلطة الادارية السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر؟
- حيث لم تتضمن المذكورة اي صياغة لاي فرضية و اكتفت بالنتائج المتوصل اليها فقط .
- نتائج البحث :

من خلال الإطلاع والتوظيف النظري لمتغيري الدراسة (أنماط السلطة الادارية الثقافية التنظيمية) و ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر (محل الدراسة) وبالاعتماد على الادوات المطبقة توصلنا إلى النتائج التالية :

العلاقة بين أنماط السلطة الادارية وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر علاقة وظيفية طردية حيث:

كلما ازدادت أنماط السلطة بالمؤسسة الاستشفائية ازداد مستوى الثقافة التنظيمية للموظفين والعكس صحيح.

- كلما قلت أنماط السلطة الادارية بالمؤسسة الاستشفائية قلت مستويات الثقافة التنظيمية

- كلما ازداد مستوى النمط الديكتاتوري بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من التزام لمواعيد العمل

و احترام النظام الداخلي للمؤسسة

- الصرامة في تطبيق القوانين و النصوص و خضوع الموظفين للمسائلة اثناء حدوث الازخام .

- كلما ازداد مستوى النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ازداد مستوى الثقافة التنظيمية

- يساهم نمط السلطة الفوضوية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بخلق صراعات تنظيمية لما يحمله هذا النمط من فوضى واللامبالاة في العمل، والتراجع في القارارت الإدارية

### 8- المنهجية المتبعة و التقنية المستعملة:

#### أ- المنهجية المتبعة:

بما أن المناهج تختلف باختلاف المواضيع، و لكل منهج وظيفة و خصائصه التي تستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه مع العلم ان المنهج هو مجموعة الإجراءات و القواعد التي يتم تبنيتها قصد الوصول إلى نتائج علمية<sup>1</sup>

حسب Maurice Angers مهما يكن هدف البحث فان قيمة النتائج تتوقف على المنهجية المتبعة<sup>2</sup> وعليه اعتمدنا على المنهج الكمي الذي يهدف إلى جمع المعطيات و البيانات حول أفراد التقنية و تحويلها إلى معطيات كمية لغرض الوصول إلى نتيجة أو حل لمشكلة البحث.

#### ب- التقنية المستعملة:

إن التقنية التي تتماشى مع الموضوع الذي اخترناه للدراسة و المنهج المتبع هي تقنية الاستمارة التي يعرفها كل من الدكتور "رجي مصطفى عليان" و الدكتور "عثمان محمد غنيم" على أنها "إداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"<sup>3</sup>

وقد اعتمدنا كذلك على تقنية المقابلة التدعيمية التي استطلعنا بها على راي المديرين المسيرين الاداريين لكونهم المسؤولين المباشرين على الموظفين و هذا لغرض تزويد بحثنا بافكار جديدة و موثوق بها وقد

تضمن دليل المقابلة الخاص بالمسؤولين عدة اسئلة تضمنت ما يلي

-اسئلة حول التنظيم الاداري للمجمع

-اسئلة حول تسيير الموارد البشرية

- اسئلة حول وجود علاقة بين التنظيم الاداري و تسيير الموارد البشرية بين الادارة العامة و الفروع الأخرى.

<sup>1</sup> Angers(M) :Initiation pratique a la methodologie des sciences Humaines « édition »Casbah , universite Alger ,1997,P24

<sup>2</sup> Angers (M) : ibid.P57.

<sup>3</sup> - رجي مصطفى عليان: عثمان محمد غانم: مناهج و أساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء، عمان، 2000، ص82.

## 9- كيفية إختيار العينة :

- نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يتكون من مجموع الموظفين الإداريين في مجمع صيدال بالدار البيضاء، والذي يبلغ عددهم بـ60 مبحوث إداري بين رؤساء وموظفين إداريين، فقد اعتمدنا في دراستنا على طريقة المسح الشامل "ويدرس هذا النوع كل أعضاء المجموعة أو مجموعة معينة<sup>1</sup>
- والمسح الشامل يقوم على دراسة كافة الوحدات التي يتألف منها جمهور البحث من اجل ذلك شملت دراستنا جميع أفراد مجتمع البحث، وهم موظفين إداريين المتواجدين بالمجمع سواء المتواجدين بالمديرية العامة او الوحدات الثلاثة الاخرى التابعة لها .

<sup>1</sup>- د عبد الله عامر الهمامي :اسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته سنوات جامعة قاروس ،ط2 1999ص

# الفصل الثاني

- 1-مدخل الى التنظيم التطور التاريخي للتنظيم
- 2-اعمال و خدمات وحدات التنظيم و الادارة
- 3-تعريف التنظيم
- 4-التنظيم الرسمي و الغير رسمي
- 5-نظريات التنظيم
- 6-مبادئ التنظيم
- 7-الهيكل التنظيمي
- 8-مفهوم الادارة و اهميتها
- 9-تطور الفكر الاداري
- 10-النظريات الحديثة في الإدارة
- 11-هياكل التنظيم الاداري.

## تمهيد :

قدم رواد علم الاجتماع إسهامات نظرية وواقعية، شكلت في مجملها الأسس الفلسفية الأولى لتطوير سوسيولوجيا التنظيم كمجال معرفي متخصص ولازالت تصوراتهم وتحليلاتهم تمثل تأثيرا هاما على الكثير من الأعمال المعاصرة في مجال الدراسات التنظيمية. وفي هذا الصدد، أشار اوغيست كونت Conte إلى التنظيم الصناعي الحديث، التنظيم الحكومي، تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، الملكية والطبقة، الشيوعية والاشتراكية.

ولقد تناول هذه الموضوعات في سياق دراسته للعلاقة القائمة بين تنظيم المجتمع و التنظيمات الاجتماعية الصغرى وكانت اغلبية الموضوعات المرتبطة بالتماسك بعد فترات التفكك السياسي والتنظيمي، عاملا هاما في التوجه الى الاهتمام نحو دراسة التنظيم الصناعي الحديث.

ويعد هربرت سبنسر Spencer واحدا من علماء الاجتماع الأوائل الذين ساهموا في وضع اللبنة الأساسية للدراسات التنظيمية، من خلال محاولاته المتعلقة بالعوامل المشكلة للبناءات التنظيمية والسياسية المجتمعية، وكذلك تحليلاته المتمحورة حول تحديد العلاقة بين التنظيم والدولة، وأساليب تحقيق الديمقراطية، ومن الأمثلة على اهتمامه بتحليل التنظيمات، نذكر دراساته عن تنظيم المجتمعات العسكرية والصناعية، حزب الحكومة والبرلمان والديمقراطية، المماثلة بني التنظيم الاجتماعي والكائن العضوي.

قبل تناول النظريات التنظيمية المختلفة و دراسة نوعية التنظيم السائد داخل المؤسسات سندر س اولاً الجدور التاريخية للتنظيم و اهم الدول و الباحثين الذين ساهموا بشكل كبير في دراسة و تفهم هذا النشاط و اهم الافكار و النظريات التي توصلوا اليها و اسهاماتهم في تطوير هذا النشاط و العمل به في التنظيمات الادارية و المنظمات .

### المبحث الأول : مدخل إلى التنظيم ( التطور التاريخي للتنظيم )

يعتبر نشاط التنظيم و الأساليب و ليد الحركة العالمية في الإدارة و يذكر من أهم روادها فريدريك تايلور ، هنري فايور ، هابرت فرانك ... ، و يرجع الفضل في قيام وحدات التنظيم و القطاع الخاص أما في الحكومات فتجد وزارة الخزانة و التي تعتبر بريطانيا أول من صور هذا النشاط كما انتشرت الإدارة في وزارات و إدارات أخرى ثم إلى العالم ثم البلدان المرتبطة ببريطانيا ثم إلى العالم و أصبح الاهتمام كبيرا لنشاط التنظيم في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية فالعديد من بلدان العالم قد أنشأت وحدات للتنظيم و الإدارة في أجهزتها الحكومية لتقوم بتقديم خدمات استشارية في مجال التنظيم و لأساليب في الوزارات و المصالح الحكومية .

و لقي نشاط التنظيم اهتماما ملموسا من الأمم المتحدة فقد اعتبرته قسما من برنامجها للمساعدة الفنية للبلدان النامية بحيث\* اعتبرته قسما من برنامج المساعدة الفنية للبلدان النامية\* و زودت العديد من تلك البلدان بخبراء مختصين في مجال التنظيم للمساعدة و إنشاء وحدات للتنظيم لتدريب مواطني تلك الدول و يساهم المعهد الدولي للعلوم الإدارية في بروكسل ببلجيكا بتزويد المعلومات و تدريب موظفين في مجال التنظيم و الأساليب .<sup>1</sup>

ومن هذا كله يصعب علينا إلقاء الضوء خبرات و تجارب دول عديدة في نشاط التنظيم ، إلا أننا سنقتصر مذكرتنا هذه في عرض خبرات و تجارب ثلاثة دول غربية رائدة في هذا المجال أو النشاط .

أما بالنسبة للبلدان العربية فإن هذا النشاط لا يزال حديث العهد فيها ، ونذكر أول بداية له بحيث كانت في مصر في أوائل الخمسينات ، أدخل في لبنان سنة 1959 ، وفي المملكة العربية السعودية سنة 1964 ....  
**وسنناقش في مذكرتنا لتجارب قطبين عربيين رائدان في مجال التنظيم وهما :**

جمهورية مصر العربية و المملكة العربية السعودية و سنتكلم بإسهاب عن تجربة هذه الأخيرة بحيث تعتبر رائدة ، وحققت نجاحا ملموسا في ممارسة نشاط التنظيم و الأساليب و في إدخاله في الوزارات و المنظمات ، بحيث تخطت مرحلة التجربة و التأسيس و انتقلت و دخلت في مرحلة البلوغ و النضوج ، أملا أن تحدد حدودها الدول العربية ، الأخرى و ذلك نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه نشاط التنظيم في تحقيق الإصلاح الإداري ، والذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

أما بخصوص تسمية أجهزة هذا النشاط ( نشاط التنظيم ) فقد بدأ أولا باسم قسم البحوث عند إنشاء أول قسم للبحوث في وزارة الخزانة البريطانية سنة 1919 و قد تغير هذا الاسم رسميا سنة 1941 عندما أصدرت

<sup>1</sup> محمد شاعر عصفور ، أصول التنظيم و الأساليب ، طبعة 02 ، دار الشرف للنشر ، جدة 1983 ، ص 30-31 .

- الوزارة قرار ومذكرة تنص على أن قسم البحوث وإدارة التنظيم سيصبح مستشار تنظيمي ، ومن الأعمال الهامة التي تقوم عليها الإدارة المركزية للتنظيم على ما يلي :
- 1- تنظيم الدورات التدريبية لجميع موظفي التنظيم .
  - 2- عقد الاجتماعات الدورية لرؤساء أقسام التنظيم و الإدارات الحكومية
  - 3- القيام بدراسة المشاكل ذات الصلة العامة و التي تدخل من الوزارات و الإدارات .
  - 4- توزيع الكتيبات و النشرات و التقارير ذات الفائدة العامة الخاصة بالتنظيم .
  - 5- تبادل المعلومات مع الأقسام الموجودة في الوزارات و الإدارات .
  - 6- طبع و نشر مجلة في التنظيم و الأساليب ، عدد كل شهرين Management services bulletin
  - 7- المساعدة في إختبار الموظفين لأقسام التنظيم و الأساليب في الوزارات .



المطلب الأول : بريطانيا ، فرنسا ، الولايات المتحدة الأمريكية

أ- بريطانيا :

إذا حاولنا أن نبحث عن جذور التاريخية لنشاط التنظيم و الأساليب في بريطانيا فإننا نجد من الصعب تحديد تاريخ بداية هذا النشاط إلا أنه يمكن إعتبار الإشارة التي وردت في تقرير لجنة إدارة الخزانة البريطانية بتاريخ 1788 كأول إشارة مكتوبة النشاط .

أداة التقرير :

وتشمل دراسة وتحليل التقارير التي تقع من الإدارات عن سير العمل في المنظمة ، وذلك للتخلص من التقارير الغير ضرورية ، والقضاء على الإزدواجية في التقارير كما يدخل نطاقها دراسة طلبات وضع التقارير الموجودة لدى المنظمة ، ووضع جدول بأسمائها ليسهل الرجوع إليها ، حتى تكون مصدرا من مصادر المعلومات عن المنظمة .

### شارلز باباج 1871-1791 Babbage Charles

ولد تشارلز باباج في 26 ديسمبر 1791 في إنجلترا عرف أبنه رجل علم تنتد خبرته إلى عدد كبير من المجالات وأصبح عالم رياضيات ومهندس ميكانيك مخترع و فيلسوف ساهم في العديد من المساهمات العلمية المختلفة و نذكر ام اختراعاته هو جهاز الحوسبة القابل للبرمجة<sup>1</sup>.

نشر باباج كتاب " الاقتصاد في الالات و المصنوعات " سنة 1832 حول الإنتاج الصناعي الذي تم قبوله بشكل جيد، وصف في الكتاب ما يعرف "مبدأ باباج" الذي أشار إلى مزايا تقسيم العمل في المصنع .

قام باباج ابتداء من 1830 بتطوير مجموعة من المفاهيم، حاول منها التمييز بني كل من المشكلات الفنية التي تتعرض لها المنظمة الصناعية والمشكلات الإدارية، وضرورة الاهتمام بالوقت الضائع و دراسة الوقت باستخدام الساعة، دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص اشكال الإهمال، ضرورة مشاركة الفرد في ارباح المصنع و تفعيل الرقابة و ارساء بعض اسس التسويق والتسعير و اساليب البيع.

من الخطأ التأكيد بان الإدارة العلمية قد بدأت في عهد فردريك تايلور ، حيث كان شارلز باباندج من السابقين إلى هذا الميدان و وضع في عام 1806 كتابه الشهير "اقتصاد الالات والصناعات" الذي ضمنه بشكل عام الوظائف الرئيسية للعملية الإدارية متمثلة في: المبادئ العامة للتنظيم، الإنتاج، التسويق، التمويل،

<sup>1</sup> تاويريت، نور الدين بشير دار النشر عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2015، ص.29

والعلاقات الإنسانية .

ركز شارلز بابادج في كتابه هذا على النقاط التالية:

- يجب الفصل بين العمل الإداري والعمل التنفيذي، حيث أن العمل الإداري يمثل وظيفة مستقلة يجب على شاغلها أن يتمتع بقدرات ومؤهلات وكفاءات محددة و يكون قادرا من خلالها على ادارة المشروع الاقتصادي بنجاح<sup>1</sup>.

- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري نظرا لأهميته الكبرى في تحقيق الكفاية الانتاجية.

- ضرورة إنصاف العاملين من ناحية المعاملة والأجور والتعويضات المصروفة لهم و التي يجب أن تنسجم وجهودهم مستوى أدائهم.

كان بابادج أول من اثار موضوع الأدوات في الإدارة على جانب كبير من الأهمية، إلى أنه لم يتعرض لها بشكل واسع، ولم يوضح المبادئ و القواعد الإدارية التي يجب اتباعها لتحسين الكفاية الإنتاجية

<sup>1</sup> الشماغ خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص 46

المطلب الثاني :

ب - فرنسا :

يبدو أنه من الصعب تحديد تاريخ زمني لبداية التنظيم في فرنسا ، إلا أنه يمكن إعتبار أفكار هنري فايول ( HENRY FAYOL ) و بداية القرن العشرين (20) ، نقطة إنطلاقة في هذا المجال .

فقد لعبت أفكار هنري فايول و غيره من وراء الحركة العلمية في الإدارة دورا كبيرا في تركيز الإهتمام على مشاكل الإهتمام ، و في التنظيم بتقليل النفقات في القيام بالأعمال ، إلا أنه لم ينتج عن هذه الحركة في فرنسا أثناء إدارة متخصصة في التنظيم و الأساليب التي يقوم بالدراسات في هذا المجال .

و يمكن إعتبار الفترة الواقعة ما بين 1954 و 1955 فترة إنتقالية في تاريخ التنظيم في فرنسا ، ففي هذه الفترة نشطت حركة تأسيس وحدات التنظيم في تاريخ التنظيم في الوزارات و المصالح الحكومية و بذلك يكون نشاط التنظيم قد إنتقل من مرحلة المبادرة الفردية إلى مرحلة إعتباره نشاطا رسميا في الإدارات الحكومية و قد أعطيت وحدات التنظيم الصفة الرسمية عام 1957 على أثر إصداره مذكرة في ذلك من سكرتير الدولة لإصلاح الإداري في فرنسا و قد سار تأسيس و تنظيم نشاط التنظيم و الأساليب في فرنسا في طريق معاكس كما حدث في بريطانيا و قد أسست أولا وحدات التنظيم في الوزارات و الإدارات تم تبع ذلك تأسيس الإدارة المركزية لتنظيم في وزارة المالية و الإقتصاد الوطني .

و أصبح الهيكل التنظيمي لنشاط التنظيم في فرنسا بعد تأسيس الإدارة المركزية ماثلا تمام لنشاط التنظيم في بريطانيا و كان ذلك سنة 1959، و أما عن الوظائف التي تقوم الإدارة المركزية للتنظيم في فرنسا فهي كما يلي :

- 1- العمل على تحسين التنظيم و طرق العمل و إعداد و توزيع نشرات في مجال التنظيم و الإدارة .
- 2- تقديم العون و المساعدة لوحدة التنظيم و الأساليب في الوزارات ، و عقد دورات تدريبية المناسبة لرفع كفاءة موظفيها و يتم ذلك بناء على طلب الوزارة أو الوزارات من الإدارة المركزية لتقديم تلك الدورات .
- 3- الإشتراك في تدريب موظفي الدولة بوجه عام على أساليب التنظيم .
- 4- عقد الندوات إلقاء المحاضرات في مجال تبسيط الأعمال و تحسين الإجراءات للموظفين و الإدارات و الأجهزة الحكومية بوجه عام<sup>1</sup>.

و في السنوات الأخيرة توسعت نشاطات الإدارة المركزية للتنظيم و الأساليب الفرنسية في مجال ( التنظيم ) التدريب ، فأصبح تنظيم البرامج التدريبية لموظفي الحكومات المحلية في الأقاليم الفرنسية ، و للعاملين في

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور : مرجع سابق ص 34-36 .

الجمعيات التعاونية ، كما أنها أصبحت تقدم مساعدة في مجال التنظيم لا سيما للدول التي كانت تابعة للحكم الفرنسي .

### المطلب الثالث :

#### ج- الولايات المتحدة الأمريكية :

يرجع الفصل في إثارة الإهتمام بنشاط التنظيم و الأساليب في الحكومة الفيدرالية في أمريكا إلى الحركة العلمية في الإدارة التي كان يتزعمها تاييلور فريدريك F.W.Taylor بحيث كانت تلك الحركة تدعو إلى تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المصانع و أكدت بأنه إذا طبقت مبادئ الإدارة في الصناعة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الإنتاج ، و تأثرت الحكومة الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية بأفكار هذه الحركة فقامت بإنشاء مكتب الكفاية سنة 1919 بهدف القيام بأعمال التنظيم في الجهاز الحكومي .

أما في فترة ما بين الحرب العالميتين الأولى و الثانية ، فإن نشاط التنظيم و الإدارة لم ينل الإهتمام الكافي من قبل المسؤولين في الحكومة الأمريكية ، و لذا فإننا لا نلمس أن مكتب الكفاية قد قام بنشاط هام خلال تلك الفترة . و عندما قامت الحرب العالمية الثانية ، فإن الحكومة الأمريكية أولت نشاط التنظيم و الأساليب إهتماما خاصا ، بحيث إعادة تنظيم جهازه و زادت في عدد الموظفين ، أصبح يطلق عليه بعد إعادة التنظيم إسم مكتب التنظيم و الإدارة ، و قد إستمر الإهتمام بنشاط التنظيم و الإدارة في أمريكا بعد الحرب العالمية الثانية ، فقامت لجنة هوفر الأولى سنة 1947 و لجنة هوفر الثانية سنة 1953 ، بدراسة أحوال التنظيم في الدوائر الحكومية . أما عن الوضع التنظيمي لنشاط التنظيم و الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية فهو ليس شبيه إلى درجة كبيرة نشاط التنظيم و الأساليب في بريطانيا .

فهناك جهاز مركزي للتنظيم و الإدارة يطلق عليه قسم مكتب الإدارة التنفيذية<sup>1</sup> .

و يرتبط هذا الجهاز بمكتب الميزانية المركزي الذي يرتبط بمكتب رئيس الجمهورية الأمريكي ، و هناك وحدات للتنظيم و الإدارة موجودة في الإدارات الحكومية الفيدرالية و لا يقتصر على الإدارة الحكومية بل نجدها في الأجهزة الإدارية للولايات و في أجهزة الحكومة المحلية ، و يطلق على هذا النشاط ، في الوقت الحاضر في الولايات المتحدة الأمريكية إسم التحليل الإداري

و من بين النشاطات و الإختصاصات العامة التي تمارسها وحدات التحليل الإداري مايلي :

<sup>1</sup> محمد شاعر عصفور : مرجع سابق ص 36-37 .

### دراسات إدارية :

و تشمل الدراسات الشاملة للمنظمات و إجراء الدراسات التحليلية المتعلقة بالتنظيم الإداري في المنظمات ، و ذلك لأجل إدخال التغيرات المناسبة على هيكلها التنظيمية ، و دراسة إجراءات المنظمات بهدف تبسيطها و القيام بإعداد أدلة للإجراءات فيها .

المبحث الثاني : جمهورية مصر العربية ، المملكة العربية السعودية ، العصر الإسلامي :

### المطلب الاول :

1- مصر : تم إنشاء الإدارة المركزية للتنظيم في مصر سنة 1960 و على إثر صدور قرار رئيس الجمهورية ، رقم

1663 سنة 1960 بإعادة تنظيم ديوان الموظفين و إنشاء إدارة عامة للتنظيم و ترتيب الوظائف فيه ، و

من بعد أخذت الوزارات في إنشاء \* الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة \* الذي حل محل ديوان الموظفين ، و

هذا في سنة 1965 و في هذه السنة صدر قانون جديد لرئيس الجمهورية رقم 95 و ينص على إنشاء و

تحديد اختصاصات وحدات التنظيم في الوزارات و المحافظات و المؤسسات العامة و من هنا نلاحظ أن

نشاط التنظيم و الإدارة أصبح يتألف من الإدارة داخل الوزارات و المصالح و المؤسسات العامة<sup>1</sup>

### اختصاصات و وحدات التنظيم :

عهد إلى وحدات التنظيم في الوزارات و المصالح في مصر بموجب قرار رئيس الوزراء 2409 سنة 1966 القيام

ثلاثة أنواع رئيسية من الأعمال و هي :

### 1- دراسة التنظيم .

2- ترتيب الوظائف و تخطيط القوى العاملة

3- التدريب .

و سنقوم بدراسة التنظيم لأنه محل دراسة بحثنا هذا .

### التنظيم :

حددت اختصاصات الوحدات فيما يتعلق بالتنظيم كما يلي :

أ- دراسة التخطيط التنظيمي للوحدة الإدارية ، و الأجهزة التابعة لها و إعداد الدراسات التنظيمية و إبداء

الإقتراحات التي تؤدي إلى حسن التنظيم .

ب- إبداء الرأي في تنظيمات الأجهزة التي يزمع إنشاؤها بالجهة الإدارية .

<sup>1</sup> محمد شاکر عصفور : مرجع سابق ص 40-41-42 .

ج- إعداد دراسات لازمة من :

- الإحتفاظ بكافة وثائق التنظيم من القرارات و التعليمات المنشئة لأجهزة و الوحدات في الجهة المنشأة بها
- إعداد تقارير دورية متعلقة بالموقف التنظيمي و هذا لعرضها على الوزير و الرئيس المختص .
- التعاون مع الإدارة المركزية للتنظيم بالجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة
- المشكلات التي تصادف و وحدات التنظيم في مصر عدة مشاكل و كشفت عن تلك الدراسة التي قام بها الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة عام 1969 ، و بينت تلك الدراسة أن من أهم هذه المشاكل ما يلي :
- **علاقة وحدات التنظيم و الإدارة بالرياسات الإدارية :**
- يلمس بأن هناك عدم إقتناع من قبل بعض القيادات الإدارية بأهمية الأعمال التي تقوم بها وحدات التنظيم و الإدارة ، و أن تلك الوحدات لم تحظى بالرعاية و التأييد الواجب لها من الرياسات الإدارية ، و التي عملت على إنشاء وحدات التنظيم لمجرد تنفيذ قرار الرئيس من الناحية الشكلية رغم إقتناعها بعدم جدوى هذه الوحدات .
- نلاحظ وجود غموض و فتور في العلاقات من الجهاز المركزي للتنظيم و بين وحدات التنظيم و الإدارة ، و يعتبر ذلك من أهم المشكلات الرئيسية التي تؤثر في دور هذه الوحدات و فعاليتها .
- نلاحظ أن العمال في وحدات التنظيم و الإدارة ، غير حاصلين على مؤهلات عليا في مجال العمل أي نشاط التنظيم و يقدر بـ 25 % و سدس العمال غير متفرغ للعمل .

المطلب الثاني :

2- المملكة العربية السعودية :

يطلق على نشاط التنظيم و الأساليب في المملكة العربية السعودية إسم التنظيم و الإدارة و يعتبر هذا النشاط حديث العهد بحيث كان ، ثمرة و نتائج برنامج الإصلاح الإداري الذي بدأ في أواخر عام 1963 ، و قد إهتم الخبراء بنشاط التنظيم و الإدارة و أوصوا بإنشاء جهاز حكومي متخصص في أعمال التنظيم و الإدارة ، يتولى بمساعدة وحدات مماثلة و الوزارات و الدوائر الرئيسية في الدولة .

ولقد أنشأت أول وحدة للتنظيم و الإدارة في المملكة في وزارة المالية و الإقتصاد الوطني ، و هي الإدارة المركزية للتنظيم و الإدارة ، و تم إنشاؤها سنة 1964<sup>1</sup> ، و جاء إنشاؤها نتيجة توصيات خبراء الإصلاح الإداري ( خبراء مؤسسة فورد ) أثناء الدراسات التي أجريت بواسطتهم<sup>1</sup>

المطلب الثالث : القيم التمدنية في الإسلام .

تعد مصادر الفكر السياسي الإسلامي ثلاث أساسيات : القرآن و السنة ، و الخبرة التاريخية ، و لبحث أي مفهوم في إطار الفكر السياسي الإسلامي يتوجب العودة إلى المصادر الثلاثة هذه لبحث دلالة المفهوم ، موضوع البحث ، و هي في حالتنا هذه المدينة .

فالإسلام يؤكد على القيم المدنية ، من خلال تأكيد القرآن أن جميع الرسل الموحى إليهم من أهل القرى أي الحضرة ( المدن ) ، و القرية هنا من الإستقرار لغة ، و من ذلك \* و ما أرسلنا من قبلك إلا رجالا يوحي إليهم من أهل القرى \* ( يوسف : 109 ) ، فرسالة الإسلام كانت رسالة مدنية فتجد قوله تعالى : \* و لتندر أم القرى و ما حولها \* ( الأنعام : 92 ) و أيضا \* و ما كان ربك مهلك القرى حتى يبعث في أمها رسولا \* ( القصص : 59 ) ، فنجد مما سبق مدنية الرسالة الإسلامية كما برزت في القرآن و من الأحاديث النبوية أيضا : \* من بدا جفا \* ، من سكن البادية جفا ، و غيرها .

فإذا كان الإسلام من خلال نصوصه قد شدد على المدنية كحالة ، في مواجهة البداوة كحالة أيضا فقد شدد على ذلك من خلال الممارسة أيضا ، فقد شدد النبي صلى الله عليه و سلم عند هجرته إلى المدينة على عدم إطلاق الإسم القديم " يثرب " عليها بل " المدينة " بإعتبارها نظاما حياتيا بما يتناسب و مقاصد الإسلام التمدنية في مواجهة البداوة ، من خلال دستور في المدينة ( الصحيفة ) ، و تشكيل نظام مجتمعي ( إقتصادي و سياسي ... إلخ ) ، لم يكن للعرب عهد به حتى عدا الإسلام في منظومته ، العودة إلى البادية ، بعد الهجرة إلى المدينة إنتكاسا لا يتناسب و مقاصدها .

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور : مرجع سابق ، ص 47 .

كما أن نظام العطايا ( الرواتب ) في الدولة الإسلامية ، كان يعد المهجرة شرطا أساسيا لنحتها توكيدا لمركزية المدينة في الإسلام .

و بذلك فإن الإسلام وقف واضحا أمام مسألة المدينة بل إتخذ موقفا معاديا من البادية ، كحالة مجتمعية و نمط معيشي ، فالإسلام لم يكن ضد البدو بمعنى أن الحديث هنا عن نمط حياتي ، لا عن تشكيل إنساني - إجتماعي فرفض البداوة يتطرق من عدم إحتوائها - كنمط معيشي - على الدولة المدنية لإرتباطها بمغزى سياسي ، ممثل نواة قيام الدولة بشكل مؤسسي ، و عليه تجدد شهادة الحضري تسبق شهادة البدوي في الإسلام و هو ليس تعبيرا عن عدائية أو نظرة فوقية للبدوي ، بل تشديدا على أن الحالة المدنية تتركز فيها القوانين التي تربط الفرد و المجتمع ، وفقا لمحمد جدابر الأنصاري ، أكثر من حالة البداوة و مما سبق ، نجد أن الإسلام بإرساله دعائم المدنية نظرا للدولة و المجتمع و نظمها بمفاهيم لا يمكن التقليل من شأنها ، إذ إستندت إلى وحي إلهي و كما نلاحظ يرتبط عضويا بالنظام الإجتماعي .

و على مستوى آخر نجد أن الإسلام ، علميا ، و بتشديد على القيمة المدنية أقام خلال تاريخه أكثر من 300 مدينة ، لا يزال ثلثها قائما ، و هو عدد أكثر مما أنشأته أي حضارة أخرى ، مدن مثل الكوفة ، دمشق ، بغداد ، القاهرة ، قرطبة ، و التي كانت كلها حواضر بمعنى مدن كبرى إستقطابية لما حولها كواشنطن ، باريس ، لندن ... إلخ ، في العصر الرهن .

و لا يقتصر تشديد الإسلام على قمة المدنية لتجردها ، بل أن ذلك التشديد وفر سندا إقتصاديا و إجتماعيا ، و هو أحج شروط تكون المجتمع المدني بمفهومه المعاصر ، حيث أن الإهتمام و القيم المدنية ، أفرز إهتماما أو إعلاء بقيمة الإحتراف ( التخصص ) . في العمل و الكسب ، فبرزت التجارة كفعالية أساسية للمدن الإسلامية ، و هو الأمر الذي برز في سياغ تطور الدولة الإسلامية و إتساعها و إتساع تجارتها فأصبحت محطة تجارية لأنماط مختلفة في تنظيم العمل و من علاقات تبادل ما أفضى بدوره إلى خلق شرائح و حركات إجتماعية تعمل بفضاء مستقل على الدولة .

إضافة إلى أن الإسلام حافظ على ذلك السند الإقتصادي و الإجتماعي مستقلا عن الدولة كالحبرة الإسلامية من خلال " الوقف " الذي يتضمن إستقلال الوحدة الإقتصادية ، الإجتماعية عانت الدولة و تقييم خدمات تربوية ، تعليمية تؤكد إستقلال تمويلها .

و كما أبرزت القيم التمهينية في الإسلام السند الإقتصادي - إجتماعي ، فقد أفرز هذا السند مؤسسات كيانية وسيطة بين الفرد و الدولة ، و تحمل الفرد من إنحراف السلطة ، و تؤسس برابطة المجتمع السياسية " عرفت بمؤسسات الأمة " على حد تعبير سيف الدين عبد الفتاح و هي تجسد من خلال هذه المؤسسات يخلق فضاء



منفصل عن الدولة و في هذا السياق أي سياق الخبرة الإسلامية و الحديث عن المؤسسات الأمة ، تبرز " مؤسسة العلماء " باعتبارها ، تكويننا طوعيا ، تطور من خلال نماذج تاريخية برزت إستقلال العلماء عن الدولة فمس إستخدامه الرقابة و ضبط أداء السلطة ، و رغم إختلاف تلك النماذج بقمع السلطة للعلماء ( محنة الإمام بن حنبل ) أو التعايش إعراف العلماء ( بسلطة الحاكم شرط إعترافه بفضائهم - التجربة الأموية - ) أو إحتواء الدولة للعلماء ( الإفتاء و ما بات يعرف الآن بالإسلام الرسمي ) إلا أن هذه النماذج قاسمها المشترك هو إستقلال أو محاولة إستقلال مؤسسة العلماء عن السلطة بإعتبارها رقباء على إنحراف السلطة ، أو توغلها ، و هي تقوم على معايير إنجازية ، إضافة إلى طواعيتها .

الإشكالية القائمة الآن هي غياب الخبرة المدنية في الطروحات و خطاب الحركات الإسلامية السياسية ، و نجد أن مسألة أساسية كالمدينة ، و التي تعد البيئة الأساسية لنمو الفضاء المثل للممارسة العمل السياسي ، لا تشكل هما أساسيا في رؤية الحركات الإسلامية مما يؤشر و بشكل خطير غياب الرؤية التنموية الشاملة لحساب الرؤية السياسية الضيقة و المحصورة بالسلطة<sup>1</sup> .

#### أعمال و خدمات وحدات التنظيم و الإدارة :

أعدت الإدارة المركزية للتنظيم و الإدارة لائحة تنظيمية نموذجية لأعمال و إختصاصات وحدات التنظيم ، و قامت بتوزيعها على مختلف الوزارات و المؤسسات الحكومية لتكون مرجع لها عند تحديد واجبات و مسؤوليات وحدات التنظيم و الإدارة ، و نذكر من أهمها :

✓ تقوم الوحدة بإعداد النماذج المطلوبة لسير العمل في الجهاز بما يضمن الدقة

و السرعة في الإنجاز

✓ تعتبر الوحدة المرجع الرئيسي للمسؤولين في الجهاز بالنسبة لتحديد المستوى و عدد ما يحتاجه الجهاز من الموظفين الجدد .

✓ تعتبر الوحدة المرجع المسؤول عن المخطط التنظيمي القائم للجهاز ، كما تقوم بتقديم الاقتراحات بصفة مستمرة بالنسبة لما يتطلبه المخطط .

✓ تقوم وحدة التنظيم بمساعدة المسؤولين في الجهاز في إعداد الخطط و المناهج التدريبية المطلوبة لرفع من كفاءة العاملين فيه .

<sup>1</sup> www.elghad .com  
www . ullum enssania . com

### الإدارة المركزية للتنظيم و الإدارة :

- قامت الإدارة المركزية للإدارة و التنظيم بتحقيق العديد من الإنجازات و نذكر من أهم هذه الإنجازات ما يلي :
- المساعدة في إنشاء وحدات تنظيمية في الدوائر الحكومية و المؤسسات الرئيسية و هذا لتنظيم أكبر و إنتاج أكبر .
- تجديد موظفين جامعين للعمل ، بالإدارة المركزية حاملين لشهادة ماجستير ، و حاملون مؤهلات علمية عالية .
- تنظيم ثلاثة برامج تدريبية رئيسية للعاملين في التنظيم و الإدارة ، و ذلك بالتعاون مع معهد الإدارة العامة و مؤسسة فورد و مع مؤسسة ( URWICKORN ) البريطانية .
- تغيير و تعديل التنظيمات الإدارية ، و يدخل فيه إلغاء بعض الإدارات و الأقسام و إحداث غيرها بسمات جديدة .
- إعادة تغيير وظائف العمال و توزيعهم .

### المشاكل الرئيسية التي واجهت الإدارة المركزية للتنظيم و الإدارة :

- إن نشاط التنظيم و الإدارة نشاط جديد العهد ليس في العربية السعودية لكن في معظم بلدان العالم و تزال تواجه الإدارة و نشاط التنظيم العديد من المشاكل و المصاعب و من أهمها :
- قلة عدد الموظفين المؤهلين في مجال التنظيم و الإدارة ، فلا يزال هناك نقص كبير في الكفاءات الوطنية المؤهلة في هذا المجال ، بحيث نجد أن عددا من أحسن الموظفين عينوا في مناصب قيادية كبيرة ، بعيدا عن المناصب الحكومية داخل المنظمات .
- قلة الإقبال من قبل خريجي الجامعات على العمل بمجال التنظيم و الإدارة بحيث يعتبر هذا النشاط حديث العهد ، و لا تزال طبيعته غير مفهومة لدى الكثير .
- عدم تفهم العديد من المسؤولين و الموظفين لطبيعة عمل التنظيم و الإدارة و الفوائد التي يمكن أن تؤدي ضمنه لتحسن الإدارة و التنظيم في الأجهزة و المنظمات .
- و منه كل هذا و ذلك بالرغم من المشاكل و المصاعب ، التي واجهت و تواجه الإدارة و نشاط التنظيم داخل المؤسسات فإن هذه الأخيرة حققت العديد من الإنجازات التي أشرنا إليها سابقا ، بحيث نجد أن دولة إتبعَت نوعا خاصا من التنظيم و الذي كما رأيناه و الذي إعتمد على التنظيم التaylorي و الفوردي أو تنظيم فايول ، و

من هذا كله تعددت التنظيمات لكن نجد أن الهدف و هو هدف واحد و هو الوصول إلى تنظيم أمثل و فعال لكل الإدارات داخل الأجهزة الحكومية، أي الإدارية و داخل المنظمات أي المؤسسات الاقتصادية و الإنتاجية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني : تعريف التنظيم

#### - تمهيد :

انطلاقاً من كون الإدارة على أساس التنظيم الرشيد والسليم، يتوجب علينا أن نتعرف على ماهية التنظيم، ومعناه، ودوره، وفعاليتها في المنظمة.

ويبدو أن لموضوع التنظيم عدة تعاريف مختلفة تبعا للاتجاهات الحديثة في ميدان الإدارة العامة، لهذا سنحاول في تعريفنا للتنظيم أن نبين عناصره الأساسية، وكيفية الترابط فيما بينها، فهناك أنواع متعددة للتنظيمات وضعت تبعا للهيكلة أو للسلطة أو للوظيفة، أو تبعا لسلوك الأفراد مثلما فعل "فيبر" أو "إتريوني" و "بارسونز" و"بلاو" و"سكوت". ولما كانت هناك أنواع مختلفة من التنظيمات، لا نستطيع دراسة كل واحدة بمفردها، بل يجب أن تكون مفاهيم عامة حولها، ثم نقارن هذه ببعضها لنصل في الأخير إلى إطار عام من شأنه أن يعمق فهمنا لهذه الظاهرة<sup>2</sup>.

وعليه، إذا أردنا تعريف التنظيم، يمكن القول أنه "تلك العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية، والتي تنشئ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي"<sup>3</sup>.  
بينما يعرفه ر. بودون، ف. بوريكو على أنه: "وضع نوع من النظام في مخزون من المواد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين".  
إن هذين التعريفين يشيران إلى أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين في عملية العمل قصد الوصول إلى هدف معين<sup>4</sup>:

الجانب التقني: المتمثل في وسائل العمل (الآلات).

الجانب الإنساني: الذي نعني به الأفراد، أو العامل الجماعي الذي يدير تلك الوسائل، ويعتبر جانب هام في سيرورة العمل.

<sup>1</sup> - محمد شاعر عصفور : مرجع سابق ، ص 58

<sup>2</sup> فيصل مراد: مدخل لنظريات التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1977، ص، ص12-13.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، إنجليزي، فرنسي، عربي، دار الكتاب المصري، القاهرة، الطبعة الأولى، 1984، ص289.

<sup>4</sup> ر. بودون- ف بوريكو: المعجم النقدي لعلوم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص199.

وإذا سلمنا بأن قيام التنظيم يكون للوصول أو لتحقيق غاية معينة مثلما أشار إليه كل من "فيفز" و "شيرود" أن: "التنظيم هو الوسيلة" التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر، أكبر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة، وينهضون بأعمال معقدة، ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها<sup>1</sup>. فيجب أن نضيف بأن بقاء التنظيم لا يشكل لأعضائه هدفا وحيدا، ولا أوليا دوما، "فالتنظيم بأغراضه وإجراءاته يهتم وفقا لطرائق خاصة مختلف فئات الفاعلين الذين يشاركون فيه، أو إذا أردنا أن نقول الشيء نفسه بعبارات أخرى، أن أحد شروط بقاء التنظيم وكذلك فعاليته هي قدرته على أن يحفز المشاركين فيه". وعلى هذا الأساس، يرى "خليل أحمد خليل" أن التنظيم: "هو الترتيب أو تدير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها إرادة تسعى لتحقيق مشروع ما... أي إقامة تراتب بين أفرادها يجعلهم قادرين على التعاون في تحقيق هدف سيشكل قاعدة سلوك وفعل كل منهم، حتى وإن كان معنى العمل وحصيلته لا يدخلان في وعي الكثيرين منهم". وهذا ما يؤكد الباحث "ETZIONI" حيث يقول في هذا الشأن: "أن التنظيم هو وحدة اجتماعية أو تجمع بشري مبني يتبع أهدافا خاصة"<sup>2</sup>.

تتفق هذه التعاريف تقريبا على عناصر مهمة للتنظيم مثل: التجمع، التعاون، الأهداف.. الخ. إذن، في كل الأحوال يبدو أن التنظيم مرادفا للتعاون أو للتشارك، ويفهم بأنه مشروع يتعاقد الناس على هدفه، ويتشاركون في تنفيذه بجعل عملهم أفعال، الأمر "الذي يلهمهم تأسيس حد أدنى من تقسيم العمل، يمكنهم من بلوغ هدفهم المشترك، مع حفاظهم على مواقفهم المتباينة، وآدائهم أدوار تتغير وتتراتب بمقتضى التنظيم ووسائله وأهدافه" وإذا أردنا أن نقول الشيء نفسه بعبارات أخرى، نرجع إلى قول "محمد علي محمد" أن "الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد حينما يتخذ قراراته..."<sup>3</sup>. وهذا يدل على أن التنظيم ليس بعملية ميكانيكية يمكن أن تتم في أية لحظة، ومع أية مجموعة، بل تتطلب إقامة حد أن تتم في أية لحظة، ومع أية مجموعة، بل تتطلب إقامة حد أدنى من نظام تقسيم العمل فيما بينهم بطريقة معينة، أين يكون الفرد مسؤول عن عمله، وهذا حتى يحدث تنسيقا في هذا النظام. وهذا التقسيم ليس فقط لتسهيل العمل، وإنما لإعطاء العمال الفرصة لإتقان عملهم، ومنه تجعل سلوك الفرد منظما اجتماعيا واقتصاديا، إذن فأساس التنظيم هو التنسيق بين العاملين به.

<sup>1</sup> فيصل مراد: مرجع سابق، ص 09

<sup>2</sup> A. Etzioni : les organisations modernes, Duculot, Belgique, 1971, P14

<sup>3</sup> محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1972، ص 177

وكما هو واضح، فإن التنظيم وإن يتكون في إطار تجمع الأفراد، فإنه من الضروري أن تكون استمراريته بتوفير خاصية هامة من خواصه، وهي صفة ثبات التنظيم من أجل تحقيق أهدافه وضمان فعاليته، وفي هذا الإطار يرى "روجرز" أن التنظيم "نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل السلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>1</sup>.

وإذا تكلمنا عن التنظيم باعتباره مركب متكامل من العلاقات الوظيفية لتحقيق غاية معينة فإنه يجب أن نضيف عناصر جديدة تعطي طابعا آخر للتنظيم مثل الاتصال، ويحصل هذا النوع من التنظيم في المواقف الجماعية مثل: مجموعة من الأصحاب يجتمعون لينظموا أنشطة اجتماعية وترفيهية، "فلا بد لهم أن ينشؤوا شبكة للاتصالات تربطهم ببعضهم البعض لينسقوا جهود كل عضو مع الأعضاء الآخرين، وذلك حتى يتمكنوا من تحقيق ما يريدون من أهداف".

ويمكن النظر إلى التنظيم من جهة أخرى باعتباره "نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة ذات قواعد مضبوطة" وهو بذلك يساعد على تقديم وتوفير الوسائل التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، لأنه إذا كانت الموارد البشرية والمادية اللازمة للعمل غير مجمعة، فإن تجميعها معا بنظام وترتيب يتم عن طريق التنظيم.

كما طرح E.MAYO قضية الحوافز وغير ذلك من العوامل النفسية والاجتماعية حتى تتفق أهداف الأفراد المتعاونين، وبهذا يكون قد حدد لنا مبدأ في أصول الإدارة في إطار نشاط أو تنظيم معين، أو بعبارة أخرى التنظيم يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي وهو جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية، فما هو إذن هذا التنظيم؟

يرى E.MAYO بأن "الإنسان المشغول بشكل أساسي في عمله، لا يستطيع التعبير عن نفسه والنمو، إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاطه المهني في إطارها... ضمن جماعات العمل"<sup>2</sup>.

وإذا ما طبقنا ما ذكره "مايو" على أن الإنسان يحقق ذاته من خلال جماعات العمل، فإن التنظيم سيلعب دورا مهما في مساعدته على ذلك، بما أن التنظيم سيلعب دورا مهما في مساعدته على ذلك، بما أن التنظيم هو وسيلة لتحقيق أهداف الجماعة.

وفي هذا الإطار، يرى "شين" بأن التنظيم سيكون دوره "إحداث عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 35

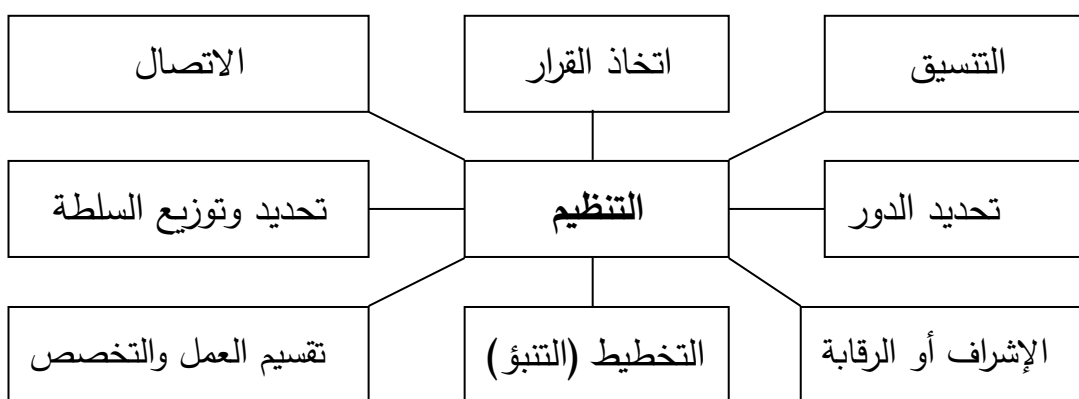
<sup>2</sup> ج. فريدمان، ب. نافيل: رسالة في سوسولوجية العمل، تر، يولاند إيمانويل الجزء الأول، الجزائر، ط 1، 1985، ص 25

وبهذا تتحد العلاقة بين الفرد (العامل) والتنظيم من خلال الهيكل المنظم للسلطة، وأنماط الإتصال الرسمي وغير الرسمي، وغير ذلك من الأطر التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة. وبناء على أن مفهوم العقلنة هو مفهوم أساسي في التنظيم، نتساءل لماذا هذا الأخير أساسي داخل التنظيم؟ أو بعبارة أخرى، ما هي العلاقة بين العقلنة والتنظيم؟ لكي يكون هناك تنظيم يحقق أهدافه، لا بد من وجود عقلنة، بمعنى أنه بدون عقلنة لا وجود للتنظيم، وهنا نطرح تساءل آخر وهو: ما المقصود بالعقلنة؟ إن مبدأ العقلانية هو المبدأ الوحيد الذي تسعى إلى تحقيقه كل المجتمعات، نظرا لما يميزه من خصائص تؤدي إلى تحقيق تنظيم محكم وأكثر فعالية.

إن العقلنة هي علاقة موجودة بين الأهداف والوسائل، وهي العملية الفكرية التي لها نتائج مادية، ومحاولة بقدر الإمكان استغلال الموارد القليلة والإمكانات المحدودة لتحقيق أحسن النتائج والأهداف، مثلا رب أسرة لديه راتب مع أسرة تتكون من ستة أشخاص فالمشكل المطروح لديه هو كيف يمكن بهذا الثمن أن يحقق حاجياته. وفي هذا الصدد يعرف ر. بودون العقلانية كما يلي:

"يكون الفاعلون عقلانيين إذا أقدموا على خيارات تسمح بالوصول إلى وضع يعتبر الجميع الأفضل لوجهة نظرهم"<sup>2</sup>.

ولهذا فمن خلال تحديد بعض العناصر التي يحتويها التنظيم أو على الأقل تلك التي تبدو الأقرب إلى طبيعة الهدف المراد بلوغه في هذا البحث، يمكننا الخروج بالمخطط التالي:



شكل رقم 1: - مخطط يوضح العناصر الأساسية التي يحتويها التنظيم.

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سابق، ص 35-37

<sup>2</sup> ر. بودون - ف بوربكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع. مرجع سابق ص 199

### التنظيم الرسمي :

لقد عبر ألتون مايو و زملائه من أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية أن التنظيم الإجتماعي للمؤسسة ينظر في صورة رسمية ، و هي التي نراها تتكون من عدة مستويات و لذلك نستطيع أن نميز بين العمل الماهر و العامل الغير ماهر و بين رئيس القسم و رئيس الجماعة ، و هكذا أنشأ بينهم أنماط محددة من العلاقات الإجتماعية و يعني هذا أي التنظيم الرسمي للمؤسسة يتكون من السياسات و القواعد التعليمية التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات الشخص بالآخر لأداء المهمة الفنية بفاعلية و كفاءة ، أو هي بقول آخر تعين و تقرر العلاقات التي من المفروض أن تحدث داخل التنظيم الرسمي من ناحية و من التنظيم الإنساني و التنظيم التكنولوجي من الناحية الأخرى ، حيث أنهما يتفاعلا معا لأداء مهمة واحدة ، للخروج بوضع تنظيمي و مجمل القول أن التنظيم الرسمي يتكون من أنماط العلاقات المتبادلة بين الأفراد التي تحددها المنظمة في ضوء ما تضعه من نظم و قواعد و سياسات و تعليمات و يرمي هذا التنظيم إلى تحقيق الأغراض الإقتصادية لأي مشروع كله فضلا على تحقيق الجهد التعاوني ، و يتضح من ذلك أن التنظيم يشمل كل أنساق الضبط أو الرقابة و القواعد و التعليمات المتصلة بالأجور و الغرامات و رقابة الجودة..... إلخ . التي تدخلها المنظمة بتحقيق الأغراض الإقتصادية للمشروع إلى جانب الإسهام الفعال من جانب أعضاء المنظمة في تحقيق هذه الأغراض<sup>1</sup>.

### مفهوم التنظيم غير الرسمي :

لاشك أن إهتمام أصحاب النسق الطبيعي بالمكانزمات التلقائية المشتركة بين كل الجماعات ساعدهم على إكتشاف و تحليل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي ، الذي يعد أهم إسهاماتهم دراسة المنظمات ، غير أن الغموض ما زال يكتف هذا المصطلح ، لأنه يتكون من عدد من المعاني المختلفة ، فبعض الأنماط غير الرسمية أبنية ثقافية غير محددة تنظيميا ، أي أنها أنماط من المعتقدات و العواطف كالإعتقاد بأن العامل ينبغي أن ينتج أكثر مما ينتجه زملائه و بعضها الآخر أبنية إجتماعية غير محدد تنظيميا كالرمز هي تنشأ بين العمال الذين يعملون متجاوزين ، و قد يستخدم مصطلح \* الحماية غير الرسمية \* للإشارة إلى جماعة أوصية ، إلا أن كل أنماط الجماعات غير الرسمية التي تتضمن روابط الصداقة القوية ، فقد يتضمن عدوات الشخصية ، أو عدوات الدم ، أو غير ذلك من أنواع الصراع .

و تختلف الأنماط غير الرسمية لبعضها عن بعض من نواحي أخرى هامة ، فقد يتحدد بعضها بالقيم التقليدية السائدة في منظمة محددة بالذات كإتجاه أساتذة الجامعات نحو التخاطب بأسمائهم المجردة عن أي لقب .

<sup>1</sup> -عبد الهادي إبراهيم أو الغار : إدارة المؤسسات الإجتماعية مدخل سوسولوجي 2001-ص 26



و هناك أنماط أخرى غير رسمية لا تحددها أي قيم تقليدية لا في المجتمع و لا في المنظمة و لكنها تنشأ عن المنافسة أو الصراع بين التنظيمات على المعلومات أو السلع النادرة و مع ذلك يهملها أصحاب نظريات النسق الطبيعي . و قد يهتم الباحث بدراسة الخصائص المميزة للمنظمة و بالذات الأدوار و هذا الإهمال هو الخطر الذي يتعرض له كل من النموذج الرشيد و نموذج النسق الطبيعي ، و قد يدرك أصحاب نظريات النسق هذا الخطر أكثر من غيرهم و لذلك يهتمون بتأثير الخصائص الاجتماعية للأفراد في تشكيل السياسة العامة و السلوك التنظيمي ، فهناك دراسات أفلحت في توضيح تأثير الأصول السلالية و الدينية للأفراد في فرص الحراك الاجتماعي ، و في توزيع القوى داخل التنظيم<sup>1</sup>.

### علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي :

- يختلف التنظيم غير الرسمي الذي ينبع من الأفراد أنفسهم، عن التجمع الرسمي الذي ينبع عن السلطة الرسمية في شكل إدارات أو أقسام، فليس هناك تطابق بينهما، إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وقد يكون هذا التأثير ايجابي من خلال :
- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وخلق روح الفريق بين الأفراد، وهي درجة أسمى من التعاون، وتسهيل تكيف الأفراد في المؤسسة والتنسيق بينهم
  - إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه
  - توفير التغذية المرتدة للمسؤولين حول انطباعات وردود أفعال العمال لأي قرار إداري
  - التقليل بدرجة واضحة من الصراع بين العمال، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم إليه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة
  - هي وسيلة اتصال فعالة وسريعة، تزود الأفراد بالكثير من البيانات التي لا تصل إلى هم عن طريق مسالك الاتصال الرسمي
  - دعم تميز المؤسسة وتفوقها بالتعليم غير الرسمي الناتج عن تبادل الخبرات والتفاعل الايجابي بين العاملين
  - يمكن من خلالها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء<sup>2</sup>.
- أما التأثير السلبي فيظهر من خلال عرقلة مساعي ومهام التنظيم الرسمي من خلال :
- بث الإشاعات السلبية
  - تشويه عملية الاتصال وتخفيض الروح المعنوية

<sup>1</sup> - عبد القادر الجوهري و إبراهيم أو الغار : مرجع سابق ، ص 111 - 112

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الجزء الثاني، ط3، دار المعرفة الجامعية للطباعة، الاسكندرية، 2001. صص 96-97



- التستر على بعض الأخطاء التي قد يمارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم من أي عقاب من قبل المسؤولين
- قد تصل المعايير والضوابط غير الرسمية إلى درجة تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين، وقد يتطور الأمر إلى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي
- قد يمارس القادة غير الرسميين نفوذهم على التنظيم الرسمي لإشباع حاجات الأفراد<sup>1</sup>
- والعلاقة بين المجموعات غير الرسمية والجهات الرسمية ليست دائما متناقضة ولا يمكن لقاءها، فبالإمكان إحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي من خلال:
- اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضادا لها وأنه بالإمكان تنمية أنماط سلوكية بين أفراد الجماعة غير الرسمية، تعمل على تحقيق أهداف التنظيم
- فهم طبيعة العلاقات غير الرسمية وأهدافها وقيمتها وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على توجيه ذلك التأثير للوجهة الايجابية التي تحقق مصالح الجماعات بتحقيقها لمصالح المؤسسة
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين الأفراد والجماعات، ومحاولة القضاء على مواطن النقص في التنظيم الرسمي لتحقيق الانسجام والتوافق بين حاجات الأفراد ليتم إشباع حاجاتهم قدر الإمكان بطرق رسمية
- تزويد جماعات العمل بمعلومات مستمرة، ففي غيبة العلم بالشيء تتبلور الاتجاهات والمعايير السلبية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص37.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1994-1995، صص181-182.

والجدول التالي يوضح الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينتج من الأهداف و المهام الرسمية</li> <li>- يهدف لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض.</li> <li>- يهدف إلى إشباع حاجة كل فرد أو مجموعة أفراد في المؤسسة حيث يهدف الفرد إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية</li> </ul>

جدول رقم 02 : الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي :

المطلب الثاني : الكلاسيكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية :

هكذا يتضح لنا أثر المدخل الموقفي المبني على نظرية النظم على مفاهيمها و أفكارنا الخاصة بالتنظيمات و الأفراد أعضاء هذه التنظيمات غير أن التطورات الأخرى التي حدثت ليست أقل أهمية ، وسوف نرى فيما بعد أن علماء الاجتماع الصناعي و خبراء العلاقات الصناعية قد تحولوا من وجهة نظر التي تنظر إلى التنظيم على أنه كيان وحدوي أو مركزي و التي صنعت النظريات الأولى إلى وجهة النظر التي تنظر إلى التعددية داخل التنظيم ، هذا المدخل قد حدده آلان فوكس ALAN Fox ( 1922 ) و قدمه إلى لجنة دونوفان Donovan التي عقدت لبحث موضوع العلاقات الصناعية في المملكة المتحدة ، و قد أدى ذلك إلى بداية التفكير في أسباب و أهمية الصراع التنظيمي .

الإهتمام بموضوع الصراع التنظيمي أصبح أكثر من قبل بعدما حدث في التحول من النظرة إلى التنظيم على أنه شيء واحد متكامل إلى النظرة إلى تعدد المصالح داخل التنظيم ، فكثيرا ما نجد أن دعوة الإدارة للعمال للتعاون معها لتحقيق الأهداف المشتركة لا تجد أذانا صاغية لدى أصبحت إدارة الصراع التنظيمي جزء هام من عمل المدير العصري<sup>1</sup> .

في مجال الدراسة و التنظيم و سوف نتناولها في الشرح في وحدة دراسية أخرى ، غير أننا هنا سوف نشير بإختصار إلى أثرها على الفكر التنظيمي .

<sup>1</sup> -مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، ط 1، الشركة العربية للنشر و التوزيع جامعة القاهرة 1994 ص 45-46

إن تحليل النظرية الموقفية ليفريد فيدلر ( المدخل الموقفى ) يبنى على فكرة التنظيمى الناتج عن إختلاف الظروف : الأهداف ، البيئة ، التكنولوجيا ، و كل التغيرات الموقفية الأخرى . فإن خصائص التنظيم يجب أن تتناسب مع الظروف الموقفية . يضاف إلى ذلك أن هناك إختلاف بين التنظيمات طبقا للظروف التي يواجهها و يعانيتها كل منها ، الإحتلافات التنظيمية قد تكون ناتجة عن إختلاف نوع الملكية أو الظروف . البيئة و التكنولوجيا التي يواجهها.

إن التنظيمات التي تعمل في ظل التكنولوجيا غير روتينية تعتبر تنظيمات أكثر حيوية Organic أو مرنة أكثر من التنظيمات التي تضاف في ظل ظروف بيئية ثابتة و تستخدم تكنولوجيا روتينية . أيضا من التطورات الهامة التي يجب الإشارة إليها هو التطور الخاص بالنظر للفرد عضو التنظيم ، و هذا التغير قد تحول إلى صالح النموذج الموقفى ، هذا النموذج الذي تبنى مفهوم الرجل المعقد complex man على العكس مفهوم النظرية الكلاسيكية التي نظرت إلى الفرد على أنه الرجل الإقتصادي Economic man أو مفهوم العلاقات الإنسانية و الرجل الإجتماعي social man لا شك أن التحول في المفهوم الفرد في ظل المدخل الموقفى يتطلب إعادة النظر في أنظمة الحوافز التي تبينتها المدرسة<sup>1</sup> .

### المبحث الثالث : نظريات التنظيم

#### المطلب الأول : نظريات التنظيمات الإجتماعية .

سنتناول في هذا الفصل عرض لبعض النظريات و البحوث التي لهما تأثير مباشرة على طريقة تنظيم المجتمع ، و لقد ( واصلت ) مرت الخدمة الإجتماعية ، مهنة مراحل عديدة حتى وصلت إلى المستوى الذي تتطلع فيه إلى تطبيق النظريات الإجتماعية ميدانيا تطلق على هذه العمليات النموذج العملي لهذه النظريات model فالنموذج يتضمن الطرق و الأساليب و المبادئ التي يمكن إستخدام نظرية أو أكثر في مواقف تحتاج إلى حل مناسب و هي في ذلك تختلف عن الفروض أي ستنجح مقديما من نظريات سابقة ثم ينحاول بعد ذلك التأكد من صحته<sup>2</sup> .

و من كل ما ذكرناه سابقا يمكن أن نحصر النظريات الإجتماعية على النحو الآتي :

<sup>1</sup> -مصطفى مصطفى كامل : مرجع سابق ، ص 44- 45 .

<sup>2</sup> - د. أحمد كمال أحمد : تنظيم المجتمع ، الطبعة 1 ، الجزء الأول ملتم الطبع و النشر ، القاهرة ، ص 172

### المطلب الثاني : نظرية تنظيم المجتمع : Tomas .D.sherrard

يرى ستيوارد أن هناك أكثر من طريقة فرعية في طريقة تنظيم المجتمع أنه لم يولي و هذا التقسيم من الأسباب التي أدت ، أن يعترف ستيوارد أنه لم يوفق في إيجاد نظرية متكاملة لطريقة تنظيم المجتمع عن دور المنظم الاجتماعي فهناك :

✓ دور المساعدة و هو مناسب في الظروف التي يكون فيها المنظم معاونا للقيادات و الأجهزة و المجتمعات في تحقيق الأهداف .

✓ دور المخطط لا سيما في المجتمعات الكبيرة ، أو عندما يكون الهدف تحقيق تغيير اجتماعي مقصود من خلال إصدار التشريعات الاجتماعية أو القيام بالعمل الاجتماعي أو بهما معا لعلاج مشكلات أو الوقاية منها<sup>1</sup>.

### 2-نظرية التنظيمات الاجتماعية :

و التي يتزعمها أوصلن Morvin E.Olsen في كتابه \* عملية التنظيم الاجتماعي \* عام 1968 يقول أولسن أن الإنسان من الخليقة عاش مع الآخرين و من هنا بدأ. بدور العلاقات الاجتماعية التي تفاعلت تدريجيا و أدت إلى وجود نظم ، و هذه النظم بدورها أنشأت تنظيمات تحمي النظم حيث يقوم الأفراد بإتباعها .

و على ذلك فإن التنظيمات الاجتماعية و كل من الكيان و العملية مستمران و في تطور .

و مثال ذلك هو العلاقة التي تنشأ بين زوجين ، حيث تبدأ بعملية التعرف ثم تتطور إلى الصداقة ، ثم الزواج ..... ، و تكوين أسرة ، هذه الأسرة هي الكيان و كل العملية و الكيان يطلق عليهما إسم تنظيم اجتماعي Organisation social و كذلك في الجمعيات و الهيئات الاجتماعية ، فإن الشعور بحاجة المجتمع المحلي إلى خدمات معينة ثم تبادل الآراء بين بعض أفراد هذا المجتمع و إتفاقهم على إنشاء جمعية رعاية اجتماعية ، ثم تقوم بالإشهار لهذه الجمعية و بدأ العمل فيها ، كل هذا يطلق عليه علماء الاجتماع لا سيما مدرستنا دور كايم و تالكوت بارسونز تنظيمات اجتماعية و من خلال هذا يتبين لنا أن التنظيمات الاجتماعية تعطي معنا و هدفا لحياتنا الاجتماعية و للعلاقات التي تسود بين الأفراد ، و عليه فإن هذا المصطلح هو كلمة تجمع من الأسرة و الجماعات و الأصدقاء و المجتمعات ... و الهيئات التجارية ، الصناعية و الفئات و الطبقات .

إننا ننظر إلى الإنسان على أنه وحدة حية ، و بإتصاله و علاقاته بالآخرين تتكون الحياة الإنسانية

<sup>1</sup>madelein grawtz : methode des sciences social , tome 1 libraire dallouz , paris 1964 , p

و يتحول الإنسان إلى عضو في شبكة من العلاقات الإجتماعية و عن طريق هذه العلاقات تنتقل إليه ثقافات و أفكار مجتمعه ، و عليه فإن النظر إلى الإنسان يختلف من وجهة نظر كل عالم<sup>1</sup> .

المطلب الثالث : آراء بعض المفكرين .

**هنري فايول Henry Fayol :**

المساهمة الثانية في النظرية الكلاسيكية قد جاءت عن الفرنسي هنري فايول لقد حاول هنري فايول أن يقدم من مدخلا جيد الحل للمشاكل الإدارية للتنظيمات بكل أشكالها و بغض النظر عن كونها : قطاع عام أم خاص ، كبيرة أم صغيرة الحجم صناعية أم غير صناعية .

هذا المدخل يعتمد على إيجاد أو وضع مبادئ عامة للتعامل بها في كل المواقف التنظيمية ، و ذلك بناء على خبرته التي إمتدت إلى قرون في صناعة التعدين الفرنسية<sup>2</sup> .

و لقد عاش فايول كما حدث أيضا مع فيبر من تأخر نقل و ترجمة أعماله من النعمة الفرنسية إلى عام 1949 و بعد فترة طويلة من إعدادها لها ، غير أن مبادئه ما زالت تمثل جزءا ملموسا في كتابات التحليل التنظيمي ، و واضح أن الوظائف الإدارية لأي تنظيم يجب أن تنقسم إلى الوظائف التالية :

1- التبوؤ fore casting

2- التخطيط planning

3- التنظيم organizing

4- إصدار الأوامر commanding

5- التنسيق co-ordinating

6- الرقابة controlling

كما أوضح أهمية ضرورة وجود أهداف واضحة و محددة و السلطة و القرارات و الوظائف مطالبا بضرورة تطبيق بعض المبادئ الإدارية الهامة مثل :

1- مبدأ وحدة الأمر unity of command من القمة إلى القاعدة

2- توفير نظام رئاسي متدرج للسلطة محدودة المستويات .

3- نطاق إشراف span of control محدودة لضمان تحديد نظام إشراف مباشر و دقيق

<sup>1</sup> -أحمد كمال : مرجع السابق ، ص 175 .

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كمال : إدارة الموارد البشرية . ط. الشركة العربية لنشر و التوزيع ، جامعة القاهرة ، 1994 ص 35 .

4- تفويض السلطة إلى المرؤوسين فيما يتعلق بالقرارات الروتينية حتى يستغرق وقت متخذ لقرارات الإستراتيجية في التنظيم .

5- و قد تعرضت السلطة مفاهيم و مبادئ هنري فايول إلى الإنتقاد من جانب عدد كبير من الكتاب و العلماء مثلا سان سيمون san simon أوضح أن هناك تعارض بين المبادئ الذي يقدمها فايول .

6- أن محاولة تطبيق مبدأ نطاق الإشراف المحدود يتعرض مع مبدأ وحدة الأمن و كذلك مع مبدأ وحدة الأمر و كذلك مع مبدأ محدودية مستويات السلطة في إمام التنظيمي ، غير أن مبادئ فايول مازالت مستمرة إلى عصرنا الحالي و على أقل تقدير فقد ساعدت هذه المبادئ على إيجاد لغة مشتركة و مفهومة لوصف التنظيمات و الإمداد بالأمس اللازمة لوضع طرق التحسين الممكنة<sup>1</sup> .

### ماكس فيبر Max Weber :

بالرغم أن ماكس فيبر لم تكن لديه الخبرة العلمية في الإدارة ، كما أن أعماله لم تتح لكثير من الدارسين لعدد من السنوات حتى تمت ترجمتها من اللغة الألمانية إلا أن النقاش و الجدل بين العلماء و الممارسين حول التنظيم البيروقراطي و النماذج البديلة له ما زالت سارية حتى وقتنا المعاصر .

فقد توصل ماكس فيبر إلى تحديد الخصائص والمكونات الأساسية البيروقراطية كنتيجة لدراسة قام بها عن طبيعة العلاقات السلطة في المجتمع و أوضح أيضا أن نمو هذه البيروقراطية إنما هو نتيجة لتطور عمليات التصنيع ، فهو أي ماكس فيبر يرى أن المجتمع ما قبل التصنيع قد تغيرت إلى نوع رشيد من السلطات مع ظهور نظام الوضع الحديث new factory system ( 1982 ) ، و أن كامل الأفراد الذين يمارسون سلطة الأمر ، و في هذا المجتمع ، قد تم إختيارهم و تعيينهم بناء على قواعد و إجراءات قانونية و ليس بناء على العرف و التقاليد كما كان يحدث قبل ذلك فالعلاقة بين الرئيس و مساعديه داخل النظام الإقطاعي ، على سبيل المثال ، علاقة شخصية تركز على شرعية السلطة المبنية على التقاليد أما في النموذج البيروقراطي فإن علاقات السلطة غير شخصية ، كما أنها تستند في شرعيتها على قواعد محددة و كفاءة و سليمة ، و أن البيروقراطية من تعبير تنظيمي لعمليات التصنيع .

و قد أوضح ماكس فيبر أن التناظيم سواء كان يتبع النموذج البيروقراطي أم غيره لا يمكن إعتبره جيدا أو رديئا ، بل هو مزيج من عوامل متعارضة و مجموعات قوة ( أنظمة قوة ) تسعى كل منها بالقوة للسيطرة على المجموعات للأخرى

<sup>1</sup> - مصطفى مصطفى كامل : مرجع سابق ص 37-38-39 .

و قد أشار فيبر في كتابات لاحقة له أن التراجع عن البيروقراطية و التي ينادي به كثير من الكتاب المعاصرين لتحسين الفعالية التنظيمية ليس بالأمر السهل اليسير فمن وجهة نظره فإن الأشكال التنظيمية البديلة للبيروقراطية سوف تتطلب أيضا توافر نظام هو في السلطة و قواعد إجراءات روتينية إذا أريد لها أن تحقق الأهداف بنجاح ، هذا بالإضافة إلى المقاومة التي سوف تبديها المجموعات المستفيدة من النموذج البيروقراطي في مواجهة النماذج الجديدة المقترحة ، و هذا سوف يزيد من حدة الصراع بين كيان التنظيم و من المجموعات المختلفة .

### المبحث الرابع : مبادئ التنظيم

#### المطلب الاول : المبادئ الكبرى للتنظيم الاداري :

يرى الكاتب عبد الرحمان عبد الباقي عمر في كتابه و من خلال ما كان له من بحوث عديدة في هذا المجال و توصل إلى وجود هذه المبادئ :

أ - العلاقات التنظيمية و التي يعني بها ( أنواع السلطة )

و تنقسم إلى السلطة الرئاسية ، سلطة المستشارين و الفنيين .

ب- الإنابة و تفويض السلطة و تشمل على عناصر و هي :

✓ تعريف الإنابة و مزاياها .

✓ أركان الإنابة .

✓ مبادئ الإنابة : الإنابة و التوجيه ، الإنابة و المسؤولية ، تكافؤ السلطة و المسؤولية .

✓ لا مركزية السلطة decentralization of the wire و علاقتها بالإنابة المركزية ، اللامركزية .

ج- نطاق الإشراف :

✓ نطاق الإشراف و علاقه بتعدد المستويات الإدارية .

✓ أسباب صعوبة الإشراف على عدد كبير .

✓ العوامل المحددة للنطاق الأمثل للإشراف : إختلاف الواجبات الإدارية الأخرى ، ثبات واجبات

المسؤولين و إستقرارها ، قدرت الموظفين و درجة الإنابة ، إمكان تخفيف عبء المشرف .

د- إدارات الخدمات **service departments** :

✓ الخدمات المساعدة

✓ فصل وجود نشاط المساعدة عن الأعمال الأساسية .

✓ الإشراف على الخدمات المساعدة

✓ علاقات و وحدات الخدمات بالإدارة الأخرى .

و - مبادئ التقسيم إلى إدارات :

✓ الإنتفاع بالتخصص

✓ تسهيل الرقابة : الرقابة المستقلة ، إنشاء مجموعات متساوية ، الفصل الواضح للأعمال سهولة الإشراف .

✓ المساعدة على تنسيق الجهود و تكاملها .

1- تجميع الجهود المتداخلة معا .

2- الأعمال ذات الهدف المشترك

3- الأعمال التي لا يجوز تخصيص عما لها

4- إعطاء العناية الكافية للأعمال الهامة

هـ- التخصيص و تقسيم العمل :

✓ مزايا التخصص و تقسيم العمل و مشكلات المبالغة في تخصيص الأقسام و الإدارات من :

طول الوقت اللازم لإنجاز العمل ، المنافسة بين الوظائف و الأقسام ، مشكلات التنسيق و إنسياب العمل .

✓ مشكلات المبالغة في تخصيص الأفراد .

✓ المدى المناسب لتقسيم العمل

✓ أسس التقسيم إلى وظائف .

ن - التنظيم غير الرسمي :

✓ التنظيم الرسمي و الغير الرسمي

✓ مشكلات التنظيم غير الرسمي :

1- مقاومة التغيير

2- احتمال تعارض أهداف الإدارة عن أهداف التنظيم غير الرسمي

3- ترويج الشائعات .

4- توحيد السلوك و الإتجاهات في المجموعة .

✓ مزايا التنظيم غير الرسمي في مجال العمل<sup>1</sup> .

نلاحظ من خلال كتابات أخرى أنه تم عرض مبادئ التنظيم بطريقة أخرى و التي جاءت على التالي:

<sup>1</sup> -عبد الرحمان عبد الباقي عمر : أصول التنظيم و الإدارة .



أ- مبدأ تقسيم الإدارات :

- التقسيم على الأساس الوظيفي .
- التقسيم على أساس الجغرافي و الوقت
- التقسيم بحسب العملاء
- التقسيم بحسب الآلات و السلع
- التقسيم بحسب التقسيم الأبجدي و العددي

المطلب الثاني : مبادئ التنظيم المتخصصة :

ب - مبدأ التخصص و تقسيم العمل

ج- مبدأ نطاق الإشراف :

- العوامل الموقفية المحددة لنطاق الإشراف
- تأثير نطاق الإشراف على شكل التنظيم

د- مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية :

✓ لكل فرد رئيس واحد فقط الذي ترفع له التقارير .

✓ يوضح التسلسل الرئاسي طرق الإتصال الرسمي داخل المنظمة

و - مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية

هـ - مبدأ وحدة الأمر

ن- مبدأ تعدد أنواع السلطات

- ✓ السلطة التنفيذية
- ✓ السلطة الإستشارية
- ✓ السلطة الوظيفية
- ✓ دور السلطة الإستشارية
- ✓ الصراع بين التنفيذيين
- ✓ الإستشاريين .
- ✓ دور السلطة الوظيفية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر عبد السلام أبو قحف : مرجع سابق . ص352ص353 .

و قد أشار - إرنست ديك - E. dake إلى أن هناك خمسة مبادئ تقليدية للتنظيم أطلق عليها لفظ scar و هي المبادئ التالية :

- 1- تحديد الأهداف يوضح Objectives
- 2- التخصص أي إقتصار الفرد على عمل واحد Specialization
- 3- التنسيق بين كافة الجهود في سبيل تحقيق الهدف المشترك coordination
- 4- تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة Authority
- 5- تكافؤ السلطة و المسؤولية Responsibility

و قد أضاف رجال الإدارة للآخرين بعض المبادئ للآخر للتنظيم على النحو التالي :

- 1- مبدأ الرقابة : أي فصل عمليات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ
- 2- مبدأ المرونة : أي إمكانية إستيعاب التنظيم الحالي للتغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم
- 3- مبدأ التكلفة : أي خفض التكاليف الإدارية بالإقلال من المناصب و المستويات الإدارية .
- 4- مبدأ التوصيف : أي توصيف المناصب ، دون و وضع اشتراكات لشغل الوظائف و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 5- مبدأ الفعالية : فالإختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة و الإنسجام .
- 6- مبدأ وحدة الإمداد و الرئاسة : أي لا يكون الشخص مرؤوسا لأكثر من شخص واحد .
- 7- مبدأ تفويض السلطة : أي إعطاء الحق في إتخاذ القرارات الهامة للمستويات الأدنى بقدر الإمكان .
- 8- مبدأ قصر الخط السلطة : أي الإقتصاد و على أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية .
- 9- مبدأ نطاق الإشراف و الضبط : و يشير هذا المبدأ إلى ضرورة ألا يتجاوز عدد المؤوسين ستة أشخاص ، و لا يقل عددهم عن ثلاثة أشخاص إلا في بعض الحالات الخاص<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث : الإتصال التنظيمي

- 1- و يقصد بعملية الإتصالات Communication تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ، و يعرف محمد علي الإتصال بأنه \* يساعد المنشأة على بلوغ اهدافها المسطرة بالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما انه اداة نقل المعلومات و الواقع و الافكار من شخص لآخر و من مستوى لآخر لتحقيق

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي : علم الإجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ص 30 .31.

الاهداف التنظيمية<sup>1</sup> \* ، كما يمكن تعريف الإتصال بأنه : العملية التي تتم بها نقل المعلومات بين مرسل و مرسل إليه كان نقل المعلومات شفويا و تحريريا .

و تشير هذه التعريفات المختلفة لعملية الإتصالات إلى أن الإتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين الفرد و الآخر .

2- و في بداية الخمسينات من هذا القرن إهتم عدد كبير من الباحثين بدراسة شبكات يعمل كشبكة تتدفق من خلالها المعلومات اللازمة لعمليات الإتصالات المختلفة من خلال هذا الهيكل ، و قد كان الهدف من إجراء هذه الدراسات هو تحديد أكثر أنواع الشبكات فعالية في تحقيق التدفق الدقيق للمعلومات و العلاقة بينهما و بين أنماط القيادة السائدة في التنظيمات .

و قد شهدت الفترة من بداية الستينات حتى الآن تطورا كبيرا أي دراسات الإتصال و تمثلت المحاور الرئيسية لمعظم هذه الدراسات في ثلاث مجموعات من المتغيرات الأولى تنظيمية مثل :

حجم المنظمة ، درجة المركزية ، بيئة العمل و غيرها من المتغيرات التي تؤثر على الإتصال و تتأثر به و الثانية سلوكية (كالرضا عن العمل ) . و المكثبات الإجتماعية و أنماط القيادة ... إلخ لمعرفة التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات و مكونات الإتصال التنظيمي ، أما الثالثة فبيئة و قد كان الهدف من تناول المتغيرات البيئية و هذه الدراسات هو دراسة العلاقة بين الإتصال و عمليات التغير الإجتماعي في البيئة المحيطة بالمنظمة<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي

و هو تحديد الوحدات و المجموعات الوظيفية و الإدارية اللازمة لإنجاز الإنتاج وضع إطار رسمي لعلاقات العمل بينهما و هذا ما يسهل في تنفيذ الخطة الموضوعية ، و تحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة .

و يتم ذلك خلال تحديد و تقسيم و تجميع الأنظمة اللازمة لإنجاز الخطة و إسنادها إلى أقسام المختصة و تحديد سلطة كل منها مما يتكافأ مع مسؤولياته و يسهل التنسيق بينهما و طرق الإشراف و الرقابة عليها تسند عملية التنظيم على الإحتياجات الفعلية للمنشأة الصناعية .

2- تقسيم منطقي للخطة إلى أنشطة محددة يستلزم تنفيذها

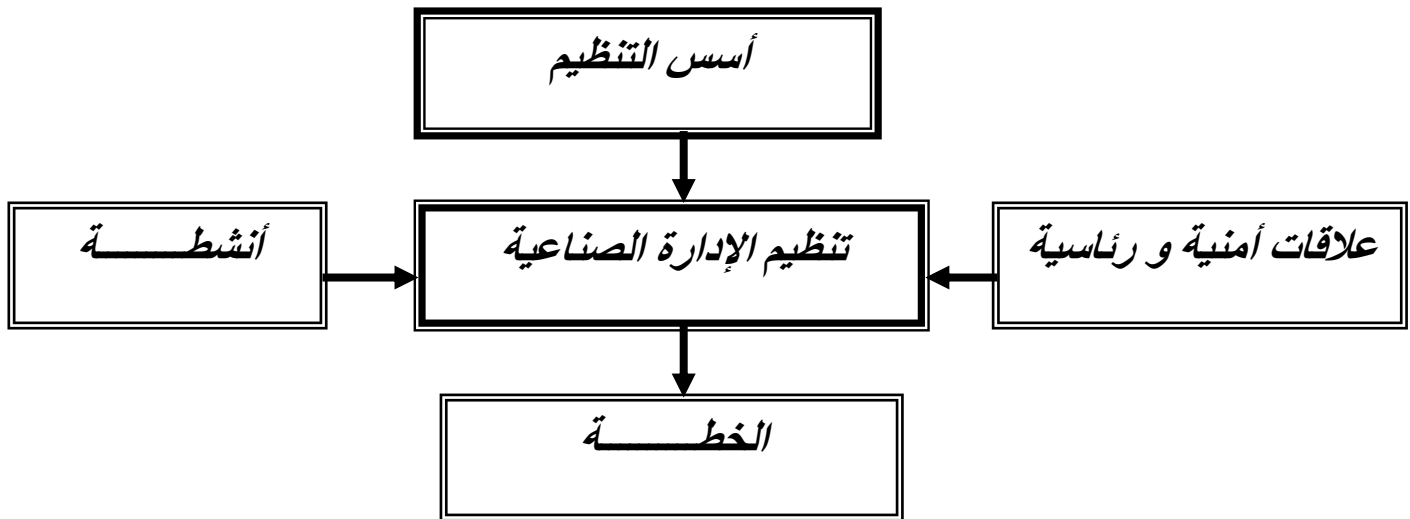
3- تجميع متناسق للأنشطة في وحدات مجموعات وظيفية و إدارية متخصصة يوكل إليها تنفيذ الأنشطة

4- تحديد واضح للعلاقات الأفقية و الرأسية بين الوحدات و المجموعات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطاهر خلف الله و اخرون ، الوسيط في الدراسات الجامعية، ط1، الجزائر ، دار هومة للنشر و التوزيع، 2009، ص 54

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفي : المرجع السابق ، ص 69-70 .

- مما سبق ذكره يتضح أن الهيكل التنظيمي هو لجميع الأنشطة المختلفة للمنشأة الصناعية جميعاً منطقياً يسهل ويزيد من فعالية التنفيذ فتكون الخواطر الأساسية للتنظيم كالاتي :
- أ- التنظيم عملية دائمة التطور بتطور العوامل الاقتصادية و الأفراد و الإختيارات المنشأة الصناعية ، أو بمعنى آخر فإن التنظيم عملية ديناميكية دائمة التطور لتلائم الظروف و المتطلبات الجديدة ، و لكن عند أي لحظة فإن التنظيم يكون محدد و ثابت و يعبر عنه بخريطة الهيكل التنظيمي .
- ب- التنظيم في مرحلة الأولى عبارة عن نهج منطقي يهتم بتحدي الأعمال و الواجبات مما يؤدي إلى تحديد المسؤوليات و التخصصات عن طريق تقسيم العمل القائمين بالتنفيذ
- ج- التنظيم هو خطة التكامل و التنسيق توضح عليه الأنشطة المختلفة التي تشملها المنشأة الصناعية .



الشكل رقم 03 : أركان عملية التنظيم<sup>2</sup>

- من خلال الدراسة نلاحظ أن هذه الخصائص التي تميز التنظيمات لم تظهر تلقائياً في سياق التفاعل الاجتماعي ، و إنما تم تحديدها بطريقة عملية أي أن خصائص التنظيم قد تجددت بصورة رسمية نجدها متمثلة فيما يلي كعناصر:
- 1- التقسيم الدقيق للعمل .
- 2- القوة .

<sup>1</sup> - فاروق محمد السعيد راشد : التنظيم الصناعي و الإداري ، ط 01 ، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ، القاهرة 2001 ص 22-23-

<sup>2</sup> - فاروق محمد السعيد راشد : التنظيم الصناعي و الإداري ، ط 01 ، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ، القاهرة 2001 ص 22-231-

3- تحديد مسؤوليات الإتصال .

4- وجود مركز أو أكثر من مراكز القوة يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم و توجيه نحو تحقيق أهدافه

5- ضمان الحركة داخل بناء التنظيم .

6- تغيير مراكز الأعضاء و إنضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات التنظيمات و خصائصها من أهمها التخصص و الخبرة الفنية .

أهمية دراسة التنظيم :

إن الكثير من الكتاب و المعلقين في التنظيمات المعاصرة قد قسموا بحقيقة عدم إمكانية الهروب من ضرورة وجود التنظيمات في عالمنا المعاصر .

نحن نولد في التنظيم ، نتعلم في التنظيم نقضي الجزء الأكبر من حياتنا في التنظيم ، غالبيتنا سوف يموت داخل

التنظيم و عندما يأتي وقت الدفن فإن الدولة بصفتها التنظيم الأكبر يجب أن تفرح بهذا ( قول إتيوني 1964 )<sup>1</sup>

1- التنظيمات تؤثر على حياة الأفراد و المجتمع بشكل مباشر و غير مباشر فهي توفر لنا فرص العمل و تعد لنا

بالسلع و الخدمات التي تحتاج إليها و تؤدي إلى رفع مستوى معيشتنا ، كما أنها تساعد على تحقيق مبدأ

التخصص و تقسيم العمل الذي بدوره إلى زيادة الإنتاجية و الدخل القومي .

2- التنظيمات هي مراكز إتخاذ القرارات التي تؤثر على حيان الأفراد و المجتمع وبالتالي فإن دراسة التنظيمات والتنبؤ

به يساعد على معرفة القرارات والتنبؤ بها معرفة مدى تحقيقها لمصالح الأفراد و المجتمع .

3- التنظيمات تؤثر على الأفراد داخلها وخارجها ، ذلك أن القيم والاتجاهات المكتسبة من خلال عضوية

التنظيمات الممكن أن تؤثر على سلوك الأفراد خارج التنظيمات ، كما ذكر الكاتبان برادلي

و وليكيه فالتنظيمات كالوشم الذي يهوى البعض أن يرسمه على جسده ، سهل تنفيذه وعمله ولكن من الصعب

محوه بعد ذلك .

4- التنظيمات المرنة غير السياسة تؤثر على قرارات وسياسات المكونة وقد تكون الحكومة مستعدة لتقليل هذا

التأثير أم لا ؟ مثلا إذا قررت شركة إنتاجية كبيرة تغيير وإلغاء بعض خطوطها الإنتاجية .

لاشك أن ذلك يؤثر على العمالة وفرص العمل المعروضة في الأسواق ..... إلخ

هل تترك هذه التنظيمات تدان بغض النظر على الآثار المترتبة على السلوك الذي تنتهجه على الأفراد و المجتمع ؟

أم يجب أن تكون مسؤولة أمام الرأي العام و المجتمع ؟ وإذا كان القرار كذلك فكيف ؟ هذه هي المعضلة أو

المشكلة الرئيسة في الحياة الإقتصادية والتنظيمية الحديثة .

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي : المرجع السابق ، ص 11 .

- 5- التنظيم يمثل السلوك جماعي لتحقيق الأهداف بفعالية ( إستخدام أمثل للموارد المتاحة ) وكفاءة إستخدام أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف ، الإدارة يجب عليها أن تفهم طبيعة التفاعلات والعمليات التي تحدث داخل التنظيم وكيفية العمل على تحسينها : هل قيادة التنظيم قادرة على التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل ثم تقتصر على تخطيط قصير الأجل ؟ هل هيكل التنظيم القائم مناسب للتغيرات التكنولوجية والبيئة ؟ هل تتبع الإدارة السياسات والإجراءات التي تضمن توفير قوة عاملة منضبطة ومدربة و راغبة في العمل ؟ .
- 6-التنظيمات لها تأثيرها على حياة الأفراد أعضائها ، وتوجب بعض الدراسات و الآراء التي تنادي بأن التنظيمات ، والتي يقضي بها الأفراد معظم سنين حياتهم و عمرهم ، لها آثار سلبية على الأفراد مثل الشعور بالإنعزالية و الإغتراب الإجتماعي تساعد في القضاء على هذه الآثار السلبية للتنظيمات المعاصرة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل :المرجع السابق ص26-27

المبحث الخامس : مفهوم الإدارة وأهميتها .

المطلب الأول : مفهوم الإدارة

لقد تعددت تعاريف الإدارة ، هذا حسب مجالات العمل ونوعية النشاط الذي يمارسه الفرد وهناك إتفاق على أن أغلب المديرين يمارسون كل وظائف الإدارة وفي النشاطات متعددة ، إقتصادية ، إجتماعية ، ثقافية ، سياسية ... نجد أيضا أن هذا الإختلاف راجع إلى طبيعة التغير و إهتمام كا باحث و مفكر ، وهذا هنا سنقدم بعض المحاولات التي قدمت في موضوع الإدارة :

هي عملية تحقيق أهداف والتنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم و أن الإدارة هي إدارة الناس وليس أشياء إضافة إلى إتخاذ القرارات و إستخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية ومن كل هذه التعريفات ستخلص مايلي :

1- الإدارة هي إدارة الجماعة وليس الفرد

2- الأهداف والنتائج المراد الوصول إليها هي من المهام الأصلية للإدارة .

3- إن تعاون المدير مع المسيرين الآخرين وبناء علاقات فعالة بين الموارد المالية والبشرية ضرورة لتحقيق أهداف على

المطلب الثاني : أهمية الإدارة :

تلعب الإدارة داخل أي منظمة دورا أساسيا وتسيير المِوَاسِة ، تسييرا يبقى على استمرارية وبقاء المنظمة فالفرد مرتبط بلاسرة والمدرسة والجامع والعمل وغيرها من المنظمات ولا يمكن للفرد الاستمرار خارج هذه المنظمات ، واهم عنصر في المنظمة هو المسير او المدير الذي يقوم بعملية الإدارة والتخطيط وتنظيم العمل ومراقبة المنظمة ،

2- تطوير الإدارة :

و تشمل تنفيذ برامج تبسيط الأعمال في المنظمات و عقد الندوات و البرامج التدريبية ذات الصفة الإدارية العامة للموظفين ، و إعداد و توزيع النشرات التي تزودهم في حقل الإدارة بوجه عام<sup>1</sup> وإنشاء أهمية الإدارة كعملية هامة وتسيير العمل داخل المنظمة ، ونجد أن لكل المنظمة، ونجد أن لكل منظمة مواردها الخاصة والمحددة و التي هي داخل محيط وبيئة غير مستمرة، و وسط حالة عدم اليقين ، و نجد هنا أن

<sup>1</sup> -عبد السلام أبو قحف: تنظيم و إدارة الأعمال ، الإسكندرية ، مطبعة الانتصار ط1993، 1، ص10

المديرون لأي منظمة في تساءل مستمر عن إمكانية تحقيق هذا اليقين ، و إزالة كل شيء يعيق في سير المنظمة .

و تزداد أهمية الإدارة و المشاكل التي تواجهها بحيث كلما كبرت الادارة كبرت معها المشاكل ، و نجد ما هو مشكل يتمثل في عدم التأكد من العرض و الطلب ، أو ما يتعلق بالبيئة القانونية في ظل وجود قانون أو مشكل تسيير المنظمة و هناك أربعة مشاكل رئيسية تواجه الإدارة و هي :

1- طلب العمال لتحسين المعيشة و عدم الرضى عن أوضاع العمل

2- هناك ميل مستمر و نحو تدهور في الإنتاجية و الفعالية لدى كثير من المشروعات مما يزيد من العملية الإدارية تعقيدا <sup>1</sup> .

3- زيادة التضخم يضع المديرين في المشكلة بحيث كلما زادت فعالية المدير في الإدارة فإن التضخم يقضي على ذلك

4- زيادة الرغبة في العمل و هذا للتمتع بالرفاهية و حاجة الفرد لعمل ممتع و مسل .

و يضيف على المشاكل الأربعة مشكلين آخرين و هما :

- التدخل المستمر للدولة و الإدارة و تصرفات المدراء

- إنخفاض الأجور و عدم الإستقرار و الأمان الوظيفي مشاكل تعيق في إدارة المنظمة

### المطلب الثالث : وظائف الإدارة :

- إتخاذ القرارات

- التخطيط

- الرقابة

- التنظيم

- التوجيه و التنسيق

و من هنا فبوجود هذه الوظائف و تكاملها و درجة نجاحها و تحقيق أهدافها مع وجود عوامل داخلية و خارجية كبيئة العمل ، و متغيرات سلوكية و إجتماعية و سياسية كانت مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى نجاح و فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها .

<sup>1</sup> أحمد ماهر عبد السلام : تنظيم و إدارة المنشآت السياحية و الفندقية ، المكتب العربي الحديث ، 1999 ص 77-78



### المبحث السادس : تطور الفكر الإداري

الإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان لما من حيث كونها فرع من الفروع المعرفة المنظمة فهي وليدة هذا القرن أي أنها حديثة نسبيًا ، و بمراجعة سريعة لتاريخ الحضارات القديمة الإغريقية والفرعونية بما زاد أدراك أن معظم الوظائف الإدارية ، كانت تمارس سواء على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسساتها الفرعية ، ويتضح هذا أثناء حكم الفراعنة .

ومع ظهور الإسلام الى ما يزيد على 1400 سنة بدأت المرحلة الأكثر نضجا في مجال تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة كما بدأت الممارسة المنظمة لوظائف الإدارة المتعارف عليها الآن .  
فإنقاذ القرارات مثلا كانت بالمشاركة\* و أمرهم شورى بينهم\* صدق الله العظيم و كذلك التخطيط كعملية إعداد مقدم لما يجب عمله\* و أعدوا لهم ما استطعته من قوة و من رباط الخيل\* كما أنه في عهد رسول الله صلى الله عليه و سلم وضعت الدساتير شورى و الحرب و الخلافة و الولاية و القضاء و غيرها كما نظمت في عهد خلفائه الراشدين الأجهزة الإدارية للدولة مثل الإحصاء و ديوان البريد و بيت المال الخ...  
و خلاصة القول أن الإدارة ليست وليدة هذا القرن ، و لكنها موجودة منشأة البشر ، أما بداية الإهتمام بها كعلم فلا يزيد تسعين عاما الماضية على وجه التقريب<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: أهم النظريات الحديثة في الإدارة

ظهرت عدة نظريات تتكلم عن الإدارة و كيفية إدارة المنظمة ، تحسين سيرها ، و تفترض هذه النظريات وجود مبادئ عامة تطبق على الأفراد و الأعمال و المنظمات ، كانت أساس سليم لتطور علم الإدارة و من أهم هذه النظريات :

#### 1- النظريات الكلاسيكية الحديثة :

ظهرت هذه النظريات في فترة ممتدة ما بين العشرينات و الخمسينات من هذا القرن و تفترض هذه النظريات أن الإنسان لا يتصرف برشد و عقلانية ، و إنما بناء على ميوله و رغباته ، و أن الأفراد عندما يذهبون إلى أعمالهم يحملون معهم إحتياجاتهم الإجتماعية .

و لقد ظهرت النظريات نتيجة مجموعة تجارب مصنع هاوتورن بشركة واسترن إلكترونيك التي يتزعمها إلتون مايو و مع ديسكون و روتلز برجر في أواخر العشرينات ، و جاءت هذه الأخيرة ليس لفرض مبادئ النظريات الكلاسيكية و إنما كفرد له رغبات و أحاسيس و العمل كروح الجماعة و وجود علاقات إنسانية بين الأفراد و من أهم مبادئ هذه النظرية هي :

<sup>1</sup> www . ullum ensamic . com -

- 1- تأثر في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية
  - 2- شعور الناس بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الإجتماعية بالآخرين .
  - 3- إن التخصص و تقسيم العمل و الروتينية إلى إتجاه إلى الآلية و الروتينية في العمل تفقده جوانبه الإجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين .
  - 4- تأثير الأفراد بعلاقاتهم الإجتماعية و زملائهم داخل العمل أكثر من تأثرهم بأنظمة الرقابة الإدارية و الحوافز المادية .
  - 5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة ..... ، و الإهتمام بمشاعر العاملين<sup>1</sup> لم تستطيع هذه النظرية أن تضع أسس و أنظمة فعالة و إنما بلغت في إستخدام العلاقات الإنسانية و لم تثبت بالتجربة أن لها تأثير فعال على العاملين .
- النظريات الحديثة في الإدارة :**

ظهرت في خمسينات و حتى التسعينات و نجد من أهم هذه النظريات :

#### المطلب الثاني : نظرية العلوم السلوكية لجون واطسون 1913 : و هو عالم نفس امريكي

- أعطت هذه النظريات تفسيراً واقعياً ، و الإعتراف بالجوانب الإيجابية و السلبية لكل سلوك الأفراد و سلوك الإدارة و هذا الإستخدام أمثل للطاقت السلوكية للأفراد في أعمالهم ، و نذكر من أهم رواد هذه النظرية ، كريس أرجيريس ، دوغلاس ماكجرجيور و فريدريك هوزبرج و غيرهم ، و من أهم مبادئ هذه النظريات :
- مبدأ الإنسان بمحاولة تحقيق و إتساع حاجاته المادية الأولية ثم الحاجة للأمان و التقدير و تحقيق الذات .... ، و قيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقتهم و إمكانياتهم إلى أبعد حد .
  - يسعى الأفراد أن يكونوا ناضجين و ناجحين و العمل و هم يبرزون طاقتهم لكي يشعروا بالكمال و النجاح و ذلك إذا كان العمل مصمماً و مهيناً و مساعداً على النجاح .
  - .... ، عن الرقابة الغير مباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالإنضباط الذاتي ، و يشبع حالة من الرقابة الذاتية على العمل و نتائجه .
  - إن نمط الإشراف و القيادة تؤثر على إنتاجه الأفراد .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر عبد السلام أبو قحف : تنظيم و إدارة المنشآت السياحية و الفندقية ، ط 02 ، المكتب العربي الحديث ، 1999 ، 113 - 114-115 .

- إن العنصر البشري ليس كسولا و من ثم فإن الرقابة اللصيقة المباشرة قد تؤثر على ثقة الفرد بنفسه
- يمكن تضيق دوافع العمل مادية و أخرى غير مادية ، نجد من كل هذا أن النظرية إهتمت بالفرد بإعتباره لحد عوامل الإنتاج و لكن في نفس الوقت أهملت المتغيرات البيئية على إنتاجية المنظمة و الأفراد ، مع عدم توضيحها لطرق و أساليب إنجاز الوظائف الإدارية<sup>1</sup> .

### 1- النظرية العلمية 1890- نظرية بحوث العمليات : لفريدريك تايلور 1856-1915

ظهرت هذه النظرية أثناء الحرب العالمية الثانية و جاءت بإفتراض أساس و هو : من الممكن تحسين و تطوير المنظمات من خلال إستخدام الأساليب الرياضية في حل المشكلات . ومن أهم مبادئ هذه النظرية :

- أ - ملاحظة النظام ، التنظيم ، المنظمة محل الدراسة و التحليل .
- ب - إستخدام الملاحظات و التي يمكن التنبؤ بالمتغيرات التي قد تحدث
- ج - إستخدام إطار عام لإستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الملاحظات الإفتراضية التي قد تتحول إلى واقع .

د- إستخدام تجارب علمية في المنظمة و على نطاق ضيق للتعرف على التغيرات المتوقعة .

إن هذه النظرية فضلا على أنها تسهل العوامل السلوكية أو الإنسانية إلا أنها تنتظر إلى المنظمة كنظام مغلق لا يتأثر بالبيئة عليها مع تناول العمليات الإدارية المختلفة من إتخاذ القرار و التخطيط و الرقابة .

### المطلب الثالث : نظرية النظم أو النظام .

تعتبر هذه النظرية أن المنظمات عبارة عن نظام كبير يتكون من عدة أنظمة جزئية تؤثر و تتأثر مع بعضها و هو نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة به بما تحويه من متغيرات و عوامل سياسية و ثقافية و إقتصادية و إجتماعية .

و تكلم شيلستر برنارد في كتابه وظائف المدير سنة 1938 و الذي هو عبارة عن تكوين منظم و مركب من عدة عناصر او اجزاء تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف او اهداف معينة .

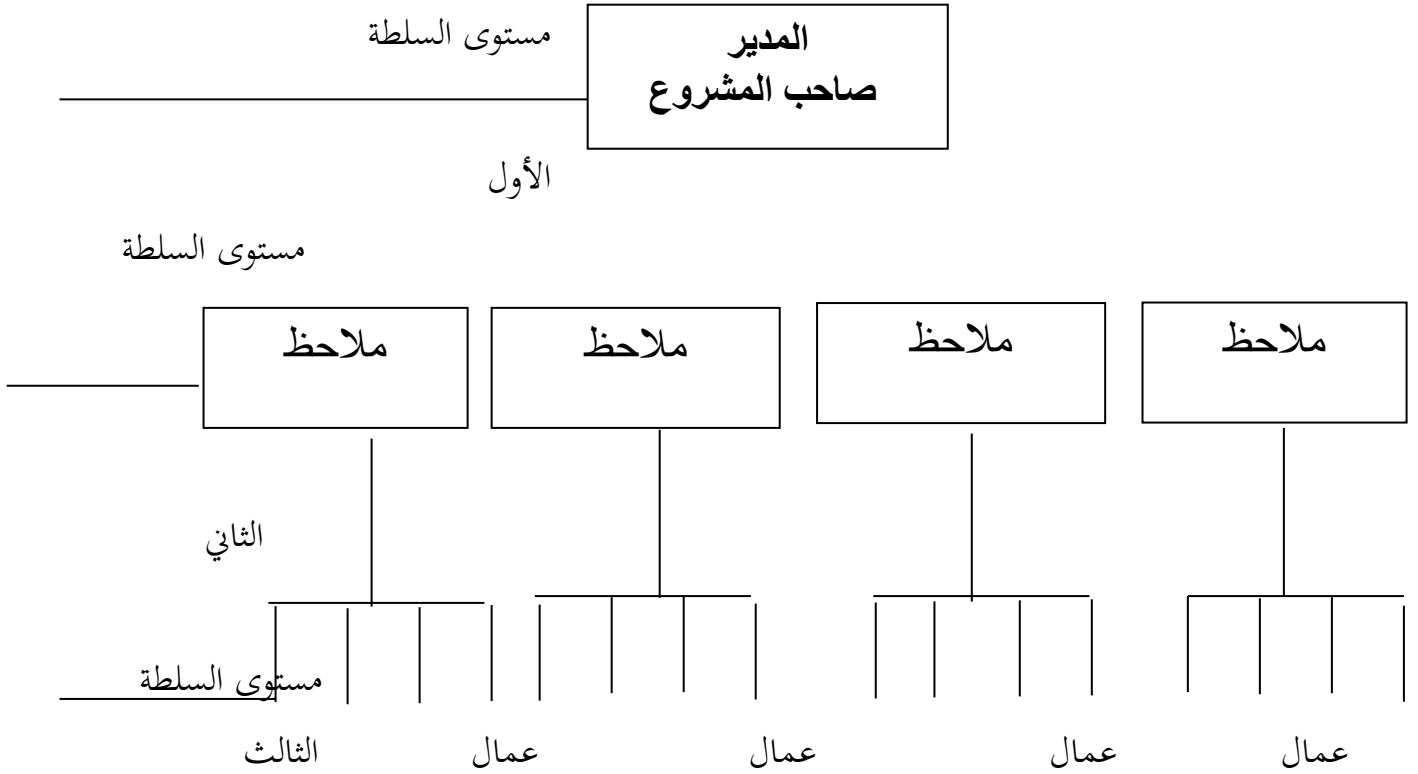
و هو اول من تطرق الى نظام التسيير بمفهوم النظم فهو ينظر الى المؤسسة على انها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل بين كل اجزاء النظام<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي : تنظيم و إدارة الأعمال ، ط ، الإسكندرية ، مطبعة الإنتصار 1993 ص 46-47 .

المبحث السابع : هياكل التنظيم الإداري

المطلب الأول : التنظيم البسيط

يعتبر أقدم و أبسط طرق التنظيم و يبدأ من المدير MANAGER ، و الذي يقوم بإدارة المشروع بمساعدة مجموعة من الملاحظين ، و كل مسؤول عن مجموعة من العمال و الشكل الآتي يبين هذا التنظيم :



شكل رقم : 04 التنظيم البسيط أو الخطي

و يعتمد هذا التنظيم على :

1- المدير أو صاحب المشروع و الذي هو مسؤول عن نشاط المنشأة من حيث :

- قبول أو رفض الأعمال و التفاوض على الأسعار
- التعاقد مع الموردين و مراقبة جميع الأعمال المالية و التكاليف
- توزيع العمال بين الملاحظين و التنسيق بين جهود الأفراد
- تحديد و صرف الأجور و المرتبات

المطلب الثاني : مستوى الملاحظين

و تنحصر مسؤوليتهم في :

- تحديد طريقة العمل و توزيع العمال و الأعمال

- مراقبة سير الإنتاج و الحضور و الإنصراف
- تقدير الأجور بناء على طلب المدير
- حفظ النظام العام
- عمل مقاييس الأعمال جديدة بناء على طلب المدير

### المطلب الثالث : مستوى العمال

و تنحصر مسؤولياتهم في أداء العمليات الإنتاجية المطلوبة و هذا تحت إشراف ملاحظاتهم:

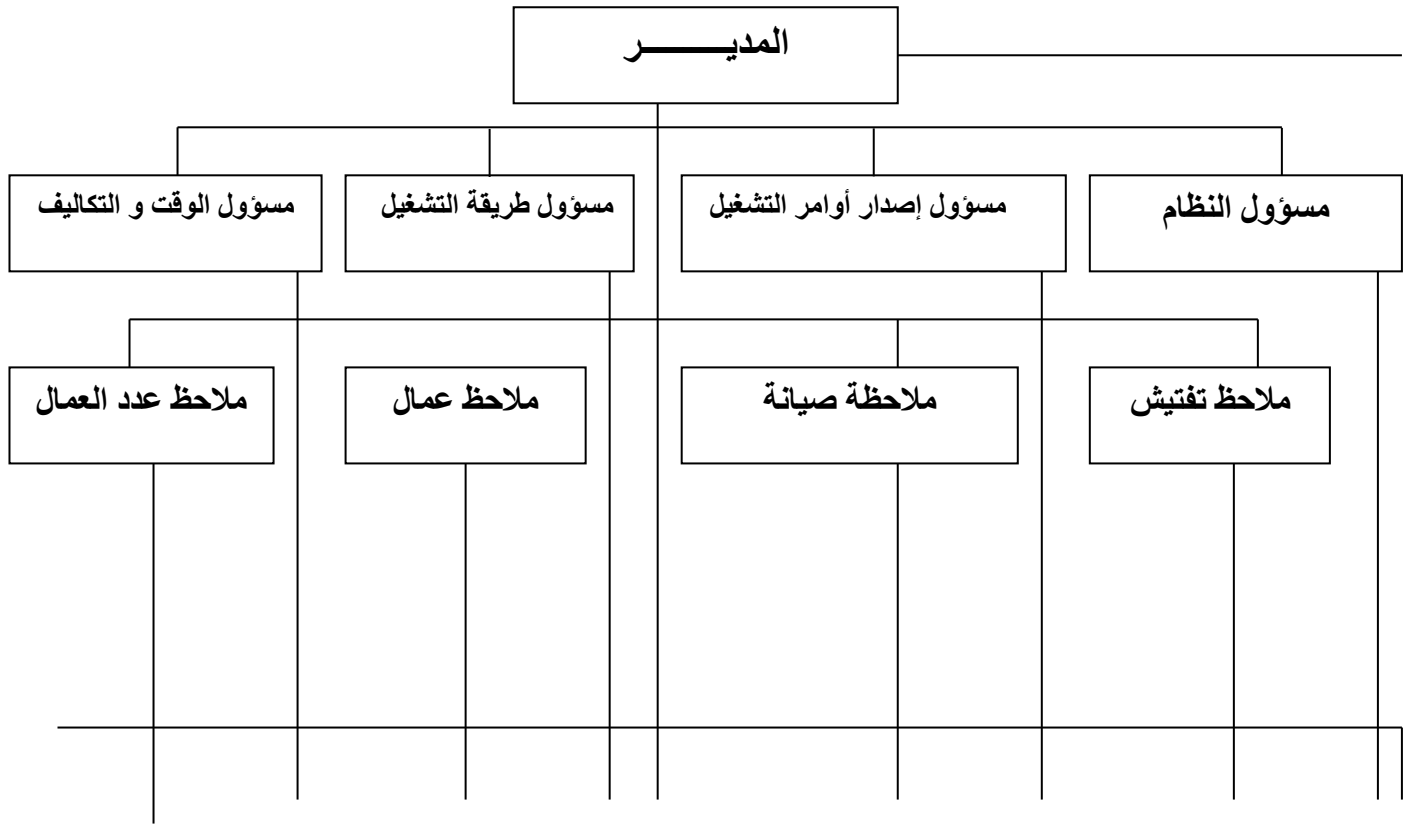
### 2- نظام تيلور التخصص : و يعتمد هذا النظام على :

- 1- تحدي وظائف المنشأة
- 2- إسناد هذه الوظائف إلى المتخصصين مسؤولين عنها
- 3- مباشرة كل متخصص لسلطاته على عمال الإنتاج<sup>1</sup> ، أما الوظائف و المهام الإدارية التي حددها تيلور ، و التي قسمها على نوعين مكتبية و يدوية و هي :
  - أعمال مكتبية يقوم بها المسؤولين
  - مراقبة النظام من حيث الأمن العام و الرقابة و حضور و إنصراف العمال و نظام الإجازات و العقوبات .
  - إصدار أوامر التشغيل الإنتاج كميات محددة من المنتج
  - وضع طريقة التشغيل و التي تختص بوضع برامج الإنتاج و تحديد الآلات و التنسيق بين العمليات الإنتاجية المختلفة .
  - مراقبة الوقت المستغرق في الإنتاج و التكاليف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فاروق محمد سعيد راشد : التنظيم الإداري و الصناعي ، ط 1 ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، 2001 ، ص 24 .

<sup>2</sup> - MODELEINE GRAWTZ: METHODES DES SCIENCES SOCIAL , TOME 1 LAIBARAIE . DALLOUZ PARIS 1967 P

مستوى السلطة الأولى



العمال

شكل 05 : نظام تايلور التخصص

المبحث الثامن : من هو المدير ؟

تمهد :

تعتبر الإدارة أهم عنصر و من الوظائف الحساسة لتسيير المنظمة و مهما كان نوعها إقتصادي ، إجتماعي ، ثقافي ، و يعتبر صاحب المشروع أو ما يسمى بالمدير أهم فرد في المؤسسة ، حيث يسهر على السير الأمثل للمنظمة و ضمان ظروف ملائمة للتأدية المهام و من هنا نقوم بدراسة نموذج من نماذج الإدارة و هو المدير يرى ريدن RIDDEN أن المدير هو الشخص الذي يشغل مركز أو وظيفة معينة في المنظمة و يكون مسؤولاً عن عمل الفرد أو أكثر ، كما إنه يمارس سلطة على هذا الفرد .

- يرى ستونر STONNER أن المدير هو أي شخص مسؤول عن المرؤوسين و الموارد الأخرى في المنظمة و هو المخطط و المنظم و القائد و المراقب التنظيمي و عليه يمكن إعطيه الحق في ممارسة السلطة و توجيه العمل<sup>1</sup>

المطلب الأول : وظائف المدير

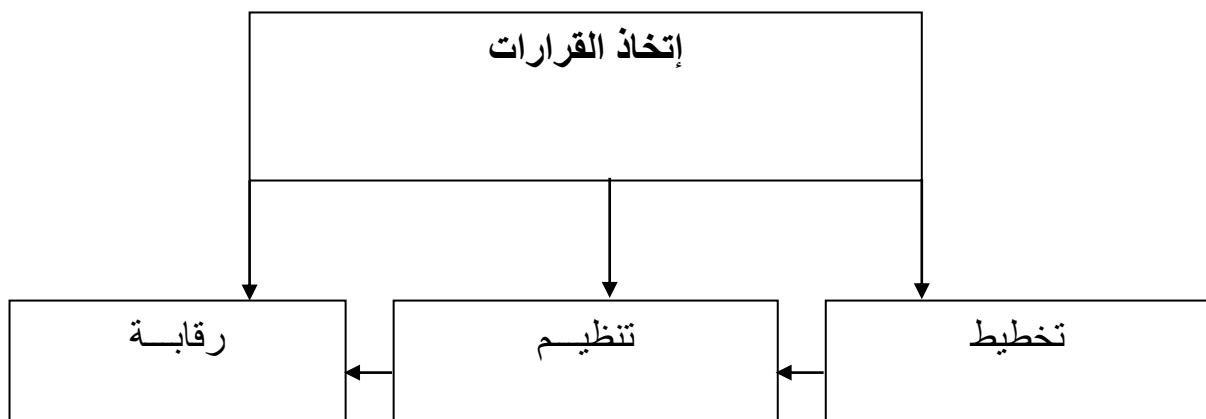
بين لنا الشكل الآتي أربعة وظائف المدير و هي :

1- إتخاذ القرار .

2- التخطيط

3- التنظيم

4- الرقابة



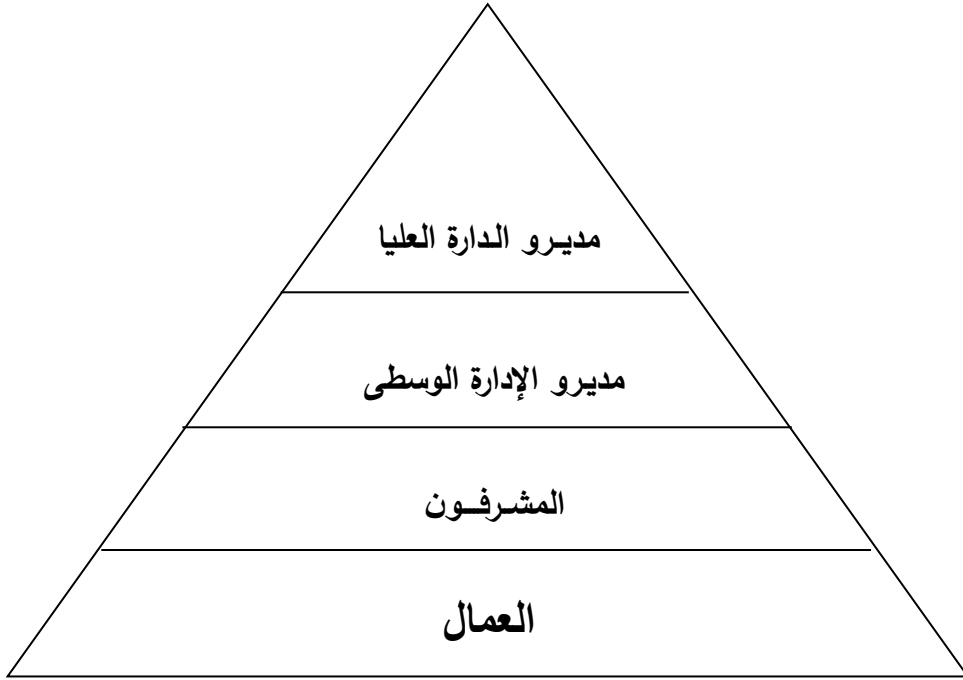
شكل رقم : 06 وظائف المدير<sup>2</sup>

المطلب الثاني : المستوى الاداري

<sup>1</sup>- أحمد ماهر عبد السلام أبو قحف : تنظيم و إدارة المنشآت السياحية و الفندقية ، ط 2، المكتب العربي الحديث ، 1999 ص 08

<sup>2</sup>- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف : تنظيم و إدارة الأعمال ط 1 الإسكندرية مطبعة الإنتصار ، 1993 ص 71 .

ويمكن أن نشرحها كما يلي :



شكل رقم 07 : المستوى الإداري<sup>1</sup>

وعليه يمكن أن نقسم مستوى الادارة إلى ثلاث أقسام رئيسية :

### المطلب الثالث : الإدارة العليا

وتشمل على المستوى الاول والثاني عندما يكون التنظيم من مستويات الإدارة وهي مسؤولة على مراقبة العمال في المستويات التالية لها .

### 2- الإدارة التنفيذية :

وتشمل المستوى الثالث والرابع وهي مسؤولة على وضع التفاصيل التي تتلقاها من الإدارة وعليها التنفيذ وتميز بالتخصص والصلاحيه حتى تتمكن من تحقيق إتصال مثمر داخل الشركة .

### 1- الإدارة المباشرة :

وتشتمل على المستوى الخامس والسادس وتتولى الإشراف المباشر على الموظفين و العمال وتنقل إليها تعليمات الإدارة المتوسطة وتنقل منهم آراء رغبات العمال<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي : نفس المرجع 6 ص 75

<sup>2</sup> - فاروق سعيد راشد : التنظيم الصناعي والإداري ط01 ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، 2001 ، ص 34-35



استنتاج عام :

من خلال ما درسناه سابقا يكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن التنظيم هو الإطار العام الذي تتم من خلاله الإدارة ، بحيث لا نستطيع أن نقول بأن التنظيم هو الهدف في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية<sup>1</sup> ويتضمن تحديد الأساليب التي تؤدي بها في مختلف أوجه النشاط أو الأسلوب الأمثل لاتصالات العمل وبهذا الاتصال يمكن تحقيق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المؤسسة . وهناك من ينظر إلى التنظيم أنه نموذج من نماذج السلطة ووجود صلة بين المجتمع وتنظيماته .

تتميز طبيعة الفرد بالاختلافات الفردية بين لون ، وزن والاستعدادات والقدرات والرغبات ، كل هذه الاختلافات تسمح بإيجاد نوع من العلاقات خاصة داخل المؤسسة بحث بين القوى العاملة وجود مجموعة معينة تتميز بوجود علاقات خاصة بها ، بحيث تكون أكثر ترابط فيما بينها ، بحيث يمكن أن تتأثر اتجاهاتها نتيجة تفكير غالب عليها ، وهذا ما ينبغي على التنظيم أن يراعيه ويهتم به ومعنى ذلك حدوث تنظيم غير رسمي داخل تنظيم رسمي<sup>1</sup> .

وما يترتب عنه آثار نفسية نتيجة الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي والأمر الذي يترك القوى العاملة تنظر إلى المستقبل نظرة تشاؤم وهو ما يتركنا نتصور سلوك الأفراد اتجاه الإدارة والمشروع في نفس الوقت ، مدى التعارض الذي سيحدث نتيجة سوء الفهم .

وعليه فهذه الاهتمامات تخلق أنواعا متباينة من سلوك وتحفيز مجموعة على أخرى ، ومن هنا فعلى التنظيم السليم إيجاد نوع من التعاون بين أفراد المشروع لتحقيق الأهداف المؤسسة .

ومن كل هذا فالاختيار الأمثل لجميع القوى العاملة التي تعمل في المؤسسة ، والتي تتوفر على مواصفات وقدرات مناسبة وفقا لمتطلبات الإدارة العلمية والتنظيم الجيد الذي ينبغي على المنظمين أن يهتموا به ويحققوه مع مسايرة كل التطورات التي تحدث في ميدان العمل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د- كمال حمدي أبو الخير : أصول التنظيم والإدارة ط1 ، مكتبة عين الشمس 1977 ص ص 35 -36-37

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1997 ص ص 191 - 290

# الفصل الثالث

التسيير

- 1- اساليب التسيير و دور المسير
- 2- نشأة و تطور وظيفة الموارد البشرية
- 3- التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية
- 4- المهام الاساسية لادارة الموارد البشرية

## تمهيد :

-تسيير الموارد البشرية ،وظيفة في التنظيم تشمل أساسا على الاكتساب ،الاستعمال ، الاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية ،داخل التنظيم وتحتوي على نشاطات :التخطيط التوظيف ،الاختبار ،التكوين ،التأجير وتقييم الموارد البشرية<sup>1</sup>.

- إن تسيير الموارد البشرية تعتمد على مقاييس ( سياسية ،برامج تقييم ،إجراءات ...إلخ ) ونشاطات (توظيف ، اختبار ،تكوين ...إلخ) التي تستلزم موارد بشرية ،وتستهدف فعالية وكفاءة مثلى في المنظمة<sup>2</sup>.

- تعد وظيفة الإدارة الأفراد تسيير الموارد البشرية ،جزء في العملية الإدارية وجزء من المنظمة التي تعمل فيها ،و جزء في المجتمع الذي يحيط بها ،وهي مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم ،وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم و تحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم<sup>3</sup>.

-وهو كذلك ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يتضمن دائمية وجود بالقوى العاملة التي يحتاج إليها المؤسسة، ودائمة أمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يشمل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم التقنية والعلمية و الاستمرارية فيه وحتهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ،ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية ،والادبية ،والمعنوية لإشباع حاجاتهم أو رغبتهم الفردية والجماعية<sup>4</sup>.

ومنه تقول أن تسيير الموارد البشرية تتمثل مهامها إنطلاقا من تخطيط واحتياجات والبحث والاستقطاب والتوظيف والإختيار والتكوين و الأعداد والمتابعة ،والتحفيز والتقييم وبذلك قصد تحقيق أقصى كفاءة تسمح من تحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهداف الأفراد من خلال العمل على التوفيق بينها .

<sup>1</sup> - محمد ماهر عليش :إدارة الموارد البشرية ،دار غريب ،القاهرة ،19،ص28.

<sup>2</sup> - خميس السيد إسماعيل : الإدارة العامة والتنظيم ،دار النشر ،الجزائر ،بدون سنة ،ص 10.

<sup>3</sup> - نجيب شاويش مصطفى :إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية الجامعة الاردنية ،دار الشروق

1996 ص7

<sup>4</sup> - مصور أحمد منصورالمبادئ العامة في ادارة القوى العاملة ط2 وكالة المطبوعات الكويت 1976 .

المبحث الأول : التسيير

المطلب الأول ماذا يعني تسيير المؤسسة ؟

- حسب فايول :التسيير هو كل من قيادة الرجال للوصول الى تحقيق الاهداف المحددة مسبقا .
- المهمات الخمس الأولى للمسير :
- بمجرد ما تتطور مؤسسة ،هذه الأخيرة مجبرة على مواجهة مهام متعددة ومتنوعة والحاجة الى التنظيم يصبح ضرورة هذا التنظيم هو شرط أساسي لإستمرار المؤسسة يتعلق الامر بتحديد :
- من يفعل ماذا
- مع من ؟
- لاي هدف ؟

دائما حسب هـ فايول هو التوقع ،التنظيم ،القيادة ،التنسيق والمراقبة <sup>1</sup>

التوقع	←	التفكير فيما يجب القيام به توقع نمو المؤسسة استكشاف المستقبل
التنظيم	←	تحديد من يقوم بفعل من وبأي الوسائل وضع الوسائل التي تسمح بتحقيق الأهداف
القيادة	←	إعطاء التوجيهات :أوامر يجب تنفيذها والأبجزة عليها عقوبات إعطاء وصايا واقتراحات وترك حرية المبادرة والإجراء
التنسيق	←	وضع مختلف دواليب المؤسسة وضمان السير الحسن للمؤسسة حل المشاكل الصغيرة الطارئة ضمان التفاهم بين الرجال
المراقبة	←	التأكد من التطبيق الجيد للتوجيهات التحقق من أن المؤسسة لا تبتعد عن الاهداف المؤسسة قياس النتائج المحققة القيام بتصحيحات إذا إقتضى الأمر.

<sup>1</sup> - ابن حبيب عبدالرزاق: إقتصاد وتسيير المؤسسة، المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002 ص 103-104

### المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

#### التعريف الأول :

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة»<sup>1</sup> .

#### التعريف الثاني :

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية<sup>2</sup>

#### التعريف الثالث :

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ، و رعايتهم و ترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم .

و بناء على التعريفات السابقة ، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية «هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة . بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة» .

### المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية و كيفية تحقيقها

إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة ، ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة ، و الكفاءة نستطيع أن نركز أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>3</sup>:

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
- تنمية القوى العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج .

<sup>1</sup> د.مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر التوزيع ، 1996 ، ص 27

<sup>2</sup> 4.3.2 د. همدى حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

<sup>3</sup> د. علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية الطبعة الثالثة ، القاهرة ، دار غريب ، 1985 ، ص 19

- صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ، و مستوى مهارتها في الأداء.
  - تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا و معنويا و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل .
  - المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.
- و يمكن تصور طريقتين لتحقيق هذه الأهداف
- الطريق الأول: أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة أي بسبب متغيرات لا دخل لنا فيها .
  - الطريق الثاني: أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد و التفكير الجيد و استثمار الطاقات و الإمكانيات المتاحة .

المبحث الثاني : عندما يصبح المناجير مسيرا يقوم بأربعة مهمات أخرى

- بالإضافة الى الوظائف التقليدية التي يقوم بها المسير ،هناك أربعة مهمات وهي :
- إتخاذ القرار .
- التحفيز .
- جمع المعلومات.
- الاتصال<sup>1</sup>

المطلب الاول : أساليب التسيير ودور المسير :

- يمثل اسلوب التسيير طريقة التسيير في القيام بوظائفه :
- أسلوب التسيير المطبق داخل المؤسسة يخضع للمفهوم الذي يعطيه المسيرون لعوامل تحفيز العمال .
- م.يورك يربطه بممارسة السلطة ،الوسائل الاساسية للسلطة هي :
- المركز في السلم الإداري.
  - حرية التصرف في الأدوات خاصة منها المالية.
  - الحصول على المعلومات .
  - تطبيق أساليب التسيير :
  - في المؤسسة التقليدية السلطة مركزية ،أي مركزة لدى المديرية .
  - الهياكل الحديثة تركز على تعويض ويهدف إلى تحفيز أفضل للعمال بإشراكهم وتسيير المؤسسة .
  - المركزية :
  - في التنظيم المركزي سلطة القرار تكون بين أيدي عدد ضئيل من الأشخاص .

الفوائد	النقائص
- مراقبة مطلقة وواضحة	- ردود الفعل تكون محدودة أمام تغيرات المحيط
- تسيير سهل	- بطء في إيصال المعلومة
- لاجمال لقرارات غامضة وذات نزاع	- إمكانية التأخر في إتخاذ القرار

<sup>1</sup>-حمرون دليلة :تسيير وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية رسالة ماجستير،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنقل البحري ،جامعة الجزائر 2002.

ب- اللامركزية والتفويض في المؤسسة :

- اللامركزية تركز على تفويض المسؤولية: يتميز بتوزيع المهام الإدارية، التسيير، المراقبة بين مختلف مستويات التنفيذ

المطلب الثاني : ما هو التفويض ؟

- تفويض يرتكز أساسا على ثلاث أفكار .

- 1- القرار يجب أن يتخذ قدر الإمكان حال وقوع مشكلة وفي مكانها .
- 2- يجب استعمال القدرات داخل المؤسسة بطريقة مثلى: تسيير مشكلة يكون أفضل عندما يتكفل بها الدين يكتسبون أفضل المعلومات والقدرات .
- 3- الموظفون يكونون أكثر حماسا عندما يشاركون في تسيير المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن حبيب عبدالرزاق: مرجع سابق ص -104



المبحث الثالث : نشأة وتطور وظيفة الموارد البشرية :

- إن تطور الاهتمام بالموارد البشري وما يعرف بتسيير الموارد البشرية حديث النشأة، يرجع لسنوات قليلة وماضية مقارنة مع غيره من العلوم الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، ذلك لأن المورد البشري يجب أن يكون له دور في بلورة المحيط الاقتصادي ويجعله أكثر انسجاما مع متطلبات النمو والتطور ولهذا فإن الموارد البشرية في دول العالم لها أبعاد استراتيجية من خلال الاهتمام بها عبر العديد من المجالات سواء على صعيد الإنتاج، أو على صعيد الاختراع والابتكار وتطور المهارات التقنية .
- فقد بدأت الدراسات المعمقة مع بداية هذا القرن كما ظهرت أيديولوجية جديدة تسمى عنصر الأفراد (الموارد البشرية) كعامل أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية، تم كعامل أساسي في صعود المستويات لها ما مختلف العراقيل، وكانت أول الدراسات تحت إشراف كل من فريدريك تايلور سنة 1911 وفايول<sup>1</sup>
- ويعود الفضل إلى تعاضم دور الإدارة المتخصصة إلى اندلاع الحرب العالمية الأولى إين كان لابد من المصانع إنتاج قدر كبير من السلاح، لذلك فإن الوصول إلى هذا الحد الأقصى من النتائج لا يتحقق إلا إذا وجدت إدارة تسيير هذه المصانع تقوم بالاستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها البشرية .
- حيث نجد أنه إلى غاية سنة 1936 لم تكن هناك مساهمة في إتخاذ القرارات، ونجد بأنه مع تفاقم وظهور النزاعات والاضطرابات كان لا بد من العودة إلى الأفكار القديمة التي جاء بها كل من "تايلور" و"فايول" ، ولقد لجأت الدول المتقدمة على رأسها أمريكا وبريطانيا إلى جلب المعلومات والحقائق الأزمة التي يؤثر على إنتاجية العمال والتي تعمل على رفع روحهم المعنوية، وهو ما أدي إلى ظهور أو إنشاء لجنة تهتم بالمشاكل، ولقد ظهرت بوادر تسيير الأفراد كتسيير مناصب الشغل علما بان مفهوم منصب الشغل هو مفهوم تايلوري .
- إن وظيفة الأفراد أو وظيفة تسيير الموارد البشرية ظهرت في بداية القرن العشرين بحيث لم يعد بمقدور المؤسسة تسيير مجمل الأصول المتعلقة بالأفراد المتواجدين داخل هذه المؤسسة .

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية "ط3،الدار الجامعية للطباعة والنشر الاسكندرية، 1996 ص 29 .

### المطلب الأول : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية :

- إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة عدة تطورات مندمجة فيما بينها والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل أو بآخر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعدد سياسات الأفراد على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم، وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الافراد أو وظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع الادارة ونذكر منها ما يلي :
- التوسع والتطور الصناعي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور هذه التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين مما إستدعي من الإدارة إيجاد حلول لهذه المشاكل تمثل في وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وتحل مشاكلهم .
- التحسن الكبير في التعليم والتكوين أمام العاملين ادى ذلك الى زيادة الوعي القومي مما تطلب وجود متخصصين في إدارة الأفراد بوسائل حديثة أكثر ملائمة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل وأصحاب الاعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق النصوص القانونية المعقدة حتى لا تقع المؤسسات في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين، وسوف نلخص فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الأفراد من منتصف القرن التاسع عشر الى وقتنا الحاضر والتي نميز منها ثلاثة مراحل :

#### المرحلة الأولى :

- من مرحلة تسيير الأفراد الى مرحلة تسيير الموارد البشرية (1920-1960) كانت في هذه الفترة وظيفة الأفراد أخذ مهام مسيري مختلف الوحدات الإدارية وذلك كهيئة كتنظيم مصالح العمال، إذ إقتصرت مهام المسيرين في قرارات التعيين، التقييم الاجور، لكن بظهور بوادر التطور ومجىء الأخصائيون في الميدان، خصت نشاطات مسير الأعمال بعناية كبيرة و أدخل عليها الطابع القانوني والطابع التقني وحتى النفسي والسيكولوجي.
- الطابع القانوني : وذلك تسيير ظروف العمل وفق إتفاقيات إجتماعية .
- الطابع التقني : وذلك يخص الوظائف المتوقعة في ظل النظرية المستقبلية .
- الطابع النفسي : والمقصود هو الأخذ بعين الإعتبار العلاقات الانسانية .

- المرحلة الثانية: مرحلة السير الحديث 1960-1980:
- لقد تميزت هذه المرحلة بتطور سريع في ما يخص مختلف الجوانب السوسيوثقافية ، كذلك تطور الاطار التنظيمي ، بالإضافة الى تواصل وإستكمال نضج أفكار الاصلاح المؤسساتي<sup>1</sup> .
- كما ظهرت وظيفة وظيفية المستخدمين على أنها :مجموعة من الوظائف للاستفادة منها بأكثر عدد ممكن داخل المؤسسة ،لقد أدى إنعدام التناسق والانسجام الى ظهور عجز وإختلاف بين المسؤولين.
- كما سبق الذكر فإن التطورات التي حصلت خلال الستينات أدت الى تغيير نظرة المسؤولين إتجاه العنصر البشري بعدما كان يعتبر تكلفة أصبح مورد حيوي داخل المؤسسة لا بد من الإعتناء به ،هذا ما يعتبر الاستغناء المتناقص لمفهوم المورد البشري ولمفهوم تسيير المستخدمين والاستعانة بعبارة " تسيير الموارد البشرية " .
- ولكي تستطيع المؤسسات إن تستغل العنصر البشري استغلال عقلائي فيجب على وظيفة الموارد البشرية تتوصل الى تحقيق ما يلي :
- يد عاملة مؤهلة للقيام بالمهام المؤهلة له .
- يد عاملة مضمونة ومستقرة (ولو بصفة نسبية) .
- يد عاملة ذات إنتاجية مرتفعة .

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التسيير الاستراتيجي 1980 الى يومنا :

- أهم ما يميز بداية الثمانينات هو الانفتاح على السوق العالمية و هذا نتيجة النمو الاقتصادي السريع والذي كان من جراء استعمال التكنولوجيا والاساليب الناجعة للاستغلال الاحسن لموارد المؤسسات المختلفة ،وعليه فقد تم التوصل الى موارد بشرية مؤهلة ومكونة تكوين يخضع للمقاييس الدولية .
- تجدر الاشارة أن هذه الفترة تميزت بغياب وحدة إدارية متخصصة ولم تشير الى هذه الوظيفة التي
  - قدمها "فايول " وهي التخطيط ،المراقبة ،التنظيم ،التنسيق )وقد إقتصرت هذه الوظيفة على الحرفي الذي يكون ويمنح الاجور وبعد مجيء الثورة الصناعية ظهرت ما يعرف بمندوب الامانة العامة و الذي كان يكلف من قبل أرباب العمل لإستقطاب اليد العاملة نظرا لطبيعة الانشطة التي كانت تسود أنداك .

<sup>1</sup> - Jean marie peretti : Ressources humaines, edition vubret, 4em edition,1994-P43.

الجدول رقم 08 تطور تسيير الموارد البشرية: 1

العوامل	تسيير الأفراد	تسيير الموارد البشرية
المفهوم العام	الإنسان تعتبر تكلفة تجب	يعتبر الإنسان مورد بشري يجب تطويره والحفاظ عليه
التكوين	يساعد على تأقلم الفرد مع المنصب المكلف به	تعتبر استثمار في تطوير الموارد البشرية
الآفات والتنبؤات	المدى المتوسط والقصير	المدى الطويل (أكثر من 5 سنوات)
إيجابيات النتائج	إيجاد الاسواق	نوعية الموارد البشرية
مصادر القوة الإنتاجية	الآلات التنظيم	الآلات التنظيم نوعية الموارد البشرية
مصادر التحفيز	الأجور	الأجور
	La carriere	La carriere طبيعة العمل المكلف به
القدرة على التأقلم	الإنسان يضم التغييرات فيجب تغييره	العنصر البشري يتختر بالمرونة ونستطيع التأقلم مع جميع التغييرات

<sup>1</sup> -jean marie peretti: Ressources humaines, idition vubret, 5em ed,1999,P15

المطلب الثاني : وظيفة تسيير الموارد البشرية .

- مفهوم تسيير الموارد البشرية :

هناك عدة تعاريف في هذا الموضوع منها المتقاربة ومنها المتضاربة نتيجة لتباين أفكار المهتمين بهذه الوظيفة ،ومفهوم تسيير الموارد البشرية الذي عرفته هذه الأخيرة تنطلق من مفهوم تسيير الموارد البشرية التي تعاريف جمة ومختلفة في مراحل مختلفة تتلاءم والظروف المحيطة بها (الاقتصادية التنظيمية،التكنولوجية )ومن بين هذه التعاريف نجد :

أ-التسيير كمفهوم شامل وواسع تعدد تعاريفه لكن مجالها بأخذ إتجاه واحد إلا وهو التنظيم والتسويق ، من اجل الوصول إلى هدف محدود ومعروف ،فتسيير المؤسسة يعني إدارة أعمالها مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية كما أنه عملية تنسيق وتوظيف بين العناصر الغير مادية والمادية ،ويعرفه البعض على أنه مجموعة العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل التخطيط ،التنظيم ،المراقبة .

تسيير الموارد البشرية هي وظيفة تنظيمية تشمل اكتساب ،احتفاظ ،وتنمية الموارد البشرية داخل التنظيم و تحتوي بدورها على عدة نشاطات كالتخطيط ،التوظيف وتقييم الموارد البشرية .

تتطلب وظيفة تسيير الموارد البشرية فحصا لنقاط الضعف والقوة للمكونات البشرية للمؤسسة والإجراءات المستعملة في تسيير للميكانيزمات مستمرة ،كما يتطلب التسيير الأمثل للموارد البشرية أثراء وظيفة تنظيم الأفراد ،وهذه الخطوات مترجمة عن طريق عملية التخطيط ،التنظيم ،التسويق والرقابة وبالتالي فإن التسيير في النهاية هو خلق لكل\* هذه العمليات .

### المطلب الثالث : المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

- إن وظيفة تسيير الموارد البشرية ، هي إدارة متخصصة لمساعدة المنظمة في جميع الشؤون الخاصة بالقوى العاملة كالاختيار ،التعيين ،الترقيات ،والتدريب .وغيرها من الشؤون ،كما أنها تعمل على الاستفادة الفعالة لهذه القوى العاملة في جميع المستويات لتحقيق الأهداف كما يتأثر إدارة الأفراد عدة وظائف أساسية ،تبدأ بالبحث والاستقطاب للقوى العاملة وتنتهي بالإحالة الى المعاش ،ومن خلال هذا تبرز لنا المهام الأساسية لوظيفة تسيير الموارد البشرية .

- ويمكن تقسيم الوظائفالى وظائف إدارية ووظائف تنفيذية .

- الوظائف الإدارية تنقسم إلى أربعة أقسام وهي :

### المبحث الرابع :وظيفة التخطيط في إدارة الموارد البشرية :

يمكن تعريف التخطيط بأنه تحديد الشيء مسبقا أي قبل حدوثه (التنبؤ ) كما أنه عملية إتخاذ القرار ،يوضح الأساس الملائم لحدوث شيء معين في المستقبل ،هو يعتبر عملية التخطيط بالضرورة العملية العلمية للتفكير المرتب القائم على الخطوات التالية :

- إدراك المشكلة ،تحديد أبعادها العامة .

- العناية بتشخيصها بكل دقة ،لوقوف على معالمها وحقائقها .

- تجميع الحقائق وتحليلها على أساس علمي .

- وهناك نوعين هامين في الخطط الواجب وضعها ،عن إعداد برامج الأفراد وهما :

- تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها .

- رسم السياسات التي تقود المؤسسة في طريق هذا التحقيق

### المطلب الأول :وظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية :

- التنظيم هو عملية إنشاء علاقة بين محتويات في التنظيم بغرض توجيه مختلف المواهب ، و الطاقات و القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية في تلك المؤسسة إلى أفضل طريق يحقق أهدافها على أكمل وجه ممان ، أي وضع التنظيم الملائم لإخراج الخطط التي تم وضعها في حيز التنفيذ وتعتمد المؤسسة على ثلاث عناصر لتحقيق أهدافها .

- الوظائف أو مجموعة الأعمال المطلوبة إنجازها .

- الأفراد الذين يقومون بأداء هذه الأعمال .

- الآلات و المعدات والأدوات التي تستخدم في أداء ، وتتكون العلاقات الأساسية في عملية التنظيم من :  
المسؤولية ، السلطة ، المسائلة .

### وظيفة التوجيه في إدارة الموارد البشرية :

- إن الخطط الجيدة و النظم المتقنة لا تكفي في حد ذاته ، للتأكد من أن العمل المطلوب سوف يتم إنجازه و أداءه على الوجه الأكمل ، إن أعمال التخطيط في ضروريات التشغيل و التنفيذ ، غير أن هناك ضرورة أخرى مبعثها الحاجة إلى تشجيع الأفراد وحفزهم على تقبل الأوامر الصادرة إليهم ، على أساس تلك النظم والخطط ، ثم العناية الشديدة بأمر التوجيه أو وظيفة إدارية هامة تقوم على إصدار الأوامر وحفز المرؤوسين على الرغبة في العمل ، فإصدار الأوامر مسألة جوهرية في كل تنظيم ، والغرض من الأمر هو إنجاز العمل المطلوب ، والأوامر الذي يحقق أفضل النتائج يجب أن يتميز بالخصائص التالية :

- الارتباط بمتطلبات الموقف السائد .

- الإتمام والوضوح

- القبول

- بالإضافة إلى وظيفة المراقبة و التي هي مجموعة الأعمال التي تعني بتدريب الجهود المبذولة وضبطها طبقا لمتطلبات الخطط السابق وضعها ويمكن تقسيم وظيفة الرقابة إلى وظائف فرعية وهي :

- الإشراف على الجهود التي تبذل

- مقارنة النتائج المحققة بالمستويات الموضوعية

- تصحيح الأخطاء و الأوضاع

- إن الوظائف الإدارية تستخلص أن كل وظيفة لها مهمة رئيسية ، فمهمة التخطيط هي توفير المستويات ومهمة التوجيه هي توجيه المبادرة في العمل بين الفروع وأما عن مهمة المراقبة فهي العمل على تنظيم عملية بذل الجهد وفقا للخطوط العريضة .

### المطلب الثاني الوظائف التنفيذية :

نذكر من أهم الوظائف التنفيذية : تدريب العاملين للنهوض بقدراتهم : التدريب هو كل عملية يتم عن طريقها تنمية أو زيادة كل في المهارات والمعارف وعند العاملين من أجل تحقيق هذه معين ، وتهتم إدارة الموارد البشرية برفع الكفاية الإنتاجية للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة ، وذلك عن طريق السياسات وممارسة تقوم على أساس علمي سليم بغرض تحقيق أكبر قدر في العمل وبأقل جهد وتكلفة ، وهناك تلخص الطرق الأساسية لتدريب المنفذين فيما يلي :

- التدريب على العمل في مكان أدائه .
- التدريب في المدارس المهنية.
- التدريب بواسطة مناهج خاصة.
- ويمكن توقع أهداف التدريب كمايلي :
- مساعدة الفرد على أداء عمله بطريقة أفضل و زيادة معلوماته الفنية.<sup>1</sup>
- إعداد أعمال فيه أصعب .
- فهم وتطبيق السياسة الإدارية بطريقة أفضل .
- انخفاض معدل دوران العمل ،الغياب و التأخير
- تحسين العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته في عمله ونحو زملائه.

#### الترقية :

- إنتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى من حيث الصلاحيات و المسؤوليات .
- وهي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا الإمتيازات ، والترقية مبررات أهمها:
- مكافأة العاملين ورفع معنوياتهم .
- تحقيق مصلحة العاملين .
- مكافئة على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسؤولياتهم على الوجه المرغوب فيه.
- ويعتبر الترقية نوعان : والترقيات وهي :
- الترقية الأفقية :** ويقصد بها ترقية العامل من نوع العمل الواحد فقد يكون هذا النوع مصحوبا بزيادة مالية
- الترقية النوعية :** تتم على أساس تغيير نوع العمل وبنظري ذلك النوع على زيادة في فرص التقدم ، كما يعتبر تدريبا معنويا .
- الترقيات المكافأة:** يقصد بها مكافأة العامل أو الموظف عن طيلة مدة خدمته في المؤسسة .
- الأقدمية :تعتبر نظاما تقليديا قديما كثيرا ما يقضي على كل نزاع خاصة في النزاعات الدنيا ، وذلك على أساس الإعترافات بالخبرة المكتسبة ، طوال خدمة الموظف أو العامل في الأعمال العادية التي تتطلب مواهب وكفاءات استثنائية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> د : جميل أحمد توفيق : إدارة الاعمال ، بيروت ، دار النهضة العربية، 1986.ص 26

<sup>2</sup> - د . حسن عادل : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، بيروت ، دار حكيم للطباعة 1972، ص 20



- الجدارة ، يعتمد هذا الأساس على ضرورة ترتيب الموظفين وفقا لاستحقاقهم وجداراتهم وكفاءتهم ، حتى يتسنى معرفة ما يصلح لترشح للترقية من بينهم ، ونظرا لأهمية هذين العاملين الهامين في الترقية ، يجب على المؤسسة توليهم العناية اللازمة وذلك بإعداد كشوف منظمة الأقدمية ووضع مقاييس الكفاءة و الجدارة .

### التكوين :

- يشمل التكوين كل النشاطات التربوية إلى ما يمكن أن يتخطاها الإنسان سواءا تعلق الأمر بالدروس العامة ، إعادة التأهيل أو تحسين المستوى ، بصفة سديدة بالنسبة للعملة أو لحياته كمواطن ، وهو مجموعة النشاطات والوسائل و الطرق المضبوطة التي تساعد على حث الإجراء على تحسين معارفهم وسلوكهم وتأهيلهم وكفاءاتهم الذهنية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ، وأهداف لشخصية والاجتماعية في نفس الوقت قصد التكيف مع محيطهم ، وأداء مهامهم الآنية و المستقبلية بصفة جيدة<sup>1</sup> و الوصول إلى تطور وإنتاج وبيع منتوجات وخدمات تمون في نفس مستوى متطلبات الزبائن ، والتطور المهنية<sup>2</sup> ما يعتبر التكوين ، تربية مهنية مستمرة حقيقة ، وأسمى أداة تقييم الإمكانية الإنسانية للمؤسسة ، ويظهر أيضا لمتغير إستراتيجي لتطويرها (4) ، قدرة الإنسان على إضافة ، معارف ومبادئ التجربة و الدراسة إلى سلوكه الغريزي.

<sup>1</sup> Sekiou et autre .: G.R.H.edition.DeboeK université Canada- 1993 p 175 -188

المطلب الثالث : دور أهداف تسيير الموارد البشرية:

### 1- دور إدارة الأفراد :

- بدأ الاهتمام المتزايد بإدراك أهمية ومساهمات إدارة الأفراد ، خاصة في مجال فاعلية أداء النشاط ، وبقاء المنظمات وهذا الإدراك هو نتيجة للعديد من العوامل المؤثرة ، كتطور الفكر الإداري و الضغوط المتزايدة و الناتجة عن المنافسة الاقتصادية نمو النقابات العالمية ، القوانين والتشريعات الحكومية ، المؤشرات الناجمة عن التقدم العلمي و التكنولوجي ، و نتناول فيما يلي بعض الجوانب التي أدت إلى زيادة دور المساهمات إدارة الأفراد<sup>1</sup>

- مواجهة المنافسة الاقتصادية : تواجه المؤسسات سواء حكومية أو غيرها ضغوط تنافسية ، مما يضعها أوضاع تكاليف التشغيل تحت رقابتها فعلى المؤسسات الخاصة مثلا ، أن تفرض الرقابة على إتفاقيات التشغيل حتى يمكنها من بيع منتجاتها وأداء الخدمات بسعر معقول .

- مواجهة التحديات التكنولوجية :

● التحول الذي يحدث من جراء تطبيق التكنولوجيا في الصناعة .

● إحلال آلة عوض العامل .

- مواجهة التحديات الاجتماعية : تتمثل في :

● النمو الديمغرافي للطبقة القادرة على العمل وعدم أهليتها .

● التيارات الثقافية و الاجتماعية الجديدة.

● تطور النزاعات كالإضرابات.

- مواجهة التحديات التشريعية و التنظيمية : المتمثلة في تسيير الموارد البشرية على ملائمة تطبيقها مع التطورات التشريعية الخاصة بالموظف والانسجام مع الامتداد الاجتماعي و الجغرافي.

### 2- أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية:

● توفير الحماية و الحفاظ على قوة العمل وتجنب الاستخدام الغير سليم للأفراد.

● الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد المؤهلات ومواصفات الأعمال و البحث عن

مصادر القوى العاملة ، والقيام بإجراءات الاختبار و التعيين.

<sup>1</sup> عبد الوهاب أحمد الواسع " : إدارة الموارد البشرية " الناشر تهماة ، 1981 ص:125

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة و الخبرة والمهارة ، وإلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتعرف الأفراد على مدى وصول المعايير المطلوبة .
- إيجاد الخطط وتوفير التنظيم الملائم لتنفيذها وتوجيه قيادة الأفراد للقيام بأعمال ومن تم ملاحظتها ومتابعة تلك الجهود لسيره نحو الأهداف .
- ضمان تنمية الفرد عن طريق التكوين الذي يعتبر إستراتيجية طويلة المدى بالنسبة للموارد البشرية .
- العمل على زيادة نشاط العامل وذلك بتوفير أسباب معيشته وتهيئة الجو الصالح لعملة وتأمين حياته ضد حوادث العمل و الأمراض التي تتصل بالصناعة .
- العمل على توفير وسائل التعليم لأبناء العمال وشغل أوقات فراغهم.

#### أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المؤسسة :

صحيح أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية كما سبق الذكر يهدف أساسا إلى تحقيق مبدأ التوازن في إحتياجات المؤسسة لليد العاملة و الحد من خطر العجز الذي يمكن أن تقع فيه المؤسسة سواءا تمثل ذلك في وجود اليد عاملة كما أو نوعا أكبر أو أقل مما تلبه المؤسسة لأن ذلك في كل الحالات ينعكس سلبا عليها .  
إلا أن أهمية التسيير التنبؤي يمتد إلى أبعد من ذلك وهذا يتمثل فيما يلي :

- يسمح بوضع سياسة مستمرة عبر الزمن تتعلق بالجانب الإجتماعي والإقتصادي للمؤسسة .
- يسمح من التنبؤ بالإحتياجات البشرية في المستقبل .
- التنبؤ بالمسار المهني للعمال على المدى المتوسط و الطويل .
- التنبؤ بالمهن و الوظائف المستقبلية التي تظهر في المؤسسة
- التنبؤ بوضع مخطط تنبؤي للتوظيف.
- التنبؤ بوضع مخطط تنبؤي للتكوين .
- التنبؤ بوضع مخطط تنبؤي للتقاعد.
- التنبؤ بوضع موازنات مالية تخص الجانب الإجتماعي في المؤسسة
- التنبؤ بوضع سياسات تحفيزية تتماشى و التركيبة البشرية المنتظرة.
- التنبؤ بحركات العمال (الدخول و الخروج).
- التنبؤ بتوزيع العمال على الأقسام بطريقة تجنب المؤسسة الزيادة أو النقص لليد العاملة في قسم من الأقسام على آخر بالکیفية التي تخدم أهدافها.

- الكشف عن الطاقة العاطلة و الغير مشغلة حاليا في المؤسسة .
  - الكشف عن العجز والأداء مما يساعد في وضع برامج تكوين<sup>1</sup>
  - الكشف عن النقص الكلي أو الجزئي لليد العاملة مما يساعد وضع برامج توظيف مستقبليّة
- وهكذا يمكن القول أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يسمح من تحقيق سياسة تسييرية و إجتماعية في المؤسسة من خلال التنبؤ بالحجم الكمي و النوعي لليد العاملة و الحد من المخاطر التي يمكن أن تقع ، كما يسمح من تحقيق سياسة تسييرية وإجتماعية في المؤسسة من خلال التنبؤ بالحجم الكمي و النوعي لليد العاملة والحد من المخاطر التي يمكن أن تقع كما يسمح من تحقيق سياسة تسييرية إقتصادية من خلال التحكم في إدخال هذه المعلومات الاجتماعية التي تتعلق باليد العاملة في تسيير البرامج الإنتاجية في المؤسسة وذلك لأن التكلفة الإجتماعية و العنصر البشري هما مدخلات النظام الإنتاجي و التسيير في المؤسسة .

<sup>1</sup> - أدريس ثواتي: " التسيير التقريري للموارد البشرية " رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية فرع تخطيط ، 2000 - 2001 ص 48-49

## خاتمة :

بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية تتضح لنا أهمية الاهتمام بهذه الوظيفة في المؤسسة لذلك كان من الواجب على إدارة الأفراد وضع مختلف المبادئ ، و السياسات التي تنظم الحياة الوظيفية لهذا العنصر و كيفية التعامل معه ، و الاستفادة منه أكثر ما يمكن

ومن بين هذه السياسات سياسة الاستقطاب و الاختيار والتدريب و الترقية و التي لها تأثير هام و متميز في سياسات تسيير الموارد البشرية و في المضي الى تنظيم فعال و تسيير استراتيجي يوصل المؤسسة الى ما تصبو اليه في المستقبل .



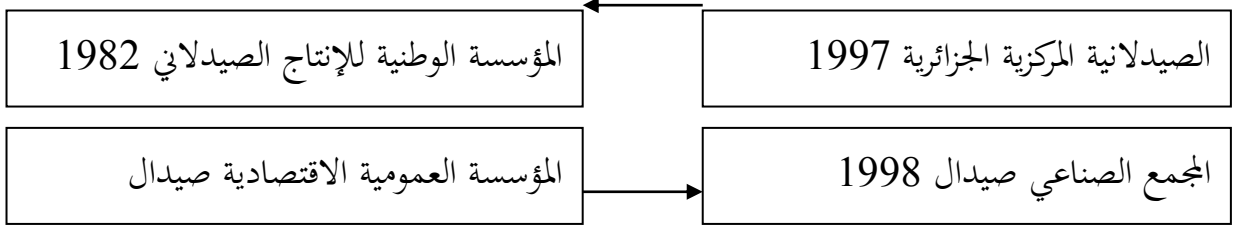
### تقديم عام لمجمع صيدال :

- عرف مجمع صيدال العديد من التغيرات في العشر السنوات الأخيرة مما أدى إلى تغيير في هيكله التنظيمي وتحديد أهداف جديدة تتماشى مع المتغيرات الداخلية و الخارجية ففي هذا المبحث سيتم التطرق إلى نشأة المجمع ومهامه وأهدافه وهيكله التنظيمي.

### المطلب الأول :

1-نشأة مجمع صيدال : تم إنشاء الصيدلة الجزائرية المركزية (cpa) بمرسوم رقم 06.17 المؤرخ في 23 جانفي 1977 وبعدها ظهرت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني وذلك بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 161/82 في 24 أفريل 1982 وإنظم إليها مركب أنتيبوتيك Antibiotique بالمدينة الذي كان ينتمي إلى مؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية ، وبعدها إنتقلت هذه المؤسسة إلى إستقلالية المؤسسات وذلك في أفريل 1989 مكونة بذلك صيدال شركة مساهمة في سنة 1993 وأدخلت بعض التعديلات على القانون التأسيسي للشركة بحيث يسمح بالمشاركة في مختلف العمليات الإنتاجية و التجارية بالإضافة إلى إنشاء المؤسسات وفروع تابعة لها ، وفي سنة 1996 أصبحت الشركة العمومية القابضة صيدلية تملك راس مال شركة صيدال بالمساهمة ، وخلال سنة 1977 قامت<sup>1</sup> المؤسسة بإعادة الهيكلة أين تم إنشاء المجمع الصناعي صيدال بناء على موثق رقم 995/85 بتاريخ 20 فيفري 1998 براس مال إجتماعي قدر ب: 25.000.000.00 دج موزع على 10000000 سهم بقيمة إسمية تعادل 250 دج للسهم ، وبقي راس مالها ملك للشركة العمومية القابضة كيميائ -صيدلية إلى غاية 15 مارس 1999 أين تقرر بموجب دخول الشركة إلى بورصة القيم و التخلي عن ما يعادل 20% من رأس مالها عن طريق عرض عام لبيع 2000000 سهم بسعر 800 دج للسهم -وبعد كل هذه التطورات تزايدت مداخيل شركة صيدال من الانتاج حيث تزايد الانتاج بشكل متسارع حيث وصل 59 مليار دينار سنة 2010 و الى 170 مليار دينار سنة 2014 و واصل الارتفاع ليصل الى أكثر من 280 مليار دينار سنة 2017 بحث أصبح المجمع يغطي أكثر من 60 % من الانتاج المحلي من الادوية و أكد المدير العام لصيدال السيد قويدري وسيم ان رقم اعمال صيدال ارتفع في سنة 2023 الى 35 % و الشكل التالي يوضح النمو التاريخي لمجمع صيدال.

<sup>1</sup> - من وثائق المجمع



## شكل رقم 09: التطور التاريخي لمجمع صيدال

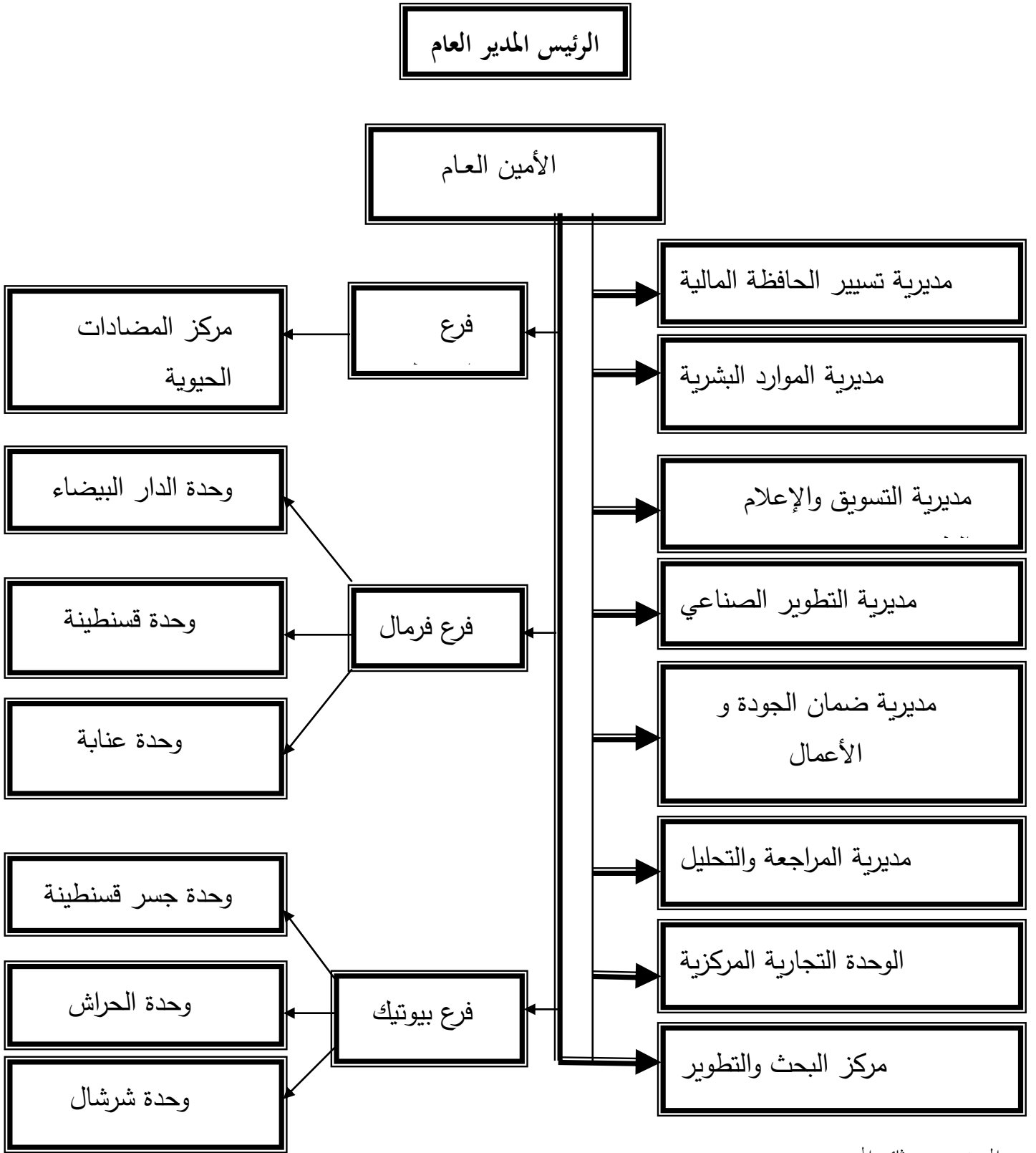
يقع المقر الاجتماعي لمجمع صيدال في الدار البيضاء بمحافظة الجزائر الكبرى ويتكون من الفروع التالية :

- فرع المضادات الحيوية Antibiotical
- فرمال pharmal .
- فرع بيوتيك biotic بالإضافة الى وحدتين للخدمات .
- وحدة مركزية تجارية (U.C.C).
- وحدة البحث في ميدان الادوية والتقنيات الصيدلانية U.R.M.T.P .



المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال :

شهد المجمع عدة تغيرات أثرت على هيكلته التنظيمي، ففي 31-ديسمبر 1977 تغير شكله نتيجة للتغيرات والتحويلات الاقتصادية، حيث كان يضم وحدات إنتاجية استبدلت بفروع تضم وحدات تابعة لها، ويشهد مجمع صيدال تحولات مستمرة لمسايرة البيئة المحيطة به، مما يؤدي الى التعديل في هيكلته التنظيمي بما يتماشى مع هذه التغيرات، فكان هيكلته التنظيمي في ماي 2005 و الذي لم يطرا عليه اي تغير ملموس في السنوات الاخيرة و هو كما يلي :



المصدر: من وثائق المجمع

شكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

ونلاحظ أن تم إضافة مديرية الموارد البشرية تهتم بالعاملين في المجمع من كل النواحي و التي لم تكن في هيكلية التنظيمي سنة 1998 كما أن علاقة المدير بمختلف الوظائف تكون عبارة عن علاقات وظيفية ، حيث تقوم مختلف المديرات بالعمليات الرئيسية بالمجمع وإتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى وضع الإستراتيجيات على مستوى المديرية نفسها تحت إشراف المدير العام ومن الشكل الموضح أعلاه نلاحظ أن المجمع الصناعي صيدال يتكون من ثلاثة فروع وهي :

1- فرع أنتيبوتيك : ويتمثل في مركب المضادات الحيوية مقر بالمدية وتقدر مساحته ب24هكتار ، بدأ في الإنتاج منذ سنة 1998 ويتمتع بخبرة لأكثر من 14 سنة ويتكون من:

- وحدة الإنتاج المطبوعات .

- مصنع لإنتاج المواد الأولية و المائية .
- مصنعين لإنتاج المنتجات التامة.

2- فرع فارمال : المقر الإجتماعي يتواجد بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة ويتكون من ثلاثة وحدات إنتاجية وهي :

- وحدة الدار البيضاء
- وحدة قسنطينة
- وحدة عنابة

يتمتع بخبرة لأكثر من 37 سنة ويتمتع بمهارة عالية في مجال الإنتاج و المراقبة .

و عليه قمنا بدراسة ميدانية لمديرية الموارد البشرية و التي هي صلب موضوع الدراسة و مديرية الاعلام و التسويق و ركزنا على جانب الاعلام لان يدخل في دراسة المدكرة و في تحليل بيانات و جداول الفرضية الثانية .

### 1-مديرية الموارد البشرية :

تهتم هذه المديرية بالعنصر البشري من ناحية استقطابه وتوظيفه وتكوينه بالاضافة الى توزيع الأجور وتحديد فرص العمل المتكافئة بغية الوصول الى الاهداف المنشودة .

إضافة الى مديريات التطوير الصناعي ومديرية ضمان وترقية الجودة والاعمال الصيدلانية ومديرية

المراجعة والتحليل والتلخيص والوحدة التجارية المركزية و مديرية البحث والتطوير.

## 2-مديرية التسويق والأعلام الطبي :

من مهام المديرية تدعيم نوعية وجودة المنتج والعمل على تطوير الإنتاج وترقية بالاضافة الى الاتصال الطبي وإنشاء شبكة المندوبين الطبيين و التجاريين من مختلف أنحاء الوطن وكذا استراتيجية تسويقية لدراسة السوق ،وإعداد مجلة صيدال والاهتمام بنشرها داخليا.

## المطلب الثالث:وظائف مجمع صيدال :

صيدال مؤسسة تزخر بالكثير من الامكانيات المالية والبشرية التي تمكنها من تحقيق أرباح ضخمة والحفاظ على حصتها في السوق والدخول الى اسواق جديدة من خلال المشاريع التنموية وذلك بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة والعمل على تنسيق الجهود لتحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاز مختلف الوظائف والانشطة .  
الوضعية المالية للمجمع :

- أ- جانب الأصول :بلغت قيمة راس المال سنة 2019 حوالي 7446611917 دج مقابل 6830081809 دج سنة 2018 اي بارتفاع حوالي 4%والجدولالتالييوضح ذلك :
- ب- جدول رقم 01 :اصول مجمع صيدال سنة 2019

الأصول		
التعيين	المجموع 10 3 دج	النسبة
الاستثمارات	3804665	34%
المخزونات	2911559	26%
الحقوق	4430716	40%
مجموع الاصول	11146940	100%

## جدول رقم 02: تطور الانتاج المحلي بين سنوات 2010 الى 2017 .

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
مليار دج	59	63	81	150	170	232	245	280
مليار دولار	0.80	0.85	1.04	1.89	2.12	2.31	2.44	2.79
نسبة التغطية	32	33	31	45	46	56	59	60

المصدر : وثائق المجمع

الموارد البشرية :

يعتبر المورد البشري من اهم الموارد التي تتمتع بها صيدال فقد بلغ عدد العمال 3563 عامل سنة 2002 زيادة 4% مقارنة سنة 2001 حيث بلغ عدد العمال 3412 وكانت هذه الزيادة حسب الوظائف كالتالي :

جدول رقم 03 : تطور العاملين حسب الصنف الاجتماعي والوظيفي

نسبة التطور	2002	2001	السنوات / المستويات
12	1241	1103	الإطارات
14%+	1562	1371	عمال التحكم
19%-	760	938	عمال تنفيذ
4%+	3563	3412	المجموع

جدول رقم 04 : نسبة تطور العاملين حسب الصنف الوظيفي بين سنة 2001 و 2018<sup>1</sup>

2018	2017	2016	2015	2014	2002	2001	السنوات
3075	2963	2923	3251	3481	3563	3412	المجموع
3.77+	1.63+	10-	6.61-	/	6.38+	4+	نسبة التطور

- من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الإطارات زاد بـ 12% سنة 2001 وعمال التحكم بـ 14% حين إنخفض عدد عمال التنفيذ بـ 19% فقد ارتفعت مصاريف العمال سنة 2002 الى 1400 مليون دينار بزيادة تقدر بـ 638% مقارنة بسنة 2001 وعام 2002 خصص المجمع ميزانية تقدر بـ 37 مليون دج لتكوين العاملين الا انه الفترة ما بين 2014 و 2018 عرفت اضطرابات متباينة في عدد العمال بين النقصان و الزيادة و اعتمدت على سياسة التكوين و في مجالات محددة نذكر منها ما يلي :

- تقنيات الإنتاج الصيدلانية
- مراقبة المخابر

<sup>1</sup> rapport de gestion du conseil d'administration 2014,p 18  
 rapport de gestion du conseil d'administration 2015,p 17  
 rapport de gestion du conseil d'administration 2016,p 12  
 rapport de gestion du conseil d'administration 2017,p 16  
 rapport de gestion du conseil d'administration 2018,p 18

جدول رقم 05: عدد الافراد المستفيدين من التكوين بين سنة 2015 و 2018 :

السنة	عدد العمال المكونين
2015	428
2016	557
2017	467
2018	345

يعتبر التكوين في مجمع صيدال من اهم السياسات المتخذة في تطوير و تاثير اليد العاملة المؤهلة و هي محل دراستنا بحث يستفيد كل اطارات المجمع مهما كان مركزهم من تكوين داخلي و خارجي بحيث تقوم الشركة بتكوين للاطارات العليا و اصحاب القرار و المسؤولين و هذا لتحسين مستواهم التسييري .

الفصل الرابع  
الاجراءات النهائية للدراسة الميدانية

المنهجية المتبعة و التقنية المستعملة:

### 1- المنهجية المتبعة:

بما أن المناهج تختلف باختلاف المواضيع، و لكل منهج وظيفة و خصائصه التي تستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه مع العلم ان المنهج هو مجموعة الإجراءات و القواعد التي يتم تبنيها قصد الوصول إلى نتائج علمية<sup>1</sup> حسب Maurice Angers مهما يكن هدف البحث فان قيمة النتائج تتوقف على المنهجية المتبعة<sup>2</sup> وعليه اعتمدنا على المنهج الكمي الذي يهدف إلى جمع المعطيات و البيانات حول أفراد التقنية و تحويلها إلى معطيات كمية لغرض الوصول إلى نتيجة أو حل لمشكلة البحث.

### 2- التقنية المستعملة:

إن التقنية التي تتماشى مع الموضوع الذي اخترناه للدراسة و المنهج المتبع هي تقنية الاستمارة التي يعرفها كل من الدكتور "رجحي مصطفى عليان" و الدكتور "عثمان محمد غنيم" على أنها "إداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"<sup>3</sup>

وقد اعتمدنا كذلك على تقنية المقابلة التدميمية التي استطلعنا بها على راي المديرين المسيرين الاداريين لكونهم المسؤولين المباشرين على الموظفين و هذا لغرض تزويد بحثنا بافكار جديدة و موثوق بها وقد تضمن دليل المقابلة الخاص بالمسؤولين عدة اسئلة تضمنت ما يلي

-اسئلة حول التنظيم الاداري للمجمع

-اسئلة حول تسيير الموارد البشرية

اسئلة حول وجود علاقة بين التنظيم الاداري و تسيير الموارد البشرية بين الادارة العامة و الفروع الأخرى.

<sup>1</sup> Angers(M) :Initiation pratique a la methodologie des sciences Humaines « édition »Casbah , universite Alger ,1997,P24

<sup>2</sup> Angers (M) : ibid.P57.

<sup>3</sup> - رجحي مصطفى عليان: عثمان محمد غانم: مناهج و أساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء، عمان، 2000، ص82.



## 3- مجتمع و عينة البحث :

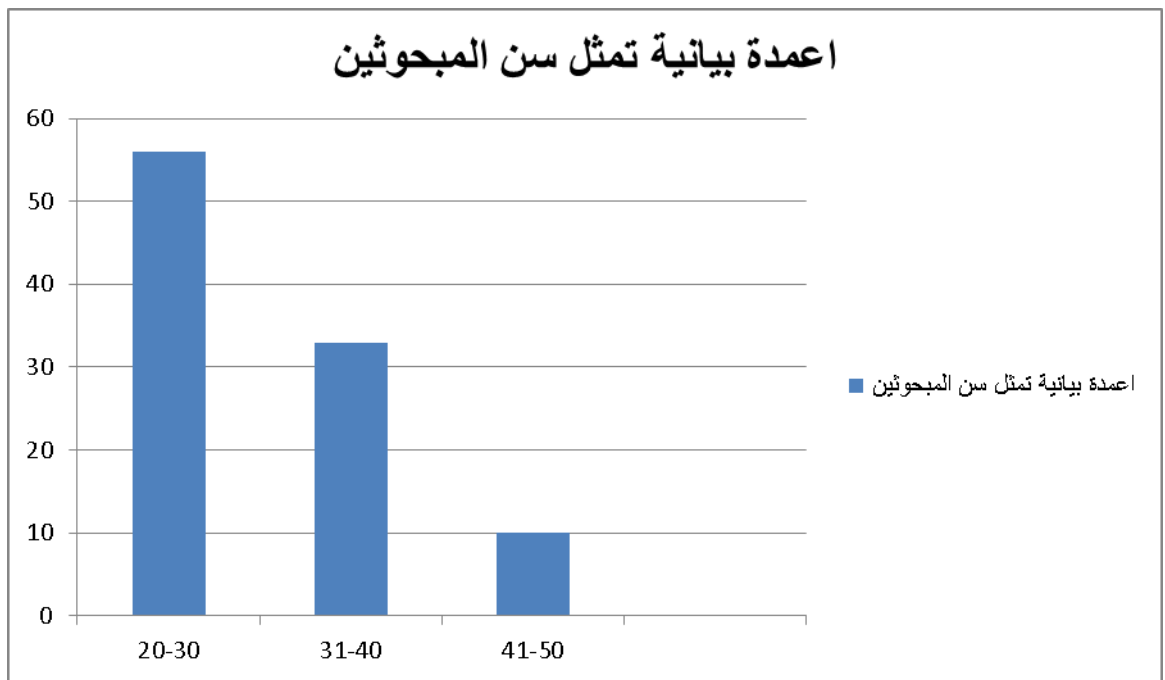
- نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والذي يتكون من مجموع الموظفين الإداريين في مجمع صيدال بالدار البيضاء، والذي يبلغ عددهم بـ60 مبحوث إداري بين رؤساء وموظفين إداريين، فقد اعتمدنا في دراستنا على طريقة المسح الشامل "ويدرس هذا النوع كل أعضاء المجموعة أو مجموعة معينة<sup>1</sup> والمسح الشامل يقوم على دراسة كافة الوحدات التي يتألف منها جمهور البحث من اجل ذلك شملت دراستنا جميع أفراد مجتمع البحث، وهم موظفين إداريين المتواجدين بالمجمع سواء المتواجدين بالمديرية العامة او الوحدات الثلاثة الاخرى التابعة لها.

<sup>1</sup> - د عبد الله عامر الهمامي :اسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته سنوات جامعة قاروس ،ط2 1999ص

تحليل بيانات المبحوثين :

جدول رقم 06 : يبين توزيع الاداريين حسب السن

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	34	56.66%
40-31	20	33.33%
50-41	16	10%
المجموع	60	100%



يبين لنا الجدول أعلاه أن الاتجاه الغالب يتجه نحو أولئلا الذين يمثلون فئة أعمار [30-20] والتي تمثل نسبة 56.66% من المجموع العام للعينة في حين تليها فئة سن [40-31] والتي تمثل في نسبة تقدر بـ 33.33% من مجموع العينة، إلا أننا نلاحظ أنها تتناقص كلما زاد العمر وبحيث نجد أن فئة أعمار بين [50-41] تمثل الأقلية أي في الاتجاه الضعيف.

و عليه فيتضح ان فئة أعمار 30-20 هي الفئة الأكثر تواجدا داخل المؤسسة ، مما يوضح حاجة المؤسسة الى توظيف فئة الشباب أكثر من الكهول إضافة الى ونهم خريجي جامعات .

جدول رقم 07 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
35%	21	ذكر
65%	39	أنثى
100%	60	المجموع



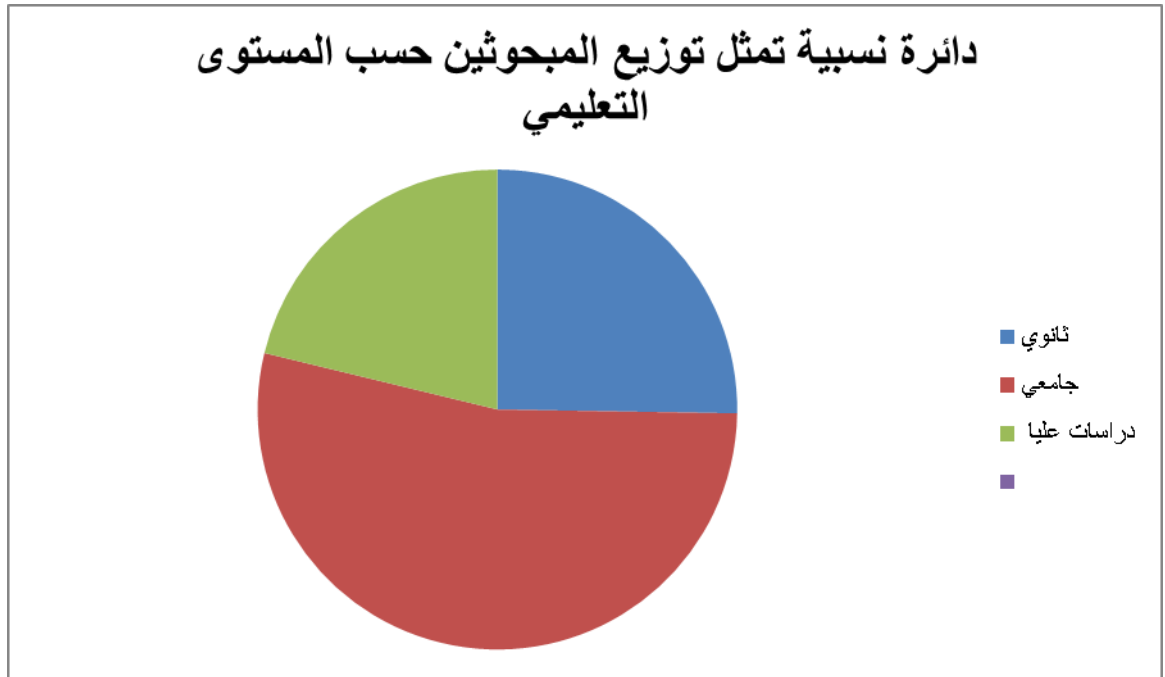
من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه الغالب يتجه نحو فئة الأنثى والتي تقدر بنسبة 65 % من مجموع المبحوثين ومقارنة ببقية الذكور التي تمثل 35 %، وهذا راجع إلى أن أكثر المناصب المشغولة والموزعة على الإداريين في المؤسسة تتولاها فئة الأنثى.

و عليه نلاحظ من خلال الجدول التركيز على العنصر النسائي ، و يرجع هذا الى طبيعة الخدمات التي تقدمها الوحدات محل الدراسة .

ويوضح ايضا حاجة هذه الوحدات الى العوامل المتعلقة بالطبيعة الفيزيولوجية للمرأة خاصة في الميدان الاداري و لارتفاع المستوى الدراسي لدى هذه الفئة في بلادنا .

جدول رقم 08 : بين توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
25%	15	ثانوي
53.33%	32	جامعي
21.66%	13	ما بعد التدرج
100%	60	المجموع

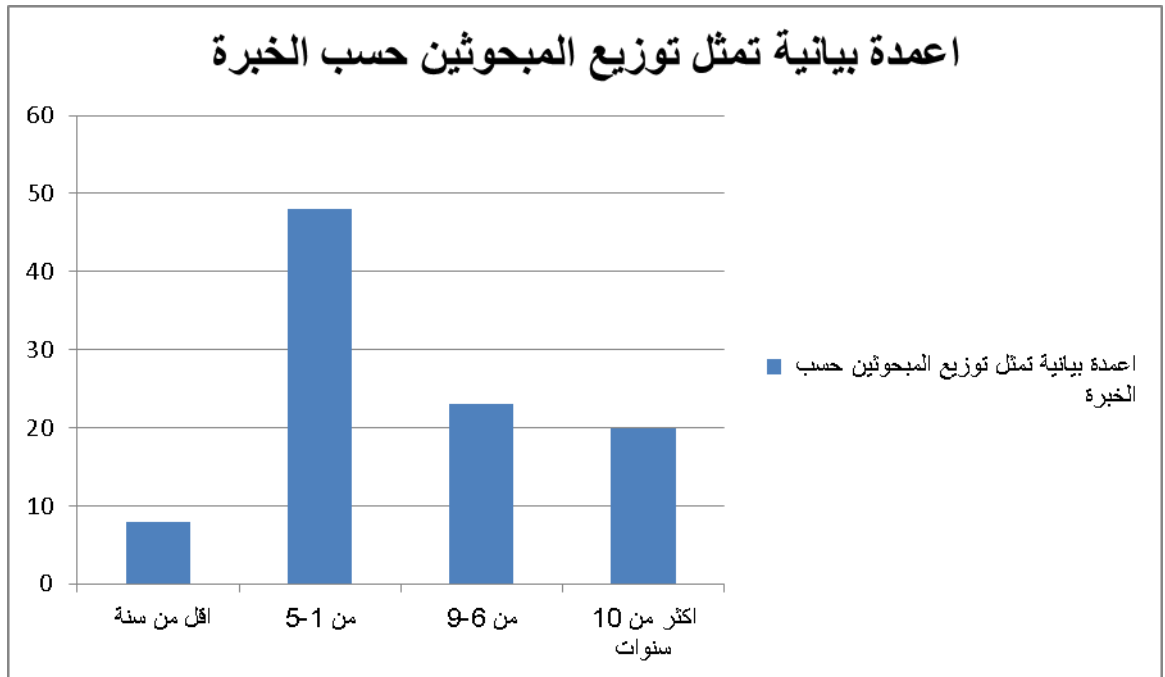


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الجامعيين هي الفئة الغالبة والتي تقدر بـ نسبة 53.33 % تم تليها فئة الثانويين والتي تمثل نسبة 25 % وهي ذات مستوى تعليمي أقل وأخر فئة وهي مبحوثي الدراسات العليا والتي تقدر بـ 21.66 % ويدل هذا على أن أكثر المناصب الممنوحة هي فئة الجامعيين والتي تتطلب فيها شهادات عملية وتخصصات علمية أيضا، أما في ما يخص فئة مبحوثي الدراسات العليا فهم المسؤولين الإداريين والذي يتقلدون مناصب عليا وهي الفئة القليلة .

و عليه فنلاحظ تباينا في المستوى التعليمي للمبحوثين و يمكن ارجاع ذلك الى التباين في مستوى الاداري العالي اذي تفرضه المؤسسة بادماج اكبر عدد من ذوي المستوى الجامعي و الذين هم بمثابة قوة ادارية و ايضا لطبيعة عمل المؤسسة .

جدول رقم 09 : يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة :

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	05	8.33%
من 1-5	29	48.33%
من 6-9	14	23.33%
أكثر من 10	12	20%
المجموع	60	100%

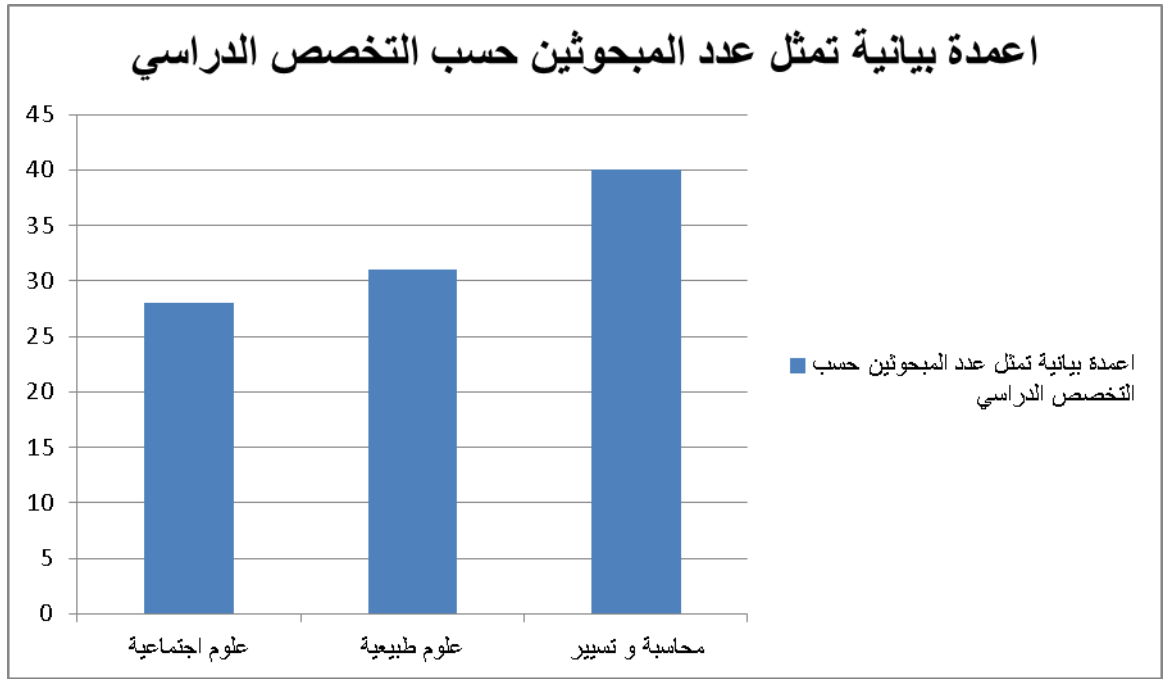


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة 1-5 والتي تقدر بنسبة 48.33% من مجموع المبحوثين، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة من 6-9 سنوات و التي تقدر بنسبة 23.33% تم تليها فئة أكثر من 10 سنوات والأقل من سنة بنسب تقدر بـ 20% و 8.33% على التوالي وهي الفئة التي تمثل الاتجاه الضعيف في الجدول وهي مجموع المبحوثين الإداريين الجدد.

مرت مؤسسة صيدال بعدة تحولات خلال مراحل تطورها ، بحيث خلال السنوات العشر الاخيرة قامت باستقطاب و جلب افراد ذوي الخبرة في مجال عملها مما يفسر ارتفاع نسبة خبرة العمال الى اكثر من 48% وهم الاداريين الذين وظفوا في السنوات الخمسة الاولى وهي مرحلة خروج المؤسسة الى الاستقلالية الاقتصادية ، و هذا ما جعلها تتطور و يكون لديها وحدات اخرى و التي قامت بجلب عدد من العمال الاداريين ذو خبرة اقل وهذا لامتناس البطالة و التوجه نحو الاحترافية في العمل .

جدول رقم 10 : يبين توزيع المبحوثين حسب التخصص الدراسي :

التخصص	التكرار	النسبة
علوم إجتماعية وإنسانية	17	% 28.33
علوم طبيعية	19	% 31.66
محاسبة وتسيير	24	% 40
المجموع	60	% 100



يبين لنا الجدول أن الإتجاه الغالب يتجه نحو الذين لديهم تخصصات المحاسبة والتسيير بنسبة تقدر ب40% ، ثم تليها المبحوثين الذين لديهم تخصصات في العلوم الطبيعية بنسبة تقدر ب31.66%، أما الإتجاه الضعيف فهو لا يزيد عن 28.33% وهي فئة قليلة من المبحوثين ذوي تخصص العلوم الانسانية و الاجتماعية . و عليه فيتضح لنا ان المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات ذات التخصصات التقنية و المحاسبة و هذا لطبيعة عمل المؤسسة و هو طابع اقتصادي تجاري تعتمد عليهم المؤسسة في توزيعها الاداري حسب تخصص كل عامل .



**الفصل الخامس**  
**تحليل بيانات و جداول الترضية الاولى**

الفرضية الاولى :

إن فعالية التنظيم الإداري تتحدد بوجود دور فعال لتسيير الموارد البشرية.

جدول رقم 11: يبين وجود التنظيم الاداري حسب المستوى الدراسي:

المجموع	ما بعد التدرج	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي مستويات التنظيم
34 % 56.66	9 % 69.23	17 % 50	8 % 61.53	رئيس القسم والعمال
15 % 25	3 % 23.07	7 % 20.18	5 % 38.46	رئيس العمال والعمال
11 % 18.33	1 % 7.69	10 % 29.41	/	يبين العمال أنفسهم
60 % 100	13 % 100	34 % 100	13 % 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب يتجه نحو فئة التنظيم يتم بين رئيس القسم والعمال بـ

56.66% بالمقابل أن 18.33% يرون أن التنظيم يتم بين رئيس العمال والعمال .

فالعمال الإداريين الذين يرون أو يلاحظون بوجود تنظيم هم فئة الإداريين الذين لهم مستوى دراسات عليا من التعليم بنسبة 69.23% و هو ما يبين لنا ان المؤسسة تعتمد على اصحاب الكفاءات العليا في عملية تنظيم و تسيير المؤسسة و نجدها ايضا مرتفعة بالنسبة للجامعيين فتقدر بـ 50% والثانويين باكثر من 61%.

بالمقابل نلاحظ أن نسبة ضئيلة تمثل وجود التنظيم الإداري بين رئيس العمال والعمال وهي منخفضة

ومتقاربة وتشمل كل مستويات التعليم.

التحليل السوسولوجي للجدول رقم 11:

ما نستنتجه من نتائج الجدول رقم 11 بحيث نلاحظ ان للمستوى التعليمي للاداريين دور جد مهم في

عملية التنظيم الاداري اضافة الى الحس الثقافة التنظيمي الذي يتمتعون به .

يرى عالم الاجتماع الجزائري علي الكنز في هذا الموضوع بان انتقال التكنولوجيا المستوردة الى المجتمع المحلي

مرورا بالتنظيم الذي وضعه المستحدثون و هو نتاج ما درسوه من المدارس الكلاسيكية الاولى و اعتبار فكرة

التكيف في تسيير المؤسسة الجزائرية .



جدول رقم 12: التنظيم الفعال و الرضى عن الجانب التنظيمي:

المجموع	أحيانا	لا يوجد	يوجد	التنظيم الفعال
				الرضى عن الجانب التنظيمي
37 % 61.66	6 % 27.27	3 % 37.5	28 % 93.33	راضي
23 % 38.33	16 % 72.72	5 % 62.5	2 % 6.66	غير راضي
60 % 100	22 % 100	8 % 100	30 % 100	المجموع

من خلال قرأتنا للجدول يتضح من الاتجاه العام أنه يتجه نحو الرضى عن الجانب التنظيمي بـ 61.66% حسب وجود التنظيم بمقابل 38.33% غير راضين عن الجانب التنظيمي بحيث نلاحظ أن 93% من الإداريين يقرون بوجود تنظيم فعال داخل المجمع صيدال و تقابلها فئة العمال الغير راضين على الجانب التنظيمي والمقدرة بـ 6.66% وهي بنسبة ضئيلة جدا. ونفسر هذه الظاهرة بأن هناك تنظيم فعال للعمال أي هناك علاقة طردية بين التنظيم والرضى أي كلما كان هناك تنظيم فعال كان هناك رضى بالنسبة للعمال والعكس صحيح.

### التحليل السوسولوجي للجدول رقم 12 :

و نجد ان من اهم السوسولوجيين الذي درس واقع المؤسسة الجزائرية نجد : رونو سانصوليو والذي بين ان المؤسسة هي التنظيم الذي يكتسب فيه الفرد هويته الاجتماعية و هي هوية نتيجة لظروف العمل و هي عبارة عن عملية تعلم ثقافي و يمكن القول ان ثقافة المؤسسة هي عبارة عن تراكم لمعتقدات و قيم التي يتقاسمها الافراد داخل اي تنظيم او منظمة و هو ما يحدد سلوكات و القواعد و ترشيد العمليات التنظيمية .

الجدول رقم 13 : وجود التنظيم وتخصيص ميزانية لتسيير الموارد البشرية :

المجموع	بين العمال أنفسهم		بين رئيس العمال والعمال		بين رئيس القسم والعمال		مستويات التنظيم	
							تخصيص ميزانية لتسيير م.ب	
47	76.92%	10	86.66%	13	75%	24	يتم	
13	23.07%	3	13.33%	2	25%	8	لا يتم	
60	100%	13	100%	15	100%	32	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو ارتفاع عدد الإداريين الذين يرون أن هناك تخصيص ميزانية لتسيير الموارد البشرية بنسبة 78.33% بالمقابل نجد أن الذين يلاحظون بعدم تخصيص ميزانية تقدر بـ 21.66% .

وعليه فإن الذين اجابوا بوجود تخصيص ميزانية هي فئة الذين يرون بوجود تنظيم بين رئيس العمال والعمال والتي تقدر بـ 86.66% في مقابل نفس الفئة والذين اجابوا بعدم تخصيص ميزانية وهي 13.13% والشيء الذي نفسر به هذه الظاهرة أن هناك نوع من الاتصال بين رئيس العمال والعمال بحيث يكونون على علم بكل التطورات الداخلية بدون أن تدخل في خبرتهم ومستواهم التعليمي ...، ونجدها بنسبة 76.92% من العمال أنفسهم فهذا أيضا يفسر لتحليلنا الأولى وهي أيضا نسبة كبيرة بحيث تقدر بـ 75% بين رئيس القسم والعمال وعليه فإن عامل الاتصال لذلك داخل المجمع متوفر بين أغلب فروع و وحداته .

التحليل السوسولوجي للجدول رقم 13 :

يفسر رمعون بودون ان توزيع المراكز الاجتماعية للفاعلين تعتمد على توزيع المراكز في الطبقة الاجتماعية و من جهة اخرى توزيع بعد الصفات الفردية كالاصول الاجتماعية و المستوى الدراسي و هو للاسف الشديد معمول به في المؤسسات الجزائرية و ان كان نقصت حدته في السنوات الاخيرة .

كما يمكن القول أن ثقافة المؤسسة التنظيمية تدرج في العلاقات العضوية بين ثقافة جميع الفاعلين داخل التنظيم. و هذا ما اشار اليه المفكر و الاستاد الدكتور و الكاتب الجزائري محمد بشير في كتابه المعنون بثقافة مؤسسة او ثقافة مجتمع.

و الذي تحدث عن علاقة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة و يؤكد عن فكرة علاقة الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما بفاعليتها الاقتصادية ، و هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و تتكون من التقاليد و التوقعات و القيم المشتركة لقادة المنظمة ، و هي انعكاس لنظامها الذي تقوم عليه ، و يمكن القول أن القيم المشتركة التي تتمثل في رسالة المنظمة ،

و هدفها الأساسي و نحن ما يهمننا في هذه الدراسة هو فعالية تنظيمها الاداري الداخلي بعيدا عن كل المشاكل الاقتصادية و المالية للمجمع

جدول 14: المستوى التعليمي وعلاقته مع نوع التسيير :

المجموع	ما بعد التدرج	جامعي	ثانوي	المستوى التعليمي
				نوع التسيير
24 %40	6 %46.15	10 %29.41	8 %61.53	عادي
3 %5	0 -	2 %5.88	1 %07.69	تنبؤي
33 %55	7 %53.84	22 %64.70	4 %30.76	استراتيجي
60 %100	13 %100	34 %100	13 %100	المجموع

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول يتضح أن الاتجاه العام نتيجة نحو ارتفاع عدد العمال الذين يرون أن التسيير استراتيجي نسبة 55% بالمقابل نجد أن يرون ان التسيير هو تنبؤي فيقدر بـ5% فالعمال الذين يرون أن التسيير استراتيجي فنلاحظ أن مستواهم التعليمي هو جامعي و نسبة 64.70% أما الذين يرون أن هناك تسيير تنبؤي فمستواهم التعليمي ثانوي و نسبة 7.69% و نفس ذلك بالفرق الكبير للمستوى التعليمي و الخبرة و الكفاءة المهنية و الأقدمية بالنسبة للثانويين الذين يمتلكون خبرة أقل و مستوى تعليمي أقل و اللذين يميزون و يفرقون بين التسيير التنبؤي و الاستراتيجي.

#### التحليل السوسيولوجي للجدول رقم 14 :

قام أميل دوركايم في تعريف المجتمع و هذا من خلال كتابة التربية الأخلاقية: المجتمع لا يمكن أن يستمر إلا إذا وجدت درجة كافية من التجانس و التربية و ترسيخ و تدعيم هذا التجانس و عليه نجد إن الوظيفة النظرية تنظر إلى المجتمع كنسق إجتماعي إلى وحدات اجتماعية مختلفة نسبيا في وظائف مختلفة لدعم المجتمع و تقدمه و حسب دوركايم ف "إن الانسجام من ملامح الرؤية للوظيفة لا بل إنها تنظر إلى المجتمع على أساس أنه مستقر و ليس هناك ما يعكر صفوه من صراعات و نزاعات بما أن أجزاءه تتكامل في القصد و الهدف

و عليه في كل هذا نلاحظ أن الانسجام الذي وجدناه داخل أفراد أو إداري المؤسسة راجع إلى وجود استقرار و نوع من التفاهم بين الادارة المركزية و الفروع الإدارية الأخرى إضافة إلى وجود الثقافة التي تمثل جانبا مهما في العناصر الإجتماعية .

#### استنتاج الفرضية الاولى :

من خلال تحليلنا للفرضية و التي ترمي إلى أن التنظيم الإداري يلعب دورا هاما في توزيع المهام على الإداريين و استنتجنا أن عامل التنظيم داخل المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تنظيم عملية العمل و أن معظم المبحوثين متحصلين على شهادات جامعية، و الذين يشغلون مناصب ادارية هامة الا فان كل هذه النتائج المتصل اليها لم تكن نتائج احصائية فقط وانما جاءت عن طريق تراكم معرفي و ثقافة يغلب عليها التبعية اكثر من الثقافة دات الممارسة اليومية.



الفرضية الثانية :

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى انجاح عملية التنظيم الإداري وتدعيم الثقة بين للإداريين والمسييرين

تمهيد :

يعتبر الاتصال داخل أي مؤسسة من اهم عوامل نجاحها و تطورها ، بحيث يعتبر عامل مهم في السير الحسن للمؤسسة وهو ما ادى بالمسييرين الى الاهتمام به و خلق كل سبل و اساليب انتقال المعلومة في احسن الظروف و هو ما يؤدي الى وجود نوع من السهولة في العمل و وجود فعالية و كفاءة مهنية .

-و لمعالجة هذه الفرضية قسمناها الى محورين اساسيين ، نحول من خلال المحور الاول ان نبين مدى

فعالية الاتصال داخل الادارة ، اما المحور الثاني فيتمثل في امكانية توفر جانب التنظيم بين الفروع و المديرية الرئيسية.

المبحث الاول : دور الاتصال في المهمة التنظيمية .

المحور الاول : فعالية الاتصال داخل الادارة :

نحاول من خلال هذا المحور ابراز مدى توفر المؤسسة على جانب الاتصال و هل هو في حالة تسمح في تسيير حسن و متواصل للمؤسسة في حد ذاتها، و مدى فعالية الاتصال في الادارة الداخلية و لهذا قمنا باستعمال مؤشرات كالمستوى التعليمي و الاتصال بين الإداريين، و التنظيم و الرضى عن الجانب التنظيمي، و هذا ما سنوضحه في الجداول التالية :

جدول رقم 15: المستوى التعليمي وعلاقته بالاتصال بين الإداريين والمسؤولين:

المجموع	ما بعد التدرج	الجامعي	ثانوي	المستوى التعليمي الاتصال بين الإداريين والمسؤولين
46 % 76.66	11 % 84.61	27 % 79.41	8 % 61.53	يوجد
9 % 15	/	4 % 11.76	5 % 38.46	لا يوجد
5 % 8.33	2 % 15.38	3 % 8.82	0 /	يوجد باستمرار
60 % 100	13 % 100	34 % 100	13 % 100	المجموع

من خلال قرأتنا الإحصائية للجدول يتضح من الاتجاه العام أنه يتجه نحو ارتفاع الاتصال بين الإداريين

حسب المستوى التعليمي بنسبة 76.66% بالمقابل و بنسبة أقل تقدر بـ 8.33% وهي وجود الاتصال باستمرار بين الإداريين.

فالعمال الإداريين الذين يرون بوجود عملية الاتصال ذوا مستوى دراسي عالي بحيث يقدر بـ 84.61 % و تقل هذه النسبة كلما قل المستوى التعليمي و هذا راجع الى وجود عامل الخبرة داخل العمل ووجود تنسيق بين مختلف فروع المجمع الإدارية إضافة إلى إيجاد نوع من التفاهم والانسجام الداخلي بين الإداريين و هو ما نستخلصه في اعتماد المؤسسة على أصحاب الدراسات العليا في عملية الاتصال و التسيير الأنجع للمصالح العليا و الكبرى للمؤسسة .

التحليل السوسيوولوجي للجدول رقم 15 :

من خلال تحليلنا للفرضية الثانية تبين لنا أن أغلب المبحوثين يقرون بوجود عامل الاتصال بين المبحوثين و قد قام أميل دوركايم في تعريف المجتمع و هذا من خلال كتابة التربية الأخلاقية: المجتمع لا يمكن أن يستمر إلا إذا وجدت درجة كافية من التجانس و التربية و ترسيخ و تدعيم هذا التجانس و هذا ما نستنتجه من الجدول رقم 15 و الذي نجد ان للمستوى التعليم دور هام في انجاح عملية الاتصال خاصة من لديهم دراسات جامعية عليا .  
-أما وظيفة المجتمع فهي تحقيق التجانس و أدوات التجانس هي التربية و عليه نجد إن الوظيفة النظرية تنظر إلى المجتمع كنسق إجتماعي إلى وحدات اجتماعية مختلفة نسبيا في وظائف مختلفة لدعم المجتمع و تقدمه و حسب دوركايم ف "إن الانسجام من ملامح الرؤية للوظيفة لا بل إنها تنظر إلى المجتمع على أساس أنه مستقر و ليس هناك ما يعكر صفوه من صراعات و نزاعات بما أن أجزاؤه تتكامل في القصد و الهدف.

جدول رقم 16 : وجود الاتصال بين الاداريين حسب فئات السن:

المجموع	[50-41]	[31[40-	[30-20]	فئات السن الإتصال بين الإداريين
29 48.33%	2 % 28.57	13 % 65	14 % 42.42	يوجد
5 %8.33	-	3 % 15	2 % 6.06	لا يوجد
26 %43.33	5 % 71.42	4 % 20	17 % 51.51	أحيانا
60 %100	7 % 100	20 % 100	33 % 100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام أنه يتجه نحو ارتفاع التنظيم حسب السن 48 % بالمقابل وبنسبة أقل تقدر بـ 8.33 % والتي تمثل عدم وجود التنظيم لما نلاحظ أن لا وجود لأي عامل من فئة أعمار 50-41 سنة.

وعليه نجد أن 65% من الإداريين يرون بوجود تنظيم وهم من فئات سن 31-40 بينما نجد أن 6.06% لا يرون بوجود تنظيم فعال داخل مجمع صيدال وهم فئة أعمار 20-30 ويرجع هذا إلى أقدمية الإداريين لعدم امتلاكهم الخبرة وكفاءة عاليين إضافة إلى مستواهم الدراسي ونلاحظ أن لا وجود لأي عامل من فئة أعمار 41-50 يصرحون بعدم وجود تنظيم وذلك لكون هذه الفئة تمتلك أقدمية والتي تساهم في وضع سياسة للتنظيم ومن هذا الجدول أو هذه الدراسة تلزم علينا دراسة فعالية التنظيم مع الرض على الجانب التنظيمي وهذا لإثبات العلاقة التي درسناها سابقا.

### التحليل السوسولوجي للجدول رقم 16 :

و هذا ما نلاحظه في الجدول رقم 16 اي ان الاصال بين الاداريين و عامل السن لهما دور فعال في عملية التنسيق و انجاح عملية الاتصال و التواصل بين اداري المجمع .  
ندكر تحليل لازارسفيلد و الذي يستهدف او يدرس العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية و استخدامها لوسائل الاتصال ووسائله و هي نظرة وظيفية والتي كانت مسيطرة على الفكر السوسولوجي ، بحيث كان الباحثين ينظرون لوسائل الإعلام والاتصال على أنها نسق فرعي من المجتمع تتلخص أدواره في تحقيق وظائف تخدم المؤسسة و حدها لازويل وأضاف لها للازرسفيلد على انها وظيفة التنسيق الداخلي بين انساق المجتمع عن طريق التواصل و التبادل للمعلومات و وظيفة نقل المخزون الثقافي والاجتماعي.



المبحث الثالث : مجال التسيير

المحور الثاني : إمكانية توفر الجانب التنظيمي :

مع توفر جانب التنظيم و الاتصال داخل المؤسسة و هذا ما تبين لنا من خلال المحور السابق الا ان هناك نوع من الاتصال البشري أكثر مما هو إداري ناتج عن عوامل متعددة ، و هذا ماسنبرزه في هذا المحور ، و الذي يعد الجزء الثاني من فرضيتنا و لأجل ذلك قمنا باستعمال مؤشرات كالخبرة و نوعية الترقية ، و كيفية تعامل الإدارة ... .

الجدول رقم 17 : الخبرة وعلاقتها بالاتصال :

المجموع	11 فأكثر		من 6-10		من 1-5		أقل من سنة		الخبرة / الاتصال	
	%75	45	%75	9	%84.61	11	%73.33	22	%60	3
%16.66	10	%25	3	%15.38	2	%10	3	%40	2	لا يوجد
%8.33	05	-	-	-	-	%16.66	5	-	-	يوجد باستمرار
%100	60	%100	12	%100	13	%100	30	%100	5	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام نتيجة نحو ارتفاع عدد العمال الذين يرون بوجود اتصال تقدر ب 75% بالمقابل وبنسبة أقل تقدر ب 16.66% الذين يرون بعدم وجود اتصال.

فالإداريين الذين يرون أن هناك اتصال يمتلكون خبرة من 6 إلى 10 سنوات والمقدرة ب 84.61% ويرجع هذا تحديدا لخبرتهم وأقدميتهم داخل العمل وهم على علم بما هو حاصل داخل المجمع. بينما الذين يرون لعدم وجود اتصال يمتلكون خبرة اقل من سنة و تقدر ب 40% و هذا راجع الى للمدة القصيرة التي لا تكفي للحكم على وجود عامل الاتصال داخل هذه المؤسسة ، فكلما زادت المدة زادت الخبرة .

- التحليل السوسيولوجي للجدول رقم 17 :

يؤكد عن فكرة علاقة الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما بفاعليتها الاقتصادية ، و هي مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الإندماج الداخلي ، و التي أثبتت فاعليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد ، كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها ؛ أما المبادئ الأساسية التي تساعد على التكيف الخارجي و التفتح عليه ، هي القيم و الاستماع للغير و احترام القواعد و تظهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة في الرموز من حيث اللغة ، الطقوس ، الاساطير ، كما تظهر في الممارسات التنظيمية التي تتمثل في التوظيف و التكوين و نظام الحوافز و الترقية ، نسق الأهداف التنظيمية و العلاقات مع الزبائن و المنافسين .

الجدول رقم 18 : تعامل الإدارة مع الموظفين حسب الجنس :

المجموع		أناث		ذكور		الجنس
						نوعية تعامل الإدارة
80 %	48	76.92 %	30	85.71 %	18	مقبولة
20 %	12	23.07 %	9	14.28 %	3	غير مقبولة
100 %	60	100 %	39	100 %	21	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام يتجه نحو ارتفاع العمال الإداريين الذين يرون ارتياحا من خلال الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام يتجه نحو ارتياح العمال لإدارتهم وبنسبة تقدر بـ 80% بمقابل نسبة أقل وهي 20% والذين لا يرتاحون لتعامل الإدارة. وعليه نلاحظ أن 85.75% جنس ذكور يرون أن تعامل الإدارة معهم يتم بصورة مقبولة وهو أقل عند الإناث والمقدر بـ 76.92% و هذا راجع لعوامل إن أغلب رؤساء الفروع و المدراء الفرعيين هم ذكور و عدم وجود جنس الإناث(داخل) أو عدم تقلدهم لمناصب إدارية عليا .

#### التحليل السوسولوجي لجدوال رقم 18 :

لا يمكن فصل الثقافة التنظيمية عن معايير السلوك و نظام السلطة في انماط السلوك التنظيمي ، كالاتصال و الحوافز و السلطة التنظيمية و اتخاذ القرارات و حل الصراعات في المؤسسة و ايضا اشار تالكوت بارسونز الى مصطلح النسق الاجتماعي و هو العلاقات السائدة بين افراد المجموعة تتحدد طبقا لنسق من الانماط المركبة و المشتركة ثقافيا

## استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا للفرضية و التي ترمي إلى أن التنظيم الإداري يلعب دورا هاما في توزيع المهام على الإداريين و استنتجنا أن عامل الاتصال داخل المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تنظيم عملية العمل و أن معظم المبحوثين متحصلين على شهادات جامعية، و الذين سيشغلون مناصب الإطارات و مناصب إدارية أخرى قد وجهوا و أسندت إليهم مهام تليق مع مؤهلاتهم و مستوياتهم التعليمية و التكوينية عن طريق الانتقاء أو التكوين أو مسابقات و هذا لا يمنع تدخل عامل الوساطة.

اضافة إلى الرضى في القيام بالعمل من الجانب التنظيمي الإداري بعيدا عن العمل اليدوي أو القيام بمهام خارجة عن إطار المديرية أو الفروع و الوحدات الإدارية الأخرى ناهيك عن الأخذ بعين الاعتبار للخبرة و الأقدمية في تقلد المناصب الإدارية للمؤسسة.

و عليه في كل هذا نلاحظ أن عمبة التواصل الذي وجدانه داخل أفراد و إدارة المؤسسة راجع إلى وجود اتصال تام و منسق بين الادارة المركزية و الفروع الإدارية الأخرى إضافة إلى وجود رقابة يومية و شديدة التي تمثل امرا مهم في تسيير مهام المجمع.



**الفصل السابع**  
**تحليل بيانات و جداول الفرضية الثالثة**

**الفرضية الثالثة :** إن نجاح سياسة التسيير يتوقف على نجاعة التنظيم الداخلي للمنظمة.  
**تمهيد :**

لمعالجة هذه الفرضية قسمناها إلى محورين أساسيين، نحاول من خلال المحور الأول أن نبين مدى نجاح سياسة تسيير الموارد البشرية و على رضا العمال من مناصب العمل و الحوافز المقدمة للعمال .  
 - أما المحور الثاني فيتعلق بنظام التسيير الداخلي للمؤسسة و ما مدى نجاعة البرامج التكوينية للعمال و التي تتوقف على جودة نظام التسيير .

**المحور الأول : مدى نجاح سياسة تسيير الموارد البشرية :**

نحاول من خلال هذا المحور إبراز مدى نجاح سياسة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة و مدى قبول و رضى العمال عن هذه السياسة ، و للتأكيد على ذلك قمنا باستخدام مؤشرات مناسبة كالسن و نوعية الترقية ، و تقديم الحوافز إضافة الى الأجر .

**جدول رقم 19: طريقة ترقية الإداريين حسب فئات السن:**

المجموع	50-41	40-31	30-20	السن
				كيفية الترقية
33 %55	03 %42.85	11 %55	19 %57.57	الأقدمية
12 %20	02 %28.57	6 %30	04 %12.12	الاستفادة من التكوين
13 %21.66	01 %14.28	03 %15	09 %27.27	التقييم بدرجة جيدة
02 %3.33	01 %14.28	0 /	01 %3.03	أخرى
60 %100	07 %100	20 %100	33 %100	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول الإحصائية يتضح أن اتجاهه العام يتجه نحو ارتفاع الترقية حسب الأقدمية نسبة 55% بالمقابل بنسبة ضئيلة و هي 20% و الذين استفادوا من الترقية عن طريق التكوين.  
 حيث نلاحظ أن أكثر من 57% تمثل العمال الذين تم ترقيتهم حسب الأقدمية و هو القانون السائد لدى اغلب المؤسسات الجزائرية و نتيجة لطابع و نشاط المؤسسة بحيث تنشط في وسط حساس يستلزم عليها الاخذ بعين الاعتبار كل الكفاءات و الخبرات المتوفرة لديها لكن وجدنا تناقض و هو ان فئة اعمار 41-51 لم تاخذ بعين

الاعتبار الاقدمية و للمعايير الاخرى و هو ما يبين بعدم وجود أهمية للمؤشرات و إنما تعمل او تهتم بعامل الكفاءة المهنية و الخبرة .

### التحليل السوسولوجي للجدول رقم 19 :

نستنتج من خلال النتائج المتوصل اليها أن هناك علاقة بين المركز و الفروع أي وجود وظيفة بين الإدارة و الفروع أي وجود وظيفة بين الإدارة المركزية و الإدارات الأخرى في مجال تسيير الموارد البشرية و من خلال ترقية الاداريين وما يترتب عنها من نتائج مستقبلا و هذا ما تطرق اليه اميل دوركايم على وجود ظاهرة عالمية و هي وجود وظيفة في المجتمعات البشرية، فقد اهتم بالوقائع الاجتماعية إضافة إلى اهتمامه بالأجزاء المكونة للنسق الاجتماعي من جهة و علاقات الأجزاء ببعضها البعض و من تم تأثير على المجتمع و اعتنى كثيرا بالبنى و الوظائف و علاقتها بحاجيات المجتمع و هذا يعني اهتمامه بالبنية الوظيفية كعنصرين هامين في التحليل السوسولوجي و من بين الوظائف نجد الدينية ايضا .

### الجدول رقم 20: يبين العلاقة بين كيفية الترقية والموقف من الأجر:

الموقف من الأجر	الأقدمية	الاستفادة من التكوين		تقييم بدرجة جيدة		أخرى	المجموع	
		3	60%	8	50%			
يتناسب	14	53.84%	3	60%	8	45.45%	32	53.33%
لا يتناسب	12	46.15%	2	40%	8	54.54%	28	46.66%
المجموع	26	100%	5	100%	16	100%	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه الغالب نتيجة نحو الأجر و الذي يتناسب مع الترقية بنسبة 53.33% بالمقابل دعمتها نسبة 60% و المتمثلين في الاداريين المستفيدين من التكوين قصد الترقية و اداريين استفادوا من الترقية من خلال الاقدمية بنسبة 53.84% و هي النية الادنى .

فالعمال الذين يرون أنه لا يوجد تناسب بين الأجر و الترقية و المقدر بـ 54.54% يلاحظون أنه تدخل عوامل أخرى ناهيك عن التكوين و التقييم كالخبرة المهنية و التكوين في الخارج بالنسبة للذين يمتلكون مستوى عالي في الدراسة و كفاءة عالية في أداء العمل و عليه قمنا بربط هذا الجدول مع عامل أو مؤشر السن.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان الاجر يتناسب مع الترقية ، فالأقدمية تلعب دورا هاما في الترقية و التي بدورها تؤثر على الاجر .

اما الاداريين الاخرين و هم المستفيدون من التكوين و ذوي الدرجات العليا او اسباب اخرى كالبيروقراطية فهي التي تحدد قيمة الاجر و الذي لا يتناسب مع الترقية .

## التحليل السوسولوجي للجدول رقم 20 :

اذا قمنا بتفسير هذه الظاهرة نجد او نستنتج بوجود اختلاف بين المفكرين بمختلف اتجاههم فمنهم من رآها تعني التماسك الاجتماعي و منهم من سماها روح التضامن او الالتحام القبلي او الدهنية العشائرية و العمل على توحيد الناس و خلق روح التضامن الاجتماعي بينهم عن طريق القيم الثقافية و الاعتقادات الدينية و وجود تضامن عضوي بين الأفراد و غيرها

و صنفها ابن خلدون على انها روابط حيوية و روح عشائرية و هي في الاساس من خلالها تقام كل العلاقات السياسية و الاجتماعية بين افراد المجتمع الواحد و هو ما كان ظاهرا في تلك العلاقة بين اعضاء كل ادارات الجمع .

## الجدول رقم 21: تأثير الميزانية على سير الجمع و الأجر الذي يتقاضاه الادرايين:

المجموع	لا يؤثر		يؤثر		ميزانية تؤثر على سير الجمع
	لا يؤثر	يؤثر	لا يؤثر	يؤثر	الأجر الذي يتقاضاه
25	39.28%	11	43.75%	16	يتناسب
35	60.71%	17	66.25%	18	لا يتناسب
60	100%	28	100%	32	المجموع

نلاحظ ان الاتجاه الغالب في الجدول يميل نحو عدم تناسب الأجر الذي يتقاضاه الإداري مع الميزانية و عدم تأثيره و تمثل نسبة 58.33% فعدم التناسب لا يؤثر على سير المؤسسة و تدعمها بالمقابل نسبة 60.71% و التي تمثل عدم تأثير الميزانية مع الاجر الذي يتقاضاه العمال .  
أما الاتجاه الضعيف فهو يمثل نسبة 41.66% نجده في التناسب الذي يؤثر على سير الجمع أو المؤسسة نسبة 43.75% دعمت نسبة المجموع .

نستنتج من خلال كل هذا أن الأجر الذي يتقاضاه الإداري و عدم التناسب الذي وجد ليس له التأثير الكبير على سير المؤسسة وهذا راجع للميزانية التي ربما توجه الى ميادين اخرى خارجة عن الاجر كالاستثمار الخارجي ، بالمقابل نجد أن التناسب الذي يخلقه الأجر يؤثر بالايجاب على معنويات الإداري و على ما يدور حولهم داخل المؤسسة مما يجعل التأثير الحسن على سير جميع هياكل المؤسسة .

## التحليل السوسولوجي للجدول رقم 21 :

يرى مارشال ديموك ان هذا النوع من التنظيم هو تجمع منطقي لاجزاء مترابطة و من خلاله تمارس السلطة الرقابة لتحقيق غاياتها الا نجد ان عالم اجتماع الفرنسي ميشال كروزيه مؤسس ومدير المركز السوسولوجي للتنظيمات له عدة كتب منها البيروقراطية و الفاعل و النسق ... والذي اكد على وجود نظام رقابة فعال .

## المحور الثاني : نظام التسيير الداخلي للمؤسسة :

سنحاول من خلال هذا المحور إبراز مدى نجاعة المعايير الأنفة الذكر فيما يتعلق بالتسيير الداخلي للمؤسسة ، ووجود برامج تكوينية للعمال ، وهذا لإثبات فرضيتنا ، وعليه قمنا باستخدام مؤشرات مناسبة كالمستوى التعليمي و نوع التسيير ، وإمكانية تخصيص ميزانية و مؤشر الأجر.

### الجدول رقم 22:العلاقة بين تخصيص ميزانية و بين تقديم حوافز للإداريين :

المجموع		لا يتم		يتم		تخصيص ميزانية
		لا يتم	يتم	لا يتم	يتم	تقديم حوافز
31	51.66%	4	26.60%	27	60%	نعم
29	48.33%	11	73.33%	18	40%	لا
60	100%	15	100%	45	100%	المجموع

نلاحظ من خلال الجداول أعلاه أن الاتجاه الغالب يمثل نحو أولئك الذين كانت إجابتهم بنعم و ذلك بنسبة تمثل 51.66% فنجد أن تقديم الحوافز يتم من خلال تخصيص الميزانية وذلك بنسبة تمثل 60% أما الاتجاه الضعيف فهو يمثل نسبة 48.33% من خلال المجيبين ب لا ، تمثل 73.33% و لكننا نجد تقارب بين النسبتين فهناك تساوي النسبة بين الإجابتين.

نستنتج أن أغلبية المجيبين بنعم وجدوا أن تخصيص الميزانية للمؤسسة يكون فيه قسط بالنسبة للحوافز المادية المتعلقة بالإداريين من خلال نسبة التي تمثل 60% فإدارة المؤسسة تجعل الحافز المادي من حق الإداري الكفاء.

بالمقابل نجد المجيبين ب لا هم الذين عبروا بأن لا وجود لميزانية خاصة بالإداريين فقط و من خلال هذا عدم توفر الحوافز المادية التي تجعل من الإداري الموظف يعمل أكثر و هذا ما تدل عليه النسبة المتمثلة في 73.33% .

نستخلص انه كلما تم توفير ميزانية كان جانب الاعتناء بالإداريين من الناحية المادية متوفر و العكس صحيح و هذا لعدم توفر الميزانية يؤدي الى عدم وجود حوافز و هذا راجع للمنهج الذي يسلكه هذا المجمع كباقي المؤسسات الجزائرية ناهيك اهمال جوانب الحوافز المعنوية .



## التحليل السوسولوجي للجدول رقم 21 :

تكلم الكاتب الجزائري بن رزوق جمال في مقال عن الثقافة التسييرية و الاتصال التنظيمي و ادارة التغيير داخل المؤسسة انها مرتبطة أساسا بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة ، والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ والافتراضات التي يعتمد عليها المسير في ممارسة العملية التسييرية معايير السلوك .

من جهة اخرى نلاحظ بوجود تنظيم رسمي فعال بحيث لاحظت انا التنسيق بين وحدات الجمع هو تنسيق ناجح بنسبة كبيرة و التكنولوجيا المستعملة تساهم بدور كبير في هذا الترابط و التنظيم .

## الجدول رقم 22 : يبين الموقف من الأجر و متطلبات الحياة :

الموقف من الأجر	يتناسب	لا يتناسب	بدون إجابة	المجموع
الجددو متطلبات الحياة	4 %16.66	20 %58.82	1 %50	25 %41.66
لا يتماشى و القدرة الشرائية و متطلبات الحياة	-	2 %5.88	-	02 %3.33
أعزب	20 %83.33	12 %35.29	1 %50	33 %55
بدون إجابة	24 %100	34 %100	2 %100	60 %100

يبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه الغالب يميل نحو أولئك الذين بدون إجابة بنسبة تمثل 55% و هي نفس الفئة التي ترى بوجود تناسب الأجر و الجهد و مع متطلبات الحياة اليومية و جاءت بنسبة ساحقة بحيث تجاوزت 83% من الإداريين.

أما الاتجاه الضعيف فهو يمثل 5.88% و بالتالي عدم تناسب الأجر مع متطلبات الحياة و الجهد كان بالرد بعدم التناسب.

نستنتج من خلال ذلك أن تناسب الأجر مع متطلبات الحياة لم يهتم الإداريين بل كان التركيز على عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول و هذا الى الحالة العائلية التي يتواجدون فيها ، بالمقابل نجد عدم تناسب الأجر مع الجهد الموجود ، بالنسبة للعزاب الذين هم بصدد ربما بناء عائلة أو إعالة العائلة بنسبة قليلة و ضئيلة تمثلت في 3.33%.

و ما نستخلصه ان اغلب الإداريين لم يقدموا إجابات كافية لا من حيث الأجر و لا الجهد .

## التحليل السوسولوجي للجدول رقم 22 :

ركز كروزبي في دراساته السوسولوجية ان الرقابة الادارية على علاقة مباشرة بوجود مظاهر العمل الروتيني الصارم حيث اكد ان للرقابة و الاشراف سبب كبير في ممارسة الاعمال و شبهها بالاعمال العسكرية و اكد على وجود مراقبة شديدة من المدراء الى المرؤوسين و تنفيذ الاوامر .

وبتركيز النظم الروتينية على الجوانب المادية للعمل وتجنب الاعتبارات والعلاقات الاجتماعية والعاطفية عند الأفراد تنشأ لدى الجميع حالة حذر دائم وترقب خشية الوقوع في خطأ، كما تظهر المجاملة والوساطة والمحسوبة

## استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليلنا للفرضية الثالثة، و التي تتمثل في تسيير الموارد البشرية ، و التي تلعب دورا هاما في السير الأمثل للمؤسسة و الاستغلال الجيد للطاقات و الإطارات و الموارد المالية و البشرية للمؤسسة. استنتجنا أن لكل من المستوى التعليمي و عامل الأقدمية و الكفاءة و تقديم الحوافز كان لها الأثر الجيد في السير الأمثل لموارد المؤسسة.

بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على إطارات ذو مستوى جامعي عالي، و تتميز الكفاءة و الخبرة في تحديد سياسات المجمع البشرية و في كيفية تخصيص ميزانية لها القدرة على التكيف مع متطلبات المجمع المالية و المادية و لمتطلبات اليد العاملة، هذا ما سيؤدي إلى تحديد أمثل في منح المناصب و لمتطلبات العمال من أجر و محفزات و علاوات و تطلعات المجمع المستقبلية.

## استنتاج عام :

من خلال تحليلنا استنتجنا أن عامل التنظيم داخل المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تنظيم عملية العمل و أن معظم الباحثين يتمتعون بكفاءات عالية و على شهادات جامعية، و الذين يشغلون مناصب ادارية هامة الا فان كل هذه النتائج المتصل اليها لم تكن نتائج احصائية فقط وانما جاءت عن طريق تراكم معرفي و ثقافة تنظيمية يغلب عليها الممارسة اليومية بالاطافة الى أن عامل الاتصال داخل المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تنظيم عملية العمل.

اضافة إلى الرضى في القيام بالعمل من الجانب التنظيمي الإداري بعيدا عن العمل اليدوي أو القيام بمهام خارجة عن إطار المديرية أو الفروع و الوحدات الإدارية الأخرى ناهيك عن الأخذ بعين الاعتبار للخبرة و الأقدمية في تقلد المناصب الإدارية للمؤسسة بدون ما ننسى وجود رقابة يومية و شديدة التي تمثل امرا مهم في تسيير مهام المجمع.

فاصبح غالبية مسيري المجمع يعملون ضمن تنظيم محكم تتحكم فيه القوانين الصارمة و الرقابة الشديدة للعمال كافة بدون استثناء و هذا ما لاحظناه التغيرات التي شهدتها المجمع خاصة في الاطارات العليا و كل من لديه صلة مباشرة بتنظيم و سير المجمع.

## الخاتمة :

من خلال دراستنا للتنظيم الإداري للمؤسسة الجزائرية فيمكن القول أنه لا يمكننا نسيان أو عدم الاهتمام إلى نوعية التنظيم السائد في هذه الأخيرة وإلى طريقة تسيير التي يتبعها المجمع للموارد البشرية فوجدنا أن ادارة الموارد تمثل المركز الأول في فعالية التنظيم بحيث تقوم بالإشراف في تحديد الاحتياجات من الأيدي العاملة وهذا بعد تقديم وصف كامل للوظائف وتحديد مختلف المعايير الخاصة بكل وظيفة وحسب كل تخصص وفرع إداري وبالتالي يكون انتقاء الموظفين الإداريين انتقاء جيد وتكون هناك فعالية في عملية التنظيم .

ومن هذا توصلنا إلى النتيجة التي قمنا في البحث منها وهي دور التنظيم الإداري في للمؤسسة لا يتم بطريقة عشوائية و إنما يتم حسب معايير واعتبارات كبيرة كعوامل المستويات الدراسية والخبرة والكفاءة وعامل الأقدمية المهنية في مجال العمل إلا أنه ليس كل ما يلمع ذهب فقد شاع في مجتمعنا عامل المحسوبية والعنصرية او العصبية والعمل الفردي ويرجع لاعتبارات مهنية أو أخلاقية بعيدة كل البعد عن المقاييس العالمية في الفعالية العملية لتنظيم العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

الملاحق

### Statistiques

		الجنس	السن	الدراسي_المستوى	الخبرة	Score Z(الجنس)
N	Valide	60	60	60	60	60
	Manquant	5	5	5	5	5

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الذكر	21	32,3	35,0	35,0
	الانثى	39	60,0	65,0	100,0
	Total	60	92,3	100,0	
Manquant	Systeme	5	7,7		
Total		65	100,0		

#### الدراسي\_المستوى

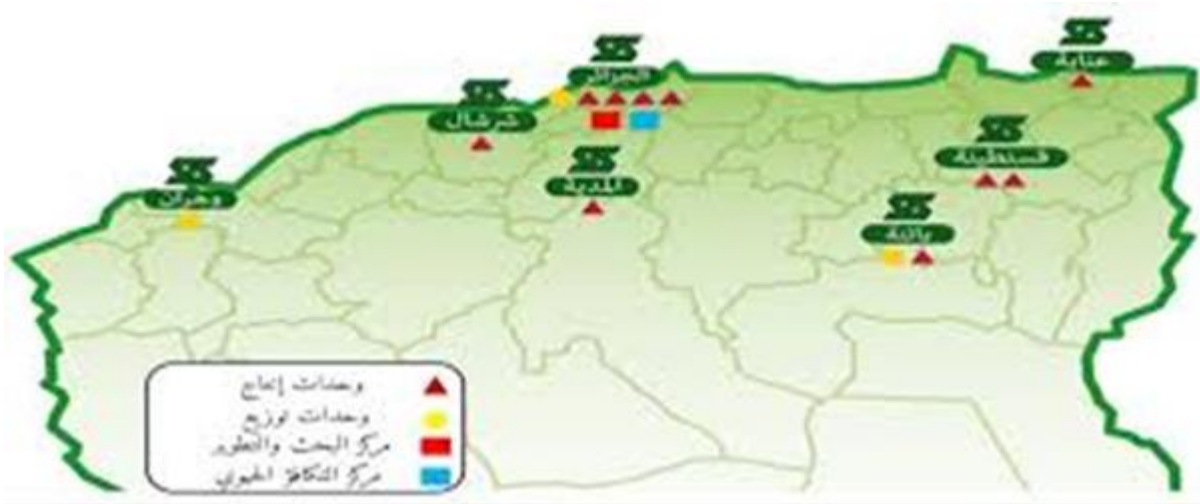
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	15	23,1	25,0	25,0
	جامعي	32	49,2	53,3	78,3
	عليا دراسات	13	20,0	21,7	100,0
	Total	60	92,3	100,0	
Manquant	Systeme	5	7,7		
Total		65	100,0		

#### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة من اقل	5	7,7	8,3	8,3
	5الى 1 من	29	44,6	48,3	56,7
	9الى 6 من	14	21,5	23,3	80,0
	10 من اكثر	12	18,5	20,0	100,0
	Total	60	92,3	100,0	
Manquant	Systeme	5	7,7		
Total		65	100,0		

### Score Z(الجنس)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-1,35137	21	32,3	35,0	35,0
	,72766	39	60,0	65,0	100,0
	Total	60	92,3	100,0	
Manquant	Système	5	7,7		
Total		65	100,0		





## استمارة المدكرة :

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل  
نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الموائية، والتي تهدف إلى دراسة موضوع

### **دور التنظيم الاداري في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الكبرى في الجزائر**

و نود دراسة حالة مؤسسة صيدال لصناعة الادوية .

الرجاء منكم الإجابة عن هذه الأسئلة بدقة مع وضع علامة ( x ) في الخانة المناسبة  
ونحيطكم علما أن معلوماتكم سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي و نشكركم مسبقا على مساهمتكم  
و مساعدتكم في انجاز هذا البحث و تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

### **المحور الاول البيانات الشخصية :**

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	من 30 الى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	1- السن من 20 الى 30 سنة
<input type="checkbox"/>	اكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 40 الى 50 سنة
<input type="checkbox"/>	ما بعد التدرج	<input type="checkbox"/>	2- المستوى التعليمي : ثانوي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	جامعي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	التخصص : .....
<input type="checkbox"/>	من 1 سنة الى 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	3- الخبرة المهنية : اقل من 1 سنة
<input type="checkbox"/>	اكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 الى 10 سنوات

### **-المحور الثاني التنظيم الاداري :**

<input type="checkbox"/>	احيانا	<input type="checkbox"/>	لا يوجد	<input type="checkbox"/>	يوجد
<input type="checkbox"/>	بين رئيس العمال و العمال	<input type="checkbox"/>	بين رئيس القسم و العمال		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	بين العمال انفسهم		
<input type="checkbox"/>	غير راضي	<input type="checkbox"/>	راضي		

4- هل يوجد تنظيم فعال داخل المؤسسة  
5- ادا وجد التنظيم فاين يتم ذلك :  
6- هل انت راض عن الجانب التنظيمي داخل المؤسسة

7- اذا كنت غير راض فما هي المشاكل التي تواجهونها

8- ماذا تقترح من اجل تحسين الوضعية

### المحور الثالث الاتصال داخل المجمع :

9- هل يوجد اتصال بينكم و بين المسؤولين

يوجد  لا يوجد  يوجد باستمرار

10- اذا وجد اين يتم ذلك

11- هل توفر المؤسسة جميع متطلبات البحث العلمي

توفر  لا توفر

12- اذا كانت المؤسسة توفر متطلبات البحث العلمي فهل هذا في رأيك

كاف  غير كاف

13 كيف تتعامل الادارة معكم

بطريقة مقبولة  غير مقبولة

14- هل تشارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

لا اشارك  اشارك احيانا  اشارك دائما

15- هل هناك مكافآت غير مادية تستفيدون منها و ما هي

### المحور الرابع تسيير الموارد البشرية :

16- هل تقوم المؤسسة بعملية تدريب و تكوين العمال

تقوم  لا تقوم  تقوم باستمرار

17- ما هو نوع التسيير الذي تتبعه المؤسسة

عادي  تنبؤي  استراتيجي

18- هل هناك استغلال امثل للطاقات البشرية داخل المؤسسة

يوجد  لا يوجد

19- هل تقوم المؤسسة بعملية الترقية

تقوم  لا تقوم

في حالة نعم كيف

20- في حالة استفادتك من الترقية مع تغيير المنصب هل يوجد تطابق مع تأهيلك و المنصب الجديد

يوجد تطابق  لا يوجد تطابق

21- على اي اساس تمت الترقية

الاقدمية  الاستفادة من تكوين

التقييم بدرجة  اخرى

22- ما هي مقاييس الترقية المستعملة في رايك

.....

23- هل يتم اعلامك باهداف تقييم الموارد البشرية

لا يتم  لا يتم

24- ما هو رايك حسب طرق التقييم المستعملة داخل المؤسسة

ملائمة  غير ملائمة

اذا كانت غير ملائمة لماذا

.....

25- هل يتم تخصيص ميزانية لتسيير الموارد البشرية

لا يتم  لا يتم

اذا تم ذلك كيف يتم

.....

26- هل تخصيص ميزانية يؤثر على سير المؤسسة

لا يؤثر  لا يؤثر

27- هل انت على علم بمشاريع المؤسسة المستقبلية

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بنعم فكيف يتم ذلك

.....

28- هل الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع منصب العمل و الجهد المبذول

يتناسب  لا يتناسب

اذا كان لا يتناسب لماذا

.....

29- هل الاجر الذي تتقاضاه يلبي حاجاتك الاستهلاكية

نعم  لا

اذا كانت الاجابة بلا فلماذا

.....

30- هل تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز المالية

لا

نعم

اذا كانت الاجابة بنعم ما نوعها

31- ما هو نوع نظام المراقبة داخل المؤسسة

غير دائم

دائم

32- هل انت راض عن النظام و التسيير داخل المؤسسة

غير راض

راض

اذا كنت غير راضي فمادا تقترح

33- هل تقدم المؤسسة مكافئات في حالة وجود ارباح

لا تقدم

تقدم

اذا كانت تقدم فما هو نوع هذه المكافئات

# المراجع



## قائمة المراجع باللغة العربية :

- 01- ابراهيم عباس انتو : المفاهيم الاساسية في علم الادارة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1981.
- 02- إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص574.
- 03- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1994، ص.293
- 04- أبو الخير كمال حمدي: أصول التنظيم والإدارة، ط1، مكتبة عين شمس، 1977.
- 05- الحناوي محمد صالح: سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر، 1989.
- 06- الجيلاني حسان : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1988.
- 07- ج، فريدمان ، ب، نافيل :رسالة في سوسيولوجية العمل ، تر.بولند ايمانويل، الجزء الاول ،ط، 1985.
- 08- حسن الساعاتي : علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1980.
- 09- خليل احمد خليل : المفاهيم الاساسية في علم الاجتماع ، دار الحدائث للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت، ط1 ، 1984.
- 10- حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال، ط1، الإسكندرية، مطبعة الانتصار، 1993.
- 11- ربحي مصطفى عليان: عثمان محمد غانم: مناهج و أساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء، عمان، 2000، ص82.
- 12- ر.بودون- ف بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص.199
- 13- سعيد راشد فاروق محمد: التنظيم الصناعي والإداري، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية القاهرة، 2001.
- 14- صالح الشبشكي : العلاقات الانسانية في الادارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، 1969.
- 2002.
- 15- د عبد الله عامر الهمامي :اسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته. سنوات جامعة قاربوس ، ط2 1999 ص
- 16- علي محمد عبد الوهاب : السلوك الانساني في الادارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ط2 ، 1975.
- 17- عصفور محمد شاکر: أصول التنظيم والأساليب، ط2، دار الشرق للنشر، جدة، 1983.
- 18- فاروق محمد سعيد راشد :التنظيم الإداري والصناعي، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2001.
- 19- فيصل مراد : مداخل لنظريات التنظيم ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1977 .
- 20- قيس الثوري : السلوك الاداري و خلفياته الاجتماعية ، ط1، مؤسسة حمادة للخدمات و لبدراسات الجامعية ، دار كندي ، بدون سنة .
- 21- محمد الجوهرى: موسوعة علم الاجتماع، ط1، المجلس الأعلى للثقافة، 2000، ص486.
- 22- محمد عاطف غيث: دراسات في علم الاجتماع التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص.15
- 23- كمال محمد علي: معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة، القاهرة، 1984، ص.78
- 24- محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1972.
- 25- د.محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978، ص71.
- 26- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، جامعة القاهرة، 1994.

- 27- مصطفى عشوي : اسس علم النفس الصناعي التنظيمي : المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 .
- 28- د. منصور أحمد: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976 .
- 29- مشايل مان: موسوعة العلوم الاجتماعية (ن1) ص ص 407.-408
- 30- هيئة التاثير بالمعهد: المناجمت و قيادة التسيير، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ، الجزائر 2005، ص14.
- المراجع باللغة الاجنبية:

- 31- A.R.François: Manuel d'organisation generale, Tome: 2 edition d'organisation, paris, 1982.
- 32- Djillali Liabes : « entreprise pour une sociologie du productif », colloque international, valeurs socio-culturelles et management ,Setif 26-28 Mars 1985.
- 33- Dauberville et autre , les science humaines dans l'entreprise , edition ecconomica , 1996.
- 34- Bouzida( a ): l'organigramme et la culture de l'organisation et du développement in culture et gestion , opu, alger 1992.
- 35- Gile Boterf: shema directeur des emplois, et des Ressources Humaines, les ed, organisation, paris, 1988.
- 36- G.terryet Stephan Franklin : les principes du management, ed, economica, 8<sup>eme</sup> édition , Paris, 1985.
- 37- Martory(B) et Crozet(P) : DRH, édition, Nathan, Paris, 1988.
- 38- Maurice Angers: Initiation à la méthodologie des sciences Humaines, ed, casbah, Alger, 1997.
- 39- Sekiou (L) et autres: G.R.H. édition De boeck, université Canada, 1993.
- 40- Thomas Stuaert: Dictionnaire économique et social, ed, Paris, 1962.

