

فهرس المحتويات

- مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

- 02 1. الإشكالية
- 03 2. الفرضيات
- 03 3. أهداف
- 03 4. أهمية
- 03 5. دوافع
- 03 6. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
- 04 7. الدراسات السابقة

الفصل الثاني: التنظيم الإداري

تمهيد

المبحث الأول: التسيير

- 08 1. مفهوم التسيير
- 10 2. أهمية التسيير
- 11 3. وظائف عملية التسيير

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

- 23 1. مفهوم التنظيم
- 25 2. أهداف التنظيم
- 26 3. أهميته التنظيم
- 28 4. عناصر التنظيم
- 29 5. مبادئ التنظيم

المبحث الثالث: بناء الهيكل التنظيمي للمنظمات

- 32 1. طرق البناء الإداري للمنظمات
- 36 2. العلاقات التنظيمية
- 38 3. مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي
- 39 4. نماذج و محددات الهيكل التنظيمي

42	المبحث الرابع: نظريات التنظيم الإداري
52	1. المدارس الكلاسيكية للتنظيم الإداري
	2. المدارس الحديثة للتنظيم

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إدارة المستشفيات

تمهيد

61	المبحث الأول: المرفق العام
62	1. تعريف المرفق العام وأهم
63	2. مبادئ المرفق العام
65	3. طرق إدارة المرافق
	4. النظام القانوني والسلطة المختصة في المرفق العام في

المبحث الثاني: مفاهيم حول المستشفيات

67	1. عموميات حول الصحة في
67	2. تعريف طبيعة المستشفى
69	3. أنواع المستشفيات وأهم وظائفها

المبحث الثالث: التنظيم بإدارة المستشفيات

70	1. تعريف إدارة المستشفيات
70	2. وظائف إدارة المستشفيات
72	3. أهداف التنظيم الإداري في المستشفى
72	4. خطوات تنظيم المستشفى
73	5. أهم المجالس والأقسام في إدارة المستشفيات
77	6. تنظيم المؤسسة الصحية في الجزائر

خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: تعريف مكان إجراء البحث المؤسسة العمومية الإستشفائية

تمهيد

83	1. تعريف بالمؤسسة الإستشفائية
85	2. تنظيم المؤسسة الإستشفائية
90	3. الهيئات المسيرة للمؤسسة
91	4. خصائص عينة الدراسة

المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج

97	1. منهج الدراسة
98	2. بناء استمارة الدراسة
99	3. حدود الدراسة
100	4. عرض وتحليل النتائج.....
130	5. الاستنتاج العام

المقدمة:

كان للتطورات المتلاحقة في الأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية الأثر الكبير في جعل اغلب الدول الحديثة التي تسعى في خططها التنموية و الاجتماعية و الاقتصادية إلى تحقيق أهداف عديدو و الاهتمام بالإنسان و تحسين وضعه الحياتي و الاجتماعي و من بين تلك الأهداف الارتقاء بالممارسة الإدارية ممثلة في التنظيم الإداري حيث يعتبر هذا الأخير أمراً لازماً لكي تنهض السلطة الإدارية بوظائفها، وتضطلع باختصاصاتها المنوطة بها، لكي تحقق الأهداف المحددة لها، وقد برزت أهمية التنظيم الإداري في مجال القانون الإداري منذ القرن التاسع عشر، حيث اختلفت الدراسات والأبحاث المتعلقة به مكانة هامة.

كما حاز موضوع التنظيم الإداري على جانب كبير من الأهمية في دراسات وأبحاث علم الإدارة العامة، لأنه يعد من أهم عناصر العملية الإدارية، الذي عن طريقه تمارس الإدارة العامة نشاطها، وبواسطته تحقق أهدافها.

فإذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الإطار الذي يتم من خلاله إنجاز هذه الأهداف.

فمن خلال التنظيم الإداري السليم تنجح المنظمة الإدارية في الوصول إلى غاياتها بالكفاءة المطلوبة وفي الوقت المحدد لذلك، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها في سبيل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المنظمة الإدارية، أياً كان حجم تلك المنظمة أو طبيعة عملها.

يجسد التنظيم كيان أو هيكل المنظمة الذي بواسطته تمارس نشاطها وعن طريقة تحقق أهدافها.

ومن أجل ذلك يعتبر التنظيم أهم عناصر العملية الإدارية، ولقد دفعت هذه الأهمية إلى إطلاق اسم علم التنظيم على علم الإدارة العامة من جانب بعض الفقهاء، وتمر عملية التنظيم بعدة مراحل قبل أن يكتمل الهيكل التنظيمي للمنظمة، ثم القيام بتصنيف وتقسيم هذه الأعمال لتحقيق التخصص في العمل، وأخيراً توزيع هذه الأعمال على العاملين في المنظمة وفقاً لمؤهلاتهم وكفاءاتهم مع تحديد ما لهم من سلطات وما عليهم من مسؤوليات.

وإذا كانت الحاجة إلى التنظيم تبرز بوضوح في مرحلة تكوين المنظمة الإدارية، فإن الحاجة إليه لا تنتهي بانتهاء هذه المرحلة، بل نلجأ إليه كلما تطلب الأمر، وقد تحدث عملية

إعادة للتنظيم إذا ثبت وجود عيوب ومثالب في التنظيم القائم تعرقل سير المنظمة نحو أهدافها.

ولدراسة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول مختلفة تتمثل فيما يلي:
الإجراءات المنهجية للدراسة ويتضمنها الفصل الأول المتمثلة في الإشكالية وفرضيات
بالإضافة إلى أهداف وأهمية الدراسة وكذا دوافع دراسة الموضوع كما قمنا بالتعريف
الإجرائي لمتغيرات الدراسة وفي الأخير تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت واقع
التنظيم الإداري

الجانب النظري ويتضمن الفصل الثاني الخاص بعرض التنظيم الإداري حيث تناول
عملية التسيير ووظيفة التنظيم و بناء الهيكل التنظيمي للمنظمات وأخيراً نظريات التنظيم
الإداري أما الفصل الثالث فخصصناه للتنظيم بإدارة المستشفيات وذلك من خلال التطرق إلى
المرفق العام و التعريف بادرة المستشفيات و كذا التخطيط و التنظيم فيها كما تناولنا التنظيم
في المؤسسات الصحية بالجزائر .

الإجراءات التطبيقية للدراسة يتضمنها الفصل الرابع وذلك من خلال التعريف
بالمؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة وكذا التعرف على خصائص العينة ومنهج وأدوات
الدراسة وحدودها وأخيراً عرض النتائج ومناقشتها .

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للدارسة

1. الإشكالية:

يعتبر التنظيم أحد العناصر الرئيسية في النشاط الإداري لجميع المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها أو حجمها. ويقصد بالتنظيم الإداري تحديد الأنشطة والأعمال والمسؤوليات تم تقسيمها إلى إدارات وأقسام ووحدات إدارية رئيسية وفرعية تختلف في عددها وحجمها من منظمة لأخرى، تم توزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

يعمل التنظيم وفق الأنشطة التنظيمية ويقصد بذلك تحديد الوحدات التنظيمية وتصميم الوظائف ومنح السلطات لشاغلي الوظائف وعلاقات التعاون بين المناصب وأساليب الاتصال والتعامل مع أطراف البيئة الخارجية وأساليب اتخاذ القرار⁽¹⁾

ولا ريب إن التنظيم الكفاء الذي يستند إلى مبادئ علمية متعارف عليها ويناسب أعمال المنظمة ونشاطاتها له أثر كبير على نجاحها في إنجاز مهامها المحددة، ويساعدها في تسهيل وتحسين سير العمل فيها، ويحقق الإنسجام والتنسيق بين إداراتها المختلفة، ويحقق أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين والمؤسسة.

ومن هنا فالتنظيم ليس عملية ثابتة تتوقف عند مرحلة التأسيس إنما عملية مستمرة ومتطورة تحتاج للتجديد والتغيير كلما دعت الحاجة لذلك.

وكل أنواع المنظمات فإن وجود تنظيم إداري جيد للمؤسسات الخدمائية لا يقل أهمية باعتبارها مؤسسة تعتمد على تكثيف العنصر البشري وتتعامل مع قطاع واسع من الزبائن لهذا تتعد فيها المشكلات الإدارية وتتنوع فيها الأنشطة خاصة في الجانب التنظيمي لها.

من هذا المنطلق إرتأينا أن نقوم في البحث الحالي بدراسة وتحليل التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية باعتبارها مؤسسة خدمتية للكشف عن مدى استجابته للمعايير والمبادئ العلمية للتنظيم الإداري الجيد واقتراح الحلول التي تتلائم مع طبيعة العمل فيها ليساعدها على تحقيق أهداف المؤسسة والسعي المستمر للتطوير وتوفير الخدمات أحسن.

(1) احمد ماهر ، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص17.

ولمعرفة واقع الإدارة من الناحية التنظيمية تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد واقع التنظيم الإداري الرسمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ويتفرع عن مشكلة الدراسة التساؤلات التالية:

- ما مدى إدراك وفهم أفراد الإدارة الوسطى لهذا التنظيم الإداري الرسمي؟.
- ما مدى استجابة التنظيم الإداري الرسمي الحالي لأهداف المؤسسة؟.

2. الفرضيات:

- هناك إدراك وفهم جيد لدى أفراد الإدارة الوسطى للتنظيم الإداري بالمؤسسة .
- التنظيم الإداري يوافقه إلحاح يستجيب لأهداف المؤسسة .

3. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالي إلى تحقيق مايلي:

معرفة واقع التنظيم الإداري للمؤسسة الخدمائية العمومية أي المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي من خلال تحديد مدى إدراك وفهم الإدارة الوسطى لأهمية التنظيم الحالي وإستجابته لأهدافها، وأيضاً ككل دراسة علمية يهدف البحث إلى إثراء البحث العلمي .

4. أهمية الدراسة :تتبع أهمية البحث من النقاط التالية:

- قلة الدراسات التي تناولت التنظيم الإداري في المؤسسات الخدمائية (الجزائر).
- ربط بعض المفاهيم التقنية المستعملة في مجال تسيير المنظمات الاقتصادية بالمنظمات الخدمائية وبوجه خاص المنظمات الصحية .
- استغلال المعطيات النظرية وإسقاطها على الواقع للاستفادة منه(التنظيم في إدارة).
- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في التعرف على واقع التنظيم الإداري للمؤسسة .

5. دوافع الدراسة : نظرا لأهمية التنظيم في تحقيق أهداف المنظمة، ورغبة منا في التعرف على واقع التنظيم في المؤسسة العامة خاصة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي، إرتأينا القيام بهذه الدراسة العلمية من أجل معرفة واقع التنظيم الإداري فيها .

6. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

التنظيم الإداري: أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف، وهو عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة.

7. البحوث السابقة :

المبيريك 2006 فقد أعدت ورقة عمل بعنوان: "التنظيم الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية" إستعرض فيها التنظيمات الإدارية في أقسام الطالبات في أربع جامعات سعودية و هي جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز ،جامعة القصيم وجامعة الملك خالد. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من السمات العامة لأقسام الطالبات أبرزها ما يلي: عدم وجود تنظيم موحد لأقسام الطالبات، وسيادة النظام المركزي في سير العمل داخل أقسام الطالبات، واختلاف التنظيم الإداري لأقسام الطالبات باختلاف الإمكانيات المادية والبشرية، وضعف منظومة الاتصالات والخدمات المعلوماتية وتقنيات الشبكات، وافتقاد المرأة المشاركة في صنع القرار، وافتقاد التمثيل النسائي في الكثير من اللجان والمجالس الجامعية، وافتقاد الأدلة التنظيمية التي تصف مختلف الوظائف، وعدم تخصيص للميزانيات التقديرية والفعلية لأقسام الطالبات.

دراسة بنجر 1992 بعنوان: "دراسة ميدانية لواقع مشكلات التنظيم الإداري للمعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التنظيم الإداري للمعاهد الصحية وتحديد مشكلاته في مجال التدريس والتدريب الميداني والخدمات التعليمية المساندة من وجهة نظر أفراد الدراسة وكيفية التغلب عليها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الإستبانة لجمع المعلومات من 593 فرد من المديرين والمديرات والهيئة التعليمية والتدريبية، وكانت أبرز النتائج فيما يخص الدراسة الحالية كالتالي: عدم إتاحة فرص الترقية في الوظائف لجميع منسوبي ومنسوبات المعهد بشكل متوازن، وعدم كفاية الصلاحيات المالية والإدارية المعطاة لمديري ومديرات المعاهد، وعدم أخذ رأي منسوبي المعهد في التطوير الذاتي للمعهد، وعدم توفر الحوافز المادية للمدربين والمدربات، وعدم توفر الإمكانيات المادية للقيام بالأنشطة اللاصفية.

دراسة براون 2005 Browne بعنوان: "التغيير في التنظيم الإداري والتعليم في مؤسسات التعليم العالي: حالة دراسية"، هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تبني تكنولوجيا جديدة في التعليم على الهيئة الإدارية وعلى الهيئة الأكاديمية. فقد حلت الدراسة أثر هذا التغيير على معهد تعليمي وعلى جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ففي الجامعة قام مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بتغيير طرق التدريس التقليدية إلى الكترونية دون التنسيق مع الإدارة في النواحي التنظيمية والمالية في الجامعة مما نتج عنه العديد من

المشكلات. وعلى الصعيد الآخر قام فريق من الإدارة العليا بتأسيس مركز تكنولوجي للتدريس دون التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس مما نتج عنه تكاليف باهضة ولقي معارضة شديدة منهم. لذلك قدمت الدراسة نموذجاً يساعد الإداريين والأكاديميين على التنسيق بينهم، حيث يؤكد النموذج على ضرورة تعاون الطرفين، وأن يفهم كل منهم دور الآخر ويستفيد من خبراته، وأن يهتم بالتنظيم بالناحية التعليمية ويجعلها أولى الأولويات وأن يسهل إجراءات تطويرها، ويحل القضايا الإدارية والأكاديمية التي تعترض التغيير.

الفصل الثاني التنظيم الإداري

تمهيد:

تتزايد باستمرار أهمية الإدارة مع الأخذ في الاعتبار التطور التكنولوجي وتطورات الحياة بشكل عام، لأن الإدارة تشكل عصب الحياة بسبب الحاجة الماسة لاتخاذ قرارات واعية مدروسة لتحقيق الهدف المنشود، وحيث أن الإدارة مفتاح للتقدم، فنحن نسلم كثيراً أسئلة في حياتنا اليومية والتي قد تتبادر في أذهاننا (ماهي الإدارة؟ من هو المدير؟ ماهي وظائف الإدارة الخمسة؟ ما حاجتنا إليها؟)، والبعض يسأل أنا موظف فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟ وما حاجتي للتنظيم؟ أليس هذا من اختصاص الرؤساء والمدراء؟ في واقع الحال كلنا مدراء فمهما كان موقع الموظف والوظيفة فهو بحاجة إلى إدارة بعض الأمور وهو بحاجة إلى تنظيم في حياته اليومية والوظيفية، ولكي يتمكن من إدارتها بشكل جيد وصحيح يجب عليه أن يعرف العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة ووظائفها وخاصة التنظيم فهو يساعد المدراء على تحقيق العمل الجماعي الفعال المبني على التعاون و التفاهم المشترك من خلال تجميع وتنسيق جهود الأفراد والاستفادة القصوى من نتائج التفاعل الذي يحدث بين أفراد مجموعة العمل الذي يشرف عليها المدير، " يسعى المدراء عادة من خلال هذه الوظيفة إلى الحصول على أكثر من مجرد مجموع المجهودات الفردية لكل شخص وهو الحصول على إنجازات متقدمة والتي لا يمكن أن تظهر إلا من خلال استفادة من مزج وتكامل القدرات المتخصصة للأفراد والذي ينتج عنها تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل " (1) . فما مفهوم الإدارة؟ وما هي أهم وظائف العملية الإدارية؟

(1) شوقي حسين عبد الله ، أصول الإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1989 ، ص186

المبحث الأول: التسيير

تمهيد :

تعرف العملية الإدارية بأنها تلك النشاطات التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق هدف معين فتميزه عن غيره، وتعرف أيضا بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف وتعرف أيضا بأنها عمل يقوم به شخص يدعى المدير أي كان منصبه الإداري، وهذا العمل يتضمن عددا من الأنشطة يعتمد تنفيذها على مجموعة من المبادئ والأسس والأصول والقواعد الإدارية، يستعين بها في تنظيم العمل وإدارة شؤونه وتحقيق أهداف المنظمة .

وتتكون العملية الإدارية من خمسة عناصر هي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه أو القيادة والرقابة، حيث تركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف، فمن هذا المنطلق تناولنا في هذا المبحث وظائف العملية الإدارية حيث تطرقنا إلى مفهوم الإدارة وأهميتها وكذا وظائف عملية التسيير.

المطلب الأول: مفهوم التسيير

يرى سيرتو وديل Dale et Certo "أن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم". و"أن الإدارة هي عبارة عن إدارة الناس وليس الأشياء، والإدارة هي إتخاذ القرارات، كما تشمل عملية تنظيم استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة" (1).

كما يرى كونتز ودونل Koantz et Donnell: "أن الإدارة هي عملية توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية" (2).

في حين يرى ماسي ودوجلاس Massie & Douglas: "أن الإدارة هي العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة".

ويضيف **kast & Rosenzweig** كاست وروزونفيج: " أن الإدارة تنطوي على

تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف".

(1) عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص 10.

(2) نفس المرجع، 2003، ص 11.

في حين ترى **Follett** فوليت: " أن الإدارة هي فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين " يعرف صلاح الدين جوهر الإدارة "بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجه القوى البشرية والمادية لجماعة منظمة من أجل تحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المتاحة" (1).

ويعرفها علي سلمي " بأنها ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى نتائج مرغوبة ومحددة باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما" (2)

من المنظور التنظيمي تعرف الإدارة " بأنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى"، وبتعرف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضا " إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة)" (3).

تعرف الإدارة أيضا بأنها "عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس المال، وقوى عاملة، وموارد بشرية والتأليف بينها من أجل إستغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (بأقل تكلفة، أكبر قدر ممكن من الإنتاج.. الخ)" (4).

وهي أيضا " نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال إستغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة" ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها ب (M, S⁶) وهي: (5).

- العنصر البشري (Manpower)، المال (Money)، السوق (Market)
- المواد (Materials)، الأدوات والوسائل (Means)، الإدارة (Management)

(1) صلاح الدين جوهر ، إدارة المؤسسات التربوية ، أسسها و مفاهيمها ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1979 ، ص 7

(2) علي السلمي ، الإدارة المصرية رؤية جديدة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 1979 ، ص 75

(3) وزارة العدل السعودية، الإدارة العامة للتطوير الإداري، رسالة التطوير الإداري، العدد(4) ص7

(4) محمد حسن عبد الهادي البياع، التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية، 1985، ص99

(5) عارف سلمان، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، مركز المدينة للعلم والهندسة، موقع مفكرة الإسلام .

فمن هذا المنطلق تعتبر الإدارة من أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلاً في جميع أوجه النشاط الإنساني، كما عرفت الإدارة بأنها عملية تنظيم وإستخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة .
من خلال كافة التعريفات يمكن استخلاص كما يلي :

1. أن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس مع الفرد.
2. وجود الهدف حيث أن الأهداف تمثل ضرورة وإن تقرير الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وتحديد أساليب وطرق بلوغها يمثل إحدى المهام الأصلية لإدارة.
3. إن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين بداخلها كما أن بناء علاقات فعالة بين الموارد المادية والموارد البشرية يمثل ضرورة لتحقيق أهداف المنظمة .

4. إن إتخاذ القرارات عملية متغلغلة ومستمرة في الإدارة .
5. إن القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة " القيادة جزء أو عنصر مكمل للإدارة " .
6. إن الإدارة فن كما أنها علم " الإدارة فن وعلم في وقت واحد".
7. إن إستخدام الموارد المادية والبشرية يتطلب التوازن في نسب مزجها حتى يمكن بلوغ الأهداف، بالإضافة إلى التنسيق الفعال بين جهود الأفراد يساهم في تهيئة بيئة العمل الملائمة للإستخدام الجيد للموارد الأخرى.

8. إن عملية الإدارة تحتوي عدد من الوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.
إن فجميعنا نحتاج إلى الإدارة، لأنها الضمان الوحيد لإنجاز الواجبات والحصول على النتائج المطلوبة وفق عملية مُتقنة، فهي تتضمن القيام بدور إشرافي مرن وواسع المدى، والتركيز على الآخرين وأدائهم، وكذا تعلم المهارات الجديدة وتطوير المهارات القديمة وإعطاء وتلقى الآراء حول العمل، التخطيط للمستقبل وتفويض المهام.

المفهوم الشامل للإدارة يمكن صياغته بأنه مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الإستخدام الكفاء والفعال للموارد وذلك لغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف وفق وظائف إدارية متسلسلة

المطلب الثاني : أهمية التسيير

تؤدي الإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة وتترايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود

الجماعية وتداخلت هذه الجهود في علاقاتها وتعقدت في طبيعتها، فالإدارة دور هام في توجيه الجهود الجماعية المتنوعة، فرغم أن الإدارة ظهرت بطريقة علمية في المصانع إلا أنها نمت وتبلورت وأصبحت على ما هي عليه من مكانة وقوة .

المطلب الثالث: وظائف عملية التسيير

العملية الإدارية هي مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات، وتعتمد العملية الإدارية على مجموعتين من العوامل:

- 1- مجموعة العوامل الفنية : وتشمل الأسس والقواعد العلمية التي تقوم عليها الأنشطة والإمكانات المادية المستخدمة في الأداء وأساليب وطرق العمل.
- 2- مجموعة العوامل الإنسانية : وتشمل قدرات ومهارات ورغبات العاملين في تأدية النشاط. هناك خمسة وظائف أساسية للإدارة هي:

1. التخطيط : غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكننا إلى حد كبير كمدراء من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. كما يعرف أيضا بأنه " مرحلة التفكير والتنبؤ التي تسبق تنفيذ العمل " (1) فالتخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل، ويرى البعض ان التخطيط هو سبب نشأة التنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وبدونه لن يجد المدير شيئا لينظمه أو أفرادا ليوصلهم أو حاجة إلى الرقابة (2)

من خلال التخطيط تحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، شهور وحتى سنوات قادمة، فالتخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة .

(1) خالد بن سعيد ، أساسيات التخطيط في المنشآت الصحية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ، ص6
(2) معن محمود عياصرة و الأستاذ مروان محمد بني احمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري ، دار الحامد ، الأردن ، ط1، 2008، ص 43

- تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين فنيين، مشرفين، مدراء .
 - تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تتجزأ الهيكل التنظيمي
 - تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب .
- ويمكن أيضاً تصنيف التخطيط حسب الهدف إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى
1. التخطيط الإستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .
 2. التخطيط التكتيكي: يهتم بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .
 3. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

1.1- أنواع التخطيط⁽¹⁾:

التخطيط الإستراتيجي: يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل .
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها. التخطيط التكتيكي ضروري جداً، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها .

التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن إن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي

(1) معن محمود عياصرة و الأستاذ مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق، 2008، ص 46

تتكرر، كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

2.1- خطوات إعداد الخطط التنفيذية: (1)

- أ- تحديد الأهداف أي تحديد الأهداف المستقبلية.
- ب- تحليل وتقييم البيئة أي تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- ج- تحديد البدائل أي عمل قائمة بناءاً من الاحتمالات لسير الأنشطة.
- د- تقييم البدائل أي عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- هـ- اختيار الحل الأمثل أي اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- و- تنفيذ الخطة أي تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- ز- مراقبة وتقييم النتائج أي التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

2. التنظيم : يبين التنظيم العلاقات بين الأنشطة والسلطات، إذ عرف كل من "وارين بلنكت" و"ريموند انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .

1.2- أنشطة التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .
 - تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
 - تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .
 - تصميم مستويات إتخاذ القرارات .
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة هي أن كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

(1) معن محمود عياصرة و الأستاذ مروان محمد بني احمد، 2008، ص48.

2.2- ماذا يعمل التنظيم؟ العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في

عملية التخطيط أمرا ممكنا، بالإضافة إلى ذلك فهي تضيف مزايا أخرى.

1. توضيح بيئة العمل :كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف

بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود

السلطات يجب أن تكون محددة .

2. تنسيق بيئة العمل :الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على

إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن

التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف .

3. الهيكل الرسمي لإتخاذ القرارات :العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن

تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيشجع إنتقال الأوامر بشكل مرتب عبر

مستويات إتخاذ القرارات .

3.2- الخطوات عملية التنظيم (1):

1. إحترام الخطط والأهداف : الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن

تسعى لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض

الإدارات القديمة، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين

مستويات إتخاذ القرارات، فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويفيد العلاقات المعمولة.

2. تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف : ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق

الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال

المستمرة وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3. تصنيف الأنشطة : المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته تسويق، إنتاج، ... الخ

2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .

3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

(1) معن محمود عياصرة و الأستاذ مروان محمد بني احمد، 2008، ص60.

4. تفويض العمل والسلطات : إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي، في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. فهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5. تصميم مستويات العلاقات : تحدد العلاقات الرأسية والعرضية الأفقية في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم كالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح.

3. التوجيه: بمجرد الإنتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف

العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنه التحفيز أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية . لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة، وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

وينم التوجيه عن طريق الاتصال الذي هو عملية تبادلية حيث يقوم الرؤساء والمرؤوسين ببناء المعنى وتطوير التوقعات حول ما يحدث حولهم من خلال تبادل الرموز كما أن التوجيه يهدف إلى خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة، وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفهم ولذلك فهو يرتبط بالتخطيط والتنظيم كما يرتبط بالروح المعنوية وبالعلاقات الإنسانية.(1)

1.3- متغيرات التوجيه: أساس توجيهات لمرؤوسين يتركز حول نمط القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقيد) وطريقة في إتخاذ القرارات، هنالك العديد من المتغيرات التي

(1) معن محمود عياصرة و الأستاذ مروان محمد بني احمد، 2008، ص64.

ستتدخل في قراراتك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها، بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
- التفكير في الأثر الناجم عن قراراتك على المهمة .
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند إتخاذك للقرار .
- تأكد من أن القرار الذي تم إتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك إتخاذه .
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا:
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية .

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

2.3- خصائص عملية التوجيه: المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه

كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم⁽¹⁾.

1. لا تجعلها نزاع من أجل السلطة، حاول أن تركز اهتمامك -واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .
2. تجنب الأساليب الخشنة، إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة .
3. إنتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .
4. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء، أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، دعهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته .

(د روس مجانية في إدارة الأعمال الدرس الاول) www.doctormido.ahlamontada.net/t12764-topic

6. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" الطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم، إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .
7. لا تعطي الكثير من الأوامر، المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين، إجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة، انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني .
8. أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .
9. إنتبه للتعليمات المتضاربة، وتأكد من إنك لا تقول لموظفك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .
10. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من إنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا .
11. حاول عدم تمييز أي شخص، من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .
12. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

4- مفهوم التنسيق : يعرف الأستاذان موني ورايلي التنسيق على أنه : تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه وقيل هو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك .

والتنسيق عنصر مهم من عناصر الإدارة والذي يجب أن يتوفر في شخصية الإداري الناجح، لأن جوهر عمله سيكون مركزا لتحقيق التنسيق وهو هذه من أهداف كل مدير لأية منظمة ،

فالتنسيق هو عمل كل الإدارات بل هو عمل العملية الإدارية بأسرها فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق⁽¹⁾

ويمارس التنسيق دورا هاما في تحقيق أهداف الإدارة العامة ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الفعالية، والقائد الإداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته فيوزع الاختصاصات بين مرؤوسيه ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل وإذا كان التنسيق يعتبر بحق وظيفة أساسية من وظائف القادة الإداريين، فهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة

وإذا كان موني ورايلي يضعان للتنسيق تعريف: تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل فهناك من يراه بأنه: التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الغاية المشتركة أو أنه التدريب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد .

1.4 – أهداف التنسيق : يهدف التنسيق إلى أن يمسك كل خيوط التنظيمات الإدارية، وليعمل منها بوصلة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من الكفاية وبأقل تكلفة ممكنة، هذا هو الهدف الأساس لكن ثمة أهداف أخرى مثل :

1. منع التعارض في الاختصاصات :

مثال على ذلك التعارض الذي يقع كثيرا في العالم الثالث خصوصا في العمل بين مصلحة المجاري من جهة ومصلحة الطرق من جهة أخرى

2. منع الازدواج في الأنشطة الإدارية : فقد يحدث أن تتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق الأهداف واحدة أو متشابهة في مثل هذه الحالات يجب عمل التنسيق على تنظيم وتوحيد جهود هذه المنظمات حتى يتم الوفاء بالأهداف المشتركة بأقل جهد وبأقل تكلفة⁽²⁾.

(1) معن محمود عياصرة و الأستاذ مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق، 2008، ص 66
(2) يونس أمين، دراسات في الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 233-236

3. منع المنافسة :

فقد تتنافس المنظمات الإدارية في الحصول على المصدر اللازم لها " مواد أولية أو عنصرا بشريا " فيعمل التنسيق في هذه الحالة على التوفيق بين احتياجات هذه المنظمات وتحديد أوليات الحصول عليها⁽¹⁾ .

2.4- أنواع التنسيق: تختلف أنواع التنسيق وهناك أربع أنواع هي التنسيق الداخلي والتنسيق الخارجي والتنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي .

· التنسيق الداخلي والتنسيق الخارجي : والداخلي هو الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة لمنظمة واحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم وبين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام المختلفة داخل المنظمة - أما التنسيق الخارجي فيقصد به إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات على اختلاف مستوياتها ومثال على ذلك التنسيق الذي يتم بين المحافظات أو بين المحافظة والمدن والقرى الداخلة في ولايتها

- التنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي : والتنسيق الرأسي هو الذي يربط أعلى سلطة في المنظمة الواحدة (المدير العام) مثلا وأسفل السلطة في التنظيم كرئيس الفرع، أما التنسيق الأفقي فهو ذلك التنسيق الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة ومثال ذلك التنسيق بين إدارات المخازن لإحدى شركات القطاع العام

3.4- مبادئ التنسيق⁽²⁾:

1. أن يكون هناك تناسبا تصاعديا بين ضرورة التنسيق وحجمه وضخامة نطاق الإدارة.
2. ازدياد الحاجة إلى التنسيق مع اتساع مبدأ تقسيم العمل في التنظيم .
3. هناك ارتباط عفوي بين التنسيق وهيكل التنظيم .

(1) يونس أمين ،مرجع سابق،ص 240-241

(2) رفعت بسيوني، علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 230-233.

4. يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين حسب مراكزهم المختلفة كما يعتمد على كفاءة المرؤوسين .
5. كلما ازداد وعي وفهم أفراد التنظيم كلما سهل تحقيق التنسيق .
6. مرونة التنسيق لمجابهة التغيرات
7. كلما زادت حيوية طرق الاتصال كلما نجح التنسيق في هدفه .
8. كلما زادت روح التعاون بين أفراد التنظيم كلما أدى ذلك إلى سهولة التنسيق
9. يجب أن يبدأ التنسيق مبكرا عند إعداد الخطة .
10. استمرارية التنسيق مع المراقبة والمتابعة المستمرة .
11. امتداد نشاطات التنسيق لتشمل وسائل تحقيق أهداف الخطة .

نجاح التنسيق يتوقف على كفاءة القيادة وسلامة ومتانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري فالتنسيق هو الإجراء الذي يرمي إلى تحقيق ترابط وتكامل بين فعاليات المنظمة وبين المنظمة والمحيط الخارجي لكي تحقق وحدة العمل

5. الرقابة:

تقع الرقابة الإدارية في نهاية مراحل النشاط الإداري فكل من وظائف النشاط الإداري بحاجة إلى رقابة .

1.5-تعريف الرقابة : هي متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال، وعادة من يقوم بهذه الرقابة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها من وظائفها (1).

2.5-خطوات الرقابة الإدارية (2): وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط كما أن هذه

(1) معن محمود عياصرة و الأستاذ مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق، 2008،ص 71

(2) نفس المرجع، 2008، ص 78-79

العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف.

طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعًا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع .

أ - المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

ب - المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

2. متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي .

3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون أن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لإتخاذ أي إجراء. أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب إتخاذ الإجراء اللازم .

4. تصحيح الإنحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب إتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الإنحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الإنحراف، ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جدًا أو صارمة جدًا. للقياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها.

5- أنواع الرقابة (1) :

1. **الرقابة الوقائية** : ويقصد بهذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه أو محاولة منع حدوثه والاستعداد لمواجهته وإيقافه أو التخفيف من أثاره، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على الجولات الميدانية الدورية والمفاجئة والحملات التفتيشية بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة للأعمال والإشراف المستمر .

2. **الرقابة العلاجية** : وتعرف بالرقابة السلبية والمقصود بها هو الانتظار لحين وقوع الخطأ أو الانحراف ومن ثم القيام بمهمة الرقابة لغرض اكتشافه واكتشاف أسبابه.

3. **الرقابة المفاجئة** : يستخدم هذا النوع في حالات معينة لتأكد من انضباط الأفراد في العمل وسير الأعمال حسب الخطة ويتم ذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة .

4. **الرقابة المستمرة** : وتعرف بالرقابة الدائمة أو الملازمة و التي يقصد بها المتابعة المستمرة والملازمة لعملية التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة (اليومية والأسبوعية) وباستخدام بطاقات وسجلات الدوام اليومية وباستخدام المراقبين الميدانيين

5. **الرقابة الدورية** : ويقصد بهذا النوع الإشراف الدوري على الأعمال وذلك من خلال استخدام التقارير الدورية (أسبوعية أو شهرية) وأيضا باستخدام الجولات الميدانية الدورية

6. **الرقابة الداخلية** : وهي وجود قسم أو دائرة أو جهاز داخلي في المنظمة مهمته القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة والأعمال المختلفة وعلى الأفراد والموارد والممتلكات الداخلية

7. **الرقابة الخارجية** : ويعني هذا النوع الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية.

وخلاصة القول أن عملية الرقابة تراقب سير العمل باستمرار لنلاحظ مدى تطبيق الأعمال للمعايير الموضوعية وأعمال الرقابة بحاجة إلى خبراء في مجال العمل فكيف يراقب العمل من لا يستطيع الإحاطة بكل التفاصيل، هدف الرقابة هو الكشف عن الأخطاء والانحرافات التي لم

(1) معن محمود عياصرة و الأستاذ مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق، 2008، ص84.

تحقق الخطط التي وضعتها المؤسسة فالرقابة تقوم بتتبع نقاط القوة والضعف للمنظمة والهدف الأساسي للرقابة هو الوصول إلى للجودة وتحقيق الكفاية والفاعلية.

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

تمهيد:

يعد التنظيم عملية حيوية في المنظمات الإدارية، وهو كذلك النشاط الأساسي للإدارة، فهو عامل مهم يُعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية، فالتنظيم يسعى إلى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري، فالتنظيم يحمل في معانيه مفهوم النظام كما يراه البعض وهناك من يربطه بالتخطيط وهناك من يحاول الربط بينه وبين الإجراءات وكذلك خرائط سير الإجراءات والهيكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وبذلك يمكن تعريفه بأنه جمع وتوحيد النشاطات الفردية داخل المنظمة وذلك لغايات تحقيق الأهداف وهو مفهوم يرتبط بالعمل الجماعي.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدماتية أو منظمات ربحية وهو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية.

وبعني ذلك تحديد الإطار الهيكلي الذي تتشكل فيه الجهود لتحقيق الأهداف حيث أن هذه الجهود تحتاج إلى تحقيق التكامل بينها بما يكفل تحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية من خلال تحديد المسؤوليات والأنشطة وتحديد خطوط السلطات والاتصال مع توفر عوامل السرعة والكفاءة والترشيد في الجهد والتكلفة⁽¹⁾.

فيقول ديمر Diemer "من بين مصادر تحقيق الوفورات الاقتصادية لا يوجد مصدر للوفورات أعظم من استخدام التنظيم الفعال لأنه الوسيلة القادرة على إستغلال الطاقات الإنسانية"⁽²⁾.

أما فوليت Follette فنقول لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات .

أما جيمس موني James Moony 1939 أحد رواد المدرسة الكلاسيكية بحيث يعتبر التنظيم " الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك

(1) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص20

(2) علي الشرفاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، بيروت، دار النهضة العربية، السنة غير معروفة، ص223

عرفه هنري فايول Henry Fayol 1949 بأنه "وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف" وفي نفس الاتجاه يقدم كوننتر وادونيل Harold Koontz & Gyril Odonnel 1955 تعريفاً للتنظيم حيث يعتبرونه " تحديد وتأسيس علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكل راسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع " كما يعرفه أيضاً أنه مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وفعالياً، بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية، وأيضاً عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.

عرفه سايمون "بأنه عبارة عن أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنسان" (1) كما عرف Etziouni(A) 1971 التنظيم "بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق هدف معين" ومنه يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف. وينظر بعض المفكرين للتنظيم على أنه عملية تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والعلاقات لتحقيق التنسيق المطلوب للقيام بالأنشطة وتحقيق الأهداف ومن بينهم الإنكليزي ليندال أرويك Lyndal Urwick 1944 الذي يعرف التنظيم " تحديد أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص " كما عرف التنظيم على أنه "الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة " (2)

ومن المفكرين من يعرف التنظيم على أنه الإطار الذي يجمع الأجزاء المترابطة لتكوين المنظمة والتي يمكن أن تمارس في داخلها النشاطات لتحقيق الأهداف حيث يعتبر التنظيم بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة.

(1) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2007، ص21.

(2) مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص45.

من خلال التعارف السابقة فإن مصطلح التنظيم له مفهومان موضوعي وشكلي، الموضوعي وهو المعنى الذي يقصد به الوظيفة الإدارية وهو عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة وهو الذي نقصده.

المطلب الثاني: أهداف التنظيم

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها ويكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين وتتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يحقق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف، الجهد، الوقت ولتحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التشغيلية اللازمة لابد من توافر الأهداف الرسمية، العملية والتشغيلية (1):

- الأهداف الرسمية: وتلك السياسات العامة التي تتضمن الغرض الأساسي للتنظيم
- الأهداف العملية: وهي ما تقصد المنظمة لتحقيقه فهي تعكس ما تسعى المنظمة لتحقيقه وتمثل الأهداف العامة جزئياً
- الأهداف التشغيلية: وهي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات إنجاز الأهداف

التنظيم يساعد على:

1. تقسيم العمل : ذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره.
2. التنسيق والتعاون : من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنياتها والمحافظة عليها.
3. التسيير التلقائي : إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمسير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.
4. تنمية الفاعلية الفردية : يقول كوك "إن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع."
5. سهولة القيادة : من أهم أهداف التنظيم هو تكوين جماعات متناسقة كما يقول دينسون "جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه".

(1) موسى اللوزي، المرجع سابق، 2007، ص23.

6. **البقاء:** من الأهداف الجوهرية للتنظيم، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

7. **تحقيق الاستقرار :** لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل إتخاذ القرارات لابد أن تعمل على تدنئة المخاطر، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

8. **التفاعل أو المشاركة أو التعامل :** ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لابد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

وهناك أهداف تنظيمية يجب مراعاتها فهي كالتالي (1) :

1. التحديد الواضح للمسؤوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل التنظيم.
2. التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد العاملين.
3. العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم.
4. العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف.
5. تقسيم العمل بشكل واضح على المستويات كافة.
6. تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى المستويات
7. الاختيار الملائم للأفراد العاملين.

المطلب الثالث: أهمية التنظيم

تتلقى دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن إهتماما متزايدا من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك لما للتنظيم من آثار اقتصادية، اجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر، طرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع إهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال.

وللتدليل على أهمية التنظيم يمكن أن نستعرض من بعض المقطعات التاريخية لعدد من الكتاب

في هذا الميدان:

(1) موسى اللوزي، المرجع سابق، 2007، ص24.

تساعد وظيفة التنظيم المدراء على تحقيق العمل الجماعي الفعال المبني على التعاون والتفاهم المشترك من خلال تجميع وتنسيق جهود الأفراد والاستفادة القصوى من نتائج التفاعل الذي يحدث بين أفراد مجموعة العمل الذي يشرف عليها المدير، " يسعى المدراء عادة من خلال هذه الوظيفة الحصول على أكثر من مجرد مجموع المجهودات الفردية لكل شخص وهو الحصول على إنجازات متقدمة والتي لا يمكن أن تظهر إلا من خلال إستفادة من مزج وتكامل القدرات المتخصصة للأفراد والذي ينتج عنها تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل"⁽¹⁾.

كما أن للتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية ومن أهميته ما يلي: ⁽²⁾

1. الحيلولة في التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل على توجيه الجهود لتحقيقها.
 2. الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناطة بالأفراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 3. التوازن والتنسيق بين الأنشطة المختلفة وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيعها بين الإدارات والأقسام، وتحديدتها بصورة متوازنة تحقيقاً للأهداف المركزية أو الأهداف النهائية، والتركيز على الأنشطة الأكثر أهمية.
 4. سهولة الإتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
 5. الإستفادة القصوى من فوائد التخصص وذلك بتجميع الأنشطة المتماثلة أو تجميعها في أقسام أو وحدات إدارية معينة.
 6. سهولة المحاسبة والمتابعة إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد، ويحدد معايير الأداء وبذلك تسهل مهمة الرقابة وتشخيص الإنحراف والتصحيح.
- فالتنظيم يعتبر وسيلة فعالة لتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتحسين سلوكياتهم المرتبطة بالعمل في مختلف المستويات الإدارية فالمدراء والمشرفين يكتسبون الخبرات وتتراكم لديهم بمرور الزمن من

⁽¹⁾ شوقي حسين عبد الله ، أصول الإدارة ، القاهرة، دار النهضة العربية،1989،ص186 .

⁽²⁾ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ،2006،ص21.

خلال ممارستهم للأنشطة والواجبات المحددة بشكل منظم ومدروس والمرتبطة بالإطار العام للمنظمة التي يعملون فيها.

ويقول بريسكو "إن أهم الدعائم التي تقوم عليها منظمات الأعمال هي رأس المال والتنظيم ولكن التنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال" ويبرز كارينجي أهمية التنظيم فيقول "خذ من كل منشآتنا الصناعية وكل منشآتنا التجارية وكل طرق مواصلاتنا وكل أموالنا وأترك لنا التنظيم وخلال أربع سنوات سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا" (1).

المطلب الرابع: عناصر التنظيم

تعتبر هذه العناصر بمثابة الأساس له. وبدونها يفقد توازنه ولا يمكن بلوغ الهدف المنشود وتتمثل هذه العناصر في (2)

1. تحديد الوظائف : التنظيم يتكون من مجموعة من الوظائف والتي يتم استحداثها بتجميع النشاطات المتشابهة، كما أن الوظيفة أيضا تتألف من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تسند إلى الفرد وهو الموظف الذي يتمتع بحقوق ويلتزم بأداء واجبات، ويتطلب تكوين التنظيم تحديد الوظائف وتقييمها وتحديد عدد الأفراد الذين يشغلونها.

2. تكوين الإدارات: ويتم ذلك بتجميع الوظائف المتشابهة بإدارات تكون تحت قيادة مدير واحد وتحكم هذا التجميع عدة اعتبارات هي:

أ. التخصص : ذلك للاستفادة من مزايا التخصص في تقسيم العمل، لأن تجميع الوظائف المتشابهة في إدارة واحدة يحقق منافع متعددة منها خلق فرص الإبداع، قلة الإنفاق، إتقان العمل وقلة الأخطاء.

ب. نطاق الإشراف : أي ينبغي أخذ بعين الاعتبار عدد الأفراد الذين يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة، فإذا زاد عدد المرؤوسين على الحد الذي لا يستطيع المدير الإشراف عليه بفاعلية إنعكس ذلك على الكفاءة ومن ثم الأداء.

(1) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد ، مرجع سابق ، ص2008، ص52.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سابق، 2006، ص22.

ج. تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الأنشطة والجهود: بحيث يتم توجيه جهود الأفراد في تحقيق الأهداف دون تعارض.

ه. تسهيل الرقابة: بحيث لا بد من الأخذ بعين الاعتبار، تدعيم عملية الرقابة وتجميع الوظائف بإدارات متخصصة.

ه. إنخفاض التكلفة أو قلة الإنفاق: بمعنى أن التنظيم لا يكون مصدراً لزيادة التكاليف بل عاملاً لإنخفاضها.

ز. مراعاة طبيعة العمل عند تجميع الأنشطة والوظائف: وذلك ضمان للحصول على للفرد الذي تتوفر فيه شروط العمل.

المطلب الخامس: مبادئ التنظيم

إن العمل على تحقيق الأهداف السابقة يتطلب ضرورة توافر المبادئ الأساسية في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال وهذه المبادئ اتفق عليها علماء الإدارة وطالبوا بضرورة توفرها في التنظيم، فقد أظهر مفكروا المدارس إدارية ضرورة استخلاص ووضع العديد من المبادئ والقواعد التي يمكن الاسترشاد بها عند القيام ببناء التنظيمات الإدارية وبالرغم من محاولات الإنتقاد التي وجهت إلى هذه المبادئ إلا أنها لا تزال تستخدم دليلاً يسترشد به عند القيام بالأعمال التنظيمية.⁽¹⁾

سننظر إلى بعض مبادئ التنظيم المتفق عليها والتي تثبت صحتها بصفة عامة، ويمكن النظر إليها كمعيار للتنظيم الجيد والسليم التي تساعد المدير أو المستشار الإداري بناء المنظمات، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:⁽²⁾

1. مبدأ تحديد الهدف: يجب أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري فالتنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة رئيسية أو ثانوية، إن تحديد الأهداف يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه التنظيم نحو النهايات المطلوبة.

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق، 2007، ص 24.

(2) زيد منير عبوي، مرجع سابق، 2006، ص 29.

2. مبدأ تقسيم العمل أو التخصص : إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد وجب تقسيم العمل بينهم وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما أسند إليه من أعمال وهذا يؤدي إلى إتقان العمل واكتساب مهارة كبيرة وخبرة في أدائه وبالتالي كفاءة المنظمة.

وتبرز أهمية هذا المبدأ في كونه مبدأ يحقق وفورات نسبية من خلال إتاحة الفرصة أمام العامل للانضمام إلى العمل الذي يحقق فيه إنتاجية وأقل نسبة من المساوئ⁽¹⁾.

3. مبدأ وحدة الرئاسة : أي أن الفرد يكون مرؤوساً إلا للرئيس واحد.

4. مبدأ تقسيم العمل : إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستعانة من مزايا التخصص والتعرف على مكوناته وعناصره الرئيسية والفرعية

5. مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية : يجب التساوي بين السلطة كحق إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات والمسؤولية كالترام بإنجاز المهمة الموكلة والمحددة. لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

6. مبدأ نطاق الإشراف : ينص هذا المبدأ على أن هناك عدد من المرؤوسين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بشكل فعال على أعمالهم وقد يتأثر بما يلي :

أ- طبيعة العمل بحيث كلما كانت الأعمال روتينية يزيد نطاق الإشراف وكلما زاد تعقد الأعمال قل نطاق الإشراف

ب- قدرة الرئيس وشخصيته وخبراته بأعمال المرؤوسين.

ج- قدرة المرؤوسين ومدى إتقانهم وتدريبهم على الأعمال.

د- الموقع الجغرافي إذا كان المرؤوسين موزعين على نطاق جغرافي واسع فإن نطاق الإشراف الفعال يكون على عدد قليل منهم.

هـ- الوقت المتوفر لدى الرئيس الإداري للإشراف.

و- مدى توفر الخدمات الاستشارية والمساعدة التي تزود الرئيس الإداري.

7. مبدأ قصر خط السلطة : أي أن الكفاية والفعالية تزيد كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة.

8. مبدأ تفويض السلطة : يجب أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها المسؤولية عن تنفيذ الجهاز الإداري.

(1) د.معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد ،مرجع سابق ، 2008،ص 55.

9. مبدأ المرونة أو ديناميكية التنظيم : يجب أن يكون التنظيم مرنا قابلا للتكيف أي أنه يسمح بمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها دون الحاجة إلى تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة حتى يستطيع البناء والاستمرارية ضمن بيئة العمل الداخلية والخارجية.

10. مبدأ الكفاية: يعتبر التنظيم ذا كفاءة وفعالية عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف بأقصر وقت وأقل تكلفة.

11. مبادئ العلاقات الإنسانية : هناك العديد من الإرشادات في مجال العلاقات الإنسانية منها (1):

- أ- عدم توجيه الإنتقاد علنا أما الآخرين.
- ب- عدم إنتقاد الموظفين لبعضهم.
- ج- عمل على تنمية الموظفين.
- د- مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة.
- هـ- عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.
- و- التأكيد على المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة.
- ز- الإشادة بالعمل الجيد للموظف.

(1) زيد منير عبوي ، المرجع سابق ، 2006 ، ص 31.

المبحث الثالث: بناء الهيكل التنظيمي للمنظمات

تمهيد: يشمل البناء التنظيمي، تصميم الهياكل التنظيمية وفقاً لمعيار وأسس علمية مدروسة، فنجاح التنظيم يعتمد على كفاءة البناء التنظيمي وكفاءة العنصر الإنساني، إضافة إلى ضرورة الحاجة لهذا البناء.

المطلب الأول: طرق بناء المنظمات الإدارية

1. بناء المنظمات الإدارية: من خلال إجراء الدراسات المسحية للواقع التنظيمي وبعد القيام بتحلي

الواقع وإجراء دراسات الجدوى الاقتصادية فبناء على ذلك يمكن تحديد المؤشرات بناء المنظمات⁽¹⁾ :

1. الرغبة في تحقيق أهداف جديدة وظهور مهام ووظائف جديدة

2. تراجع التنظيمات الإدارية الحالية

3. ارتفاع تكاليف تشغيل المنظمات الحالية

4. تدني جودة المنتج أو الخدمات

5. تعثر المنظمات الإدارية القائمة.

فهذا يعني أن ظهور هذه المؤشرات والدلائل يعني ضرورة القيام ببناء تنظيمي جديد ففي هذه

الحالة يجب مراعاة الخطوات الرئيسية للبناء التنظيمي وهي كالتالي⁽²⁾:

1. ظهور حاجة ملحة لإنشاء تنظيم جديد

2. إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية الضرورية

3. صدور تشريعات لازمة تحدد طبيعة هذه التنظيمات

4. تصميم الهياكل التنظيمية

5. إعداد الموازنات اللازمة

6. البدء باستقطاب قوة العمل

(1) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 2007، ص 26.

(2) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، جدة ، دار الشروق، 1973 ، ص 21.

2. طرق بناء المنظمات:

هناك طرق يجب إتباعها عند البدء ببناء المنظمات الإدارية وهذه الطرق هي (1):

أولاً : طريقة تحليل الأهداف وتحديدها

يتطلب تطبيق هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية.

أ-تحديد أهداف التنظيم الرئيسية والفرعية.

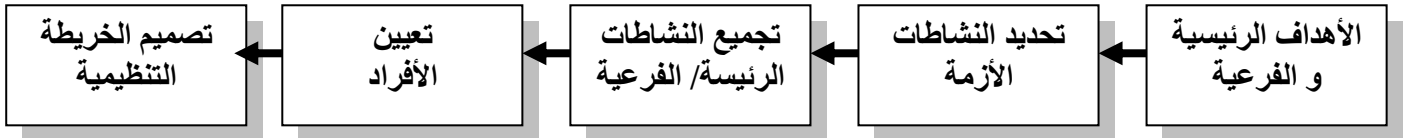
ب-تحديد النشاطات اللازمة.

ج-تجميع النشاطات والمهام المتشابهة والمتعلقة بالوظائف.

د-تعبئة هذه الوظائف والنشاطات بالعنصر البشري.

هـ-إعداد الخرائط التنظيمية اللازمة.

وتتمثل هذه الخطوات في الشكل التالي (2):



الشكل رقم (01) يوضح طريقة تحليل الأهداف وتحديدها

ثانياً: طريقة تجميع الأنشطة (3) : تعرف هذه الطريقة بطريقة البناء من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه

حيث يتم تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة مروراً بالمستويات الإدارية كافة وحتى قمة الهرم

وتتضمن هذه الطريقة الخطوات التالية:

1. حصر الأنشطة والأعمال التفصيلية التي تقوم بها المنظمة واللازمة لتحقيق الأهداف
2. وضع الأعمال والنشاطات في مجموعات متجانسة تشكل وظائف يمكن إسنادها للأفراد العاملين
3. جمع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية يطلق عليها أقسام
4. وضع الأقسام في وحدات إدارية لكي تتشكل منها الإدارات
5. تشكيل الإدارة العليا.

(1) مهدي زويلف وآخرون ، مرجع سابق، 1999، ص 48.

(2) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 2007، ص 27

(3)William Newman and Others, The Process of Management, Englewood Gliffs : Prentice-Hall,1967,P5

تعتبر طريقة تحديد الأهداف من أكثر الطرق استعمالاً كونها تتصف بدرجة من المرونة والبساطة وتقترب من واقع التنظيمات الإدارية المعمول بها في معظم الدول خاصة في الدول النامية وللاستفادة منها يجب مراعاتها :

1. تحديد الأهداف⁽¹⁾: يتم تحديد الأهداف بعد إجراء الدراسات التحليلية التي تتم عادة من قبل السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، من خلال إصدار القوانين والأنظمة من خلال الأهداف الكلية التنظيم لأن كفاءة التنظيم تعتمد بالدرجة الأولى على درجة الوضوح في تحديد الأهداف.

2. تحليل الأنشطة الإدارية اللازمة: في هذه المرحلة يتم التحليل الدقيق للمهام والأنشطة في كل وظيفة أي تحديدها والعمل بموجبها بوضوح للوصول إلى الأهداف المحددة وتنقسم المهام والأنشطة إلى:

أ-الأنشطة المباشرة : وهي الإجراءات التنفيذية للوصول إلى أهداف المنظمة وتتضمن المهام والاختصاصات والأفراد وكل ما هو ضروري للوصول إلى أهداف التنظيم.

ب-الأنشطة الغير مباشرة: وهي كل ما تحتاجه الأقسام الإدارية والوحدات للقيام بوظائفها الضرورية لتحقيق الأهداف وتنقسم هذه النشاطات بدورها إلى خدمات استشارية وخدمات مساعدة وتتمثل في الخدمات المالية وأعمال الصيانة.⁽²⁾

3. تشكيل وبناء الوحدات الإدارية : يعد من الأمور الضرورية لكي تكتمل مراحل البناء التنظيمي ولأبد من وجودها لكي تقوم بالمهام والنشاطات بما تتوفر عليه من مستلزمات بشرية ومادية وتكنولوجية ضرورية، ولكن ما يواجه هذه المرحلة هي الصعوبات في تجميع الأنشطة ولتجميعها يجب :

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| أ- التنظيم بناء على الوظيفة. | ب-التنظيم على أساس المهنة. |
| ج-التنظيم على أساس الزبائن. | د-التنظيم على أساس البعد الجغرافي. |
| ه-التنظيم على أساس النشاط المختلط. | و-التنظيم على أساس المصفوفة. |

⁽¹⁾ موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 2007، ص 29

⁽²⁾ نفس المرجع ، ص30

4. **تحديد العلاقات الإدارية بين الوحدات⁽¹⁾** : في هذه المرحلة لابد من تحديد عمل كل وحدة بما في ذلك تحديد صلاحيات واختصاصات الوحدة الإدارية وذلك لتسهيل العمليات التنظيمية، ولابد أيضا من تحديد كل النشاطات والمهام لكل وحدة إدارية لأن ذلك يزيد من كفاءة هذه الوحدات ويسهل عمليات الاتصال الإداري ويسمح بتبادل المعلومات والبيانات ببسر وانسياب وتحسين عمليات الرقابة والمتابعة.

5. **تفويض السلطة⁽²⁾**: بعد تحديد العلاقات الإدارية بين الوحدات داخل التنظيم لابد القيام بتوزيع السلطات وفقاً للأبعاد الوظيفية، وبقدر ما تعطي الوظيفة من سلطة لكي يقوم الموظف بممارستها لبيان ما يترتب عليه من مسؤوليات تجاه ممارسته لهذه السلطة والتي يحق له بموجبها إصدار التعليمات لتنفيذ الأعمال وكذلك مطالبة الآخرين ومن هم بمستوى وظيفي أقل القيام بأعمالهم مع مراعاة المسؤولية المترتبة على ذلك

وهنا يجب إعطاء العاملين في المستويات الإدارية المتعددة الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم.

6. **تصميم الهيكل التنظيمي للهيكل التنظيمي** دور مهم في المنظمة الإدارية فهو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال تنظيم وتنسيق جهود العاملين وهو الإطار الذي يتحرك بداخله الأفراد ومن خلاله يتم التوحيد، التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة، فالهيكل التنظيمي ينظر على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحدد الأنوار والمسميات والمهام داخل التنظيم ، فالهيكل التنظيمي يعتمد على الخريطة التنظيمية كونها توضح الوحدات الإدارية والأقسام والوظائف وخطوط السلطة وتعتبر الدليل المادي الملموس، أما الأدلة التنظيمية فتشير إلى وصف الوظائف لجميع الإدارات داخل التنظيم وتعتبر هذه الأدلة من المصادر الرئيسية للمعلومات اللازمة عن التنظيم⁽³⁾.

(1) محمد شاكر عصفور ، مرجع سابق ، 1973 ، ص25

(2) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 2007 ، ص32.

(3) Daft, Richard, Organisation theory and design, 2ed edition, West Publishing company, Setpaul, New york loss Angelos , San Francisco, 1986 .

المطلب الثاني: العلاقات التنظيمية

تنشأ العلاقات التنظيمية كمرحلة من مراحل البناء التنظيمي وتعد من المراحل المهمة فهي علاقات تنشأ بين العاملين والأقسام والوحدات الإدارية ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات لما لها من أهمية وترتبط هذه العلاقات ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارة وتتمثل هذه العلاقات في (1) :

1.المسؤولية والسلطة : السلطة كإحدى العلاقات التنظيمية يجب أن يحافظ عليها بشكل موازي للمسؤولية تعني تلك الصلاحيات المعطاة للمدير أو للعاملين في وظائف إشرافية لإتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى الأهداف، أما المسؤولية فهي التزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو منصوص في الأنظمة والقوانين يجب مراعاة العمل أن يكون هناك تواز بين السلطة والمسؤولية(2).

2. التفويض:لها دور بارز في عمل التنظيمات الإدارية فهي من الضروريات اللازمة للحفاظ على البقاء التنظيمي واستمراريته، فالإنسان له طاقة محدودة ولا يستطيع القيام بالمهام اللازمة كافة داخل المنظمة ولذلك من المهم توزيع السلطة لغاية توزيع الأعمال وتدريب الكفاءات واستغلال الطاقات فالتفويض هو إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف، وهي عبارة عن نقل بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام.

ويترتب عن العلاقة التنظيمية هنا تحقيق فوائد كثيرة منها تفرغ الرئيس الأعلى للقيام بواجباته ومهامه وتشجيع الإبداع والابتكار ومراعاة التكاليف والعمل على تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى المرؤوسين.(3)

3. نطاق الإشراف(4) : يختلف نطاق الإشراف من منظمة إلى أخرى نظراً لتأثير بعض العوامل، إلا أن المتخصصين وذوي الخبرة يروا أن نطاق الإشراف الفعال يتمثل في:

يرى هنري فايول إلى أن نطاق الإشراف يجب أن لا يزيد عن ستة مرؤوسين، ويرى ايرويك

(1) مهدي زويلف وآخرون ،مرجع سابق ،1999، ص62.

(2) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 2007 ، ص 38

(3) نفس المرجع ،2007، ص 39

(4) جون جاكسون وآخرون ، نظرية التنظيم ، منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد رزق (الرياض: معهد الإدارة العامة ،

أن نطاق الإشراف يجب أن يتراوح بين خمسة وعشرة مرؤوسين، بينما يرى كونتز أن نطاق الإشراف يجب أن يتراوح بين ثلاثة وستة مرؤوسين أما سيد هواري فيرى أن نطاق الإشراف الأمثل يكون بين أربعة وسبعة مرؤوسين.

فلا يجوز أن يشرف المدير على عدد كبير من العاملين بشكل يؤدي إلى ضياع جهوده نتيجة لمحدودية القدرات أو نتيجة للتشتت في متابعة الأفراد، لذلك يجب مراعاة العوامل التي تؤثر في العلاقات التنظيمية وتتمثل هذه العوامل في طبيعة العمل فيما إذا كان على درجة عالية من التخصص أو عمل روتيني بحث فالعمل الروتيني يسهل الإشراف عكس العمل المتخصص لأن العمل في هذه الحالة يتطلب كفاءات وقدرات لا تتوفر في كل الأفراد الأمر الذي يعني أن هنالك نطاق إشراف واسع وآخر ضيق فإذا كان الأفراد على درجة عالية من التأهيل والكفاءة فإن ذلك يسهل عملية الإشراف والعكس صحيح.

وتتحدد طبيعة نطاق الإشراف بناء على الهيكل التنظيمي، فإذا كان هناك هيكل تنظيمي طويل فإن نطاق الإشراف ضيق بغض النظر على طبيعة العمل لأن ذلك مربوط بعدد المستويات الإدارية فإذا كان الهيكل التنظيمي طويل معناه أن المستويات الإدارية كثيرة والعكس صحيح فإذا كان الهيكل التنظيمي قصير فإن ذلك يعني عدد بسيط من المستويات الإدارية في حين أن نطاق الإشراف واسع يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية.

4.الاتصالات الإدارية⁽¹⁾: يعتبر التعاون بين الأفراد داخل التنظيم أمراً ضرورياً بل أساسياً في الإدارة الناجحة، ولقيام تعاون فعال لابد من توضيح الهدف العام وتوضيح العمل الذي يقوم به كل فرد في التنظيم مع الاقتناع بالتوجيهات الصادرة عن القيادة بواسطة الاتصال المحكم بين جميع عناصر التنظيم ولذلك فإن للاتصال أهمية كبيرة، إذ أن النشاط الإداري لا يقوم إلا من خلال الاتصال حيث يقضي الفرد 90 % من وقته في عملية الإتصال فالإتصال الجيد يعمل على :

- تعريف أعضاء الجماعة بما يقومون به من أعمال.
- نقل التعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى و التنسيق بينها
- توصيل المعلومات الضرورية

(1) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 2007 ، ص40.

المطلب الثالث : مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي

يشير مفهوم الهيكل التنظيمي إلى تصميم هياكله وترتكز على أسس علمية سليمة " وهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الإنسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل التنظيمات رغبة في الوصول إلى الأهداف " (1).

عرف علماء الإدارة الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام واستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة كما يعرفه عبد الباري درة (1994) الهيكل التنظيمي " بأنه ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم" (2)، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفعالية .

فالهيكل التنظيمي هو أداة مهمة وهادفة تساعد التنظيم الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويشير Hall 1991 إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحقيق الوظائف التالي:

- تحقيق أهداف التنظيم
- التنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية
- وصف الوظائف وتحديدتها
- وتسعى المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي تحقيق مايلي⁵ :
- توضيح الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة
- توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصاتها ومسؤولياتها في كل مستوى
- إبراز مبدأ التخصيص وتقسيم العمل
- توضيح خطوط السلطة
- توضيح العلاقات الرسمية

(1) موسى اللوزي ، مرجع سابق ، 2007 ، ص 45.

(2) عبد الباري درة و آخرون، الإدارة الحديثة، المفاهيم و العمليات، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1، 1994، 16 ،

- توضيح نطاق الإشراف
 - تقيل الازدواجية
 - توضيح خطوط الاتصال
 - ترتيب الوظائف والتنسيق بينها
 - تسهيل بناء الوحدات والأقسام والإدارات
- ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي على نجاح قدرتها وإدارتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية ويتبين ذلك من خلال أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- فالهيكلة التنظيمية غير الملائمة يترتب عليه آثار سلبية منها :
- تدني معلومات وحافزية العاملين -اتخاذ قرارات غير سليمة
 - تزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية -قلة الإبداع والطموح وتزايد النفقات

المطلب الرابع: نماذج و محددات الهيكل التنظيمي

نماذج الهيكل التنظيمي :

حاول الكثير من رواد الإدارة الحديثة تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي وتوضيح أهميته فكانت هناك محاولات أدت إلى تصنيف الهياكل التنظيمية إلى هيكل آلي وهيكل تنظيمي أو ما يعرف بالنماذج كالنموذج الآلي والنموذج العضوي .

النموذج الآلي : يتضمن هذا النموذج ما يعرف بالنموذج البيروقراطي الكلاسيكي أو الهرمي، ويعتمد في هذا النموذج على توزيع الوظائف بين المستويات الإدارية حيث يتم التركيز في الإدارات العليا على التخطيط ووضع الإستراتيجيات بينما يعتمد في الإدارات الدنيا بالتنفيذ وتحديد إشراف مباشر وفق لأنظمة والقواعد والقوانين المعمول بها ويكون العمل في هذا النموذج بشكل آلي حيث يتم توزيع الأدوار وتقسيم العمل والتركيز على ضرورة التقيد بالقواعد والإجراءات الأمر الذي يعني أن هذا النموذج لا يتسم بالمرونة ولا

يعطي اهتماماً كبيراً للجوانب الإنسانية (1) .

ومن أهم مزاياه : - تطبيق القواعد والأنظمة دونما تمييز أو محاباة .

- نظام واضح للسلطات .

- إجراءات محددة لانجاز العمل .

- تقسيم العمل مبني علي التخصص الوظيفي

من أهم هذه الانتقادات :

- لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناضجة .

- يساعد علي تطوير الفرد وإعداده ليصبح متمثلاً ، وخاضعاً .

- لا يعطي أهمية للتنظيمات / الجماعات غير الرسمية .

- استبدال أهداف المنظمة .

- يصبح الالتزام والتقييد بالأنظمة والقواعد غاية في حد ذاته .

- شعور الفرد بالغرابة والعزلة .

- تركيز السلطات في جهات محدودة .

النموذج العضوي: يركز هذا النوع على نظرية النظم على اعتبار أن التنظيم هو نظام مفتوح

يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتفاعل مع بقية الأنظمة ووفقاً لهذا النموذج ينظر للمنظمة على أنها

نظام كلي يتضمن أنظمة فرعية تشكل الأقسام والإدارات الفرعية كما ويمتاز هذا النوع بالمرونة

وسهولة الاتصال وسهولة انتقال المعلومات وتشجيع عمليات التفويض .

وتتأثر كفاءة وفعالية التنظيم سواء النموذج العضوي أم الآلي بالبيئة المحيطة، فهناك

علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا

التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات

المحيطة.

2. محددات الهيكل التنظيمي (2) :

1. إستراتيجية الهدف : فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فان أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لا بد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة الأهداف طويلة المدى للمنظمة، فالتغيير في إستراتيجية المنظمة يلازمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2. حجم المنظمة: لدى العلماء اختلاف بين ارتباط حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، إلا أنهم متفقون على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية.

3. بيئة المنظمة: فالمنظمة لا بد من أن تتفاعل مع بيئتها وتتكيف معها ولا بد للهيكل من التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على السواء لضمان استقرار وتطور المنظمة.

4. التكنولوجيا: فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر وستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضاً تؤثر على الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والانجاز وغيرها.

5. القوة والسيطرة: فالهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحياناً نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا، الذين يمتلكون السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة.

المبحث الرابع : نظريات التنظيم الإداري

تمهيد:

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية ..

في أثناء هذا التطور تميز الفكر الإداري بميزات في كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، تتمثل في عدة مدارس للإدارة. لكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة. فيما يلي سنعرض أهم مدارس التنظيم الإداري.

المطلب الأول : المدارس الكلاسيكية للتنظيم الإداري

أولاً: ماكس فيبر والنموذج المثالي للبيروقراطية

يعتبر ماكس فيبر (1864-1920) من بين علماء الألمان الذين تخصصوا في دراساتهم حول مواضيع تخص التنظيم، حيث وضع نموذجاً للبيروقراطية والذي سماه النموذج الأمثل للبيروقراطية ولقد ركز على صنع القرارات من خلال البيروقراطية، حيث كان يرى " ضرورة إيجاد نظام إداري سليم"⁽¹⁾.

النموذج المثالي "ماكس فيبر"

ويلاحظ عند الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

(1) علي محمد عبد الوهاب ، سعيد يس عامر ، 1998 ص 11

وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت ولى طبعاته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً. كما حدد خصائصها.

إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع⁽¹⁾:

النوع الأول: السلطة البطولية : وتقدم الولاء المطلق لشخصية بطولية خارقة تجعل

الرعية تستلم وتمثل لسلطاته فالتنظيم هنا يتسم بعدم الاستقرار ويدار من قبل قلة من الأفراد المقربين له والذين يقومون بدور الوطاء مع الجمهور .

النوع الثاني: السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من الأعراف والعادات والتقاليد

والتراث واحترام الماضي والتنظيم هنا إما أن يكون وراثياً (ملكي) أو إقطاعي وفي الحالتين تكون الإدارة تحكيمية ولكن في نطاق الموروث .

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة وتقوم على أساس عقلائي وتصاغ بشكل قواعد

ومعايير موضوعية والرسمية ويعتمد الحاكم في إدارته هنا على السلطة المفوضة له بالقانون والتي تلزم الإلتباع بطاعتها بحكم القانون وليس بحكم المواصفات الشخصية أو الاحترام الموروث وقد أطلق على التنظيم الإداري المطبق لهذا النوع من السلطة التنظيم البيروقراطي .

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة

لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد. كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية، أما فيما يتعلق بالنوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة، أما النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم

خصائص النموذج المثالي "ماكس فيبر"

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية:

1. توزيع أعمال وتقسيمها بشكل واجبات رسمية مع ضمان التخصص والخبرة الفنية

للموظفين

⁽¹⁾ Max weber , the theory of social econmic organisation, edited by parsons, T and the free press N Y 1947

2. توضع الوظائف على سلم هرمي متدرج يجعل كل موظف مسؤولاً عن مساعديه وعن قراراته وتتحدد سلطة الرؤساء وفق قواعد واضحة .
3. توثيق القواعد والإجراءات الضابطة للأفعال والقرارات والاتصالات تحريماً رسمياً .
4. يعتمد في التعيين على المهارات الفنية والتعليم الرسمي وتستبعد الارتباطات السياسية والأسرية وتعتمد الأقدمية أساساً لترقي عند تساوي الكفاءة والأداء .
5. فصل الإدارة عن الملكية فالعاملون في المنظمة لا يمتلكون وسائل العمل أو الانتاج ولكنهم يتقاضون المرتبات النقدية مقابل عملهم كما أن الأفراد لا يمتلكون المناصب أو المكاتب فتولي الوظائف لا يكون بالوراثة ولا بالانتخاب ويتوقف تكامل البيروقراطية ومستوى أدائها على توافر هذه الشروط ودرجات تحققها وعلى اعتماد المعرفة كأساس لممارسة العمل واعتماد الشرعية في ممارسة الصلاحية.

ثانياً المدرسة التaylorية نظرية الإدارة العلمية

إن التaylorية هي نسبة إلى فريدريك ونسلو تايلور مؤلف كتاب " مبادئ الإدارة العلمية " 1912، ولد عام 1856 من عائلة غنية، حصل على شهادة مهندس ميكانيكي في المؤسسة التي كان يعمل فيها، وبعد ذلك ترقى إلى مهندس رئيسي للإدارة، توفي سنة 1915، تعتبر التaylorية أكثر المدارس الكلاسيكية نشاطاً في تنظيم وتقسيم الأعمال والوظائف ولقد كان أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المصنع، لكي يتفادى الحركات الزائدة والتي تعتبر مضيعة للوقت وقد سميت بعد ذلك " دراسة الحركة والزمن "

وقد وضع تايلور لذلك بعض المبادئ رآها كفيلة بزيادة الإنتاجية وهي كالتالي :

استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل

وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاجي يومي .

تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل

إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر

اليومي، إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.

استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل

وسائل العمل، سرعة الآلات وطريقة الأداء.

قد ساهمت الإدارة العلمية مساهمة جبارة في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد، المحاولة والخطأ وتركيز اهتمامهم على أهم المبادئ العلمية لزيادة الإنتاجية.

لقد أغفلت مدرسة الإدارة العلمية عدة أمور من بينها :

- لقد ركز تايلور على الطريقة المثلى للعمل وأهمل الفروق الفردية بين العمال.
- ركز تايلور على الجانب المادي للدوافع وأهمل جوانب أخرى نفسية، اجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها اثر مساويا للجانب المادي أو يفوقه، في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل الجهود المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه.⁽¹⁾

لقد أعطت هذه النظرية مساهمة فعالة فقد مهدت لظهور حركات علمية أكثر شمولية.

ثالثاً : نظرية الإدارة التنظيمية " فايول "

نسبة إلى هنري فايول (H.Fayol) (1841-1925) فرنسي الأصل ويعتبر مع تايلور من مؤسسي الفكر الإداري بدأ مسيرته العلمية في القرن التاسع عشر كمهندس للمؤسسة الصناعية والمناجم الفرنسية تولى من خلالها مهمة مدير عام لمدة ثلاثين سنة حيث استطاع بإصلاحاته أن يجعل منها أكبر المؤسسات الفرنسية، وظهرت أفكاره عام 1916 في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية والعامة" والذي حاول من خلاله تلخيص الأسس العلمية التي تستند إليها عملية الإدارة بدل الاعتماد على قاعدة التجربة والخطأ، وتمكن بذلك من استنباط بعض القواعد والمبادئ الإدارية من خلال تجاربه ومشاهداته وبحوثه.

وتعتبر بحوثه مكملة لبحوث تايلور، فقد درس كل ما جاء به واستخدم نفس الأسلوب

التحليلي الذي استخدمه .

هنري فايول بدأ من القمة ونظر إلى الإدارة بوصفها عملية ذو نشاط يتكون من عناصر تنطبق على كافة الجهود البشرية وكافة المجالات الصناعية، التجارية، الخدماتية والحكومية والخاصة .

وقد قسم الوظائف التي يمارسها المشروع إلى ستة (06) مجموعات⁽¹⁾ :

1. الوظائف الفنية الإنتاج

2. الوظائف التجارية البيع والشراء

3. الوظائف المالية التمويل والإنفاق

4. الوظائف المحاسبية، الإحصاء والصيانة

5. الوظائف المتعلقة بالأمن

6. الوظائف الإدارية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة

كما حدد أيضا القدرات الواجب توفرها للقيام بالأنشطة الستة الرئيسية للمنشأة وصنفها إلى : قدرات إدارية، فنية، تجارية، وقائية ومحاسبية، كما بين فايول أن أهمية هذه القدرات تتفاوت بتفاوت العمل الذي يقوم به الفرد فالقدرات الفنية هي الأهم بالنسبة للعامل، بينما تكون القدرات الإدارية هي الأهم بالنسبة للإداري، وتزداد أهمية هذه القدرات كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري حتى تصبح أهم القدرات في المستويات الإدارية العليا.⁽²⁾

وانطلاقاً من أهمية القدرات الإدارية في المستويات الإدارية العليا تبني فايول فكرة إمكانية تنميتها وكرسها في كتابه للتمييز بين مبادئ الإدارة وعناصرها، كما بين فايول أن مبادئ الإدارة مرنة وليست مطلقة مما يجعل من الممكن استخدامها بغض النظر عن الظروف المختلفة للمنشآت.

وقد وضع فايول المبادئ الأربعة عشر المشهورة والتي كانت وما تزال إلى حد كبير مصدراً يستند إليه المديرون في الأجهزة الحكومية، المصانع، والشركات وهذه المبادئ هي⁽³⁾:

1. **تقسيم العمل** : إن التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة، الضبط، الدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات بالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول .

(1) محمد عبد الوهاب علي ، سعيد يس عامر ، نفس المرجع ، 1998 ص 15

(2) فؤاد الشيخ سالم و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، ط5، 1995، ص 37

(3) فايز الزغبي ، محمد إبراهيم عبيدات ، " أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1997 ص ص

2. **السلطة والمسؤولية :** وتعني السلطة حق الرئيس في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات، بينما تعني المسؤولية حق الرئيس في سؤال الأفراد الذين اصدر إليهم الأوامر أو فوض لهم السلطة عن مدى التزامهم بهذه الأوامر والقرارات الصادرة .
3. **النظام:** ويعني فايول بالنظام التزام العاملين بالأوامر والتعليمات واحترام نظام المؤسسة إضافة إلى احترام المؤسسة إلى الاتفاقات التي عقدها مع مؤسسات أخرى .
4. **وحدة مصدر الأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط، وبشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
5. **وحدة التوجيه:** وهو تجميع الأعمال المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة أو إدارة واحدة يديرها مدير واحد.
6. **إخضاع الإهتمامات الفردية للاهتمامات العامة :** إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب إن لا يطغى على اهتمامات المنظمة .
7. **المركزية:** وهي تركيز السلطة في يد المدير أو في يد المستوى الإداري الأعلى في المنشأة.
8. **مكافآت الموظفين:** أي أن تكون أجور العاملين ومكافأاتهم مجزية وعادلة
9. **تدرج السلطة:** أي انسياب السلطة وتدرجها في الهيكل التنظيمي من الأسفل إلى الأعلى، بحيث يقلل حجم السلطة كلما انخفض المستوى الإداري، فالسلطة أكبر في المستويات العليا من المستويات التي أدنى منها .
10. **المساواة في المعاملة :** يجب أن يكون الرئيس عادلا في معاملة مرؤوسيه
11. **المبادأة:** يجب إن يسمح للموظفين التعبير بحرية عن مقترحاتهم وأرائهم وأفكارهم على كافة المستويات فالمدير قادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير القادر على ذلك.
- التعاون:** أن يسود التعاون بين العاملين في أدائهم لأعمالهم وأن يمتاز جو العمل بالألفة، المودة والعمل الجماعي بين العاملين .
13. **استقرار الموظفين:** يقصد بالإستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل إلى آخر، ينتج عنه أكثر فعالية ونفقات أقل.

14. الترتيب : أي وضع الآلات التي تؤدي أعمالاً متشابهة والأفراد الذين يقومون

بأعمال متشابهة في مواقع متقاربة

مشكلات المدارس الكلاسيكية أنها إهتنت بالجانب الرسمي وأهملت الجانب الغير

رسمي للمؤسسة بما له من قوة وتأثير عليها .

رابعاً : مدرسة العلاقات الإنسانية

بدأت الإدارة تفكر جدياً في العامل الإنساني وأهميته فظهرت إدارة الأفراد وتطورت تم اتسعت اختصاصاتها، واتخذت أسماء مختلفة : العلاقات الإنسانية، إدارة العلاقات العمالية، إدارة العلاقات الصناعية وتدل عبارة العلاقات الإنسانية أولاً على حركة فكرية ظهرت في الثلاثينات حول شخصية التوماس مايو، واحتفظت بقوتها في الخمسينات وهي تعتبر كرد فعل ضد قسوة التنظيم العلمي للعمل.

كما تدل أيضاً على مجموعة الأبحاث ذات الطابع العلمي في مصنع شركة " وسترن إلكترونيك" هاوثورن من أجل لفت الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي خاصة مع المشاكل التنظيمية والسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، العيابات التي عانت منها المؤسسات الصناعية وفق المبادئ التaylorية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها، وقد أكد برافرمان أن هذه العوامل ساهمت في تشكيك في عجز المدرسة التaylorية عن إيجاد الحلول الملائمة لتنظيم العمل في الغرب (1)

أهم الدراسات التي قامت بها حركة العلاقات الإنسانية هي دراسات هاوثورن التي كانت تحت إشراف العالم التون مايو و روثلز برجز ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) حيث حاول اكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل : الدافعية، الروح المعنوية، تماسك الجماعة وعلاقة هذه المظهر بالإنتاجية ومؤشراتها .

والهدف من هذه الدراسات هو دراسة العلاقات بين نوعية الإضاءة وفاعلية العمال في الأداء ، فقد أكد التون مايو في 1946 بأن الحاجيات الاجتماعية للعمال أهم من حاجياتهم

(1) مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 78

الاقتصادية بالرغم من أهميتها، أي انه إلى جانب التركيب الفسيولوجي للإنسان هناك الجانب النفسي والاجتماعي، وأن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجيات ليست كلها مادية بل معنوية .
فنجد أن إسهام مدرسة العلاقات الإنسانية يتمثل في التحول من نظرة الفرد كآلة إلى الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقع عمله، وأن أكثر المواضيع التي عالجتها هذه المدرسة تتمثل في الحوافز، الأخلاق، المجموعة غير رسمية، مقاومة التغيير وأساس ما يميز هذه المدرسة هو مواجهة التنظيم الغير رسمي للتنظيم الرسمي ومن تم فتوجد علاقات اجتماعية غير رسمية تلعب دوراً هاماً في إحداث عمليات التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة والتي تكون بمثابة حماية ذاتية ورد فعل لما يجري داخل المنظمة ويصبح بذلك التنظيم الغير رسمي كوسيلة لنقل المعلومات والأفكار بين أفراد التنظيم والتي لا تتوافق مع خطوط التنظيم الرسمي كما تحدده الإدارة .

ومن هذا المنطلق فهذه الحركة كان لها دور في توجيه اهتمام الدراسات التنظيمية للعنصر البشري على مستوى الفرد والجماعة، فهذه الحركة أظهرت أهمية السلوك البشري الفردي والجماعي في التنظيم وأكدت نتائج دراسات على دور الجوانب النفسية والاجتماعية في تشكيل السلوك وتكيفه (1)

مساهمات رافقت مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد ساعدت النتائج التي توصل إليها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على إثراء مستقبلي لها، حيث أثبتت هذه المدرسة أثر الروح المعنوية على إنتاجية الفرد وسلوكه والدليل على ذلك النظريات التي رافقت مدرسة العلاقات الإنسانية وسوف نتطرق لها بإيجاز

1. مساهمة Follet فوليت (2) : لقد ساهمت ماري باركر فوليت في المدرسة السلوكية من خلال دراسات وكتابتها ولقد ركزت على الجماعة دون الفرد، كما اهتمت بمبادئ المشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق واشتراك المرؤوسين في السلطة

2. مساهمة برنارد "نظرية التعاونية اللارسمية" :

(1) محمد فريد صحن و سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص168.

(2) فايز الزغبي ، محمد إبراهيم عبيدات ،مرجع سابق ، 1997،ص43

عرف برنارد التنظيم اللارسمي بأنه حشد من التفاعلات والاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات تلقائياً وخارج نطاق الهرم التنظيمي واللوائح الرسمية، وللتنظيم الغير الرسمي فوائد عديدة للأفراد لكونه يتيح لهم الاتصال بمن يرتاحون ويستمعون لمشاكلهم ويشعرهم بالانتماء والأمن كما يخفف مضايقات التنظيم الرسمي ويعالج السلبيات الناجمة (1) والمنظمة عند برنارد هي نظام تعاوني وأن الفرد بطبيعته يتسم باللاعقلانية لكن انتماؤه للمنظمة يصفله ويمده بالرشد والتعقل و لقد ركز على أهمية التعاون محدد رئيسي لنجاح المنظمة كما قام بالربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وأهداف الجماعات الغير رسمية ولقد وضع كتاباً في هذا المجال " الوظائف التنفيذية " وأكد على أهمية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للفرد العامل واعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً تعاونياً.

3. مساهمة دوغلاس ماكري جور : يعتبر من الرواد البارزين في مجال المدرسة السلوكية المسماة نظرية X ونظرية Y ، حيث تقوم كل من النظريتين على مجموعة من الافتراضات عن الإنسان والحوافز التي تدفع الإنسان للعمل وسلوك القيادة تجاه العاملين. ويمكن إيجاز هذه الافتراضات في الجدول التالي:

نظرية Y	نظرية X
- يعتبر العمل نشاط طبيعي للإنسان وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما.	- إن الإنسان المتوسط بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه كلما أستطاع.
- هناك استعداد فطري لدي العاملين لتقبل أهداف المنظمة.	- ونتيجة للافتراض السابق، فان معظم الأفراد لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤدوا عملهم بطريقة مرضية ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
- هناك استعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية والاستجابة للتحفيز وعلية فان واجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا	- إن الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائه باستمرار، ولا يرغب في تحمل أي مسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه
- أن الضوابط الخارجية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان للعمل	

(1) د.عامد الكبيسي، الفكر التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، ط1، 2004، ص107

الوحيد هو تحقيق الأمان . الإنسان غير قابل للتغير بطبيعته.	فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي.
--	--

4. إسهامات ماسلو MASLOW: تعتبر نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو 1970- 1908 من

أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الحوافز. وقد ولد ماسلو في بروكلين من أسرة يهودية تخصص بدراسة علم النفس وعمل كمساعد لعالم النفس الشهير ثورنडाيك، وقد وضع ماسلو ثلاثة افتراضات أساسية حول الطبيعة البشرية :

-بشر كائنات حيوانية لا تشبع حاجاتها مطلقاً.

-حالة عدم الاكتفاء أو عدم إشباع الحاجة هي التي تحفز الفعل البشري.

-الحاجات على شكل هرمي حيث الحاجات الأساسية الأدنى مستوى في القاع والحاجات الأعلى في القمة.

و لذلك يتطلب فهم السلوك الإنسان أي معرفة الدوافع الأساسية للسلوك فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها، فقد رتب ماسلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي :

أ. الحاجات الفيزيولوجية للإنسان : وهي الماء والطعام والجنس والهواء.

ب. حاجات الأمن والأمان: وهي الاستقرار والأمن وتوفير السكن والملبس

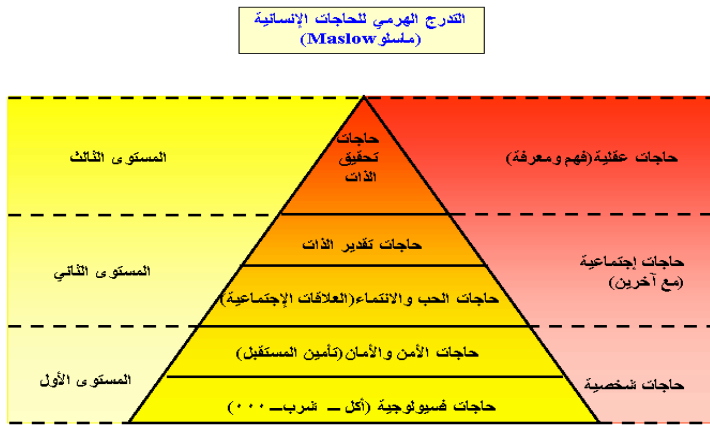
ج. الحاجات الاجتماعية: وهي الوجود، التعامل، القبول في المجتمع والحب والانتماء

د. الحاجة إلى التقدير الشخصي: وهي الاحترام، الوضع الاجتماعي الجيد، مركز

الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين

ه. تحقيق الذات: وهي تحقيق الأهداف و إستغلال الطاقات

شكل



الشكل رقم (02) يوضح هرم الحاجات أبراهام لماسلو

المطلب الثاني: المدارس الحديثة للتنظيم الإداري

أولاً: مدرسة علم الإدارة

نشأت مدرسة علم الإدارة نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع.

ويمكن تطبيق هذا الأسلوب إذا توفرت بعض خصائص :

- وجود بعض المشاكل الإدارية المعدة بحيث تكون الإدارة بحاجة إلى أسلوب تحليل عدد كبير من المتغيرات، مما يعني أن أسلوب علم الإدارة يزيد من فعالية القرار الذي يتخذه المدير .
- يقوم أسلوب علم الإدارة على استخدام علم الاقتصاد كمرشد يصلح هذا الأسلوب في تحليل العوامل الكمية .

- إن الظروف التي يتخذ فيها القرار يستلزم استخدام النماذج الرياضية وهو ما يتوفر في مدخل علم الإدارة حيث تصمم وتبنى النماذج لتعبر عن الواقع ومن ثم تستخدم لتحديد أفضل أسلوب لتحسين الواقع .

على الرغم من المساهمات الفعالة لمدرسة علم الإدارة في معالجة الكثير من الجوانب والقرارات الإدارية إلا أنها لم تخلوا من الانتقاد حيث وجه انتقادت في أنها تهتم بشكل كبير باستخدام لغة الأرقام، ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية الدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كميته تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

ثانياً: مدرسة النظم

وهي تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في منتصف الستينات من القرن العشرين، ويعتبر لندوي فون برتلونفي Lndwi von Bortalonffy مؤسس النظرية¹ فالفكرة الأساسية لهذه النظرية " تعتمد على تعريف

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سابق، 1997ص47

النظام الذي يمكن تعريفه بأنه هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً. والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة²

انطلاقاً من هذه الفكرة يمكن اعتبار المنظمة هي نظام مفتوح يقوم على مجموعة منتظمة من الأجزاء الفرعية التي ترتبط فيما بينها بعلاقات³ النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة

وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل

فقد استخدم علماء إدارة المستشفيات هذه النظرية لتبيان أثر البيئة في المستشفى حيث تتحول المدخلات من خلال مجموعة من عمليات إلى مخرجات تمثل النتائج والأهداف المتحققة الخدمات الصحية فالمستشفى هو تنظيم رسمي الذي يقدم خدمات صحية مخرجات من خلال استخدام الموارد المدخلات، وإدارة المستشفى تلعب دوراً حيوياً من خلال إدارة هذه الموارد للوصول إلى الأهداف والنتائج بأقل التكاليف وأحسن جودة ومن خلال تفاعل مثمر مع عوامل البيئة المتمثلة في الثقافات والمعتقدات للعاملين والأفراد والمجتمع، ذلك أن الموارد تأتي من البيئة الخارجية للمستشفى، كما أن استخدام هذه الموارد يأتي من البيئة الداخلية أي العاملين والمخرجات تخرج إلى البيئة الخارجية للمستشفى، فالبيئة تؤثر في المستشفى من خلال المدخلات وتتأثر بالمستشفى من خلال المخرجات⁽¹⁾

²فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، مرجع سابق ، 1995، ص 55

³موسى اللوزي، مرجع سابق ، 2007، ص 66

(1) عبد الإله ساعاتي ، مبادئ إدارة المستشفيات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 ، ط 1 ، ص 43

ثالثاً : المدرسة الظرفية (الموقفية)

تعتبر هذه المدرسة اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري، والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة، وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع من خلال قدرتها على اختيار النظرية الإدارية التي تتلائم أوضاعها وأحوالها وطبيعتها وظروفها بمعنى أن المؤسسة قد تطبق النظرية الكلاسيكية الآن وقد تطبق في وقت آخر نظرية النظم، يعني أن الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة أي أن العاملين وعاداتهم وأدوارهم وتدريبهم والهيكل التنظيمي للمؤسسة والتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم وغيرها هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة .

أكدت الدراسات التنظيمية المتعددة ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلاً من العمومية والشمولية إذ أن حالة الثبات والسكون لا تتفق مع حقيقة الفرد وطبيعته وما يؤثر على سلوكه من متغيرات مختلفة ومن ثم كون المنظمة نظاماً مفتوحاً فلا يمكن إخضاعها لقوانين ثابتة مستقرة ومن بين الدراسات التي انبثت ذلك دراسة برن وستولكر، دراسة لورنس ولورش ودراسة جون وود ورد .

لكن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتلائم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنشأة (2)

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه

النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

كما يركز موسى اللوزي في هذه النظرية على ضرورة توافر القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وإدراك وتحليل الموافق التي يواجهونها ومن تم اختيار وتطوير أسلوب ملائم للتعامل مع ما يواجهه التنظيم من مشكلات وتحديات غير مخطط لها .

رابعاً : مدرسة الإدارة بالأهداف

يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى "بيتر دركر" في كتابه "The Practice Of Management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. (1)

وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها هياكل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية

كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها

(1) د. عبد الإله ساعاتي ، مبادئ إدارة المستشفيات ، ص 94

أهداف الإدارة بالأهداف⁽¹⁾:

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
 - إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
 - وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه التقويم.
- خصائص الإدارة بالأهداف:** وتتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد.
- هي إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة وذلك بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

مبادئ الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب:

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطورا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
2. تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين
3. إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

4. يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.

5. تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف
6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:

- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة.

- يتناقش الرئيس مع المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية
- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس
- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.

7. يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محددة بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

8. الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد.

9. يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.

10. يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

خلاصة الفصل :

يحتوي هذا الفصل على خمسة (05) مباحث :

تطرقنا من خلال المبحث الأول مفهوم العملية التسييرية بأنها تلك النشاطات التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق هدف معين وتعرف أيضا بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف .

إن بيئة عمل الإداري مليئة بالمشكلات ولذلك فإن ممارسة الإدارة للوظائف الأساسية تتطلب المزج بين الإدارة كعلم وفن .

والعملية الإدارية أمر تحتاجه جميع المنشآت مهما كان نوعها أو نشاطها وهي لا تقتصر على المشاريع التجارية أو الصناعية أو الزراعية بل يمتد استخدامها إلى جميع أوجه النشاط الاجتماعي .

كما يعتبر التخطيط والتنظيم والتوجيه أو القيادة والتنسيق والرقابة من محاور النقاش في الإدارة وهي متعلقة بنوع المنظمة ومستواها الإداري أما فيما يتعلق بالنشاطات أو الوظائف المحددة التي يقوم بها الإداري والتي تتألف منها العملية التسييرية فنجد أن الكتاب يتفقون على أنها لا بد للمدير من القيام بها، إلا أنهم يختلفون في عدد هذه الوظائف وتطبيقاتها لأن ذلك يعتمد على الكاتب وطريقة تصنيفه لها .

أما في المبحث الثاني فتطرقنا للعملية التنظيمية فهي الإطار الذي يتحرك داخل مجموعات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف، المهام، وتصميم العلاقات بين الإدارات . وتحديد الاختصاصات والمسئوليات والسلطات ونظم العمل، من أجل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.

كما تطرقنا أهداف التنظيم وأهميته وعناصره وأهم مبادئه إذ يمكن اختصار المبحث فيما يلي :

التنظيم هو إحدى الوظائف الإدارية للمنظمة وهو يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنشأة وتوزيعها على العناصر الإنسانية فيها .

تكمن أهمية هذه الوظيفة في كونها تربط بين وظائف المنشأة المختلفة من إنتاج وتسويق ومالية وأفراد وغيرها من أجل تحقيق أهداف المنشأة، وتحتاج كل منشأة إلى تنظيم

إداري حتى تتمكن من توزيع العمل بين العاملين فيها بشكل يوضح علاقتهم ببعضهم البعض ويحدد المسؤوليات لكل منها، فالتنظيم هو الوظيفة الثانية بعد التخطيط وهو يتضمن تقسيم العمل وتصميمه والتنسيق بين أجزائه وبعبارة أخرى فإن التنظيم الجيد يجب أن يجعل الأفراد قادرين على القيام بأعمالهم بشكل موحد لإنجاز وتنفيذ مهام محددة دون تأثيرها أحدهم على الآخر أو إعاقة أدائه وإبداعه .

أما عن المبحث الثالث فتطرقنا إلى طرق بناء المنظمات الإدارية الناجحة و التي تشمل تصميم الهياكل التنظيمية وفق معايير وأسس علمية مدروسة، فنجاح التنظيم يعتمد على كفاءة البناء التنظيمي والعنصر البشري .

كما تطرقنا إلى العلاقات التنظيمية وهي تنشأ كمرحلة من مراحل البناء التنظيمي وتتمثل هذه العلاقات في السلطة والمسؤولية، التفويض، نطاق الإشراف والاتصالات الإدارية، أما عن المبحث الرابع فتطرقنا إلى الهيكل التنظيمي ويمثل ذلك الرسم التصويري للعلاقات الرسمية، حيث تكمن أهميته داخل المنظمة في تحديد خطوط الاتصالات ونقل المعلومات، حيث يوفر إطار يعمل الأفراد من خلاله، لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية

فالهيكلة التنظيمية هي أداة مهمة وهادفة تساعد التنظيم الوصول إلى الأهداف المرسومة .

في المبحث تطرقنا لمجموعة من النظريات الكلاسيكية والحديثة التي تتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد العملية للتنظيم الإداري وكلا حسب رأيه ومثل هذه النظريات سائدة حتى الآن

الفصل الثالث

إدارة المستشفيات

المبحث الأول: المرفق العام

تمهيد :

بما أن المؤسسات الإستشفائية هي مؤسسات عمومية تدخل في إطار المرفق العام، تخضع لمبادئه وقوانينه في تنظيمها وتسييرها، تطرقنا إليه في هذا المبحث من خلال تعريفه، عناصره وأهم مبادئه وأخيراً طرق إدارة المرفق العام .

المطلب الأول : تعريف المرفق العام وأهم عناصره

المرفق العام هو وسيلة في يد الدولة لتنفيذ الخدمة العمومية هدفه تلبية الحاجات العامة أو إشباع الحاجات العامة للمواطنين ، يعرفه دوجي الأنشطة التي يجب أن تضمن وتضبط وتراقب من طرف الحكومة بسبب طبيعتها والتي يمكن تحقيقها بتدخل كلي للدولة. كما يعرفه الأستاذ هوري والمرفق العام هو منظمة تجمع مجموعة من العناصر البشرية والمادية والمالية والقانونية .

ويعرفه الدكتور طعيمة الجرف نشاط تتولاه الإدارة نفسها أو يتولاه فرد عادي تحت توجيهها ورقابتها واعترافها بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور.

للمرفق العام علاقة وثيقة بالقانون الإداري الجزائري لتحديد نطاقه وتطبيق أحكامه وله معنيين (1)

- **المعنى العضوي :** يقصد بالمرفق كل منطقة عامة تنشئها الدولة وتخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور، مثل مرافق الصحة، التعليم، الدفاع، هذه المرافق أنشأتها الدولة وتسييرها من أجل تحقيق المنفعة العامة .

- **المعنى الوظيفي والموضوعي:** كل نشاط يباشره شخص عام بقصد حاجة عامة وهو أيضا نشاط عام يستهدف تحقيق أهداف عامة.

أما الفقيه رولان فيذكر في تعريفه للمرفق العام بأنه مشروع ذو نفع عام، خاضع للهيمنة أو الإدارة العليا للحكام، الذي يهدف إلى إشباع حاجات عامة للجمهور بسبب عدم

(1) عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، الجزائر ، دار ربحانة ، بدون سنة ، ص 156

كفاية أو عدم وجود مشروعات خاصة تحقق هذه الأغراض، ويخضع لحد أدنى من القواعد الخاصة أي لنظام قانوني خاص واستثنائي
عناصر المرفق العام :

1. المرفق تنشئه الدولة : أي أن الدولة هي التي تقدر اعتبار نشاط ما مرفقاً عاماً، لأهمية خدماته للجماعة، بناء على قانون معين، مثل العيادات الطبية الخاصة تدخل في القطاع الخاص لكنها مرافق عمومية.

2. هدف المرفق هو تحقيق المصلحة العامة: ونظراً لأن المصلحة العامة ليست حكراً على المؤسسات الإدارية، لتشمل حتى المؤسسات الاقتصادية التي غايتها تجارية، ويترتب عن هذا العنصر مبدأ المجانية ولا يقصد بذلك عدم وجود مقابل.

3. خضوعه لسلطة الدولة: تمارس الدولة وهيئاتها جملة من السلطات على المرافق من حيث تنظيمها وهيكلتها، فهي تحدد طبيعة نشاطها، قواعد تسييرها وعلاقتها بالمنتفعين.

4. خضوعه لنظام قانوني متميز : كل مرفق يحكمه نظام قانوني خاص

المطلب الثاني : مبادئ المرفق العام

يخضع كل شخص في إطار مهمة المرفق العام التي يمارسها قانونياً لعدة مبادئ وسلوكيات هي بمثابة تبعيات والتمثلة فيما يلي (1):

1. المساواة أمام المرفق العام: تعني تساوي الجميع أمام المنافع التي يوفرها لهم المرفق العام فهي حق لكل مواطن، فلا يفضل البعض على البعض الآخر .

2. الاستمرارية العامة: يقوم هذا المبدأ على المداومة والانتظام وإن كان الإضراب حقاً فقد وضع القانون له حدوداً في الممارسة، حيث نص على الحد الأدنى من الخدمات، تقوم بها إجبارياً المرافق العامة.

3. تكيف المرافق العامة : بفضل سياسة الإصلاحات أصبحت هذه القاعدة ذات أهمية كبرى فمن أجل تحسين الخدمات، يجب أن تتميز المرافق العامة بالمرونة والتجدد للتكيف والاندماج مع المتغيرات، تلبية لمتطلبات الواقع .

(1) عمار بوضياف ، نفس المرجع ، ص 173

المطلب الثالث : طرق إدارة المرافق العامة

إن اختلاف طرق إدارة وتسيير المرفق العام يدل على اتساع مجال الخدمة العامة. فلو كان نشاط الدولة مقتصرًا على جانب الأمن والقضاء والدفاع فقط كما كان من قبل، لتولت الدولة بنفسها إدارة هذه المرافق بصفة مباشرة وتركت بقية المجالات للأفراد، ولترتب على ذلك وجود طريقة واحدة لإدارة المرافق العامة هي طريقة الاستغلال المباشر. وانطلاقًا مما قلناه يمكن تقسيم طرق إدارة المرافق العامة إلى قسمين. فإما أن يدار المرفق بواسطة جهاز حكومي أو أن يدار بواسطة شخص من أشخاص القانون الخاص⁽¹⁾، وفيما يلي تفصيل ذلك.

إدارة المرفق العام بواسطة جهاز حكومي.

وهذه الطريقة بدورها يمكن تقسيمها إلى قسمين إدارة المرفق بطريقة الإستغلال المباشر وإدارة المرفق عن طريق مؤسسة عامة.

1- الإستغلال المباشر (Regie):

ويقصد به أن تقوم الدولة أو هيئاتها بإدارة المرفق بنفسها مستعملة في ذلك أموالها وموظفيها ومستخدمة وسائل القانون العام. وهذه الطريقة هي أقدم طرق إدارة المرافق إطلاقًا. وقد لازمت الدولة منذ ظهورها. وتدار بها الآن جميع المرافق الإدارية.

- أسلوب المؤسسة العامة (Etablissement Public):

يعتبر أسلوب المؤسسة العامة وسيلة من وسائل إدارة المرفق العام وأكثرها شيوعًا وانتشارًا وتتميز عن الأسلوب الأول أن المؤسسة العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعتبر قراراتها قرارات إدارية وعمالها موظفون عموميون لا إجراء وأموالها أموال عامة. وقد أطلق الفقه عليها باللامركزية المرفقية كمقابل للامركزية الإقليمية. ويترتب على استقلالية المؤسسة عن الدولة ما يلي:

- أن تكون لها ذمة مالية مستقلة عن الدولة.

- أن يكون لها حق قبول الهبات والوصايا.

(1) عمار بوضياف ، نفس المرجع ، ص 189

- أن يكون لها حق التعاقد دون الحصول على رخصة.
 - أن يكون لها حق التقاضي.
 - أن تتحمل نتائج أعمالها وتسأل عن الأفعال الضارة التي تلحق بالغير.
- وقد ضبط هذا الإستغلال بقيدتين هما قيد التخصص وقيد خضوع المؤسسة لنظام الوصاية الإدارية.

- **قيد التخصص:** ويقصد به أن كل مؤسسة عمومية يnaud بها القيام بأعمال محددة في نص إنشائها هي ملزمة بأن لا تحيد عنها وتمارس نشاطا آخر غير النشاط المذكور تشريعا أو تنظيما، فالجامعة مؤسسة عامة عهدت إليها السلطة العامة مهمة التكوين في مجال التعليم العالي وليس لها أن تخرج عن هذا الإطار وكذلك الحال بالنسبة لمؤسسة التكوين المهني أو المؤسسات الصحية.

- **خضوع المؤسسة لنظام الوصاية:** من حق الإدارة العامة المركزية أن تراقب نشاطها بهدف التأكد من عدم خروجها عن المجال المحدد لها. وهذا أمر تفرضه مقتضيات المصلحة العامة.

- **أنواع المؤسسات العامة⁽¹⁾:** إن تنوع نشاط الدولة يفرض وجود أنواع كثيرة للمؤسسات تحدثها الدولة بغرض مساعدتها في القيام بواجب توفير الخدمات للجمهور. ولا تتخذ المؤسسات العمومية شكلا واحدا بل يختلف شكلها عما إذا كانت مؤسسة إدارية أو مؤسسة صناعية وتجارية.

والدارس للتشريع الجزائري خاصة ابتداء من 1988 يلاحظ مدى التطور الكبير الذي عرفه أسلوب المؤسسات والتصنيفات التي طرأت عليها والتي يمكن إرجاعها إلى أربعة أصناف أساسية هي كما يلي:

- المؤسسة العامة الإدارية ذات الطابع الإداري.
- المؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري.
- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.
- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي الثقافي والمهني.

⁽¹⁾www.ao-academy.org/wesima.../library-20091023-2132.html

وهو التقسيم المكرس في المادة 2 من المرسوم الرئاسي 02-250 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية. ومكرس أيضا بموجب المادة 2 من الأمر 06-03 المذكور المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، ما يهمننا في بحثنا هو التنظيم الإداري في المؤسسة العامة الإدارية.

1- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري⁽¹⁾:

وهي التي تمارس نشاطا إداريا، وتسمى بالمؤسسة العامة التقليدية، وتخضع هذه المؤسسة لقيود التخصص ولنظام المحاسبة العمومية وتخضع للقانون العام. كما تعرض منازعاتها على القضاء الإداري ويعتبر عمالها موظفون عموميون وقراراتها قرارات إدارية وتخضع في عقودها لقانون الصفقات العمومية وتعتبر أموالها أموالا عامة تتمتع بالحماية القانونية التي فرضها التشريع. وقد استعملت منذ الاستقلال وبشكل واسع جدا من أجل ضمان الخدمات العامة للجمهور. والأصل في عمل هذه المؤسسات هو مبدأ المجانية

المطلب الرابع : النظام القانوني والسلطة المختصة في المرفق العام في الجزائر

يقصد بالنظام القانوني للمرفق العام مجموعة القواعد والأحكام القانونية التي تتعلق بكيفية تنظيم وتسيير ومراقبة المرفق العام.

1. أنماط النظم القانونية التي تحكم وتحدد المرافق العامة: يتكون النظام القانوني للمرافق العامة من ثلاث فئات من النظم القانونية وهي على التوالي:

أ. النظام القانوني العام للمرافق العامة: يشمل هذا القواعد القانونية التي تحكم وتطبق على جميع أنواع المرافق العامة.

ب. النظام القانوني الخاص للمرافق العامة: هو النظام القانوني الذي يشتمل على مجموعة القواعد والأحكام والمبادئ والأساليب القانونية التي تتعلق بنوع معين من المرافق العامة مثل: النظام القانوني الخاص بالمرافق العامة الاقتصادية أو الإدارية أو المهنية.

ج. النظام القانوني الأخص للمرافق العامة: يقصد به مجموعة الأحكام والأساليب القانونية الخاصة بكل مرفق على حدى والذي يوجد عادة في القانون أو القرار الإداري المنشئ

(1) د.عمار بوضياف ، مرجع سابق ، ص187

والمنظم لمرفق معين، كما أنه يتضمن أحكام وأساليب قانونية تحدد أهداف ووظائف المرفق العام وإلى جانب هذا النظام الخاص هناك نظاما أخص حيث يندرج ضمنه المبادئ والقواعد القانونية التي تحكم وتنظم المرافق التي أنشأتها كل وزارة كالمستشفيات والمراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة.

2. السلطة المختصة بعملية تنظيم المرافق العامة : قبل الحديث عن السلطة التي يعود لها الاختصاص في إنشاء وتنظيم المرافق العامة لابد من معرفة ماذا نعني بعملية تنظيم المرافق العامة؟

1. مفهوم عملية تنظيم المرافق العامة : نتيجة للاختلاف الفقهي في القانون الإداري حول تحديد مفهوم تنظيم المرفق العام ظهر مفهومان:

أولاً: مفهوم واسع : يذهب أنصار هذا الاتجاه إلى أن عملية التنظيم تشمل إنشاء المرفق العام، ووظائفه، أهدافه إدارته وتسييره، الهيئات التي تختص بالتسيير.

ثانياً: مفهوم ضيق: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن عملية تنظيم المرفق العام تكون محصورة فقط في الإدارة والتسيير الداخلي للمرفق العام، ولا تتعداه إلى تحديد الوظائف والأهداف والرقابة على المرفق إضافة إلى تعديله.

2. السلطة التي تختص بإنشاء وتنظيم المرفق العام : تتأرجح سلطة تنظيم المرافق العامة في القانون المقارن بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية، وعليه فقد انقسم فقه القانون الدستوري والقانون العام في تحديد أي السلطتين أولى بعملية تنظيم المرافق العامة.

• فبالنسبة لفقه القانون العام، يتجه إلى أن السلطة التشريعية هي صاحبة الاختصاص وحثهم في ذلك أن هذه السلطة هي التي تحقق الحماية القانونية للحقوق والحريات الاقتصادية لمواطني الدولة.

وبالتالي مادامت هذه السلطة هي من يوافق على اعتمادات وموارد المرافق العامة أي على نفقات وإيرادات المرفق فهي الأولى بتنظيمه وإنشائه.

• في الجزائر فإن السلطة التنفيذية هي التي تتولى إنشاء وتنظيم المرافق العامة أي أن الدولة في حد ذاتها هي التي تقوم بهذا الإنشاء والتنظيم من منطلق أن إنشاء المرافق العامة يدخل في إطار صلاحيات الدولة التي يخولها لها الدستور.

المبحث الثاني: مفاهيم حول المستشفيات

تمهيد :

لأهمية الصحة وقداستها لدى الإنسان نجدها متداولة لدى العامة، فأهم وأول استفسارات بينهم هو السؤال عن الصحة لأنها أمر يشغل الجميع، لذا عمل الإنسان جاهداً لتطويرها عبر الزمن.

المطلب الأول : عموميات حول الصحة في الجزائر

ولكن قبل التطرق للصحة في الجزائر، نعرف الصحة أولاً لتكون في المستوى الذي يعكس تطبيق أرقى التقنيات التكنولوجية والأساليب العلمية

تعريف الصحة: تعرفها المنظمة العالمية " الصحة هي تلك الحالة الكاملة من الراحة الجسدية، والعقلية والاجتماعية، ولا يعني فقط غياب المرض أو العاهة إن إمتلاك حالة صحية جيدة والممكن الحصول عليها تشكل إحدى الحقوق لكل كائن إنساني " (1)

ومن خلال هذه المنظمة اتسع مفهوم الصحة ليشمل عدة ميادين منها :

الصحة العمومية : وهي الصحة الشاملة للشعب والتي هي ذلك النظام الرسمي لحماية التجمعات

التي تنظم على شكل إدارة في خدمة الشعب من خلال سياسة صحية محددة

ولتوفير الشروط العامة والضرورية لتحقيق حالة صحية مقبولة، فهناك مجموعة هيكل

وآليات وقوانين تدعى في مجموعها المنظومة الصحية .

المنظومة الصحية: تحتاج الصحة إلى مجموعة من العناصر لتنظيمها وتسهيل مهامها وتقريبها من

المواطن، وهو ما تقدمه المنظمة الصحية، التي هي مجموع الوسائل المادية والبشرية والمالية التي

تضعها الدولة من أجل تجسيد حماية وترقية صحة المواطنين، التي هي حق من حقوقه المشروع،

والتي نادى بها الموائيق، الدساتير والقوانين

المطلب الثاني : تعريف وطبيعة المستشفى

1. تعريف المستشفى: لم يعد دور المستشفى يقتصر على مجرد تقديم الخدمة العلاجية ولم يعد

يعرف بأنه مكان لإيواء المرضى والمصابين حتى يتم شفاؤهم، ولكن المستشفى الحديث يعد تنظيمياً

(1) نور الدين حروش ، ملف بيداغوجي في التشريع الصحي، المدرسة الوطنية للصحة العمومية، الجزائر، 2006

طبيباً متكاملًا يستهدف تقديم الخدمة الصحية بمفهومها الشامل وقاية وعلاجاً وتعليماً طبياً إلى إجراء البحوث العلمية في مختلف فروعها⁽¹⁾

كما تعرف منظمة الصحة العالمية المستشفى بأنه : جزء أساسي من تنظيم طبي واجتماعي، وظيفته تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجاً ووقاية، وتمتد الخدمات العيادية الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، والمستشفى هو أيضاً مركز لتدريب العاملين والقيام ببحوث اجتماعية بيولوجية⁽²⁾ أما الجمعية الأمريكية للمستشفيات (A.H.A.) تعرف المستشفى بأنه مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل أسرة للتويم وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى فالمستشفى وفقاً لما سبق فالمستشفى هي مؤسسة تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الطبية والتمريض

2. طبيعة المستشفى : المستشفى منظمة صحية بالغة التعقيد فهي تتضمن جزءاً تقنياً فنياً يضم الأجهزة والآلات والمعدات الطبية وغير الطبية، كما يضم قوى عاملة عالية للمهارة والثقافة وقوى عاملة فنية متوسطة وأخرى إدارية.

والمستشفى جزء أساسي من المجتمع الذي يعيش فيه يؤثر فيه ويتأثر به ويستقبل منه مدخلاته ويصدر إليه مخرجاته .

لقد اتفق بعض العلماء على معايير معينة يحكم من خلالها على المنظمة ما إذا كانت معقدة أم بسيطة ويمكن تلخيصها في التالي:

- التخصص الدقيق لأداء الأنشطة . - كبر حجم المنظمة
- كبر عدد العاملين بها - استخدام أساليب تقنية ومعارف متنوعة لأداء أعمالها
وبتطبيق هذه المعايير على المستشفى نجد أنها تنطبق في تنظيم معقد حيث انه يحتوي على تخصصات دقيقة في الكثير من الأقسام تختلف اختصاصاتهم وتستخدم فيها تقنيات طبية، كما أن تكاليف تشغيلها ناهضة ، والمستشفى نظام مفتوح شامل يضم عدة أنظمة فرعية مثل النظام الطبي، التمريض،

(1) عبد إلهه ساعاتي ، مبادئ إدارة المستشفيات ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ط1، 1998 ، ص 31 .

(2) نفس المرجع ، 1998 ، ص 32

الإداري، الاجتماعي .

النظام الاقتصادي يتمثل في الإدارة المالية للمستشفى وفي تنظيم الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وتوازن الإيرادات مع المصروفات وترشيد الإنفاق . (1)

المطلب الرابع : أنواع المستشفيات ووظائفها

1. أنواع المستشفيات: تتعدد أنواع المستشفيات فحسب الخدمة لدينا (2) مستشفى عام أو متعدد التخصصات، مستشفى متخصص .

المستشفى العام أو متعدد التخصصات يهدف إلى تقديم العلاج للرجال والنساء والأطفال الذين يعانون من أية إصابة أو أي مرض أما المستشفى المتخصص قد يكون متخصص في علاج جزء من أجزاء الجسم وقد يتخصص في علاج بعض الحالات كالتدرن، السرطان، كما قد يتخصص في طب الأطفال أو الطب النسائي (3)

من حيث الملكية : تنقسم من حيث الملكية إلى أربع أنواع

1. مستشفيات حكومية

2. مستشفيات خاصة

3. مستشفيات خيرية

4. مستشفيات جامعية

2. وظيفة المستشفيات : أصبحت وظائف المستشفيات في عصرنا الحديث تتجاوز الخدمات

العلاجية إلى تقديم الخدمات الوقائية والتعليمية والبحثية ويمكن إيجازها فيما يلي:

1. إيواء المرضى والمصابين
2. تعليم وتدريب الأطر الطبية
3. تحقيق بعض الإرباح
4. مزاولة بعض الأنشطة الخدمية.

(1) عبد إله ساعاتي ، مرجع سابق ، 1998 ، ص 34

(2) نفس المرجع ، 1998 ، ص 35/34.

(3) محمد الصيرفي، إدارة المستشفيات العامة والخاصة و كيفية تميز العاملة بها ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، ط1 ،

2009 ، ص 07 .

المبحث الثالث : التنظيم إدارة المستشفيات

تمهيد :

يعد علم إدارة المستشفيات علماً حديثاً نسبياً حيث نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية عقب الحرب العالمية وكان هذا العلم نتاجاً طبيعياً لتطور المستشفيات وتنوع وظائفها حيث أصبحت المستشفيات مؤسسات طبية ضخمة تواجه العديد من المشكلات الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وتتفاعل مع تلك المتغيرات.

ولقد أدى الكساد العالمي الكبير الذي شهده العالم في أواخر الثلاثينات الميلادية من القرن العشرين إلى ارتفاع تكلفة العلاج بالمستشفيات لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية وظهور الحاجة إلى متخصصين على أساس علمي في إدارة المستشفيات لتحقيق أهداف الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والبشرية وبلوغ التوازن بين مواردها وتكلفة الخدمات المتاحة للمستفيدين وتقنين مصروفاتها والحد من ارتفاع أسعارها

المطلب الأول : تعريف إدارة المستشفيات

إدارة المستشفيات هي وسيلة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالصحة العامة في المجتمع المحيط بالمستشفى من خلال الاستخدام الأمثل لمجموعة النظريات والموارد والتقنيات والتقافات التي تساعد على الوفاء باحتياجات صحة الفرد⁽¹⁾

ولذلك فإن إدارة المستشفيات تستهدف انجاز أهداف السياسة العامة المتعلقة بالصحة العامة مع السعي إلى اكتشاف أفضل طرق البحث لزيادة الفاعلية والأداء في الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفى علاجياً ووقائياً وبحثاً وتنمية للقوى البشرية الصحية

المطلب الثاني : وظائف إدارة المستشفيات

إن للتنظيم أهميته التي تعود في جذورها إلى الماضي البعيد وتحديداً عندما أدرك الإنسان مدى أهمية التعاون مع أخيه الإنسان.

يكتسب التعاون أهمية خاصة فيما بين العاملين بالمستشفيات إذا ما قرن بالمنظمات الأخرى وذلك لأن المستشفى يعمل على تقديم خدمات تخصصية تنسم بطبيعتها العاجلة

(1) عبد الاله ساعاتي ، مرجع سابق ، 1998 ، ص 84.

وغير قابلة للتأجيل ومن هنا تبدو أهمية التنظيم الذي يعني في الأساس كما يرى كونتز وأودنيل بأنه " تجميع أوجه النشاطات الضرورية لإنجاز الأهداف العامة والخطط في وحدات تنظيمية مناسبة وضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات والتنسيق بينها (1) وفيما يلي تعرضنا الى وظيفتي التخطيط والتنظيم .

1.التخطيط في المستشفيات: التخطيط الصحي هو العملية التي من خلالها يحاول مسئولون عن التخطيط الصحي نقل نظام وضع قائم إلى وضع أفضل بحيث تصبح أعمال وأنشطة المنشآت أكثر إنتاجية وفعالية وكفاءة، وينتج عن عملية التنظيم الصحي الخطط أو البرامج التي تسعى المنشآت الصحية لتحقيقها، وكذلك التحديات المستقبلية وطرقها حتى لا تؤثر على استمرارية المنشآت الصحية على مستوى الأداء .

وعرفت منظمة الصحة العالمية التخطيط بأنه: " العملية التي تقوم على تحليل البيانات وتحديد الاحتياجات وتقدير الموارد المتاحة واستعمال نتائج هذا التحليل في إعداد التغيير وفقاً لأهداف مقصودة ومحددة مسبقاً " (2)

ويعرف تخطيط المستشفيات بأنه : " العملية التي تبدأ بتحديد الاحتياجات أفراد المجتمع الصحية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها في ضوء الموارد المتاحة، لتحديد البرامج والخدمات الطبية المطلوبة، وتقويم الخدمات القائمة وتطويرها، بجانب توفير القوى العاملة والمؤهلة لإعداد المناسبة لتقديم الخدمة المطلوبة بكفاءة و كفاية عالية " (3).

فالتخطيط هو عملية مستمرة تتمثل في اقتران الفكر بالقرار في اختيار بديل من عدة بدائل لتحقيق الأهداف المطلوبة. والتخطيط في المستشفى هو أداة تستهلك فعالية البرامج والخدمات الصحية المقدمة للمستشفى لتوفير خدمات بأعلى جودة و اقل تكلفة .

2.التنظيم في المستشفيات: أي مستشفى لا تستطيع تحقيق هدفها المتمثل في تقديم خدمة صحية عالية الجودة مهما توفرت الإمكانيات المادية والبشرية ما لم تكن منظمة تنظيمياً علمياً

(1) سليم بطرس جلد، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص75

(2) عبد إله ساعاتي ، مرجع سابق 1998 ،ص116

(3) عبد إله ساعاتي، نفس المرجع ،1998،ص116

فالمستشفيات هي منظمات بيروقراطية تتبع المبادئ البيروقراطية مثل : تقسيم العمل، التخصص، نطاق الإشراف، تطبيق الأنظمة وتنسيق النشاطات ، ولتنظيم الإداري للمستشفى ثلاثة أعضاء بارزين ضمن فريق عمل المستشفى وهي مجلس الإدارة والمدير الإداري أو المدير التنفيذي ورئيس المجلس الطبي .

ولا يحقق المستشفى أهدافه بنجاح إذا لم يكن هناك اتصال فعال بين هذه العناصر الرئيسية الثلاثة

المطلب الثالث: أهداف التنظيم الإداري في المستشفى⁽¹⁾

لا تختلف أهداف التنظيم في المستشفيات عن بعضها البعض فكلها تسعى إلى تنفيذ خطط المستشفى بأقصى كفاءة ممكنة ومن أهم هذه الأهداف:

- إيجاد الوحدات التنظيمية التي تستدعيها طبيعة العمل في المستشفى بالشكل التي تتحدد فيه المهام والواجبات .
- تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين بالمستشفى بشكل محدود ودقيق .
- تحديد إجراءات وأساليب العمل للوحدات التنظيمية التي تقوم بالمهام الاعتيادية مثل إجراءات السجلات الطبية من حيث ترتيب نماذجها، تصنيفها، فهرستها وحفظها واسترجاعها .
- التنسيق بين الوحدات التنظيمية من خلال تحديد علاقتها ببعضها البعض والعمل على تدعيم خطوط الاتصال بينها والتخطيط المسبق للأساليب الواجب إتباعها كالمشاورات الشفوية والكتابية فيما بين الأطباء والاجتماعات التي تعقدتها اللجان الطبية والإدارية.

المطلب الرابع : خطوات تنظيم المستشفى

- يمكن إيجاز خطوات تنظيم المستشفى في النقاط التالية⁽²⁾:
- تحديد أهداف المستشفى العامة والتفصيلية بوضوح .

(1) نفس المرجع ، 1998 ، ص 75

(2) نفس المرجع ، 1998 ، ص 135

- تحديد النشاطات الأساسية للمستشفى وتجميعها في فئات أو قطاعات كالتالي:

- * التشخيص والتحليل
- * الخدمات العلاجية
- * خدمات التمريض
- * الخدمات الإدارية والمالية
- * الخدمات الفنية

- تقسيم المستشفى إلى وحدات

- تحديد العلاقات والسلطات بين الأقسام

- تحديد اختصاصات كل قسم من الأقسام

- تحديد حجم القوى البشرية والمادية اللازمة لكل قسم

ولا شك أن عملية التنظيم بالمستشفى تتطلب استطلاع آراء العاملين في المستشفى

سواء من خلال استبيانات تصمم لهذا الغرض أو من خلال مقابلات شخصية

المطلب الرابع: أهم المجالس والأقسام في إدارة المستشفيات

1. مجلس إدارة المستشفى: هذا المجلس هو السلطة العليا في المستشفى ويسمى في بعض

الدول مجلس الأمناء، ويختلف دوره، أهميته، حجم سلطاته ومسؤولياته من مجتمع لآخر وفقاً

لطبيعة المجتمع وخصائصه، ففي بعض الدول مجلس الإدارة يهيمن على المستشفى وأحياناً

تكون له صفة استشارية، فرغم فعالية مجلس الإدارة في المستشفيات فإنه يتواجد صورياً في

رسوم وهياكل التنظيمية للمستشفيات .

ويتشكل مجلس الإدارة بناء على مبدأ تمثيل المجتمع المحيط بالمستشفى على اعتبار

أن المجتمع هو المستفيد والمستهلك لخدمات المستشفى وتمثله يضمن إيصال آراء

واحتياجات المستفيدين إلى سلطات المستشفى بصورة فعالة.

ويجتمع مجلس الإدارة بشكل دوري مرة في الشهر ويمكن تلخيص أبرز مهام إدارة

المستشفى في التالي: (1)

- اعتماد الخطط العامة للمستشفى، وإقرار الميزانية المالية للمستشفى

- اعتماد السياسات العامة واللوائح التنظيمية

(1) نفسه المرجع ، 1998 ، ص 136

- إقرار المشاريع الإنشائية والتوسعية.
- البحث عن مصادر التمويل وتميئتها .

2. المجلس الطبي للمستشفى : يشكل في المستشفيات الحديثة مجلس طبي وهيئة طبية تنفيذية مسؤولة عن دراسة ووضع السياسات والخطط الطبية لتحقيق أهداف المستشفى العلاجية والوقائية وبرامج التدريب والتعليم الطبي والبحوث الصحية، كما تشمل مهامه⁽¹⁾:

- تقييم سير العمل الطبي بالمستشفى
- بحث سبل تطوير الرعاية الصحية المقدمة للمريض بصورة مستمرة .
- معالجة مشكلات العمل الطبي ومعوقات تطويره بما في ذلك مشكلات التنسيق بين الوحدات الطبية المختلفة بالمستشفى.
- ويتولى رئاسة المجلس المدير الطبي للمستشفى ويضم رؤساء الأقسام الطبية والأقسام الطبية المساندة (الأشعة، المختبرات، الصيدلية إضافة إلى قسم الطوارئ...) .
- يجتمع المجلس الطبي بشكل دوري مرة كل شهر ولا يعتبر الاجتماع قانونياً إلا بحضور نصف الأعضاء على الأقل، وقد يقرر المجلس تكوين لجان تتبثق عنه مثل اللجنة التنفيذية ولجنة التقييم والمراجعة الطبية ولجنة مراجعة استخدام الموارد.
- يمثل المجلس رئيسه في مجلس الإدارة فيما يتعلق بالسياسات الطبية وأعمال التطوير الطبي والرقابة الطبية، يختلف تنظيم المجلس الطبي وفقاً لحجم المستشفى وتعدد تخصصاته.
- وبرز ما يبحثه المجلس الطبي في اجتماعاته:
- أعمال وانجازات الهيئة الطبية
- التنسيق بين الرعاية الطبية التي تقدم على مستوى الأقسام العلاجية بالمستشفى
- تلقي التقارير من اللجان المتفرعة عنه
- تقديم التوصيات اللازمة لمدير المستشفى بالنسبة للمشاكل ذات الطبيعة الطبية وتقديم التوصيات للمجلس إدارة المستشفى بالنسبة للمشاكل التي تحال إلى المجلس الطبي

(1) نفس المرجع، 1998، ص 137

3. الأقسام الإدارية بالمستشفى : الاهتمام بالأقسام الإدارية هو أمر ضروري حتى يرتفع مستوى الخدمات في المستشفيات العربية، وأن التركيز على الخدمة الطبية ضروري جداً أيضاً، إلا أن شغل وقت الطبيب بالمسائل الإدارية قد يكون في بعض الحالات غير ملائم تماماً.

لذلك فإن معظم الدول العربية المتقدمة تعمل وفق لجان مشتركة أو اجتماعات دورية يشترك فيها جميع المديرين من الناحيتين وذلك حتى يمكن تحقيق التوازن المطلوب وفيما يلي أهم الأقسام الإدارية في المستشفيات (1) :

-قسم شؤون الموظفين: هذا القسم يتولى ويتابع أجور العاملين المختلفة بالمستشفى من موظفين وهيئة فنية ممثلة في الطاقم الطبي وشبه الطبي... الخ ويتابع هذا القسم كل ما يصل بشؤون الأفراد من مهام وتأمينات، وإجازات ومزايا عينية

من مهامه تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بشؤون العاملين والقيام بإجراءات الموظفين مثل التعيين، الترقيات (2)، يعني كل إجراء مديرية الموارد البشرية فهي تتابع حركة العامل منذ دخوله المستشفى إلى غاية خروجه منها .

-قسم الحسابات والخزينة : يشتمل عمله على أعمال الحسابات على اختلاف أنواعها، حيث أن المستشفى العام يتبع نظام الحسابات الحكومية وعادة ما يكون تابع لوزارة الصحة ومن مهامه إعداد ميزانية المستشفى، تطبيق الأنظمة المالية، إجراء المراجعة الدورية، تأمين المشتريات، إجراءات التحصيل والصرف (3)

-قسم الاتصالات الإدارية: ويستهدف توفير الخدمات الاتصالية ومن مهامه :

- استلام وتسجيل المعاملات الواردة والصادرة من وإلى المستشفيات، توزيع المعاملات الواردة إلى الأقسام المعنية ومتابعة إنجازها، توفير الخدمات البريدية، البرقية والرسائل الهاتفية، حفظ وتنظيم ملفات المستشفى الخاصة بالمعاملات الصادرة (4)

(1) أحمد المصري، إدارة المستشفيات، سلسلة إدارة المنشآت الخاصة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1998

(2) عبد إله ساعاتي، نفس المرجع ، 1998، ص 143

(3) نفس المرجع ، 1998 ، ص 144

(4) نفس المرجع ، 1998 ، ص 145

-قسم العلاقات العامة: وهذا القسم يشبه النشاط الموجود في نوع آخر من المنشآت، وذلك من حيث إقامة العلاقات والسمعة الطبية والتعامل مع الجمهور وعلى اختلاف نوعياته ومستوياته⁽¹⁾.

بالإضافة إلى متابعة كل ما يتعلق بنشاط المستشفى وخدماتها فكل (الأطباء، المرضى، الممرضين، المساعدين) هم المجتمع الداخلي للمستشفى كما أنهم يحتاجون إلى الرعاية والخدمة ورفع لروح المعنوية والترفيه .

4. الهياكل التنظيمية في المستشفيات

الهياكل التنظيمية: هي الشكل الذي يصور التنظيم الإداري للمستشفى ويوضح المستويات الإدارية والوحدات المختلفة في المستشفى والعلاقات التي ترتبط بينها وخطوط السلطة والمسؤولية الاتصال .

وتبين الخريطة التنظيمية خطوط السلطة الرأسية والأفقية، فالخطوط الرأسية هي التي تتناسب مع مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، أما الخطوط الأفقية فتبين العلاقة بين الوحدات الإدارية الواقعة في مستوى إداري واحد، أما الخطوط المنقطعة فتعبر عن العلاقة الاستشارية بين وحدة وأخرى.

أهمية الخريطة التنظيمية للمستشفى⁽²⁾ :

- تعكس الخريطة التنظيمية المستوى التنظيمي للمستشفى.
- توضع الخريطة التنظيمية خطوط السلطة والاتصال الرسمي بالمستشفى.
- تبين الخريطة التنظيمية المستويات الإدارية للمستشفى.
- تبين الخريطة التنظيمية العلاقة التي تربط بين الجانب الطبي والإداري والفني في المستشفى
- تبين الخريطة التنظيمية نطاق الإشراف في المستشفى.
- تساعد الخريطة التنظيمية على معرفة الرؤساء والمرؤوسين لواجباتهم ومسؤولياتهم وارتباطهم الوظيفي وحدود سلطاتهم.
- تستخدم الخريطة التنظيمية في تعريف المجتمع إعلامياً بالمستشفى

(1) سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية، 2007، ص 96.

(2) عبد الإله ساعاتي، نفس المرجع، 1998، ص 145-146

المطلب السادس : تنظيم المؤسسات الصحية في الجزائر

* المؤسسات الصحية : هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري: هي شخص عمومي، تخضع لخصائص المرفق العمومي .

- تتمتع بالشخصية المعنوية : هي خاصة أساسية لها آثار كثيرة

- الاستقلال المالي: أي بميزانية خاصة، لكن هذه الاستقلالية نسبية لأنها مرهونة بالاعتمادات المالية للدولة ومساهمة صندوق الضمان الاجتماعي .

* إنشاؤها وتوزيعها :

تم إنشاء هذه المؤسسات الصحية وفق المراسيم 1982، وفي ديسمبر 1997 أصدرت وزارة الصحة والسكان مدونة المراسيم التنفيذية المتضمنة إنشاء تنظيم وتسيير كل من :

• المراكز الإستشفائية الجامعية (CHU).

• المؤسسات الإستشفائية المتخصصة (EHS).

• القطاعات الصحية (Secteurs Sanitaires).

توزيع هذه المؤسسات بالجزائر تخضع لمجموعة من المعايير أهمها الكثافة السكانية، المناطق الحضرية، ووفق التخصص والتشخيص

• عدد المراكز الإستشفائية الجامعية 13

• عدد المؤسسات الإستشفائية المتخصصة 32

• عدد القطاعات الصحية 185

* تنظيم المؤسسة الصحية في الجزائر

تتمثل في ثلاثة أشكال السالفة الذكر وهي: (1)

(1) وزارة الصحة والسكان ، مدونة المراسيم التنفيذية المتضمنة تنظيم وتسيير القطاعات الصحية ، المؤسسات الاستشفائية المتخصصة ، المراكز الإستشفائية الجامعية ، 1997

1 - المراكز الإستشفائية الجامعية :

حسب المرسوم التنفيذي 97/467 المؤرخ في 1997/12/02 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها .

- يتم إنشاؤها باقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي ووفقا لشروط محددة .

- تكلف بمهام التشخيص والكشف والعلاج والوقاية والتكوين والدراسة والبحث، فهو يجمع بين ميدان الصحة والتكوين والدراسة والبحث .

- يديره مجلس الإدارة ويسيره مدير عام ويزود بجهاز استشاري يسمى " المجلس العلمي " إضافة إلى لجنة استشارية .

- أما الميزانية فتتضمن باب للإيرادات وباب للنفقات .

- تتواجد هذه المراكز في المدن الشمالية خاصة في المدن الكبرى .

2 - المؤسسات الإستشفائية المتخصصة⁽¹⁾ :

حدد المرسوم التنفيذي رقم 97/467 المؤرخ في 1997/12/02 قواعد إنشاء

المؤسسات الإستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها، والتي تنشأ بناء على اقتراح من وزير الصحة بعد استشارة الوالي الذي توضع تحت وصايته، وتتكون من هيكل أو عدة هياكل متخصصة للتكفل بـ :

- مرض معين - مرض أصاب جهازا عضويا معيناً -

أما مهامها : - التشخيص - الوقاية - العلاج - إعادة التكييف - والاستشفاء

- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة

- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

⁽¹⁾ بلعور حفصة، دور تقنيات التسيير الحديثة في تحقيق الفعالية في المؤسسات الصحية دراسة حالة القطاع الصحي بمنايلى، المدرسة الوطنية للصحة العمومية، دراسات ما بعد التخرج في لدارة المنظمات الصحية، الجزائر، 2006، ص 29 .

يدير هذه المؤسسات مجلس الإدارة ويسيرها مدير، وتزود بجهاز استشاري يسمى "المجلس الطبي" يحضر المدير مشروع الميزانية ويعرضه على مجلس الإدارة للمصادقة عليه تنتشر في المدن الشمالية.

3 - القطاع الصحي :

حدد المرسوم التنفيذي 97/466 المؤرخ في 1997/12/02 قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، تنشأ وتحل القطاعات الصحية باقتراح من وزير الصحة بعد استشارة الوالي يتكون من مجموع هياكل صحية عمومية خاصة بالوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التكييف الطبي .

- مهامه :

- الوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء
 - تنظيم توزيع الإسعافات
 - البرامج الوطنية
 - المساهمة في ترقية المحيط (الوقاية، نظافة، آفات اجتماعية)
 - المساهمة في تأهيل مستخدمي الصحة وتحسين مستواهم
- يحضر السيد المدير مشروع الميزانية ويعرضه على مجلس الإدارة للمصادقة عليه.

4.القطاع الخاص :

في الآونة الأخيرة انتشرت عيادات خاصة منها عيادات متخصصة ومنها متعددة الاختصاصات أصبحت تنافس القطاع العام، وهي مرافق عمومية أنشأت بموافقة الدولة وفق دفتر الشروط المحدد من طرفها، أصبحت تنافس القطاع العام للدولة هو تحقيق منفعة عامة لمساعدة القطاع العام نظرا للتطورات المحيطة به على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي انعكست في احتياجات المواطن المتزايدة .

خلاصة الفصل :

من خلال الفصل الثالث استعرضنا و أبسطنا إدارة المستشفيات بينين في المبحث الأول ماهية المرفق العمومي الذي يعتبر منظمة عامة تنشئها الدولة وتخضع لإدارتها يقصد تحقيق حاجات الجمهور كالصحة و التعليم.

أما فيما يخص مبادئه فهي تتمثل في المساواة والاستمرارية العامة والتكيف وكل هذه المبادئ وكل هذه المبادئ شرحناه في المطلب الثاني كما تطرقنا عن طرق إدارة المرافق العامة حيث أن هناك مرفق يديره جهاز حكومي ومرفق يديره شخص من أشخاص القانون الخاص، وعند ذكر المرفق العام يجب ذكر النظام القانوني والسلطة المختصة في المرفق العام وهذا ما تطرقنا إليه في المطلب الرابع وذكرنا ما قاله المشرع الجزائري من مراسيم وقوانين التي تكلمت عن النظام القانوني للمرفق العام كما قمنا بسرد تاريخي للمرفق العام في الجزائر إبان الفترة الاستعمارية فترة ما بعد الاستقلال .

في المبحث الثاني من هذا الفصل ذكرنا بعض المفاهيم حول المستشفيات وخصصنا بذكر عموميات حول الصحة وتعريف طبيعة المستشفى وقلنا في هذا الصدد أن المستشفى هو مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظمة يتمتع بتسهيلات وخدمات طبية دائمة تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازم للمرضى كما أدرجنا أنواع المستشفيات ووظائفها بالنسبة لأنواعها فنقسم حسب الخدمة أو الملكية فمن حيث الخدمة نجد مستشفى عام ومستشفى متخصص أما من حيث الملكية فنجد المستشفيات حكومية - مستشفيات خاصة وخيرية - مستشفيات جامعية أما بالنسبة لوظائفها فاختصرناها في :

- إيواء المرضى والمصابين

- تعليم وتدريب الأطر الطبية

- مزاولة بعض الأنشطة الخدماتية

أما فيما يخص المبحث الثالث فحاولنا أن نتكلم من خلاله عن إدارة المستشفيات فتعرضنا إلى إدارة المستشفيات من خلال وظائفها وخطوات التنظيم فيها (التخطيط والتنظيم) وأهم المجالس والأقسام والهيكل في إدارة المستشفيات وخصصنا بالذكر مجلس إدارة المستشفى، المجلس الطبي والأقسام الإدارية بالمستشفيات .

أما فيما يخص الهياكل التنظيمية في المستشفيات فتكلمنا بالتفصيل عن الخرائط التنظيمية وتطرقنا إلى ثلاثة خرائط أساسية تتمثل في الخرائط الرأسية الهرمية، الخرائط الأفقية والخرائط الدائرية هذا عموماً ما جاء في المبحث الثالث أما عن المبحث الرابع فحاولنا من خلاله الإلمام بالمؤسسات الصحية في الجزائر حيث تكلمنا عن تسيير النظام الصحي في الفترة الاستعمارية وفترة ما بعد الاستقلال، كما تطرقنا إلى تنظيم المؤسسات الصحية في الجزائر حيث استنتجنا أن المؤسسات الصحية هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أما فيما يخص تنظيمها فوجدنا أن هناك المراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات الإستشفائية المتخصصة والمؤسسات العمومية الإستشفائية والقطاع الخاص هذا بإختصار حول ما تطرقنا إليه في الفصل الثالث حول إدارة المستشفيات والتي قمنا بسردها أهم ما جاء فيه.

الفصل الرابع

الإجراءات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: تعريف مكان إجراء الدراسة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي تمهيد :

إن إنشاء القطاعات الصحية جاء بصدور المرسوم رقم 81/242 المؤرخ في 05/09/1981 والمتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها المعدل والمتمم بمقتضى الأمر 79/76 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن قانون الصحة العمومية وقد صدر المرسوم التنفيذي رقم 97/466 المؤرخ في 02/12/1997 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها والذي ألغى المرسوم رقم 81/242 المذكور سابقا بمقتضى القانون 85/05 المؤرخ في 16/02/1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم .

فحسب التعديلات الأخيرة فإن المادة الخامسة والثلاثين من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 تلغي أحكام المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 02 شعبان عام 1418 الموافق لـ 02/12/1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وتسييرها .

المطلب الأول : المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي

1.التعريف بالمؤسسة : إن المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الحوارية وتنظيمها وسيرها "تعد المؤسسة العمومية الإستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي " (1).

مقرها الإداري بدائرة متليلي الشعانبة التي تبعد عن عاصمة الولاية غرداية بمسافة 42 كلم من الجهة الجنوبية، وعن الجزائر العاصمة بمسافة 642 كلم، تغطي حالياً 54.463 نسمة تابعة لعدة بلديات متليلي، سببب، زلفانة، حاسي لفحل، المنصورة موزعة على مساحة 28.375 كلم يحدها من الشمال المؤسسة العمومية الإستشفائية بغيرادية والمؤسسة العمومية الإستشفائية بالفرارة،ومن الجنوب المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمنيعه ومن

(1) المادة 2 من المرسوم التنفيذي ،رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الحوارية و تنظيمها و تسييرها

الشرق المؤسسة العمومية الإستشفائية بورقلة، أما من الغرب المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبيضاء والاعواط .

تتمتع بخصائص المرفق العام :

(أ) مؤسسة عمومية ذات طابع إداري: يعني أنها تتمتع بخصائص المرفق العام وتجسد عناصره وتخضع للقانون العام في فرع منه وهو القانون الإداري كما تعرض منازعاتها للقضاء الإداري، أما عقودها لقانون الصفقات العمومية، ولأنها مؤسسة عمومية كوسيلة من وسائل تسيير المرفق العمومي، تعتبر قراراتها إدارية وعمالها موظفون عموميون يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية الذي يحدد مسبقا المسار المهني للموظف بغض النظر عن ما يقدمه وأموالها أموال عامة؛ ترتبت عنها نوع من الاستقلالية عن الدولة في حق قبول الهبات والوصايا وحق التعاقد وحق التقاضي، وتحمل نتائج أعمالها .

(ب) تتمتع بالشخصية المعنوية: تنطبق عليها نتائج المترتبة عن الشخصية المعنوية والمتمثلة في

- ذمة مالية مستقلة

- أهلية حيث يخول لها القيام بأعمال تنتج أثارها في الحدود التي يعينها عقد إنشائها أو التي يقررها القانون

- الموطن : وهو المكان الذي يوجد فيه مركز إدارتها

- نائب يعبر عنها لأن ليس لها وجود مادي ملموس

- حق التقاضي

(ج) الاستقلال المالي: لها ميزانية خاصة بها، الأمر بالصرف فيها من حق مديرها، لكنه أمر نسبي مادامت الاعتمادات المالية من تمويل الدولة وصندوق الضمان الاجتماعي

(د) توضع تحت وصاية الوالي: إن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية يكون بعد استشارة الوالي ويرأس مجلس الإدارة الذي يدير المؤسسة العمومية ممثلا عن الوالي في أهم القرارات لمدير المؤسسة، ولتلك الخصائص هي مضبوطة بقيدتين

(ه) قيد التخصص: أعمالها محددة في نص إنشائها فلا يمكن ممارسة أي نشاط غير مذكور في النص.

2. مهام المستشفى : حسب المادة الثانية من المرسوم التنفيذي لسالف الذكر فإن مهام المستشفى تتمثل فيما يلي:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ضمان حفظ الصحة ونقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

المطلب الثاني : تنظيم المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي

يتمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/20 مصالح إدارية وأخرى استشفائية، فبالنسبة للمصالح الإدارية نجد أربع مديريات فرعية تعمل على تنفيذ البرامج المسطرة لمختلف النشاطات كل حسب اختصاصها وصلاحياتها

1-المصالح الإدارية للمؤسسة :

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي إداريا من مديرية عامة وأربع مديريات فرعية تضم عدة مكاتب نوجزها فيما يلي :

أ- الإدارة العامة : يمثلها مدير المؤسسة بصفته مكلف بتسيير الإدارة الصحية في كل من المجال المالي فقط، لأن مجال التسيير الإداري هو من اختصاص مدير الصحة بالولاية .

ب- المديرية الفرعية للمالية والوسائل : تدعم المصالح الصحية بالوسائل المادية حيث تتولى توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات والأدوية والتجهيزات والمستلزمات الطبية، التغذية والغازات الطبية والوقود وذلك بتسيير المشتريات وفق قانون الصفقات العمومية ، أما الشؤون المالية فهي مخولة للنفس المديرية كتأمين مستحقات الموظفين من الرواتب والعلاوات وإعداد تقارير المالية وكذا متابعة تنفيذ الميزانية وفق قواعد المحاسبة العمومية ، وتشمل المديرية على ثلاثة مكاتب :

- مكتب الميزانية والمحاسبة .

- مكتب الصفقات العمومية .

- مكتب الوسائل العامة والهيكل .

ج-المديرية الفرعية للموارد البشرية : تدعم المصالح الصحية بالموارد البشرية كالأطباء، شبه الطبيين، والإداريين، كما تهتم بجميع الأعمال المتعلقة بالموارد البشرية من الناحية

الوظيفية كالتعيين والترقيات والعقود والمنازعات وإعداد مخطط التسيير للموارد البشرية والعمل على تنفيذه وتحديد احتياجات المؤسسة الآنية والمستقبلية من العمال، وتشمل المديرية على مكاتبين :

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

- مكتب التكوين.

د-المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تسهر على تنفيذ مهام النشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثل في تنظيم ومتابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالخدمات الصحية الإستشفائية والوقائية وتقييمها، وإعداد تقارير النشاطات السنوية. وتشمل المديرية على ثلاثة مكاتب :

- مكتب القبول .

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف .

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

هـ- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تشرف هذه المديرية على متابعة أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية لكل التجهيزات والمعدات وترميم مختلف الهياكل الصحية. وتشمل المديرية على مكاتبين :

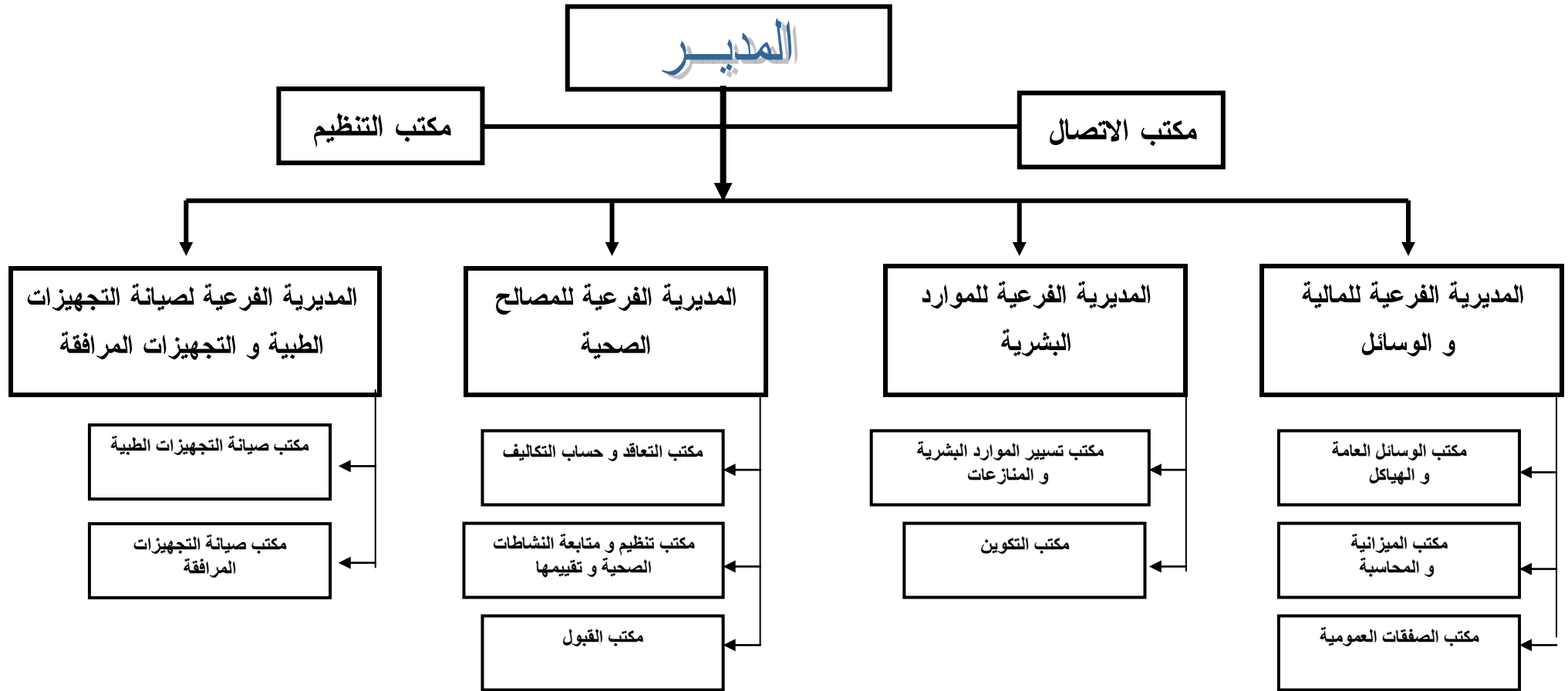
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة

2- الهيكل التنظيمي الإداري: يتكون التنظيم الإداري للمؤسسة من أربع مديريات فرعية يلحق بها عدة مكاتب تقوم بمهامها حسب اختصاصاتها وصلاحياتها، إلا أن هذه المكاتب لا يشرف عليها رؤساء مكاتب معينين رسمياً نظراً لعدم صدور القوانين الأساسية المتعلقة بالمناصب العليا .

نفس الأمر بالنسبة للمديريات الفرعية بالرغم من أنها مناصب هيكلية، فهي يشرف عليها نواب مدير بصفة تكليف فقط دون تعيين مساعدين للمدير، وهذا الأخير هو كذلك في وضعية لا تسمح له إلا بالتسيير المالي فقط كون التسيير الإداري من اختصاص مدر الصحة بالولاية .

يمكن تقديم الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة في شكل مخطط تفصيلي يوضح مختلف المكاتب التابعة لكل مديرية فرعية على النحو التالي :



شكل رقم: (1) الخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الإستشفائية

وفق القرار الوزاري 2009/09/20



3- عدد العمال بالمؤسسة :

تضم المؤسسة 369 عامل حسب القائمة الاسمية للعمال موقفة إلى غاية 2011/03/31 مفصلة حسب السلك كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01) لعدد العمال بالمؤسسة

العدد	الأسلاك
15	- الأطباء الأخصائيون
18	- الأطباء العامون
01	- صيدلي
199	- شبه الطبيين (ممرضين، أعوان طبيين في التخدير والإنعاش، قابلات)
37	- الإداريون (الأسلاك المشتركة)
99	- عمال المصالح (عمال معنيين، سائقين، أعوان نظافة، أعوان وقاية وامن)
369	المجموع

المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات للمؤسسة

4-التوزيع الهيكلي الاستشفائي :

للمؤسسة طاقة استيعاب نظرية تقدر بـ150 سرير تتوزع على المصالح الإستشفائية حسب جدول التوزيع الهيكلي الاستشفائي التالي :

الجدول رقم (02) التوزيع الهيكلي الاستشفائي:

الوحدات	عدد الأسرة		التوزيع الهيكلي الاستشفائي	
	الحقيقي	النظري		
1-حديثو الولادة (11سرير) 2-الرضع والأطفال(12سرير)	23	30	طب الأطفال	المصالح الإستشفائية
1- رجال (15 سرير) 2-نساء(15سريرا)	30	30	الطب الداخلي	
1- أمراض النساء (12 سرير) 2-التوليد(13سرير)	25	30	أمراض النساء والتوليد	
1-العلاج المكثف(2أسرة) 2-ما بعد العمليات (02 أسرة)	04	09	الإنعاش والتخدير	
1- جراحة النساء (10 أسرة) 2- جراحة الرجال (10 أسرة) 3-جراحة الأطفال(08 أسرة)	28	30	الجراحة العامة	
1- وحدة مكونة من (16 سرير) للنساء والرجال والأطفال	16	15	جراحة العظام	
1- وحدة مكونة من (15 سرير) للنساء والرجال	00	15	طب العيون	
أسرة خاصة بمرضى الكلى	08	08	مركز تصفية الدم	
1- المستعجلات الطبية الجراحية	06	06	المستعجلات الطبية الجراحية	
14 وحدة	140	23+150	المجموع.....	

المصدر: التقرير السنوي للنشاطات المؤسسة لسنة 2010

5-الوحدات التقنية المساندة :

تضم المؤسسة وحدات دعم وإسناد تقدم خدماتها للمصالح الإستشفائية، وتتمثل هذه الوحدات في: مجمع العمليات، قسم المخبر، قسم الأشعة، وحدة حقن الدم، مبينة في الجدول التالي : الجدول رقم (03) الوحدات التقنية المساندة

العدد	الأسلاك
02	- المخبر
01	- الأشعة
01	- وحدة حقن الدم
01	- مجمع العمليات
إضافة إلى صيدلية تشرف على تموين المؤسسة من (أدوية، مواد تلقح) واتخاذ الإجراءات اللازمة لتأمينها وتخزينها وتوزيعها على المصالح حسب الاحتياج	

المطلب الثالث : الهيئات المسيرة للمؤسسة (1)

حددت المادة العاشرة (10) من المرسوم التنفيذي 140/07 السالف الذكر الهيئات المسيرة بالمؤسسة، حيث يشرف على تسيير المؤسسة مجلس إدارة ويديرها مدير ويزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

1-مجلس الإدارة : يرأس مجلس الإدارة مدير الصحة والسكان بالولاية، حيث يتداول في المواضيع كمخطط التنمية القصير والمتوسط المدى، الحسابات التقديرية، الحساب الإداري، المشاريع الاستثمارية، مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح، البرامج السنوية الخاصة بصيانة البيانات والتجهيزات، العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية والموقعة مع الشركات لا سيما مع هيئات الضمان الاجتماعي، التأمينات الاقتصادية، التعاونيات المحلية، المؤسسات الهيئات الأخرى، مشروع جدول الموظفين والنظام الداخلي للمؤسسة.

(1) دحمان أحمد، تقرير تربص تنفيذ النفقات وفق نظام المحاسبة العمومية، المدرسة الوطنية للمناجمنت و ادارة الصحة ، المرسى، الجزائر،ص6 ص7

2- المدير : يعتبر المدير المسير المالي للمؤسسة، يعين بقرار من وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ويساعده في مهامه مديرون مساعدون يعاونون بنفس القرار، إذ يتم ذلك بتفويض إمضائه على مسؤولياته لصالحهم، يمارس المدير السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، إذ يملك سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين كالأطباء الأخصائيين، فهو الأمر بالصرف الرئيسي وممثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المهنية، كما يعتبر الهيئة التنفيذية للمؤسسة، أي يسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة ويضمن أمانته .

3- المجلس الاستشاري : الممثل في المجلس الطبي والهيئة الطبية التنفيذية مسؤولة عن دراسة ووضع السياسات والخطط الطبية في تحقيق أهداف المؤسسة الوقائية والعلاجية و برامج التكوين والتعليم الطبي والبحوث الصحية ن كما تشمل مهامه تقييم سير العمل الطبي وبحث سبل تطوير الخدمة الصحية المقدمة للمريض يصوره مستمرة ومعالجة المشكلات التنسيقية بين المصالح الطبية الإستشفائية .

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة

1. عينة الدراسة:

تعتبر العينة من أهم تقنيات البحث، إذ تعبر من الخطوات الهامة في البحث، فهي جزء يمثل المجتمع الكلي، ويسهل استخدام العينات للحصول على النتائج وتحليلها تحليل سريعاً وكلما كانت العينة الكبيرة كانت النتائج صحيحة، وتعبر عن موضوع البحث لكنها في نفس الوقت تحتاج إلى جهود كبيرة مادية وفكرية .

فأغلبية البحوث العلمية تقوم على أساس دراسة عينة محددة ومختارة من المجموعة التي ترغب في التعرف على خواصها بدلا من دراسة المجموعة الأصلية في حد ذاتها وقد تم إختيار العينة القصدية " هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي "

وتتمثل في إختيار عمال الإدارة الوسطى لمختلف المديریات والمصالح بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي وتقدر بـ (31) مبحوث وتم إستعمال الاستبيان كوسيلة للدراسة.

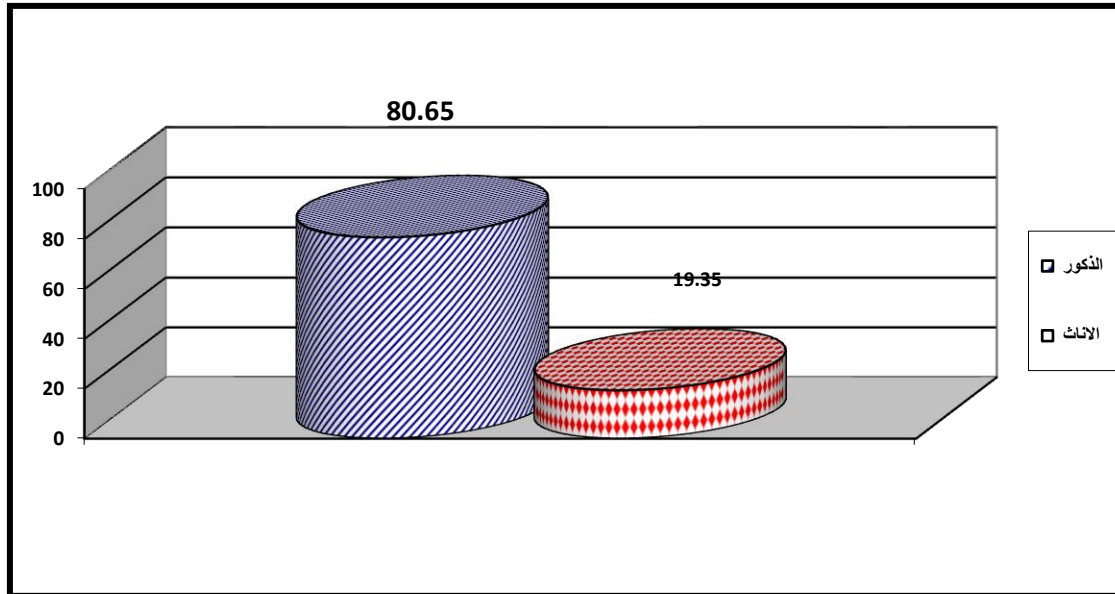
خصائص عينة البحث :

الجدول رقم (04) : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	% 80.65
أنثى	06	% 19.35
المجموع	31	% 100

و يمكن تفسير هذا أن جنس الذكور هو الذي يمثل أفراد الإدارة الوسطى سبة

%80.65

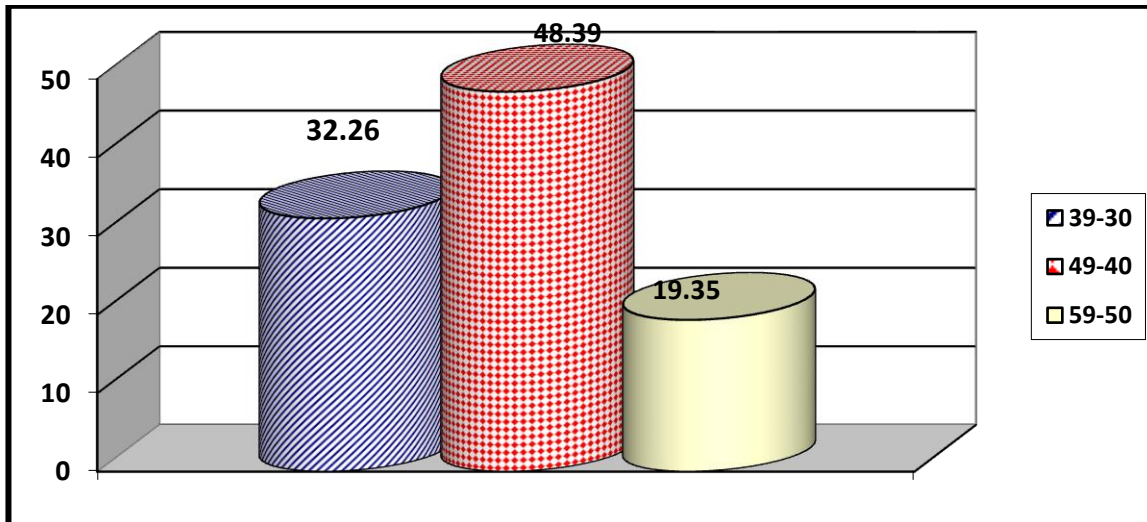


الشكل رقم (02) : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجدول رقم (05) : يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%32.26	10	[39- 30]
%48.39	15	[49-40]
%19.35	06	[59-50]
% 100	31	المجموع

تمثل الفئة العمرية 49-40 لديها خبرة ميدانية و تساهم بفعالية في عملية التنظيم داخل المؤسسة و هذا بنسبة 48.39 % في حين نجد في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 59-50 بنسبة 19.35 % وتمثل أفراد العينة لديهم أقدميه في المؤسسة.

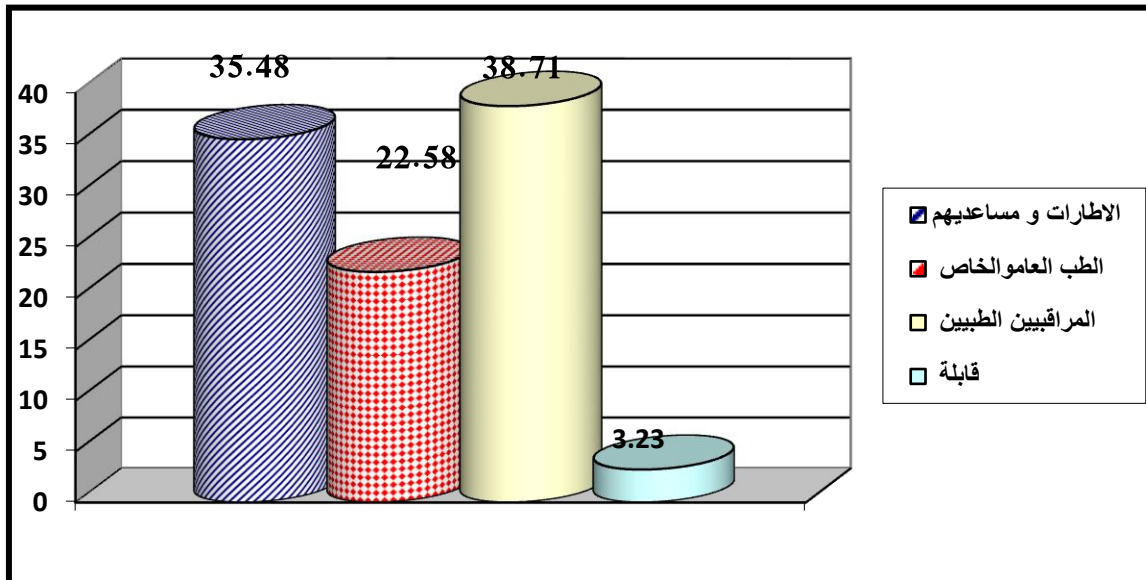


الشكل رقم (03): يمثل أعمار و توزيع المبحوثين حسب السن

الجدول رقم (06) : يبين توزيع المبحوثين حسب الشهادات المحصل عليها

النسبة	التكرار	الشهادات
35.48%	11	الإطارات و مساعديهم
22.58%	07	الطب العام والخاص
38.71%	12	مراقب طبي (المصالح)
3.23%	01	قابلية
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول توزيع المبحوثين حسب الشهادات المحصل عليها، إذ نلاحظ أن نسبة 38.71% من أفراد الإدارة الوسطى تمثل فئة المراقبين الطبيين بالمصالح الإستشفائية لنتبعها نسبة 35.48% تمثل فئة الإطارات و مساعديهم وكذا 22.59% تمثلها فئة الطب العام و الخاص وفي الأخير بنسبة 3.23% تمثل القابلات وهذا ما يضمن تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية أو المرفق العام.

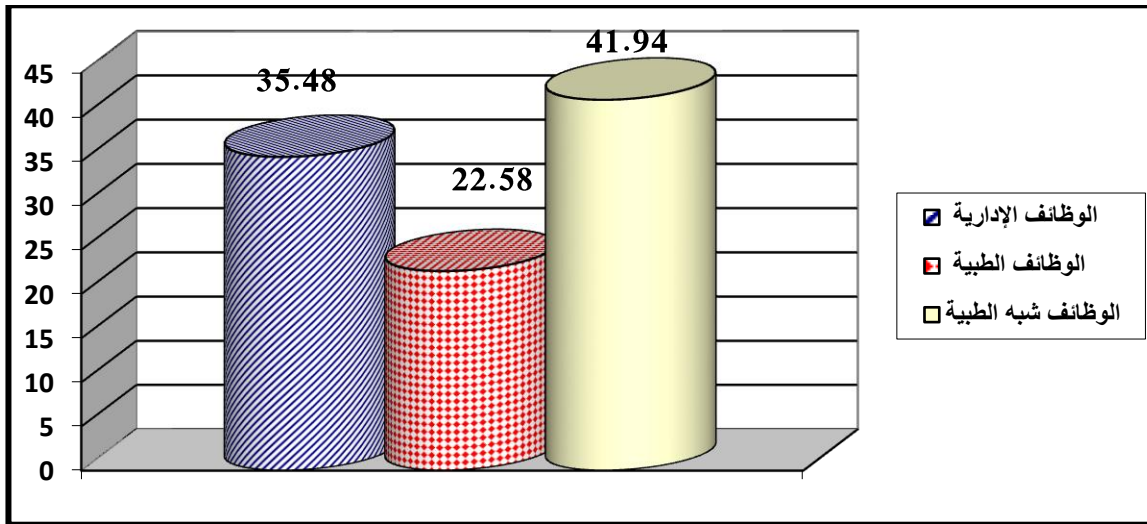


الشكل رقم (04) : يبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة المحصل عليها

الجدول رقم (07) : يبين توزيع المبحوثين حسب الوظائف

الوظائف	التكرار	النسبة
الوظائف الإدارية	11	%35.48
الوظائف الطبية	07	%22.58
الوظائف شبه الطبية	13	%41.94
المجموع	31	% 100

إن مساهمة فئة المراقبين شبه الطبيين تمثل نسبة 41.94 % حيث تقدم خدمات صحية جيدة لكون هذه الفئة ساهرة على التكفل الصحي على مدار 24/24

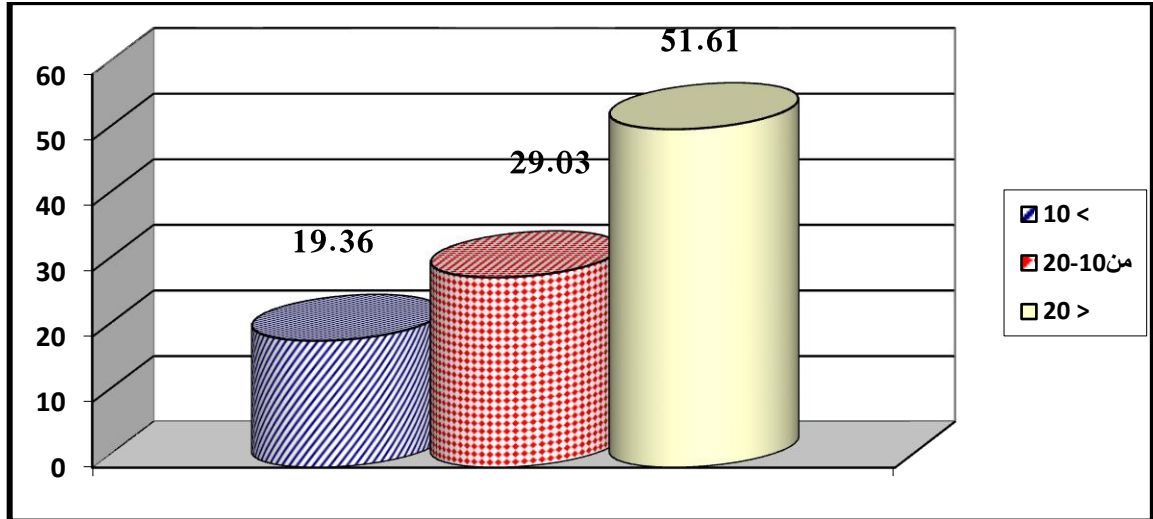


الشكل رقم (05) : يبين توزيع المبحوثين حسب الوظائف

الجدول رقم (08) : يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة
10 >	06	% 19.36
20-10	09	%29.03
20 <	16	%51.61
المجموع	31	% 100

يمكن أن تعبر نسبة 29.03 % من أن المؤسسة تأخذ في الحسبان عملية توظيف بأفراد جدد حسب المخطط السنوي للموارد البشرية و بالتالي فهي تقوم بتحديد الحاجات سنوياً من شأنها تقديم خدمات صحية جيدة .



الشكل رقم (06) : يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول :منهج الدراسة

تحتاج أي دراسة إلى منهج أو أكثر تقوم على تتبعه، حيث يمثل المنهج طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة لتتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة أو حالة قصد تشخيصها ووصفها وصفاً دقيقاً وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها (1).

وعليه يعتبر المنهج من أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين، وهذا بغرض الوصول إلى حقائق علمية وفحص الظاهرة المراد دراستها وتحليلها علمياً وموضوعياً.

(أ) **المنهج الوصفي التحليلي:**يقوم على وصف الحالة كما هي عليه في الواقع وهذا الوصف إما يعبر عنه بطريقة الأرقام أو عن طريق تحليل البيانات والمعطيات المستقاة من الواقع. إن الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو تعبيراً كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً (2)

أهم دافع لاستخدامنا هذا المنهج هو وصف إمكانية الحصول على أكبر قسط من المعلومات الكمية والكيفية وتحليلها تحليلًا إحصائياً ونوعياً وذلك لتفسير النتائج المتوصل إليها. كما يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالتها (3)

قمنا الاستعانة بهذا المنهج قصد معرفة واقع التنظيم الإداري في المؤسسة العمومية الإستشفائية ومدى إدراك العمال لهذا التنظيم .

(1) حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق، منهج جديد، بيروت، 1989، ص 139

(2) علي عبد الرزاق حلبي، تصميم البحث الاجتماعي، الأسس والاستراتيجيات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984، ص186

(3) أحمد حسن الرفاعي ، مناهج البحث العلمي ، تطبيقات إدارية واقتصادية ، دار وائل ، عمان ، 1996 ، ص 122

ب). المنهج الإحصائي: يستخدم المنهج الإحصائي للتفسير حيث يساعد الباحث على إخضاع الظاهرة إلى القياس والتحليل الكمي ومن تم الوصول إلى نتائج موضوعية دقيقة، وقد وظفنا هذا المنهج من خلال استخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة في الجداول والتي تم فيها جمع وإحصاء إجابات المبحوثين من أفراد العينة كمعلومات كيفية وإعطائها الصورة الرقمية في جداول ذات نسب مئوية تمثل تكرارات يمكن قراءتها بصور تمكن من فهم الموضوع المدروس .

قد اعتمدنا في دراستنا هاته على استمارة تحوي على أسئلة مختلفة بين المغلقة والمفتوحة، وأخرى نصف مغلقة، والتي يتم فيها اقتراح مجموعة من الإجابات، حسب محاور الموضوع المطروح وتم توزيعها على مجموعة من العمال بالإضافة إلى جزء خاص بالبيانات الخاصة بمجموع المبحوثين .

المطلب الثاني: بناء استمارة الدراسة

تعتبر الاستمارة الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعومات من المبحوثين وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المزمع إجراؤه وعدم الخروج من أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية، وبدونها لا يستطيع الباحث جمع الحقائق العلمية (1)

من خلال ما طرحه لنا الأستاذ المشرف من تفاصيل حول التنظيم الإداري وبعد إطلاعنا على مجموعة من النظريات العلمية و خاصة نظرية الإدارة التنظيمية لهنري فايول، قمنا بإعداد استمارة تحتوي على 31 بندا تختلف فيها الأسئلة بين المفتوحة والمغلقة وبعد تحكيمها من طرف 07 محكمين قمنا بتعديل ما يمكن تعديله حيث أصبح في صورته النهائية يحوي 30 بنداً.

قد اعتمدنا في بحثنا هذا على استمارة تتكون من 30 بنداً، والتي تم فيها اقتراح مجموعة من الإجابات، حسب محاور الموضوع المطروح 10 محاور وتم توزيعها على مجموعة من العمال بالإضافة إلى جزء خاص بالبيانات الخاصة بمجموع المبحوثين .

(1) إحسان محمد إحسان ، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي ، دار الطباعة للنشر ، بيروت ، لبنان، 1982، ص 33

رقم الأسئلة	المحاور
20-10-01	1. تحديد الأهداف
11-02	2. تقسيم العمل أو التخصص
21-12-03	3. تساوي السلطة والمسؤولية
22-13	4. نطاق الإشراف
23-14-04	5. تفويض السلطة
15-05	6. العمليات الإدارية
16-25-06	7. وحدة الرئاسة
29-28-26-24-17-07	8. العلاقات الإنسانية
30-27-18-08	9. الاتصال
19-09	10. التكوين

وبعد التأكد من صدق الاختبار بعرضه على مجموعة من المحكمين قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة البحث والتي يبلغ عددها 31 مبحوث بمختلف أقسام ووحدات المؤسسة العمومية الإستشفائية، وتم استرجاع الاستبيانات كلها، بعد ذلك قمنا بحساب التكرارات حسب البدائل المقترحة لكل سؤال وذلك بحساب مجموع التكرارات لكل بدائل الأسئلة ومناقشة نتائجها باستعمال النسب المئوية ولتوضيح النتائج قمنا باستعمال المدرجات التكرارية .

المطلب الثالث: حدود الدراسة

تتضح حدود الدراسة من خلال العناصر التالية :

- **الحدود البشرية :** استهدفت هذه الدراسة عمال الإدارة الوسطى (السلك الإداري، الطبي وشبه الطبي) للمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي ولاية غرداية.
- **الحدود الزمنية :** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي (2011-2012) ابتداء من شهر أفريل إلى غاية شهر جوان .
- **الحدود المكانية :** إن مكان الدراسة المختار هو المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي سبق وأن تعرضنا إليه في الجانب النظري للبحث والتي تعد مؤسسة خدماتية تابعة للمرفق العام تنظم وتسيير من طرف الدولة حسب المرسوم التنفيذي 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 .

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج

سنقوم بعرض وتحليل النتائج حسب أسئلة المحاور الخاصة بالتنظيم الإداري الرسمي لدى عينة أفراد الإدارة الوسطى بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمثليي.

1. عرض نتائج المحور الأول: مبدأ تحديد الأهداف

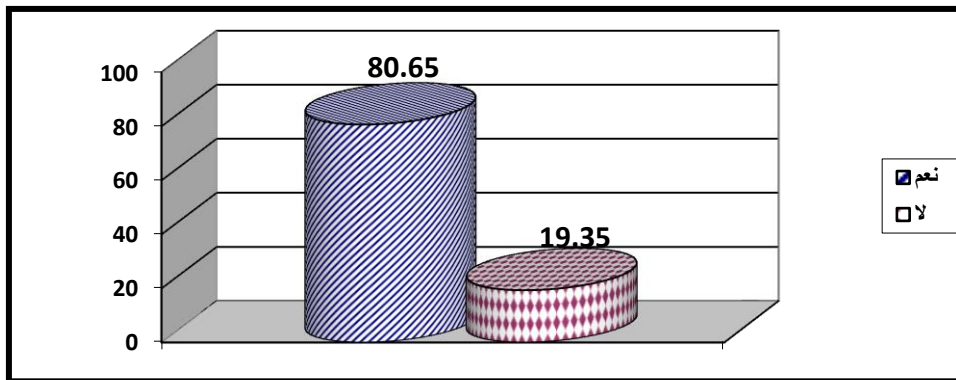
ينبغي على مختلف المشروعات لكي تقيم تنظيمياً جيداً، أن تحدد أولاً هدفها تحديداً واضحاً، بحيث يمكن الحكم على مختلف أجزاء المشروع في ضوء الجهد البناء الذي يبذله من أجل تحقيق أهداف المشروع (1)، حيث يمثل هذا المحور الأسئلة رقم (01-10-20) من الاستبيان .

س1. بصفتك مسؤول هل ساهمت في عملية التخطيط لمستقبل المؤسسة ؟

الجدول رقم (09): يوضح المساهمة في عملية التخطيط لمستقبل المؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
80.65%	25	- نعم
19.35%	06	- لا
100%	31	المجموع

النسبة 80.65% المذكورة أعلاه لها دلالتها في عملية التنظيم الإداري وهذا يدل على أن أفراد الإدارة الوسطى يساهمون في عملية التخطيط، ومنه نستخلص لامركزية التسيير بالإضافة إلى العمل الجماعي.



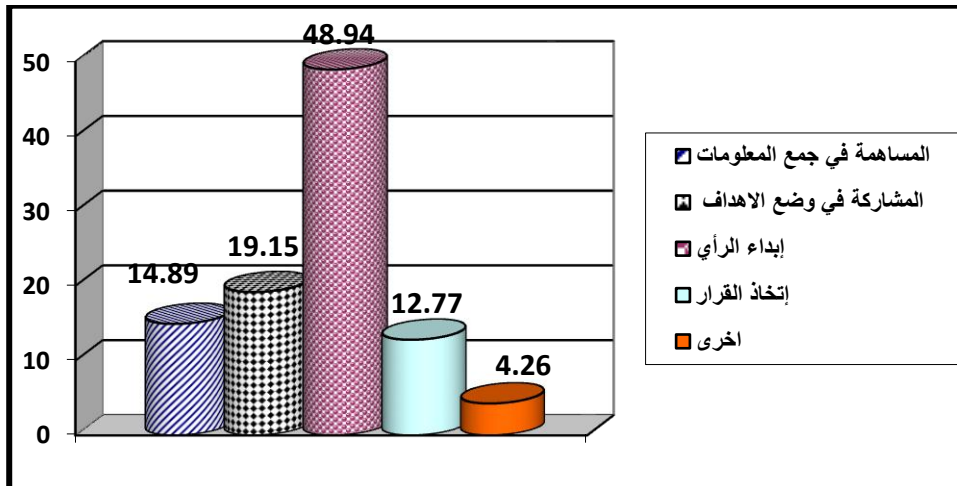
الشكل رقم (07): يوضح المساهمة في عملية التخطيط لمستقبل المؤسسة

(1) كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974، ص 297

الجدول رقم (10): يوضح نوعية المساهمة في عملية التخطيط

النسبة	التكرار	البيانات
14.89%	07	- المساهمة في جمع المعلومات
19.15%	09	- المشاركة في وضع الأهداف
48.94%	23	-إبداء الرأي
12.77%	06	- اتخاذ القرار
04.26%	02	- أخرى حدد
100%	47	المجموع

إن أفراد الإدارة الوسطى في هذه المؤسسة يبدون برأيهم في عملية التخطيط بنسبة 48.94 % وذلك بالمشاركة في صنع القرار عن طريق إيصال الأفكار من القاعدة إلى القمة التي من شأنها إتخاذ القرار .



الشكل رقم (08): يوضح نوعية المساهمة في عملية التخطيط

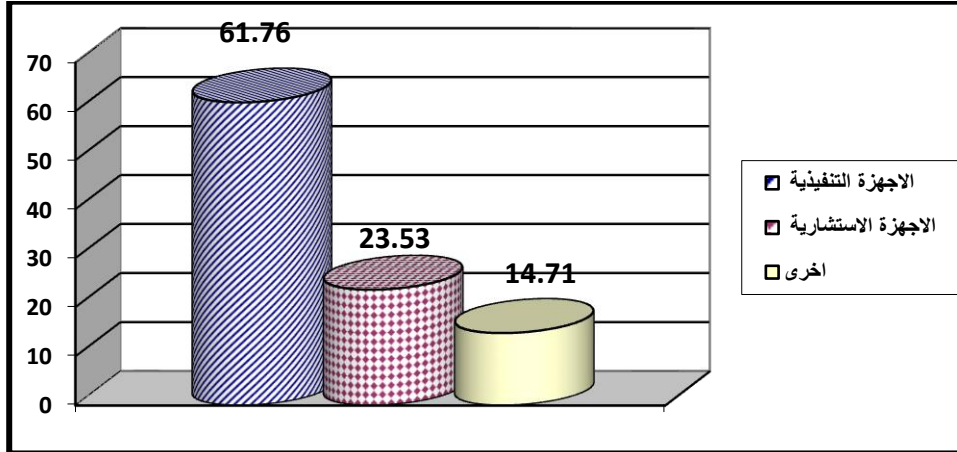
س10. إذا أردت التخطيط لعملك ما هي الأجهزة التي تعتمد عليها في الحصول على المعلومات؟

الجدول رقم (11): يوضح الأجهزة التي يعتمد عليها المسؤول في الحصول على المعلومات أثناء

التخطيط

النسبة	التكرار	البيانات
61.76%	21	- أجهزة تنفيذية (الإدارة)
23.53%	08	- أجهزة استشارية (المجلس)
14.71%	05	- أجهزة خارجية
100%	34	المجموع

نستنتج من خلال المعطيات أن الأجهزة التنفيذية تمثل أعلى نسبة ما يقارب 61.76 % وهذا يدل أن الأجهزة التنفيذية لها استقلالية في عملية التخطيط، حيث أن أفراد الإدارة الوسطى يعتمدون في استقصاء المعلومات من الأجهزة الإدارية بالدرجة الأولى و بدرجة أقل الاعتماد على الأجهزة الاستشارية التي تعد من بين الهيئات المسيرة للمؤسسة .



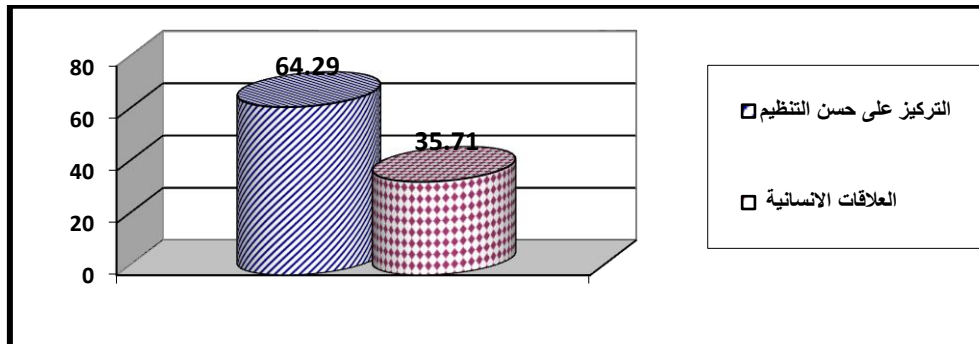
الشكل رقم (09): يوضح الأجهزة التي يُعتمد عليها في الحصول على المعلومات أثناء التخطيط

س.20. هل تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ؟

الجدول (12): يوضح كيفية تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
64.29%	27	- التركيز على حسن التنظيم
35.71%	15	- العلاقات الإنسانية
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64.29 % تمثل حسن التنظيم داخل المؤسسة يؤدي لا محال إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما عبرت عنه الفئة المستهدفة بالإضافة إلى أن العلاقات الإنسانية لها دور فعال في وضع آليات التنظيم على حساب العمل.



الشكل رقم (10): يوضح كيفية تحقيق أهداف المؤسسة

تحليل نتائج محور: مبدأ تحديد الأهداف

من خلال هذا المحور لاحظنا وجود تخطيط في المؤسسة وهذا ما عكسه السؤال الأول حيث كانت نسبة المساهمين في عملية التخطيط تقدر بـ 80.65% وهذا إن دل على شيء فإنما يدل وجود التخطيط في المؤسسة، كما أن هذا الأخير يكون بالتنسيق والتعاون بين العاملين عن طريق إبداء الآراء واقتراح الحلول ونستنتج أن فرصة إبداء الرأي متاحة في المؤسسة وهذا ما يتفق مع رأي هنري فايول الذي ذكره في نظريته حيث قال أنه يجب أن يسمح للموظفين التعبير بحرية عن مقترحاتهم وأرائهم وأفكارهم على كافة المستويات فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير القادر على ذلك.

كما لاحظنا أن عمال الإدارة الوسطى يلجئون عند قيامهم بعملية التخطيط إلى الهيئات التنفيذية وهذا من أجل الاعتماد على الوثائق الرسمية، كما أكد أفراد الإدارة الوسطى بتركيزهم على حسن التنظيم، وهو الذي يتم من خلاله السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن عمال الإدارة الوسطى يساهمون في عملية التخطيط من خلال إبداء الرأي والاعتماد على الهيئات التنفيذية، والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالتركيز على حسن التنظيم وهو ما يوضح إدراك وفهم أفراد الإدارة الوسطى لمبدأ تحديد الأهداف.

2. عرض نتائج المحور الثاني: تقسيم العمل أو التخصص

تقسيم العمل : اعتبر فايول أن التخصص و تقسيم العمل هو من أهم المبادئ الإدارية والاقتصادية المعروفة⁽¹⁾ ، كما رأى انه كلما تم نمو جماعة من الجماعات استجدت أجهزة قادرة على أداء الأمور المستحدثة وذلك بدلا من الجهاز الذي كان يؤدي جميع الوظائف من قبل⁽²⁾

⁽¹⁾ قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية، بدون سنة ، ص 92

⁽²⁾ كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق، 1974، ص 101

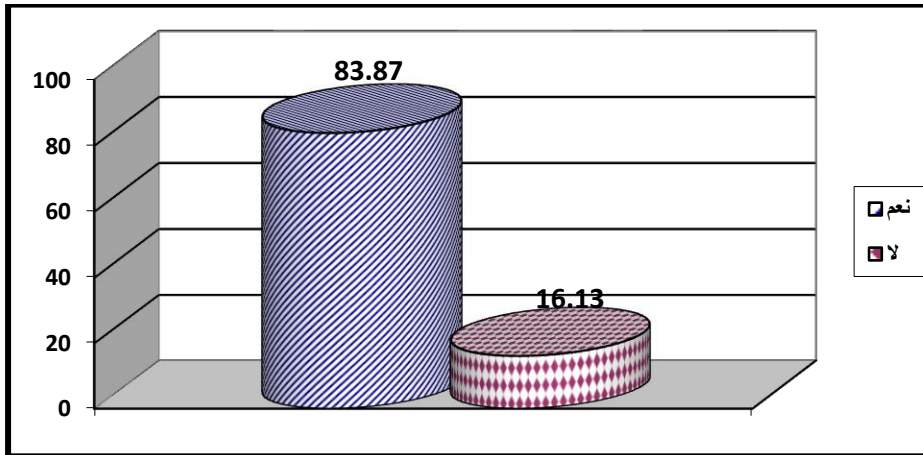
كما أن تقسيم العمل يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة، والضبط، والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول²، حيث تناولنا من خلاله الأسئلة رقم (02-11) من الاستبيان.

س2. هل ترى أن هناك تطابق بين المنصب الذي عينت فيه والشهادة المحصل عليها؟

الجدول رقم (13): يوضح التطابق بين المنصب والشهادة المحصل عليها .

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
%90.32	28	- نعم
%09.68	03	- لا
%100	31	المجموع

نستنتج من خلال الجدول أن هناك تطابق بين المنصب والشهادة المحصل عليها بنسبة 90.32 % وهذا يعني أن المؤسسة حريصة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك حتى تضمن لعمالها الرضا والرغبة في العمل.



الشكل رقم (11): يوضح التطابق بين المنصب والشهادة المحصل عليها.

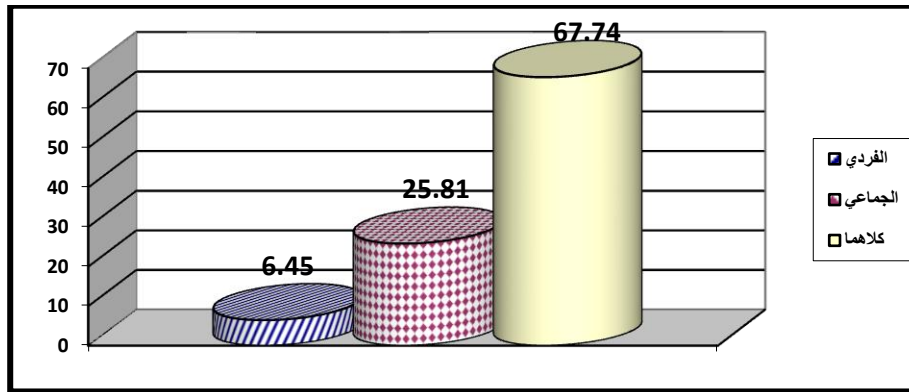
² فايز الزغبي ، محمد إبراهيم عبيدات، " أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، الأردن، 1997، ص 34

س11. هل تعتمد مؤسستك على أسلوب العمل ؟

الجدول رقم(14): يوضح أسلوب العمل المعتمد في المؤسسة

النسبة	التكرار	البدايل البيانات
06.45%	02	- الفردي
25.81%	08	-الجماعي
67.74%	21	- كلاهما
100%	31	المجموع

من خلال النتائج المحصل عليها يتبين أن العمل الجماعي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تتطلبه المؤسسة كونها مرفق عام تقدم خدمات صحية للمنتفعين وهذه الأخيرة تتطلب مشاركة الجميع السلك الطبي، وشبه الطبي والإداري في تسيير وتنظيم المؤسسة وفق أهدافها.



الشكل رقم (12): يوضح أسلوب العمل المعتمد في المؤسسة

تحليل نتائج المحور الثاني : تقسيم العمل أو التخصص

نستنتج من خلال هذا المحور أن هناك تطابق بين المنصب والشهادة المحصل عليها وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد في التعيين على المهارات الفنية والتعليم الرسمي وتستبعد الارتباطات السياسية والأسرية، وهذا أحد الخصائص التي تطرق إليها ماكس فيبر في النموذج المثالي للبيروقراطية، كما أكد هنري فايول أن التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة، وال ضبط، والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات بالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول. ومن الرأيين يتضح مدى حرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ويتبين أيضاً أن العمل الجماعي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تتطلبه المؤسسة كونها مرفق عام تقدم خدمات صحية للمنتفعين وهذه الأخيرة تتطلب مشاركة الجميع السلك الطبي، وشبه الطبي والإداري في تسير وتنظيم المؤسسة.

3. عرض نتائج المحور الثالث: تساوي السلطة والمسؤولية

وتعني السلطة حق الرئيس في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات، بينما تعني المسؤولية حق الرئيس في سؤال الأفراد الذين اصدر إليهم الأوامر أو فوض لهم السلطة عن مدى التزامهم بهذه الأوامر والقرارات الصادرة⁽¹⁾، تناولنا من خلاله الأسئلة رقم (03-12-21) من الاستبيان.

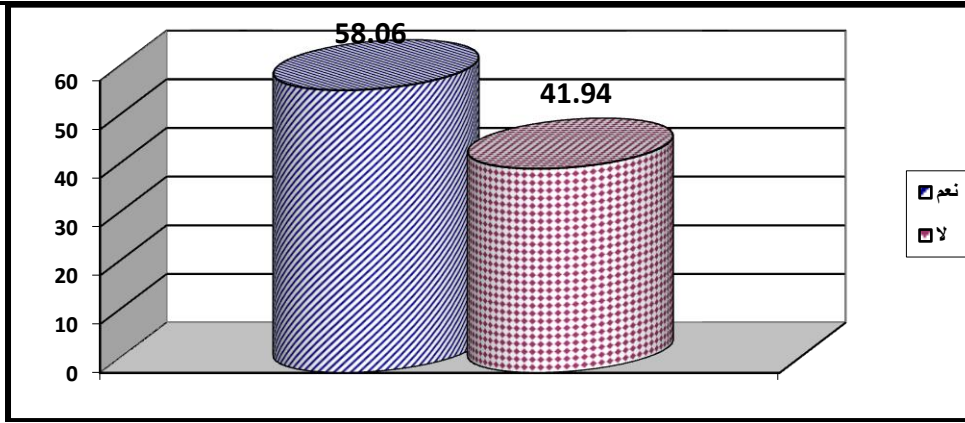
س3. هل ترى أن طبيعة المهام الموكلة إليك تتوافق وحجم السلطة في إصدار الأوامر ؟
الجدول رقم (15) يوضح طبيعة المهام الموكلة للمسؤول تتوافق وحجم السلطة في إصدار

الأوامر

النسبة	التكرار	البيانات
58.06%	18	- نعم
41.94%	13	- لا
100%	31	المجموع

نستخلص من أن نسب متقاربة وتدل على أن السلطة في هذه المؤسسة ترجع إلى الرئيس الأعلى مهما كانت المسؤوليات .

(1) فايز الزغبي ، محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، 1997، ص34



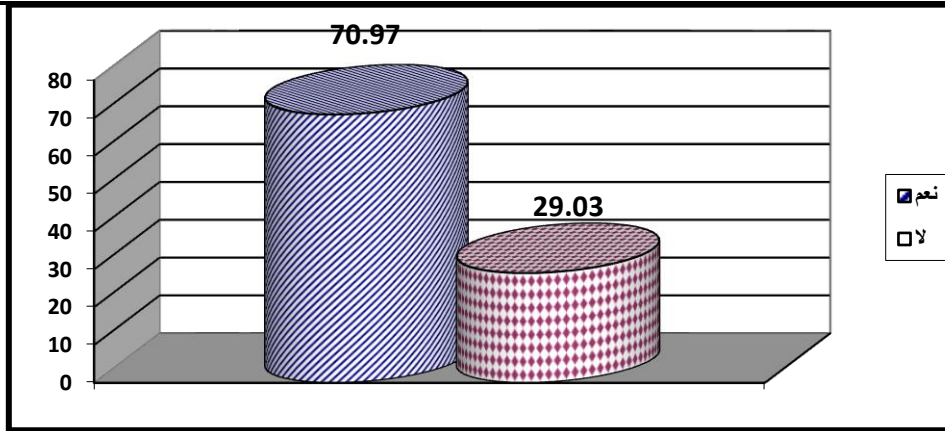
الشكل رقم (13) : يوضح طبيعة المهام الموكلة للمسؤول تتوافق وحجم السلطة في إصدار الأوامر

س12. هل ترى أن إصدار الأوامر ضروري لانجاز أعمالك ؟

الجدول رقم (16) : يوضح رأي المسؤولين في إصدار الأوامر لإنجاز المهام

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
70.97%	22	- نعم
29.03%	09	- لا
100%	31	المجموع

نستخلص من خلال الجدول أن نسبة 70.97 % من أفراد العينة ترى أن إصدار الأوامر ضروري لانجاز أعمالها وهو أمر ضروري لتنفيذ الأعمال وضبط السلوكيات، يعني أنهم يركزون في أعمالهم على إصدار الأوامر لمرؤوسيتهم، أي من خلال الآخرين (تنظيم وتوجيه العمال) وهذا يعكس مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية، بحيث إن إصدار الأوامر للمرؤوسين سلطة في حين أن مراقبة مدى انجاز المهام مسؤولية.



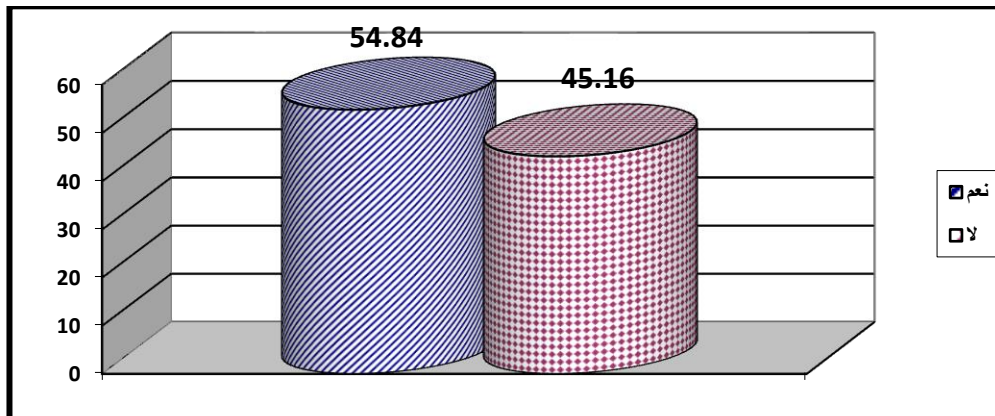
الشكل رقم (14): يوضح رأي المسؤولين في إصدار الأوامر لإنجاز أعمالك

س 21. هل تستطيع انجاز مهامك دون إعطائك صلاحية اتخاذ القرارات

الجدول رقم (17): يوضح هل يستطيع المسؤول إنجاز مهامه دون إعطائه صلاحية اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
54.84%	17	- نعم
45.16%	14	- لا
100%	31	المجموع

يتبين من خلال أفراد الإدارة الوسطى أنه لا يمكن إنجاز المهام دون المشاركة في اتخاذ القرارات وتخص فئة السلك الطبي الذين يقومون بالمهام المنوطة بهم (طبيعة نشاطهم) بينما السلك الإداري يمكنهم إنجاز المهام دون المشاركة في اتخاذ القرار.



الشكل رقم (15): يوضح هل يستطيع المسؤول إنجاز مهامه دون إعطاء صلاحية اتخاذ القرارات

تحليل نتائج المحور الثالث: تساوي السلطة والمسؤولية

تعني السلطة حسب رأي هنري فايول هي حق الرئيس في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات، بينما تعني المسؤولية حق الرئيس في سؤال الأفراد الذين اصدر إليهم الأوامر أو فوض لهم السلطة عن مدى التزامهم بهذه الأوامر والقرارات الصادرة، ونستخلص أن السلطة في هذه المؤسسة ترجع إلى المسؤول المباشر مهما كانت المسؤوليات، كما نستنتج أن إصدار الأوامر ضروري لانجاز أعمال أفراد الإدارة الوسطى، ويمكن القول أن هناك نقص في توضيح الأدوار وفهم العمل المحدد لكل مسؤول.

4. عرض نتائج المحور الرابع: نطاق الإشراف

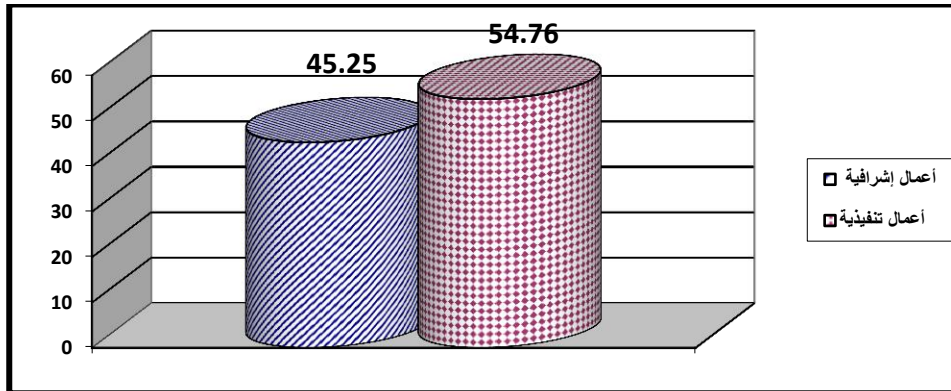
ويقصد به المدى الذي يستطيع فيه الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه ويحدد عدد المرؤوسين التابعون له، تناولنا من خلاله الأسئلة رقم (13-22) من الاستبيان

س13. ما هي طبيعة الأعمال التي تقوم بها ؟

الجدول رقم (18): يبين طبيعة الأعمال التي يقوم بها المسؤولين

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
45.24%	19	- أعمال إشرافية
54.76%	23	- أعمال تنفيذية
100%	42	المجموع

يبرز هذا الجدول التقارب بين المهام الإشرافية والتنفيذية التي يباشرها المسؤولون، وهذا لا يتنافى مع ما ذهبت إليه نظريات التنظيم والإشراف، أي أن هناك تناسب بين المهام الإشرافية والمهام التنفيذية لدى أفراد الإدارة الوسطى.



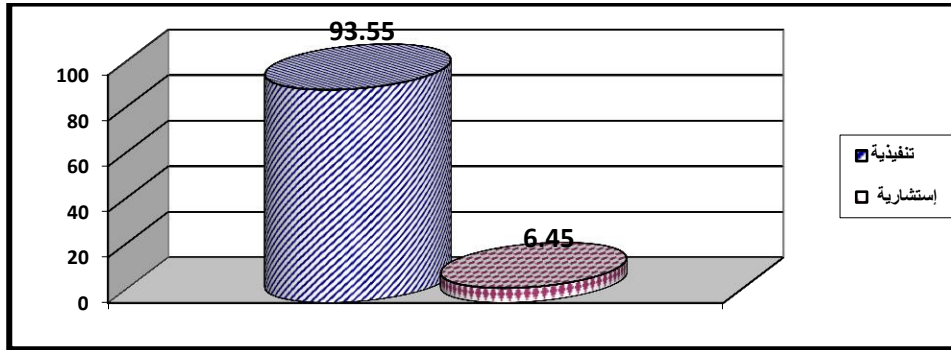
الشكل رقم (16): يوضح طبيعة الأعمال التي يقوم بها المسؤولين

س22. ما طبيعة نشاط الإدارة التي تنتمي إليها ؟

الجدول رقم (19): يبين طبيعة نشاط الإدارة التي ينتمي إليها المسؤولين

النسبة	التكرار	البدايل البيانات
93.55%	29	- تنفيذية
6.45%	02	- استشارية
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن طبيعة نشاط الإدارة التي ينتمي لها الأفراد هو تنفيذي بنسبة 93.55 % وهو ما أدلى به معظم المبحوثين، هذا النشاط يعكس حقيقة الأعمال التنفيذية المخولة لهذه المؤسسة .



الشكل رقم (17): يوضح طبيعة نشاط الإدارة التي ينتمي إليها المسؤولين

تحليل نتائج المحور الرابع : نطاق الإشراف

ينص هذا المبدأ على أن هناك عدد من المرؤوسين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بشكل فعال، حيث لاحظنا أن هناك تقارب بين الأعمال التنفيذية والإشرافية الذي بدوره لا يتنافى مع نظريات التنظيم والإشراف التي تؤكد أن في مناصب الإدارة الوسطى هناك تناسب وتعادل يبين المهام الإشرافية والتنفيذية.

5. عرض نتائج المحور الخامس: تفويض السلطة

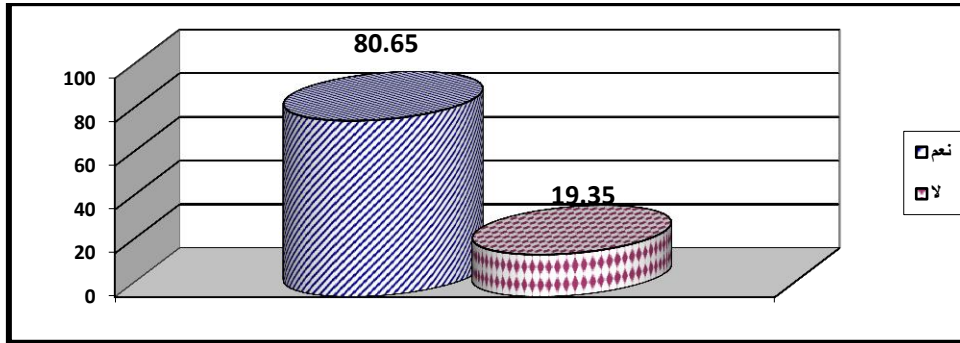
هي عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، تناولنا من خلاله الأسئلة رقم (04-14-23) من الاستبيان

س4. هل سبق أن فُوضت إليك السلطة في اتخاذ القرارات ؟

الجدول رقم (20): يوضح هل سبق أن فوضت السلطة للمسؤول في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
80.65%	25	- نعم
19.35%	06	- لا
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80.65 % تم تفويض السلطة إليهم في اتخاذ القرار وهذا يعني التفويض أي تسليم المهام موجود وكما انه يوضح لنا ثقة الرؤساء في مرؤوسيههم وهذا أمر ايجابي إذ يدرّب المرؤوسين على الرئاسة ويهيئهم لها في حالة الترقية كما يشجع على الابتكار والمبادأة من قبل الجهات التنفيذية كما يساهم في مشاركة تسيير المؤسسة مما يدل على طبيعة لامركزية التسيير في المؤسسة كما نستنتج مساهمة ماري باركر فوليت في المدرسة السلوكية في اشتراك المرؤوسين في السلطة.



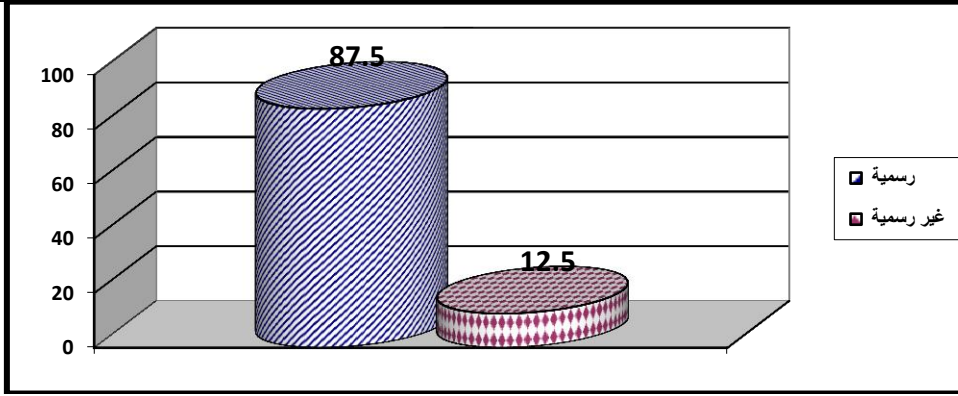
الشكل رقم (18): يوضح هل سبق أن فوضت السلطة للمسؤول في اتخاذ القرارات

س14. هل صلاحيات العمل توكل بطريقة؟

الجدول رقم (21): يوضح الطريقة التي توكل بها صلاحيات العمل.

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
87.50%	28	- رسمية
12.50%	04	- غير رسمية
100%	32	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن صلاحيات العمل توكل بطريقة رسمية حيث كانت نسبة الرسمية تقدر بـ 87.50 %، كما أن هذا يجنب المؤسسة الفوضى والتداخل في الصلاحيات وعدم احترام خطوط السلطة.



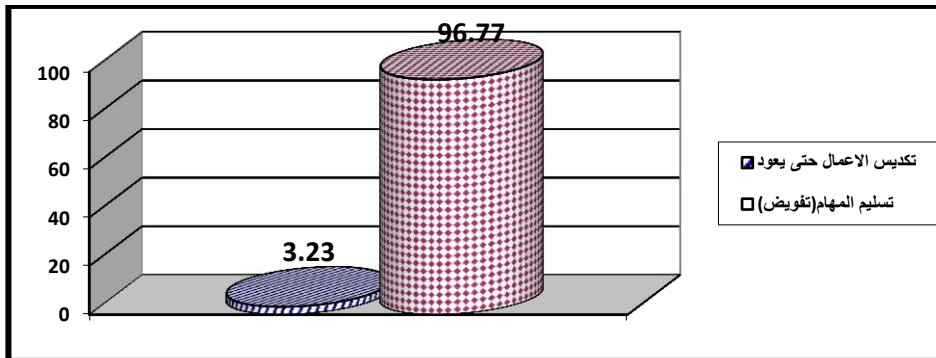
الشكل رقم (19): يوضح الطريقة التي توكل بها صلاحيات العمل

س23. أثناء غيابك كيف تضمن استمرارية العمل الذي تشرف عليه ؟

الجدول رقم (22): يوضح كيفية ضمان المسؤول لإستمرارية العمل الذي يشرف عليه.

النسبة	التكرار	البيانات
3.23%	01	- تكديس الأعمال حتى
96.77%	30	- تسليم المهام (تفويض)
100%	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 96.77% من عمال الإدارة الوسطى يقومون بتسليم المهام أثناء غيابهم وهذا لضمان الاستمرارية وعدم تعطيل سير العمل وعرقلته حيث أن هذه النسبة تؤكد مبدأ تفويض السلطة وهو من مبادئ التنظيم موجود في نظام المؤسسة، ويدل أن تفويض السلطة داخل المؤسسة لها دلالة لا مركزية التسيير وهذا ما يضمن استمرارية النشاط داخل المؤسسة.



الشكل رقم (20): يوضح كيفية ضمان المسؤول لإستمرارية العمل الذي يشرف عليه

تحليل نتائج محور الخامس: تفويض السلطة

أن نسبة 80.65% من أفراد العينة يمارسون تفويض السلطة إلى مرؤوسيه، وهذا يعني أن تسليم المهام موجود، حيث يوضح لنا ثقة الرؤساء في مرؤوسيهم وهذا أمر

إيجابي إذ يتدرب أفراد العينة على ممارسة المهام الإدارية (عملية التفويض)، أما عن صلاحيات العمل توكل بطريقة رسمية وهذا يجنب الفوضى والتداخل وعدم احترام خطوط السلطة، وإضمان الاستمرارية وعدم تعطيل سير العمل وعرقلته يتم التفويض هذا يدل على لا مركزية التسيير كما يضمن استمرارية النشاط داخل المؤسسة وهذا ما ذهبت إليه ماري باركر فوليت في المدرسة السلوكية في اشتراك المرؤوسين في السلطة.

6. عرض نتائج المحور السادس : العمليات الإدارية

التنسيق هو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة بقصد تيسير عملها و تحقيق نجاحها، والتنسيق فيما يتناول الجوانب المادية و الاجتماعية و الوظيفية للتأكد من ملائمة كل جزئية من الجزئيات للقيام بمهمتها و قدرتها على أداء ذلك بصور اقتصادية⁽¹⁾

يرى فايول أن مهمة الرقابة في أي منشأة هو التحقق بأن كل شيء يحدث ووفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة و المبادئ المقررة كما وتهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الضعف و الأخطاء التي تعمل المنشآت على تجنب وقوعها أو تمنع حدوثها مرة ثانية⁽²⁾، تناولنا من خلال المحور التالي الأسئلة رقم(05-15) من الاستبيان .

س5. هل ترى أن التنسيق في انجاز الأعمال يكون؟

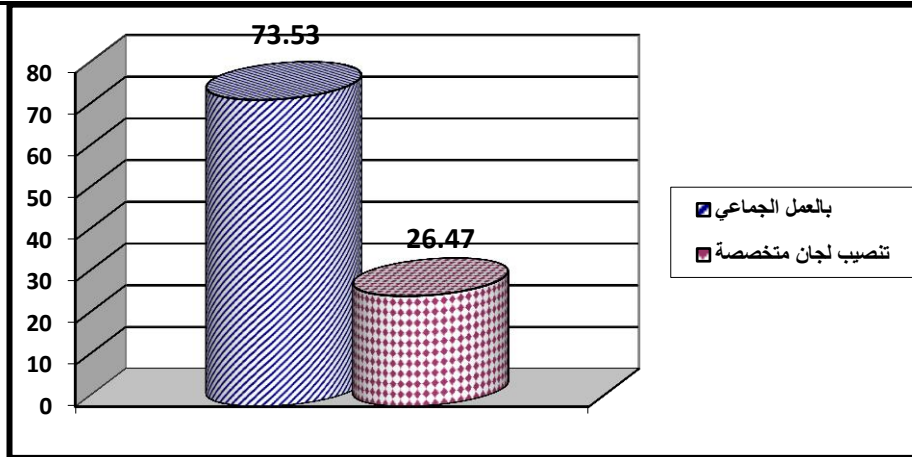
- الجدول رقم (23) يوضح رؤية المسؤول في التنسيق لإنجاز الأعمال.

النسبة	التكرار	البيانات
73.53%	25	- بالعمل الجماعي
26.47%	09	- تنصيب لجان متخصصة
100%	34	المجموع

تدل النسبة 73.53% المذكورة أعلاه أن المؤسسة تعتمد على العمل الجماعي بمبادئ المشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق واشتراك المرؤوسين في السلطة كما أن له علاقة بمبدأ العلاقات الإنسانية آلتون مايو.

(1) كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق، 1974، ص 115

(2) كمال حمدي أبو الخير، نفس المرجع، 1974، 116



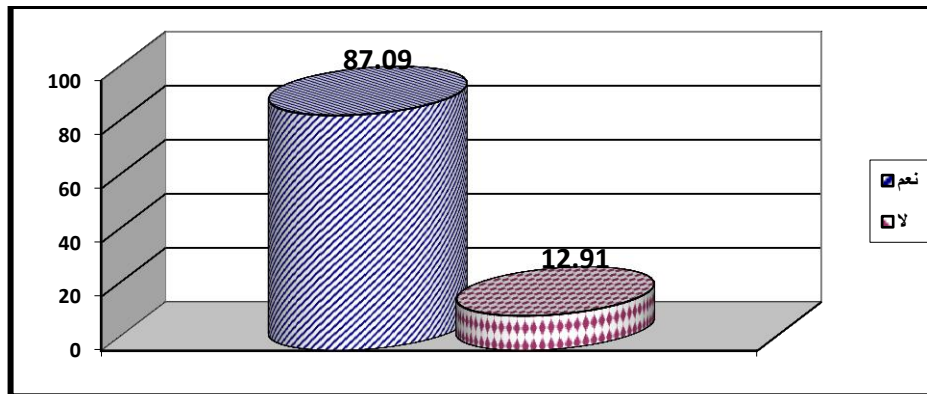
الشكل رقم (21): يوضح رؤية المسؤول في التنسيق لإنجاز الأعمال

س15. هل تقوم بعملية المراقبة باستمرار ؟

الجدول رقم (24) : يوضح قيام المسؤول بعملية المراقبة المستمرة.

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
87.09%	27	- نعم
12.91%	04	- لا
100%	31	المجموع

من خلال الجدول لاحظنا أن جل المسؤولين يقومون بعملية المراقبة باستمرار بحيث أن نسبة 87.09% تعكس ذلك وهذا نظراً لطبيعة المؤسسة إذ تقدم خدمات صحية أساسها السهر على خدمة المريض فالمراقبة المستمرة سواء في الأجهزة الإدارية أو الإستشفائية، ضرورية لمثل هذه المؤسسات وهذا لتفادي الأخطاء من جهة والوقاية منها من جهة ثانية.

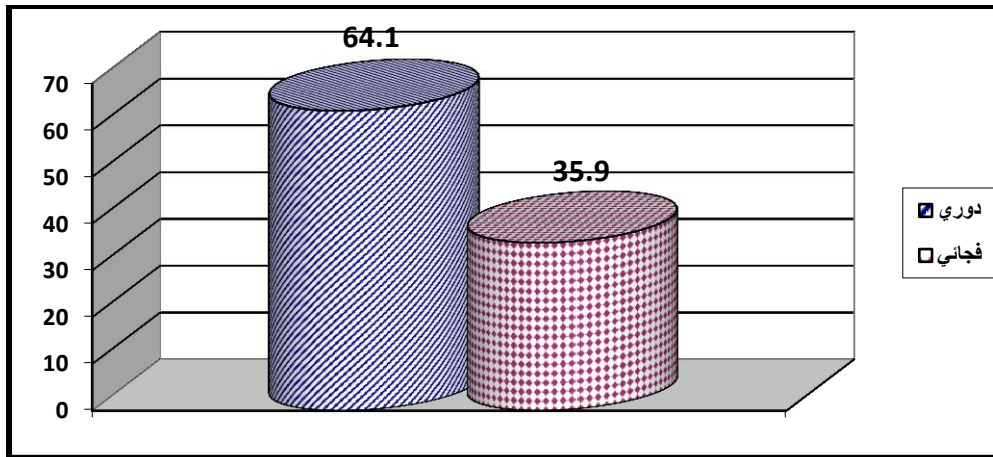


الشكل رقم (22): يوضح قيام المسؤول بعملية المراقبة المستمرة

الجدول رقم (25): يوضح نوعية المراقبة التي يقوم بها المسؤول

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
64.10%	25	- دوري
35.90%	14	- فجائي
100%	39	المجموع

الجدول التالي مكمل للجدول السابق، حيث أن 64.10 % من أفراد العينة يعتمدون أسلوب المراقبة الدوري وهذا لطبيعة العمل والقوانين المنظمة للمؤسسة العمومية الإستشفائية أولاً واحترام مرؤوسيهماً ثانياً.



الشكل رقم (23): يوضح نوعية المراقبة التي يقوم بها المسؤول

تحليل نتائج محور السادس: العمليات الإدارية

إن العمل الجماعي داخل المؤسسة له دور في عملية التنسيق وهو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة بقصد تيسير عملها و تحقيق نجاحها،⁽³⁾ كما أن اللجان تساعد في عملية التنسيق، وهذا يعني وجود روح الجماعة داخل المؤسسة وتماسك العمال فيما بينهم وهو ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

كما نستنتج أن أفراد الإدارة الوسطى يقومون بعملية المراقبة باستمرار فهي من الوظائف الخمسة في تسيير الوظائف الإدارية عند هنري فايول، كما نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي بالتخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط القوة والضعف في

(3) كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق، 1974، ص 115

العملية الإدارية⁽²⁾، والهدف من الرقابة عموماً، معرفة نتائج عمل معين ومقارنتها بالمعايير الكمية أو النوعية الموضوعة للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الاداء الفعلية والمعيارية.

7. عرض نتائج المحور السابع : وحدة الرئاسة

المقصود بها أن لا يتلقى الموظف أو العامل أو امر تتعلق بعمله إلا من رئيسه المباشر ويقدم تقارير عمله لهذا الرئيس وهذا الأخير مسؤول أمام الرئيس الأعلى⁴ فتناولنا من خلاله الأسئلة التالية (06-25-16) من الاستبيان .

س 6. ما هي السلطات التي تتلقى منها الأوامر:

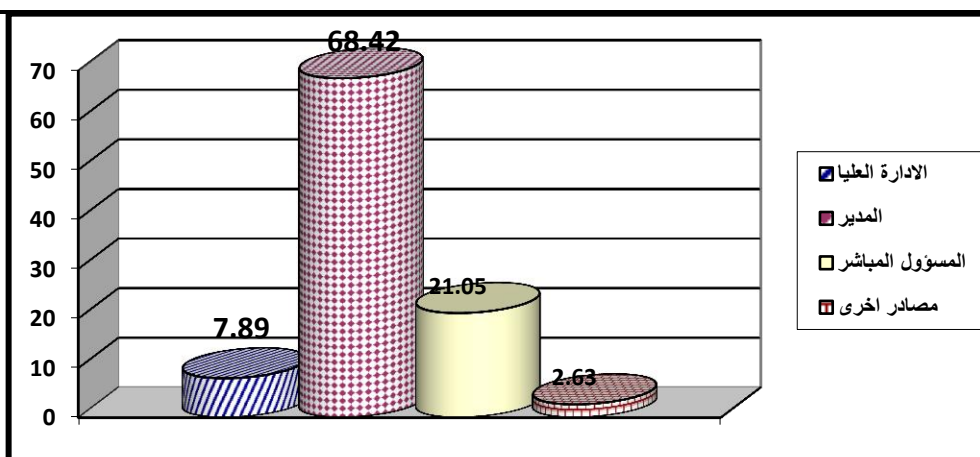
الجدول رقم (26) : يوضح السلطات التي يتلقى منها المسؤول الأوامر

النسبة	التكرار	البيانات
07.89%	03	-الإدارة العليا
89,47%	34	-المسؤول المباشر
02.63%	01	- مصادر أخرى
100%	38	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن تلقي الأوامر من المسؤول المباشر كانت بنسبة مرتفعة إذ تقدر بـ 89,47% ونظراً لطبيعة العمل فسلطة المسؤول المباشر هي التي تصدر الأوامر ونستنتج أنها سلطة مركزية.

(2) نفس المرجع ، 1974، ص 116

⁴ نفس المرجع ، 1974، ص 102



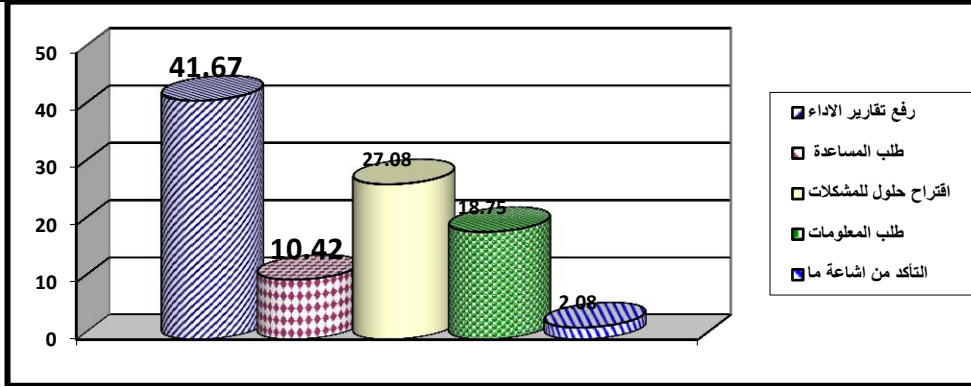
الشكل رقم (24): يوضح السلطات التي يتلقى منها المسؤول الأوامر

س16. هل تتبع السلم الإداري عند ؟

الجدول رقم (27): يوضح تتبع السلم الإداري عند المسؤول.

البيانات	التكرار	النسبة	النسبة إلى 31 مبحوث
رفع تقارير الأداء	20	41.67%	64.52%
طلب المساعدة	05	10.42%	16.13%
اقتراح حلول للمشكلات	13	27.08%	41.94%
طلب معلومات	09	18.75%	29.03%
التأكد من إشاعة ما	01	02.08%	3.23%
المجموع	48	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أن 41.67% من عمال الإدارة الوسطى يتبعون السلم الإداري عند رفع تقارير الأداء، وهذا يجعلنا نتساءل عن النسبة المتبقية من أفراد الإدارة الوسطى حيث أن 58,33% التي لم تشير إلى تتبعها في السلم الإداري عند رفع تقارير الأداء وهي نسبة كبيرة تجعلنا نضع أمامها علامة استفهام، بينما نلاحظ أيضاً أن الذين يتبعون السلم الإداري عند طلب المساعدة 10.42% وهذه نسبة قليلة مما يوحي أن هناك غموض في علاقة المسؤول المباشر بمرؤوسيه بينما التأكد من إشاعة ما فلا يوجد تتبع لسلم الإداري عندها وهذا يعتبر أمر خطير في تنظيم داخل المؤسسة.



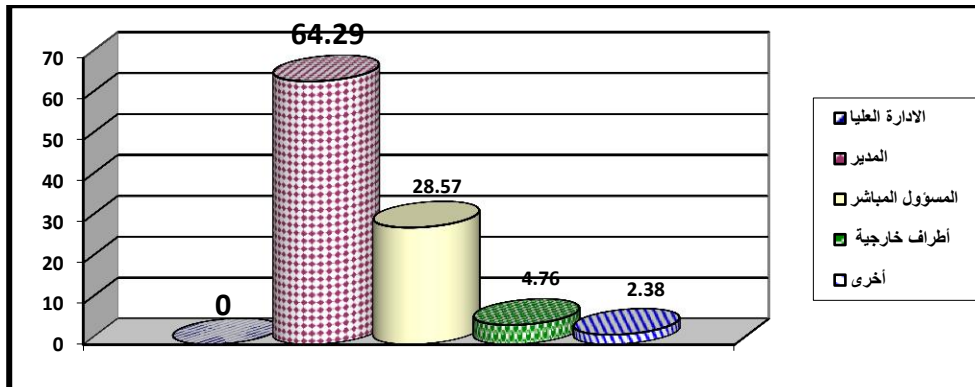
الشكل رقم (25): يوضح تتبع السلم الإداري عند المسؤول.

س25. عندما تصادفك مشكلة في العمل هل تتصل بـ :

الجدول رقم (28) :يوضح الجهات التي يتصل بها المسؤول عندما تصادفه مشكلة في العمل

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
00%	00	- الإدارة العليا
92.86%	39	- المسؤول المباشر
4.76%	02	- أطراف خارجية
2.38%	01	- أخرى
100%	42	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 64.29 % أجابوا عندما تصادفهم مشاكل في العمل يتصلون بالمدير وبما أننا نتعامل مع أفراد الإدارة الوسطى أي المستوى الثاني بعد المدير فهو شئ طبيعي وهذا ما يوضح لنا مبدأ وحدة الرئاسة .



الشكل رقم (26) :يوضح الجهات التي يتصل بها المسؤول عندما تصادفه مشكلة في العمل

تحليل نتائج المحور السابع: وحدة الرئاسة

يعتبر فايول وحدة الرئاسة هي أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط، وبشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر. ولاحظنا في المؤسسة أن تلقي الأوامر من المسؤول المباشر كانت بنسبة مرتفعة نظراً لطبيعة العمل فسلطة المسؤول المباشر هي التي تصدر الأوامر وهذا يتفق مع ما ذكره هنري فايول في نظريته الإدارة التنظيمية، ومنه نستنتج أن السلطة في المؤسسة مركزية (تركيز السلطة في يد المدير أو في يد المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة) أي أن عمال الإدارة الوسطى يتبعون السلم الإداري عند رفع تقارير الأداء، ويمكن القول أن مبدأ وحدة الرئاسة موجود في حين طلب والمساعدة والتأكد من إشاعة ما فيكاد ينعدم في المؤسسة وهذا يشكل خطر في تتبع السلم الإداري بالنسبة لأفراد الإدارة الوسطى.

8. عرض نتائج المحور الثامن: العلاقات الإنسانية

هي الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقع العمل حيث يرى آلتون مايو أن العامل له شخصيته المستقلة التي تتفاعل معه الجماعة، تؤثر فيها و تتأثر بها و أن الاهتمام بهذه الشخصية يعتبر أمراً ضرورياً لصالح الانتاج⁽¹⁾ فمن خلال هذا المحور تطرقنا إلى الأسئلة التالية (07-17-24-26-28-29) للكشف عن وجود ما توصل إليه آلتون داخل المؤسسة.

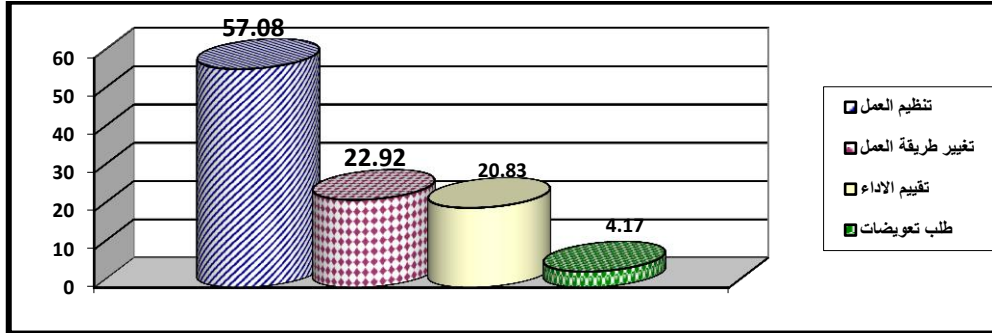
س7. هل يوجد هناك حوار ونقاش بينك وبين مسؤولك عند؟

الجدول رقم (29): يوضح طرق التي يركز عليها الحوار والنقاش بين المبحوثين والمسؤول المباشر

النسبة	التكرار	البيانات
57.08%	25	- تنظيم العمل
22.92%	11	- تغيير طريقة العمل
20.83%	10	- تقييم الأداء
04.17%	02	- طلب تعويضات
100%	48	المجموع

(1) كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق 1974، ص127.

يتبين من خلال الجدول أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تركز على جانب تنظيم العمل هو الحوار بنسبة 57.08 % مما يوحي أن النقاش حول التنظيم في العمل كان يلفت انتباه كل المسؤولين، مقارنة بطلب التعويضات التي كانت نسبتها منخفضة والتي تعتبر من طابوهات داخل المؤسسة



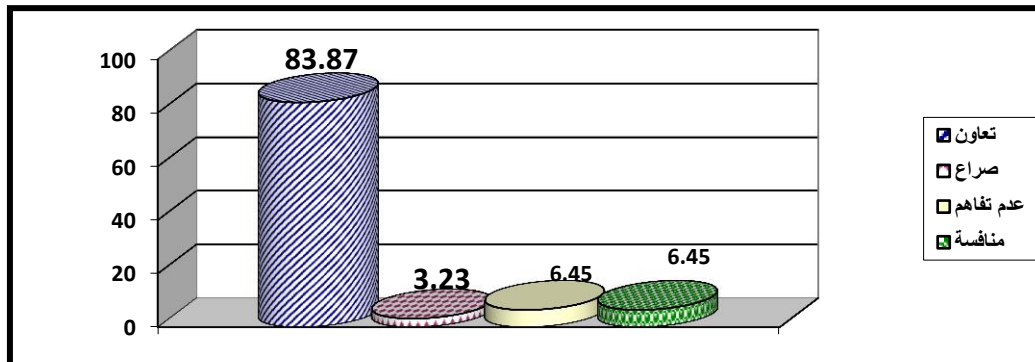
الشكل رقم (27) يوضح طرق التي يركز عليها الحوار والنقاش بين المبحوثين والمسؤول المباشر

س17. ما نوع العلاقة المتواجدة داخل محيط عملك ؟

الجدول رقم (30) يوضح العلاقة المتواجدة داخل محيط العمل

النسبة	التكرار	البيانات
83.87%	26	- تعاون
3.23%	01	- صراع
6.45%	02	- عدم تفاهم
6.45%	02	- منافسة
100 %	31	المجموع

النسبة التي تمثل روح التعاون عالية مما يدل على العمل الجماعي الذي هو هدف الإدارة أي الاستقرار في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المسطرة، فالانسجام وروح الجماعة والتماسك موجود في المؤسسة أي ما أدلت به نظرياً نظرية الإدارة التنظيمية لهنري فايول المبدأ الثانية عشر (التعاون).



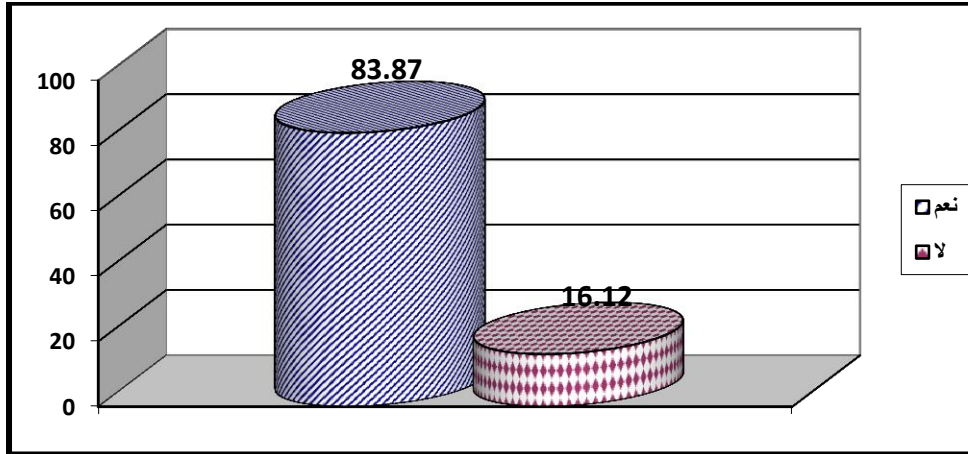
الشكل رقم (28) يوضح العلاقة المتواجدة داخل محيط العمل

س24. هل تشعر بالارتياح داخل القسم الذي تعمل فيه ؟

الجدول رقم (31): يوضح الشعور بالارتياح المسؤولين داخل الأقسام التي يعملون فيها.

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
83.87%	26	- نعم
16.12%	05	- لا
100%	31	المجموع

نسبة 83.87 % من أفراد الإدارة الوسطى تمثل الرضا والرغبة في انجاز العمل وهذا يؤدي إلى رفع الأداء والفعالية وزيادة النشاط من جهة وكذا حسن سير مصالح المؤسسة من جهة ثانية وهناك نسبة قليلة لا تشعر بالارتياح وهذا قد يرجع إلى كثرة الأعمال ونقص اليد الخبيرة.



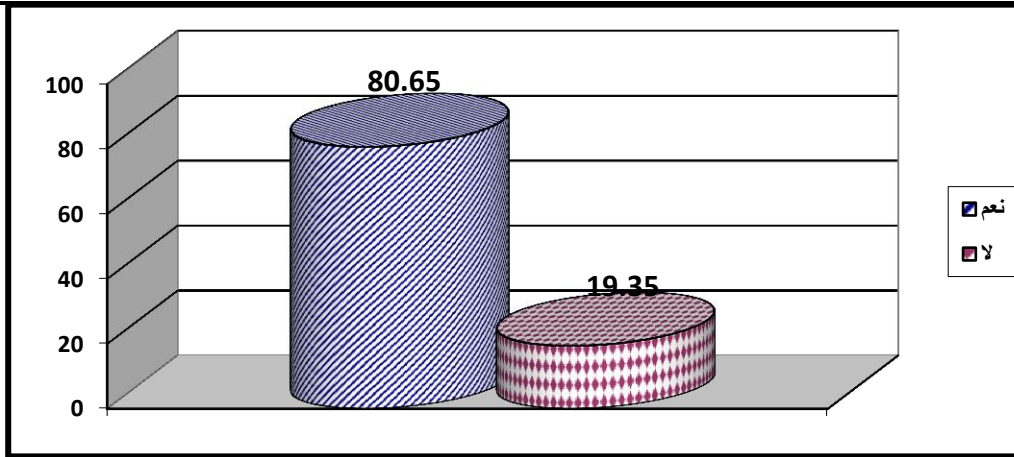
الشكل رقم (29): يوضح الشعور بالارتياح للمسؤولين داخل الأقسام التي يعملون فيها.

س26. هل تهتم الإدارة بالشكاوى التي يقدمها الموظف ؟

الجدول رقم (32): يوضح إهتمام الإدارة بالشكاوى التي يقدمها الموظف.

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
80.65%	25	- نعم
19.35%	06	- لا
100%	31	المجموع

يتبين أن الإدارة تهتم بالشكاوى التي يقدمها الموظف بنسبة 80.65 % حيث يعتبر أمر ايجابي لأنه يعزز الثقة في نفس المبحوثين اتجاه مسؤوله في الإدارة إذ يعتبرها أذان صاغية لشكاواه واحتجاجاته في العمل مما يخلق جو من الثقة والطمأنينة والانسجام داخل المؤسسة.



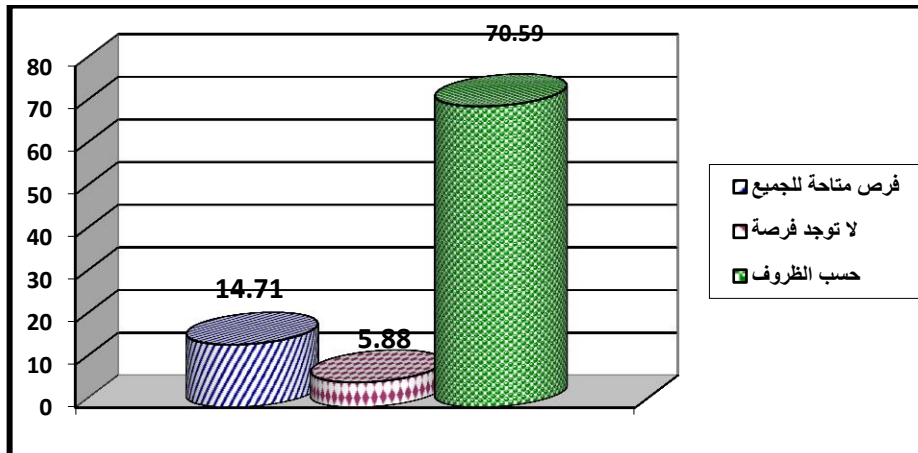
الشكل رقم (30): يوضح إهتمام الإدارة بالشكاوي التي يقدمها الموظف.

س28. كيف ترى فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومناقشة القضايا المتعلقة بالعمل؟

الجدول رقم (33): فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومناقشة القضايا المتعلقة بالعمل

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
14.71%	05	-فرص متاحة للجميع
05.88%	02	-لا توجد فرص
70.59%	24	- حسب الظروف
100%	31	المجموع

فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومناقشة القضايا المتعلقة بالعمل تكون حسب الظروف بنسبة 70.59%، وهذا يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار لم ترقى إلى سياسة واضحة تعمل وفقها المؤسسة في إشراك العمال في القضايا المتعلقة بتنظيم العمل مما يرهن أن النمو المهني لهؤلاء المسؤولين في الطبقة الوسطى وهو نوع من الغموض.



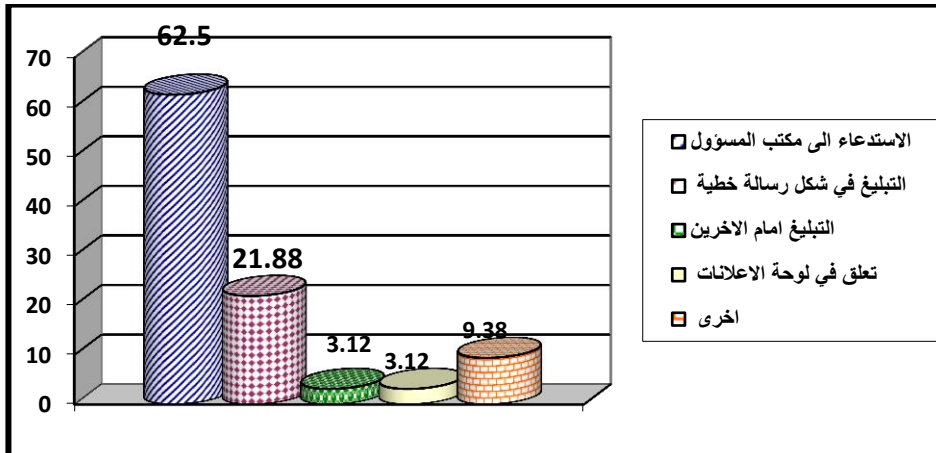
الشكل رقم (31): يوضح فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومناقشة القضايا المتعلقة بالعمل

س29. عند تبليغك نتائج تقييم أدائك هل يعتمد ؟

الجدول رقم (34): يوضح الوسائل التي يعتمد عليها المسؤول عند تبليغ نتائج تقييم الأداء

النسبة	التكرار	البيانات
62.50%	20	- الاستدعاء إلى مكتب المسؤول
21.88%	07	- التبليغ في شكل رسالة خطية
03.12%	01	- التبليغ أمام الآخرين
03.12%	01	- تعلق في لوحة الإعلانات
09.38%	03	- أخرى.....
100%	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 62.50% من العمال يتم تبليغهم بنتائج تقييم الأداء عن طريق الاستدعاء إلى مكتب المسؤول حيث يعتبر أمر ايجابي لأنه أكثر مراعاة لشخصية العامل فبذل من تبليغه أمام الآخرين قد يعتبره العامل بمثابة توبيخ أكثر منه تقييم أداء لان الاستدعاء إلى المكتب فانه أكثر سرية للعامل .



الشكل رقم (32): يوضح الوسائل التي يعتمد عليها المسؤول عند تبليغ نتائج تقييم الأداء

8. تحليل نتائج محور: العلاقات الإنسانية

يتبين من خلال المحور أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تركز على جانب تنظيم العمل مما يوحي أن النقاش حول التنظيم في العمل كان يلفت انتباه كل المسؤولين، كما أن روح التعاون عالية مما يدل على العمل الجماعي الذي هو هدف الإدارة، فالانسجام وروح الجماعة والتماسك موجود في المؤسسة وهذا ما تدعو إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، أما الشعور بالرضا والرغبة في انجاز العمل يؤدي إلى رفع الأداء والفعالية وزيادة النشاط من جهة وكذا حسن سير مصالح المؤسسة من جهة ثانية، كما أن الإدارة تهتم بالشكاوي التي

يقدمها الموظف، هذا يعتبر أمر إيجابي لأنه يعزز الثقة في نفس المبحوثين اتجاه مسؤوله، أما عن فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومناقشة القضايا المتعلقة بالعمل تكون حسب الظروف يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار لم ترقى إلى سياسة واضحة تعمل وفقها المؤسسة في إشراك العمال في القضايا المتعلقة بتنظيم العمل مما يرهن أن النمو المهني لهؤلاء المسؤولين في الطبقة الوسطى وهو نوع من الغموض.

كما يتم تبليغهم بنتائج تقييم الأداء عن طريق الاستدعاء إلى مكتب لمسؤول حيث يعتبر أمر إيجابي لأنه أكثر مراعاة لشخصية العامل فبذل من تبليغه أمام الآخرين قد يعتبره العامل بمثابة توبيخ أكثر منه تقييم أداء لان الاستدعاء إلى المكتب فانه أكثر سرية للعامل .

9. عرض نتائج المحور التاسع: الاتصال

هو العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لأخر حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين شخصين أو أكثر كما أنها تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفاهيمه مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر، يحتوي هذا المحور على الأسئلة التالية (08-18-27-30)

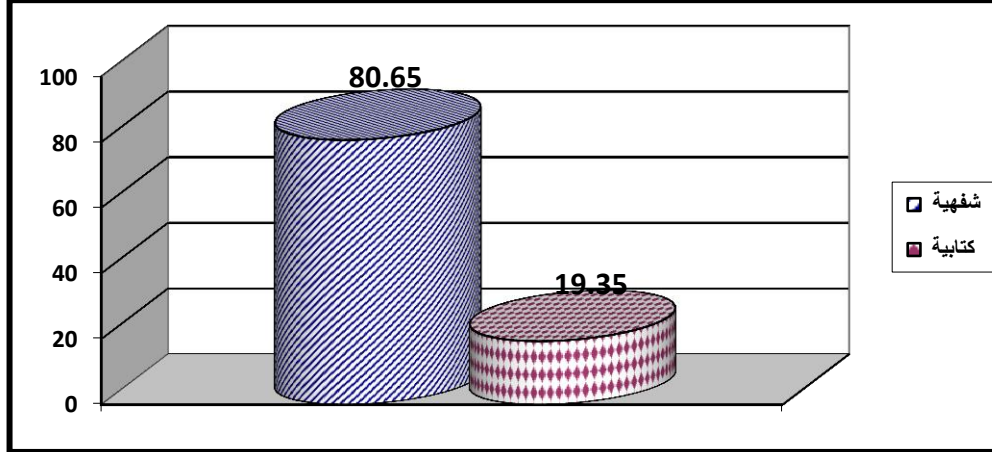
س8. هل تتم الاتصالات داخل المؤسسة بطريقة ؟

الجدول رقم (35): يوضح طرق الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
29.03%	09	- شفوية
29.03%	09	- كتابية
41.94%	13	- شفهي وكتابي
100%	31	المجموع

يتم الاتصال داخل المؤسسة بطريقة كتابية شفوية حيث تقدر بـ 41.94 % ويعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم وهذا يوفر الوقت ويخلق روح الصداقة والتعاون داخل المنشأة وهو يتم دون استخدام أداة وسيطة أما الاتصال الكتابي وهو الذي يجعل نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد مع

إمكانية الرجوع إليها في المستقبل، وهذا ما عكس نموذج مارشال ماكلوهان لنماذج الاتصال.



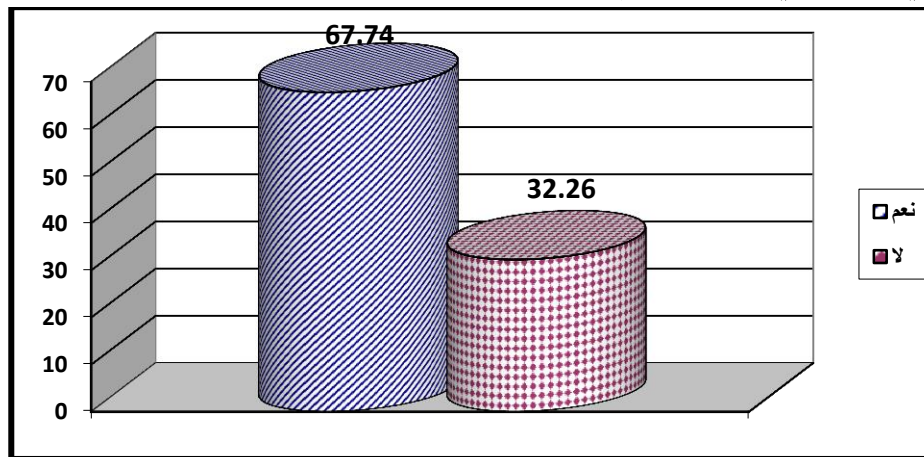
الشكل رقم (33): يوضح طرق الاتصال داخل المؤسسة

س18. هل تبلغ الأوامر والتعليمات في وقتها :

الجدول رقم (36): يوضح تبليغ الأوامر والتعليمات في وقتها

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
67.74%	21	- نعم
32.26%	10	- لا
100%	31	المجموع

نسبة 67.74% تمثل تبليغ الأوامر والتعليمات في وقتها وهذا يدل على حرص المؤسسة في إعلام أفرادها بكل المستجدات في نطاق العمل وهذا لجعلهم يتماشون مع المتغيرات التي تطرأ في بيئة عملهم .



الشكل رقم (34): يوضح الأوامر والتعليمات في وقتها

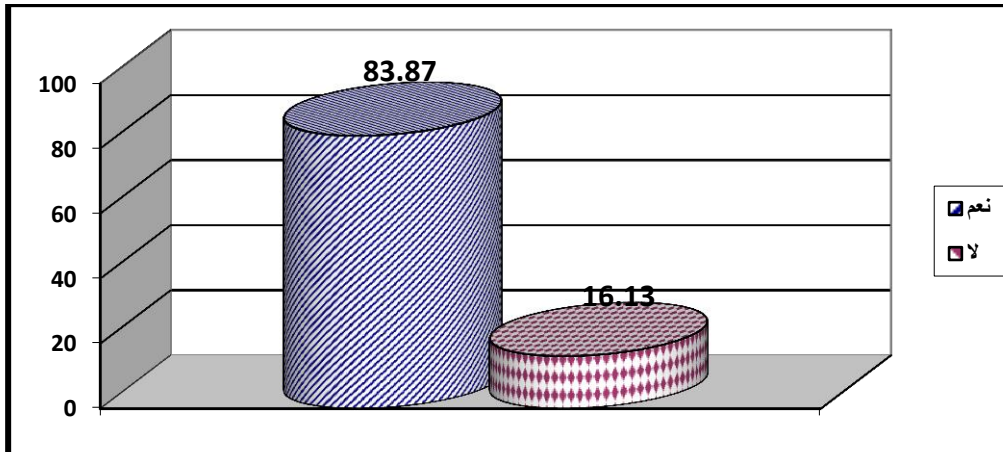
س27. هل يقوم المسير باطلاعكم على المعلومات الجديدة :

الجدول رقم (37): يوضح إطلاع المسيرين المبحوثين على المعلومات الجديدة.

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
83.87%	26	- نعم
16.13%	05	- لا
100%	31	المجموع

نلاحظ أن المسير يقوم باطلاع العمال على المعلومات الجديدة حيث تمثل بنسبة

83.87 % وهذا ما يزيد من فعالية الاتصال وفاعلية المؤسسة.



الشكل رقم (35): يوضح إطلاع المسيرين المبحوثين على المعلومات الجديدة.

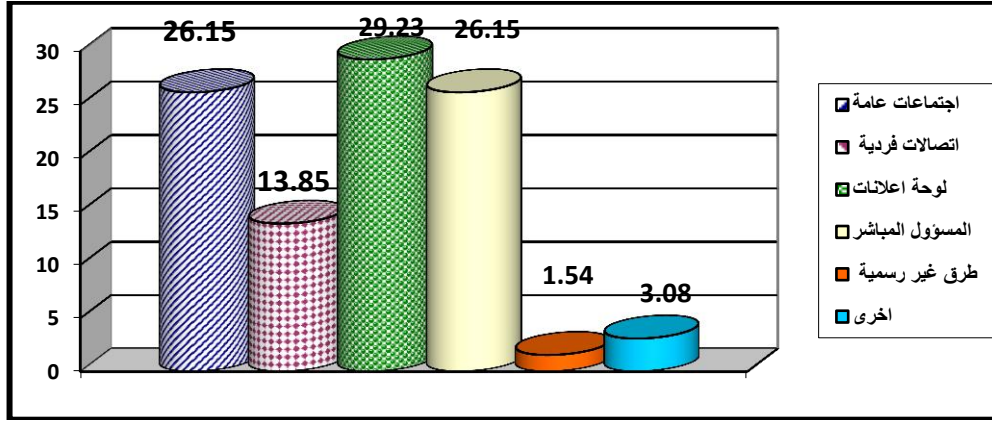
س30. ما هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة عند إبلاغ الأوامر والتعليمات ؟

الجدول رقم (38): يوضح الوسائل التي تستعملها المؤسسة عند إبلاغ الأوامر والتعليمات

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
26.15%	17	- اجتماعات عامة
13.85%	09	- اتصالات فردية
29.23%	19	- لوحة إعلانات
26.15%	17	- المسؤول المباشر
1.54%	01	- طرق غير رسمية
03.08%	02	- أخرى حدد

المجموع	65	% 100
---------	----	-------

الوسائل المستعملة عند إبلاغ الأوامر والتعليمات نجد نسبة 29.23% تشير للوحة الإعلانات (كتابية) لتأتي بعدها الاجتماعات العامة بنسبة 26.15% وهذا يوضح لنا طريقة الاتصال داخل المؤسسة فهي إجرائية كما تحدد الطريقة المناسبة حسب المعلومة .



الشكل رقم (36): يوضح الوسائل التي تستعملها المؤسسة عند إبلاغ الأوامر والتعليمات

تحليل نتائج محور الاتصال:

يتم الاتصال داخل المؤسسة بطريقة كتابية شفوية حيث يعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم وهذا يوفر الوقت ويخلق روح الصداقة والتعاون داخل المؤسسة وهو يتم دون استخدام أداة وسيطة أما الاتصال الكتابي وهو الذي يجعل نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل وهذا ما عكس نموذج مارشال ماكلوهان لنماذج الاتصال .

أما عن تبليغ الأوامر والتعليمات في وقتها فكان بنسبة مرتفعة وهو هذا يساهم في عملية التنظيم. الوسائل المستعملة عند إبلاغ الأوامر والتعليمات تشير للوحة الإعلانات لتأتي بعدها الاجتماعات العامة وهذا يوضح لنا طريقة الاتصال داخل المؤسسة ، و يفضل فايول إعطاء الأوامر شفهيًا كلما كان ممكنا و مجدياً، لأن ذلك يحقق السرعة والوضوح والانسجام.⁽¹⁾

(1) كمال حمدي ابو الخير، مرجع سابق نفس 1974، ص111

10. عرض نتائج المحور العاشر التكوين:

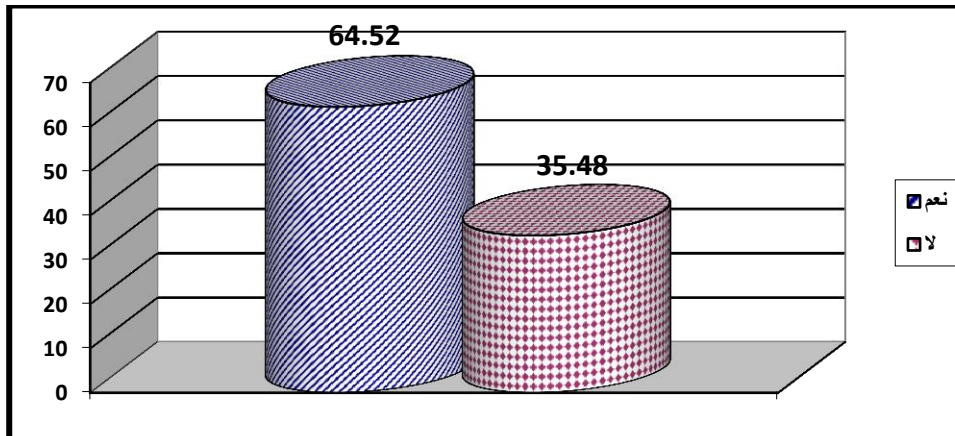
التكوين هو عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات في سلوك الفرد وتحسين مهاراته المهنية، ويحتوي الأسئلة التالية (09-19) من أسئلة الاستبيان.

س9. هل استفدت من عملية التكوين في المؤسسة؟

الجدول رقم (39): يوضح استفادات المبحوثين من عملية التكوين في المؤسسة

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
64.52%	20	- نعم
35.48%	11	- لا
100%	31	المجموع

نسبة 64.52% من أفراد الإدارة الوسطى استفادوا من عملية التكوين وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وزيادة فعاليتهم مما يساعد على المحافظة على العمال وبالتالي يحسن جودة الخدمات وتأقلم العمال وهذا يحقق المرونة في التكيف مع التكنولوجيا وحسب ما ورد في نظرية النظم أن المؤسسة نظام يتأثر مع البيئة الخارجية من متغيرات ولدى تهتم المؤسسة بعملية التكوين لإحداث التوازن.



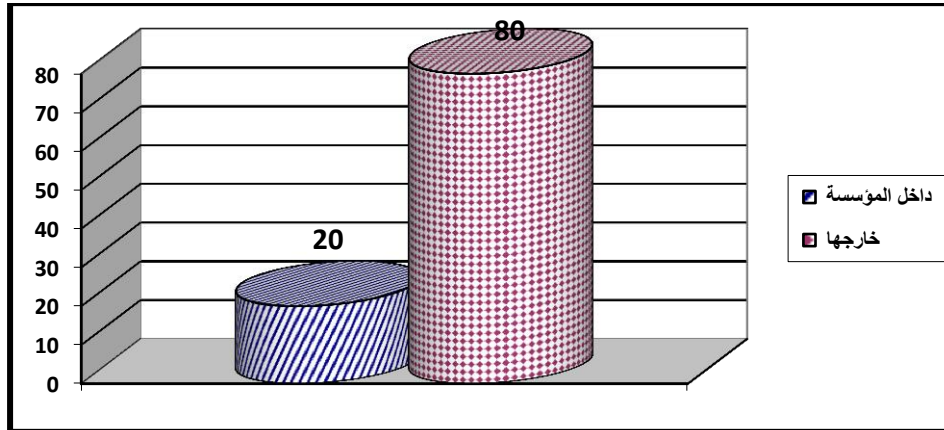
الشكل رقم (37): يوضح استفادات المبحوثين من عملية التكوين في المؤسسة

الجدول رقم (40): يوضح مكان التكوين

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
20%	04	- داخل المؤسسة

80%	16	- خارجها
100%	20	المجموع

تحقق نسبة 80% استفادة الأفراد من التكوين الخارجي وهذا طبقا ما جاء في النصوص القانونية في تكوين العمال لترقيتهم وتحسين مستواهم، أما نسبة 20% تكوين داخلي أي داخل المؤسسة العمومية ويكون ذلك من طرف ممارسين أخصائيين وفق مخطط تكويني وهذا ما يجعلها ميدان تكويني دوري، سنوي حسب الحاجات، فمهما كان التكوين فهو يساهم في عملية التحفيز.



الشكل رقم (38): يوضح مكان التكوين

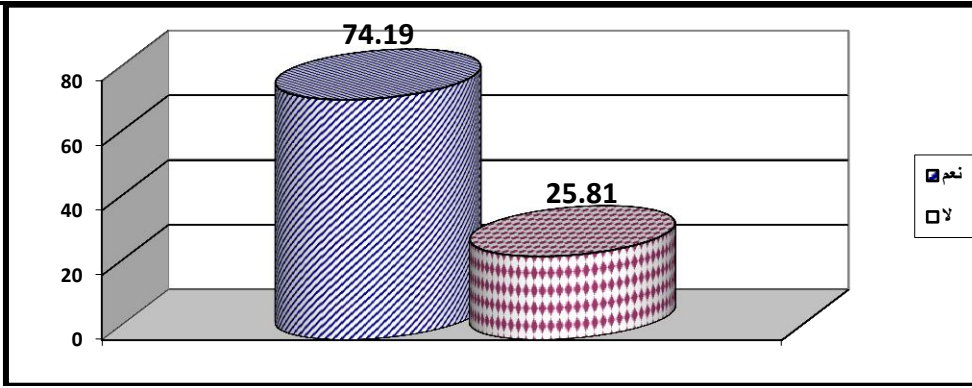
س19. هل ساهمت في عملية تكوين العمال ؟

الجدول رقم (41): يوضح نسبة مساهمة المبحوثين في عملية التكوين

النسبة	التكرار	البيانات
74.19%	23	- نعم
25.81%	08	- لا
100%	31	المجموع

تمثل نسبة 74.19% مساهمة أفراد الإدارة الوسطى في عملية التكوين وهذا يدل على

تحقيقهم لأهداف المؤسسة من خلال الاستمرارية، البقاء والمرونة.

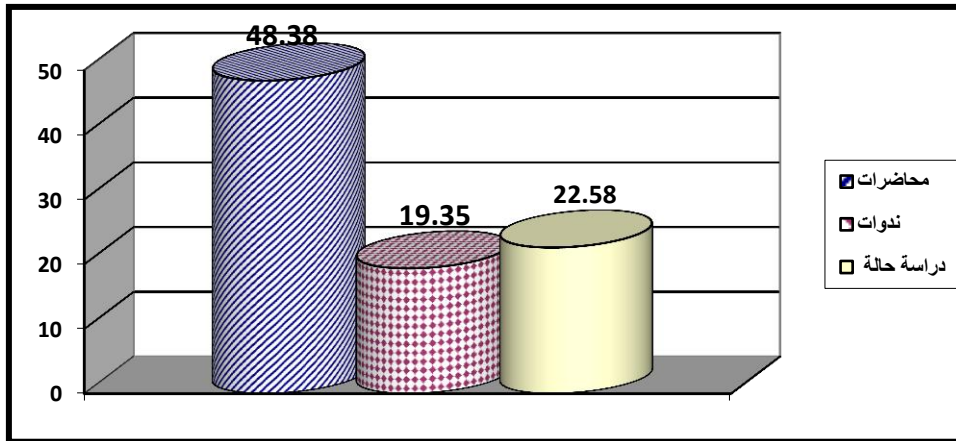


الشكل رقم (39): يوضح مساهمة المبحوثين في عملية التكوين

الجدول رقم (42): يوضح نوعية المساهمة

النسبة	التكرار	البيانات / البدائل
%48.15	13	- محاضرات
%29.63	08	- ندوات
%22.58	06	- دراسة حالة
%100	28	المجموع

نلاحظ أن جل المساهمات التي أبداء بها أفراد الإدارة الوسطى كانت من خلال المحاضرات بنسبة 48.38 % وهذا يدل على الوسائل التي تستعملها المؤسسة في عملية التكوين هي المحاضرة لأنها وسيلة لنقل المعلومات بين الأفراد و ترجع مصداقيتها إلى قدرة المحاضر في إيصال المعلومات.



الشكل رقم (40): يوضح نوعية المساهمة

تحليل نتائج محور التكوين :

التكوين عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وذهنية وفنية في سلوك العاملين لتحقيق الفاعلية للفرد والمؤسسة والمجتمع حيث حاولنا في محورنا هذا البحث عن

عملية التكوين، حيث تأكدنا من إجابات أفراد الإدارة الوسطى أن هناك تكوين في المؤسسة كما يتم داخل وخارج المؤسسة واستفاد منه العمال كما ساهم أفراد الإدارة الوسطى من التكوين وكان ذلك عن طريق المحاضرات إذ تعد من وسائل التكوين فهي تعتمد على محاضر يقوم بإلقاء موضوع التكوين وعلى مجموعة من المتكولين باستعمال وسائل الاضاح من ميزنها استفادة عدد كبير من العمال في وقت واحد .

المطلب الخامس: الاستنتاج العام

يعتبر التنظيم أهم عناصر العملية الإدارية فمن خلال التنظيم الإداري السليم تنجح المنظمة الإدارية في الوصول إلى غاياتها بالكفاءة المطلوبة وفي الوقت المحدد لذلك، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها في سبيل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المنظمة .

ولمعرفة واقع الإدارة من الناحية التنظيمية سعت الدراسة الحالية إلى تحديد واقع التنظيم الإداري الرسمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية ما واقع التنظيم الإداري الرسمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي وقد تفرع عن الإشكالية العامة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى إدراك وفهم أفراد الإدارة الوسطى لهذا التنظيم الرسمي؟

- ما مدى استجابة التنظيم الرسمي الحالي لأهداف المؤسسة؟

قمنا باختيار المنهج الوصفي وهو من أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة، ويقوم على وصف الحالة كما هي عليه في الواقع، وذلك بجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها والتأكد من الفرضيات.

وقمنا باختيار عمال الإدارة الوسطى لمختلف المديريات والمصالح بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي كعينة للدراسة وتقدر بـ(31) مبحوث وتم إستعمال الاستبيان كوسيلة للدراسة كما قمنا بافتراض ما يلي:

- هناك إدراك وفهم جيد لدى أفراد الإدارة الوسطى للتنظيم الإداري الرسمي بالمؤسسة.

- التنظيم الإداري الرسمي الحالي يستجيب لأهداف المؤسسة.

يرى فايول أنه ينبغي على مختلف المشروعات لكي تقيم تنظيمًا جيدًا، أن تحدد أولاً هدفها تحديداً واضحاً، بحيث يمكن الحكم على مختلف أجزاء المشروع، ولقد وجدنا أن عمال الإدارة الوسطى في المؤسسة يساهمون في عملية التخطيط من خلال إبداء الرأي ولكنه غير كافي لتأهيل أفراد الإدارة الوسطى لتحمل المسؤولية مستقبلاً، كما أنهم يلجئون عند قيامهم بعملية التخطيط إلى الهيئات التنفيذية، وأكدوا تركيزهم على حسن التنظيم في تحقيق أهداف المؤسسة.

واعتبر فايول أن التخصص وتقسيم العمل هو من أهم المبادئ الإدارية والاقتصادية المعروفة⁽¹⁾، كما رأى انه كلما تم نمو جماعة من الجماعات إستجبت أجهزة قادرة على أداء الأمور المستحدثة وذلك بدلا من الجهاز الذي كان يؤدي جميع الوظائف من قبل⁽²⁾، كما أن تقسيم العمل يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة، والضبط، والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات بالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول، نستنتج من خلال هذا المحور أن هناك تطابق بين المنصب والشهادة المحصل عليها وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد في التعيين على المهارات الفنية والتعليم الرسمي وتستبعد الارتباطات السياسية والأسرية، فالمؤسسة حريصة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و ظهر لنا اعتمادها على العمل الجماعي لأنه يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تتطلبه كونها مرفق عام تقدم خدمات صحية للمنتفعين وهذا بمشاركة الجميع الأسلاك في تسيير وتنظيم المؤسسة.

في حين أن السلطة هي حق الرئيس في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات، بينما تعني المسؤولية حق الرئيس في سؤال الأفراد الذين اصدر إليهم الأوامر أو فوض لهم السلطة عن مدى التزامهم بهذه الأوامر والقرارات الصادرة⁽³⁾، ونستخلص أن السلطة في هذه المؤسسة ترجع إلى المسؤول المباشر مهما كانت المسؤوليات، كما نستنتج أن إصدار الأوامر ضروري لانجاز أعمال أفراد الإدارة الوسطى، ويمكن القول أن هناك نقص في توضيح الأدوار وفهم العمل المحدد لكل مسؤول.

أما عن نطاق الإشراف فيقصد به المدى الذي يستطيع فيه الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه ويحدد عدد المرؤوسين التابعون له، ويرتبط الإشراف بعدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بشكل فعال، ولقد استخلصنا من خلال هذا المحور التقارب بين الأعمال التنفيذية والإشرافية الذي بدوره لا يتنافى مع نظريات التنظيم والإشراف التي تؤكد أن هناك تناسب وتعادل يبين المهام الإشرافية والتنفيذية، كما أن أفراد العينة يمارسون تفويض السلطة، وهذا يوضح لنا ثقة الرؤساء في

(1) قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية، ب س، ص92

(2) كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق، 1974، ص 101

(3) كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مرجع سابق، 1974، ص101

مرؤوسيهـم وهذا أمر ايجابي إذ يتدرب أفراد العينة على ممارسة المهام الإدارية، وهذا ما ذهبت إليه ماري باركر فوليت في المدرسة السلوكية في اشتراك المرؤوسين في السلطة .
مبدأ وحدة الرئاسة المقصود به أن لا يتلقى الموظف أو العامل أوامر تتعلق بعمله إلا من رئيسه المباشر ويقدم تقارير عمله لهذا الرئيس وهذا الأخير مسؤول أمام الرئيس الأعلى⁽¹⁾.

يعتبر فايول وحدة الرئاسة هي أن يتلقى الموظفين أوامرهـم من مشرف واحد فقط، وبشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر، استنتجنا من خلال أفراد الإدارة الوسطى أن تلقي الأوامر من المسؤول المباشر كانت بنسبة مرتفعة نظراً لطبيعة العمل فسلطة المسؤول المباشر هي التي تصدر الأوامر وهذا يتفق مع ما ذكره هنري فايول في نظريته الإدارة التنظيمية، ومنه نستنتج أن السلطة في المؤسسة مركزية
أما عن مبدأ العلاقات الإنسانية هي الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقع العمل حيث يرى الثون مايو أن العامل له شخصيته المستقلة التي تتفاعل معه الجماعة، تؤثر فيها و تتأثر بها وان الاهتمام بهذه الشخصية يعتبر امراً ضرورياً لصالح الإنتاج⁽²⁾
يتبين من خلال المحور أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تركز على جانب تنظيم العمل مما يوحي أن النقاش حول التنظيم في العمل كان يلفت انتباه كل المسؤولين، كما أن روح التعاون عالية مما يدل على العمل الجماعي وهذا ما تسعى الإدارة الى تحقيقه، فالانسجام وروح الجماعة والتماسك موجود في المؤسسة وهذا ما تدعو اليه مدرسة العلاقات الإنسانية، أما عن فرص المشاركة في اتخاذ القرار ومناقشة القضايا المتعلقة بالعمل تكون حسب الظروف يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار لم ترقى إلى سياسة واضحة تعمل وفقها المؤسسة في إشراك العمال في القضايا المتعلقة بتنظيم العمل مما يرهـن أن النمو المهني لهؤلاء المسؤولين في الطبقة الوسطى وهو نوع من الغموض.

(1) نفس المرجع ، 1974، ص 102

(2) كمال حمدي أو الخير، 1974، ص 127

التنسيق هو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة بقصد تيسير عملها و تحقيق نجاحها⁽³⁾، و ذلك يتجلى من خلال العمل الجماعي أما اللجان المتخصصة فهي تساعد في عملية التنسيق، وهذا يعني وجود روح الجماعة داخل المؤسسة وتماسك العمال فيما بينهم وهو ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

الرقابة هي من الوظائف الخمسة في تسيير الوظائف الإدارية عند هنري فايول، كما نجد أن الرقابة في العملية الإدارية تبين نقاط القوة والضعف في العملية الإدارية⁽¹⁾، فالرقابة ممارسة من طرف أفراد الإدارة الوسطى والهدف منها عموماً، معرفة نتائج عمل معين ومقارنتها بالمعايير الكمية أو النوعية الموضوعة للتأكد من مدى تحقيق التوافق بين مستويات الأداء الفعلية والمعيارية.

يتم الاتصال داخل المؤسسة بطريقة كتابية شفوية حيث يعتبر الاتصال الشفهي حسب راي هنري فايول من أقدم الأدوات التي يستخدمها المديرون للقيام بتنفيذ أعمالهم وهذا يوفر الوقت ويخلق روح الصداقة والتعاون داخل المؤسسة وهو يتم دون استخدام أداة وسيطة أما الاتصال الكتابي وهو الذي يجعل نقل نفس المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل حيث و لقد أكد فايول انه عند التعامل في شئون تتعلق بالمشروع، أو إعطاء أمر يحتاج لمزيد من الشرح، غالباً ما يكون من الأيسر و الأسرع القيام بذلك شفهيّاً و عدم اللجوء إلى الكتابة، و على ذلك يفضل فايول إعطاء الأوامر شفهيّاً كلما كان ذلك ممكناً و مجدياً، لأن ذلك يحقق السرعة والوضوح والانسجام⁽²⁾

أما عن التكوين فهو عملية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وذهنية وفنية في سلوك العاملين لتحقيق الفاعلية للأفراد والمؤسسة والمجتمع حيث حاولنا في محورنا هذا البحث عن عملية التكوين داخل المؤسسة و كيف تتم و أين و ما هي الأساليب المستعملة، حيث تأكدنا من إجابات أفراد الإدارة الوسطى أن هناك تكوين في المؤسسة كما يتم داخل وخارج المؤسسة واستفاد منه العمال كما ساهم أفراد الإدارة الوسطى من التكوين وكان ذلك

(3) كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق، 1974، ص 115

(1) نفس المرجع، 1974، ص 116

(2) كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق، 1974، ص 111

عن طريق المحاضرات إذ تعد من وسائل التكوين فهي تعتمد على قدرة المحاضر في إيصال المعلومات و على استعمال وسائل الاضاح المتاحة .

و على ضوء هذا التحليل لمحاور الاستبيان الموزع على أفراد الإدارة الوسطى في المؤسسة الإستشفائية و مقارنته بالجوانب النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين اتضح إلينا التحقق من الفرضية الأولى و هي فهم وإدراك لأفراد الإدارة الوسطى بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليي لواقع التنظيم الإداري الرسمي وهذا ما ظهر جلياً من خلال إجابتهم على بنود الاستبيان وهذا الفهم والإدراك نرجعه إلى المستوى التعليمي والثقافي العالي لجل أفراد الإدارة الوسطى.

أما الفرضية الثانية استجابة التنظيم الحالي لأهداف المؤسسة فاستنتجنا من خلال إجابة أفراد الإدارة الوسطى خاصة في المحاور تحديد الأهداف، وحدة الرئاسة، نطاق الإشراف، الاتصال وتساوي السلطة والمسؤولية أن التنظيم الحالي يتوافق وأهداف المؤسسة المسطرة و هذا يمكن أن نرجعه إلى طبيعة المؤسسة كونها مرفق عام تابع للدولة .

وفي نهاية هذه الدراسة لتعميق أجزاء من هذا البحث نقترح مايلي :

- دراسة بحثية لواقع التخطيط في المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليي
- العلاقات التنظيمية في المؤسسة بين الرئيس ومسؤولة المباشر.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية :

- إبراهيم بدران وعلي سلمي، إدارة المستشفيات في الجزائر، وثيقة رقم 21
- إحسان محمد إحسان، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطباعة للنشر، بيروت، لبنان، 1982.
- أحمد المصري، إدارة المستشفيات، سلسلة إدارة المنشآت الخاصة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
- أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل، عمان، 1996 .
- احمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد رزق، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1988
- حسن الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق، منهج جديد، بيروت، 1989.
- خالد بن سعيد ، أساسيات التخطيط في المنشآت الصحية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1993
- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق، عمان الأردن، ط1، 2007
- شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1989
- صلاح الدين جوهر، إدارة المؤسسات التربوية، أسسها ومفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1979
- صلاح محمد الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، عالم الكتاب، القاهرة، ط1، 1982 .
- عامد الكبيسي ، الفكر التنظيمي ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط ، 2004
- عبد الإله ساعاتي ، مبادئ إدارة للمستشفيات ، دار الفكر العربي، القاهرة، ط ، 1998
- عبد الباري درة وآخرون، الإدارة الحديثة، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1، 1994 .
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1997
- علي السلمي، الإدارة المصرية رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979
- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، بيروت، دار النهضة ، السنة غير معروفة .
- علي عبد الرزاق حلي، تصميم البحث الاجتماعي، الأسس والاستراتيجيات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984 .
- عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، الجزائر ، دار ريحانة ، بدون سنة
- فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط5، 1995.
- قباري محمد إسماعيل ، علم الاجتماع الإداري ، منشأة المعارف ، الإسكندرية، ب س.

- كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة ، عمان، 2007.
- كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1974.
- مارشال دايموك وآخرون، التنظيم، ترجمة إبراهيم علي البرلسي، القاهرة، 1967 .
- محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992 .
- محمد الصيرفي، إدارة المستشفيات العامة والخاصة و كيفية تميز العاملين بها، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ط1، 2009.

- محمد شاكر عصفور، التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 1999
- محمد عبد الوهاب علي سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر 1998

- محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984.
- محمد فريد صحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع ، الإسكندرية، 1999.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
- معن محمود عياصرة و مروان محمد بن احمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008

- مهدي زويلف علي العضائيلية، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996
 - مهدي زويلف وآخرون، التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، عمان، دار وائل للنشر، 1999 .
 - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2007.
 - نور الدين حروش ، ملف بيداغوجي في التشريع الصحي، المدرسة الوطنية للصحة العمومية، الجزائر، 2006
- 2. الرسائل و الاطراحات :**

- بلعور حفصة ، دور تقنيات التسيير الحديثة في تحقيق الفعالية في المؤسسات الصحية دراسة حالة القطاع الصحي بمثلي، المدرسة الوطنية للصحة العمومية ، دراسات ما بعد التدرج في ادارة المنظمات الصحية ، الجزائر ، 2006 .
- دحمان أحمد، تنفيذ النفقات وفق نظام المحاسبة العمومية، المدرسة الوطنية للمناجمنت و ادارة الصحة، المرسى -الجزائر

3. المراجع باللغة الفرنسية :

- Max weber , the Theory of social economic organisation, edited by parsons, T and the free press NY 1947
- William Newman and Others, The Process of Management, Englewood Gliffs : Prentice-Hall, 1967, P5

4. مواقع :

- عارف سلمان، **التخطيط والتخطيط الاستراتيجي**، مركز المدينة للعلم والهندسة، موقع مفكرة الإسلام .
- محمد حسن عبد الهادي البياع، **التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية**، 1985، ص 99.
- وزارة العدل السعودية، **الإدارة العامة للتطوير الإداري**، رسالة التطوير الإداري، العدد (4) ص (7)
- [www\doctormido.ahlamontada.net/t12764-topic](http://www.doctormido.ahlamontada.net/t12764-topic) (دروس مجانية في إدارة الأعمال)

قائمة الملاحق

المركز الجامعي غرداية
معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس

استبيان

أخي الموظف أختي الموظفة،

في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علم النفس تخصص العمل و التنظيم ، نرجو منكم الإجابة بدقة على الأسئلة المطروحة و ذلك باختيار اقتراح واحد أو أكثر من الاقتراحات المقدمة أمام كل عبارة و هذا بوضع العلامة x في الخانة المناسبة ، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة مادمت تعبر عن رأيك بصدق و موضوعية ، كما نحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة ستستعمل لغرض البحث العلمي ، كما أنها ستحظى بكامل السرية.

شكراً على تعاونكم معنا

البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر 102 أنثى 102

- السن :

- الشهادة العلمية المحصل عليها :

.....

- الوظيفة :

- الأقدمية : -أقل من 05 سنوات 102 - من 05 سنوات إلى 10 سنوات 102

- من 10 سنوات إلى 20 سنة 102 - أكثر من 20 سنة 102

1. بصفتك مسؤول هل ساهمت في عملية التخطيط لمستقبل المؤسسة ؟ - نعم 103 -

لا 103

في حالة نعم هل كان ذلك من خلال :

- المساهمة في جمع المعلومات 103 - المشاركة في وضع الأهداف 103 -إبداء الرأي
103 - اتخاذ القرار 103 - أخرى حدد :

2. هل ترى أن هناك تطابق بين المنصب الذي عينت فيه و الشهادة المحصل عليها ؟

- نعم 103 - لا 103

في حالة لا ما هي العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار في تقليد مناصب المسؤولية

3. هل ترى أن طبيعة المهام الموكلة إليك تتوافق و حجم السلطة في إصدار الأوامر ؟

- نعم 103 - لا 103

4. هل سبق أن فُوضت إليك السلطة في اتخاذ القرارات ؟

- نعم 103 - لا 103

5. هل ترى أن التنسيق في انجاز الأعمال يكون ؟

- بالعمل الجماعي 103 - تنصيب لجان متخصصة 103

6. ما هي السلطات التي تتلقى منها الأوامر :

-الإدارة العليا 103 - المدير 103 - المسؤول المباشر 103

- مصادر أخرى 103

حددها.....

7. هل يوجد هناك حوار و نقاش بينك و بين مسؤولك عند ؟

- تنظيم العمل 103 -تغيير طريقة العمل 103 - تقييم الأداء 103

-طلب تعويضات 103 - أخرى حددها :

8. هل تتم الاتصالات داخل المؤسسة بطريقة ؟ - شفوية 103 - كتابية 103

9. هل استفدت من عملية التكوين في المؤسسة ؟ - نعم 103 - لا 103

في حالة نعم هل كان ذلك؟ - داخل المؤسسة 103 - خارجها 103

10.إذا أردت التخطيط لعملك ما هي الهيئات التي تعتمد عليها في الحصول على

المعلومات؟

-هيئة تنفيذية(الإدارة) 103 - هيئة استشارية(المجلس الطبي) 103

- هيئة خارجية 103

11. هل تعتمد مؤسستك على أسلوب العمل ؟

- الفردي 104 - الجماعي 104 - كلاهما 104

12. هل ترى أن إصدار الأوامر ضروري لانجاز أعمالك ؟ - نعم 104 - لا 104

13. ما هي طبيعة الأعمال التي تقوم بها ؟ - أعمال إشرافية 104 - أعمال تنفيذية 104

14. هل صلاحيات العمل توكل بطريقة؟ - رسمية 104 - غير رسمية 104

15. هل تقوم بعملية المراقبة باستمرار ؟ - نعم 104 - لا 104

في حالة نعم ما هو نوع المراقبة : - دوري 104 - فجائي 104

16. هل تتبع السلم الإداري عند ؟

- رفع تقارير الأداء 104 - طلب المساعدة 104 - عرض و اقتراح حلول

للمشاكل 104 - طلب معلومات 104 - التأكد من إشاعة ما 104 - أخرى :

.....

17. ما نوع العلاقة المتواجدة داخل محيط عملك ؟

- تعاون 104 - صراع 104 - عدم التفاهم 104 -

منافسة 104

18. هل تبلغ الأوامر و التعليمات في وقتها : - نعم 104 - لا 104

19. هل ساهمت في عملية تكوين العمال ؟ - نعم 104 - لا 104

في حالة نعم أين تكمن مساهمتك؟

- محاضرات 104 - ندوات 104 - دراسة حالة 104

20. هل تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال :

- التركيز على حسن التنظيم 104 - العلاقات الإنسانية 104

- أخرى:.....

21. هل تستطيع انجاز مهامك دون إعطائك صلاحية اتخاذ القرارات ؟ - نعم 104 - لا 104

22. ما طبيعة نشاط الإدارة التي تنتمي إليها ؟ - تنفيذية 104 - استشارية 104

23. أثناء غيابك كيف تضمن استمرارية العمل الذي تشرف عليه ؟

- تكس الأعمال حتى تعود 104 - تسليم المهام (تفويض) 104

- أخرى حدد.....

24. هل تشعر بالارتياح داخل القسم الذي تعمل فيه ؟ - نعم 104 - لا 104

25. عندما تصادفك مشكلة في العمل هل تتصل بـ :

-الإدارة العليا105 - المدير 105 - المسؤول المباشر105 - أطراف خارجية

105

- أخرى حدد

26. هل تهتم الإدارة بالشكاوى التي يقدمها الموظف ؟ - نعم105 - لا105

27. هل يقوم المسير باطلاعكم على المعلومات الجديدة : - نعم105 - لا105

28. كيف ترى فرص المشاركة في اتخاذ القرارات و مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل ؟

-فرص متاحة للجميع105 -لا توجد فرص 105 - حسب الظروف105

29. عند تبليغك نتائج تقييم أدائك هل يعتمد ؟

- الاستدعاء إلى مكتب المسؤول 105 - التبليغ في شكل رسالة خطية 105

- التبليغ أمام الآخرين105 - تعلق في لوحة الإعلانات 105

- أخرى

30. ما هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة عند إبلاغ الأوامر و التعليمات ؟

-اجتماعات عامة 105 - اتصالات فردية 105 - لوحة إعلانات

105 - المسؤول المباشر105 - طرق غير رسمية 105

-أخرى حدد :