

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في اقتصاد وإدارة مؤسسة

أهمية التنظيم الإداري على أداء المؤسسات

دراسة حالة مؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

كبداني سيد احمد

مقدمة من طرف الطالب :

زباني باي سيف الدين

أعضاء لجنة المناقشة :

| لجنة المناقشة | الاسم واللقب | الرتبة | عن جامعة |
|---------------|----------------------|---------------|-------------------|
| رئيسا | وهراني مجدوب | استاذ مساعد أ | جامعة - مستغانم - |
| مقررا | كبداني سيد احمد | استاذ مساعد أ | جامعة - مستغانم - |
| مناقشا | محمد عيسى محمد محمود | استاذ مساعد أ | جامعة - مستغانم - |

السنة الجامعية : 2016-2017

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى اعزما املك في هذا الوجود

إلى التي سهرت لي اجلي

إلى التي كانت وراء نجاحي

إلى الذراع الواقي والكنز الباقي

إليك أمي الغالية

والى أبي الغالي أطلال الله في عمرهما

والى أخواتي وجميع أفراد الأسرة قريهم وبعيدهم

إلى الأساتذة والأصدقاء والأحبة

والى كل من يعرفني

أ

التشكرات

نحمد الله ونشكره على ما أتانا من العلم والمعرفة

والصحة ، وعلى توفيقه إيانا في إتمام هذه المذكرة ، كما نتقدم بأخلص الشكر

وأسمى عبارات التقدير والاحترام إلى الأساتذة والمشرفين على انجاز هذا العمل

المتواضع الذين زودوني بالكثير من النصائح والتوجيهات والى كل عمال المكتبة

والأصدقاء الذين لم يبخلوا علينا بتقديم المعلومة والنصيحة

كما أتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة الظهره فيب

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من

قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

إلى هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع

ب

| | |
|--|--|
| أ | الإهداء |
| ب | الشكر |
| ت - ث | فهرس المحتويات |
| ج | قائمة الجداول |
| ح - خ | قائمة الأشكال |
| 4 - 1 | المقدمة العامة |
| الفصل الأول : التنظيم الإداري | |
| 5 | مقدمة الفصل |
| 6 | المبحث الأول : الإدارة والتطور الإداري |
| 6 | المطلب الأول : ماهية الإدارة |
| 7 | المطلب الثاني : العمليات الإدارية |
| 9 | المطلب الثالث : تطور الفكر الإداري والتنظيمي |
| 15 | المبحث الثاني : مدخل إلى التنظيم الإداري |
| 15 | المطلب الأول : ماهية التنظيم |
| 16 | المطلب الثاني : التنظيم الفعال |
| 8 | المطلب الثالث : أنواع التنظيم |
| 21 | المبحث الثالث : العمليات التنظيمية |
| 2 | المطلب الأول : الهيكل التنظيمي |
| 33 | المطلب الثاني : العلاقات التنظيمية |
| 36 | المطلب الثالث : التغيير التنظيمي |
| 40 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني : الأداء المؤسسي والتنظيمي | |
| 41 | مقدمة الفصل |
| 42 | المبحث الأول : الأداء المؤسسي |
| 42 | المطلب الأول : ماهية الأداء |
| 44 | المطلب الثاني : أنواع الأداء |
| 46 | المطلب الثالث : المفاهيم المرتبطة بالأداء |
| 51 | المطلب الرابع : الأداء التنظيمي |
| 55 | المبحث الثاني : تقييم الأداء |
| 55 | المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء |
| 57 | المطلب الثاني : نماذج تقييم الأداء |

| | |
|--|--|
| 69 | المطلب الثالث : معايير تقييم الاداء التنظيمي |
| 72 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة الظهرة VIP | |
| 73 | مقدمة الفصل |
| 74 | المبحث الأول : الإطار المنهجي |
| 74 | المطلب الأول : حدود الدراسة |
| 74 | المطلب الثاني : مجمع عينة الدراسة |
| 78 | المطلب الثالث : أهم المؤشرات على مستوى إدارة الموارد البشرية |
| 80 | المطلب الرابع : أداة الدراسة |
| 81 | المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها |
| 81 | المطلب الأول : الخصائص الشخصية |
| 85 | المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بالجوانب التنظيمية |
| 88 | المطلب الثالث : تحليل نتائج اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسة |
| 90 | المبحث الثالث : مطابقة النتائج مع الفرضيات |
| 90 | المطلب الأول : مطابقة النتائج مع الفرضية الأولى |
| 92 | المطلب الثاني : مطابقة النتائج مع الفرضية الثانية |
| 94 | خلاصة الفصل |
| 95-97 | الخاتمة |
| 99-102 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |
| | الملخص |

قائمة الجداول.

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 12 | مقارنة بين نظرية X و Y | 1-1 |
| 20 | الفرق بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي | 2-1 |
| 35 | مزايا و عيوب أنواع السلطات | 3-1 |
| 49 | مقارنة بين الكفاءة و الفعالية | 1-2 |
| 50 | مصفوفة العلاقة بين الكفاءة و الفعالية | 2-2 |
| 61 | أطراف التعامل مع المؤسسة | 3-2 |
| 67 | مخطط توضيحي بطاقة الأداء المتوازن | 4-2 |
| 75 | القدرة الإنتاجية للمؤسسة حسب الوحدات | 1-3 |
| 78 | توزيع لعدد العمال في كل وحدة | 2-3 |
| 78 | توزيع أفراد المؤسسة حسب الوظيفة | 3-3 |
| 79 | تصنيف العمال المهنيين على مستوى الوحدات | 4-3 |
| 79 | تنظيم الإداريين على مستوى المقر | 5-3 |
| 81 | توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن | 6-3 |
| 82 | توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس | 7-3 |
| 83 | توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 8-3 |
| 84 | توزيع افراد الدراسة حسب متغير الأقدمية | 9-3 |
| 85 | نتائج اجابات أفراد الدراسة حول الاسئلة المتعلقة بالهيكل التنظيمي | 10-3 |
| 86 | نتائج اجابات أفراد الدراسة حول الاسئلة المتعلقة بالتنظيم الغير الرسمي | 11-3 |
| 87 | نتائج اجابات أفراد الدراسة حول الاسئلة المتعلقة بالعلاقات التنظيمية | 12-3 |
| 88 | نتائج اجابات أفراد الدراسة حول الاسئلة المتعلقة بالاداء المؤسسي | 13-3 |

قائمة الأشكال .

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 14 | هرم ماسلو للحاجات | 1-1 |
| 14 | عناصر النظام المفتوح | 2-1 |
| 23 | طريقة تحليل الاهداف | 3-1 |
| 23 | طريقة تجميع الانشطة | 4-1 |
| 24 | تجميع التنظيم على اساس وظيفي | 5-1 |
| 24 | تجميع التنظيم على اساس المنتج | 6-1 |
| 25 | تجميع التنظيم على اساس العملاء و الزبائن | 7-1 |
| 25 | تجميع التنظيم على اساس جغرافي | 8-1 |
| 26 | تجميع التنظيم على اساس العمليات | 9-1 |
| 26 | تجميع التنظيم على اساس الوقت | 10-1 |
| 26 | تجميع التنظيم على اساس المختلط | 11-1 |
| 29 | الهيكل التنظيمي التنفيذي | 12-1 |
| 29 | الهيكل التنظيمي الوظيفي | 13-1 |
| 30 | الهيكل الخطية الاستشارية | 14-1 |
| 31 | المصفوفة التنظيمية | 15-1 |
| 31 | هيكل الفريق | 16-1 |
| 32 | الهيكل التنظيمي الشبكي | 17-1 |
| 33 | الهيكل اللامحدود | 18-1 |
| 34 | العلاقة بين السلطة و القوة | 19-1 |
| 50 | بعدي الاداء | 1-2 |
| 58 | نماذج التقليدية لقياس الأداء | 2-2 |

| | | |
|----|---|-----|
| 63 | النماذج الأربعة لمدخل القيم التنافسية | 3-2 |
| 64 | نموذج لجنة معايير المحاسبة الادارية الأمريكية | 4-2 |
| 68 | العلاقة النسبية بين محاور بطاقات الأداء المتوازن | 5-2 |
| 76 | مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة | 1-3 |
| 82 | دائرة بيانية توضح سن العينة الدراسية | 2-3 |
| 83 | دائرة بيانية توضح المستوى التعليمي جنس العينة محل الدراسة | 3-3 |
| 84 | دائرة بيانية توضح المستوى التعليمي للعينة محل الدراسة | 4-3 |

مقدمة الفصل

لقد حظي التنظيم باهتمام كبير ومتزايد من الباحثين بقضايا الإدارة وذلك لما له من أثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية ، وتبدو أهميته واضحة في نطاق الإدارة المعاصرة ، فهو الأداة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها .

فجسم الإنسان الذي لا يمكنه العمل إذا كانت هناك أطراف مفقودة أو مريضة , لذا فلا يمكن لأي مؤسسة أن تؤدي عملها جيداً, إذا لم يتم تحديد جميع عناصرها بوضوح و الربط بينها في سبيل تحقيق المهمة المفروضة عليها .

ولهذا يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر نجاح المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها , لكونه العملية التي تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف و أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات و مختلف العلاقات التفاعلية ، و تحتل وظيفة الإدارة مكانة الصدارة في المؤسسات، فنجاح وكفاءة أي مؤسسة تعتمد على فعالية الإدارة في القيام بالمهام المنوطة بها وتوجيه معظم الجهود نحو الاستغلال الأمثل للموارد ، ولهذا كان الاهتمام بهذه الوظيفة والعمل على ترقيتها من أكبر المسائل المطروحة في الفكر الإداري .

المبحث الأول: الإدارة و التطور الإداري .

تحتل وظيفة الإدارة مكانة الصدارة في المؤسسات , فنجاح وكفاءة أي مؤسسة يعتمد على فعالية الإدارة في القيام بالمهام المنوطة بها وتوجيه معظم الجهود نحو الاستغلال الأمثل للموارد ، ولهذا كان الاهتمام بهذه الوظيفة والعمل على ترقيتها من أكبر المسائل المطروحة في الفكر الإداري .

المطلب الأول : ماهية الإدارة

لقد تعددت المفاهيم التي حاولت الإحاطة بمفهوم الإدارة الذي تغلغل اليوم في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة .

1- مفهوم الإدارة :

لقد تعددت تعاريف الباحثين والمختصين للإدارة ، ونذكر من هذه التعاريف ما يلي :

يعود أصل كلمة الإدارة إلى الكلمة اللاتينية service والتي تعني خدمة الغير أو تقديم الخدمة لهم . ، أما في اللغة العربية فهي مشتقة من الأصل "أدار الشيء" أي أحاط به وجعله يدور¹.

أما P. Drucke فيعرفها "وظيفة معرفية وعمل يتم انجازه من قبل المديرين لتنفيذ الأعمال والمهام"²

وقد عرفها Frederik Taylor "بأن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة"³

وتعرف انطلاقاً من نظريتي القيادة والنظم على أنها "منظومة من الأنشطة الذهنية المتكاملة الأهداف والخطط ، و التي تتفاعل مع البيئة الخارجية و متغيراتها وتتكيف معها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجلين القصير والطويل"⁴

وانطلاقاً من التعاريف السابقة لرواد الفكر القديم والحديث يمكننا القول أن الإدارة عمل إنساني واعي ، يقوم على مجموعة من الأنشطة تمكن من إنشاء المؤسسات و المشاريع وتسييرها بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ، مع مراعاة المؤشرات الداخلية و الخارجية على بيئة الأعمال .

2- طبيعة الإدارة :

لقد اختلف علماء الإدارة فيما بينهم في الحكم على طبيعة الإدارة فاتخذ كل واحد منهم وجهة نظر

1- ربيعي مصطفى عليان أسس الإدارة المعاصرة الطبعة الأولى (عمان دار صنعاء للنشر والتوزيع) ص 12

2- D . S . Pugh and D . J . Hickson ,Writers on organization , 4th edition ,(United Kingdom : PUNGUIN Books , 1989) ,p99.

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

4- حسن ابراهيم بلوط , المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسة (بيروت , دار النهضة العربية , 2005) , ص.25.

استنادا إلى مبرراته :

- أ- الإدارة كعلم : يرى الفريق الأول بان الإدارة علم و الذي يعرف على انه مجموعة حقائق و قوانين التي يتم التوصل إليها من خلال المعرفة العلمية المنظمة¹
- ب- الإدارة كفن : أما الفريق الثاني يعرفها على أنها "معرفة ما يجب فعله في ظل واقع وضع معين او انه "النشاط الذي يجمع بين النظرية و الممارسة في سياق واحد"²

3 - أهمية وأهداف الإدارة :

للإدارة أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة ويرى أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الإدارة و انه لا توجد دول متخلفة وإنما دول غير مدارة³ أما في مجال المشروعات و المؤسسات المختلفة فان اهمية الإدارة مستمدة من الأهداف المرجوة منها و المتمثلة في:⁴

- ✓ تحقيق أهداف المؤسسة و المجتمع
- ✓ الاستخدام الفعال للموارد و تجنب الإسراف و تبسيط إجراءات العمل
- ✓ تطوير عناصر الإنتاج و تحطيم الكفاءات و المهارات البشرية
- ✓ تحقيق العدالة و الحوافز للأفراد
- ✓ تجميع المعلومات و تحليلها و بالتالي التنبؤ بالإحداث ، فهي عين المؤسسة الخارجية و الداخلية التي تمدها بالإبداع و التصور الاشتراكي
- ✓ العمل على تحسين مكانة المؤسسة و مواجهة المنافسة على المستويين الداخلي و الخارجي و في الختام يمكننا القول إن الإدارة أمر حتمي لكل أنواع المؤسسات التي فيها جماعة من الأفراد فالعمل الجماعي و تحقيق التعاون لن تتحقق دون إدارة جيدة و قوية قادرة على قيادة العمل بنجاح

المطلب الثاني : العمليات الإدارية

هي النشاطات التي يقوم بها الإداري من اجل تحقيق هدف معين ، و ترتبط هذه العناصر فيما بينها ارتباط وثيقا بحيث يعتمد كل واحد منها على الآخر و يمكن حصرها في أربعة وظائف

1. وظيفة التخطيط :

وهو جوهر عمل المدير و القاعدة التي تستند عليها الوظائف الإدارية الأخرى ، لذا يتطلب الأمر من إدارة المؤسسة الاهتمام الجدي بعملية التخطيط .

1- هایل عبد المولى طشطوش ، أساسيات في القيادة والادارة ، الطبعة الأولى (الأردن ، دار الكندي للنشر والتوزيع ،2009)،ص.92.

2- عبد الغفار حنفي ، اساسيات ادارة منظمات الاعمال : الوظائف والممارسات الادارية (الاسكندرية : الدار الجامعية ،2006)،ص14

3- Marcel Laflamme , le management : approche systématique , théorie et cas , 3^{ème} édition ,(Québec:Gaétin Morin éditeur associés Ltée , 1981) , p . 19.

4-

أ- مفهوم وظيفة التخطيط :

وتعرف على أنها الأنشطة التي تعني تحديد غايات المؤسسة و أهدافها و نتائجها المستقبلية المراد تحقيقها ، كما يمكن تعريفها على أنها الاستعداد لمواجهة المستقبل و ما يتوقع أن يحدث فيه من تغيرات¹

إذن فالتخطيط هو ذلك التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي و دراسة الحاضر و التنبؤ بالمستقبل ، لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة

ب- أهمية التخطيط :

للتخطيط فوائد عديدة نذكرها فيما يلي:²

✓ يساعد على التفكير المنظم و يقلل من النشاط العشوائي

✓ يعمل على تنسيق و توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف

✓ يساعد على مواجهة حالة عدم التأكد بالتنبؤ العلمي و تهيئة البدائل

(1) يسهل عملية الرقابة و يضمن الاستقرار و خلق علاقات حسنة بين الأفراد و الإدارة

2. وظيفة التنظيم :

التنظيم هو تجسيد للخطة في الواقع و سوف نتطرق لهذه الوظيفة بأكثر تفصيل لاحقاً

3. التوجيه :

بعد وضع الخطة و توفر التنظيم و بعد تشييد الوحدات الإدارية و تحديد اختصاصاتها أصبح لزاماً

توجيه الجهود لتحقيق الأهداف .

أ- مفهوم وظيفة التوجيه :

هو الوظيفة التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عملية القيادة و التحفيز و الاتصال و توجيهه

بشكل ايجابي لتحقيق الاهداف³ .

ب- أنشطة وظيفة التوجيه :

للتوجيه أدوات يمكن التحكم بها في سلوك المرؤوسين إذا ما أحسن استخدامها وفق الظروف التي تعيشها

المؤسسة وهي :

• القيادة : وهي "القدرة التي يستأثر بها المدير مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتنسى له كسب طاعتهم و

احترامهم وولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين"⁴

1- سعيد محمد المصري ، التنظيم الإداري مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2006 ، ص 07

2- مهدي حسن زوليف ، الإدارة نظريات ومبادئ ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 72

3- سامي محمد هشام حريز ، أساسيات إدارة الأعمال مهارات نظرية وتطبيقية ، الطبعة الأولى ، عمان دار قنديل ، 2008 ، ص 26

4- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان دار الثقافة ، 2007 ، ص 97

- الاتصال: فهو عملية تبادلية تتضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال و التأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة¹.
 - الدافعية والتحفيز: يعتبر التحفيز من أهم العناصر في الإدارة فالحافز يعتبر بمثابة الأداة الخارجية التي تتأثر على سلوك الفرد² وتختلف هذا الحوافز إلى مادية و معنوية (الاعتراف و التقدير) و أما الدافعية فهي العوامل النفسية التي تؤثر في السلوك استجابة لإحداث بيئية³.
- وتصنف الدوافع إلى مجموعتين : عوامل داخلية تدفع أو تحث الإنسان على فعل سلوك معين (الأحاسيس، القوى و الغرائز و النزوات و السعي) وعوامل أو أحداث في بيئة الفرد تجذب السلوك أو تستدرجه (الحوافز_الغرض_المصلحة_الطموح).

4. وظيفة الرقابة :

وهي عنصر رئيسي من عناصر العملية الإدارية ، فلبد من وجود نظام يعمل على التحقيق من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف المنشودة.

أ- مفهوم وظيفة الرقابة:

وهي عملية مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة ، و تشخيص و تحليل بسبب الانحرافات و إجراء التعديلات اللازمة

ب- أهداف وأهمية الرقابة :

تسعى وظيفة الرقابة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تمكين الوظائف الأخرى من تحقيق أهدافها
- مساعدة الإدارة العليا على كشف إضاعة الوقت و الجهد و النفقات ان وجدت .
- الوقوف على المشكلات و العقبات التي تعترض
- التأكيد من أن الحقوق و المزايا المقرر للعاملين محترمة .
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات و حسن سلوكهم.

المطلب الثالث : تطور الفكري الإداري و التنظيمي

إن نشاط الإدارة لازم الجماعات البشرية منذ نشأتها سواء مارسته عن وعي أم لم تشعر به و سنتناول في هذا المطلب جذور الممارسات الإدارية و المدارس الإدارية.

1- حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات و العمليات الإدارية و وظائف المنظمة ، الطبعة الأولى، عمان ، دار حامد للنشر و التوزيع ، 2006، ص 271

2- عادل الجودة ، الحوافز ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ص 13

3- صبيح العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، 2002، ص 13

1- جذور الممارسات الإدارية:

لقد تركت لنا الحضارات الإنسانية أثار فكرية و مادية تدل على وجود فكر إداري ساعدها على النشوء و التطور . إلا أن هذا الفكر لم يحمل نفس مسميات المبادئ و الأسس و المفاهيم المعروفة في وقتنا الحاضر فقد اعتمد على الحدس و التخمين و على المحاولة و الحظ . فيمكن إرجاع أصول عددا من المبادئ و المفاهيم الحديثة للإدارة للقدماء ، إلا أن الإدارة كعلم و فن قد تأخرت من حيث الدراسة و التحليل .

2- المدارس الإدارية :

يمكننا أن نتبع المراحل التي مر بها الفكر الإداري في تطوره من خلال تسليط الضوء على المدارس الإدارية المختلفة و تمكن تصنيفها إلى:

2-1 المدرسة الكلاسيكية:

تشمل على عدد من النظريات الإدارية التي أعقبت الثورة الصناعية و تزامنت و ظهور النظام الرأسمالي و تشمل هذه المدرسة على الاتجاهات الفكرية التالية: نظرية الإدارة العلمية ، نظريات المبادئ و النظرية البيروقراطية

2-1-1 نظرية الإدارة العلمية :

ظهرت الإدارة العلمية في و-م-أ وقد سميت بالنظرية المادية و أطلق عليها أيضا الرجل الاقتصادي ويعد فريدريك تايلور و الزوجين فرانك و ليليان جاليريث و هنري جانت من أبرز روادها وقد قامت على المرتكزات التالية:¹

- البحث العملي : إخضاع العمل للبحث العلمي و المعرفة و الملاحظة و التجربة بدلا من التخمين.
- تقسيم العمل و التخصص : كلما زاد التقسيم و التخصص كلما زادت المهارة و قلت الاخطاء و قلة التكلفة وارتفعت الكفاءة .
- دراسة الحركة و الزمن : وهي مراقبة الفرد عند أدائه لاستبعاد الحركة الزائدة
- الاعتماد على الحوافز المالية : بشكل أساسي من أجل تشجيع و تحفيز العاملين .
- الاهتمام بمراقبة و متابعة بأداء المنفذين و استحدث لذلك خرائط التنفيذ
- تعاون الإدارة و العاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل
- الاختيار العلمي السليم للأفراد و مستلزمات العمل المادية
- الاهتمام بتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة لتخفيض تكلفة العمل و الحد من الإسراف
- تدريب العمال و مساعدتهم على الأداء بالتخطيط المناسب لأعمالهم

1. عمر وصيفي عقيلي ، " الإدارة المعاصرة ، التخطيط ، التنظيم ، الرقابة " عمان ر دار زهران للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 94 95

2-1-2 نظرية المبادئ الإدارية :

و تمثل هذا الاتجاه نظرة مكمل للنظرية العلمية بحيث ركز هذا الاتجاه على المؤسسة كوحدة واحدة فهي ترى أنه لا توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين و غنما توجد مبادئ و قواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوكهم و تنسب هذه النظرية بشكل رئيسي للمهندس الفرنسي "هنري فايول" و قد تميز عن تايلور في اتجاهين هامين تمثلتا في¹ :

- اعتمد تايلور على الدراسة و التجربة العلمية بينما اعتمد على خبرته كمدير ممارس .
 - ركز تايلور على تنظيم عمل فئة العمال و على إدارة الورشة أو المصنع بينما ركز فايول على الإداريين و على إدارة المؤسسة .
- و قد اعتنى فايول كثيرا بنوعية الإدارة و اقترح في كتابه المشهور الإدارة العليا و الصناعية أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها .

2-1-3 النظرية البيروقراطية :

يعتبر Max Weber المنظر الرئيسي لهذه النظرية إذ اهتم بدراسة المؤسسات و الإدارات الحكومية و التي كانت تتصف بعدم الكفاءة و تواجه العديد من المشكلات التنظيمية و الإدارية فاقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه اسم النموذج البيروقراطي و تتلخص خصائصه فيما يلي² :

- تقسيم واضح للعمل و توزيعه على المراكز الوظيفية حسب درجة التخصص.
- تنظيم هرمي للوظائف
- اتخاذ القرارات من طرف الأكثرية كفاءة في المؤسسة .
- إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد و إجراءات و تعليمات تتميز بالشمولية و العمومية
- الرسمية في العمل بعيدا عن العلاقات الشخصية .
- السرية ما أمكن ذلك.
- وجود نظام خدمة خاص بالأفراد . فصل الإدارة عن الملكية لضمان أداء أفضل .

2-2 المدرسة السلوكية :

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية في تناولها العنصر الإنساني و عدم الاهتمام به من جهة فاهتمت هذه المدرسة بدراسة و تحليل سلوك الأفراد و الجماعات في المؤسسة باستخدام المنهج العلمي بافتراض أن العنصر الإنساني له تأثير كبير على الإنتاجية و الأداء .

-1 p85.op. Cit . D.S.Pugh and D . J. Hickson

-2 سعيد ياس عامر على محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري 1998 ، ص 11 ص 12 .

1-2-2 مدخل إلى العلاقات الإنسانية :

شكلت العلاقات الإنسانية بداية تطور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة و هي تقتربن بالكاتب الاسترالي G.Elton Mayo الذي يعتبر الأب الروحي لها . وتتجه الدراسات التي أجراها مع زملائه في جامعة هارفارد و توصلوا إلى عنصر خفي يؤثر على إنتاجية العامل و بالتالي التركيز على الجوانب الاجتماعية و الإنساني كمفاتيح أساسية لتحسين الإنتاجية .

2-2-2 مدخل العلوم السلوكية :

و هي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركزت على طرق البحث العلمي لملاحظة و وصف و تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به داخل المؤسسات اعتقادا منها أن هناك عوامل و أسباب عديدة تدفع الفرد إلى العمل بالإضافة إلى كسب المال و إنشاء العلاقات الاجتماعية و من أهم نظريات هذه المدرسة نظرية الدافعية و نظريات الحاجات الإنسانية .

أ- نظريات الدافعية:

ركز الكتاب و المفكرون على تحليل سلوك العامل من خلال فهم الدوافع التي تحركه و من ثم محاولة إشباع هذه الدوافع ظهرت في هذا الإطار العديد من النظريات أهمها :

• نظرية (Y-X) :

إن نظريتي Y . X للكاتب دوجلاس ماكجريجور هي البداية الحقيقية للمدرسة و الجدول التالي يقدم مقارنة بين النظرية X و النظرية Y .

جدول رقم (1-1) : مقارنة بين نظرية Y و نظرية X :

| نظرية y | نظرية x | المجال |
|---|--|------------------|
| - الإنسان يحب العمل . | - إن الإنسان كسول و لا يحب العمل . | افتراضات النظرية |
| - يسعى العالم إلى المسؤولية . | - يتجنب المسؤولية و يتملص منها . | |
| - يمارس العامل التوجيه الذاتي و الرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف . | - يفضل العالم الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة. | |
| - التمتع بطموحات عالية. | - يتمتع الفرد العادي أو المتوسط بطموح قليل . | |
| - الحوافز المعنوية تدفعه للعلم. | - يكون العامل مدفوعا إلى العمل نتيجة الحوافز المادية و الاقتصادية. | |
| - العمال على كافة المستويات يميلون إلى الإبداع في العمل إذا أعطوا الفرصة . | - يفضل العالم التخصص في الوظيفة . | |
| - يرغب العامل في الإثراء الوظيفي | | |

| | | |
|--|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - يتبع نمطا إداريا يشجع المشاركة و القرارات بالتشاور . - يعطي نوعا العامل نوعا من الاستقلالية و يشجعهم على تحمل المسؤولية. - يشعر العامل بالانتماء للعمل . - يساعد العمل على التطور و يشجع العمل الجماعي . - يثق في العمال و يفسح المجال للجميع لاكتساب الخبرة | <ul style="list-style-type: none"> - يجبر العمال على العمل عن طريق المراقبة و التهديد . - ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد . - لا يثق إلا بنفسه و يهيمن على سير العمل . - يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل. - لا يقبل كلمة نقد توجه إليه . | <p>دور المدير</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم أقل رسمية. - تفويض اللامركزية. | <ul style="list-style-type: none"> - تنظيم قهري و أكثر رسمية . - وضع إجراءات عمل مفصلة . | <p>تنظيم المؤسسة</p> |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : سهيلة عباس ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 98

• نظرية العوامل الوقائية و عوامل الدفع (نظرية ذات العاملين):

تنسب هذه النظرية إلى فريدريك هيرز برج الذي طور نظرية حول دور العمل و ظروفه في حياة الأفراد العاملين عرفت بنظرية الدافعية و تقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل المؤثرة في مستوى الأداء كالتالي¹:

أ- العوامل الدافعة : و هي تمثل مستوى أعلى من احتياجات الفرد يؤدي وجودها إلى حالة الرضا و تحسين الأداء و تتعلق هذه العوامل بالوظيفة و عناصرها و محتوياتها و خصائصها .

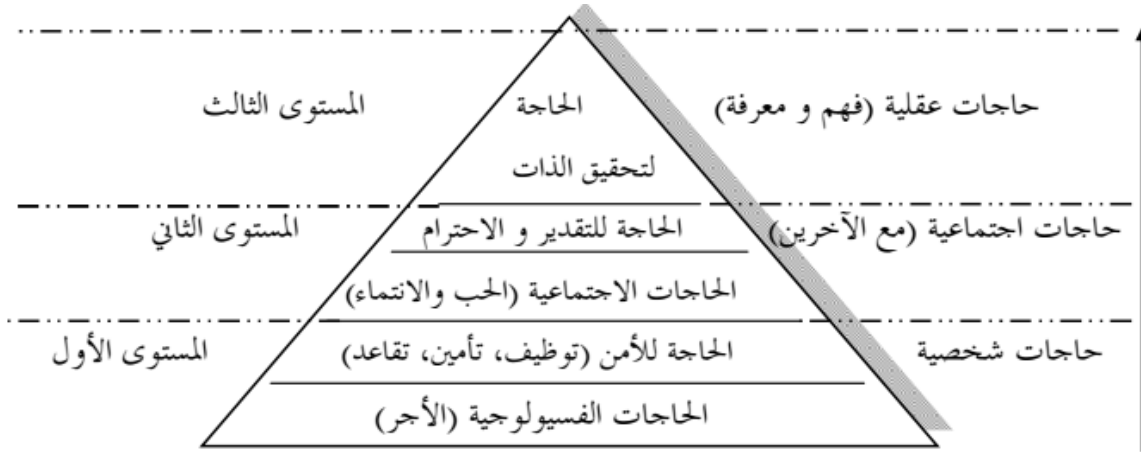
ب- العوامل الوقائية : و هي العوامل التي يؤدي وجودها إلى تحفيز العامل و إزالة حالة عدم الرضا و تتعلق بمحيط الوظيفة (الرواتب ، المزايا و المنافع ، الظروف المادية للعمل ، الأمان ، موقع و مكان العمل....).

ب - نظرية الحاجات الإنسانية :

قامت على افتراضات نظرية y و تنسب إلى العالم إبراهيم ماسلو و الذي رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم عرف باسم هرم ماسلو للحاجات .

1. احمد بن عبد الرحمان الشميمري ، عبد الرحمان بن احمد هيجان ، مرجع سابق ، ص 268 . 269

الشكل رقم (1-1) : هرم ماسلو للحاجات .



Source M Jean Michel Plane .Op.Cit P .8

2-3 المدرسة الحديثة:

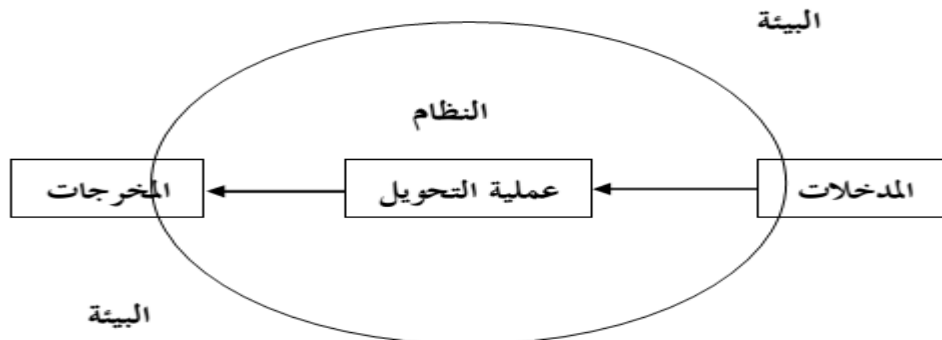
ظهرت اتجاهات جديدة تمثلت في محاولة إيجاد نوع من التكامل بين المدرسة الكلاسيكية و المدرسة السلوكية و سوف نتطرق إلى نظرية النظم ، النظرية الموقفية و الإدارة بالأهداف.

1-3-2 نظرية النظم :

هذه النظرية تبنى على أن المؤسسة نظام مفتوح على بيئة متغيرة باستمرار تخضع

لتأثيرات و عملية تبادل فتأخذ منها ما تحتاجه من إمكانيات (بشرية ، مادية ، فنية ...) لتحقيق هدف و هو إنتاج سلع أو تقديم خدمات ترضي كافة الأطراف المتواجدة في هذه البيئة و هناك عناصر أساسية لا بد من مراعاتها عند إجراء دراسة تحليلية لأي مؤسسة و يمكن توضيح هذه العناصر و تفاعلها في الشكل الموالي :

الشكل (1 - 2) : عناصر النظام المفتوح :



المصدر : مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، الهيكل والتنظيم ، الطبعة الثانية ، الاردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 33

2-3-2 النظرية الموقفية :

يسمى البعض النظرية الموقفية و هي نظرية حديثة نسبيا و قد بنيت هذه النظرية على أفكار نظرية النظم لاعتمادها على مفهوم النظام المفتوح فهي تقوم على أساس عدم الثبات في المجالات التالية:¹

- عدم ثبات الشخصية الإنسانية
- عدم ثبات سلوكيات الإنسان و الجماعة
- عدم ثبات العوامل الطبيعية المحيطة بالمؤسسة
- عدم ثبات تفاعل الأنظمة الفرعية و هذا يوضح أن لكل موقف أو حالة ظروفها الخاصة و سماتها الذاتية .

2-3-3 الإدارة بالأهداف :

تراجع بداية هذه النظرية إلى الناخب Peter Drucker والذي أكد فيه أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معا . وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها الرئيس والمرؤوس . وتتضمن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا ومجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة واستعمالها كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية وما يميزها أنها سهلة ومنسجمة مع الحس العام البسيط حيث أنها انعكاس للغرض من الإدارة نفسها ومبادئ.

المبحث الثاني: مدخل إلى التنظيم الإداري .

هناك مؤسسات بمختلف أنواعها يقضى الإنسان فيها جل وقته . وكلما أديرت هذه المؤسسات بشكل جيد كلما اتسمت حياتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بكفاءة عالية وسنتطرق إلى وظيفة إدارية هامة تحديد هيكل العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتبين مسالك الاتصال وهي وظيفة التنظيم .

المطلب الأول : ماهية التنظيم

1- مفهومه:

يرجع أصل كلمة التنظيم Organization إلى اللغة اللاتينية والتي تعنى الأداة التي بواسطتها انجاز الأعمال

وهناك تعريفات متعددة وطبقة التنظيم نذكر منها :

تعريف Henry Fayol الذي يرى بأنه " إمداد المؤسسة لكل ما يساعد ها على تأدية مهامها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد وإقامة علاقات بين الأفراد بعضهم البعض ومن الأشياء بعضها البعض أيضا " ².

1. عمرو وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 159

2. Henry Foyol ,op. cit ,p51.

ويعرفها koontz و O'donnell بأنه " عملية تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة

وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط¹ أما Rebet Appleby فيرى انها "تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة . وإسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة ومنح السلطة والتفويض والتنسيق² وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف وظيفة التنظيم على أنها عملية منهجية تجمع النشاطات والموارد بأسلوب منطقي يوضح طبيعة العلاقات فيما بينها بغية تحقيق أهداف ومصالح العاملين

2 - أهمية التنظيم :

للتنظيم فوائد كثيرة والتي أهمها³ :

- تحقيق التعاون والانسجام بين مجموعة الأفراد العاملين من خلال تجميع وتنسيق الجهود الفردية .
 - تحقيق العلاقات بين الموظفين في المؤسسة يساعد كل فرد على معرفة موقعه الإداري وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.
 - القضاء على ازدواجية التضارب في العمل من خلال الأهداف وتقسيم الأعمال وتوزيعها .
 - تحقيق الرقابة الذاتية . فتحديد الأدوار يعني تحديد السلوك والأداء المقبول
 - توفير بيئة عمل ومناخ تنظمي ملائم يساعد على تنمية مهارات وقدرات الأفراد .
 - تسير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الإشراف والرقابة.
- 3- أهداف وظيفة التنظيم :

يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيق أهداف منها⁴ :

- تحديد الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.
 - وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة .
 - تنسيق جهود العمال و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم.
 - إيجاد توازن بين الأهداف ، الموارد ، النتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويلها إلى نتائج متوقعة.
- المطلب الثاني: التنظيم الفعال .

المؤسسات الناجحة والمؤسسة المتعثرة لا يتمثل نجاحها في مدى وفرة الموارد الإمكانيات أو ندرتها بقدر ما تتمثل في مدى ملائمة التنظيم الإداري ووجود الممارسات الإدارية فيها .

1. harolo koont zet cyvil oodmml ,op, cil,p195

2. حسن حريم المبادئ الإدارة الحديثة. مرجع سابق ص144

3. عبد الله بركات على عباس مدخل إلى علم الإدارة (عمان إدارة النشر 2000) ص126-127

4. احمد عبد الرحمان الشميمري مرجع سابق ص147.

المبادئ الأساسية التي يسير عليها التنظيم الفعال هي:¹

- وحدة الهدف العام كالمساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب .
- وحدة الأمر: تلقى الأمر من رئيس واحد لتجنب ازدواجية الأوامر.
- وحدة التوجيه: مسؤولية كل عن برنامج معين من النشاطات.
- تدرج السلطة: الترتيب المتدرج للوظائف الوصول إلى سلسلة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
- تقسيم العمل: تقسيم العمل إلى نشاطات وتجميعها في إطار المكاملة والتنسيق.
- الوظيفة: بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس الأفراد حتى يبقى ويستمر.
- ديناميكية التنظيم: الاستجابة لأي تغيرات بيئية تحدث وتعديله لما يؤدي إلى نموه واستمراره.
- الإشراف: تحديد عدد ملائم من الأفراد الذي تمكن للرئيس الإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية.
- التغطية الشاملة: فلا بد من عدم إهمال أي مهمة بدون مسؤول.
- الوضوح: معرفة كل شخص لواجباته والصلاحيات المخولة له وعلاقته مع الآخرين .
- التنسيق: تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة .
- التوازن: الملائمة بين المكافأة بين السلطة والمسؤولية وحدة الأمر ونطاق الإشراف المركزية واللامركزية وأهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة فيها.

2- مؤشرات التنظيم الإداري غير الفعال:

من بين الظواهر التي تشير إلى عدم فعالية التنظيم الإداري في المؤسسة ما يلي:²

- تدين معنويات العاملين و حافزيتهم
- بطء القرارات اتخاذ قرارات غير سليمة
- حدوث الاحتكاك والنزاع والافتقار للتنسيق
- لا تستجيب المؤسسة على نحو إبداعي للمستجدات
- تزايد النفقات والمصروفات والخاصة في المجالات الإدارية

3- خصائص التنظيم الفعال :

بعد ما تعرفنا مؤشرات التنظيم الغير فعال تظهر لنا الحاجة لمعرفة خصائص التنظيم الفعال وهذه الخصائص تتغير بتغير زمان مكان وظروف المؤسسة ونكر منها:³

1. عبد الغفار الحنفي مرجع سابق ص.224-226، ربي مصطفى عليان. مرجع سابق ص96-97
 2. مصطفى محمد ابوبكر. مرجع سابق ص74 76 حسب حريم مبادئ الإدارة الحديثة. مرجع سابق ص150 149
 3. احمد عبد الرحمان الشميمري. مرجع سابق ص165 163

4- خصائص التنظيم الفعال :

بعد ما تعرفنا مؤشرات التنظيم الغير فعال تظهر لنا الحاجة لمعرفة خصائص التنظيم الفعال وهذه الخصائص تتغير بتغير زمان مكان وظروف المؤسسة ونكر منها:¹

- التنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف اقل التكاليف
- خلق مناخ عمل يدفع الأفراد إلى التنافس الايجابي والحرص على الإبداع والابتكار والعمل كفريق متكامل
- جعل السوق والعمل محور كافة السياسات والقرارات التنظيمية
- التنسيق من كافة أعمال المؤسسة وحسن توزيع الأعمال بين مختلف الوحدات الإدارية
- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بتوقع الأحداث ورسم الخطط
- التركيز على الإبداع أكثر من الاختراع

المطلب الثالث: أنواع التنظيم

هناك نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

1- التنظيم الرسمي :

هو التنظيم المحدد رسميا والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات ويعتبر التنظيم الرسمي الطريقة المثلى في تنظيم الجهود الإنسانية لانجاز مجموعة من الأهداف الجماعية لكونه سمة التخطيط والتصميم .

2- التنظيم غير الرسمي :

هناك عدة تعارف له.

يعرف M: Crener انه "ذلك التصرف العفوي غير المتبني من طرف هيكل المؤسسة"²

يعرفه C.Bernard على انه " كل النشاطات الشخصية الثنائية المتصلة لافراد الجماعة التي لا يوجد سبب لتجميعها"³

ويعرفه الدكتور ربي مصطفى عليان على انه " نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المؤسسة"⁴

ومنه يمكن القول ان التنظيم غير الرسمي هو ذلك النمط من التنظيم الذي نشأ بطريقة عفوية تلقائية

1. Merime crener .op.cit .p 101

2. Harold koontz et cyril o'dommell.op .citp197

3. وبي مصطفى عليان .مرجع ص105

4. عامر عوض.السلوك التنظيمي الاداري الاردن .دار اسامة للنشر والتوزيع 2008.ص192

غير مقصودة ضمن التنظيم الرسمي .

3- خصائص التنظيم الغير الرسمي :

- يتمتع التنظيم غير الرسمي بجملة من السمات منها:⁴
- نجد في المؤسسة أكثر من تنظيم غير رسمي .كما انه قد سبق في بعض الحالات التنظيم الرسمي
- يتطور الغير رسمي بشكل عفوي متأثرا بسلوك العمال وقيمهم واهتماماتهم.
- بين التنظيم غير الرسمي على أساس الأفراد والعلاقات التي تربط بينهم على خلاف التنظيم الرسمي الذي يدور حول الوظائف وليس الأشخاص.
- غير مستقر وبغير بصفة مستمرة لاعتماد على العلاقات الاختيارية التي تنشأ بين الأفراد
- يتم دراسة التنظيم غير الرسمية طريقة التحليل الاجتماعي الذي يتضمن دراسة علاقة المشاعر الدوافع والمصالح المشتركة
- لا تتقيد الجماعات غير الرسمية بقائد واحد بل تتوزع ادوار القيادة حسب الموقف.

4- أنواع التنظيم غير الرسمي:

يتحدد وفقا لمصدر هذا التنظيم ويمكن انجاز هذه المصادر في ثلاث وهي:¹

- أ- الصلة الشخصية: عوامل تكون رابطا عاطفيا (المهنة ، العقيدة ، الرأي السياسي.....)تؤدي إلى تكون تنظيم غير رسمي وتتم الاتصالات بني أعضائه على قدم المساواة.
- ب- الصلة الوظيفية:ارتباط الموظف مع أشخاص سواء كانوا من الداخل المؤسسة أو من خارجها سب علاقات العمل
- ج- مركز النقود: بعض الأشخاص يتمتعون بنفوذ خاص . كأنهم يتمتعوا بالعلم أو الجاه أو المال يذبون الناس ويستقطبونهم مشكلين تنظيمات غير رسمية .
- ويطلق على التنظيم غير الرسمي الناتج عن العوامل جذب شخصية جماعة الصداقة أما التنظيم الناتج عن الصلة الوظيفية ومركز النقود فيطلق على اسم جماعة المصلحة.

5 - علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم الغير الرسمي :

إن طبيعة العلاقات في الجماعات الغير رسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم وقد يكون هذا التأثير ايجابي من خلال:².

1. عبد الله عزت بركات .على عباس .مرجع سابق ص130

2. عبد السلام ابو قحف .مرجع سابق ص96.97

- تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين وخلق روح الفريق بين الأفراد وتسهيل تكيف للإفراد في المؤسسة والتنسيق بين نهم

- إيجاد رقابة جماعية على الفرد العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه .
- التقليل بدرجة واضحة من الصراع بين العمال . مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم إليه
- يمكن من خلالها خلق اتجاهات ومفاهيم جديدة بين أعضاء المجموعة .

أما التأثير السلبي فيظهر من خلال عرقلته لمساعي ومهام التنظيم الرسمي من خلال :¹

- بث الإشاعات السلبية
 - مقاومة اي تغير تثبتاه الإدارة الرسمية .
 - التستر على بعض الأخطاء التي قد مارسها أعضاء التنظيم غير الرسمي لحمايتهم .
 - يمارس القادة غير الرسميين نفوذهم على التنظيم الرسمي لإشباع حاجات الأفراد.
- ولهذا فان عدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي يعتبر من الإسراف المغالطة ويشكل خطورة على تنظيم المؤسسة والجدول التالي يوضح الفرق

جدول رقم (1-2) : الفرق بين التنظيم الرسمي غير الرسمي

| التنظيم الرسمي | التنظيم غير الرسمي |
|------------------------------------|--|
| - يهدف لتحقيق الأهداف لكفاءة عالية | - ينتج من تجمع الأفراد داخل المؤسسة وعلاقاتهم ببعضهم البعض |
| - يهدف الفرد إلى تأدية الوظائف | - يهدف إلى إشباع حاجة كل فرد او مجموعة |
| - تتم الاتصالات وفق للتسلسل الهرمي | - تميز العلاقات الفرد إلى العلاقات الاجتماعية والارتباطات الشخصية |
| - ينتج من الأهداف والمهام الرسمية | - تتم الاتصالات من خلال التأثيرات والنفوذ الذي يقع تبعا لميزان العلاقات الاجتماعية |

المصدر : احمد بن عبد الرحمن شميمري , وآخرون , مرجع سابق , ص.152

1. موسى اللوزي .التنظيم رادوات العمل .الطبعة الاولى الاردان .داروائل للنشر والتوزيع 2002.ص37

المبحث الثالث : العمليات التنظيمية.

تعتبر العمليات التنظيمية بأنها جد مترفلة ومترابطة وذات امتداد وتأثير حتى على العمليات الإدارية الأخرى.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي.

إن المؤسسات ككيان إداري يملك أيضا هياكل تنظيمية تمثل الإطار الذي تعمل الإدارة داخله والذي من دونه تبقى الإدارات والأقسام مجرد وحدات منعزلة لا تشكل بنيانا واحدا.

1- ماهية الهيكل التنظيمي:

وردت عدة تعارف للهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي لما له من أهمية في حياة المؤسسات ونذكر منها.

تعريف Peter Drucker بأنه " كل الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة"¹.
ويعرفه Henry Mintzberg بأنه "مجموعة الوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مميزة لضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام"²
ويعرفه صالح مهدي محسن العامر " نظام يوضح المهام والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال بينها"³

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي انه الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام والأدوار والمهام والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة والعلاقات بين مختلف الأفراد والإدارات ونوعها بما يساهم في تحقيق الأهداف

2- أهمية الهيكل التنظيمي :

له أهمية كبيرة للمؤسسة وتمكن أهميته في كونه⁴:

- وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة .
- ساعد في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال تحديد الانشطة والموارد اللازمة
- تقليص الحلافات بين الى درجة ممكنة
- يسمح بتجديد الوظائف بين الاطراف الى ادنى درجة ممكنة
- يسمح بتحديد الوظائف التي تملك القوة والتي في إطارها يمكن اتخاذ القرارات .

1. Peter Pruekek, Antony Jay & all ; on mangement ; Usa Interntional agent y .1976. P 11

2. Henry Mintzberg ,Structure et dynamique, des ouganisation, traduit par Romelaer, Paris ;les editions d'oganisation est les editions agence d'ARCIN ; 1982 .p .18

3. صالح مهدي محسن العامري مرجع سابق ص 329

4. حسين محمود حريم تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل الطبعة الثالثة الأردن الحامد لنشر والتوزيع 2006 ص 48.47

3- أبعاد الهيكل التنظيمي :

تعتبر الأبعاد الثلاثة للهيكل التنظيمي و هي المركزية ، الرسمية ، التعقيد جوهر الهيكل التنظيمي و تحظى بقبول معظم الباحثين كأبعاد أساسية تعتمد عليهما في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أ- التعقيد: تتفاوت المؤسسات فيما بينها في درجات التعقيد و نظرا لوجود اختلافات كبيرة داخل المؤسسة فان مسألة التعقيد هامة لفهم المؤسسة .ونميز في التعقيد العناصر الأساسية :¹

أ-1- التمايز الأفقي : درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة .

أ-2- التمايز العمودي: يشار به إلى عمق الهيكل التنظيمي و هو يقاس بعدد المستويات التنظيمية من أعلى إلى أدنى مستوى

أ-3- التمايز الجغرافي : و هو مدى انتشار المكاتب و وحدات و فرع المؤسسة على رقعة جغرافية .

أ-4- تفاعل عناصر التعقيد : ليس من الضروري وجود هذه العناصر معا و بنفس الدرجة داخل المؤسسة لأن كل مؤسسة تعبر عن حالة خاصة بها

ب- الرسمية : يشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين و الأنظمة و القواعد و التعليمات و الإجراءات في توجيه و ضبط سلوك الفرد و تصرفاته أثناء العمل²

و تتفاوت درجة الرسمية من مؤسسة الى اخرى حسب العوامل التالية : (حجم المؤسسة ، تنوع الأنشطة ، البيئة .نوع الأعمال ، مستوى الاداري)

ج- المركزية : تشير إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في المستويات العليا للهيكل التنظيمي للمؤسسة دون مشاركة المستويات الدنيا³ ما اللا مركزية فهي توزيع السلطات و حق اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا و الدنيا⁴

4- طرق و أسس بناء الهيكل التنظيمي:

إن بناء الهيكل التنظيمي عملية معقدة و صعبة ،لما تتضمنه هذه العملية من أبعاد و متغيرات عديدة و هناك عدة طرق لتصميم الهيكل التنظيمي و من أكثرها استعمالا⁵ :

أ- طريقة تحليل الأهداف: تستعمل في المؤسسات الجديدة ، و يتم تحليل الأهداف الرئيسية للمؤسسة إلى

1. حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة ، مرجع سابق ، ص ، ص 176 ، 179

2. حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 176

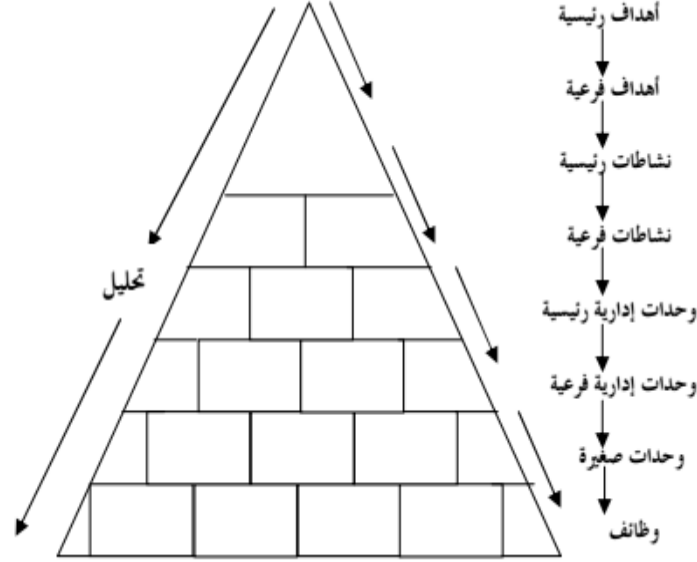
3. احمد ماهر ، التنظيم ، الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الاسكندرية ، الدار الجامعة ، 2004 ، ص 77

4. مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص 66

5. احمد بن عبد الرحمان الشميمري واخرون ، مرجع سابق ، ص 168 ، 169

أهداف و نشاطات فرعية، ثم تم استثناء وحدات تنظيمية رئيسية وفقا لطبيعة النشاط و تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية و كل وحدة فرعية إلى وحدات إدارية اصغر وهكذا تتواصل عملية التقسيم حتى يتم التوصل إلى اصغر وحدة إدارية من حيث الحجم (المستوى التنفيذي) ، و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل (1-3): طريقة تحليل الأهداف

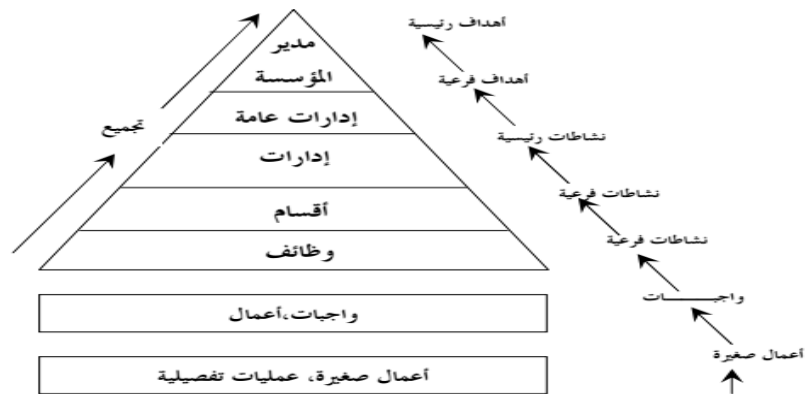


المصدر: محمد شاعر عصفور اصول التنظيم و الاساليب، الطبعة الثالثة (عمان، دار النشر والتوزيع 2005) ص 148.

ب- طريقة تجميع الأنشطة:

تتمثل نقطة البداية في قاعدة المؤسسة أي العمليات التشغيلية و المهام التنفيذية في أدنى مستوى لها، بحيث يتم تحليل الأنشطة و مهام العمل في المستويات الدنيا، ثم تجمع هذه الأخيرة في وحدات إدارية صغيرة هي الأقسام، التي تجمع في وحدات إدارية أكبر، هكذا حتى تصل إلى أعلى مستوى في المؤسسة، و الشكل التالي يوضح هذه الطريقة:

الشكل (1-4) : طريقة تجميع الأنشطة:



المصدر: محمد شاعر عصفور، مربع سابق، ص 142

وأسلوب بناء الهيكل التنظيمي على أساس تحليل الأهداف بحكم خاصية المرونة و الشمولية أفضل من طريقة تجميع الأنشطة و التي تمتاز بالنظرة التفصيلية الدقيقة، وبسبب صعوبة حصر جميع العمليات التشغيلية التي يقوم بها الجهاز الإداري.

و بعد تجزئة جميع الأنشطة يصبح لنا أعداد كبيرة من الأعمال الغير مترابطة، يتطلب إعادة تجميعها في مجموعات أو وحدات متجانسة وفقا لعدة معايير ومن أهمها¹:

- التجميع على أساس وظيفي: هذا النوع من التنظيم هو الأكثر شيوعا و قبولاً في الحياة العملية و يرتكز على تجميع الأعمال استنادا للوظائف و الأغراض التي تؤديها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية في أداء وظيفة معينة الشكل يوضح هذا النوع من التنظيم :

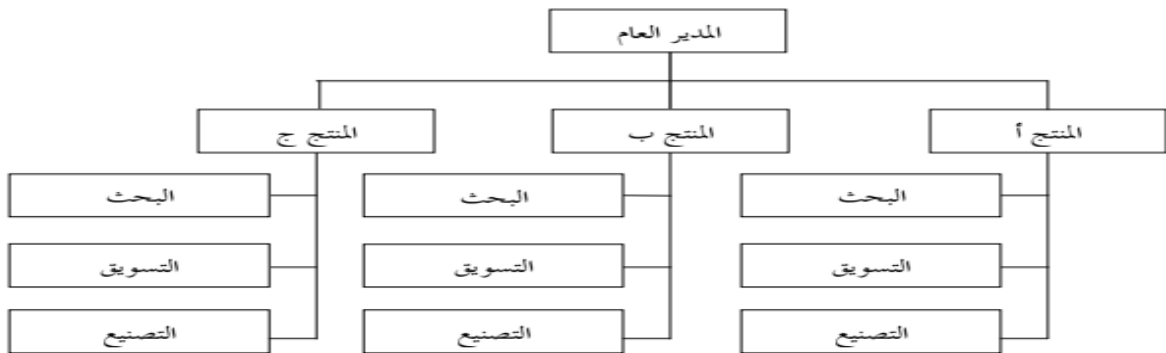
شكل (1-5): تجميع التنظيم على أساس وظيفي .



المصدر: حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 162

- التجميع على أساس المنتج أو الخدمة: نتيجة نمو و تطور المؤسسة هو قيام خطوط الإنتاج متعددة و تقديم خدمات متنوعة، و في هذه الحالة تعتمد المؤسسة في تجميع الأنشطة على أساس المنتج أو الخدمة و الشكل التالي يوضح هذا النوع:

شكل (1-6): تجميع التنظيم على أساس المنتج.

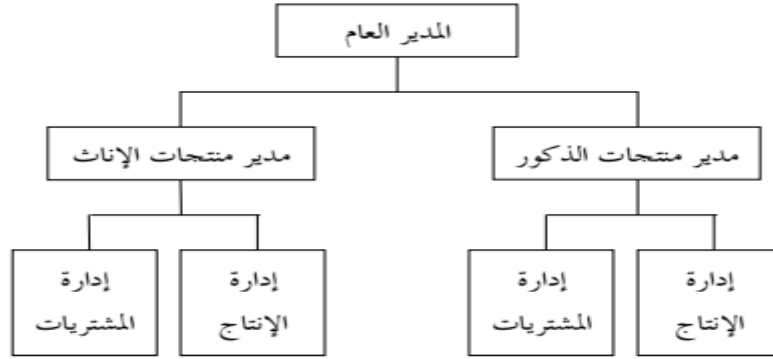


المصدر: حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 305.

1. رسمية قرياقص ، عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 703 ، 711

- التجميع على أساس العملاء والزبائن: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع عندما يكون محور اهتمامها الزبائن و الاستجابة لحاجياتهم و رغباتهم و ميولهم، على افتراض أن كل قطاع من العملاء له احتياجاته و متطلباته الخاصة به، و يتناسب هذا النوع مع المؤسسات الخدمائية و المؤسسات الكبيرة الحجم والشكل الموالي يوضح هذا النوع :

الشكل (1-7): تجميع التنظيم على أساس العملاء والزبائن.



المصدر: كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 31

- التجميع على أساس جغرافي: يعتمد هذا التجميع من قبل المؤسسة التي لها مواقع عمل و موزعة على مناطق جغرافية متعددة، و يتم في ضوء ذلك تجميع الأعمال و الأنشطة الخاصة بمنطقة معينة في وحدة تنظيمية واحدة كما هو موضح في الشكل :

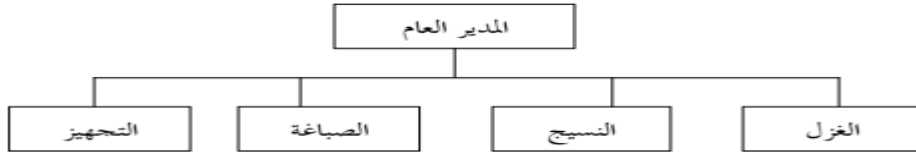
الشكل (1-8): تجميع التنظيم على أساس الجغرافي:



المصدر: مزهود شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق ، ص 69

- التجميع على أساس العمليات: يشيع هذا النوع في المؤسسات الصناعية، و يتم تجميع الأنشطة و الوظائف حسب تسلسل مراحل العمل فيكون لكل مرحلة من هذه المراحل وحدة خاصة بها ، وتشكل مخرجات كل عملية مدخلات العملية التالية والشكل يوضح ذلك :

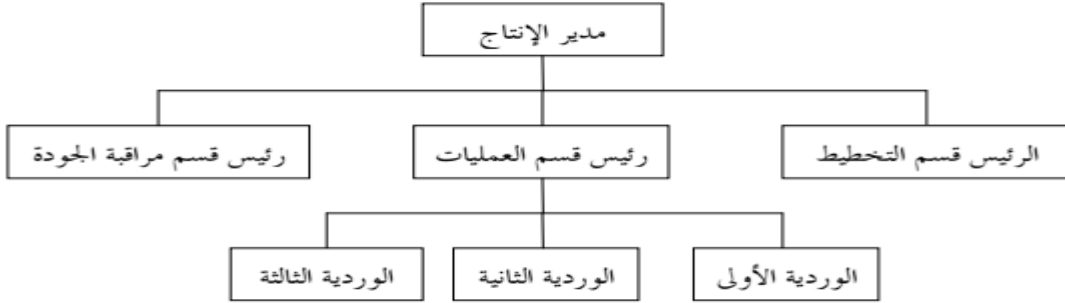
الشكل (1-9) : تجميع التنظيم على اساس العمليات:



المصدر: كامل بربر، مرجع سابق، ص 31.

- التجميع على أساس الوقت: يعتبر أقدم التجميعات الإدارية ويتم بموجبه تجميع الأعمال و الأنشطة على أساس وريديت. حيث يقوم كل وريديت بإنتاج او تقديم خدمة في فترة زمنية معينة (فترة الصباح أو المساء أو الليل) و يتناسب هذا النوع مع المؤسسات التي يزداد الطلب على خدماتها و التي ترغب في خدمة عملائها طيلة أوقات اليوم والشكل الموالي يوضح ذلك:

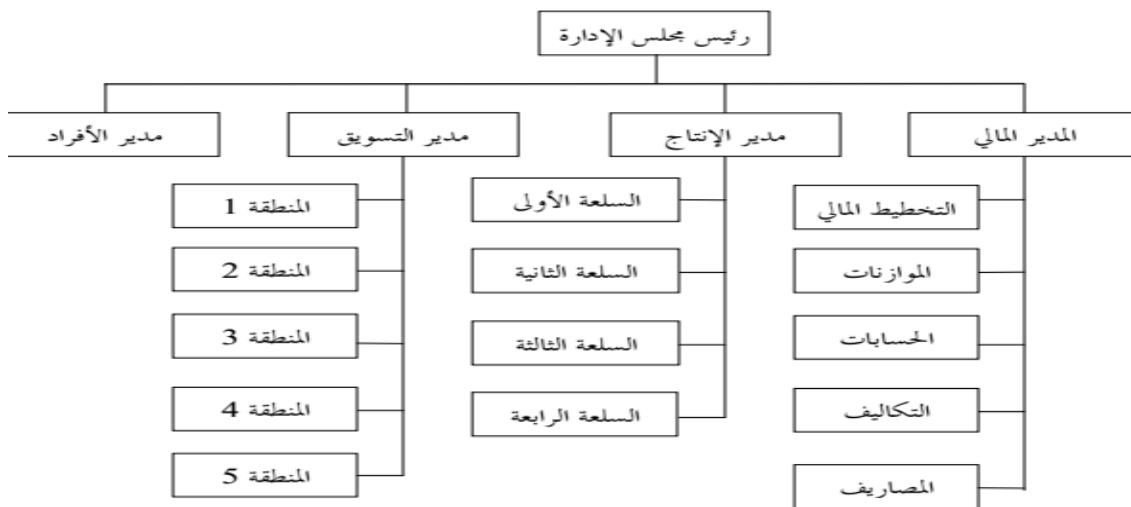
شكل (1-10) : تجميع التنظيم على أساس الوقت:



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، (عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 2002) ص 228.

- التجميع المركب او المختلط: هو نادر الاستخدام و يتم التجميع على اكثر من اساس لتكوين هيكل يستطيع الوفاء بالتزامات المؤسسة داخليا و خارجيا و تحقيق كافة الاهداف للاطراف المرتبطة به

الشكل (1-11): تجميع التنظيم المختلط



المصدر: بشير العلق، مرجع سابق، ص 221

5-محددات الهيكل التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب نتيجة اختلاف ظروف وأهداف المؤسسة و نذكر ما يلي:

الإستراتيجية:

تؤثر طبيعة الإستراتيجية وأهداف المؤسسة في تصميم الهيكل بشكل باعتبار أن الإستراتيجية هي المرشد و الموجه العام للمؤسسة ، فالهيكل التنظيمي كما براه Peter Drucker وسيلة لتحقيق أهدافها¹ فليس للإستراتيجية معنى أن لم تكن مبنية على أولويات وتحتوي في نفس الوقت على توجهات دفاعية وهجومية والتي تجعل من الهيكل أول جدار دفاعي أو هجومي في عمل المؤسسة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار .

حجم المؤسسة:

لقد اختلف العلماء في درجة تأثير حجم المؤسسة على الهيكل التنظيمي ، الا هناك اتفاقا عاما على ان للحجم الذي يقاس بعدد العمال تاثير على هيكل المؤسسة ويعد يعد (Max Weber) من أوائل الدارسين الذين تناولوا هذا الموضوع ,فقد أكد في دراسته أن النظام البيروقراطي سمة من سمات المؤسسات كبيرة الحجم ,وقد أشارت جل الدراسات أن المؤسسات ذات الحجم الكبير تميل إلى استخدام هيكل تنظيمي ميكانيكي بينما الصغيرة تميل إلى استخدام هيكلية عضوية² و يظهر تأثير الحجم على تصميم الهيكل التنظيمي من خلال الإبعاد الثلاث (الرسمية ، المركزية ودرجة التعقيد) .

التكنولوجية:

تحدد التكنولوجيا طبيعة العمل و نوعية الوظائف و مهام و متطلبات العمل من إجراءات و آلات وإفراد و علاقات العمل³ لذلك نقول أن هناك علاقة بين تصميم الهيكل التنظيمي و طبيعة الأسلوب التكنولوجي السائد و هذا يؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب .

البيئة:

يعرف الدكتور طارق طه البيئة على أنها "كافة الكيانات و المتغيرات المحيطة بالمؤسسة التي لا تخضع نسبيا إلى سيطرتها و تأثر على أداؤها بصورة مباشرة"⁴ و من هنا يمكن القول أن السياق البيئي يلعب دورا مهما في تحديد نمط التنظيم و بالتالي يجب اختيار الهيكل الذي يستجيب لتغيرات و ضغوطات البيئة الخارجية⁵.

1. مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، ص. 77

2. علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص.ص. 90-92

3. محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص.209.

4. طارق طه ، مرجع سابق ، ص.258

5. Quim Robert & Kim Cameron ; "Organizational life cycles and Criteria of effectiveness " ; In management Science ; v.29January ,1983 ;p.40.

دورة حياة المؤسسة :

هناك علاقة بين دورة حياة المؤسسة و الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها لضمان فترة بقاء أطول في خدمة الأسواق لذا فلكل مرحلة من حياة المؤسسة خصائص تنظيمية تميزها عن بعض .

الثقافة:

يعتبر هذا العنصر مهم في الجانب التنظيمي،فهو وسيلة فعالة في فهم و تحليل مختلف التقنيات و الطرق المستعملة من طرف المؤسسة¹، و الثقافة التنظيمية كما يعرفها Davis " مجموعة القيم والمعتقدات و التوقعات المشتركة و التي تعد كدليل للإفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد و المجموعات داخل هذه المؤسسة"². وهذا التأثير يظهر من خلال العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي من خلال إبعاده الثلاث (التعقيد ، الرسمية ، المركزية) .

الخيار الاستراتيجي للمديرين :

يلعب مدراء الإدارة العليا دورا مهما في تقرير نوع الهيكل التنظيمي المختار من خلال ممارسة سلطاتهم وقوتهم ، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحيتهم ونفوذهم ومصالحهم .

نظم المعلومات :

تساهم نظم المعلومات في توفير تيار متنوع ومتدفق من المعلومات مما يمكن من الإشراف على عدد اكبر من المرؤوسين أي تطبيق نطاق من الإشراف متسع وبالتالي تخفيض عدد المستويات الإدارية

6- أشكال الهياكل التنظيمية :

بعد اتضاح معالم التخصص الوظيفي ومستوياته وبعد تجميع الوظائف في ضوء اسس معينة تراها المؤسسة مناسبة لانجاز اهدافها ومنه يمكن للمؤسسة تشكيل هيكل تنظيمي يناسب طبيعة عملها ويولي احتياجاتها ولقد تطورت الهياكل بشكل كبير في المؤسسات الحديثة وبالتالي يمكن تصنيفها الى مجموعتين التقليدية او الكلاسيكية والهياكل الحديثة .

1-6 – الهياكل التنظيمية القديمة :

هي هياكل تنظيمية معروفة منذ زمن بعيد ، ومازلت تستخدم حتى وقتنا الحاضر ، اي ان المحتوى الحقيقي وابعاد الهيكل من مركزية ورسمية وتعقيد هي التي تغيرت مع بقاء نفس المسي ويتكون هذا النوع من النماذج التالية³ :

1-1-6 الهيكل التنظيمي التنفيذي :

ويطلق عليه ايضا الهيكل الخطية (الراسية) او السلطوية كونه مبني على السلطة المركزية وتتحرك فيه السلطة راسيا من اعلى تنظيم الى قاعدته بشكل مباشر ومتصل ويصلح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشكل التالي يوضح هذا الهيكل :

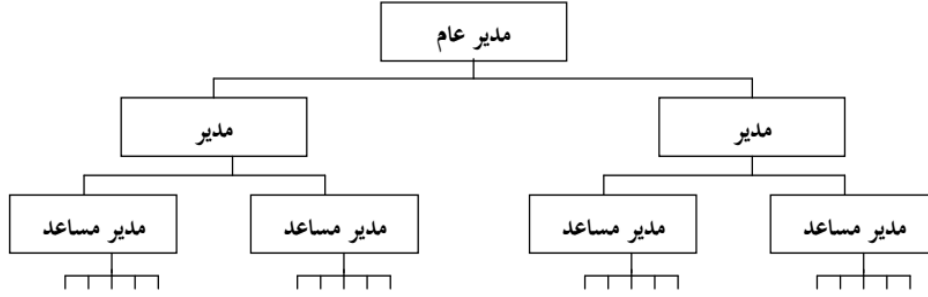
1. Davan A.et al ; Manuel de gestion ; volumel ; Paris : ed.Ellipses/AuF ;2004 ;P.111.

2. Michel Petit ; Audrey Klesta ; management d'équipe :concepts et pratique ;Paris :Dunod ;200 ;P.178

3. محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص.ص 211-215

ربيعي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص.ص 100-102

الشكل رقم (1-12): الهيكل التنظيمي التنفيذي

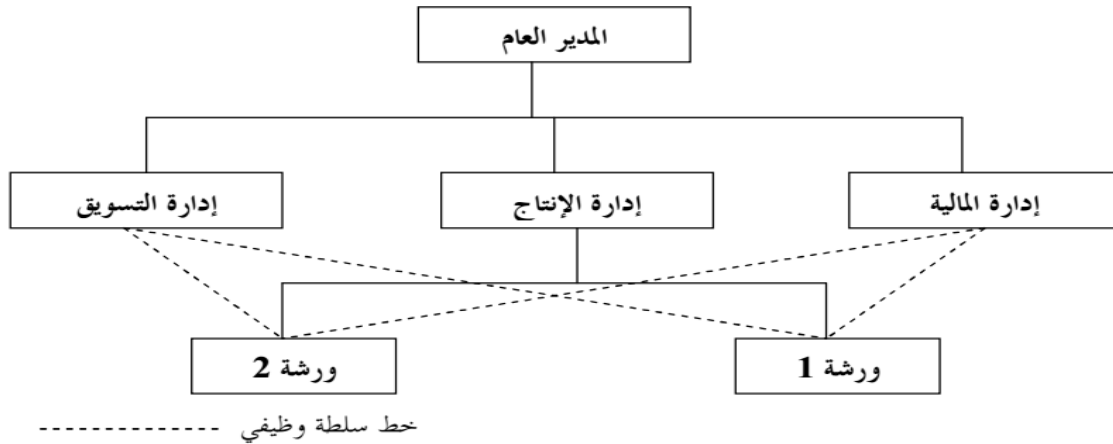


المصدر: من إعداد الطالب

2-1-6 الهيكل التنظيمي الوظيفي :

استنبطه F.Taylor عام 1903 حينما وضع أسس التنظيم العلمي للعمل وذلك بغرض الاستفادة من الاختصاصين في المستوى التنفيذي وقد نادى باستبداله بالتنظيم التنفيذي ، فالأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص و تقسيم العمل بسبب كبر حجم المؤسسات و تعدد نشاطها و صعوبة قيام رئيس المؤسسة بالإشراف على جميع الأنشطة ، فهو يمثل مزيجا من الهياكل التنفيذية و الوظيفية. والشكل التالي يوضح هذا النظام .

الشكل (1-13): الهيكل التنظيمي الوظيفي.

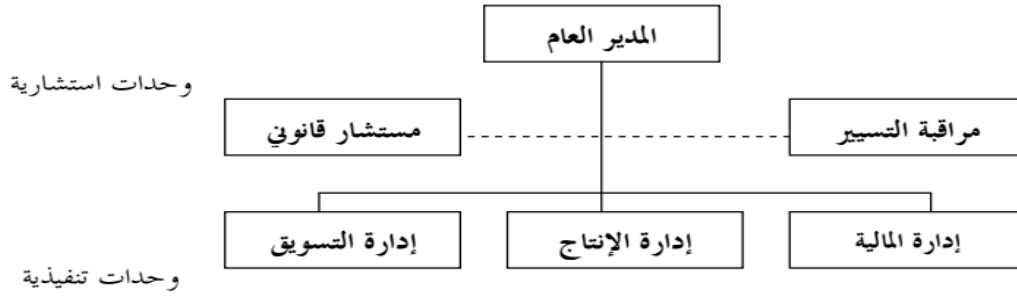


المصدر: من إعداد الطالب

3-1-6 الهيكل الخطية الاستشارية :

هذا النوع يجمع بين مزايا الهيكل التنفيذية فيما يتعلق بالسلطة الموحدة و مزايا الهيكل الوظيفية فيما يتعلق بالاستفادة من التخصص بحيث يكون للرئيس سلطة تنفيذية مع الاستعانة بعدد من الخبراء المستشارين في مجالات متعددة ويعتبر من أفضل أنواع التنظيم والأكثر انتشارا في المؤسسات و الشكل التالي يوضح الهيكل الخطية الاستشارية:

الشكل رقم (1 - 14) : الهيكلية الخطية الاستشارية



المصدر : من إعداد الطالب

2-6- الهياكل التنظيمية الحديثة :

مع ظهور العولمة و تحول المؤسسات إلى أنظمة مفتوحة وأكثر مرونة نتيجة المنافسة الشاملة ، فإن المؤسسات طورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق و توجهات المستهلكين و استخدام تكنولوجيا متطورة و يتكون هذا النوع من الأشكال التالية :

1-2-6- المصفوفة التنظيمية (الهيكلية متعدد الأبعاد) :

لقد تم ابتكاره لمواجهة احتياجات المؤسسات الكبيرة و تحقيق أكبر استفادة ممكنة من الفنيين و المتخصصين فهناك السلطة التنفيذية التي تمارس من الأعلى إلى الأسفل و السلطة الفنية التي تمارس بشكل أفقي ن ويعمل أعضاء الفريق كوحدة واحدة يشاركون في السلطة و المسؤولية¹ و ينتهي عمل الفريق بانتهاء المهمة الموكلة إليه ، و نجد هذا النوع في شركات الاسكان و في الإدارات ذات التخصصات المختلفة و مؤسسات البحث .

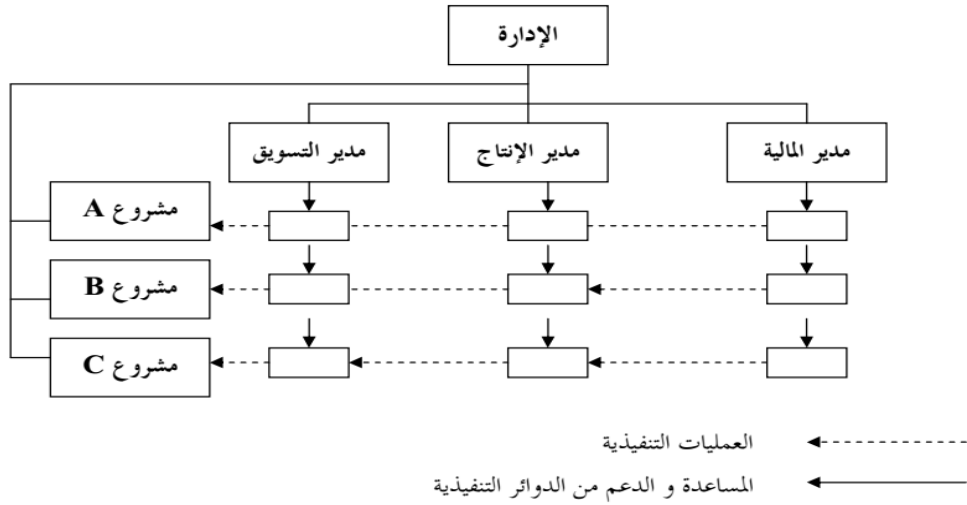
و قد بين Lawrence & Davis الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية و هي² :

- وجود ضغوط خارجية تركز على الخبرة الفنية و الناتج معا .
 - الحاجة على توفير المقدرة العالية لمعالجة المعلومات.
 - عند وجود ضغوط عمل كثيرة تتطلب استغلال طاقات العاملين لأقصى حد ممكن.
- والشكل التالي يوضح المصفوفة التنظيمية

1. Henry Mintzberg;La management: voyage au centre des organisation ;3^{ème} édition ;France: les édition d'organisation ;1994 ;p.134

2. محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص.ص.218-219

الشكل رقم (1-15): المصفوفة التنظيمية.

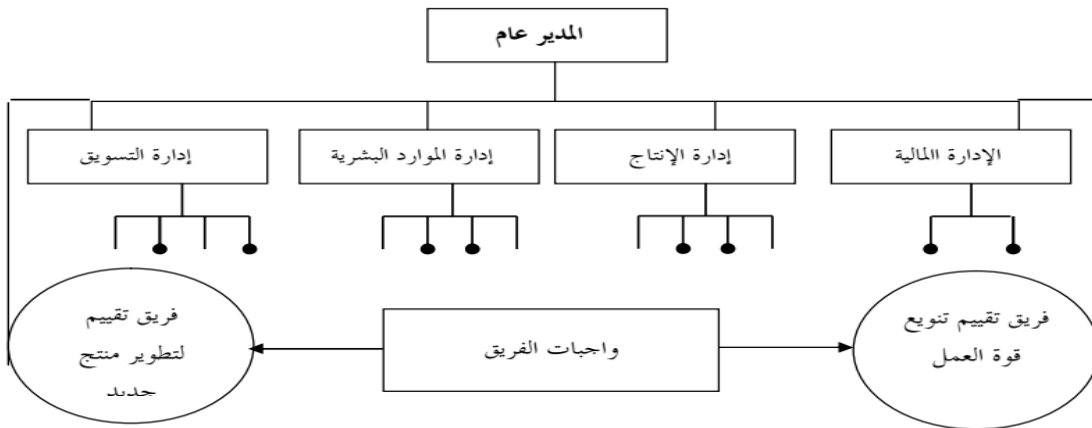


المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص. 253.

2-2-6 هيكل الفريق (الهيكلة باللجان):

بدأ الاهتمام بهذا النوع مع بداية السبعينات من القرن الماضي عقب ارتفاع أسعار النفط و يعتمد هذا النوع على ما يعرف بفرق العمل الوظيفية و الدائمة ، ففرق العمل الوظيفية هي مجموعات الموظفين الذين يتم انتقاءها من الأقسام الوظيفية المختلفة كممثل لها ، و ذلك بغرض حل المشاكل المشتركة التي تعاني منها تلك الأقسام واكتشاف أي فرصة تسويقية محتملة للمؤسسة¹ ، أما الدائمة فهي مجموعة العاملين المخصصة لها مهام دائمة تتمثل في علاج المشاكل المتكررة الناتجة عن ممارسة النشاط والأداء و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-16): هيكل الفريق



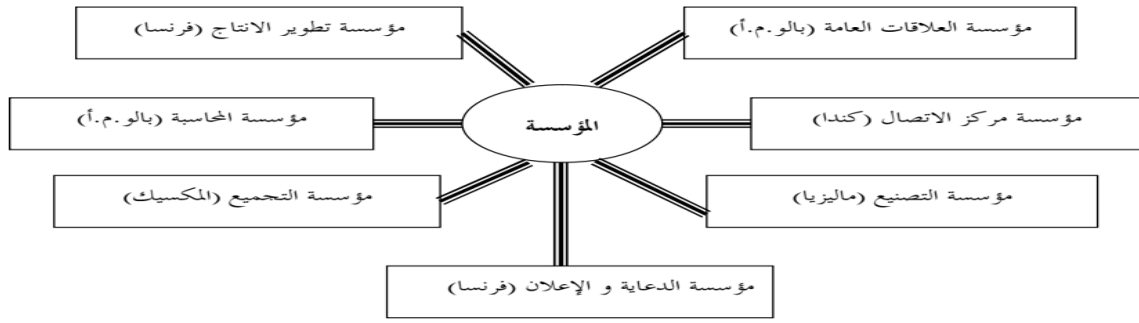
المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون ، مرجع سابق ، ص.343.

1. طارق طه ، مرجع سابق ، ص.239.

3-2-6 الهيكل التنظيمي الشبكي:

على أساس هذا التنظيم يوجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على إقامة شبكة من العلاقات مع مؤسسة أخرى مستقلة عنه و متعاقدة معه ، على تولي وظائف رئيسية كالتصنيع ، التسويق التوزيع .. الخ وفكرته الأساسية اعتماد أسلوب التنسيق ، حيث تقوم المؤسسة الأولى بدور المنسق فبدلاً من ان تمتلك المصنع ووحدة المحاسبة والتنسيق فهي تشتري هذه الخدمات من مؤسسة أخرى¹ والشكل التالي يوضح هذه الهيكلية:

الشكل رقم (1-17): الهيكل التنظيمي الشبكي



نمط اتصال يعتمد على شبكات الحاسبات الالية ووسائل و قنوات الاتصال

Source : Shane & M.A. Von Glinow ;Op.Cit ;p.580.

4-2-6 الهيكل اللامحدود (الافتراضي):

هي مؤسسات افتراضية أو مؤسسات بلا حدود أي أنها مؤسسات موجودة في الفضاء الالكتروني معتمد على تكنولوجيا المعلومات و الانترنت في عملياتها و هو مزيج من فريق العمل و الهيكل الشبكي مع فارق بسيط يتعلق بصفته المؤقتة و أدخل هذا المفهوم إلى الإدارة (Jack Welch) مدير عام سابق لجنرال إلكتريك الأمريكية و ابرز شروط استخدامه هي²:

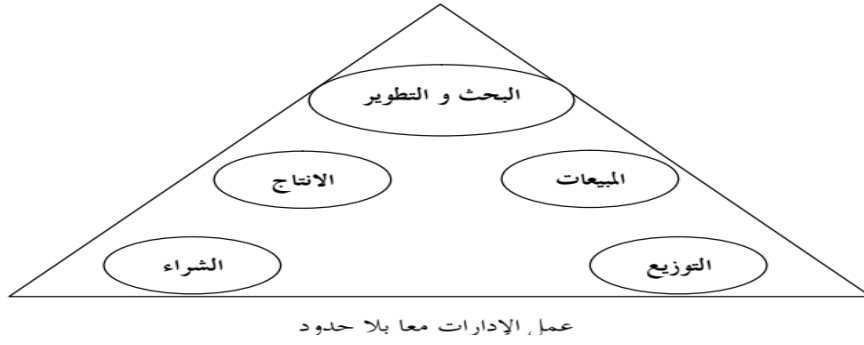
- دمج الإدارات و خلق فريق عمل و مدّ أعضاء الفريق بجميع المستلزمات .
- استخدام تكنولوجيا متطورة .
- إنجاز العمل من قبل خبراء و أفراد ذوي كفاءة .
- اللابروقرافية العالية و عدم فرض قيود بأي شكل كان على العمال و الخبراء .

والشكل التالي يوضح هذه الهيكلية :

1. بشير العلق ،مرجع سابق ، ص.ص.210-212

2. حسين ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص.321

الشكل رقم (1-18) : الهيكل اللامحدود



المصدر : صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص.346

المطلب الثاني:العلاقات التنظيمية

لابد من تحديد علاقات الوحدات مع بعضها البعض و تنظيم العلاقات بين الأفراد و ذلك بتحديد الجوانب التالية: السلطة و المسؤولية ، نطاق الإشراف و التنسيق .

1 - السلطة و المفاهيم المرتبطة بها :

السلطة هي "الحق القانوني للمدير في إصدار الأوامر و التعليمات و القرارات و إلزام المرؤوسين بتنفيذها"¹

و يعرفها الأستاذ هارون كونتز على أنها: "قوة توجيهه و مراقبة أعمال الآخرين"²

كما يمكن تعريفها بأنها "الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات و إعطاء الأوامر الملزمة لهم"³.

المسؤولية هي تعهد المرؤوس و التزامه بتنفيذ الواجبات الموكلة إليه من جهة أعلى و بالتالي فهي نتيجة طبيعية للسلطة، و كما تعني تعهد المرؤوس و التزامه بتنفيذ الواجبات الموكلة اليه بطريقة سليمة و ببذل أقصى جهد طبقا لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته⁴

القوة: و هي "المقدرة على التصرف و هي متعلقة بالنفوذ، أما السلطة فهي الحق في الأداء أو العمل"⁵ و هذا يعني أن السلطة لا تكفي وحدها لجعل المرؤوسين ينفذون جميع مسؤولياتهم بل القوة في التأثير على الأشخاص و اقناعهم و هي عملية تعتمد على قدرات الشخص و مؤهلاته و عوامل شخصية متعددة

1. عبدالله عزة بركات ، علي عباس ، مرجع سابق ص.144

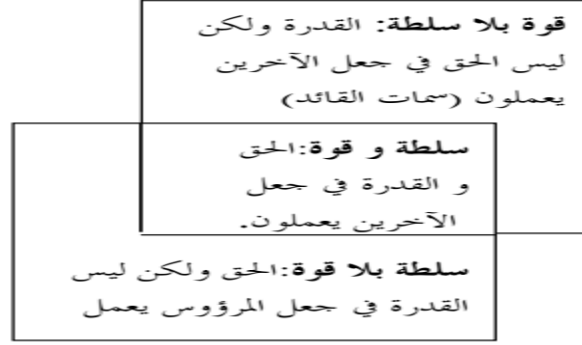
2. محمد شاكر عصفور مرجع سابق ، ص . 133

3. بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص.233

4. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص.169

5. رسمية قريقاش ، عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص.66

الشكل رقم (1-19) العلاقة بين السلطة والقوة



المصدر: مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق، ص. 129

المساءلة (المحاسبة): وهي تشير الى عملية مطالبة المرؤوسين بتقديم النتائج المهام التي تم تكليفهم بها الى مستويات الأعلى وفقا للسلطة التي منحت لها و في حدود مسؤولياتهم الرسمية¹ فالفرد مسؤول عن أداء مهام منحت له السلطة الكافية لتنفيذها .

2. أنواع السلطة في المؤسسة :

أ- حسب علاقاتها بالهيكل التنظيمي : انطلاقا من التنظيم و العلاقات التنظيمية يمكن تمييز نوعين من السلطة².

1- السلطة الرسمية : من السلطة التي تنبع من مصدر رسمي و يستمد لها صاحبها من خلال الوظيفة أو المنصب التي عين فيها تبعا للأنظمة و القوانين التنظيمية .

2- السلطة الغير رسمية : وهي السلطة النابعة من مصدر غير رسمي ، فهي ناتجة عن العلاقات الودية و الاحتكاكات الفردية و الجماعية بين أعضاء التنظيم .

ب- حسب أصولها و منبعها : و حسب هذا المؤشر نجد نوعان من السلطة³

1- السلطة الأصلية: وهي التي يكتسبها المسؤول عن طريق القانون و الإجراءات التشريعية.

2- السلطة الثانوية : وهي السلطة التي تكتسب جراء تنازل الرئيس عن جزء من السلطة الأصلية إلى مساعديه ليمارسها نيابة عنه .

ج- حسب طبيعة عمل المسؤول : إن طبيعة عمل الشخص تحدد نوع السلطة الممنوحة له و بناء على ذلك

1. طارق طه ، مرجع سابق ، ص.181.

2. أحمد ماهر ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص ، ص 418 ، 421 .

3. كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 269 .

يمكن التمييز بين الأنواع التالية في الجدول التالي¹ :

جدول (1-3) : مزايا و عيوب أنواع السلطات

| المزايا | العيوب | |
|---------------|---|--|
| سلطة تنفيذية | توضيح واضح و سيطر للسلطات. تشجيع المدير على التصرف. تمهل دور الاختصاصيين. تعتمد على عدد قليل من الموظفين الرئيسيين و ترهقهم . تشجع على مقاومة السلطة الأعلى . | |
| سلطة استشارية | - تسمح لمشاركة الاختصاصي في مجال تخصصه . تخفف العبء على المدراء التنفيذيين . تدرب التخصصات الشابة على العمل . تساعد على الابتكار و حل المشاكل . | - تعيق العملية التنظيمية في حالة الوظائف الغير واضحة . صراع بين التنفيذيين و الاستشاريين . |
| سلطة وظيفية | تسمح بتطبيق المعرفة المتخصصة . - تعفي المدير التنفيذي من القرارات المتخصصة . تتيح الفرصة لربط المؤسسة . | تجعل العلاقات التنظيمية أكثر تعقيدا . صعوبة تنسيق حدود السلطة لكل اختصاص تحتاج مديرين ذوي مهارات عالية . |

المصدر : أحمد ماهر التنظيم ، مرجع سابق ص 96

3. تفويض السلطة :

يعتبر تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري ، فإذا كانت السلطة مفتاح وظيفة المدير فإن تفويضها هو مفتاح عملية التنظيم و نعني بها " عملية منح المرؤوس سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة² .

ثانيا : 1. مفهوم نطاق الإشراف :

يشير نطاق الإشراف إلى عدد الرؤوسين الذي يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم و يوحد عملهم بكفاءة³ .

2. علاقة الإشراف بالهيكل التنظيمي: يؤثر نطاق الإشراف في تقدير شكل الهيكل التنظيمي و بالتحديد

1. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 170 .

2. طارق طه ، مرجع سابق ، ص 128 .

3. عبد الله عزت بركات ، علي عباس ، مرجع سابق ، ص 153 .

في تقرير عدد المستويات ، فكلما توسع نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية و بالتالي زاد طول السلمي و يأخذ التنظيم شكلا طويلا¹ .

3- التنسيق : إن إنشاء الوظائف و الأقسام و تحديد سبل تفويض السلطة و نطاق الإشراف الملائم يظهر الحاجة إلى التنسيق الذي يعد المبدأ الأول و الأساسي و الشامل للتنظيم و لقد حظى التنسيق باهتمام مختلف الباحثين و المفكرين في الإدارة و التنظيم و قد عرفه ORDWAY TEAD على أنه الجهد والعمل لضمان تفاعل سلس من القوى و الوظائف الخاصة بالأجزاء المختلفة للمؤسسة من أجل تحقيق غرضها بأقصى قدر من التعاون² .

و لذلك فإن التنسيق يعني التوحيد و التكامل في :

- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم و النوع .
- توقيت هذه الجهود .
- توجيه و تحديد الاتجاه الذي تسلكه .

المطلب الثالث : التغيير التنظيمي

تعيش المؤسسات اليوم في ظل محيط مضطرب و لذا فإن وظيفة التنظيم الإداري مواكبة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية من خلال عملية التغير التنظيمي .

1. مفهوم التغير التنظيمي :

يعرف على " أنه تغير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي مما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"³ و انطلاقا من هذا التعريف يمكن أن نستنتج ما يلي :

- التغير التنظيمي هو انتقال من وضعية حالية إلى وضعية أحسن منها .
- يهدف إلى إعادة إصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة الاختلالات .
- يجب أن يوفق بين عملية التغيير و رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة.
- لقد تم التفريق بين التغير التنظيمي الذي هو ظاهرة طبيعية مستمرة في حياة المؤسسات تحدث دون تخطيط مسبق ، أما التغير التنظيمي فهو تغير موجه و هادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي لما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل .
- لقد تم التفريق بين التغير التنظيمي الذي هو ظاهرة طبيعية مستمرة في حياة المؤسسات تحدث دون

1. أحمد ماهر ، التنظيم ، مرجع سابق ، ص 72 .

2. أحمد بن عبد الرحمان الشميمي ، مرجع سابق ، ص 189 .

3. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير و التطور ، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2007 ، ص 21 .

تخطيط مسبق، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير موجه وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي و الخارجي لما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل .

2. أسباب ودوافع التغيير التنظيمي :

هناك عدة عوامل تدفع إلى التغيير التنظيمي منها ما تكون لاقتناص فرص سانحة و الاستفادة منها أو توقع مشكلة أو أمر ما و هذه الفرص و المشكلات قد تكون داخلية أو خارجية و سنوضح أهم هذه الأسباب¹ .

أ- الأسباب الخارجية :

- زيادة حدة المنافسة
- التطور التكنولوجي السريع .
- التغيرات السياسية و الاقتصادية و القانونية و الاجتماعية.
- الاتحادات و النقابات العمالية .
- الضغوطات التي تمارسها جمعية المستهلكين .
- تغيرات أسعار المواد الخام و الأزمات الخارجية الطارئة .

ب- القوى الداخلية :

- تغير أهداف المؤسسة و رسالتها و أغراضها .
- تغيير الآلات و المنتجات و خطوط الإنتاج.
- تغير الأساليب و الإجراءات المتبعة في العمل .
- زيادة معدل الدوران الوظيفي .
- حدوث أزمات داخلية طارئة و تدني الأرباح .

3. أهداف عملية التغيير التنظيمي :

يمكن تلخيص أهم أهداف عملية التغيير التنظيمي فيما يلي :

- زيادة مستوى الأداء لمعالجة نقاط الضعف و الثغرات و تأكيد نقاط القوة.
- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها.
- العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي.
- بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الفرد و المجموعات في المؤسسة.

1. محمود المسار ، الإدارة الفعالة ، لبنان ، مكتبة لبنان ناشرون ، 2003 ص.ص 252 ، 254 .

2. Yves Frederic Livian, **Organisation ;thcaries et pratique**, 2^{ème} edition , Paris : Dunod 2001 ;p.306

- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المؤسسة في التحكم في عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات.
- حل و تشخيص مشكلات العمال و تحفزهم لإحداث التغيير.

4. مجالات التغيير التنظيمي:

تتمثل أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة إحداث تغيير على مستواها ما يلي¹:

- أ. الأهداف الإستراتيجية: يمكن إجراء تعديلات و تغييرات على إستراتيجية المؤسسة.
- ب. الهيكل التنظيمي: و يحدث التغيير من خلال تعديل الوحدات التنظيمية
- ج. نظم المعلومات: تطوير و تغيير نظم المعلومات و يتجسد ذلك من خلال تبسيط و تطوير إجراءات العمل و أنظمة المتابعة و تقييم الأداء و نظم التحفيز و غيرها من الأنظمة الداخلية .
- د. الموارد البشرية: قد يؤدي التغيير في الظروف البيئية تغيرا في هيكل الموارد البشرية و طبيعتها و في قيمهم و اتجاهاتهم و سلوكياتهم لتتوافق مع الأدوار الجديدة .
- هـ. التقنية: و تشمل التغييرات في المعدات و الأساليب المستعملة في الإنتاج.
- و. العمليات الإدارية: و يشمل ذلك إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات و أنماط الاتصال.

5- إدارة عملية التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير التنظيمي :

سنتعرف على كيفية إدارة هذه العملية بالتطرق إلى مراحلها و أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .

أ- مراحل التغيير التنظيمي : يمر التغيير التنظيمي بعدة خطوات يمكن حصرها فيما يلي:

- تفكيك عوامل الجمود : و يعني التحضير للتغيير بالتنوع بأسبابه و خلق الشعور في الحاجة الملحة و إيجاد قيادة قوية لذلك .
- القيام بالتغييرات المطلوبة : و يشترط في هذا أن تكون التغييرات قوية و راسخة و قادرة على الاستمرار رغم المقاومة المحتملة .
- تثبيت التغييرات : في هذه المرحلة يتم حماية و صيانة التغييرات و الحفاظ على المكاسب و المزايا الناتجة عنه .

1. مصطفى محمود ابوبكر ، مرجع سابق ، ص.ص.379-380 ، محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص.341

ب- أسباب مقاومة التغيير :

هناك عدة أسباب مؤدية لمقاومة التغيير التنظيمي منها ما هو ناشئ عن الفرد ومنها ما هو ناشئ عن الجماعة و المؤسسة و تتمثل معظم هذه الأسباب في ما يلي¹:

- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول.
- عدم فهم أسباب و مبررات التغيير .
- الخوف من فقدان بعض المصالح المكتسبة .
- التغيير في محتوى الوظيفة و المعتقدات و القيم السائدة و محاولة إنشاء جماعات جديدة .
- التغيير في ظروف العمل و فترات الدوام.
- عدم الشعور بالحاجة إلى التغيير و ارتباط التغيير بضغوطات عمل و أعباء كبيرة .
- نقص الموارد المتاحة و السرعة الشديدة في التغيير.

ج- التعامل مع مقاومة التغيير:

مع تزايد شدة المقاومة في المؤسسة فان احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا ، لذا تسعى الإدارة إلى التعامل معها باتخاذ بعض الإجراءات التي تخفف من حدتها وهي (الاتصال ، التدريب ، إشراك العمال ، إدارة الضغوط ، التفاوض والقبول ، الإكراه) .

1- محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص.342

تتوقف قدرة المؤسسة في تحقيق اهدافها على كفاءتها في التوظيف الافضل لامكانياتها ومواردها الفنية والبشرية والمادية ، وتتحدد كفاءتها وفعاليتها في ذلك بخصائص التنظيم الاداري الذي تعمل فيه .

وتنطلق العملية التنظيمية من خلال دراسة الهياكل التنظيمية ، بحيث يشكل التعقيد والرسمية والنمطية والمركزية واللامركزية الابعاد التي تحكم فعالية تصميمه وتمنحه الشكل الذي هو عليه ، فالهيكل التنظيمي دائم التغير كلما كانت هناك أسباب ضرورية لذلك نظرا للضغوط المفروضة من البيئة الخارجية و الداخلية بشكل مستمر.

كما تهتم العملية التنظيمية بتحديد العلاقات الإدارية و تنظيم العلاقات بين الأفراد لوضع تنظيم إداري فعال يحفز الأفراد على الإبداع الذي يحقق المؤسسة تجديد و نمو مستمر، فالعملية التنظيمية عملية مستمرة تتطلب مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية من خلال عملية التغير التنظيمي المستمر مع الأخذ بعين الاعتبار عامل استقرار و ثبات.

مقدمة الفصل :

تلعب المؤسسات بكل أنواعها دورا رائدا في الاقتصاد المعاصر سواء كان ذلك في الدول الصناعية المتقدمة أو في الدول النامية ، كما تعتبر هذه المؤسسات مصدرا مهما للإبداع التكنولوجي و الريادة في الأعمال وتطوير الحياة ، إذا ما توفرت لها بيئة ملائمة للنمو في ظل العولمة والانفتاح بين الأسواق وإطلاق حرية المنافسة

ويعد تحسين الأداء إحدى أكثر العمليات تعقيدا ، لذلك فإن المؤسسة تعتمد في تحسين أداؤها على دراسة العديد من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل خارجية كالمنافسة ، الأسواق الخ ، والداخلية كالمواد المختلفة التي تملكها المؤسسة ونظرا لهذه الأهمية أصبحت كل الدول بما فيها الجزائر، تهتم بأداء المؤسسات لتزيد من ديناميكية اقتصادها وتطويره

وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا الفصل التعرف على الأداء المؤسسي والتنظيمي الذي يعتبر موضوع مثير للجدل ، وأيضا التطرق إلى مختلف نماذج قياسه .

المبحث الأول: الأداء المؤسسي

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ، و يرجع هذا الاهتمام إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس للنجاح الذي يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه .

المطلب الأول: ماهية الأداء

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات و أبحاث كانت تهدف إلى توكيف مفهومه و لكن لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه .

1. لمحة تاريخية لمفهوم الأداء :

لقد تم تناول موضوع الأداء منذ القدم ، نجد آدم سميث (A.Smith) حيث نجد أن آدم سميث اهتم به و رأى أن تحقيق الفعالية مرتبط بمدى تقييم الوظائف و لكن الإفراط في هذا التقييم حول العامل إلى آلة مما أنعكس سلبا على الأداء ، أما ماكس فيبر (M. weber) فقد نظر إليه من خلال المعيارية و النمطية إلا أن فريدريك تايلر (F.Faylor) رأى أن التخصص و تقسيم العمل وحده غير كاف لرفع الأداء و نظرا لظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية بحيث ركز ألتومايو (E.Mayo) على العوامل الاجتماعية و الإنسانية و ظروف العمل المادية لتحسين الأداء و رفع الإنتاجية كإيجاد تنظيمات غير رسمية ، في حين يرى هنري فايول (H.Fayol) أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة في التحكم في تسيير شؤونها خاصة البشرية منها ، و مع ظهور مفاهيم جديدة كتوسيع العمل و إثراء العمل تغيرت النظرة إلى الأداء من أداء سيتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة و أصبح العاملون قادرون على النظر إلى الرضا و الإشباع لحاجتهم ليس فقط من خلال العمل و إنما من خلال الأداء العالي فيه ¹.

2. مفهوم الأداء :

يعرف الأداء بأنه إنجاز عمل ما ، و هو ما يقابل الكلمة اللاتينية performare التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما ، و لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضحا و محددًا to performe و تعني "إنجاز ، تأدية أو إتمام شيء ما : عمل ، نشاط ، تنفيذ مهمة" ² ثم اشتقت منه كلمة performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة لأهدافها ³.

1. سناء عبد الكريم الخناق " مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنفسية ، من المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية المنعقد بجامعة ورقلة، 8، 9 مارس 2005 ، ص35 .

2. sylive saint onge,victor Haines et autre gestion des performances au travail :bilan des connaissances,(Paris ;Deboeck Larcier,2007) p60

3. khemakhem,la dynamique contrate de gestion,2 eddition,(paris :Bordas,1976),p-310

انطلاقاً من هذا يرى J.chevalier و زملائه أن " الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن طريق التوفيق بين العديد من العوامل كـرأس المال، العمل، المعرفة... الخ أما الأداء فينحدر و ينتج مباشرة عن عنصر العمل و بالتالي فان كل عامل سيعطى كل أداء يتناسب مع قدرته و مع طبيعة عمله ¹ .

و الكثير من الباحثين ركزوا على الأداء مورد البشري و أهملوا أداء بقية الموارد بحيث يرون أنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله " ² .

و بما أن بلوغ المؤسسة لأهدافها إلا بتفاعل كل مواردها فإن أداء الموارد البشرية لا يمكن أن يعبر وحده على الأداء الكلي للمؤسسة .

و يعرفه خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس بأنه النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ³ .

و رغم أن هدف هذه التعاريف تنظر إلى الأداء الكلي للمؤسسة باهتمامه بالنتائج و الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، إلا أن هذه النتائج يمكن ألا تتحقق كلياً لذا هناك من يرى بأن الأداء "فعل يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات و ليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن " ⁴ .

و يلخص Philippe مفهوم الأداء في البعدين التاليين ⁵ :

- الأداء هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية : قيمة التكلفة .
- الأداء هو كل و فقط ما يساهم في تحقيق و بلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط و البعيد أما من منظور مدرسة النظم فإن الأداء يشير إلى "القدرة على التكيف مع البيئة و الاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين و حسن استغلال المواد المتاحة " ⁶ .

و قد أعطى هذا التعريف نظرة شاملة للأداء تماشياً مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة التي تؤثر عليه .

إذن يعطى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله ⁷ .

1. J chevalier et aure,gestion des ressources humaines,(canad :el eback universite Quebec,1993),p333
2. عبد المليك مزهودة "الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم)مجلة العلوم الإنشائية، العدد 1م (بكرة جامعة قبضر 2001) ص 96 ،
3. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، منبر معاصر (عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2007) ص 383 .
4. بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، "إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز" من المؤتمر العلمي الدولي للأداء المتميز للمنظمات الحكومية، المنعقد بجامعة ورقلة، 08.09.2005، ص 471 ،
5. lavion philippe,methodes et pratiques de la performance,(Pars :ed ,tons d'organisation,1988)
6. علي محمد عبد الوهاب ، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984) ص 290 .
7. H Boislandelle,Dictionnaire de gestion,(Paris :economie,1998),p.p3186319 .

- قد يعني نتيجة العمل أي درجة إنجاز و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .
- قد يعني النجاح أي أنه دالة لتمثيل النجاح .
- و قد يعني العمل الذي يقود للنجاح .

ومن خلال هذه التعاريف تظهر لنا بعض خصائص مفهوم الأداء و هي أن الأداء :

1. ذو مفهوم واسع يختلف مدلوله باختلاف الذيل يستخدمونه .
 2. مفهوم ديناميكي تتطور مكوناته عبر الزمن .
 3. مفهوم شمولي يشمل ثلاث أبعاد هي ¹ :
- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية .
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
 - أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية .
4. يتحدد بمجموعة عوامل منها ما يكمل بعضها البعض، و منها ما يكون متناقض .
- و تأسيسا لما سبق يمكن تعريف الأداء على انه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية بالاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها .

المطلب الثاني:أنواع الأداء

- هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية ² :
- (1) معيار الشمولية : وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى :
 - (أ) الأداء الكلي : المتمثل في كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة ، و الذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة .
 - (ب) الأداء الجزئي : و هو الأداء المحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، الذي ينقسم بدوره إلى عدة أنواع حسب المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة .
 - (2) معيار الطبيعة : و يصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى :
 - (أ) الأداء الاقتصادي : يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، و المتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها .
 - (ب) الأداء الاجتماعي : و هو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي و خارجي تتجه ممارسة المؤسسة لنشاطها، و هذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه .

1. عبد العزيز جميل مخيمر، عبد المحسن جودة نو ناجي محمد فوزي خشبة، عبد القادر محمد عبد القادر، و سعيد عبد الحميد مطاوع، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية: وقائع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة في ديسمبر 1999، الطبعة الأولى، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000) ص9

2. راجع، عبد المالك مزهودة مرجع سابق، ص89، 90.

(ت) الأداء التقني : و هو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية الموارد اللازمة، جودة المنتج الخ لذا تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية و السهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

(ت) الأداء السياسي : و يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين و التشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها بدعم تحقيق أهدافها .

(3) معيار طبيعة المؤسسة : و الذي يصنف الأداء إلى نوعين هما :

(أ) الأداء الصناعي : و هو الأداء الناتج عن المؤسسة الصناعية التي تهدف إلى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة و في الوقت المناسب .

(ب) الأداء الخدمي : و هو الأداء الناتج عن المؤسسة الخدمية التي تهدف إلى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن .

(4) معيار الأجل : و الذي نصنفه إلى :

(أ) الأداء طويل الأجل : و هو الأداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات .

(ب) الأداء المتوسط الأجل : و هو الأداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة و خمس سنوات .

(ت) الأداء القصير الأجل : و هو الأداء الذي يشمل فترة لا تتعدى سنة .

(5) معيار المصدر : و يمكن تقسيم الأداء وفقه إلى :

(أ) الأداء الظاهري : و هو الأداء الناتج من استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، و الذي ليس لها دور في خلقه، كإفتراح أسواق جديدة، براءة اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات تنافسية، ظهور قوانين حكومية مدعمة.... إلا أن على المؤسسة التمتع بالقدرة على اكتشاف هذه الفرص و استغلالها .

(ب) الأداء الذاتي : يتمثل في أداء المؤسسة بمجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين و المرؤوسين في العمل و استغلال موارد المؤسسة، و هو ما ينتج من وظائفها مشكلا الأداءات التالية :

- الأداء المالي : هو الأداء الذي يصنف فعالية و كفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية و توظيفها، و تعتبر نسب التحليل المالي، و مؤشرات التوازنات المالية من أبرز مؤشرات.

- الأداء التجاري : و هو الأداء الذي يصنف فعالية و كفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات و رضا الزبائن و يعتبر رقم الأعمال المر دودية، عدد الزبائن معدل شراء منتجات و خدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة .

- الأداء الإنتاجي : يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمار) في العملية الإنتاجية و كذلك صيانتها، و تعتبر كمية الإنتاج و نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات .

- الأداء البشري : يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم و مستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) و هو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد لدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة، فلا يمكن أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء

إن مفهوم الأداء غالباً يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، ولعل من أهمها ارتباطاً به الفعالية و الكفاءة، وسنحاول معرفة هذه المفاهيم وعلاقتها بالأداء .

(1) الفعالية :

تباين مفاهيم الفعالية ليس بتباين وجهات النظر و آراء الكتاب و الباحثين و إنما يرجع التباين لتعدد الجهات التي تهتم بهذا المفهوم، مثل: المستهلكين، المجهزين، الموزعين، الحكومة، المنافسين و غيرهم، حيث تملك كل جهة معايير مختلفة للحكم على الفعالية، فهناك من يركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية .

فيرى Yves Frederic Livian "الأهداف التي تحققها المؤسسة مقارنة لما تنتظره منها الأجزاء المؤثرة فيها"¹

أما محمد علي جعلوك يرى " بلوغ الأهداف و يسد الاحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال استخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام "² .

و بالتالي فهي حسب Bergeron "مدى تحقيق البرامج لأهدافها المحددة مسبقاً "³ .

أما بالمفهوم المعاصر فإن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات البيئة غير المستقرة مما جعل المؤسسة في وضعية البحث الدائم عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها و بقائها .

و هذا ما تؤكدته التعاريف التالية⁴ المتعلقة بالفعالية و هي :

- قابلية المؤسسة على تحريك مراكز قوة الإنتاج بكفاية و التكيف مع المشكلات البيئية و الداخلية .

1. Yves Frederic Livian,op cit P.22.

2. محمد علي جعلوك ، موسوعة العلوم الإدارية، دليل رجال المال و الأعمال، القادة هل يولدون ام يصنعون ؟، الطبعة الأولى، (بيروت، دار الراتب الجامعة 1999) ص 101 .

3. Pierre G Bergeron,la gestion moderne :théories et cas (québec :Gaétan Morin 1983)p 90

4. أكرم محسن الياسري،فاضل عباس العامري، "القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و تأثيرهما في فعالية المنظمة"المجلة العربية للإدارة المجلد السابع و العشرون، العدد 1 (القاهرة جامعة الدول العربية، يونيو 2007)ص121-122

- دالة التطابق الجيد و الانسجام بين المتغيرات البيئية و الهيكلية .

أما Jeanne meunier فيرى بأنها: "مقدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار إذا كانت هناك إرادة لدى مسيرها "

و يعتبرها سعد صادق البحيري: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية و إدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية"² و من الناحية الكمية تعرف على أنها: "النسبة بين المخرجات الفعلية و المخرجات المتوقعة"³، أي النسبة بين النتائج المتحققة و الأهداف الموضوعية مسبقا و هذا ما يمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \text{الفعالية}$$

و انطلاقا من هذا نجد أن الفعالية يمكن تناولها و فهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف مع التغيرات البيئية بالإضافة إلى تحقيق النمو و المر دودية كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، و بالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية) متوسطة الأجل (التكتيكية) و قصيرة الأجل (العملية)⁴.

(2) الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: "استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها و يمكن التعبير عنها بالإنتاجية و كذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية"⁵ و هي "علاقة الكلفة بالنتائج أو الفائدة"⁶.

"عملية عقلية تسمح للإنسان بتنظيم و ترتيب حركاته قصد تحقيق هدف ما"⁷.

1. Jeanne meunive, Geneve cause et Mancel capet, Diagnostic : organisation et planification d'entreprise 2 edition (paris : economic, 1986) p44

2. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004) ص 201

3. إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، () و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى (الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2009) ص 182

4. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة (الجزائر: دار المحمدية، 1998) ص 341

5. Cohen E Dictionnaire de gestion, (paris : la decouverte, 2000) p132

6. جميل جرسمان، موازنة الأداء (مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995) ص 341.

7. فاطمة الزهراء بوكريمة اغلال، "التصورات مختلفة لمفهوم الكفاءة" حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 1 (قالمة، مديرية النشر لجامعة قالمة 08 ماي 2007، 1945) ص 98.

إعادة توزيع المصادر النادرة لتعظيم تحقيق الأهداف "¹.

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد و الوسائل)"².

و بمعنى آخر تعبر عن : "العلاقة بين حجم الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و حجم الإنتاج الذي يمكن أن تحققه هذه العملية"³ , وهذا ما تعبر عنه العلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ترتكز الكفاءة في وجودها على ثلاث ركائز هي : الأداء الجيد للعناصر المنتجة، الذي يتم في الوقت الملائم بالتكلفة المناسبة⁴ .

للكفاءة عدة أبعاد هي⁵ :

- الكفاءة الإنتاجية أو الفنية : تتعلق بالمفاضلة بين فنون أو أساليب الإنتاج المختلفة من قبل القائمين على الإدارة .
- الكفاءة التخصّصية أو كفاءة تخصيص الموارد : يقصد بها اتفاق كيفية توزيع الموارد الاقتصادية على مختلف وجوه الاستخدام اتفاقا كاملا مع رغبات المستهلكين أو تفضيلاتهم على نحو يعظم من منفعتهم الكلية .
- الكفاءة الاستاتيكية : يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد في الأجل القصير و هي تتضمن مفهومي الكفاءة الفنية و التخصّصية .
- الكفاءة السيئية : تتعلق بطبيعة التنظيم الإنساني سواء في الداخل أو الخارج .
- كفاءة الحجم : تتعلق بمدى فعالية حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع و هي تعرف بمزايا الإنتاج الكبير أو وفورات الحجم .

1. جمال بدور، "تأثير إعادة هيكلة النظام الحاسبي على كفاءة أداء و إنتاجية القطاع الصحي في الأردن"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي بحوث و أوراق و عمل الدورات التي عقدتها المنظمة في موضوع "قياس الأداء الحكومي" من خلال الأعوام 2005، 2006، 2007، القاهرة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2008، ص305.

2. Michel Garvais contrôle de gestion(paris,economica,1994)p14

3. طارف الحاج، فليح الحسن، الإقتصاد الإداري، الطبعة الأولى(عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع 2009) ص240 .

4. أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية التكلفة، الوقت، الأداء(الإسكندرية-مؤسسة شباب الجامعة)ص7

5. أحمد يوسف الشحنات ، الخصخصة والشحنات الاقتصادية ، (مصر : دار النيل للطباعة و التوزيع ، 2001)ص.ص34-35

(3) العلاقة بين الكفاءة و الفعالية و الأداء :

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة و الفعالية، فهناك من يرى بأن الفعالية تعبر عن "مقدرة المؤسسة في جعل

إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى"¹ .

لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، قد فرق بيتر راكر بينهما فاعتبر أن² الفعالية تعني "عمل الأشياء الصحيحة" أما الكفاءة فهي "عمل الأشياء بشكل جيد" .

من جهة أخرى يمكن اعتبار الفعالية أوسع من الكفاءة لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة و متوسطة المدى و تحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها(دون كفاءة) و بناء على ذلك "إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية

فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية"³ و في غالب الأحيان يمكن اعتبار الكفاءة متغير من متغيرات دالة الفعالية .

و يمكن توضيح الفرق بين الكفاءة و الفعالية في الجدول التالي :

جدول رقم(1-2): مقارنة بين الفعالية و الكفاءة

| معايير القياس | تحلل | تعالج | تهتم | |
|--|-----------------|---------|----------|----------|
| المدخلات مثل: العمل المعومات، الموارد، المعدات... الخ | كيفية الوصول | الموارد | بالوسيلة | الكفاءة |
| المخرجات تمثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال.. الخ | نقطة الوصول | النتائج | بالهدف | الفعالية |

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه(غير منشورة) جامعة الجزائر، 2005، ص170 .

بما أنه لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول(تحقيق الأهداف)يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها(كيفية استخدام الموارد) و بما أن المدخلات مكون هام في المخرجات، و لذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية و لكنها احد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ،كما يبين أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية و لكنها متطلب ضروري لها .

1. George P ,Tew et stephen G.Hanklin,les principes de management ,8 edition(paris,economica 1985)p10.

2. أحمد ماهر، الإدارة:المبادئ و المهارات(مصر:الدار الجامعية،2003 2004)ص22، 23.

3. Ahmed Mamadoucl,critères de la performance dans les entreprises individuelles dans les PVD,thèse de doctorat,université d'alger,1993,p137

أما العلاقة بين الكفاءة و الفعالية فيمكن توضيحها في المصفوفة التالية

جدول رقم (2- 2) : مصفوفة العلاقة بين الفعالية و الكفاءة

| | | | |
|--------------|---|---------------|--------|
| فعالية عالية | ← | فعالية منخفضة | فعالية |
| | | | كفاءة |

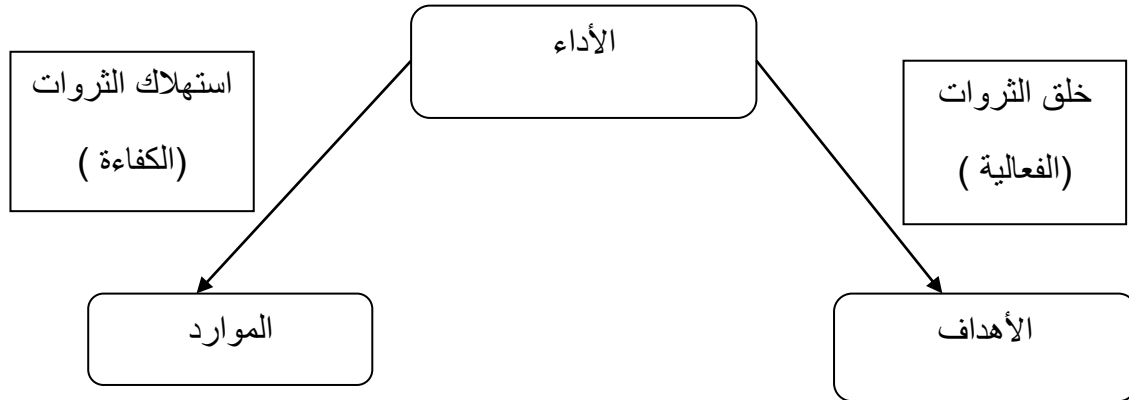
الفصل الثاني الأداء المؤسسي

| غير كفاء | الوضع السالب | وضع غير ممكن |
|----------|---|--|
| كفاء | لا تتحقق الأهداف بالمستوى المطلوب. | تحقيق الأهداف |
| | سوء استخدام الموارد | هدر و استخدام العديد من الموارد المكلفة |
| | وضع الفشل | الوضع النموذجي |
| | <ul style="list-style-type: none"> • لا تتحقق الأهداف • الاستغلال الأنسب و الأمثل للموارد | <ul style="list-style-type: none"> • تتحقق الأهداف المرغوبة • استخدام الموارد انسب الاستخدام |

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على: أحمد ماهر، لغدارة: المبادئ و المهارات، مرجع سابق ص 23.

و يتضح من خلال هذه المصفوفة للمؤسسة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة و المجتمع و عليه فإن الأداء في أي مؤسسة يرتبط بكل من الفعالية و الكفاءة، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير و بأدنى تكلفة ممكنة) و فعالية تمكن من بلوغ الأهداف، و منه يمكن القول أن كلا من الكفاءة و الفعالية يشكلان قطبي معادلة الأداء كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1.2): بعدي الأداء



المصدر: من إعداد الطالب .

إذن يمكن التعبير عن الأداء بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}.$$

و يرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية ² :

- شروط العمل : الشروط الفيزيائية و علاقات العمل .
- تنظيم العمل : و يرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة و تقسيم المهام بين مختلف المصالح و الأقسام .

- الاتصال، التنسيق، التشاور : و الذي يعبر عن الترابط العملي و و الوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم و تبادل المعلومات .
- التكوين المندمج : و الذي ينسجم مع متطلبات الوظائف، و المهام التي يقوم بها الفرد .
- تسيير الوقت : و تعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي و الجماعي بين مختلف الوظائف و المهام .
- التطبيق الإستراتيجي : و الذي يمثل كل السبل و التقنيات التي تسمح بتحويل و ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها .
- أما الارتباط بين الأداء و الكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية مردودية) و تكوين طاقة مستقلة من خلال تحسين ظروف العمل و إدماج التكوين كعامل محفز، هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضا العلاقة بين الكفاءة و الفعالية، و هذا ما يؤدي إلى تعريف الأداء على أنه: "الفعالية الاقتصادية-الاجتماعية"²

المطلب الرابع : الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي المؤشر الذي يقيس لنا نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو ولذا فقد اختلف الباحثون والمفكرون في تحديد الأساس الفكري والفلسفي له وبالتالي أصبحنا أمام اختلاف في الرؤى والاتجاه نحو تحديد مفهوم نمطي له

1- ماهية الأداء التنظيمي

لم يتفق الباحثون حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي بل كانت هناك العديد من التعاريف نذكر منها " على انه ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين في المؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر

1. عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و المقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتورة دولة في علوم

التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص34

2. نفس المرجع

التفوق في ادائها"¹

وأشار حمود واللوزي إلى "انه يأتي من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجيا والمنافسة وتحديد الفرص والتهديدات ورسم الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة واعلي مستوى من الأداء²

كما يعرفه Wright على انه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثماراتها بشكل يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها³

ويعرفه Daft على انه "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لا بد أن يؤثر على الأداء الذي يعتبر مرآة المنظمة"⁴

فالأداء الفعال للمنظمة يتحقق من خلال قدرتها على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة المحيطة بها من اجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة ويحقق اكبر عائد للمنظمة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتفعين منها .

2- مؤشرات الأداء التنظيمي :

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاث أبعاد:⁵

أ - الأداء المالي :

هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية

ب - الأداء المالي + الأداء التشغيلي :

وهو المفهوم الأوسع للأداء اذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة وفي المجالات التي تعطي اكبر المردودات فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فانه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتوجات جديدة وجودة الإنتاج

ج- الفعالية التنظيمية :

وهي المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي إذ يشير على انه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية

1- عادل هاي البغدادي ، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي ،دراسة تطبيقية في عينة من الشركات العامة ، الإدارة والاقتصاد،

العدد الخامس والستون ، 2007 ، ص. 159

2- حمود خضير ، اللوزي موسى ، مبادئ إدارة الأعمال ، اثناء للنشر والتوزيع الأردن ، 2008 ، ص 45

3- Wright , P , Strategic Management – Concepts and cases , 3rd , U .S .A ; Prentic – hill , 1996 , P 67

4- Daft ; Richard , L , Organization Theory and design , 7th ; south western collage publishing , U .S .A , 2001 , P 79

5- اسماعيل حيوري ، اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة كلية بغداد

للعلوم الاقتصادية ، العدد 22 ، 2009 ، ص. 144

ويرى الخطيب ومعاينة أن القياس الأمثل للفاعلية يجب أن يتم من خلال المداخل التالية¹ :

- الأهداف : سواء كان هدفا رئيسيا أو ثانويا أو عدة أهداف فرعية أو أهداف مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل ,
 - الموارد المادية والبشرية : أي كلما استطاعت المنظمة من تلبية احتياجاتها المادية والبشرية كلما زادت فاعليتها وتمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة .
 - المؤشرات الكمية : مثل النسب المئوية والنمو وحجم المبيعات .
 - المؤشرات الاقتصادية : مثل استخدام القيمة المضافة إلا ذلك قد يعتبر غير كاف لقياس الفعالية لأنه يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصاديا .
- 3 - أهمية الأداء التنظيمي :

للأداء التنظيمي الفعال أهمية كبيرة فهو يساعد الباحثين وإدارة المنظمة في جملة من النواحي :

- تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة فيه التكيف والاستجابة إلى محددات البيئة من خلال وضع الأهداف
- بناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق الأهداف
- الوصول إلى النتائج المحددة مسبقا
- تحديد مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف

2- علاقة الأداء بالعوامل التنظيمية

هناك ارتباط بين الأداء وعدد من المتغيرات ونذكرها فيما يلي:

أ- القيادة الداعمة والأداء :

تشمل القيادة الداعمة مجموعة من السلوكيات التي يظهر من خلالها المدير الاهتمام باحتياجات ومشاعر العاملين ويبدو أن القيادة الداعمة تساهم في تحقيق الأداء العالي في بعض المواقف وخاصة عندما تؤدي إلى علاقات عمل أكثر تعاونية علاوة على ذلك فإن دعم القيادة له تأثير على فاعلية المنظمة وقد أشار West بان المختصين في الرعاية الصحية كانوا أكثر إبداعا عندما تحصلوا من مديريهم على مستوى عال من الدعم الاجتماعي² ، كما اظهر Andrews بان فريقا من العلماء قدموا أفضل النتائج الابتكارية عندما منحهم مديريهم الحرية في العمل والعديد من الفرص للتأثير في القرارات الهامة

1. الخطيب ، احمد ومعاينة ، عادل سالم ، الادارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة (ط1) ، عمان ، جدار للكتاب

العالي ، 2009 ، ص.47

2. Daft , R.L , Understanding the Thory and Design of Organization ,International student edition ,Thomson South – Western ,USA,2007,p.45

ب- القيادة التشاركية والأداء التنظيمي :

يمكن تعريف القيادة التشاركية بشكل واسع على أنها تمثل أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين وتفويض السلطة للعاملين كأفراد و مجموعات ووجدت بعض الدراسات بان القيادة التشاركية تؤدي إلى مستوى عال من أداء العاملين، وتشير البحوث إلى أن استخدام المشاركة في اتخاذ القرارات يحسن نوعية القرار النهائي، إذ يعتبر التفويض شكلا فريدا من القيادة التشاركية التي تحسن أداء العاملين عندما يستخدم في مواقف مناسبة ، ويكون التفويض ناجحا عندما يتمتع العاملون بالكفاءة والالتزام بأهداف المنظمة¹

ج- التغذية الراجعة :

تشير الدراسات كدراسة مولر Muller إلى أن التغذية الراجعة تساهم في تسهيل انجاز المهام وان فاعلية التغذية الراجعة تعتمد على ثلاث إبعاد وهي مصدر التغذية الرجعية وملتقيها والرسالة التي تحملها وقد وجدت أن التغذية الراجعة تساهم في تحفيز العاملين لأنها تعمل على إشباع احتياجاتهم من معرفة النتائج الفعلية لنشاطات العمل وقد يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق الإنتاجية العالية²

د- التحفيز والأداء :

تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية³ وتعتبر مواقف المديرين واحدة من الجوانب التي تحفز العاملين للانغماس بمهامهم اليومية وتعزز التحفيز الداخلي وأي ضعف في التحفيز الداخلي يؤدي إلى تقليل الانغماس في العمل وبالتالي تقليل مستوى الأداء

1. Muller ,V.D,Job Design and Employees Well-Being and Performance ,Scientific Publishing House ,Germany ,2008 ,125

2. الفريوتي ، محمد قاسم ، مبادئ الادارة - النظريات والعمليات والوظائف (ط4) ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص.

ازداد الاهتمام في الوقت الحاضر بمدى فعالية و كفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها التي أنشأت من أجلها الأمر الذي اقتضى التركيز على إدارة مواردها بصورة تضمن لها الوصول إلى الأهداف و تكفل لها الاستمرارية و التطور .

فالحاجة إلى القياس شئ معروف و مسلم به على حسب القول "كل ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته أو تحسينه"¹ ولهذا كان الاهتمام بعملية تقييم وقياس الأداء المؤسسي منذ القدم. إلا انه ومع بداية التسعينات زاد اهتمام و عناية الدول و المؤسسات على مختلف أنواعها به. بسبب البيئة غير الثابتة. فيمكن للمؤسسة أن تنمو و تكبر كما يمكن لها أن تفنى و تفسد في نفس الوقت. وذلك كله اعتمادا على تطور التكنولوجيا. وتغير الطلب. تنوع الزبائن. شخصية العمال. التنظيم الداخلي ودور الشركاء.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء التنظيمي من النشاطات العلمية الحديثة في التأثير في تحسين أداء المنظمات ، فهو يمثل الإجراءات و الأساليب الكفيلة بضمان النوعية بالكشف عن حركة المنظمة و فاعليتها و إصدار حكم بقصد تصحيح المسار أو تعديله .

1- مفهوم تقييم الأداء:

عرف الدكتور عبد الرحيم محمد تقييم الأداء على انه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية و غير الصناعية"²

و عرفه D.Hanna على انه: "مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها"³

و عرفه الدكتور عبد السلام أبو قحف على أنه: "دراسة و تحليل جوانب القوة و الضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"⁴

و يعرفه الدكتور كاضم جاسم العيساوي على أنه: "أيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة تحقيق المشروع لأهداف التي أقيم من أجلها. ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة. من أجل معرفة و تحديد

1- Jean Brilman .les meilleures de management: au cœur de la performance.(Paris: edition d'organisation.1998)p.25

2- عبد الرحيم محمد. قياس الأداء:النشأة و التطور التاريخي و الأهمية. " الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. مرجع سابق. ص.499

3- محمد الطعامة. معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي. "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. مرجع سابق.ص.401

4- عبد السلام ابو قحف. أساليب التنظيم والإدارة الجزء الثاني(الإسكندرية دار المعرفة الجامعية. 2001)ص205

مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها".¹

و يعرف أيضا بأنه: "أداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات و غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا و ما هو مستهدف في بناية فترت زمنية معينة هي سنة في الغالب"²

و تشير هذه التعاريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي يعكس جانبيين أساسيين هما:

- قياس مدى تحقق الأهداف وهو ما يعرف بتقييم فعالية الأداء.
- قياس كفاءة استخدام المواد المتاحة و مدى ملاءمة أساليب التي اتبعت لتحقيق الأهداف وهذا ما يعرف بتقييم كفاءة الأداء

ومنه يمكن تعريف تقييم الأداء على انه قياس مدى قدرة و كفاءة المؤسسة على إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية. الإنتاجية.التقنية التسويقية...الخ. ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالتنوع و الكمية و الجودة المطلوبة. ومدى قدرتها على تطوير كفاءتها و تحسين درجة نجاحها.

3- أهداف ومزايا تقييم الأداء:

يلعب قياس الأداء دورا هاما في ما يلي³:

- توضيح سير العمليات بالإنتاجية.و تتبع التقدم المحرر في تحقيق أهداف المؤسسة
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط
- مقارنة الأداء بالمعايير الداخلية أو الخارجية
- توجيه إشراف الإدارة العليا
- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الموارد. مما يحفز على الاستخدام الأمثل لها و التقليل من الهدر و الضياع و ترشيد النفقات و تنمية الإيرادات
- اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقا. وتفسير أسبابها لوضع الحلول لها
- تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المستفيدين

1- كاضم جاسم العيساوي. الاقتصاد الإداري. الطبعة الأولى. (الأردن. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2008)ص250

2 - مجيد محمود الكرجي قاسم محمد الحسيني. تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة. الطبعة الأولى. (الأردن. دار المناهج النشر و التوزيع. 2007)ص31

3-اسماعيل ابراهيم القزاز واخرون , مرجع سابق , ص 177, يوحنا عبد ال ادن , سليمان اللوزي , دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات , الطبعة الأولى (الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , 2000) ص 200

- خلق التنافس بين الوحدات التنظيمية من خلال تعزيز المساءلة و الثواب

- توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن بمعرفة مهاراتهم و إمكانيات ترقيتهم
 - المساعدة على رؤية المستقبل ووضع الخطط و مواجهة التحديات و إتباع سياسات أكثر فعالية
 - تجديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء و تنمية الإبداع و تشجيع الابتكار
 - إظهار أين تكمن الحاجة للإصلاح و التحسين
- 4- صعوبات تقييم الأداء:

- تواجه عملية تقييم الأداء العديد من الصعوبات قد تحول دون نجاحها أهمها¹ :
- صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح و على درجة من الدقة و الموضوعية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية و طبيعة أهدافها
- عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر و الإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة لاعتمادها بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية العدة على أساس الاستحقاق و القيم التاريخية و الطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة و غير ذات قيمة في حالة التضخم
- تفاعل العوامل و الظواهر المتجانسة. مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدة بالإضافة إلى تداخل و تعارض الأهداف
- صعوبة تحديد الأولويات و الجوانب و المتغيرات الأكثر أهمية و ارتباطا بالأداء . فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة
- سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولةها
- غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين و تحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل و المحدودة على حساب الأهداف الإستراتيجية
- غياب النظرة الشاملة للمخرجات و النتائج
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء
- **المطلب الثاني: نماذج تقييم الأداء**

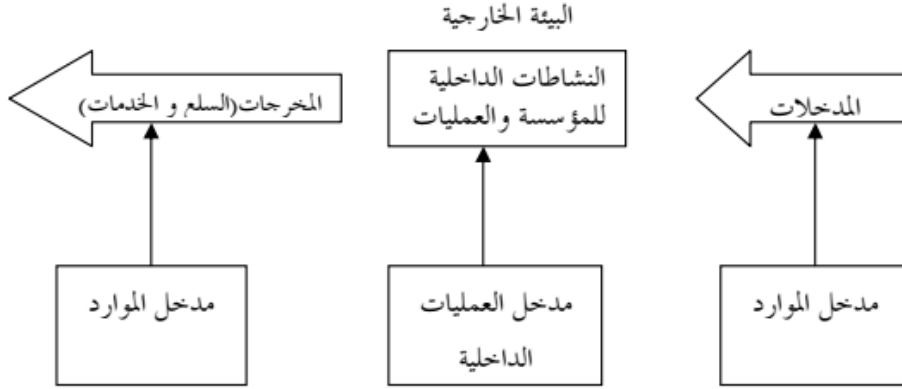
بناء على الاعتقاد: انه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات و الظروف بل أن لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات (طبيعة نشاط و نوعية البيئة.. و مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها...).فانه لا يمكن تقييم الأداء المؤسسي على أساس معيار واحد فقط . ولهذا ظهرت مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع. تتباين بتوجهاتها و تركيزها ودرجة تعقيدها و مدى ملاءمتها لأنواع المؤسسات الربحية منها و الخدمية. و يمكن تصنيف هذه المداخل إلى مجموعتين :

1- النماذج التقليدية لتقييم الأداء المؤسسي :

ركزت هذه المداخل على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية:

- 1- موسى اللوزي مرجع سابق. ص 212. 2013 عبد الملوك مزهودة. مرجع سابق ص 98
- الحصول على مختلف المداخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.
- القيام بعملية المعالجة : التفاعل بين مختلف المداخلات

- تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة
و يمكن توضيح هذه المكونات للنماذج التقليدية من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم(2 - 2) : النماذج التقليدية لقياس الأداء مؤسسي



المصدر: محمد الطعامنة، مرجع سابق، ص.407.

1.1 مدخل الموارد:

يركز هذا المدخل على عنصر المدخلات والحصول مدى قدرة المؤسسة على علمها وقدرتها على إدامة العمليات اليومية. ويمكن النظر للأداء من هذه الزاوية بأنه "القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية"¹ يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهمها:

- القوة التفاوضية للمؤسسة
- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية
- قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل (أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة)

و نلاحظ أن هذا المدخل يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجوامع والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس أدائها من خلال المخرجات. وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو كفاءة بشرية. لكن ما يعاب على هذا المدخل هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد

1- على عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 171

2-1 مدخل العمليات الداخلية:

يقاس الأداء وفقا لهذا المدخل بالكفاءة و الصحة الداخلية للمؤسسة و التي تتمثل بعدة أوجه

منها:¹

- قناعة و رضا العاملين
- ارتفاع دافعية العمال و درجة الولاء للمؤسسة
- شيوع روح الفريق و العمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة
- وجود مناخ تنظيمي ملائم
- تعاون أنشطة الأقسام لتحقيق إنتاجية عالية
- تسلسل و انسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر
- بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة

وبالتالي فان هذا المدخل يركز على عملية التفاعل بين مختلف مدخلات (التقنية . الاجتماعية . النفسية) التي تحصل عليها المؤسسة . إلا أن تركيزه الأساسي يكون على الموارد البشرية باعتبارها الموجه و المحدد لعملية التفاعل أو المعالجة . أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل فهو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق و تجاهله دور و تأثير البيئة الخارجية . ومنه فان قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية.

3-1_ مدخل الأهداف:

يهتم هذا المدخل أساسا بجانب المخرجات لتقييم أداء المؤسسة . إذ انه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة للمؤسسة ثم يقيس مدى قدرتها على تحقيق مستوى مرضي منها . وهو يقوم على مبادئ هي:

- شرعية الأهداف
- وضوح الأهداف
- إمكانية تحقق الأهداف
- إمكانية قياس الأهداف

لذا نجد انه غالبا ما يعتمد على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الأداء . فالأهداف الرسمية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس . و من أكثرها شيوعا نجد: الربحية . النمو . الحصنة

1- أكرم محسن الياسري ,فاضل عباس العمري , مرجع سابق , ص 124

السوقية¹

و هناك مشكلات موضوعية يواجهها هذا المدخل و لعل أهمها:²

- تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها
 - وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي .خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لا تهدف على تحقيق أهداف مادية محددة
 - صعوبة الإجماع على أهداف مشتركة للمؤسسة
 - صعوبة تحديد أولوية الأهداف و ترتيبها
 - البعد الزمني للأهداف (التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل)
- 2- النماذج الحديثة لتقييم الأداء المؤسسي :

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية و تركيزها على النظرة الجزئية أم الأهداف أو العمليات أو الموارد . اتجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الأداء يسمح بتحقيق تأزر ايجابي بين متغيرات الأداء المؤسسي:

1.2 مدخل النظم:

بما أن المؤسسة نظام مفتوح يحتاج إلى مدخلات تتحول إلى مخرجات عن طريق عمليات تحويلية . فان هذا المدخل يرى بان تقييم أداء المؤسسة يجب أن يكون على أساس قدرتها على³:

- الحصول إلى المدخلات
- تحويلها إلى مخرجات
- توزيع هذه المخرجات
- إلى جانب مقدرتها على حفظ التوازن و الاستقرار

فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل ومن أهمها⁴:

- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة . تكفل الحصول على المدخلات و تصريف المخرجات
- القدرة على المحافظة على الموارد الاجتماعية و الشر

1- صالح بن نوار .فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية (قسنطينة :مخير علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة 2006)ص205

2- علي عبد الهادي مسلم . مرجع سابق.ص173

3- مؤيد سعيد السالم . مرجع سابق ص44

4- صالح بن نوار . مرجع سابق.ص203 علي عبد الهادي مسلم .مرجع سابق ص171

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية
- كفاءة العمليات التحويلية
- وضوح خطوط الاتصال
- درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها

• مستوى مقبول من الرضا الوظيفي

وبالتالي فان هذا المدخل يعطي أهمية للوسائل بقدر أهمية الغايات على خلاف مدخل الأهداف

2-2 مدخل أصحاب المصالح:

يعرف هذا المدخل باسم مدخل العناصر الإستراتيجية . وهو يرى بأنه مادامت المؤسسة نظام مفتوح . فهي تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي . و بالتالي تجد مجموعة من أصحاب مصالح في المؤسسة لها أهداف فيما تشابك مع

أهدافها . ومن هنا جاءت فكرة انه يمكن قياس أداء هذه المؤسسة من خلال قياس أهداف أصحاب المصالح و الحقوق . و هذا وفق مقاييس و معايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به . ولكن يفترض على المؤسسة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق و التلاؤم بين تلك الأهداف . بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي لها

يتشابه هذا المدخل مع مدخل النظم في ما يخص التفاعل البيئي و لكنه يختلف عنه في تركيزه على إرضاء الأجزاء البيئية الأساسية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار المؤسسة . وهذه الأجزاء حسب التحليل الاستراتيجي الحديث هي : المستهلكون . الموردون . المساهمون . الأفراد(العمال) . الجهات التشريعية . جمعيات حماية المستهلك . المدافعون عن البيئة¹ . و الجدول التالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح و الحقوق و مقاييس الأداء التي تؤثر على أهدافهم و مصالحهم .

جدول رقم(2-3) :أطراف التعامل مع المؤسسة

| الأطراف | الهدف |
|----------|--|
| المورد | التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها . |
| المستهلك | الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية . |
| العامل | الحصول على أعلى أجر و توفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان . |
| المالك | تحقيق أعلى عائد استثمار . |
| المدير | الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة . |
| الدولة | الالتزام بالقوانين و التشريعات المنظمة للعمل و النشاط . |

1- خالد محمد بني حمدان . وائل محمد صبيحي ادريس . مرجع سابق . ص.ص 393.394

2-3- مدخل القيم المتنافسة:

قدم هذا المدخل Quin & Rohrbaugh . وهو يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة و المتنوعة و التي قدمتها المداخل السابقة . و يعتمد هذا المدخل على بعدين أساسيين هما: توجهات المديرين و نوع الهيكل التنظيمي . فقد توصل الباحثان كوين و رورباغ بعد دراسة أجريها على عدة مؤسسات إلى التمييز بين نوعين

من توجهات المديرين يتمثلان في:¹

- التوجه الداخلي: و الذي يعني اهتمام إدارة المؤسسة برضا العاملين و رفايتهم و العمل على زيادة كفاءتهم و مهارتهم في العمل
 - التوجه الخارجي: يعني اهتمام إدارة المؤسسة بدعم تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية بين أطراف التعامل الخارجي.
- كما ميز نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس مختلف أنماط الإدارة و هي:²
- الهيكل الجامد: ويعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات و نظم العمل.

• الهيكل المرن: يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغير من فترة إلى أخرى

و بناء على هذين البعدين تم تحديد أربعة نماذج يعكس كل منها توجه و تركيز مختلف الإدارة وهي:³

- 1- نموذج العلاقات الإنسانية: وهو يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. وعليه فان هذا النموذج يعرف الأداء في ضوء التماسك (كوسائل) والمهارات (كغاية).
 - 2- نموذج نظم مفتوحة: يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن و يعرف الأداء هنا بالمرونة (كوسيلة) و المقدرة على الحصول على المواد (كغاية)
 - 3- النموذج العقلاني للهدف: يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد ويتجسد الأداء هنا في وضع الخطط و الاستراتيجيات (كوسائل) والإنتاجية. الربحية و الكفاءة العالية (كغايات)
 - 4- نموذج العلاقات الداخلي: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد وهو يؤكد على الأفراد و السيطرة و المعلومات الكافية و النظم الجيدة للاتصال (كوسائل) و ثبات النظام واستقراره (كغايات).
- وتعكس هذه النماذج تعارض في القيم التنظيمية . فعلى المدير أن يحتفظ بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة و عدم الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط. فزيادة درجة المرونة في

1- علي عبد الهادي مسلم مرجع سابق. ص. 177-178. صالح بن نوار. مرجع سابق ص 209.

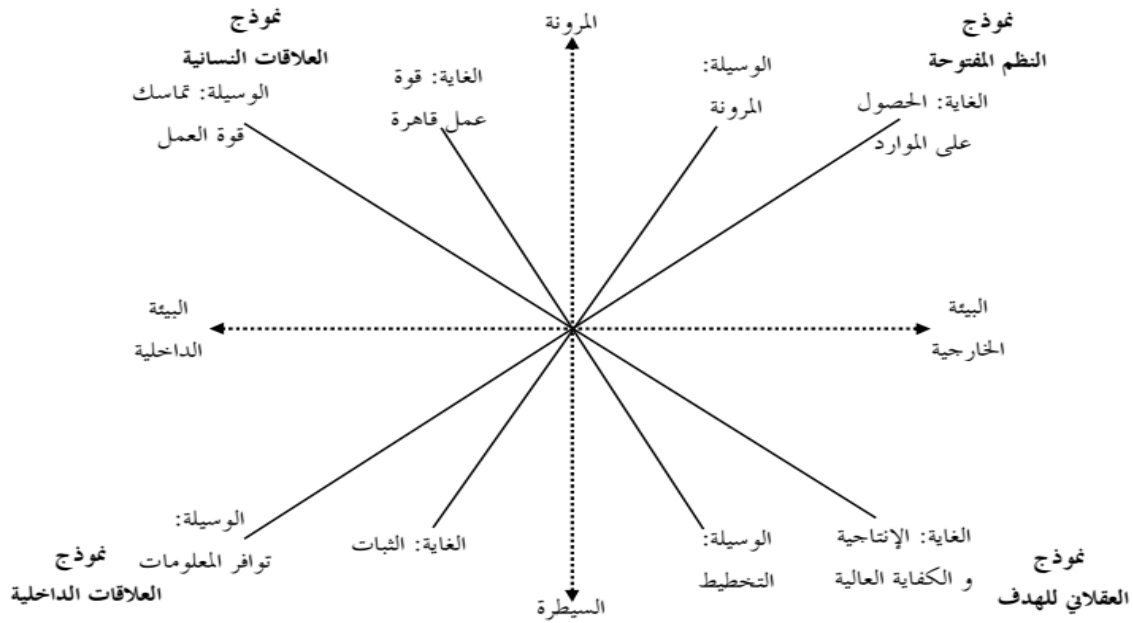
2- علي عبد الهادي مسلم. نفس المرجع. صالح بن نوار. مرجع سابق. ص 210

3- علي عبد الهادي مسلم.. مرجع سابق. ص 179

الهيكل قد تنقلب إلى فوضى كما أن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي. وبالمثل فان زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين قد تنقلب إلى اللامبالاة و الاستهزاء في التعامل معهم. كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من اجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني و رغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية.¹

و الشكل الموالي يوضح النماذج الأربعة

الشكل رقم (2-3) : النماذج الأربعة لمدخل القيم التنافسية



المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص.51.

4-2 لوحة القياس:

انطلاقاً من لوحة القيادة السيارة و الطائرة تم استنباط لوحة القياس أداء الشركات . ظهرت في فرنسا كأحد أساليب تقييم الأداء و التي تحتوي مؤشرات أداء لمستوى العمليات الإنتاجية . وقد قام بتصميمها بداية مهندسو الإنتاج حيث كان من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين و تطوير أساليب أداء العملية الإنتاجية . ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة . وذلك بتحديد مجموعة من المؤشرات المالية و الإدارية تمكنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية و مقارنتها بالأهداف المحددة . واتخاذ الإجراءات التصحيحية لها . وهذا أصبحت ترجم لوحة القياس العامة إلى سلسلة

1- صالح بن نوار . مرجع سابق، ص.210

متشابهة من لوحات القياس يتم تصميمها حسب المشروع الإداري الذي تقيس أداءه.¹

5-2 نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية :

قامت هذه اللجنة بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء. و أوصت المؤسسات باختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها و احتياجاتها و الإستراتيجية التي تتبعها . وذلك طبقاً لشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): نموذج لجنة معايير لمحااسبة الإدارة الأمريكية



المصدر: بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص. 52.

1- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية دليل متكامل للمقيمين، الطبعة الأولى، القاهرة: أترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص ص 48-49

6-2 القياس المقارن:

يعتبر أسلوب القياس المقارن واحدا من أهم الأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها لوضع مقاييس واقعية للأداء. بالإضافة إلى اكتساب أفكار جديدة و مجالات للتطبيق يمكن نقلها للمؤسسة تساعد على تعديل و تكميل و تحسين الأداء¹

وقد كانت اليابان أول من طبق مفهوم القياس المقارن عندما بدأت الشركات اليابانية في زيارة العديد من المؤسسات الغربية في بداية الخمسينات . و استطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب . من خلال الحصول على المعرفة مع مراعاة اختيار الأنسب لظروفهم .

و قد بدأ مصطلح القياس المقارن عام 1979 . وضعت شركة زيروكس في مجال تصوير المستندات . حيث وضعت نظام القياس المقارن التنافسي² .

وهو حسب chevron : " عملية قياس منظمة و مستمرة من مقارنة و قياس أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الزائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ ما تراه مناسباً من إجراءات لتحسين و تطوير أداؤها"³ .

ويمكن تحديد عدة أنواع من القياس المقارن هي⁴:

1/ القياس المقارن الداخلي: ويتم فيه مقارنة مجموعات أو قطاعات معينة داخل المؤسسة بمجموعات أو قطاعات أخرى داخل نفس المؤسسة . وتساعد هذه الطريقة على اكتساب المعرفة و التعلم الجماعي لوحدات المؤسسة تحت الدراسة و زيادة المنافسة فيما بينها لتحسين الأداء

2/ القياس المقارن الخارجي: و فيه يتم المقارنة بين مؤسستين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة داخل صناعة (خدمة) معينة

3/ القياس المقارن الوظيفي: حيث يتم مقارنة القيادات البارزة على مستوى المؤسسات و الذين يشغلون وظائف مماثلة و تحديد الأفضل . مع اقتراح كافة الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء و تحسين العمليات

7-2 نموذج مدخل بطاقة الأداء المتوازن:

قدم كل من روبرت كابلان و ديفر نورتون (Kaplan & Norton) عام 1992 في مجلة Harvard

Business Review

1- Jean Brillman .Op Cit . p . 234

2- بسيوفي محمد البرداعي . مرجع سابق . 53

3- توفيق محمد عبد المحسن . تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد (مصر : دار الفكر العربي 2002) ص 234

4- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم . قياس الأداء الحكومي " . الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي . مرجع سابق ص. 207-208

تحت عنوان The Drive Performance Measures (BSC) The Balanced Scorecards بطاقة الأداء المتوازن¹ . لتزويد المدراء بالأدوات المناسبة لقياس الأداء و الرؤية المستقبلية لمؤسساته . و تستهدف هذه البطاقة وصف بعض الجوانب التنظيمية التي يجب قياسها بشكل يحقق التوازن في ما بينها دون التركيز على جانب

واحد فقط . و هي تمثل نظاما إداريا إلى جانب كونها نظام قياسيا.² و تمتلك هذه البطاقة نظرة مستقبلية للأمام تعتمد على المعلومات التاريخية و الخيرات التشغيلية و التي من خلالها تخطط من و إلى المستقبل . و بهذا فهي تسمح بتحقيق ما يلي:³

- نوع من التغذية العكسية بين العمليات الداخلية و النتائج الخارجية بما يضمن تحسين الأداء الاستراتيجي .
- التوازن بين المفاهيم و المقاييس التقليدية و الحديثة .
- التوازن بين معايير القياس الطويلة و القصير الأجل
- التوازن بين الأداء المحقق و معايير القياس
- التوازن بين المنظورات الداخلية و الخارجية
- الربط بين الأصول الملموسة و غير الملموسة لخلق قيم المؤسسة

وهذا يعني بطاقة الأداء المتوازنة واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية لقياس نشاطات و مستوى أداء المؤسسة . و هي تهدف إلى تطوير مقاييس تستند في فلسفتها إلى أربع منظورات أساسية . هي

- 1- منظور مالي: فعلى الرغم من أن مدخل قياس الأداء المتوازن يرتكز على قياس الأوجه غير المالية و التي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل . إلا انه يقوم بدمج هذه المقاييس و احتفاظها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي و المرتقب . كما انه هناك فوائد عديدة للعاملين ترتبط بالأداء المالي.⁴
- 2- منظور العميل : يشير هذا البعد إلى مدى أهمية الدور الذي يلعبه رضا العميل و إشباع رغباته و حاجاته في تحديدي مستوى الأداء العام للمؤسسة . و على الرغم من أن كل عميل له توقعات تختلف عن الآخر إلا أن هناك توقعات معروفة و عامة لمعظم العملاء تتضمن سرعة الاتصال

1- عادل مبروك: "مدخل المعايير الأساسية أسلوب الأداء المتوازن" الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي . مرجع سابق . ص.ص. 93

2- محمد الطعمانة . مرجع سابق . ص 409

3- راجع :عبد الرحيم محمد . "مدخل قياس الأداء المتوازن : الحاور و الميراث" . الأساليب الحديثة لقياس الأداء الحكومي . مرجع سابق ص 519.

عادل مبروك . مرجع سابق ص 94

محمد الطعمانة . مرجع سابق . 409

4- عبد الرحيم محمد . مرجع سابق ص 530

بالمؤسسة و البث في شكاوي و الحصول على خدمة . و هذا ما يتطلب من المؤسسة أن يكون لديها نظام للجودة و المعلومات.¹

- 3- منظور العمليات الداخلية: يشير هذا المدخل إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية و مدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين و من ثم المساهمة في تحقيق مهمة المؤسسة . وهناك نوعين من العمليات في المؤسسة هي : العمليات ذات الطبيعة الإستراتيجية و التي تؤثر على ادائها في الأجل الطويل . و العمليات المساعدة و هي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول.²

الفصل الثاني الأداء المؤسسي

4- منظور التعليم والنمو: لكل منظور من المنظورات السابقة يتحدد للمدراء فجوة بين مواد المؤسسة المتوفرة وبين تلك اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح بعيد المدى و الطريقة الوحيدة لسد هذه الفجوة هو الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة والهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة .
ويهدف هذا المنظور على تشجيع المؤسسة بصفة مستمرة للبحث عن الجديد نتيجة المنافسة الشديدة التي تتطلب منها القيام لتحسينات المستمرة لقدراتها الحالية و البحث عن الطاقات الجديدة تمكثها من الاستمرار في الأداء³

ويوضح الجدول التالي نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

جدول رقم (2-4): مخطط توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن

| المنظور المالي | |
|---|--|
| المقاييس المالية | ما هي صورتنا في عيون حملة الأسهم (كيف يرانا المساهمون؟) |
| الربحية | |
| العائد على الاستثمار (العائد على السهم) | |
| القيمة الاقتصادية المضافة التدفقات النقدية | |
| منظور العميل | |
| مقاييس العملاء | ما هي صورتنا في العملاء (كيف يرانا العملاء؟) |
| الحصة السوقية | |
| اجتذاب العملاء و الحفاظ عليهم | |
| رضا العملاء | |
| ربحية العميل صورة و سمعة المؤسسة | |
| منظور العمليات الداخلية | |
| مقياس العمليات الداخلية | ما هي العمليات الداخلية التي يمكن أن تحقق لنا الانطلاق والتميز لو تم التركيز عليها (في أي مجال يمكن أن تتفوق؟) |
| الجودة | |
| الزمن | |
| التكلفة | |
| الإنتاجية | |
| منظور التعليم و النمو | |

1- محمد الطعمانة . مرجع سابق. ص 411

2- المرجع السابق . ص 410

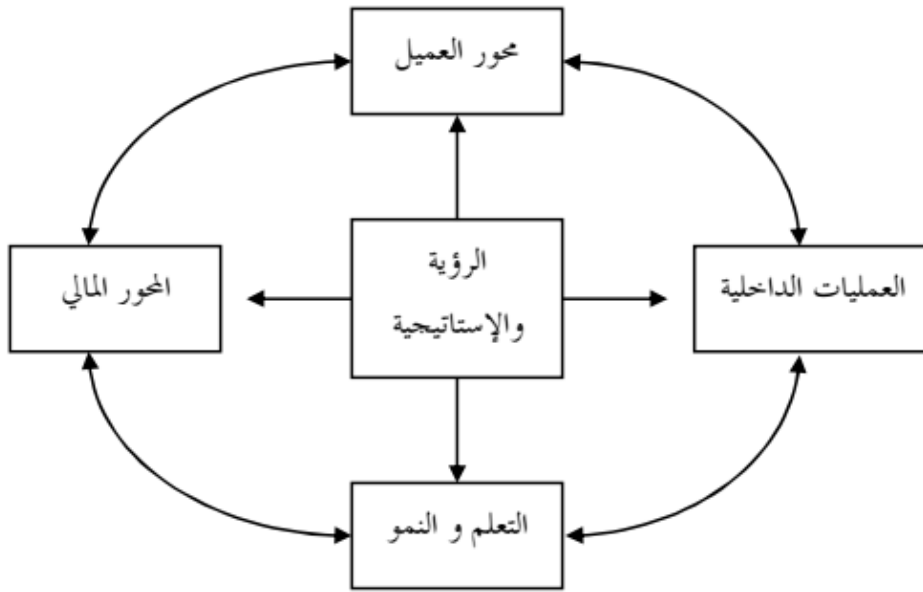
3- خالد محمد بني حمدان . مرجع سابق . 401

| | |
|-----------------------|---|
| مقاييس التعلم و النمو | كيف تتم تقوية قدرة المؤسس للتحسين و النمو و التطوير (هل يمكننا الاستمرار في خلق و تحسين القيمة؟) |
| رضا العاملين | |
| الحفاظ على العاملين | |
| الابتكار | |
| التعليم و التدريب | |

المصدر : بسيوني محمد البرادعي , مرجع سابق , ص 50

و نلاحظ أن عملية التعلم و النمو و التحسين المستمر سوف تؤدي إلى زيادة فعالية العمليات الإدارية الداخلية و التي سوف تساعد المؤسسة بدورها على الاستجابة الفورية لمطالب العملاء الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء المالي . وهذا ما يعرف بالعلاقة النسبية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن . والذي يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(2-5): العلاقات النسبية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وهيب حداد. "قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن و معايير الأداء الأساسية". الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي . مرجع سابق . ص 131.

و انطلاقا من المزايا التي يحققها هذا النموذج سيتم اعتماده في دراستنا هذه لقياس أداء المؤسسة.

المطلب الثالث : معايير تقييم الأداء التنظيمي

ركزت مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك و أداء الأفراد كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي. ويرى العديد من الباحثين انه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية إلى ما يلي (الرضا الوظيفي. الالتزام التنظيمي. سلوكيات الدور الإضافي) و سيتم توضيحها كما يلي :

1- الرضا الوظيفي:

يؤكد العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية . ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية¹:

و يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل رئيسية هي:²

❖ العوامل الفردية كالتعلم و الشخصية و العمر و القدرات

❖ العوامل الاجتماعية كعلاقات مع زملاء العمل و الجماعات غير الرسمية

❖ العوامل التنظيمية كالهيكـل التنظيمي و الإجراءات و طبيعة العمل و نمط القيادة

❖ العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الموارد البشرية و السلوك التنظيمي قديما و حديثا و ذلك الاهتمام يبدوا منطقيا في ظل ارتباط الرضا الوظيفي بالكثير من المخرجات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين و المؤسسة و بالتالي على قدرة المؤسسة على البقاء و الازدهار

2- الالتزام التنظيمي:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين و حضورهم و غيابهم و أهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم و أدائهم ليعكس ذلك على أداء المؤسسة و على علاقتها بالمحيط الخارجي مدى ارتباطه بها و رغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد و المؤسسة و يرسخ الشعور الايجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته و يعكس

1- زكي أبو زيادة. اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي. دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية (غير منشورة).مجلة جامعة النجاح للأبحاث مجلد 25(4)سنة 2011.ص ص 889.

2- بدر كريم أبو تايه . خليل الحياياري. منار ابراهيم القطاونة. العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية (غير منشورة) مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية المجلد العشرين العدد الأول بنار 2012 ص 168

كما انه يتصف بالخصائص التالية:¹

- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم و تصرفاتهم و التي تجسد مدى ولائهم
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم

✓ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد . كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة. بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية

وإذا كان الالتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين و اعتقاداتهم حيال العمل بالمنمة فقد حدد الباحثون نمطين شائعين للالتزام التنظيمي وهما:

➤ **الالتزام المؤثر:** الذي يعبر عن الرضا العاملين في علاقتهم مع بعضهم بعضا و علاقاتهم التنظيمية و الشعور العالي تجاه المؤسسة و إيلاؤها ما هو مطلوب منهم من العمل و الأداء

➤ **الالتزام المتواصل:** ويعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات و المنافع التي سيحصلون عليها جزاء استمرارية للمؤسسة مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات و المنافع في حال تركهم للمؤسسة

3- **مهارات التفكير الابتكاري:** أن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خيرات و عقول بشرية قادرة على الابتكار و الإبداع لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد و منافع كثيرة للمؤسسة و ذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية و تقييم منتجات و خدمات متكررة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء

ويعرف التفكير الابتكاري بأنه نشاط عقلي مركب و هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة من قبل و يتميز بالشمولية و لتعقيد و يتكون من مجموعة من المهارات و هي:²

❖ **الطلاقة:** وهي القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات بسرعة و سهولة عند لاستجابة لمثير معين. و للطلاقة صور متعددة. فقد تكون طلاقة لفظية. أو طلاقة أشكال أو طلاقة معاني (فكرية). وللطلاقة اللفظية أهمية خاصة عند دي بونو . فقد اعتبرها في كتاب تعليم التفكير احد أهم أدوات التفكير. حيث أشار إلى أن الطلاقة و القدرة على التعبير المرادف تعتبر أهم أدوات التفكير . و لجلسات العصف الفكري أو الذهني دور في اكتساب الطلاب هذه المهارة

1- محمد مصطفى الخرشوم . تأثير مناخ في الالتزام التنظيمي . دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة للجامعة حلب (غير منشورة) مجلة جامعة دمشق و العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 27-العدد الثالث 2011 ص 173/17.

2- مريم عايد الأحمدى - استخدام أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات التفكير الإبداعي و أثره على التعبير الكتابي لدى طالبات الصف الثالث المتوسط (غير منشورة)- كلية التربية للبنات جامعة تبوك ص. ص 29-30

❖ **المرونة:** مهتم التفكير الابتكاري بكسر الجمود الذهني الذي يحيط بالأفكار القديمة. وهذا بدوره يقود إلى تغير الاتجاهات و الميول . حيث يتم تعديل السلوك . كما أشار الأثر أن الله لا يغير ما يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم . و العقل البشري كما وصفه دي برونو بأنه بيئة صالحة تسمح للمعلومات أن تتشكل في أنماط مختلفة.

❖ الأصالة: تعتبر هذه المهارة أكثر المهارات ارتباطا بالتفكير الإبداعي . و جوهر الأصالة كما يشير كيث هوفر في كتاب دليل طرائق التدريس في المرحلة الثانوية . في القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة . و تعرف في موقف ما . بأنها استجابة غير موقعة و غير مألوفة . وتنتج مثل هذه الاستجابات نتيجة قدرة العقل على صنع روابط بعيدة و غير مباشرة بين المعارف الموجودة في النظام الإدراكي . و قد تندرج مهارة الاستقلال تحت الأصالة إذا نظرنا إلى التفرد كمعيار للأصالة و هذا التفرد أو مخالفة الآخرين ناتج من القدرة الأعظم على الإدراك و رؤية المواقف من زوايا مختلفة . وعليه فان الحساسية للمشكلات يمكن إدراجها تحت الأصالة أيضا

❖ الإفاضة: وهي القدرة على إضافة حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين. وهذه المهارة تنمي بتدريب الطلاب على إبقاء المشكلة في أذهانهم حتى بعد أن يتوصلوا إلى حلول . ويظهر أن لخاصية المثابرة التي أشار إليها هوفر ينتج عنها الإفاضة .

⁻³ سلوكيات الدور الإضافي :

⁻⁴ و يمكن تعريفها على أنها سلوكيات تؤدي اختياريًا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية بمعنى آخر هي سلوكيات غير محددة من قبل المؤسسة . وهي سلوكيات اختيارية يقوم بها الفرد لمساعدة الآخرين و تقديم الاقتراحات البناءة لتطوير الأداء داخل المؤسسة.¹

-1 زكي بوزيادة-مرجع سابق .ص890

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول أداء المؤسسة بإعطاء لمحة تاريخية عن مفهوم الأداء كما حاولنا تحديد تعريف له ، و تصنيفه حسب عدة معايير كما تناولنا الفعالية و الكفاءة كمفاهيم مرتبطة بالأداء و تعرفنا على العلاقة بينها (الفعالية ، الكفاءة و الأداء) ، كما تطرقنا إلى الأداء التنظيمي بتحديد تعريف له و ذكر مؤشرات و بعض العوامل التنظيمية التي تؤثر في الاداء التنظيمي ، أما في المبحث الثاني سلطنا الضوء على تقييم

الأداء بتحديد مفهومه ، أهدافه و مزايا تقييم الأداء و الصعوبات التي تواجه هذه العملية ، كما ذكرنا أهم نماذج قياس الأداء سواء التقليدية أو الحديثة منها

مقدمة الفصل :

بعد استعراضنا الفصل الأول لأهم ما يتعلق بالتنظيم الإداري من حيث تحديد مفهومه , مدى أهميته , أنواعه ومختلف عملياته وتعرفنا في الفصل الثاني على الأداء ومختلف نماذج قياسه وعلى أهميته ومكانته في المؤسسات في العالم والجزائر , والخصوصية التنظيمية للمؤسسة , حان الوقت للولوج للدراسة الميدانية التي ستسمح لنا بالتأكد من الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا والوقوف على حقيقة ما يحدث في مؤسسة "DAHRA VIP" بولاية مستغانم.

المبحث الأول : الإطار المنهجي

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاط لما جاء في الجانب النظري للبحث , ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية في إشكاليات البحث من عدمها .

المطلب الأول : حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالمجالات التالية :

المجال البشري : اقتصرت الدراسة على عمال الإدارة .

المجال المكاني : تم تطبيق هذه الدراسة في شركة " DAHRA VIP " بولاية مستغانم

المجال الزمني : تم توزيع استبيان في الفترة من (أفريل – ماي 2017)

المجال الموضوعي : اقتصرت الدراسة على تناول بعددين من أبعاد العملية الإدارية احدهما يتمثل في التنظيم الإداري والأخر يتمثل في الأداء المؤسسي , وتركز هذه الدراسة على تأثير التنظيم الإداري على أداء المؤسسة .

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة .

سنحاول في هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة¹ .

1- التعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة اقتصادية عمومية تدار من قبل الدولة , ويقع مقرها ببلدية حجاج بولاية مستغانم أي نسبة إلى جبال الظهرة وتم تأسيسها في جانفي 1998 , بعد إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية (الأم) Oravio وأعطى لها في البداية تسمية تأسيسية وهي ذات الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة وهذا بعد تعديل القانون التجاري لسنة 1996 ثم انتقلت إلى مؤسسة ذات أسهم ابتداء من جوان 2000

2- رأس مالها :

تتكون مؤسسة الظهرة فيب من رأس مال اجتماعي قدره 75 مليون دينار جزائري وهذا في سنة 2000 ثم انتقل غالى 452 مليون دينار جزائري سنة 2007 , معتمدة على القطاع العام لتحقيق.

1 . وثائق مؤسسة الظهرة VIP لتربية الدجاج البياض "مستغانم"

التنمية .

أما فيما يخص رقم مالها الحالي يصل الى 45255000000

3- فروعها :

تضم مؤسسة الظهر فيب أربعة وحدات إنتاجية مهيكلية على مستوى ولايتي مستغانم وشلف وهي على التوالي :

وحدة سيدي لخضر , وحدة بن عبد المالك رمضان على مستوى ولاية مستغانم , ووحدة عين مران وبني راشد على مستوى الشلف ,

ثم بدأت تتوسع وذلك ابتداء من جانفي 2005 ثم ضم وحدة ملالكو إلى المؤسسة وكذلك في سنة 2007 ثم صم وحدة بئر الجير إلى المؤسسة ومن نتائجها ارتفاع رأس المال .

وتتمثل مهمتها الأساسية في تربية الدجاج البياض وذلك لتحقيق التنمية الاقتصادية على مستوى الغرب

جدول رقم (3-1): القدرة الإنتاجية للمؤسسة حسب الوحدات¹

| الوحدة | القدرة الانتاجية |
|--------------------------|---------------------------------|
| وحدة سيدي لخضر | 90000/Bande (2 bandes par an) |
| وحدة بن عبد المالك رمضان | 90000/Bande (2 bandes par an) |
| وحدة عين مران | 90000/Bande (2 bandes par an) |
| وحدة بني راشد | 90000/Bande (2 bandes par an) |
| وحدة بئر الجير | 150000/Bande (2 bandes par an) |

المصدر : وثائق مؤسسة الظهرة فيب لتربية الدجاج البياض

4- خصائصها :

✓ هي مؤسسة ذات نظام اقتصادي تعمل في إطار قانوني على الإنتاج خلال فترة زمنية معينة نتيجة تظافر مجموعة من العوامل المادية والبشرية والمالية .

✓ هي وحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي

✓ تمارس فيها النشاط الإنتاجي من أجل تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها

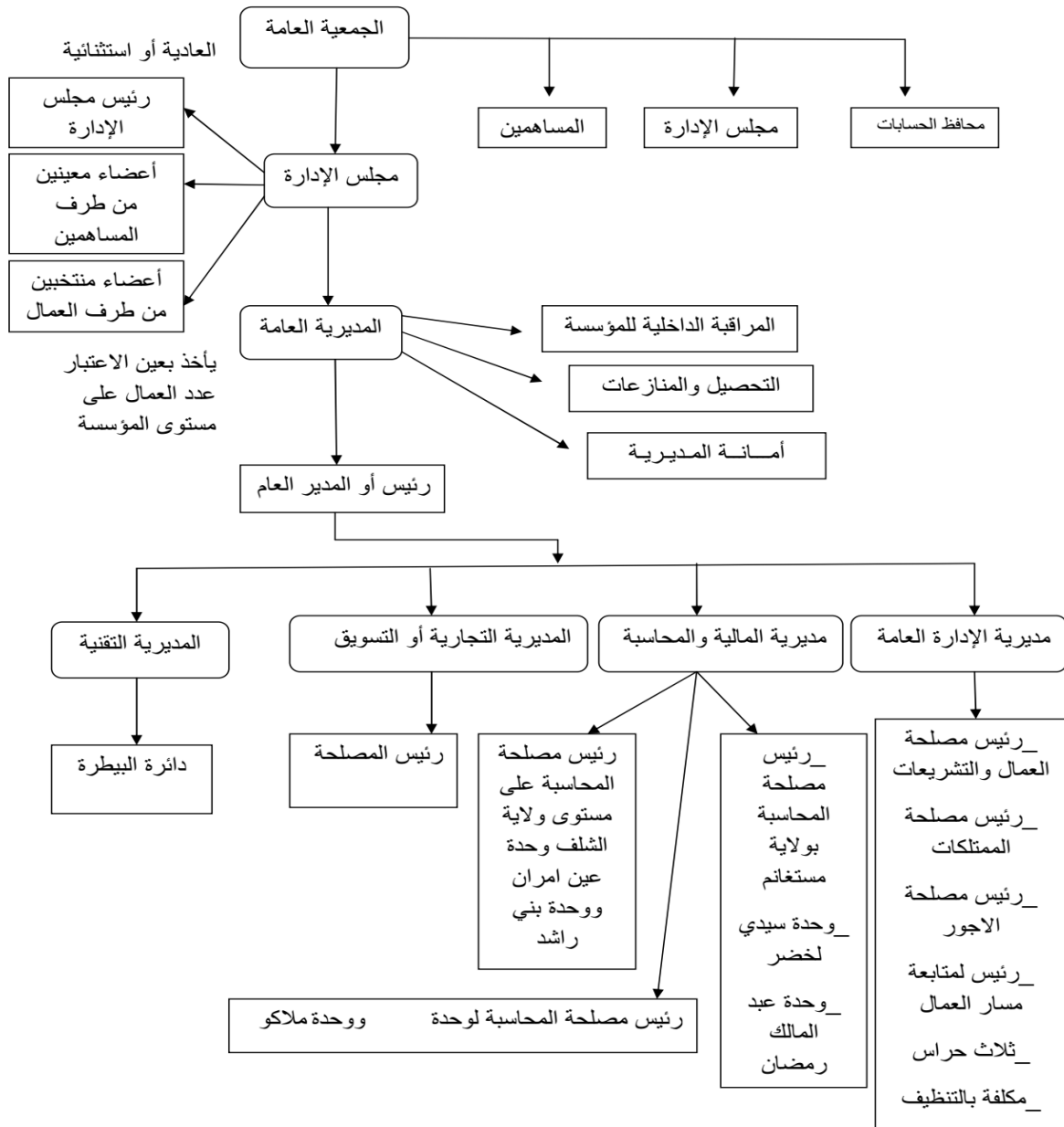
5- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعد تنظيم المؤسسة الركيزة الأساسية للتعبير عن حجمها وطبيعتها نشاطها التي تمارسه وأهمية الدور

1. وثائق مؤسسة الظهرة VIP لتربية الدجاج البياض "مستغانم"

الذي تلعبه كمؤسسة وبالتالي وضع الخطط التنظيمية في شكل سليم وتوزيع مختلف المهام بمختلف الكيفيات الملائمة لتوضيح العلاقات الوظيفية وتسلسل المسؤولية بين مختلف مصالح المؤسسة يسهل عملية المراقبة والتقييم والشكل الموضح أسفله يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة تربية الدواجن بالحجاج

الشكل رقم (3-1) : مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر : وثائق مؤسسة الظهرة فيب لتربية الدجاج البيضاء

6/ مهام وأقسام المؤسسة:

للمؤسسة عدة مهام تقوم بها و هذا من خلال الأقسام التالية :

أ- المديرية العامة:

تقوم هذه المديرية بالقيام بالدراسات و معالجة الملفات الخاصة بالمؤسسة . كما تقوم بتحضير جلسات المجلس الإداري و تنفيذ حلوله

ب- مصلحة مراقبة التسيير:

تقوم هذه المصلحة بالإشراف على السير الحسن للعمل في جميع المصالح. كما تقوم أيضا بإنشاء المخططات و البرامج و ميزانيات المؤسسة . و تقوم أيضا باقتراح توصيات لطرق التسيير من اجل زيادة المردودية

ج - مصلحة المراجعة (التدقيق) :

تقوم هذه المصلحة بالتحقق من تطبيق تعليمات المدير العام

د- المديرية التقنية:

تقوم هذه بإنشاء بالمشاركة مع المديرية التجارية خطة الإنتاج . كما تقوت بالسهر على تنفيذ الإجراءات التقنية

ذ- المديرية التجارية :

هذه المديرية ملتزمة بدراسة السوق (الطلب . الأسعارالخ)

كما تقوم أيضا بتعيين المنافذ لمنتجات المؤسسة و تقرير السياسة التجارية للمؤسسة

هـ- المديرية المالية والمحاسبة :

تعمل هذه المديرية على التعريف بالسياسة المالية للمؤسسة . كما تقوم بتحضير المخطط المالي للمؤسسة و تحليل حسابات الميزانية و حسابات الاستغلال

و- مديرية الإدارة العامة

تقوم هذه المديرية بالتطلع على سياسة المؤسسة في مجال الموارد البشرية كما تقوم بوضع مخطط التكوين و السهر على حماية سلع المؤسسة .

المطلب الثالث : أهم المؤشرات على مستوى إدارة المواد البشرية

الفصل التطبيقي دراسة حالة لمؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

سوف نحول في هذا الفرع واستنادا على الوثائق المحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية على تحليل مختلف البيانات المتعلقة بهذه الأخيرة وهذا بالتعرف على تركيبة عمالها .

أ- التوزيع المهني للقوى العاملة¹ .

لقد تم تبويب توزيع القوى العاملة حسب الوحدات :

الجدول رقم (3-2) : توزيع لعدد العمال في كل وحدة

| الوحدات | العدد |
|---------------------|-------|
| المقر | 27 |
| بن عبد المالك رمضان | 19 |
| عين مران | 19 |
| سيدي لخضر | 14 |
| بني راشد | 16 |
| ملاكو | 15 |
| بير الجير | 23 |
| المجموع | 131 |

المصدر: وثائق مؤسسة الظهرة VIP لتربية الدجاج البياض "مستغانم"

الجدول رقم (3-3) : توزيع أفراد المؤسسة حسب الوظيفة .

| الوحدات | الإطارات | العمال البارعين | التنفيذيين |
|---------------------|----------|-----------------|------------|
| المقر | 17 | 02 | 08 |
| بن عبد المالك رمضان | 01 | 01 | 17 |
| عين مران | 02 | 03 | 14 |
| سيدي لخضر | 01 | 03 | 10 |
| بني راشد | 02 | 03 | 11 |
| ملاكو | 01 | 01 | 13 |
| بير الجير | 03 | 04 | 16 |
| المجموع | 27 | 17 | 83 |

المصدر: وثائق مؤسسة الظهرة VIP لتربية الدجاج البياض "مستغانم"

نلاحظ من خلال الجدولين أعلاه ان حصة الأسد من العمال هي في مقر المؤسسة وتلها اكبر وحجة من ناحية النتاج وهي وحدة بير الجير ب 23 فرد وما يلاحظ على تركيبة العمال أن عدد الإطارات هو

1. وثائق مؤسسة الظهرة VIP لتربية الدجاج البياض "مستغانم"

الفصل التطبيقي دراسة حالة لمؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

27 إطار واغلب العمال هم عمال تنفيذيين يقومون بالعمل على مستوى الوحدات ويقدر عددهم ب 83 فرد أما العمال البارعين فيقدر عددهم ب 17 فرد

ب- تصنيف العمال :

لقد تم تبويب الجدول حسب وظيفة العمال المهنيين :

الجدول (3-4) : تصنيف العمال المهنيين على مستوى الوحدات

| الوحدات | الحراس | عون متعدد الوظائف | السائقين | العمال على مستوى الوحدة |
|---------------------|--------|-------------------|----------|-------------------------|
| المقر | 03 | 00 | 01 | 00 |
| بن عبد المالك رمضان | 00 | 00 | 01 | 09 |
| عين مران | 00 | 00 | 01 | 09 |
| سيدي لخضر | 00 | 00 | 01 | 09 |
| بني راشد | 00 | 00 | 01 | 10 |
| ملاكو | 00 | 00 | 01 | 11 |
| بير الجير | 00 | 00 | 01 | 10 |
| المجموع | 03 | 00 | 07 | 58 |

المصدر: وثائق مؤسسة الظهرة VIP لتربية الدجاج البياض "مستغانم"

نلاحظ من الجدول أن اغلب العمال هم على مستوى الوحدات ب 58 فرد يليهم السائقين ب 07 أفراد لان هذه الأعمال تحتاج إلى عمال مختصين في تربية الدجاج البياض عملهم يكون على مستوى الوحدات

ج- تنظيم العمال على مستوى الإدارة :

لقد تم تبويب الجدول حسب وظيفة كل عامل في الإدارة :

جدول رقم (3-5) : تنظيم الاداريين على مستوى المقر

| الوظيفة | العدد |
|----------------------------|-------|
| المدير العام | 01 |
| كاتبة | 01 |
| رؤساء مركزيين | 05 |
| محامي الشركة | 01 |
| رئيس مصلحة مراقبة التسيير | 01 |
| تقني سامي في الاعلام الالي | 01 |

| | |
|----|-----------------------|
| 01 | بيطري |
| 01 | رئيس مصلحة المحاسبة |
| 01 | رئيس المصلحة التجارية |
| 02 | رئيس مكتب المحاسبة |
| 01 | رئيس مصلحة الأجور |
| 01 | رئيس مصلحة التامين |
| 01 | رئيس مصلحة المستخدمين |
| 01 | رئيس مصلحة المالية |
| 01 | عون اداري |
| 01 | رئيس مصلحة الامن |

المصدر: وثائق مؤسسة الظهرة VIP للتربية الدجاج البياض "مستغانم"

المطلب الرابع : أداة الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وكذا استخدمنا المقابلة الشخصية :

1 – المقابلة الشخصية :

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة , والتنظيم الإداري الذي تتبعه المؤسسة قمنا بإجراء مقابلات مع رئيس المؤسسة , ضمت مجموعة من الأسئلة المفتوحة , ودارت حول نشاط ومهام كل مؤسسة والأوضاع التي تعيشها وعلاقات الأفراد فيما بينهم ووضعيتهم بهابفرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث كما قمنا بمقابلة بعض لعمال بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم واهتمامهم بإتقان عملهم ومدى إحساسهم بالمسؤولية ج

2 – الاستبيان

من اجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالدراسة الحالية تم الاعتماد على الاستمارة (الاستبيان) التي تعتبر الأداة الأكثر شيوعا واستخداما من الباحثين من اجل جمع بيانات الدراسة كل حسب اهتمامه واختصاصه ,, وقد تم تصميم الاستمارة من خلال مراجعة كل من موضوعي التنظيم الإداري و الأداء المؤسسي والعناصر المكونة لكلا المفهومين وبعض الاستمارات التي أجريت في بعض الدراسات والبحوث السابقة

وقد غطت الاستمارة ثلاثة أجزاء رئيسية هي :

الجزء الأول :

الفصل التطبيقي دراسة حالة مؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

يضم معلومات و بيانات شخصية لإفراد عينة الدراسة مثل : العمر , الجنس , المستوى التعليمي , الخبرة

الجزء الثاني :

يتضمن فقرات أو عبارات خاصة بالمتغيرات المستقلة المتعلقة بالتنظيم الإداري المتوقع أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة , وتقيس كل منها واقع التنظيم في المؤسسات محل الدراسة من خلال المحاور التالية :

الهيكل التنظيمي : يتألف من سبعة أسئلة .

التنظيم الغير رسمي : يتألف من أربعة أسئلة .

العلاقات التنظيمية : يتألف من عشرة أسئلة .

الجزء الثالث :

اشتمل علي المتغير المتعلق بأداء المؤسسة المتوقع أن تتأثر بالأداء التنظيمي , وتقيس كل منها الأداء وفق نموذج الأداء المتوازن الذي يعتمد على أربعة مداخل هي :

مدخل الربحية : ويتضمن خمسة فقرات .

مدخل العمليات الداخلية : يتضمن ستة فقرات

مدخل العملاء : يتضمن أربعة فقرات .

مدخل التعلم والنمو : ويتضمن ستة فقرات .

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث التعرف على إجابات أفراد الدراسة عل الأسئلة والمحاور المكونة للاستمارة وتحليلها , وبناء عليه سيتم الطرق إلى المطالب التالية :

المطلب الأول : الخصائص الشخصية

لقد تم تبويب الفقرة الخاصة بأعمار أفراد الدراسة ضمن ثلاث فئات كما يوضح الجدول الموالي :

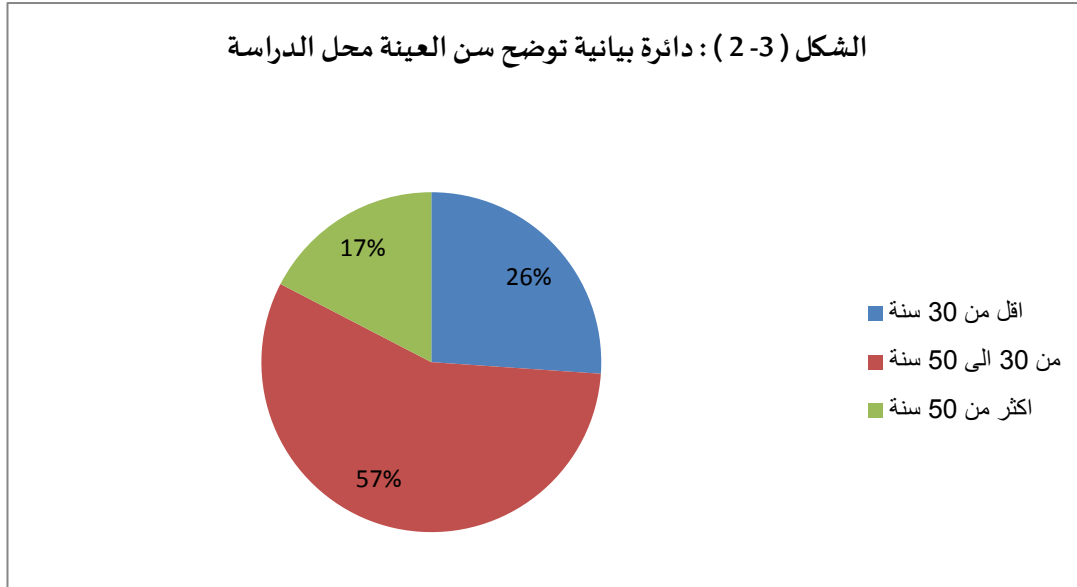
جدول (3 - 6) : توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن

| السن | اقل من 30 سنة | من 30 إلى 50 سنة | أكثر من 50 سنة |
|------|---------------|------------------|----------------|
|------|---------------|------------------|----------------|

الفصل التطبيقي دراسة حالة لمؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

| | | | |
|-------|-------|-------|----------------|
| 4 | 13 | 6 | |
| 17,39 | 56,52 | 26,09 | النسبة المئوية |

المصدر: تفرغ الاستمارة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج excel

يظهر تحليل متغير السن أن أغلبية عمال الإدارة محل الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة , حيث وصلت نسبتهم إلى 56.52% , وهذا دليل على أن اغلب الإطارات من الذين لهم خبرة طويلة في الإدارة فيما يشكل الشباب اقل من 30 سنة نسبة 27% , بينما رؤساء الأقسام الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فهي 17% فقط وذلك لأن اغلب العمال عندما يتقدم بهم السن وتزداد خبرتهم يعملون على تغيير عملهم إلى مؤسسات أخرى وبالتالي توظيف فئات شبانية جديدة .

1- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير الجنس

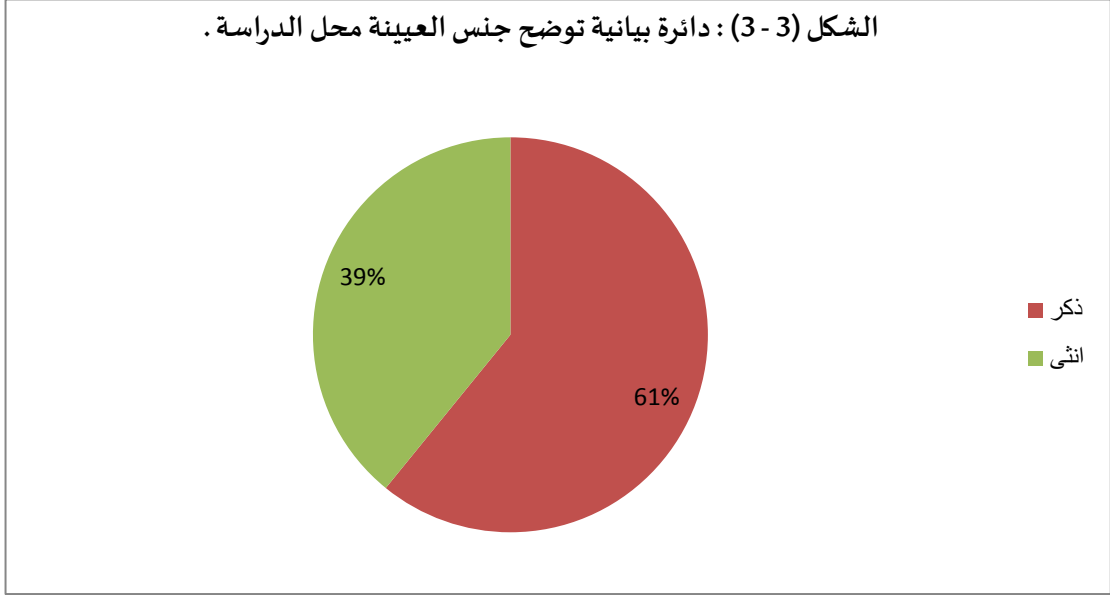
لقد تم تبويب الفقرات الخاصة بجنس أفراد الدراسة ضمن فئتان , كما يوضح الجدول التالي :

جدول (3-7) : توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

| | | |
|-------|-----|------|
| الجنس | ذكر | أنثى |
|-------|-----|------|

| | | |
|-------|-------|--------|
| 9 | 14 | |
| 39.13 | 60.87 | النسبة |

المصدر: تفريغ الاستمارة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج excel

من الجدول نلاحظ أن الغالبية من المستجوبين هم من الذكور بنسبة 60.87٪ إلا أن نسبة 39.13٪ تدل على أن المرأة الجزائرية دخلت هذه المؤسسات وتحاول أن تفرض نفسها فيها .

2- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي :

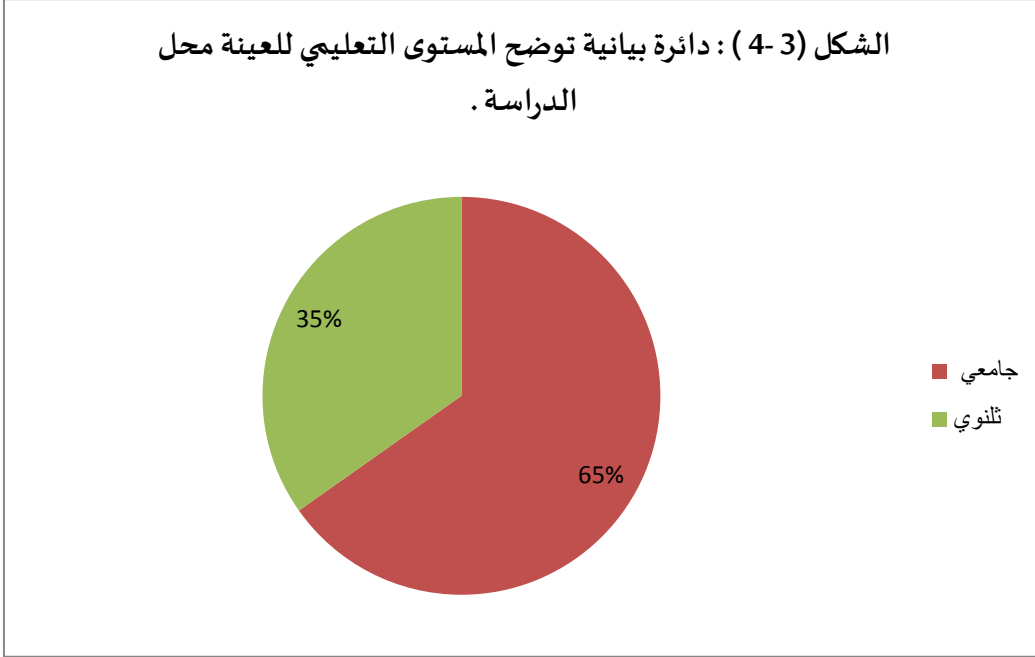
تم تبويب الفقرات الخاصة بالمستوى التعليمي لأفراد الدراسة وفقا لتقسيمات التالية (ثانوي , جامعي) والجدول التالي يوضح توزيع هذه المستويات :

جدول (3-8) : توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

| | | |
|-------|-------|------------------|
| ثانوي | جامعي | المستوى التعليمي |
| 8 | 15 | |
| 34,78 | 65,22 | النسبة المئوية |

المصدر: تفريغ الاستمارة

الشكل (3-4) : دائرة بيانية توضح المستوى التعليمي للعينة محل الدراسة .



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج excel

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية العظمى من المستجوبين ذات مستوى جامعي بنسبة 65.22 في حين ان نسبة التعليم الثانوي هي 34.78 وتوحي هذه المعطيات بأنه نظرا لطبيعة المسؤولية الملقاة على المؤسسة يجب أن تتوفر عمال الإدارة مهارات في الجوانب الإدارية بحيث يتطلب أن يكون المسؤول محيط وملم بكل ما تتطلبه الوظيفة حتى يتسنى له متابعة ومراقبة الأعمال , خاصة مع سياسة التشغيل الجديدة الي فرض على المؤسسات تشغيل خريجي الجامعات .

توزيع أفراد الدراسة من حيث الاقدمية في المؤسسة :

لتحليل متغير الخبرة في المؤسسة محل الدراسة , تم تقسيم مستويات الخبرة الى الفئات التالية :

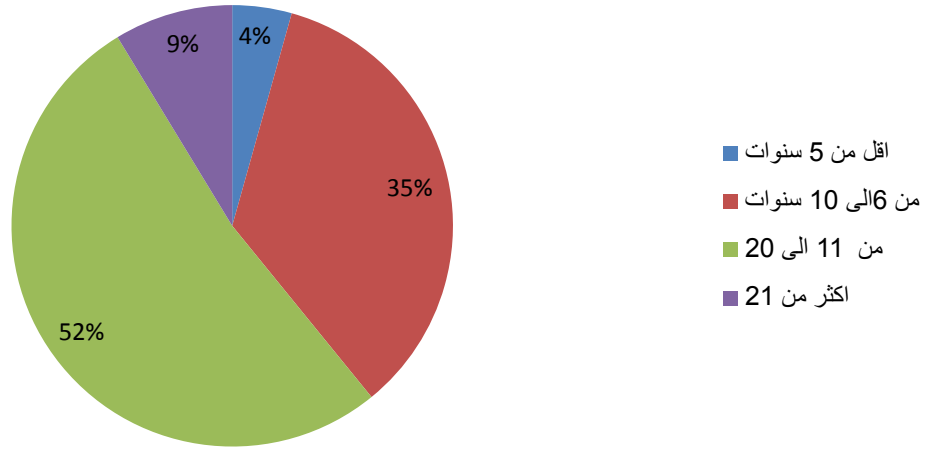
كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول (3-9) : توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الاقدمية

| السن | اقل من 5 سنوات | من 6 الى 10 سنوات | من 11 إلى 20 | أكثر من 21 |
|----------------|----------------|-------------------|--------------|------------|
| الاقدمية | 1 | 8 | 12 | 2 |
| النسبة المئوية | 4,35 | 34,78 | 52,17 | 8,70 |

المصدر: تفرغ الاستمارة

الشكل (3-5) : دائرة بيانية توضح المستوى التعليمي للعينة محل الدراسة



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارة وبرنامج excel

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة لعمال الإدارة ذوي الأقدمية من 11 إلى 20 سنة , بنسبة قدرها 52.17 وتالياها من 6 إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 34.78 وبنسبة متقاربة لأقل من 5 سنوات وأكثر من 21 سنة وهذا مايدل على أن على عينة الدراسة لها خبرة في الإدارة .

المطلب الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بالجوانب التنظيمية .

كما سبق وان ذكرناه فقد تم صياغة الأسئلة المتعلقة بالجوانب التنظيمية في ثلاث محاور أساسية , سنحاول في ما يلي تحليل النتائج المتعلقة بكل محور .

تحليل بيانات الهيكل التنظيمي :

اشتمل محور الهيكل التنظيمي على سبعة فقرات تهدف إلى توضيح خصوصيات الهيكل التنظيمي المعتمد والتعرف على مدى فعاليته وكفاءته , والجدول التالي يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا المحور :

جدول رقم (3 – 10) : نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالهيكل التنظيمي .

| العبارة | موافق | النسبة | غير متأكد | النسبة | غير موافق | النسبة |
|---|-------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 1- يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف | 18 | 78,3 | 2 | 8,7 | 3 | 13,04 |
| 2- الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة على كل المستخدمين | 14 | 60,9 | 4 | 17,4 | 5 | 21,74 |
| 3- تعتمدون بنسبة أكبر على – الاتصال الشفوي | 10 | 43,5 | 9 | 39,1 | 4 | 17,39 |

الفصل التطبيقي دراسة حالة لمؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

| | | | | | | |
|-------|---|------|---|------|----|--|
| 17,39 | 4 | 21,7 | 5 | 60,9 | 14 | - الاتصال الكتابي |
| 4,348 | 1 | 34,8 | 8 | 60,9 | 14 | -4 هناك حاجة إلى : - إنشاء أقسام جديدة |
| 17,39 | 4 | 21,7 | 5 | 60,9 | 14 | - إلغاء أقسام حالية |
| 17,39 | 4 | 17,4 | 4 | 65,2 | 15 | -5 يوجد توافق بين متطلبات منصبكم ومهارتكم وقدراتكم |
| 34,78 | 8 | 8,7 | 2 | 56,5 | 13 | -6 ثمة عمال \ أقسام مثقلة بالعمال وآخرون مرتاحون جدا |
| 34,78 | 8 | 4,35 | 1 | 60,9 | 14 | -7 ينفرد المدير باتخاذ القرارات ولا يستشير العمال |

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

للتعرف على خصوصيات الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تظهر من البيانات انه يوجد هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف وهو منشور ومعلن بصفة واضحة على كل المستخدمين بموافقة 60.9 % وذلك لمعرفة كل عامل متطلبات عمله وموقعه في المؤسسة محل الدراسة , كما تظهر بان أكثر من نصف المستخدمين يعتقدون أن الاتصال الكتابي هو أحسن وسيلة , بينما يفصل البعض ما نسبته 43.5 % الاتصال الشفوي وذلك لكي لا يكون حجة عليهم .

فيما يخص توافق متطلبات المنصب والمهارات والقدرات فيرى أكثر من ثلثي المستجوبين (65.2%) يعتقدون أنهم يشتغلون في المناصب التي تناصب مهارتهم في حين ترى البقية أنهم يشتغلون في مناصب إما مؤقتة ينتظرون تحويلهم الى مناصب تتوافق مع تخصصاتهم وتطلعاتهم وهذا ما توضحه البيانات المتعلقة بأنه ثمة عمال اضافيون في أقسام لا تحتاج إليهم بنسبة (56.5%) وهنا نلاحظ أن المدير ينفرد في اتخاذ قراراته إذ انه في بعض الأحيان يفضل تحويل عمال المصلحة إلى أخرى بناء على ما تقتضيه مصلحة المؤسسة او الخدمة وفي أحيان أخرى يستشير العمال وربما يقدم لهم تحفيزات وتعويضات خصوصا اذا كانت الوظائف لا تتماشى مع قدراتهم (34.78%).

تحليل بيانات التنظيم غير الرسمي

اشتمل محور التنظيم غير الرسمي على ستة فقرات تهدف للتعرف على مستوى التنظيم غير الرسمي و طريقة تعامل المؤسسات معه . والجدول الموالي بين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا المحور

جدول رقم (11-3) : نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالتنظيم الغيررسمي .

| العبارة | موافق | النسبة | غير متأكد | النسبة | غير موافق | النسبة |
|---|-------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 1- تهتم مؤسستكم ب: العمال في المقام الأول | 5 | 21,7 | 5 | 21,7 | 13 | 56,52 |
| تهتم بالعمل فقط | 8 | 34,8 | 5 | 21,7 | 10 | 43,48 |
| تهتم بالعمل والعمال معا | 15 | 65,2 | 1 | 4,35 | 7 | 30,43 |

الفصل التطبيقي دراسة حالة لمؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

| | | | | | | |
|-------|----|------|----|------|----|---|
| 47,83 | 11 | 8,7 | 2 | 43,5 | 10 | 2- تربط العمال داخل المؤسسة إضافة إلى علاقات العمل علاقات: قرابة |
| 56,52 | 13 | 13 | 3 | 30,4 | 7 | نسب |
| 30,43 | 7 | 4,35 | 1 | 65,2 | 15 | صداقة |
| 17,39 | 4 | 21,7 | 5 | 60,9 | 14 | 3- لا يسمح بالعلاقة الغير رسمية في العمل |
| 17,39 | 4 | 60,9 | 14 | 21,7 | 5 | 4- يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك واتجاهاتك أكثر من المشرف |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

1/ وجود تنظيم غير رسمي:

للتعرف على مستوى التنظيم غير الرسمي في مؤسسة:

من البيانات يظهر مدى اهتمام المؤسسة بالعمال فما نسبته 65.2% من المستجوبين موافقون على أن مؤسساتهم تحاول الاهتمام بهم بقدر اهتمامهم بالعمل في حين ان ما نسبته 34.8% يرون بان مؤسساتهم تهتم بالعمل فقط وذلك لكون المؤسسة تسعى جاهدة لتوطيد العلاقات بين عمال المؤسسة اذ انه تربط العمال داخل المؤسسة إضافة إلى علاقات العمل علاقات الصداقة بنسبة 65.2%

فيما يخص القيادة غير الرسمية فنلاحظ انه لا يسمح بالعلاقات الغير رسمية حضيت مستوجبا بنسبة بنسبة 60.9% وذلك راجع لتحكم المدير في كل الاعمال وضبط المناصب بالقوانين والمنشورات كل في عمله وايضا راجع لغياب العمل في فريق اذ ان ما نسبته 60.9% لا يعرفون معني العمل في الفريق مما يغيب العلاقات الغير رسمية .

تحليل بيانات العلاقات التنظيمية :

لقد احتوى محور العلاقات التنظيمية على العديد من النقاط , والجدول الموالي يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا المحور :

جدول رقم (3- 12) : نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالعلاقات التنظيمية.

| العبرة | موافق | النسبة | غير متأكد | النسبة | غير موافق | النسبة |
|---|-------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 1- عدد الذين تشرف عليهم غير مناسب | 6 | 26,1 | 9 | 39,1 | 8 | 34,78 |
| 2- المشرف يحدد النتائج المطلوبة في عملكم وأسلوب تنفيذها | 13 | 56,5 | 6 | 26,1 | 4 | 17,39 |
| 3- تركز كل السلطات في يد المدير | 16 | 69,6 | 5 | 21,7 | 2 | 8,696 |
| 4- يوجد توافق بين سلطاتكم ومسؤولياتكم أمام المشرف | 17 | 73,9 | 2 | 8,7 | 4 | 17,39 |
| 5- يتم التعدي على صلاحيات وظيفتكم | 3 | 13 | 14 | 60,9 | 6 | 26,09 |

الفصل التطبيقي دراسة حالة مؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

| | | | | | | |
|-------|----|------|----|------|----|---|
| 13,04 | 3 | 47,8 | 11 | 39,1 | 9 | 6- يتلقى العمال الأوامر من طرف رئيس واحد |
| 17,39 | 4 | 17,4 | 4 | 65,2 | 15 | 7- يمكنك تفويض جزء من سلطتكم لمؤوسيتكم |
| 8,696 | 2 | 78,3 | 18 | 13 | 3 | 8- عند غياب المشرف تتعطل الأعمال |
| 34,78 | 8 | 30,4 | 7 | 34,8 | 8 | 9- هناك حوافز تساعدكم على تقبل السلطة المفوضة |
| 26,09 | 6 | 4,35 | 1 | 69,6 | 16 | 10- يتسم مناخ العمل في الفريق ب- الحوار المتبادل للأراء |
| 69,57 | 16 | 13 | 3 | 17,4 | 4 | - التذمر والاستياء |
| 69,57 | 16 | 13 | 3 | 17,4 | 4 | - العمل دون نقاش |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

للتعرف على طبيعة العلاقات التنظيمية في مؤسسات الدراسة: فيما يخص العلاقات التنظيمية فنلاحظ انه يوجد حد أدنى من الحوار المتبادل إلا أن حوالي 65.9% يرون أن الحوار هو نقطة الوصل بينهم لتبادل آرائهم وفي حالات قليلة جدا يكون هناك تدمير واستياء خصوصا عندما تكون الأمور تنفيذية لبعض العمال مما يجبرهم على العمل بدون نقاش ويمكن أن يرجع ذلك أن بعض الرؤساء يتعدون على صلاحيات وظائف العمال إذا كان الاتجاه العام للعمل لا يسير بشكل صحيح

المطلب الثالث : تحليل نتائج اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسة .

معرفة اثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسة قمنا بتحليل البيانات الإحصائية انطلاقا من محاور استمارة البحث الميداني المتعلقة بالأداء المؤسسي في مدخله الأربعة (مدخل الربحية - مدخل العمليات الداخلية - مدخل العملاء - مدخل التعلم والنمو) والجدول الموالي يبين إجابات أفراد الدراسة عن فقرات هذا المحور :

جدول رقم (3-13) : نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالأداء المؤسسي .

| النسبة | غير موافق | النسبة | غير متأكد | النسبة | موافق | العبارة | |
|--------|-----------|--------|-----------|--------|-------|--|------------------------|
| 17,39 | 4 | 17,4 | 4 | 65,2 | 15 | 1- الاستثمار الأمثل للوقت | مدخل الربحية |
| 17,39 | 4 | 21,7 | 5 | 60,9 | 14 | 2- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة | |
| 17,39 | 4 | 17,4 | 4 | 65,2 | 15 | 3- زيادة درجة الفعالية من اجل تحقيق الهدف | |
| 17,39 | 4 | 13 | 3 | 69,6 | 16 | 4- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة | |
| 26,09 | 6 | 21,7 | 5 | 52,2 | 12 | 5- المساعدة في خلق التميز للمؤسسة | |
| 8,696 | 2 | 8,7 | 2 | 82,6 | 19 | 1. الحيوية و الاهتمام بالوقت الرسمي. | مدخل العمليات الداخلية |
| 17,39 | 4 | 17,4 | 4 | 65,2 | 15 | 2. تشجيع الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى). | |
| 8,696 | 2 | 17,4 | 4 | 73,9 | 17 | 3. تحقيق درجة عالية من الرقابة و بالتالي تقليل الانحرافات. | |

الفصل التطبيقي دراسة حالة مؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

| | | | | | | | |
|-------|---|------|---|------|----|--|--------------------|
| 8,696 | 2 | 21,7 | 5 | 69,6 | 16 | 4. توفير نمط علاقات إنسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الأداء المتميز. | |
| 17,39 | 4 | 26,1 | 6 | 56,5 | 13 | 5. تسهيل تدفق المعلومات و في الوقت المناسب. | |
| 17,39 | 4 | 21,7 | 5 | 60,9 | 14 | 6. تحقيق التنسيق الجيد بين الأفراد و الأقسام. | |
| 17,39 | 4 | 8,7 | 2 | 73,9 | 17 | 1. يحسن جودة الخدمة/المنتج المقدم للعملاء. | مدخل العملاء |
| 13,04 | 3 | 8,7 | 2 | 78,3 | 18 | 2. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. | |
| 13,04 | 3 | 13 | 3 | 73,9 | 17 | 3. المحافظة على العملاء الحاليين. | |
| 8,696 | 2 | 4,35 | 1 | 87 | 20 | 4. تحسين سمعة المؤسسة. | |
| 26,09 | 6 | 17,4 | 4 | 56,5 | 13 | 1. تمكين المؤسسة من اقتناص الفرص و تجنب التهديدات. | مدخل العلم و النمو |
| 17,39 | 4 | 4,35 | 1 | 78,3 | 18 | 2. زيادة الاعتماد على النفس في انجاز العمل. | |
| 17,39 | 4 | 21,7 | 5 | 60,9 | 14 | 3. إشباع حاجات العمال و زيادة شعورهم بأهميتهم في المؤسسة توفير مناخ عمل مناسب. | |
| 13,04 | 3 | 13 | 3 | 73,9 | 17 | 4. تحقيق مستوى جيد من الرضا و الانتماء للوحدة لدى العمال و تنمية روح الابتكار و الإبداع. | |
| 13,04 | 3 | 17,4 | 4 | 69,6 | 16 | 5. حل المشاكل بشكل أدق و أسرع و تقديم اقتراحات لتحسين العمل. | |
| 21,74 | 5 | 17,4 | 4 | 60,9 | 14 | 6. زيادة قدرة المؤسسة على استقطاب العمالة الماهرة و الاحتفاظ بها | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث

للتعرف على مستوى الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة نحلل المداخل الأربعة للأداء :

مدخل الربحية :

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تزال تسيئ استخدام مواردها المتاحة بنسبة 39 % وهو الأمر الذي يقلص من القيمة المضافة التي قد تنشأ في بعض الوظائف غير أنها تحاول أن تحسن قدرتها التفاوضية من حين إلى آخر بنسبة 69.9 % حيث يبقى شغلها الشاغل كيفية الاستثمار الأمثل للوقت إذ يلاحظ أن هناك هدرا للوقت بنسبة 17.39 % هذا ما يجعل المؤسسة غير قادرة على التميز وسط منافسيها بنسبة لا تتجاوز 56.5 % .

مدخل العمليات الداخلية :

استطاعت المؤسسة ان تحقق درجة عالية من الرقابة وتقليص الانحرافات بنسبة 73.9 % والذي ساعدها في ذلك هو توفر نمط علاقات إنسانية متميز ووجود تنسيق مقبول بين الأقسام والإفراد غير انه يبقى احد عوائق نجاعة عملياتها الداخلية هو تدفق المعلومات حيث لا يتجاوز 56.5 %

مدخل العملاء :

يظهر من خلال البيانات أعلاه أن المؤسسة تحاول لن تحسن سمعتها لدى العملاء بمختلف الطرق فهي تحسن جودة الخدمة سعياً منها للمحافظة على العملاء الحاليين او استقطاب عملاء جدد من خلال زيادة حضمتها السوقية اذ كانت معظم النسب تفوق 70 %

مدخل التعلم والنمو:

يظهر من خلال البيانات الجدول إن المؤسسة لها تهديدات خارجية تحاول تجنبها قدر المستطاع سواء كانت تهديدات المنافسين أو الموردين أو حتى تهديدات التشريعات الحكومية والتي تتراكم في بعض الأحيان مع المشاكل الداخلية وسعياً منها لتجنب الوقوع في المخاطر الخارجية فهي تقوم بحلها بشكل أسرع وتقديم الاقتراحات لتحسين جو العمل أو من خلال استقطابها للعمالة الماهرة وقدرتها على الاحتفاظ بها وهذا ما تمثله نسبة 69.9 % غير انه يلاحظ أن مستوى إشباع حاجيات عملائها وشعورهم بالانتماء للمؤسسة متوسط على العموم 60.9 % .

المبحث الثالث : مطابقة النتائج مع الفرضيات

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار الفرضيات التي وضعت في بداية البحث بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات الاستمارة المتعلقة بالدراسة الميدانية ، وذلك لاثبات هذه الفرضيات اة نفيها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : مطابقة النتائج مع الفرضيات الفرعية .

سنعمل في هذا المطلب على مطابقة نتائج الدراسة الميدانية مع الفرضيات للتأكد من صحتها .

1- مطابقة النتائج مع الفرضية الأولى :

لقد تمثلت الفرضية الفرعية الأولى فيما يلي :

" تتم العملية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي "

أ- الهيكل التنظيمي :

الفصل التطبيقي دراسة حالة مؤسسة الظهرة VIP بمستغانم

بخصوص الهيكل التنظيمي نجد ان المؤسسة محل الدراسة تملك هيكل تنظيمي بشهادة 75.5 % من المستجوبين إما فيما يخص درجة انتشاره فنجد ان نسبة 62.3% فقط من المستجوبين مطلعين عليه وتعتمد المؤسسة على الاتصال الشخصي المباشر الى جانب الإجراءات الكتابية إما المركزية فهي مرتفعة .

وفيما يخص كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي فنجد أن عدد الأقسام غير مناسب إذ يرى 59.4 % من المستجوبين أن هناك حاجة لإنشاء أقسام جديدة وهذا مايدل على ان المؤسسة لن تسير هذا التطور بعد كما ترى 15.9 % وجود حاجة لإلغاء بعض الأقسام التي لم تعد تفيد المؤسسة حسب رأيهم

أما تصميم العمل والأقسام فهو جيد فنجد أن مهارات وقدرات العمال تتوافق مع متطلبات المناصب التي يشغلها 68 % من المستجوبين .

إلا أن توزيع العمل بين العمال والأقسام سيئ حيث يرى 56 % من المستجوبين أن العمل يقع على كاهل عمال وأقسام محددة .

ب- التنظيم غير الرسمي :

دلت نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بمحور التنظيم الغير رسمي ان المؤسسة محل الدراسة تحتوي على أشكال معينة من التنظيم غير الرسمي واغلب العلاقات السائدة في هذا التنظيم هي علاقات صداقة بنسبة 65.2 % إلا أن ما نسبته 60.9% من المستخدمين يرون أن مؤسساتهم لا تقبل هذا التنظيم الغير رسمي .

ايضا المؤسسة محل الدراسة لا تستغل التنظيم الغير الرسمي لصالحها , حيث ان المؤسسة ترفض هذه العلاقات الغير الرسمية رغم وجودها فعلا , كما انها لا تتعاون مع القيادة غير الرسمية في حالة وجودها فلاتبالي بأمر وجودها

وبجمع تكرارات محور التنظيم الغير رسمي تبين أن 14 مستجوب بنسبة 68 % يرون وجود تنظيم غير رسمي نوعا ما في المؤسسة التي يعملون فيها وأنها تتعامل معه بشكل عادي فيما يؤكد 7 من المستجوبين بنسبة 31% على عدم وجوده في المؤسسة

ج- العلاقات التنظيمية :

فيما يخص الإشراف نجد أن نطاقه ضيق حيث يري 33.3 % من المستجوبين أن بإمكانهم الإشراف على عدد اكبر , أما طبيعته فهو إشراف مباشر لا يعطي هامش كبير من الحرية .

أما السلطة فهي تتركز في يد المدير الذي يعتمد على سماته وقوته للتأثير في المرؤوسين إلى جانب السلطة الرسمية ويرى 26.09 % من المستجوبين ان هناك احترام للسلطات فيما يرى 13 % أن هناك تعدي على صلاحياتهم , أما الأوامر 39.1 % من المستجوبين فترى انها تصدر من رئيس واحد .

فيما يخص التفويض يؤكد اغلب المستجوبين على وجود إمكانية للتفويض في المؤسسة إلا أن مستواه منخفض نسبيا ومعظم هذا التفويض مؤقت فعند غياب المشرف يفوض من ينوب عنه للقيام ببعض اعماله .

وأكد 34.8% من المستجوبين على وجود حوافز تساعد على تقبل السلطة , إما علاقات العمل فيسودها الحوار المتبادل حسب رأي 69.9% من المستجوبين مع وجود نسبة قليلة من التذمر والاستياء والعمل بدون نقاش .

وبجمع تكرارات محور العلاقات التنظيمية نجد أن 20 مستجوب بنسبة 91.30% يرون أن العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة عادية ويرى 2 مستجوب بنسبة 8.6% أنها سيئة فيما يؤكد مستجوب واحد بنسبة 4.3% على أنها جيدة

وبجمع تكرارات الفقرات المتعلقة بالتنظيم الإداري (محور هيكل التنظيم , محور التنظيم غير الرسمي , محور العلاقات التنظيمية) في المؤسسة نجد أن 68.32% من المستجوبين يرون أن مستوى تنظيم مؤسساتهم جيد فيما يرى 15.94% أن تنظيم مؤسساتهم سيئ .

وتظهر هذه النتائج مستوى جيد للتنظيم داخل المؤسسة محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبالتالي فإن الفرضية الأولى تحققت .

المطلب الثاني : مطابقة النتائج مع الفرضية الثانية .

لقد تمثلت الفرضية الثانية فيما يلي :

" يؤثر التنظيم الإداري للمؤسسة محل الدراسة بشكل ايجابي على مستوى أداء المؤسسة "

أ- الربحية :

بخصوص الربحية نجد أن المؤسسة محل الدراسة غير قادرة على التمييز وسط منافسها وذلك راجع لهدر الوقت وعدم استثماره جيدا وهو ما يمثل ما نسبته 35% من رأي المستجوبين بالإضافة إلى إساءة استخدام الموارد المتاحة وعدم استغلالها أفضل استغلال وهو ما يمثل ما نسبته 40% من المستجوبين هذا ما قلص من القيمة المضافة التي قد تنشأ في بعض الوظائف إلا أن المؤسسة تحاول أن تستدرك ذلك من خلال تحسين قدرتها التفاوضية من حين إلى آخر بنسبة 69.9% .

ب- العمليات الداخلية :

بخصوص العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة فأكبر عائق للمؤسسة هو عدم تدفق المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما يمثل نصف المستجوبين تقريبا (45%) إلا أن المؤسسة استطاعت أن تحقق درجة عالية من الرقابة وبذلك قلصت الانحرافات بشكل كبير وذلك ما تمثله نسبة 73.9% من آراء المستجوبين و ذلك راجع الى توفر نمط علاقات إنسانية متميز يسودوه التفاهم والمشاركة وهو ما يمثل 70% من آراء المستجوبين كما يوجد تنسيق مقبول بين الأقسام وهو ما يمثل 60% من المستجوبين .

ج- العملاء :

دلت الدراسة التطبيقية المتعلقة بالعملاء في المؤسسة محل الدراسة بان المؤسسة تسعى جاهدة للمحافظة على عملائها إذ أن معظم النسب كانت تفوق 70 % وذلك بقيامها بمجموعة من التدابير لتحسين سمعتها لدى العملاء وذلك بتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون سعيا منها للمحافظة على العملاء الحاليين او استقطاب عملاء جدد وهذا ما يساعدها حتما على زيادة حصتها السوقية .

د- مدخل التعلم والنمو :

فيما يخص التعلم والنمو دلت الدراسة التطبيقية على أن المؤسسة لها تهديدات خارجية تحاول تجنبها قدر المستطاع وذلك برأي نصف المستجوبين (55 %) وتتمثل هذه التهديدات في تهديدات المنافسين أو الموردين أو حتى تهديدات التشريعات الحكومية والتي تتراكم في بعض الأحيان مع المشاكل الداخلية لذا وسعيا منها لتجنب هذه المخاطر تسعى المؤسسة جاهدة إلى حل المشاكل بشكل أدق وأسرع مع تقديم اقتراحات وهو ما يمثل نسبة 70 % من آراء المستجوبين كما انها تحاول استقطاب العمالة الماهرة وتقديم لها كل ظروف الراحة للاحتفاظ بها وهو ما تمثله نسبة 61 % ولكن ما يعاب على المؤسسة ان مستوى إشباع حاجيات العملاء وشعورهم بالانتماء للمؤسسة متوسط على العموم برأي 61 % من المستجوبين .

وعليه يمكننا القول بان الفرضية الثانية تحققت بالنسبة للعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والنمو .

خلاصة الفصل :

تلي المؤسسات في الوقت الراهن أهمية بالغة لتحسين أدائها خاصة تلك الناشطة في بيئة شديدة التغيرات والمنافسة كل ذلك يفرض عليها الحرص على ضمان البقاء والنمو والاستمرار ، وحتى تواكب المؤسسة هذه التغيرات أصبحت تولي أهمية كبيرة لتحسين تنظيمها الإداري مع التقييم المستمر لأدائها .

ولمؤكبة هذه التحديات ومواجهتها يتطلب على المؤسسات تنظيما إداريا متميزا مبني على أسس علمية ومنهجية يأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة فيهخ بما يقدم لهل القيمة المضافة ويحقق لها التميز ونخض بالذكر الابتكار والإبداع ، التكلفة ورضا العميل

الخاتمة :

أصبحت المؤسسات تكتسي أهمية خاصة , بحكم تأثيرها على الاقتصاد ومساهمتها في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية , وهناك إجماع عالمي على تطوير المؤسسات للقضاء على البطالة والفقر , وعليه تولي السلطات الجزائرية بمختلف مستوياتها اهتماما خاصا بالمؤسسات الاقتصادية نظرا لتأثيرها بشكل كبير في النمو الاقتصادي

لكن ما تجدر اشارة اليه انه و مهما كان للمؤسسات من دور ايجابي في تطوير و تحسين الاقتصاد فان هذا لا ينفي و لا يغفل المشاكل و الصعوبات التي تعاني منها هذه المؤسسات هذا بالاضافة الى التحديات الكبيرة التي ستواجهها هذه المؤسسات في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية المتمثلة في العولمة و الانضمام الى منظمة التجارة العالمية و التكتلات الاقتصادية الاقليمية و الدولية و تزايد عملية تحرير التجارة و الاستثمار و ما سينتج عنه من ارتفاع في حدة المنافسة محليا و خارجيا

و مواجهة هذه التحديات يتطلب من المؤسسات تنظيما إداريا متميزا مبني على أسس علمية و منهجية يأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة فيه و يدعم طبيعتها بما فيها من ايجابيات و بما يحقق لها التميز (الابتكار و الإبداع . التكلفة . رضا العميل)

1- النتائج :

لقد توصلنا من خلال هذا البحث الى عدة نتائج يمكن تلخيص اهمها في ما يلي :

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي بين العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة و اداء المؤسسة بمداخله الأربعة (مدخل الربحية . مدخل العمليات الداخلية . مدخل العملاء . مدخل التعلم و النمو)
- ✓ اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي بين كل من الهيكل التنظيمي . التنظيم غير الرسمي و التنظيم الاداري للمؤسسة محل الدراسة و بين اداء المؤسسة بمداخلها الأربعة
- ✓ تربط معظم عمال المؤسسة محل الدراسة علاقات قوية اغلبها علاقات عائلية .
- ✓ تحتوي المؤسسة محل الدراسة على النسبة الكبيرة من اشكال التنظيم غير الرسمي
- ✓ تتميز مناصب المؤسسة محل الدراسة بدرجة عالية من التوافق بين مؤهلات شاغليها و متطلباتها .
- ✓ يستند المشرفون في تعاملاتهم مع مرؤوسهم الى السلطة الشخصي الى جانب السلطة الرسمية
- ✓ هناك عدالة نوعا ما في توزيع السلطات
- ✓ ان مشكلة التنظيم و الهيكلية التنظيمية تعتبر من اهم المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة محل الدراسة

- ✓ يعمل المشرفون في المؤسسة محل الدراسة على تقييد حرية المرؤوسين بتحديد نتائج و اسلوب كيفية العمل و يمكن ان نرجع هذا الى ضيق نطاق الاشراف
 - ✓ تركز سلطة و اتخاذ القرارات في يد المدير
 - ✓ عدم رضا المشرفين عن عدد الاقسام و طريقة توزيع العمل
 - ✓ اهمال الية تفويض السلطة الا بعض التفويض المؤقت عند غياب المشرف
 - ✓ غياب الحوافز المادية التي تساعد المرؤوس على تقبل التفويض . الا ان هناك حوافز معنوية تتمثل في زيادة خبرته و اكتساب ثقة المشرف و شعوره بان لديه اهمية كبيرة في المؤسسة .
 - ✓ معاناة المؤسسة من سوء الترتيب الداخلي للمكاتب و الحجرات و اماكن العمل
- 2- المقترحات :

بناء على نتائج هذه الدراسة قد توصلنا الى مجموعة من التوصيات و المقترحات التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة في مساعدة المؤسسات في تحقيق دورها التنموي و هي :

- ✓ تأكيد على اهمية البعد التنظيمي في معادلة المؤسسة من خلال التفكير في سبل قياس مساهمته و بكونه مورد من موارد المؤسسة يتطلب الاستثمار فيه
- ✓ الاهتمام بالمتغير التنظيمي و الاستثمار فيه و الذي يعني الاستثمار في العنصر البشري باعتباره مصدرا للمورد التنظيمي بالشكل الطاقة الابداعية كامنة تسمح بالتفاعل الايجابي بين المتغيرات المؤسسة
- ✓ بناء مفاهيم ادارية حديثة تمكن مؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها و التغلب عليها لتحقيق الكفاءة و الفعالية و التميز في الاداء كادارة الجودة الشاملة
- ✓ تحري مبادئ العلمية السليمة في التنظيم الاداري داخل المؤسسة بالشكل الذي يدعم ادائها و ذلك وفقا لتسلسل المنطقي للعمليات مع الاهتمام بتعريف العاملين بمواقعهم في الهيكل التنظيمي و تحديد علاقاتهم الافقيو و العمودية بدقة .
- ✓ تحديد الاهداف الوظيفية و صياغة الاختصاصات وفق هذه الاهداف
- ✓ تحديد التكامل و الترابط بين الاختصاصات التنظيمية للوحدة او القسم
- ✓ تحديد متطلبات قياس و تقييم اداء الوحدة او القسم التنظيمي
- ✓ التعامل الذكي مع التنظيم الغير الرسمي و القيادة غير الرسمية فمن العبث مقاومته و العمل على ازالته
- ✓ تشجيع التقارب و التعاون بين العمال و بناء جسور الثقة بينهم و تخفيض امكانيات التوتر و النزاع التي تؤدي إلى هيمنة الشك و انعدام الثقة
- ✓ تنمية القدرات الادارية و السلوكية للمديرين الى جانب المهارات الفنية
- ✓ تيسير عملية الاتصالات الادارية في كافة الاتجاهات و بين جميع المستويات الادارية و الأقس

و نؤكد في الأخير على أن التنظيم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطلق عليها اسم الهيكل التنظيمي بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة تسمح بالممارسة الفعالة لمختلف

النشاطات وتحقيق الاهداف المسطرة بفعالية في ظل القيود الداخلية والتي تعبر عليها بابعاد الهيكلية , وتتمثل في كيفية ممارسة السلطة والسلطة وتوزيعها بشكل مركزي او لا مركزي والقيود الخارجية والتي نعبر عليها بمحددات فعالية تصميم الهيكلية , وتتمثل في الحجم ودورة حياة المؤسسة والبيئة والتكنولوجيا والاستراتيجية

ومن خلال تفاعل هذه المتغيرات نحصل على توليفات مختلفة تظهر في شكل صور متعددة ياخذها الهيكل التنظيمي (كما اشرنا اليه من خلال الدراسة) تؤكد على انه لا توجد صور نمطية لتنظيم المؤسسة او شكل تنظيمي تنظيمي افضل من شكل آخر . اذ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعداد هيكلها التنظيمي انطلاقا من طبيعتها بالشكل الذي يدعم ايجابياتها وخصوصياتها مع مراعاة كل العوامل الموقفية الداخلية والخارجية ذات التأثير الحالي او المحتمل على المؤسسة وعلى ادارتها وتنظيمها .

3- آفاق البحث :

ان بحثنا ما هو الا محاولة للامام باهم جوانب الموضوع ولا يخلو من التقصيراما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه اي جهد بشري , أو لندرة المراجع الأكاديمية المتخصصة وشساعة الموضوع الذي يشمل نقاط لا حصر لها تصلح كل منها للتحاليل والدراسة على حدة , فكل مفهوم من مفاهيم التنظيم الإداري , قد يحتاج إلى دراسة أكثر تفصيلا على غرار كثافة المسائل المتعلقة بالمؤسسات عموما . وبهذا الصدد نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات لبحوث مستقبلية :

- ❖ تفويض السلطة في المؤسسات الاقتصادية .
- ❖ علاقة الهيكلية بالإستراتيجية في المؤسسة .
- ❖ المعوقات التي تحول دون تعاون التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .
- ❖ أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية .
- ❖ دور التنظيم الإداري في تحقيق الرضا والطموح الوظيفي .
- ❖ تسيير التغيير وأثره على الأداء .

أ- الكتب:

1. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري ، عبد الرحمن بن احمد هيجان ، بشرى بنت بدير المرسي غنان ، مبادئ ادارة الاعمال الأساسية و الانجاهات الحديثة . الطبعة الأولى ، الرياض :مكتبة العبيكان 2004
2. احمد محمد المصري ، الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية : التكلفة، الوقت ، الأداء ، الاسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة ، 2004
3. أحمد ماهر ، الادارة :المبادئ و المهارات ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 1985
4. أحمد ماهر ، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2004
5. أحمد يوسف الشحات ، الخصخصة و الكفاءة الاقتصادية ، مصر : دار النيل للطباعة و التوزيع ، 2001
6. اسماعيل ابراهيم القزاز ، رامي حكمة الحديثي ، عادل عبد المالك كوريل ، و اساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الاولى ، الاردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2009
7. أنروي سيزلاقي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، راجع الترجمة محمد علي عبد الوهاب ، المملكة العربية السعودية : معهد الادارة العامة ، 1991،
8. بشير العلاق ، الادارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم ، عمان :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008
9. حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسة . بيروت : دار النهضة العربية ، 2005
10. حسين حريم ، مبادئ الادارة الحديثة : النظريات و العمليات الادارية و وظائف المنظمة ، الطبعة الاولى ، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2006
11. حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل ، الطبعة الثالثة ، الاردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، 2006
12. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، أكرم احمد الطويل ، التنظيم الصناعي : المبادئ ، العمليات ، المدخل و التجارب ، الطبعة الثانية ، عمان : دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، 2000

13. ربحي مصطفى عليان ، اسس الادارة المعاصرة ، الطبعة الاولى ، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2007
14. رسمية قرقايس ، عبد الغفار حنفي ، اساسيات الادارة و بيئة الأعمال ، الاسكندرية : مؤسسة السباب الجامعية ، 2000
15. زيد منير عبوي ، ادراة التغيير و التطوير ، عمان : دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2007
16. سامي محمد هشام حريز ، أساسيات ادارة الاعمال ، مهارات نظرية و تطبيقية ، الطبعة الاولى ، عمان : دار قنديل ، 2008
17. سعاد نائف البرنوطي ، ادارة الاعمال الصغيرة : أبعاد ريادية ، الطبعة الاولى ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع . 2005
18. سعيد محمد المصري ، التنظيم والادارة مدخ معاصر لعملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، الاسكندرية : الدار الجامعية للطبع . 2002
19. سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة ، الطبعة الثانية ، القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الاداري . 1998
20. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الادارة و الاعمال ، عمان : دار وائل للنشر . 2007
21. صبحي العتيبي ، تطور الفكر و الانشطة الادارية الطبعة الاولى ، عمان : دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع . 2002
22. طارق طه ، التنظيم: النظريات ، الهياكل ، التطبيقات ، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، عادل الجودة ، الحوافز ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، دون سنة النشر
23. عامر عوض ، السلوك التنظيمي "الاداري" ، الاردن : دار اسامة للنشر و التوزيع ، 2008
24. عبد السلام ابو قحف ، أساسيات التنظيم و الادارة ، الجزء الثاني ، الطبعة الثالثة ، الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية للطباعة ، 2001
25. عبد الغفار الحنفي ، أساسيات ادارة منظمات الأعمال : الوظائف و الممارسات الادارية ، الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2006
26. عبد الله عزة بركات ، علي عباس ، مدخل الى علم الادارة ، عمان : دار النظم للنشر ، 2000
27. علي سلمي ، عالم الادارة : الادارة بالاهداف طريق المدير المتفوق ، القاهرة : دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع ، 1999
28. علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الاسكندرية : دار الجامعة ، 2002

29. عمر وصفي عقيلي ، الادارة المعاصرة : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، عمان : دار زهران للنشر و التوزيع .2007
30. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، الطبعة الثانية عمان : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، 1994-1995
31. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، الطبعة الثانية ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع 2005
32. مزهود شعبان العاني ، شوقي ناجي جواد ، العمليات الادارية و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الاولى ، الشارقة : اثناء للنشر و التوزيع 2005
33. محمود شاكر عصفور ، أصول التنظيم و الاساليب الطبعة الثالثة ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع .2005
34. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، الطبعة الثالثة ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع 2008
35. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، عمان : دار وائل للطباعة النشر .2002
36. محمود المسار ، الادارة الفعالة ، لبنان ناشرون .2003
37. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لاعداد و تطوير التنظيم الاداري للمنشآت المتخصصة ، الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2003
38. مهدي حسن زويلف ، الادارة : نظريات و مبادئ ، الطبعة الاولى ، عمان : دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع .2001
39. موسى اللوزي ، التنظيم و اجراءات العمل ، الطبعة الاولى ، الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع 2002،
40. نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الطبعة الاولى ، عمان : دار الثقافة .2007
41. هايل عبد المولي طشطوش ، أساسيات في القيادة و الادارة ، الطبعة الاولى ، الاردن : دار الكندي للنشر و التوزيع .2009
- ب – الرسائل و المذكرات :
1. عبد الوهاب سويسي ، الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى و المقاس باستعمال لوحة القيادة ، اطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير ، (غير منشورة) . جامعة الجزائر ، 2004
2. نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، رسالة دكتوراه . (غير منشورة) ، جامعة الجزائر . 2005

ج - الملتقيات :

1. المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات الحكومية ، المنعقد بجامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005
2. ملتقى العولمة و أثرها على البلدان العربية ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، يومي : 13-14 ماي 2001
3. ابراهيم بن صالح القرناس ، " عن التجربة اليابانية في دعم و تنمية المنشآت الصغيرة و المتوسطة " ، تقرير مختصر حول البرنامج التدريبي الذي نظمه مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط ، طوكيو خلال الفترة 7-11 /11 /1422 هـ الموافق 21-25/1/2002

د - المجلات :

1. أكرم محسن الياسري ، فاضل عباس العامري ، " القوة التنظيمية و ادارة المعرفة و تأثيرهما في فاعلية المنظمة " المجلة العربية للادارة ، المجلد السابع و العشرون ، العدد 01، القاهرة : جامعة الدول العربية ، يونيو 2007
2. جوان ماجريتا ، " ماهي الادارة ؟ ، كيف تعمل ؟ و لماذا عليك اتقانها ؟ " ، خلاصات كتب المدير و رجل ال
3. أعمال ، السنة الحادية عشرة ، العدد 09 ، القاهرة : الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع) ، مايو 2003
4. عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الفاءة و الفعالية" : مفهوم و تقييم " ، مجلة العلوم الانساية ، العدد 01 بسكرة : جامعة خيضر ، 2001
5. مأمون احمد سليم دقاسمة ، " التغير التنظيمي " دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الادارات الحكومية في محافظة اربد - الأردن - نحو دوافع وسمات و معوقات و متطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي " ، مجلة الاداري ، العدد 88، مارس 2002

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Harold koontz et cyril o'donnell . management principes et methodes de gestion . traduit et adapté par gilles ducharme . paris : mc graw – hill éditeurs. 1980
2. H.fayol . administartion industrielle et general .paris : dunod .1966
3. Henry mintzberg . structure et dynamique . des organisations . traduit par romelear .paris : les éditions d'organisation et les édition agence d'ARCINC .1982

4. Henry mitzberg . le management : voyage au centre des organisations . 3^{eme} édition .
1994
5. J.chevalier et autre gesion des ressources humaines . canada :deback universite
québec .1993
6. Marcel laflamme .le management : approche systematique . théorie et cas .3^{eme} québec :
gaetin morin éditeur &associés ltée . 1981.
7. D.s. pugh and s.j.hickson . writers on organization .4^{eme} édition .united kingdom
punguin books .1989
8. G.a.cole .management : theory and practice .4^{eme} édition . london : dp publication
ltd. 1993.

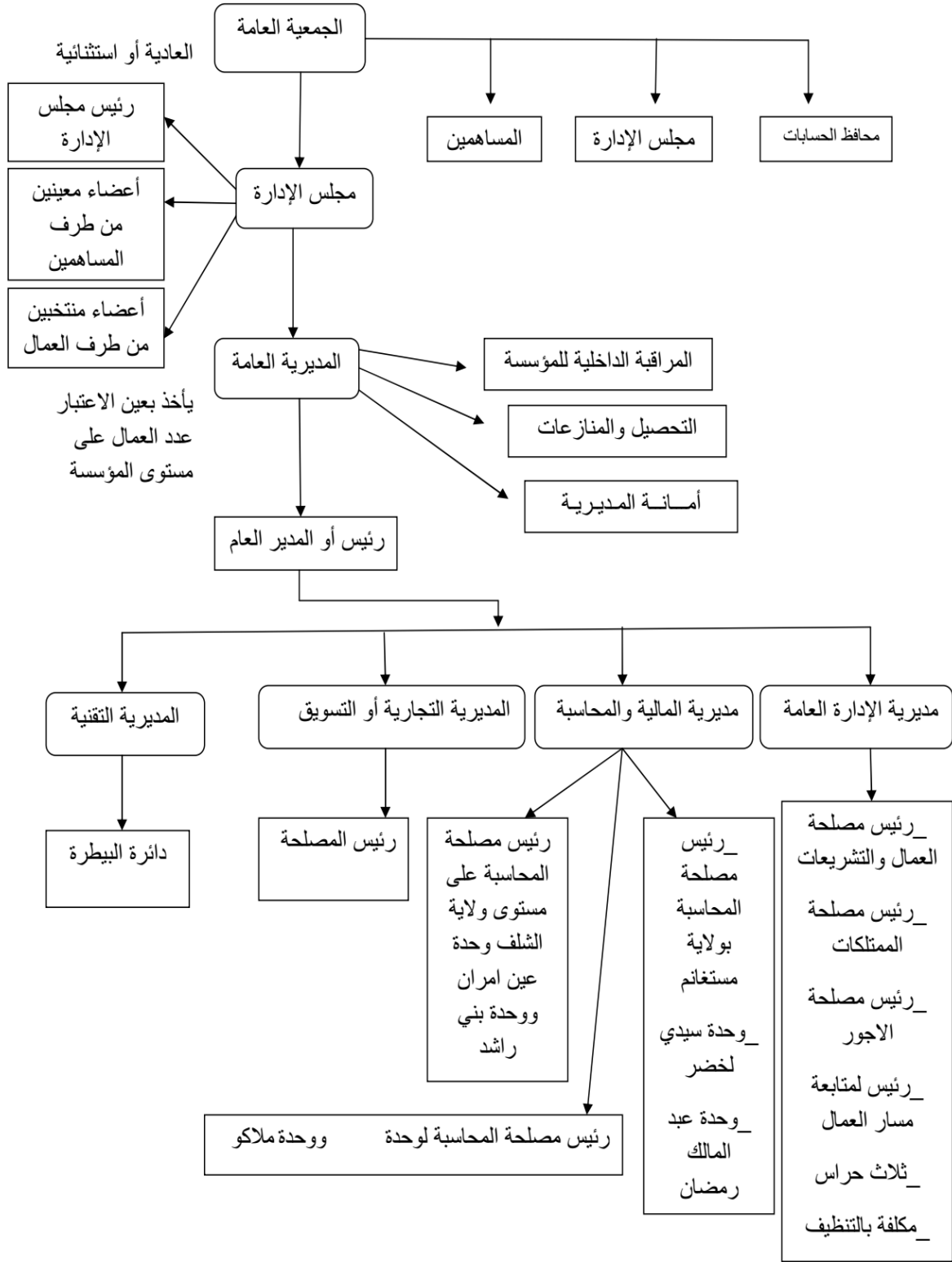
الملحق رقم 01 : الاستمارة

- أولا : معلومات عامة عن المجيب عن الاستمارة
 السن : اقل من 30 سنة من 30 الى 50 سنة اكثر من 50 سنة
- الجنس : انثى ذكر
- المستوى التعليمي الوظيفة التي تشغلها
- الاقدمية في المؤسسة : سنة
- المحور الأول : التنظيم الإداري للمؤسسة .
- يتسم التنظيم الإداري في مؤسستكم بما يلي :

| غير موافق | غير متأكد | موافق | العبارات | |
|-----------|-----------|-------|--|--------------------|
| | | | 1- يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف | الهيكل التنظيمي |
| | | | 2- الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة على كل المستخدمين | |
| | | | 3- تعتمدون بنسبة اكبر على - الاتصال الشفوي - الاتصال الكتابي | |
| | | | 4- هناك حاجة الى : - انشاء اقسام جديدة - الغاء اقسام حالية | |
| | | | 5- يوجد توافق بين متطلبات منصبكم ومهارتكم وقدراتكم | |
| | | | 6- ثمة عمال \ اقسام مثقلة بالعمال وآخرون مرتاحون جدا | |
| | | | 7- ينفرد المدير باتخاذ القرارات ولايستشير العمال | |
| | | | 1- تهتم مؤسستكم بـ: العمال في المقام الاول تهتم بالعمل فقط تهتم بالعمل والعمال معا | التنظيم الغير رسمي |
| | | | 2- تربط العمال داخل المؤسسة اضافة الى علاقات العمل علاقات: قرابة نسب صداقة | |
| | | | 3- لايسمح بالعلاقة الغير رسمية في العمل | |
| | | | 4- يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على ادائك واتجاهاتك اكثر من المشرف | |
| | | | 1- عدد الذين تشرف عليهم غير مناسب | العلاقات التنظيمية |
| | | | 2- المشرف يحدد النتائج المطلوبة في عملكم واسلوب تنفيذها | |
| | | | 3- تركز كل السلطات في يد المدير | |
| | | | 4- يوجد توافق بين سلطاتكم ومسؤولياتكم امام المشرف | |
| | | | 5- يتم التعدي على صلاحيات وظيفتكم | |
| | | | 6- يتلقى العمال الاوامر من طرف رئيس واحد | |

| | | | | |
|--|--|--|--|------------------------|
| | | | 7- يمكنك تفويض جزء من سلطاتكم لمؤوسيكم | |
| | | | 8- عند غياب المشرف تتعطل الاعمال | |
| | | | 9- هناك حوافز تساعدكم على تقبل السلطة المفوضة | |
| | | | 10- يتسم مناخ العمل فيالفريق ب- الحوار لمتبادل للاراء | |
| | | | - التذمر والاستياء | |
| | | | - العمل دون نقاش | |
| | | | 1- الاستثمار الامثل للوقت | مدخل الربحية |
| | | | 2- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة | |
| | | | 3- زيادة درجة الفعالية من اجل تحقيق الهدف | |
| | | | 4- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة | |
| | | | 5- المساعدة في خلق التميز للمؤسسة | |
| | | | 1. الحيوية و الاهتمام بالوقت الرسمي. | مدخل العمليات الداخلية |
| | | | 2. تشجيع الاتصال الصاعد (من اسفل الى اعلى). | |
| | | | 3. تحقيق درجة عالية من الرقابة و بالتالي تقليل الانحرافات. | |
| | | | 4. توفير نمط علاقات انسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الاداء المتميز. | |
| | | | 5. تسهيل تدفق المعلومات و في الوقت المناسب. | |
| | | | 6. تحقيق التنسيق الجيد بين الافراد و الاقسام. | |
| | | | 1. يحسن جودة الخدمة/المنتج المقدم للعملاء. | مدخل العملاء |
| | | | 2. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. | |
| | | | 3. المحافظة على العملاء الحاليين. | |
| | | | 4. تحسين سمعة المؤسسة. | |
| | | | 1. تمكين المؤسسة من اقتناص الفرص و تجنب التهديدات. | مدخل العلم و النمو |
| | | | 2. زيادة الاعتماد على النفس في انجاز العمل. | |
| | | | 3. اشباع حاجات العمال و زيادة شعورهم باهميتهم في المؤسسة و توفير مناخ عمل مناسب. | |
| | | | 4. تحقيق مستوى جيد من الرضا و الانتماء للوحدة لدى العمال و تنمية روح الابتكار و الابداع. | |
| | | | 5. حل المشاكل بشكل ادق و اسرعو تقديم اقتراحات لتحسين العمل. | |
| | | | 6. زيادة قدرة المؤسسة على استقطاب العمالة الماهرة و الاحتفاظ بها | |

ملحق رقم 02 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الظهرة VIP



ملحق رقم 03 : نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالهيكل التنظيمي .

| العبارة | موافق | النسبة | غير متأكد | النسبة | غير موافق | النسبة |
|---|-------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 1- يوجد في مؤسستكم هيكل تنظيمي يحدد بدقة الوظائف | 18 | 78,3 | 2 | 8,7 | 3 | 13,04 |
| 2- الهيكل التنظيمي منشور ومعلن بصفة واضحة على كل المستخدمين | 14 | 60,9 | 4 | 17,4 | 5 | 21,74 |
| 3- تعتمدون بنسبة أكبر على - الاتصال الشفوي | 10 | 43,5 | 9 | 39,1 | 4 | 17,39 |
| - الاتصال الكتابي | 14 | 60,9 | 5 | 21,7 | 4 | 17,39 |
| 4- هناك حاجة إلى : - إنشاء أقسام جديدة | 14 | 60,9 | 8 | 34,8 | 1 | 4,348 |
| - إلغاء أقسام حالية | 14 | 60,9 | 5 | 21,7 | 4 | 17,39 |
| 5- يوجد توافق بين متطلبات منصبتكم ومهارتكم وقدراتكم | 15 | 65,2 | 4 | 17,4 | 4 | 17,39 |
| 6- ثمة عمال \ أقسام مثقلة بالعمال وآخرون مرتاحون جدا | 13 | 56,5 | 2 | 8,7 | 8 | 34,78 |
| 7- ينفرد المدير باتخاذ القرارات ولا يستشير العمال | 14 | 60,9 | 1 | 4,35 | 8 | 34,78 |

الهيكل التنظيمي

ملحق رقم 04 : نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالتنظيم الغير رسمي .

| العبارة | موافق | النسبة | غير متأكد | النسبة | غير موافق | النسبة |
|---|-------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 1- تهتم مؤسستكم ب: العمال في المقام الأول | 5 | 21,7 | 5 | 21,7 | 13 | 56,52 |
| تهتم بالعمل فقط | 8 | 34,8 | 5 | 21,7 | 10 | 43,48 |
| تهتم بالعمل والعمال معا | 15 | 65,2 | 1 | 4,35 | 7 | 30,43 |
| 2- تربط العمال داخل المؤسسة إضافة إلى علاقات العمل علاقات: قرابة | 10 | 43,5 | 2 | 8,7 | 11 | 47,83 |
| نسب | 7 | 30,4 | 3 | 13 | 13 | 56,52 |
| صداقة | 15 | 65,2 | 1 | 4,35 | 7 | 30,43 |
| 3- لا يسمح بالعلاقة الغير رسمية في العمل | 14 | 60,9 | 5 | 21,7 | 4 | 17,39 |
| 4- يوجد شخص في فريق العمل يؤثر على أدائك واتجاهاتك أكثر من المشرف | 5 | 21,7 | 14 | 60,9 | 4 | 17,39 |

التنظيم الغير رسمي

ملحق رقم 05 : نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالعلاقات التنظيمية.

| العلاقة | موافق | النسبة | غير متأكد | النسبة | غير موافق | النسبة |
|---|-------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| 1- عدد الذين تشرف عليهم غير مناسب | 6 | 26,1 | 9 | 39,1 | 8 | 34,78 |
| 2- المشرف يحدد النتائج المطلوبة في عملكم وأسلوب تنفيذها | 13 | 56,5 | 6 | 26,1 | 4 | 17,39 |
| 3- تركيز كل السلطات في يد المدير | 16 | 69,6 | 5 | 21,7 | 2 | 8,696 |
| 4- يوجد توافق بين سلطاتكم ومسؤولياتكم أمام المشرف | 17 | 73,9 | 2 | 8,7 | 4 | 17,39 |
| 5- يتم التعدي على صلاحيات وظيفتكم | 3 | 13 | 14 | 60,9 | 6 | 26,09 |
| 6- يتلقى العمال الأوامر من طرف رئيس واحد | 9 | 39,1 | 11 | 47,8 | 3 | 13,04 |
| 7- يمكنك تفويض جزء من سلطاتكم لمرؤوسيككم | 15 | 65,2 | 4 | 17,4 | 4 | 17,39 |
| 8- عند غياب المشرف تتعطل الأعمال | 3 | 13 | 18 | 78,3 | 2 | 8,696 |
| 9- هناك حوافز تساعدكم على تقبل السلطة المفوضة | 8 | 34,8 | 7 | 30,4 | 8 | 34,78 |
| 10- يتسم مناخ العمل في الفريق بـ - الحوار المتبادل للأراء | 16 | 69,6 | 1 | 4,35 | 6 | 26,09 |
| - التذمر والاستياء | 4 | 17,4 | 3 | 13 | 16 | 69,57 |
| - العمل دون نقاش | 4 | 17,4 | 3 | 13 | 16 | 69,57 |

ملحق رقم 06 : نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالأداء المؤسسي .

| النسبة | غير موافق | النسبة | غير متأكد | النسبة | موافق | العبارات | |
|--------|-----------|--------|-----------|--------|-------|--|------------------------|
| 17,39 | 4 | 17,4 | 4 | 65,2 | 15 | 1- الاستثمار الأمثل للوقت | مدخل الربحية |
| 17,39 | 4 | 21,7 | 5 | 60,9 | 14 | 2- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة | |
| 17,39 | 4 | 17,4 | 4 | 65,2 | 15 | 3- زيادة درجة الفعالية من اجل تحقيق الهدف | |
| 17,39 | 4 | 13 | 3 | 69,6 | 16 | 4- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة | |
| 26,09 | 6 | 21,7 | 5 | 52,2 | 12 | 5- المساعدة في خلق التميز للمؤسسة | |
| 8,696 | 2 | 8,7 | 2 | 82,6 | 19 | 1. الحيوية و الاهتمام بالوقت الرسمي. | مدخل العمليات الداخلية |
| | | | | | | 2. تشجيع الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى). | |
| 17,39 | 4 | 17,4 | 4 | 65,2 | 15 | 3. تحقيق درجة عالية من الرقابة و بالتالي تقليل الانحرافات. | |
| 8,696 | 2 | 17,4 | 4 | 73,9 | 17 | 4. توفير نمط علاقات إنسانية يسوده التفاهم و المشاركة و الأداء المتميز. | |
| 8,696 | 2 | 21,7 | 5 | 69,6 | 16 | 5. تسهيل تدفق المعلومات و في الوقت المناسب. | |
| 17,39 | 4 | 26,1 | 6 | 56,5 | 13 | 6. تحقيق التنسيق الجيد بين الأفراد و الأقسام. | |
| 17,39 | 4 | 21,7 | 5 | 60,9 | 14 | | مدخل العملاء |
| 17,39 | 4 | 8,7 | 2 | 73,9 | 17 | 1. يحسن جودة الخدمة/المنتج المقدم للعملاء. | |
| 13,04 | 3 | 8,7 | 2 | 78,3 | 18 | 2. زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. | |
| 13,04 | 3 | 13 | 3 | 73,9 | 17 | 3. المحافظة على العملاء الحاليين. | |
| 8,696 | 2 | 4,35 | 1 | 87 | 20 | 4. تحسين سمعة المؤسسة. | مدخل العلم و النمو |
| 26,09 | 6 | 17,4 | 4 | 56,5 | 13 | 1. تمكين المؤسسة من اقتناص الفرص و تجنب التهديدات. | |
| 17,39 | 4 | 4,35 | 1 | 78,3 | 18 | 2. زيادة الاعتماد على النفس في انجاز العمل. | |
| 17,39 | 4 | 21,7 | 5 | 60,9 | 14 | 3. إشباع حاجات العمال و زيادة شعورهم بأهميتهم في المؤسسة توفير مناخ عمل مناسب. | |
| 13,04 | 3 | 13 | 3 | 73,9 | 17 | 4. تحقيق مستوى جيد من الرضا و الانتماء للوحدة لدى العمال و تنمية روح الابتكار و الإبداع. | |
| 13,04 | 3 | 17,4 | 4 | 69,6 | 16 | 5. حل المشاكل بشكل أدق و أسرع و تقديم اقتراحات لتحسين العمل. | |
| 21,74 | 5 | 17,4 | 4 | 60,9 | 14 | 6. زيادة قدرة المؤسسة على استقطاب العمالة الماهرة و الاحتفاظ بها | |

ملخص بالعربية

تلعب المؤسسات بكل أنواعها دورا هاما في الهيكلة الاقتصادية والاجتماعية الجزائرية إذ تعتبر نواة المنافسة في ظل التحولات الحالية والعنصر الأساسي للاندماج والتنوع الاقتصادي والاجتماعي رغم العناية والرعاية التي حظيت بها هذه المؤسسات من قبل الدولة إلا أنها تعاني من مشاكل وصعوبات نموها وتطورها من أهمها المشاكل المرتبطة بالتنظيم والإدارة إذ أن ضمان وبقاء واستمرارية هذه المؤسسات مرهون إلى حد كبير بوجود إدارة متميزة و تنظيم فعال يعتمد على :

- هيكل تنظيمي يجسد الواقع التنظيمي في أحسن صورة ممكنة يسمح بالممارسة الفعالة لمختلف النشاطات ويحقق الأهداف المسطرة بفعالية وكفاءة في ظل القيود الداخلية والخارجية.
- تفاعل إيجابي بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .
- تحديد واضح للعلاقات التنظيمية من خلال التنظيم الجيد للسلطة والمسؤولية . نطاق الإشراف و التنسيق .

وبهذا يكون للتنظيم الإداري تأثير إيجابي وفعال على كفاءة وفعالية أداء المؤسسات بما يضمن التعامل مع رياح التغيير.

الكلمات المفتاحية : التنظيم الإداري ، الأداء ، تقييم الأداء

English Abstract :

Institutions of all kinds play an important role in the Algerian economic and social structure. It is considered the nucleus of competition in the light of the current transformations and the basic element of integration and economic and social diversity, despite the care and care enjoyed by these institutions by the state, but it suffers from problems and difficulties of growth and The most important of which are the problems associated with organization and management. The guarantee, survival and sustainability of these institutions depends to a large extent on the existence of a distinguished management and effective organization based on:

- Organizational structure that reflects the organizational reality in the best possible way that allows the effective practice of various activities and achieve the goals that are effectively and efficiently managed under internal and external constraints.
- Positive interaction between formal organization and informal organization.
- Clear identification of organizational relationships through good organization of authority and responsibility, scope of supervision and coordination.

Thus, the administrative organization has a positive and effective impact on the efficiency and effectiveness of the performance of institutions in order to deal with the winds of change.