



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الاغواط -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم ،
الديناميكية الاجتماعية. المجتمع



مذكرة بعنوان:

الاستثمار في الموارد البشرية واثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية : مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة

— المؤسسة الاستشفائية هاني محمد بن هادي بمسعد ولاية الجلفة — نموذجاً —

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

من إعداد الطالب :
تواتي طارق

تحت إشراف :
أ.د حسين عبد اللاوي

نوقشت وأجيزت علنا أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ رميثة احمد (أستاذ التعليم العالي—جامعة الجزائر 2) رئيسا

الدكتور/ حسين عبد اللاوي (أستاذ التعليم العالي—جامعة الجزائر 2) مشرفا

الدكتور/ دلاسي أحمد (أستاذ محاضر أ—جامعة الاغواط) مناقشا

الدكتورة/ جراي حفصة (أستاذ محاضر ب—جامعة الاغواط) مناقشا

السنة الجامعية: 2011 / 2012



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الاغواط -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم ،
الديناميكية الاجتماعية. المجتمع



مذكرة بعنوان:

الاستثمار في الموارد البشرية واثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية : مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة

— المؤسسة الاستشفائية هاني محمد بن هادي بمسعد ولاية الجلفة — نموذجاً —

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

تحت إشراف :
أ.د حسين عبد اللاوي

من إعداد الطالب :
تواتي طارق

نوقشت وأجيزت علنا أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/ رميثة احمد (أستاذ التعليم العالي—جامعة الجزائر 2) رئيسا

الدكتور/ حسين عبد اللاوي (أستاذ التعليم العالي—جامعة الجزائر 2) مشرفا

الدكتور/ دلاسي أحمد (أستاذ محاضر أ—جامعة الاغواط) مناقشا

الدكتورة/ جراي حفصة (أستاذ محاضر ب—جامعة الاغواط) مناقشا

السنة الجامعية: 2012/ 2011



يقول العماد الأصفهاني :

"إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكُتَبُ أَحَدٌ كِتَابًا فِي يَوْمِهِ إِلَّا قَالَ فِي غَدِهِ، لَوْ غُيِّرَ هَذَا لَكَانَ أَحْسَنَ، وَلَوْ زِيدَ هَذَا لَكَانَ يُسْتَحْسَنُ، وَلَوْ قُدِّمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تُرِكَ هَذَا لَكَانَ أَجْمَلَ، وَهَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ، وَهُوَ دَلِيلٌ عَلَى اسْتِيْلَاءِ النُّقْصِ عَلَى جُمْلَةِ الْبَشَرِ..."

الشكر



بداية نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا على توفيقه لنا على إتمام هذا العمل .

وكذا بالشكر و العرفان إلى الوالد " رحمه الله عز وجل " وإلى الوالدة حفظها الله عز وجل وعلى كل مساعدتهم لنا فالفضل يعود إليهم بعد الله عز وجل على حسن تربيتهم وعلى عنايتهم لنا .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور حسين عبد اللاوي الذي كان خير عون لنا وعلى تواضعه معنا وحسن معاملته ونصائحه القيمة جزاه الله كل خير .

كما أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذتنا بجامعة الاغواط (أ. د بن الشين احمد / أ.د بن الطاهر التجاني / أ.د حميدات المبلود) وكافة أساتذة جامعة الجلفة (أ.د حسان هشام د. بوكربوط عز الدين)

و كذا الأساتذة بجامعة الجزائر (أ.د حقيقي نور الدين / أ.د رميتة احمد / أ.د عيساني نور الدين / أ.د مقراني الهاشمي / أ.د عبد الغني مغربي) .

دون أن ننسى جميع زملائي بالمدرسة وكذا زملائي الأساتذة (محمدي عبد القادر بونوة علي حسين بن سليم) .

دون أن نخص بالشكر إلى كافة أساتذة التعليم العالي الذين مدوا لنا يد المساعدة والتوجيه وإلى كافة الزملاء و الأصدقاء .

كما نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة على كل جهودهم المبذولة في تقييم هذا العمل جزآهم الله كل خير .

الطالب :تواقي طارق

الإهداء



اهدي هذا العمل إلى روح والدي رحمه الله واسكنه فسيح جناته . ونسال الله أن يغفر لنا وله ولكافة المسلمين .
وإدع الله عز وجل أن يؤتي اجر هذا العمل لوالدي وان يجعله له في ميزان حسناته .
وأتمنى لكل من يستفيد من هذا العمل أن يدع لوالدي بالمغفرة وجزاكم الله خير .

الطالب: نوافي طارق

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
التشكرات	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
المقدمة	أ-ب-ج
-الباب الأول: بناء الإطار المعرفي والاقتراب المنهجي للدراسة-	8-141
الفصل الأول : الاقتراب المنهجي للدراسة	8-33
تمهيد	8
أولاً: أسباب اختيار الموضوع.	8
ثانياً: أهداف الموضوع.	9
ثالثاً: تحديد وصياغة الإشكالية	9
رابعاً: صياغة الفرضيات	11
خامساً: تحديد المفاهيم	14
سادساً: الدراسات السابقة	19
سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة	29
خلاصة الفصل	33
الفصل الثاني: الدعائم النظرية في تسيير الموارد البشرية ومنظور الفعالية التنظيمية	36-75
تمهيد	36
أولاً: اتجاهات وتحليلات المدرسة الكلاسيكية للفعالية التنظيمية	36
1) الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور (1856-1915)	36
2) هنري فايول والمبادئ الأساسية للإدارة (نظرية تقسيم الإداري	41
3) ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي	44
ثانياً: الاتجاه النيوكلاسيكي والفعالية التنظيمية	49
1/مدرسة العلاقات الإنسانية:	49
أ- نظرية التون مايو	50
ب- لويد وانر (L.WARNER) ومدرسة شيكاغو	52
2/النظريات السلوكية	55

55	أ - نظرية الحاجات لماسلو
57	ب - نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هيرزبيرغ
58	ت - نظرية (X) و (Y) لـ : "ماك غريغور
60	ث - نظرية الإنجاز لماكلياند
61	ج - نظرية عملية المقاومة للاندي
61	ح - نظرية التوقع والتفضيل
63	ثالثا: الاتجاهات الحديثة و منظور الفعالية التنظيمية
63	1) نظرية التوازن التنظيمي (نظرية اتخاذ القرارات)
63	2) نظرية مدخل وتحليل النظم
64	3) نظرية الإدارة بالأهداف
65	4) النظرية الموقفية
65	5) الاتجاه البنائي الوظيفي
69	6) اتجاه التسيير بالثقافة
72	7) نظرية (Z.J.A).
73	8) نظرية رأس المال البشري
75	خلاصة الفصل
78	الفصل الثالث : ثقافة المؤسسة واليات إدارة الموارد البشرية
78	تمهيد
78	أولا : ماهية ثقافة المؤسسة
78	1) تعريف الثقافة
79	2) مميزات وخصائص الثقافة
80	3) وظائف الثقافة بالنسبة للفرد والمجتمع
81	4) تعريفات ثقافة المؤسسة
84	5) مراحل تطور ثقافة المؤسسة
85	ثانيا : مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية
85	1) المكونات المشكلة لثقافة المؤسسة
90	2) الخصائص المميزة لثقافة المؤسسة
91	3) ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية

94	ثالثا : نماذج و أبعاد ثقافة المؤسسة
94	(1) نماذج ثقافة المؤسسة .
95	(2) أبعاد ثقافة المؤسسة
100	رابعا : ثقافة المؤسسة وتنمية الموارد البشرية
100	(1) تحليلات تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات العمال
103	(2) ثقافة المؤسسة وإستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية
106	خامسا: طبيعة ثقافات المؤسسات الرائدة في العالم
106	(1) الخصائص الثقافية العامة للمؤسسات الرائدة
107	(2) نماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات الرائدة
107	● الثقافة السائدة في مؤسسة فورد FORD
108	● الثقافة السائدة في مؤسسة تويوتا.
112	خلاصة الفصل
115	الفصل الرابع : ماهية الفعالية التنظيمية
115	تمهيد
115	أولا : مفهوم الفعالية التنظيمية والكفاءة
116	(1) تعريفات الفعالية التنظيمية
118	(2) الفرق بين الكفاءة والفعالية التنظيمية
120	ثانيا : العوامل التي تؤثر في فعالية التنظيم و أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
120	(1) العوامل المؤثرة في الفعالية
122	(2) أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
123	ثالثا :معايير قياس الفعالية التنظيمية
127	رابعا : المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية
128	(1) المؤشرات الداخلية
129	(2) المؤشرات الخارجية
130	خامسا : المداخل الأساسية في الفعالية التنظيمية
138	سادسا : نماذج وأساليب بعض الدراسات في قياس الفعالية التنظيمية
141	خلاصة الفصل
215-145	—الباب الثاني :الإطار الميداني للدراسة—

162-145	الفصل الخامس :إجراءات الدراسة الميدانية
145	أولا :الإطار العام للدراسة
145	1) مراحل تطور المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية:
150	2) أصناف المؤسسات الصحية في الجزائر
153	ثانيا :مجالات الدراسة
153	1) المجال المكاني (النشأة والتصنيف).
153	2) المجال الزمني
153	3) المجال البشري
155	ثالثا :منهج البحث المستعمل في الدراسة
156	رابعا : الأدوات المستعملة في البحث
160	خامسا :مجتمع البحث وطرق استخراج العينة
162	خاتمة الفصل
213-165	الفصل السادس عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة
165	تمهيد
165	أولا :تحليل البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد
172	ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
186	ثالثا : تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
194	رابعا :تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
203	خامسا: مناقشة نتائج في ضوء فروض الدراسة
209	سادسا: مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة
211	سابعا :مناقشة نتائج في ضوء المقاربة النظرية.
212	ثامنا : التوصيات والحلول المقترحة
213	خلاصة الفصل
215	الخاتمة
218	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
11	معالم الإشكالية البحثية	(1
12	المخطط البياني الذي يوضح كيفية بناء الفرضية الأولى.	(2
13	المخطط البياني الذي يوضح كيفية بناء الفرضية الثانية والثالثة	(3
56	سلم الحاجات لماسلو	(4
58	يلخص مبادئ نظرية ذات العاملين لـ "هيرزبيرغ	(5
64	يلخص العملية الإدارية من وجهة نظر نظرية النظم	(6
90	يبرز مكونات ثقافة المؤسسة	(7
92	ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية	(8
104	يوضح المنهج الاستراتيجي للاستثمار في المورد البشري	(9
128	مؤشرات الفعالية التنظيمية	(10
136	يوضح مختلف النماذج المتبعة في مدخل القيم التنافسة لقياس الفعالية	(11
139	نموذج Farmer & Richman	(12
139	نموذج Duncan	(13
154	مخطط تسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد	(14
165	يبين توزيع العينة حسب الجنس	(15
166	توزيع العينة حسب السن	(16
167	يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	(17
168	يوضح الوضعية التعليمية للأفراد	(18
169	يوضح توزيع الوظائف للأفراد	(19
170	يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	(20
170	يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة المعيشية	(21
171	يوضح توزيع العينة حسب السكن	(22

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
47	يقدم مقارنة لصفات النظرية التقليدية	1.
54	وسائل تحقيق الفعالية التنظيمية	2.
59	مقارنة بين نظرية (X) و (Y) لـ : "ماك غريغور	3.
73	نظرية و اليابانية و الأمريكية النظرية بين لمقارنة أوشي وليام	4.
74	يوضح ويلخص الأنماط التي ميزت الفكر التنظيمي منذ عام 1900	5.
93	مقارنة المنظمة المفتوحة والمنظمة المغلقة على نفسها	6.
110	مقارنة بين الثقافة اليابانية والثقافة الفرنسية	7.
111	يوضح أبعاد رهانات وضعية العمل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة	8.
119	العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة	9.
127	المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية	10.
133	معايير قياس فاعلية التنظيمات من منظور نظمي	11.
137	يوضح المداخل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	12.
154	يوضح تعداد المستخدمين الدائمين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد (ماي 2011)	13.
161	توزيع العمال وفق المصالح بالمؤسسة	14.
165	يبين توزيع العينة حسب الجنس	15.
166	توزيع العينة حسب السن	16.
167	يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	17.
168	يوضح الوضعية التعليمية للأفراد	18.
169	يوضح توزيع الوظائف للأفراد	19.
169	يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	20.
170	يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة المعيشية	21.
171	يوضح توزيع العينة حسب السكن	22.
172	يوضح توزيع العينة حسب المهام المسندة	23.
171	يوضح مدى تمثيلية العمال في مجلس الإدارة	24.

173	يوضح مدى وجود التمثيل النقابي بالمؤسسة	25.
174	يوضح موضوع المراسلات الإدارية اتجاه العمال وفق الوظيفة	26.
175	يوضح موضوع المراسلات الإدارية اتجاه العمال حسب المهام المسندة	27.
176	يوضح مدى استشارة ممثل العمال في مجلس لإدارة للعمال قبل المشاركة في الاجتماعات.	28.
177	يوضح مدى استشارة مسؤول المباشر للعامل في انجاز العمل حسب المهام المسندة	29.
177	يوضح اتجاه إجابات المبحوثين على مدى استشارة مسؤول المباشر للعامل	30.
179	يوضح الجهات التي تلجأ إليها الإدارة للتفاوض من اجل إيجاد الحلول	31.
180	يوضح مدى تحقيق الطريقة المستعملة في حل مشاكل العامل	32.
180	يوضح مدى اكتساب العامل للمهارة في مجال العمل حسب الوظيفة	33.
181	يوضح كيف يؤدي العامل عمله بالمؤسسة	34.
182	يوضح مدى توافق طبيعة العمل مع مؤهلات العامل	35.
183	إذا كان العمل الذي تقوم به لا يناسب مؤهلاتك	36.
183	يوضح مدى تلقي العامل للأوامر من عدة جهات	37.
184	يوضح كيف يتعامل العامل مع القرارات الموجهة إليه	38.
185	يوضح مدى رغبة العامل في تغيير الوظيفة	39.
186	الاجتماعية الخدمات من العامل باستفادة خاص حسب الوظيفة	40.
186	العامل حسب يتقاضاه الذي الأجر كفاية مدى بين الوظيفة	41.
187	يبين مدى رضا العمال على نظام الأجور داخل المؤسسة	42.

188	يبيّن مدى توافق الأجر مع العمل الذي يقوم به العامل حسب الوظيفة	43.
188	يبيّن مدى تناسب الأجر مع من يحملون نفس المؤهل خارج المؤسسة	44.
189	يبيّن مدى التوافق والعدالة في توزيع الأجور بين العمال	45.
190	يبيّن مدى استفادة العمال من المكافآت في الأعياد والمناسبات	46.
190	يبيّن مدى استفادة العمال من العلاوات والمكافآت للمجهودات الفردية	47.
191	يبيّن صيغة العمل التي يعمل بها العامل	48.
192	المعطاة له بالمؤسسة الحقوق بأن مدى اعتقاد العامل كريمة وحياة مستقبل تؤمن	49.
192	يبيّن مدى استعداد العامل لبذل المزيد من الجهد لإنجاح المؤسسة	50.
193	يبيّن مدى افتخار العامل بعمله	51.
193	يبيّن مدى تفادى العمل للغياب بالمؤسسة	52.
194	يبيّن صفات مشرف العمل المباشر لدى العمال	53.
195	يبيّن مدى مساهمة علاقة العامل مع المشرف في تقريب وجهات النظر	54.
196	يبيّن مدى العلاقة بين العمال	55.
197	يبيّن معيار التضامن بين العمال	56.
198	يبيّن مدى تضامن جماعة العمل	57.
199	يبيّن مدى اهتمام الإدارة بانشغالات العمال حسب الوظيفة	58.
200	يبيّن طريقة رفع العامل لانشغالاته إلى الإدارة	59.
200	يبيّن مدى معالجة مشاكل العمال	60.
201	يبيّن مدى انتماء العامل للمنظمة	61.
202	يبيّن مدى شعور العامل بالارتياح اتجاه العمل	62.
202	يبيّن مدى تشجيع العامل للأفراد للانضمام للمؤسسة	63.

المقدمة

المقدمة :

من الملاحظ أن مساعي الفكر التنظيمي والسوسيولوجي شكلت حلقة من سيرورات بناء نموذج عمل يسعى إلى فهم الواقع الاجتماعي لبيئة العمل، وتحليل جملة المشاكل التي تعاني منها التنظيميات في العالم ، فقد كانت محاولة فريدريك تايلور لتشخيص المشاكل في ظل جملة العوامل الاجتماعية والاقتصادية السائدة في تلك المرحلة، والتي ميزتها الوتيرة المتسارعة في بروز أشكال التنظيمات الصناعية والرأسمالية واقتصار هاته الأخيرة على النظرة الاقتصادية البحتة للمؤسسة، دفعت هذا الأخير إلى اقتراح نموذج تنظيم يقوم على تقسيم المهام والمسؤوليات ضمن حدود التنظيم والتي يرى بأنها وسيلة ناجعة في تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا أن هذا الفكر النظري في التنظيم لم يكن قادر على مسايرة التغير الحادث في أشكال التنظيمات و تطور البناءات الحاصلة في المجتمع ، مما فرض شكلا تجديدا في حلقة الفكر التنظيمي والسوسيولوجي الذي يحاول في كل مرحلة تقديم صورة تحليلية واقتراح لنموذج تنظيمي يكون قادر على فهم أشكال التعقيد في نظام العمل والتسيير ساعيا إلى تقديم حل يوجه كل القوى البشرية داخل المؤسسة من أجل عدم الفصم بين أهداف الأفراد والمؤسسة ويكون قادر على نحت هوية الانتماء إلى للمؤسسة وحل جملة التزايدات والخلافات الحاصلة في بيئة العمل .

وقد شكل جانب سوسيولوجية المؤسسة الذي ظهر في فترة الثمانينيات ، شكلا جديدا في مجال التنظيم والتي انتقلت فيه الصورة من المؤسسة الاقتصادية الهادفة إلى الربحية إلى المنظور الذي ينظر إلى المؤسسة ككيان اجتماعي وكمؤسسة تنشئة اجتماعية ثانية يمكن أن تحقق نجاح وفعالية وذلك بالاهتمام بجانب ثقافة المؤسسة فهي هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجزها عن ذلك .

وضمن التغيرات الحاصلة في نظم تسيير المؤسسات الوطنية في الجزائر وكذا التغير الحاصل في بناء المجتمع الجزائري، وضمن أيضا كل المحاولات الساعية منذ الاستقلال والهادفة إلى تبني نظام عمل يتماشى وطبيعة الاجتماعية للمجتمع الجزائري وحل جملة المشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات العمومية الجزائرية، وفي حدود التوجه العالمي الذي تشهده حل التنظيمات في العالم في تسيير الموارد البشرية والتي انتقلت من نظرة تسيير وتنظيم إلى الوجهة الحديثة والتي تقوم على مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية من خلال مبادئ أساسية تقوم على المرونة في إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصياغ قد جاءت هاته الدراسة لمعرفة العلاقة بين ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية وتم إجراء الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات العمومية الاستشفائية الكائن مقرها ببلدية مسعد بولاية الجلفة، وقد شملت على قسمين الباب الأول المتعلق ببناء الإطار المعرفي والاقتراب المنهجي للدراسة، والباب الثاني الذي يحوي الجانب الميداني في الدراسة وقد اشتمل الباب الأول على المحاور التالية :

الفصل الأول: الاقتراب المنهجي للدراسة :

حيث تم التطرف في هذا الفصل إلى إبراز جملة الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار الموضوع، إضافة إلى توضيح أهداف التي يصبوا إليها من خلال الدراسة الراهنة، وتم كذلك في هذا الفصل تحديد وصياغة الإشكالية التي تدور حولها الدراسة، وبعد ذلك تم صياغة الفرضيات وتحديد المفاهيم الأساسية الواردة في

الدراسة ، إضافة إلى ذلك تم عرض جملة الدراسات التي شكلت نقطة ارتكاز استندت عليها الدراسة ، وفي الأخير تم تناول المقاربات النظرية التي تم الاستناد إليها في معالجة الدراسة.

الفصل الثاني: الدعائم النظرية في تسير الموارد البشرية ومنظور الفعالية التنظيمية:

تم التطرق في هذا الفصل إلى جملة المدارس النظرية وأهم الطروحات في مسالة تسيير الموارد البشرية ومنظورها للفعالية التنظيمية، بداية من اتجاهات وتحليلات المدرسة الكلاسيكية للفعالية التنظيمية والتي اشتملت على الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور وكذا مبادئ هنري فايول والمبادئ الأساسية للإدارة و ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي، ثم التطرق إلى الاتجاه النيوكلاسيكي والفعالية التنظيمية والذي اشتمل أولا مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية التون مايو لويد وانر (L.WARNER) ومدرسة شيكاغو، وثانيا النظريات السلوكية والتي شملت كل من نظرية الحاجات لماسلو و نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هيرزبيرغ ونظرية (X) و (Y) لـ : "ماك غريغور" ونظرية الإنجاز لماكلياند و نظرية عملية المقاومة للاندي و نظرية التوقع والتفضيل.

وفي الجزء الثالث من هذا الفصل تم التطرق إلى الاتجاهات الحديثة و منظور الفعالية التنظيمية والتي احتوت على جملة من النظريات انطلاقا من نظرية اتخاذ القرارات و نظرية مدخل وتحليل النظم و نظرية الإدارة بالأهداف و النظرية الموقفية و الاتجاه البنائي الوظيفي و اتجاه التسيير بالثقافة و نظرية (Z.J.A) وأخيرا نظرية رأس المال البشري .

الفصل الثالث: ثقافة المؤسسة واليات إدارة الموارد البشرية

وضمن هذا الفصل تم التعرض أولا إلى ماهية ثقافة المؤسسة والتي احتوت بدورها على: تعريف الثقافة و مميزات وخصائص الثقافة و وظائف الثقافة بالنسبة للفرد والمجتمع وفي الأخير تقديم تعريفات لثقافة المؤسسة . أما في الجزء الثاني من هذا الفصل، تم التعرض أيضا إلى مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، أما في الجزء الثالث نماذج و أبعاد ثقافة المؤسسة ورابعا تم ادراج ثقافة المؤسسة وتنمية الموارد البشرية، وفي هذا الأخير تم تناول تحليلات تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات العمال و ثقافة المؤسسة وإستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية، وفي الجزء الخامس والأخير من هذا الفصل تم التطرق الى طبيعة ثقافات المؤسسات الرائدة في العالم، من خلال الخصائص الثقافية العامة للمؤسسات الرائدة واعطاء نماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات الرائدة وهي مؤسسة فورد FORD و مؤسسة تويوتا TOYOTA.

الفصل الرابع: ماهية الفعالية التنظيمية :

اشتمل هذا الفصل بداية تقديم تعريفات للفعالية التنظيمية وكذلك إبراز الفروق بين مفهوم الفعالية التنظيمية والكفاءة، ثم تم التطرق إلى أهم العوامل التي تؤثر في فعالية التنظيم و أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، وبعدها توضيح معايير قياس الفعالية التنظيمية، كما تم أيضا إبراز المؤشرات المستخدمة في الحكم على

الفعالية التنظيمية (الداخلية والخارجية) ، و تم كذلك تناول المداخل الأساسية في الفعالية التنظيمية وفي الأخير طرح نماذج بعض الدراسات الامبريقية في قياس الفعالية التنظيمية .

ومن خلال عرض كل محتويات الباب الأول في هذه الدراسة يمكن فيما يلي التعرض إلى أهم محتويات الباب الثاني المتعلق بالإطار الميداني في الدراسة والذي اشتمل على مايلي :

الفصل الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية

وفي هذا الفصل من الباب الثاني المتعلق بالإطار الميداني تم إدراج أولا الإطار العام للدراسة وفي تم تبين مراحل تطور المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية و تقدم أصناف المؤسسات الصحية في الجزائر. وثانيا إدراج جانب المتعلق بمجالات الدراسة وفيه تم توضيح الجانب المكاني المتعلق بالدراسة الميدانية من خلال تبين جانب النشأة والتصنيف ثم الجانب الزمني والبشري في هاته الدراسة . وثالثا تبين منهج البحث المستعمل في الدراسة وفي الجزء الرابع والخامس من هذا الفصل توضيح الأدوات المستعملة في البحث و مجتمع البحث وطرق استخراج العينة .

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

وفي الجزء الثاني من هذا الباب تم إدراج الفصل السادس المتعلق بعرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة من خلال التطرف فيه أولا تحليل البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد والجزء الثاني والثالث والرابع تم التعرض فيهم الى تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة الثلاث ، و خامسا مناقشة نتائج في ضوء فروض الدراسة أما سادسا مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي الجزء الموالي أيضا تم مناقشة نتائج في المقاربة النظرية وفي الأخير تقديم التوصيات والحلول المقترحة .

الباب الأول :بناء الإطار
المعرفي والاقتراب المنهجي
للدراسة

الفصل الأول

محتويات الفصل الأول : الاقتراب المنهجي للدراسة :

✓ تمهيد

+ أولا-أسباب اختيار الموضوع.

+ ثانيا-أهداف الموضوع.

+ ثالثا-تحديد وصياغة الإشكالية.

+ رابعا-صياغة الفرضيات.

+ خامسا-تحديد المفاهيم

+ سادسا-الدراسات السابقة.

+ سابعا-المقاربة النظرية للدراسة.

✓ خلاصة الفصل

تمهيد :

يشكل الاقترب المنهجي في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، و ذلك بالنظر للأهمية القصوى التي تكتسبها هذه المرحلة ، كما أنها تحدد للمتبعين لهاته الدراسة الخطوط العريضة التي تقوم عليها ، بحيث أن الباحث و من خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه و أهداف دراسته و نقاط الارتكاز فيها ، من خلال إبراز دوافع اختيار موضوع الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، وكذا ضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم و أبرز الخطوات في البحث العلمي و بضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة ، إضافة إلى إيضاح المقاربات النظرية للموضوع ، مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث والتي تساعد البحث في توجيه بحثه وفق ما يتصوره كما أنها تساعد الباحث في عدم الابتعاد عن صلب موضوعه، كما أن الاقترب المنهجي الذي يستند إليه الباحث لضبط أبعاد دراسته والمؤشرات التي يعتمد عليها هذا الأمر الذي يجعل حدود الدراسة واضحة ولا تجعل الباحث ينقاد إلى أمور خارجة عن إطار دراسته. وفيما يلي نستعرض أهم محاور هذا الفصل المتمثلة في النقاط التالية :

أولاً-أسباب اختيار الموضوع :

يرجع أسباب اختيار الباحث إلى موضوع البحث ، إلى جملة من العوامل الذاتية والموضوعية يمكن سردها على النحو التالي :

- نتيجة التجربة المعيشة من خلال العمل بالمؤسسة محل الدراسة في إطار عقود ما قبل التشغيل ، و ملاحظة الباحث لحملة من العناصر تستدعي إجراء دراسة ميدانية عليها.
- الرغبة في أن يكون البحث مفيداً ، نتيجة معايشة الباحث لعمال المؤسسة و إفصاح هؤلاء عن بعض المشاكل التي يعانون منها ، فيما يخص علاقات العمل الاجتماعية والآليات التنظيمية التي تملئها عليهم ثقافة المؤسسة.
- نتيجة الاحتكاك والتواصل مع أفراد المجتمع،الذين يشكلون البيئة الخارجية للمؤسسة ووجهات نظرهم نحوها ، كان عاملاً مثير في اختيار الباحث للموضوع .
- ومن خلال تبادل الأفكار مع الأشخاص المقربين (زملاء و الأخوة) و العاملين بالمؤسسة ، ومن خلال وجهات نظرهم حول المؤسسة كان هذا نقطة استثارة للباحث في اختيار الموضوع .
- إدراك الباحث لسهولة جمع المعلومات و تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية، نتيجة معرفة الباحث لعدد من العمال الذين يسهلون هاته المهمة.
- من ناحية محدودية قدرة الباحث المالية و من ناحية الوقت ، التي تستلزم مكان إجراء الدراسة يكون قريب من محل الإقامة.
- مدى قدرة الباحث المعرفية على تصور محور عام لهاته الدراسة ، ومدى توقعه لإمكانية إنجاز الموضوع ساهم في اختيار هذه الدراسة.

ثانيا- أهداف الموضوع :

- تهدف إلى إيجاد آلية تسمح بالتسيير التقديري للمورد البشري ، والتي يمكن للمنظمة من خلالها تفادي المشاكل المستقبلية كمشاكل التغيب العمالي والصراعات وعدم الرضا الوظيفي وغيرها من المشاكل .
- محاولة التوصل إلى نموذج عملي للتطوير التنظيمي للمستشفيات ، وزيادة مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات الجزائرية، من خلال محاولة تشخيص بعض المشاكل و محاولة معرفة كيفية تنظيم السلطة ، واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- وصف وتقييم بيئة المستشفيات العمومية محل الدراسة الميدانية بغرض التعرف على العوامل المؤثرة في أداء المستشفيات وقدرتها على التكيف معها.
- تهدف الدراسة إلى دراسة واقع الموارد البشري بالمؤسسة العمومية الوطنية، ومعرفة أهم العوامل الاجتماعية في بناء هيكل التنظيمي محاولة تبني نموذج يراعي مدى التوافق بين الثقافة المؤسسة من خلال مدى قدرتها على التوفيق بين قيم المنظمة وقيم العمال.
- تهدف الدراسة إلى محاولة تقديم إثراء نظري لمثل هاته المواضيع، ومحاولة ربط بين ثقافة المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية والفعالية التنظيمية لهاته الأخيرة ، من مدخل الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تقديم تحليل سوسيولوجي وإبراز جملة من العناصر الغير ظاهرة، والتي تؤثر وبشكل آخر في فعالية المنظمة، والتي تحتاج إلى دراسة امبريقية لفهم خصائص المجتمع المكون للمؤسسة والمحيط بها .

ثالثا-تحديد وصياغة الإشكالية :

تكتسي ثقافة المؤسسة خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما توفر الإطار الذي يبين طريقة أداء العمل، وبالتالي فإن لثقافة المؤسسة دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، وفقا لطبيعة وقوة ثقافة المؤسسة التي تتمتع بها المنظمة، ولذلك فإن ضعف ثقافة المؤسسة ينعكس سلبا على الفعالية التنظيمية لهاته الأخيرة، فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستواها وعدم الرضا بين العاملين فيها والمتعاملين معها وضعف انتمائهم وعلى النقيض من ذلك فإن قوتها تعزز من هوية انتماء العمال وزيادة الرضا لديهم، فمن خلالها يمكن تشكيل وتلقين القيم التنظيمية للعاملين فيها ابتداء من مرحلة انتقاء الموظفين للتعين، وانتهاء بنمط لباس العاملين ، وطريقة التحدث فيما بينهم مما يفرض على المؤسسة تشكيل منظومة القيم الايجابية في بيئة العمل، ومن هنا يكمن الاهتمام بمسألة ثقافة المؤسسة العمومية الجزائرية ومحاولة ربطها بفعاليتها التنظيمية .

إن مشكلة تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الوطنية منذ الاستقلال لم تستقر بعد على نموذج تنظيمي معين، يتوافق و طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة، و يستجيب للتطورات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع، سواء كان ذلك على الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي-الثقافي، وكذا بمحيطه الاجتماعي و مدى

استجابته له، و انعكاس ذلك علاقاته التنظيمية، و ثقافة العمل و الأداء و مستوياته، و كذا مجموع الآليات المختلفة التي وجب اعتمادها من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة و القضاء على المعطلات التنظيمية التي يمكن أن تحدث خللا على مستوى السلوك التنظيمي وعلى تحقيق الأداء وفاعلية الموارد البشرية بالمنظمة ومن خلال هذا نحاول تفسير السلوك العمالي من مدخل ثقافة المؤسسة التي تعد موجه له .

أن معالجة مشكلة التي تعترضها المؤسسة العمومية الاستشفائية تعددت الدراسات حولها، واختلفت الرؤى في تفسير المشاكل التي تعترض والأداء الجيد للمؤسسة في هذا الإطار تأتي دراستنا هاته للبحث في ثنائية ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية من وجهة نظر تأخذ بعين الاعتبار واقع مؤسساتنا التي تشهد غياب نظرة علمية فاحصة لطبيعة هذه المشكلات على مستوى السلوك التنظيمي بصفة شاملة، وتحديد إشكالية استقرار وفعالية أداء الموارد البشري في المؤسسة الجزائرية ودراسة مدى عقلانية التنظيم بها .

و تشكل المؤسسات الصحة العمومية في الجزائر احد أهم المؤسسات التي تبرز وتعزز الهوية الوطنية داخل المجتمع، و كذا فان هيمنة الدولة على القطاع الصحي من خلال حجم انتشار هذه المؤسسات وقدرتها على استيعاب حجم تكاليف العلاج ووسائله، وكذا نقص انتشار القطاع الخاص والذي لا يمكن أن يضاهي القطاع العمومي رغم أن الدولة لاتخذ ولا تفرض القيود في إنشاء مؤسسات الصحية الخاصة ، وأيضاً وبحكم أن المجال الصحي في أي دولة يشكل نقطة أساسية لا بد من توفرها وفعاليتها ، كل هاته الأمور فرضت على أن يبقى القطاع الصحي بالجزائر يسير في اتجاه التسيير العمومي ، وبالتالي فانه اليوم أصبح لزاماً على هاته المؤسسات أن تعزز صورتها لدى الأفراد العاملين بثقافة مؤسسة قوية ويمكن أن تؤثر على المجتمع المحيط بها ، وتعزز الخدمة العمومية ، ومن هنا نثير إشكالية بحثنا من خلال السؤال المحوري التالي:

ما تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية هاني محمد بن هادي بالجلفة ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية :

➤ هل تضع المؤسسة العمومية الاستشفائية الموارد البشرية ضمن أهم الموارد التي يمكن أن يستثمر فيها؟

➤ ما هي الآليات المختلفة التي يمكن تجسيدها في مجال إدارة الموارد البشرية لتكوين ثقافة مؤسسة تعزز

سياسة الاستثمار في الموارد البشرية ؟

ويخلص الشكل الموجود أدناه معالم بناء الإشكالية البحثية بالدراسة :



• الشكل رقم (01): شكل يوضح معالم الإشكالية البحثية : من إعداد الباحث

رابعاً- صياغة فرضيات الدراسة :

من خلال صياغة التساؤل المحوري لإشكالية الدراسة و من خلال التساؤلات الفرعية , يمكن من خلال هذا المحور صياغة الفرضيات الموالية :

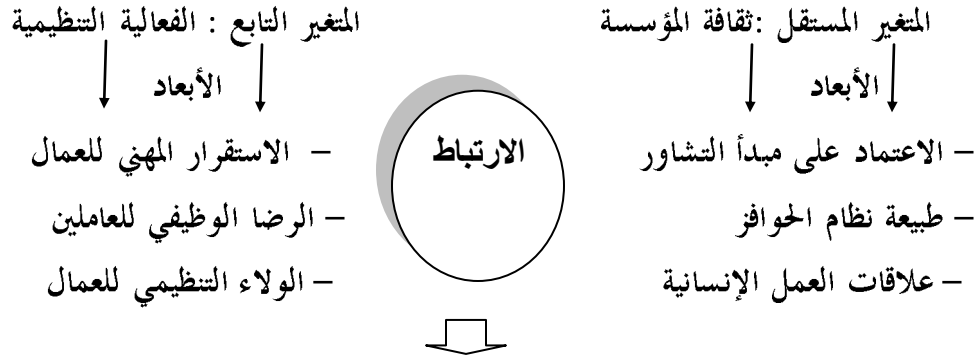
الفرضية العامة :

➤ ثقافة المؤسسة الاستشفائية التي تتبناها اتجاه الموارد البشرية لها تأثير على مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية .

ويندرج تحت الفرض العام جملة من الفرضيات الجزئية كما يلي :

الفرضيات الجزئية:

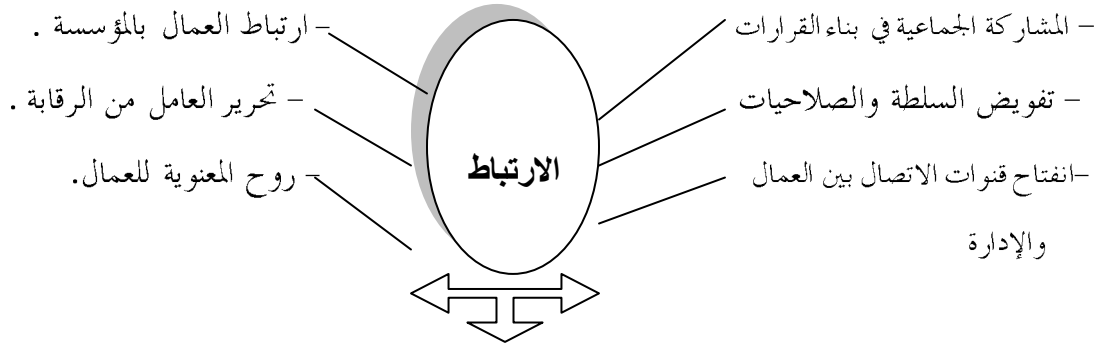
- اعتماد مبدأ التشاور يؤثر على الاستقرار المهني للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .
 - طبيعة نظام الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .
 - علاقات العمل الإنسانية تؤثر على الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ويلخص الشكل الموجود أدناه كيفية بناء المراحل التي تم خلالها صياغة الفرضيات .



الفرضية العامة: ثقافة المؤسسة التي تتبناها لها دور في مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزئية

الفرضية الأولى :

- الاعتماد على مبدأ التشاور يزيد من الاستقرار المهني للعمال .

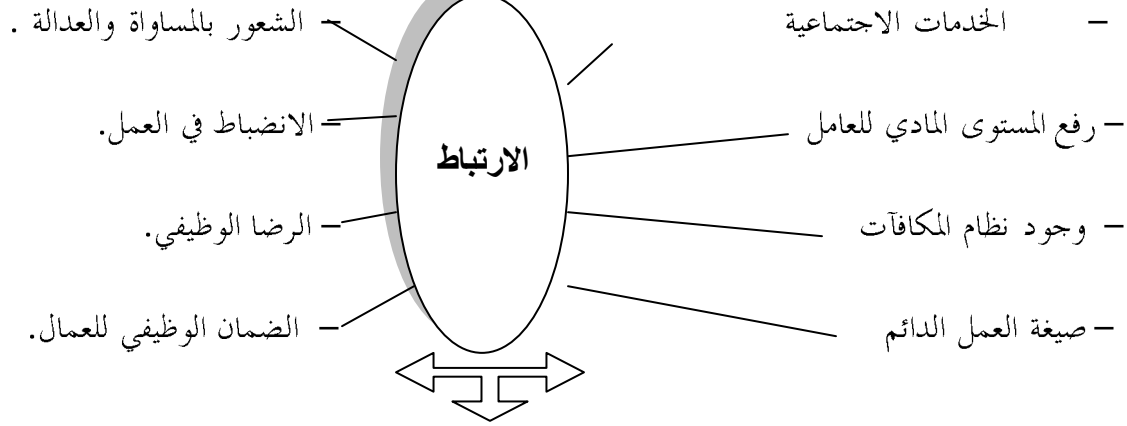


- ✓ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تزيد من ارتباط العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ✓ تفويض السلطة واللامركزية يؤدي إلى زيادة تحمل العمال للمسؤولية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .
- ✓ تفعيل وانفتاح قنوات الاتصال بين العمال والإدارة تزيد من روح المعنوية للعمال .

● الشكل رقم 02: المخطط البياني الذي يوضح كيفية بناء الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية :

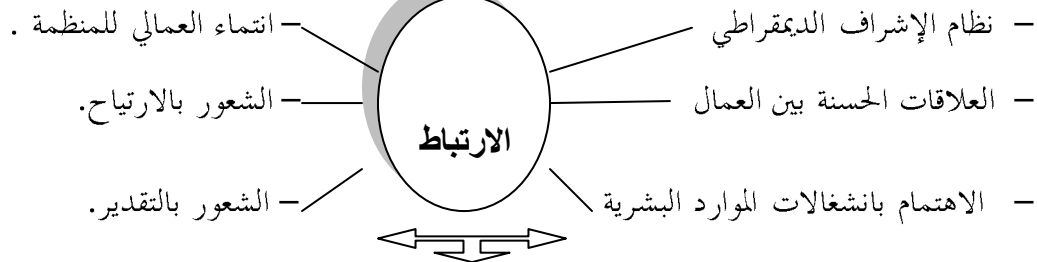
➤ طبيعة نظام الحوافز يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين .



- ✓ الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة تزيد من الشعور بالمساواة والعدالة .
- ✓ رفع المستوى المادي للعامل يزيد من الانضباط في العمل.
- ✓ وجود نظام المكافآت يزيد من الرضا الوظيفي.
- ✓ صيغة العمل الدائم تزيد من مستوى الضمان الوظيفي للعمال.

الفرضية الثالثة :

➤ علاقات العمل الإنسانية تزيد من الولاء التنظيمي للعمال .



- ✓ نظام الإشراف الديمقراطي يزيد من انتماء العمالي للمنظمة.
- ✓ العلاقات الحسنة بين العمال تساهم في الشعور بالارتياح.
- ✓ الاهتمام بانشغالات الموارد البشرية يزيد من الشعور بالتقدير .

● الشكل رقم 03 : المخطط البياني الذي يوضح كيفية بناء الفرضية الثانية والثالثة.

خامسا -تحديد المفاهيم :

تحتوي الدراسة على مجموعة من المفاهيم الأساسية يمكن توضيح وتبيين أهم هاته المفاهيم في النقاط الموالية:

➤ ثقافة المؤسسة :

- يعرف ديسلر "Dessler" ثقافة المؤسسة "بأنها القيم السائدة للمؤسسة، وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ، ومعايير الترقيات والجزاءات والعقوبات. "1

- يعرف مشال كروزيه (M. Crozier) ثقافة المؤسسة " على أنها القدرة على العمل والفعل جماعيا ،هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف أنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض "2.

ومن خلال ذلك يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي لثقافة المؤسسة :

القدرة على تعزيز العمل الجماعي، تعزيز قيم العمل الجاد من خلال تقوية علاقات العمل واعتماد الشفافية والوضوح والمساواة في معايير الترقيات والجزاءات وبث روح الثقة والمبادرة والمساواة بين العمال والإدارة من اجل تحقيق الاستمرار في التعاون والتساند بغية تحقيق أهداف المؤسسة والعمال .

➤ الفعالية التنظيمية :

-يعرفها (ETZIONI) :على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية "3.

- يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط "4.

من خلال ذلك تقديم التعريف الإجرائي التالي :

¹ محمد بن علي بن حسن اللبني.ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالإبداع الإداري ،رسالة ماجستير إدارة مدرسية ،جامعة أم القرى السعودية،2008،ص26.

² محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ،ط1 الجزائر،أوت 2010،ص242.

³ عادل بضياف ،مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجامعية،رسالة ماجستير علم النفس تنظيم،جامعة منتوري قسنطينة ،2010،ص16.

⁴ نفس المرجع،ص16.

الفعالية التنظيمية هي :قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن الاستقرار ومنه الولاء للمؤسسة، وهو ما يضمن البقاء والنمو والتطور المستمر.

➤ **الضمان الوظيفي:** يشير هذا المصطلح بان "أي عامل و بأي مؤسسة يرغب في ضمان منصب عمله أي ضمان مستقبله - إلى حد ما - لأن ذلك يجعله أكثر استقرارا و اطمئنانا على ضمان دخله، هذا يؤدي به إلى بذل جهد أكبر و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، لأن استقرارها يعني تأمين معيشته ومعيشة أفراد أسرته كذلك" ¹.

➤ **الروح المعنوية:** يعرفها أدوين فليشمان " أن الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة، وهي تشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة، وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته" ².

➤ **الاستقرار المهني:** يشير إلى "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله، والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتخديمه سليمة الخطوات ،وكان إنتاجه لا يدعو إلى القلق ، لذلك لا بد أن يستغل المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالراحة و الأمن وضمان استقراره عن طريق تخفيفه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته" ³.

- كما يشير أيضا بأنه " يتحقق الاستقرار بإزالة جميع إشكال مصادر والمنازعات بين العمال والإدارة ،وذلك بوضع سياسة للموظف والأجور " ⁴.
- ويعرف على انه "درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم بها وتمثيلهم لأهدافها وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم" ⁵.

ويمكن تعريف إجرائي للاستقرار المهني من خلال ما سبق " حيث يشير إلى الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول ، دون شعورهم برغبة في تغيير مكان العمل رغم عروض العمل المتاحة لهم خارج المؤسسة الأصلية، كما يشير إلى انتماء العامل للمؤسسة وتمسكه بمبدأ العمل لإنجاح المؤسسة والتضحية من أجلها وان استدعى الأمر خفض الأجر والرواتب .

➤ **الاستثمار في رأس المال البشري:** يعرف الحميد الاستثمار في الرأس المال البشري بأنه " الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته" ⁶.

¹ زهية عزوين ،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية،رسالة ماجستير علوم التسيير،جامعة سكيكدة،2007،ص168.

² جوادي حمزة،الخوافز المادية وأثرها على الروح المعنوية،رسالة ماجستير علم النفس تنظيم وعمل،جامعة قسنطينة ،2006،ص48.

³ عبد الوهاب عبد الواسع ،علم إدارة الأفراد،الرياض،1973،ص8.

⁴ سمير حليس،التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية،رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية،كلية العلوم الاجتماعية،جامعة قسنطينة 2009، ص 13.

⁵ محمد علي محمد ،علم الاجتماع التنظيم ،ط3 ،مصر،دار المعرفة،2003،ص6.

⁶ عبد الحميد عبد الواحد بن خالد،استثمار في الأمة ،مجلة المعرفة ،الرياض ،عدد 21 ،1997،ص21.

ويعرف كذلك بأنه "مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية والغير النظامية ، والتي تساهم في تحسين إنتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله".¹

ومن خلال التعريفين السابقين للاستثمار في الموارد البشرية يمكن تقديم التعريف التالي " يتمثل في قدرة المؤسسة على بعث وترسيخ القيم الايجابية والمحفزة للعمل، وتزويد الأفراد بالمهارات عن طريق التكوين والتدريب، بغية الاستفادة من الأفراد لمدة أطول ودفعهم إلى العمل بكل ما لديهم من قدرة إنتاجية وإبداعية في العمل للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تقييم سياسة الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الولاء التنظيمي والاستقرار المهني والرضا الوظيفي.

➤ **الولاء التنظيمي :** "يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه".²

كما تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

1. **الولاء المعنوي :** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله هذه الأهداف والمعايير.

2. **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة :** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة

3. **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.³

¹ نفس المرجع ،ص21.

² محمد صالح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة ، 2009، ص36.

³ نفس المرجع، ص41.

كما يمكن تناول أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والتي لا بد على المنظمة أن تضعها في الحسبان والمتمثلة في النقاط التالية¹ :

- ✓ **المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم**: فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظيم، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.
- ✓ **وضوح الأهداف / الأدوار**: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.
- ✓ **العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز**: ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجهاً للأفراد والجماعات مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المنظمة.
- ✓ **زيادة إشراك العاملين في التنظيم**: تعرف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وان يشارك في المسؤولية عنها".
- ✓ **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي**: لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين .
- ✓ **العمل على بناء ثقافة مؤسسية**: تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة

¹ نفس المرجع ، ص. 46/47.

واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة. إن شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة، وأثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة و زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق والمنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية .

➤ الرضا الوظيفي : يعرف "بورتير" PORTER و معه آخرون الرضا بأنه "الفرق بين النتائج أو

الأهداف التي يتوقع الفرد أن يحققها و النتائج أو الأهداف التي حققها بالفعل" ¹.

- ويشير أيضا إلى "الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حاليا" ²يرز هذا التعريف العلاقة بين القيم الايجابية التي تتيحها الوظيفة لشاغليها إزاء التوفيق والتكامل بين قدرات الأفراد وبين الوظيفة التي يعملون فيها.

• الأبعاد السوسولوجية للرضا الوظيفي :

- نوعية المهنة : يشمل التنظيم الاجتماعي للمنظمات الحديثة على تعدد المهن المختلفة والمتسلسلة وظيفيا داخل البناء الاجتماعي للمنظمة ، منها ما هو ابتكاري كالأعمال الفنية والهندسية وكل نوعية من نوعيات المهن تتميز بدرجة من الإجهاد تحددها طبيعة العمل ذاتها، وعلى هذا الأساس فإن مدى الإجهاد في ساعات العمل من أهم الأبعاد التي تؤدي إلى الرضا أو من عدمه فدراسة R.Blamer توصل إلى أن نسبة الرضا عند العمال المهرة اكبر من غيرهم ، فالعامل المجهد دائما يكون نسبة رضاه اقل أن لم تشبع حاجاته ، كما أن الأعمال المجهدة في الغالب يكون عائدها المالي اقل ، والشهرة والتقدير يكون للأعمال ذات المستويات العليا في الإدارة.

- الثواب والعقاب :

- أ- المكافآت المادية : توصل فريدمان إلى أن المكافآت المالية من أهم العوامل في تحديد معيار الرضا الوظيفي عن العمل ويجدها في الأجور والمرتبات ، المكافآت والعلاوات الدورية والتشجيعية ، الخصومات المالية.

¹ مدني عبد القادر علاقي، الإدارة، ط3، دار تلمامة للنشر، جدة، 1985، ص 567.

² عبد المنعم عبد الحلي، علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1989، ص 210.

- ب- المكافآت الغير مادية: وتتمثل في الشهادات التقديرية التي ترفع ن الروح المعنوية وتدفع الآخرين للحصول عليها مستقبلا ، ولوحات الشرف التي تخصص لها أماكن ثابتة يستطيع العمال والزوار الاطلاع عليها، حيث توضع فيها أسماء وصور المميزين لفترة زمنية معينة ، وفي المقابل القائمة السوداء التي توضع فيها أسماء من تكرر لهم الجزاء ، وزادت الأخطاء التي ارتكبوها¹.
- الأمان الوظيفي: أن شعور العامل بالاستقرار في وظيفته وثبات في منصب عمله هو عامل مؤثر على نسبة الرضا الوظيفي للعمال وهذا ما تفتنت له العديد من النظريات في الإدارة الحديثة ، مثل الإدارة اليابانية التي طبقت مبدأ الوظيفة الدائمة للعمال ، والذي أسهم بشكل وأخر إلى رضا العمال اليابانيين عن المؤسسة .

سادسا-الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة نقطة ارتكاز يعتمد عليها الباحث في توجيه بحثه ، وكذا عامل يسهم وبشكل ما في أصالة البحث تفاديا لتكديس البحوث النظرية ، ومن خلال هاته النقاط اعتمد الباحث على إجراءات ميدانية تمثلت في إحصاء واستعراض أهم الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة محاولا إدراج جانبا من الجوانب لم تتعرض له الدراسات المشابهة للموضوع ، كما يمكن أن نستعرض فيما يلي الدراسات السابقة:

✓ أهم الدراسات المتعلقة بثقافة المؤسسة :

✓ دراسة بن عيسى محمد مهدي²: انطلقت هاته الدراسة المعنونة تحت " ثقافة المؤسسة " ، من فرضية أولى : إن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات و الأفعال وكقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية ، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة و موجه بالاستراتيجيات الذاتية، و الخاصة بأصحابها و الذي ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في المؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة الإنتاج للسلوكيات ، و الأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة .

ثانيا : البحث حول البنية الثقافية التي تقف وراء اختيارات المسؤولين لدورهم القيادي داخل المؤسسة، أي أن فهم موجّهات الفعل التسييري، كفعل اجتماعي تقوم به الفئة القيادية داخل المؤسسة، و ذلك بحكم مكانتها الاجتماعية في البناء الاجتماعي القائم في المؤسسة، و الدور المنوط بها و سبب إخفاقها في أدائها لهذا الدور .

ومن بين أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج هي :

¹ فهمة بوهنالة ، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة المخصصة ، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009 ، ص74

² محمد مهدي بن عيسى ثقافة المؤسسة ، رسالة دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2005 ، ص360 .

- إن الفئة القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين أن متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي لم يكن من اهتماماتها.
- أن الغاية التي تهدف الفئة القيادية هو العمل على احترام و تطبيق القانون و الوسيلة لذلك هي القواعد القانونية. فاحتلقت لديها الوسيلة بالهدف و أصبح المجال التنظيمي البيروقراطي هو الذي يؤطر سلوكياتها التسييرية و ممارساتها التنظيمية.
- فيما يتعلق بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية رأى أن هذه العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي في الحقيقة إلا حالة من حالات التآلف و التانس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليس علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة.
- فيما يخص التوجهات المطلوبة لدى العمال رأينا بأن طبيعة المطالب التي تقوم على خلفية عدم رضاهم عن بعض العوامل التي تتعلق مباشرة بوضعيتهم المهنية داخل المؤسسة .
- ✓ دراسة العقبي الأزهر¹: القيم الاجتماعية المحلية والثقافية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين دراسة بمصنع الكوابل ببسكرة انطلقت من تساؤل عن مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم سواء كانوا عمالا فيما بينهم أو رؤساء ومرؤوسين .واعتمدت على فرضيات تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والمحلية أساس التعاون و الإشراف السائدين بين العمال . اشترك العمال في القرابة يزيد من التعاون .يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية . ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها من هاته الدراسة ما يلي :
- أن علاقات الرؤساء بمرؤوسيههم ليست علاقات مراكز ولكنها علاقات تتضمن كل الشخصية فهم يتدخلون في اتخاذ قراراتهم فضلا على تطبيق القوانين بشكل لين والتستر عليهم حالة مخالفة والاستماع إليهم في الانشغالات المهنية .
- ✓ دراسة محمد قمانة²: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير دراسة ميدانية لمؤسسة المضخات بالجزائر ،انطلقت من إشكالية محورية تدور حول ما هي محددات مواقف وردود أفعال المسير اتجاه إحداث وتبني وإدارة عملية التغيير؟ و ما هي الدوافع الثقافية التنظيمية التي تجعل السلوك التنظيمي للمسير أكثر معارضة ؟ ما هي الآلية الممكن اعتمادها حتى يكون السلوك التنظيمي للمسير مسائرا لمطالبات التغيير ومساهما في تفعيله؟ .

¹ العقبي الأزهر ،القيم الاجتماعية الثقافية والمحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين :دراسة ميدانية بمصنع الكوابل ببسكرة ،أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التمية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

² محمد قمانة ،الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير،رسالة ماجستير علم الاجتماع،جامعة الجزائر ،2004/2005.ص205

اعتمد على فرضيات تتمحور حول : إن رفض ومقاومة المسير لعملية التغيير مرتبط بمدى خوفه من الانعكاسات السلبية لهذه العملية على وضعيته الاجتماعية والمهنية.

-ضمان ولاء المسير وتقبله لبرنامج التغيير مرهون بمدى مشاركته في طرح الأفكار ومناقشتها واتخاذ القرار بشأن هذه العملية.

-انطلاقا من أن الإدارة عملية إنسانية فإنه لمواقف المسيرين بها أهمية قصوى في أي عملية تقوم بها، ولما كان التغيير يمر بالدرجة الأولى المسير فإن لسلوك ومواقف هذا الأخير تأثيرا مباشرا على مسار تجسيده.

وخلصت هاته الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- الثقافة التنظيمية المغروسة في مسيري المؤسسات الصناعية الجزائرية والتي أنتجت ذهنية مبنية على تعزيز النفع الاقتصادي للفرد في إطار العمل، فالدوافع المادية والمنافع الشخصية للعمال هي أبرز القيم الثقافية التي أصبحت عليها الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية حيث ذهب أغلبية المسيرين إلى اعتبار الوظيفة هي أهم عنصر يجب الحرص عليه، وإمكانية فقدانه هو أهم دافع ركز عليه المسيرين باعتبار أن إحداث أي عملية للتغيير من شأنها أن تؤدي إلى فقدان المنصب وفقدان هذا الأخير يعني فقدان النفع الاقتصادي الذي سيؤثر سلبا على الوضع الاجتماعي للمسير.
- أن الأغلبية الكبيرة من المسيرين عبروا عن عدم وجود مانع لمشاركتهم في عملية التحضير واتخاذ قرارات لإحداث التغيير المستهدف داخل المؤسسة، وقد توصل أيضا إلى أن هذه الرغبة كانت لها مبرراتها وذلك من خلال عدة دوافع تملئها المنفعة الذاتية وهذا قصد جعل التغيير في صالحه ولخدمة وصيانة امتيازاته ومكاسب منصبه، لأن المشاركة تتيح هامشا من الحرية يسمح للمسير وصيانة امتيازاته ومكاسب منصبه، لأن المشاركة تتيح هامشا من الحرية يسمح للمسير شخصية الجزائري غالبا ما تعارض الأمر المفروض حتى وإن كان فيه نفعاً وتقبل الأمر الذي تشارك في صياغته حتى وإن لم يكن بدرجة كبيرة من المنفعة بل يتعدى ذلك حتى إلى الدفاع عن القرار الذي يشارك في صناعته.
- الخلفية الثقافية التنظيمية التي انغرس في ذهنية المسير عبر سيرورته المهنية خاصة عند أولئك الذين ترقوا من عمال بسطاء إلى مسيرين، فالإجراءات وأساليب العمل التي أعدت مسبقا واحتك معها المسير لمدة طويلة قد أصبحت بالنسبة له بمثابة عنصر أو من الثوابت التي لا يجب المساس بها، لأن تغييرها أو إلغائها يعني إعادته إلى نقطة البداية وهذا ما دفع بغالبيتهم إلى الوقوف موقف المعارض للتغيير، لأنه يهدد بشكل أو بآخر الخبرات والمهارات التي تعود على أداء العمل بها .

✓ دراسة محمد العربي غزي¹: ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام ، دراسة حالة بنك جزائري

بالمسيلة ،سعت هاته الدراسة إلى إيضاح مشكلة اقتصادية تتعلق بالأداء وبالمفاهيم المصاحبة له كالفعالية والكفاءة في إطار استراتيجي -ثقافي، أي، أخذا بعين الاعتبار مسألة التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ورسالتها واستراتيجياتها ومنظومتها الثقافية، أي، مجموعة القيم والمعتقدات والإشارات والرموز وكذا الممارسات التي تصدر عن المؤسسة. انطلقت من فرضية عامة تؤكد أن للثقافة السائدة في البنوك الجزائرية تأثيرا على أداء هاته الأخيرة ومن ثمة على نتائجها سلبا وإيجابا، وهو ما يفرض ضرورة تشخيص تلك الثقافة، مراجعتها وقياسها تمهيدا لتغييرها في حالة ضعف الأداء أو تدعيمها وصيانتها في حالة قوة الأداء وتميزه .

واهم النتائج المتوصل إليها هي :مظاهر الثقافة السائدة في البنوك الجزائرية ومنها :قلة المبادرة إن لم نقل انعدامها سواء على مستوى التشجيع والتحفيز أو على مستوى الفعل، تصور خاطئ لمفهوم تميز الأفراد، غياب النظرة للفرد العامل على أنه شريك فاعل، تقديم اللوائح عن الحقوق، غياب الحوار في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة المعنيين مباشرة وذوي الكفاءة، عدم الاكتراث في إسناد المهام للأفراد لمسألة الميولات والرغبة الشخصية والحاجة للنمو والتطور، عدم الاهتمام بالأفراد ذوي المبادرة والإبداع والتحدي، ضعف العمل الجماعي، غياب المسيرين الذين تتوفر فيهم الرؤية بعيدة المدى والداعمين لاهتمامات العاملين معهم، انحصار الدافع للعمل في الجانب المادي (الراتب)، غياب المنافسة والتعاون، التدخل المطلق للصاية في كل الأمور التسييرية، عدم الاستجابة للبيئة الخارجية كعامل محدد لبقاء المؤسسة.

✓ شتاتحة عائشة²:إحداث التغيير التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة انطلقت من إشكالية حول :

منطلق اعتبار التغيير التنظيمي كحتمية على المنظمة تبنيه ما هي أنسب المداخل المعتمدة لإحداثه من قبلها،و ما الحاجة التي أدت إلى اهتمام المنظمات بالتغيير الثقافي كقاعدة متينة لنجاح أي تغيير تنظيمي؟ ما الأسباب التي تؤدي إلى مواجهته عن طريق المقاومة .مختلف مستوياتها؟ المقصود بثقافة المنظمة؟وما الحاجة التي أدت بالمنظمات الاهتمام بالتغيير الثقافي كأساس يقوم عليه نجاح التغيير؟ وصاغت الفرضية التالية : يمكن إحداث التغيير التنظيمي من خلال المدخل السلوكي عن طريق التطوير التنظيمي./ تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير كنتيجة لعدم تقبل مبدئي للمستجدات التي اقتضتها العملية التغييرية .

¹ محمد العربي غزي ،ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام :دراسة حالة البنوك الجزائرية :وكالة البنوك بالمسيلة ،رسالة ماجستير علوم تسيير،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية ،2006.ص198 .

²عائشة شتاتحة ،إحداث التغيير التنظيمي من مدخل ثقافة المنظمة :دراسة حالة سونغاز الاغواط،رسالة ماجستير علوم تسيير،جامعة الجزائر ،2007.

و من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- تدرك سونلغاز أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار والتنفيذ، مع استبعاد مشاركة العمال في تخطيط التغيير واعتماد سلطة الإكبار على قبوله .
- الاهتمام الواضح بتطوير نظام لتحفيز العمال خاصة من الناحية المعنوية.
- لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين بل هناك إصدار للأوامر وتعليمات يجب تنفيذها والتقيد بها.

- تنتشر ثقافة تشجع على العمل الجماعي كنتيجة لطبيعة العمل في سونلغاز.
- ✓ بوبكر منصور¹: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية : دراسة بالمصالح الخارجية بالوادي انطلقت من إشكالية محورية : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية، وسوء السلوك التنظيمي في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي؟ ما هو مستوى سوء السلوك التنظيمي السائد في أجهزة المصالح الخارجية؟.
- كما اعتمدت على الفرضية التالية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سوء السلوك التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة .
- وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي. بالنسبة للأبعاد الأربعة المتضمنة التي تم قياسها. مع مستويات مرتفعة في بعض أشكال سوء السلوك المرتبطة بعد تقييد الوقت وتقييد العمل والاندماج، في حين سجل مستويات منخفضة في مستوى سوء السلوك بالنسبة لبعء تقييد المنتج.
- وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

✓ الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية :

بعد التطرق إلى أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في جانب ثقافة المؤسسة ، يمكن أن نتناول فيما يلي أهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في تحديد الفعالية التنظيمية والتطرق إلى أهم وجهات نظرها في تحديد العوامل المشكلة للفعالية التنظيمية :

¹ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية : دراسة بالمصالح الخارجية بالوادي، رسالة ماجستير علم النفس تنظيم ، جامعة قسنطينة ، 2007.

✓ نسيمه احمد الصيد¹: الترقية والفعالية التنظيمية : مركب مطاحن الحروش انطلقت الدراسة من التساؤل التالي :

• هل هناك علاقة إرتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟
واعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدلات الترقية والفعالية التنظيمية.

• تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.

• تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة ارتباط بين المعايير الموضوعية للترقية والرضا الوظيفي .

- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي .

- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار.

✓ دراسة عبد العزيز شنيق² : الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة اعتمدت على

تساؤل يدور حول : أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟ إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية و تحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب ؟.

وتمت صياغة الفرضيات التالية في هاته الدراسة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة ، و بين معدل الفعالية التنظيمية.

• هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي و زيادة الفعالية التنظيمية.

• هناك علاقة ارتباطية بين الملائمة الوظيفية و بين الاستقرار في العمل .

• كما توصلت الدراسة إلى من خلال بحثها إلى النتائج التالية :

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و الفعالية التنظيمية ، و قد أكدت الدراسة

الراهنة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى

تحقق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة و شعوره بالاستقرار و

تعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى . الأمر الذي انعكس إيجابا على ارتباط

العامل بالمؤسسة و عدم التفكير في مغادرتها.

¹ نسيمه احمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية :دراسة بمركب مطاحن الحروش ،رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية ،كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة سكيكدة ، 2008

² عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ،رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية ،جامعة سكيكدة ، 2008.

✓ دراسة صالح بن نوار¹ :الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين

: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الفلاحي بقسنطينة إن المشكلة التي تتمحور حولها الدراسة مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال . خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ مثل :

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف .
 - الوعي بأن الاتصال في كافة اتجاهاته يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات .
 - ضرورة اطمئنان العامل مهما كان دوره داخل المؤسسة على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بدل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة .
- اعتمدت الدراسة على الفرضيات الموالية :
- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدمة من المديرين .
 - ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط المشاركة الفعال في اتخاذ القرارات، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
 - ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة .
- والنتيجة التي توصلت إليها الدراسة هي :
- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة . لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل . وهذا في حد ذاته إجراء فعالاً لتحسين الأداء .
 - فقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب العمال المبحوثين مستثنون من هذه العملية، بدليل النسبة العالية منهم التي ترى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده، أو توسع في بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين .
 - يرى أغلب المبحوثين أن هذه المؤسسة ليست مؤسستهم، لأن معظمهم سيتم التخلي عنهم عندما تفتح الأسواق المحلية أمام رأس المال الأجنبي سواء عن طريق الشراكة، أو عن طريق فتح المجال أمام الاستثمار في جميع القطاعات . وحينها لن يبقى في سوق العمل إلا من هو أهل له .

¹ صالح بن نوار ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الفلاحي بقسنطينة، رسالة دكتوراه ، علم الاجتماع التنمية الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2005 .

✓ دراسة عبد الوهاب سويسي¹ : قامت هاته الدراسة المعنونة تحت ، الفعالية التنظيمية:تحدي المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة بطرح التساؤل الحوري المتمثل في : إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية و إلى أي مدى يمكن قياسها ؟ إلى أي حد تمكن لوحة القيادة كأداة إدارية في قياس الفعالية التنظيمية؟ ما هي محددات الفعالية التنظيمية من زاوية تصميم الهيكل التنظيمي؟

و معالجة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية مفهوم مرّن.
- يتأثر قياس الفعالية التنظيمية بالإطار الفلسفي للبناء التنظيمي السائد.
- تشكل لوحة القيادة الوسيلة الأكثر ملاءمة لقياس الفعالية التنظيمية
- تم التوصل إلى النتائج التالية حول الظاهرة التنظيمية كبعد غير ملموس ومدى الحكم على فعاليته:
- ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف و في نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة. فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم :
- المعوقات البيئية سواء كانت مفروضة في شكل تشريعات و مواقف اقتصادية، أو مقايضة في شكل اتفاقات و ضغوط تنافسية، أو مكتشفة في شكل ضغوط غير متوقعة.
- سعي المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة و المتناقضة، بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، مسيرين،...) والإطار الزمني للأهداف (قصيرة و متوسطة وطويلة الأجل).
- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، و هذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها. كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر.
- تطرح عملية تحليل الفعالية التنظيمية العديد من الصعوبات على مستوى التصور والمنهجية باعتبارها أحكام تصدر من أطراف مختلفة ومهما كانت منطلقاتها متشابهة. أما على مستوى براغماتي فكل طرف مهما كانت علاقته بالمؤسسة يحاول أن يحكم على فعالية مشاركته.
- تأخذ الفعالية التنظيمية صورا مختلفة قد:
- ترتبط بالأهداف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة الحصة السوقية. كما يمكن الحديث عن فعالية تنظيمية متميزة حسب الأطراف. هذا الطرح يقدم صورة مختزلة تأخذ الترجمة المالية.

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية:تحدي المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004/2003.

➤ أو ترتبط بالقدرة على البقاء في البيئة و تظهر في شكل حصول المؤسسة على مختلف مستلزماتها و تحويلها، أو بمعنى آخر استغلال البيئة الخارجية. هذا التصور يطرح مشكلة طبيعة العلاقة بين البيئة والمؤسسة وطريقة معالجة مختلف المدخلات، ومنه تقييم الفعالية التنظيمية يركز بشكل كبير على القدرة على التكيف ودرجة المرونة التي تميز الهيكل التنظيمي ليستجيب لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

أو ترتبط بجودة العمليات الداخلية، وذلك بالتركيز على السلوكيات الداخلية كالقيادة و الاتصال و المشاركة وإدارة الصراعات وطبيعة المناخ التنظيمي. و يواجه هذا الطرح صعوبات ترتبط بالبعد غير الموضوعي خاصة فيما يتعلق بتفسير السلوكيات التنظيمية

✓ دراسة نور الدين تاوريت¹: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، انطلقت الدراسة بطرح التساؤلات التالية :

- بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟
- وهل هناك إستراتيجية عملية يمكن إتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفاً؟
- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفس - اجتماعية)، أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟
- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟
- ومن خلال هاته التساؤلات عمدت الدراسة إلى تبني الافتراضات الموالية :
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس - اجتماعية) للمنظمة.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها قياس الفعالية التنظيمية بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية، من خلال بناء وتصميم نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية كالهيكلي التنظيمي، وتصميم الوظائف، وأنماط القيادة، وأشكال الاتصال... للمنظمة من جهة والجوانب السلوكية كالرضا المهني، والشعور بالانتماء والولاء، وتماسك جماعة العمل والدافعية المهنية... في المنظمة .

¹ نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2006/2005.

✓ دراسة صبرينة ميلاط¹: التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء

والغاز جيغل - نموذجاً اعتمدت هاته الدراسة على الإشكالية التالية :

- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟.
- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟.
- إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟

والنتيجة المتوصل إليها من خلال الدراسة :

- التكوين المستمر يلعب دوراً مهماً في تحقيق فعالية أكبر لدى العمال، فكلما زادت استفادة العامل من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية وثقته في أداء المهام والوظائف المسندة إليه، وقلت نسبة الأخطاء مما ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء وزيادة المردود الفردي والجماعي والذي يؤثر إيجاباً على إنتاجية المؤسسة ككل
- التكوين يلعب دوراً مهماً في إحساس العامل بالراحة والطمأنينة، وفي تلبية حاجاته الأساسية في الإشباع النفسي والاجتماعي التي يحقق بها ذاته و يولد لديه الشعور بالأمن والسلامة و الطمأنينة على مستقبله و مستقبل عائلته .
- التكوين يؤثر على درجة الرضا الوظيفي للعمال، وحول مدى شعور العامل بالاحترام والتقدير في عمله .

✓ دراسة سنوسي علي²: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على

المستشفيات العمومية واعتمدت الدراسة على طرح الإشكالية التالية : رغم الاهتمام المتزايد بقطاع الخدمات الصحية ، إلا أن القطاع مازال يواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى عدم رضا المواطنين عن مستوى الخدمات التي يحصلون عليها ؟

ارتأت الدراسة إلى طرح الفرضيات التالية:

- انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات العمومية في الجزائر كنتيجة لعدم تطبيق الاستراتيجيات والخطط والسياسات والترتيبات التنظيمية وأساليب الإدارة التي تناسب التحولات البيئية والمتغيرات المؤثرة في أداء المستشفيات.
- لا توجد اختلافات معنوية بين درجة رضا المستفيدين من الخدمات الصحية على رغم التباين بين المستشفيات الحكومية من عدة جوانب.

وبعد التحليلات التي قامت بها الدراسة من خلال العمل الميداني خلصت الدراسة إلى :

¹ صبرينة ميلاط ،التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل - نموذجاً ،رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة قسنطينة ، 2006/2007 .

² علي سنوسي ،(تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية ،مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ،العدد السابع ، دون سنة).

- تشير إلى أن الرضا عن جودة أداء الخدمة في المستشفيات العمومية لا يتواءم وتحقيق الفعالية التنظيمية
 - عدم وجود نظام فعال بإدارة المستشفى لرقابة ومتابعة جودة الخدمات .
 - عدم قيام إدارة المستشفى بشكل مستمر بتحسين الجودة لمقابلة احتياجات المرضى .
- وفي الأخير يمكن الإشارة أن اعتماد الباحث لم يقتصر على هاته الدراسات وحسب ، بل هنالك العديد من الدراسات التي اعتمدنا عليها وفيما يلي يمكن الإشارة إلى أهمية هاته الدراسات بالنسبة لدراستنا :
- هاته الدراسات بالإضافة إلى التراث النظري ساعدت الباحث على بلورة التفكير حول مضمون ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية.
 - ساهمت وبشكل ما في إعداد خطة للجانب النظري للدراسة ، وكذا في استخلاص المؤشرات لكلا المتغيرات بالدراسة (ثقافة المؤسسة / الفعالية التنظيمية).
 - أسهم الاطلاع على هاته الدراسات في توضيح أهم المفاهيم التي تفيد الباحث في بناء الموضوع ، وكذا ساعدت الباحث في تبني المقاربة النظرية للموضوع .
 - إعطاء صورة عامة عن الدراسات المشابهة للموضوع مما سمح للباحث في اقتراح جانب مخالف عنها تحسبا في تقديم ربط جديد لمتغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة وبغية عدم التكديس في الأعمال المشابهة .

سابعا-المقاربة النظرية للدراسة :

يرى أترزيون أن نظرية التنظيم أصبحت على درجة كبيرة من النمو والتكامل، بحيث يمكنها أن تصلح كموجه للبحوث التي تجري على التنظيمات بحيث يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سوسيولوجي معين إلى إدراج بحثه ضمن مقاربة نظرية تتيح له فرصة معالجته بدقة و موضوعية، فكما أن النظرية بحاجة إلى البحث العلمي في سبيل تطويرها و تنقيحها أو حتى ردها، فإن البحث العلمي كذلك بحاجة إلى النظرية، التي توفر له النسق المفاهيمي اللازم، و الانسجام الفكري الذي يؤدي به إلى الوصول إلى نتيجة صادقة دونما خروج عن الموضوع أو تبعثر للأفكار و تشتتها .

إن الانطلاق في دراستنا هذه من خلال مداخل نظرية لنظرية التنظيم كفيل بأن يجعل هذه الدراسة تصل إلى أهدافها و في فهم مشكلة التكامل و وصفها و تحليلها و تفسيرها، و كذا مشكلة التكيف التنظيمي و فعالية الإدارة كعنصر تنظيمي و دورها في حدوث بعض المشكلات التنظيمية . فكما أن تناول الباحث لهذه المتغيرات يكون متكاملا في النهاية، فإنه كذلك سيوظف هاته المداخل بصفة متكاملة ، فلا يمكن من الناحية العلمية أن نفصل الأبعاد التنظيمية التي تشكل علاقات أي تنظيم عن بعضها البعض انطلاقا من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهم موضوع دراستنا بما يستجيب لطبيعة الدراسة وأهدافه مع عرض مبسط وتوضيح الأسباب التي أدت بالباحث اختيارها :

➤ الاتجاه البنائي الوظيفي :

لقد اختار الباحث هذا المدخل نظرا لكونه يتناول الجوانب التنظيمية الداخلية للتنظيم وكذا نظرا لتصوره للتنظيم كنسق مفتوح يتأثر، بمعطيات بيئته الخارجية ، من خلاله مفاهيمه ومقولاته يمكن فهم الأبعاد المختلفة للواقع التنظيمي لمؤسسات العمومية الوطنية.

فهو يعتمد في دراسته للتنظيم و السلوك الإنساني التنظيمي على التصورات التطبيقية للنظرية النسقية، بحيث يعكس جانبها التطبيقي. فالتنظيمات حسب هذا المدخل هي أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات والأقسام والفروع وتدرج السلطة والمسؤوليات وشبكة الاتصال والعمل النقابي، بالإضافة إلى البناءات الغير رسمية الأخرى، فكل سلوك حسب هذا المدخل، إنما يعود في طبيعته إلى طبيعة البناء التنظيمي .

والتنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية تتكامل كلها لتأدية وظيفة لصالح النسق الأكبر، و يعتبر هذا المدخل أن السلوك الفردي و الجماعي لا يمكن تفسيره إلا في إطاره البنائي، الذي تظهر بوضوح انعكاساته على تصرفات الأفراد و الجماعات و لسلوكياتهم، و بذلك فإنهم يرون بأنه لا يمكن الكشف عن الظواهر الاجتماعية التنظيمية إلا في ضوء البناء التنظيمي انطلاقا من مقولات النسق الاجتماعي مثل ظواهر التغيب، دوران العمل و الصراع و التكيف و الاندماج و غيرها و نجد بارسونز "Parsons" بتحليله للمنظمات، حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي¹ :

➤ مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي، وهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.

➤ مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.

➤ مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.

➤ مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.

وبحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية، ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه، وعليه ينظر للفعالية التنظيمية، على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل.

إن طبيعة الاحتياجات المختلفة هي التي تحدد السلوك عندهم و إلى جانب هذا المدخل كذلك نجد المدخل البنائي الوظيفي الذي ينظر إلى الظواهر الاجتماعية و التنظيمية و يفسرها في إطار البناء و الوظيفة أيضا، وفي إطار حاجات التنظيم كنسق².

¹ نور الدين تاويرت، مرجع سابق، ص 160.

² دفيد سيلفرمان، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ت و تقديم : عادل مختار الهواري، مكتبة تحفة الشرق، القاهرة، ط 1980 ، 2، ص 39 .

و ينطلق هذا المدخل، بالاستعانة بنظرية النسق الاجتماعي كما أسلفنا، من مسلمة أساسية و هي أن هناك تكامل بين أجزاء النسق و في كل واحد منها، و أن هذه الأجزاء و الأنساق الفرعية تعتمد بعضها على بعض، بناء على هذا فإن المدخل البنائي عموما، قد عالج التنظيمات في ضوء أربع تصورات هي :¹

أ-التنظيمات أبنية اجتماعية توافقية : و هو تصور طوره فيليب سيلزنيك فالتنظيمات حسبه ذات أهداف و هي تعبى لتحقيق ذلك، كل إمكانياتها بما فيها الإنسانية مما يترتب عنه ظهور الصراع مع جماعات العمل التي تكون البناء الغير رسمي للدفاع عن مصالحها و احتياجاتها، لذلك و جب على التنظيم الرسمي معاملة هذا البناء التكيفي في ضوء الحاجات و الميكانيزمات، حاجات التنظيم بصفة عامة .

ب -التنظيمات هي عبارة عن انساق اجتماعية : و قد طور هذا التصور بارسونز حيث اعتبر التنظيمات انساقا اجتماعية، و قد حاول أن يطبق المشكلات الأربع التي تواجه الأنساق بصفة عامة على التنظيم كنسق اجتماعي، أو ما يسمى بالمتطلبات الوظيفية للتنظيم، و هي التكيف و إنجاز الأهداف و الكمون "ضبط التوتر" فتفهم بذلك العلاقات الاجتماعية التنظيمية و السلوكيات المختلفة في ضوء العلاقات التنظيمية العامة داخليا و خارجيا بالنسبة للبيئة التنظيمية.

ج -و هناك تصور ثالث و هو من تطوير أميتاي اتزيوني الذي يرى أن الاغتراب و الصراع أمران لا تخلو منهما التنظيمات، فاختلاف المصالح داخل التنظيم و بينه و بين بيئته الخارجية آل ذلك يؤدي إلى الصراع الذي قد يكون إيجابيا في بعض الأحيان، و يعتبر الصراع بين جماعة العمال و جماعة الإدارة أبرز مظاهر الصراع حول المصالح، بالإضافة إلى مصادر أخرى كرتابة العمل و غربة العامل عن موضوع عمله و غيرها .

د -التنظيمات تنطوي على القوة و الصراع : و قد طور هذا التصور ألفن جولدنر فإلى جانب التكامل التنظيمي هناك علاقات قوة و صراع بين جماعات مختلفة باختلاف مصالحها و أهدافها و مكانتها، بل حتى بين التنظيم آكل و جماعات خارجية .وهكذا يصبح التنظيم بمثابة نسق من القوى المتصارعة والمتعارضة المصالح فيما بينها داخليا وفيما بينها وبين الفئات الأخرى خارج التنظيم ، بحيث يمكننا أن نقول بناء على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن هناك على مستوى بعض التنظيمات صراعا كبيرا بين فئة الرؤساء والمرؤوسين المتعارضة المصالح والأهداف في كثير من الأمور ، بحيث يجب أن يراعى ذلك عند دراستنا لأي تنظيم².

لذلك وعلى العموم فإن ما يهمنا من هذا المدخل النظري هو نظريته إلى التنظيم كنسق اجتماعي كما اشرنا و يوصفه يتكون من عدة أجزاء تفهم في ضوءها مشكلات التنظيم وحدودها ، ويهمنا كذلك نظريته إلى كون التنظيم يواجه أربع مشكلات تنظيمية رئيسية كنسق اجتماعي مفتوح ، وتمثل هذه المشكلات

¹ محمد بوخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، ط1، الجزائر، 2001، ص58.

² . علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، ط3 ، 1996 ، ص173 .

حسبه في مشكلة التكامل ومشكلة التكيف وإنجاز الأهداف ومشكلة الكمون " ضبط التوتر أو احتواء التوترات " وهي بمثابة متطلبات وظيفية أساسية تقع على عاتق كل تنظيم يجب العمل على مجابتها وتوفير شروطها من أجل وصوله إلى أهدافه ،وهي في نفس الوقت مشكلات تنظيمية تدفع على العمل المتواصل للمحافظة على التوازن التنظيمي الضروري ، ومن ثم فهم السلوكيات الفردية والجماعية والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية المختلفة وفق منظور شامل لمشكلات للتنظيم في علاقاته الداخلية والخارجية والعمل بطريقة توازنية ديناميكية على مجابهة هذه المشكلات والتقليل من حدة تأثيرها على عمله.

أما الشق الثاني من النظريات التي يعتمد عليه الباحث في الدراسة ، هو النظريات التي اهتمت بمسألة ثقافة المؤسسة ويمكن الإشارة فيه إلى كل من أساهمات :

➤ الاتجاه النظري لعلم الاجتماع المؤسسة "ثقافة المؤسسة " : ومن بين رواد هذا الاتجاه كل من سان سوليو "SAINSAULIEU" الذي رأى أن المؤسسة هي مكان للتنشئة الاجتماعية و مصدرا لإعطاء الهوية ومكان منتج لثقافة نوعية وخاصة بالمؤسسة و مكان لبعث قيم العمل الجاد وتعزيز قيم النشاط المثمر الذي يعزز بقاء واستقرار الأفراد بالمؤسسة.

وكذا من خلال إسهامات فيليب برونو PH.BERNOUX هو الآخر على حث على آليات بناء وتشكيل الهوية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة كالتكوين إذا تم إعداد مضمونه جيدا من طرف المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بان نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة،حيث يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال .

➤ نظرية وليام أوشي " William Ouchi " : حيث أرجع أوشي سر التفوق الياباني، إلى الأسلوب الإداري المتبع لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري من خلال فلسفة خلق العامل السعيد في عمله و ذلك يركز على ثلاثة أعمدة أساسية هي : الثقة ، الألفة والمودة، و الحدق والمهارة¹.

" بحيث يرى أن الإدارة اليابانية أدخلت متغيرات ثقافية وقيمة للمجتمع الياباني على طرق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة وكذا فيما يخص طرق التقييم والتسيير حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة أو رتبة في الهيكل التنظيمي إضافة إلى الاعتماد على جماعية إتخاذ القرارات عن طريق التشاور والاجتماع والتركيز على جماعات العمل وبالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة وذلك على الاعتبار التالية :

¹ نسيمه احمد الصيد ،مرجع سابق ،ص 39 .

- ✓ العضو العامل : من حيث تكوين الشخصية ووضعها الاجتماعي .
- ✓ أسلوب الإدارة : وهي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ المهارات : وهي القرارات المميزة للأفراد .
- ✓ أهداف المرؤوسين : مما يعود بتحقيق أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة "1.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى العناصر الأساسية في بناء الدراسة ، بحيث أن البحث لا يكون ممكناً إلا من خلال الإحاطة الجيدة بالموضوع ومن الانطلاقة التي تبني على قواعد منهجية تضمن نجاح واستمرار البحث ، وقد تم تبين ذلك من خلال هذا الفصل المعنون بالاقترب المنهجي للدراسة والذي يعد بمثابة المفتاح لأي دراسة علمية تبني على أسس المنهج العلمي، وقد احتوى وشمل أسباب اختيار الموضوع و أهداف الدراسة إضافة إلى تحديد وضبط الإشكالية التي تدور حولها الدراسة وبعد ذلك تم التطرق إلى صياغة الفرضية ، بالإضافة إلى ضبط المفاهيم المستعملة في الدراسة ، كما تم التعرض إلى أهم الدراسات السابقة التي اعتمد عليها وفي الأخير الإشارة إلى الاقتربات النظرية لما لها علاقة بمشكلة البحث "والتي تستخدم كدليل لإعداد البحوث نظراً إلى ما توفره من تأويلات عن الواقع"2.

¹ عبد العزيز شنيق ، مرجع سابق ، ص 54.

² مورييس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط2 ، الجزائر ، دار القصبة للنشر ، 2006 ، ص 144 .

الفصل الثاني

محتويات الفصل الثاني : الدعائم النظرية في تسيير الموارد البشرية ومنظور الفعالية التنظيمية

✓ تمهيد

أولاً : اتجاهات وتحليلات المدرسة الكلاسيكية للفعالية التنظيمية

- 1/ الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور (1856-1915)
- 2/ هنري فايول والمبادئ الأساسية للإدارة (نظرية تقسيم الإداري)
- 3/ ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي .

ثانياً - الاتجاه النيوكلاسيكي والفعالية التنظيمية :

- 1/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

✓ أ- نظرية التون مايو.

✓ ب- لويد وانر (L.WARNER) ومدرسة شيكاغو.

- 2/ النظريات السلوكية :

✓ أ- نظرية الحاجات لماسلو.

✓ ب- نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هيرزبيرغ.

✓ ت- نظرية (X) و (Y) لـ : "ماك غريغور" :

✓ ث- نظرية الإنجاز لماكلياند .

✓ ج - نظرية عملية المقاومة للاندي.

✓ ح- نظرية التوقع والتفضيل .

ثالثاً - الاتجاهات الحديثة و منظور الفعالية التنظيمية :

- 1/ نظرية التوازن التنظيمي (نظرية اتخاذ القرارات).

- 2/ نظرية مدخل وتحليل النظم .

- 3/ نظرية الإدارة بالأهداف .

- 4/ النظرية الموقفية.

- 5/ الاتجاه البنائي الوظيفي.

- 6/ اتجاه التسيير بالثقافة

- 7/ نظرية (Z.J.A) .

- 8/ نظرية رأس المال البشري.

✓ خلاصة الفصل.

تمهيد :

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم والتسيير ، بحيث يزال الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية التنظيمية ، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه كلي ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي وفهمه وتحسينه ، وللتعرف أكثر على الفعالية التنظيمية حاولنا ربط هذا المفهوم بعدد من النظريات التي بادرت وبشكل آخر في توضيح هذا المفهوم .

بحيث ظهرت مجموعة من النظريات الكلاسيكية والحديثة التي ترتبط بدراسة التنظيمات عموما، والتي يهتم بدراستها وتحليلها المتخصصين من علماء الاجتماع التنظيم منذ سنوات مضت، والتي تسعى إلى دراسة التنظيمات وزيادة فاعليتها وكفاءتها .

أولا : اتجاهات وتحليلات المدرسة الكلاسيكية للفعالية التنظيمية :

ارتبطت المدرسة الكلاسيكية بمجهودات العديد من الباحثين، الذين حاولوا معالجة المشكلات على أسس علمية والابتعاد عن المفاهيم الخاصة بالتجربة والخطأ والحدث والتخمين، ولا شك أن نتائج البحوث والدراسات التي تم التوصل إليها في بداية هذا القرن تعتبر المدخل الأساسي للتنظيمات، بالرغم من بعض التباين في وجهات النظر بين الفكر الكلاسيكي والفكر الحديث للتنظيمات .

وفيما يلي يمكن أن نستعرض أعمال ودراسات رواد النظرية الكلاسيكية، وتقديم تحليلاتهم للفعالية التنظيمية الذين كانت لهم إسهامات كبيرة في ذلك على النحو التالي :

1/ الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور (1856-1915):

تعد انطلاقة إسهامات حركة الإدارة العلمية مع بداية مطلع القرن الماضي، ورغم العديد من الانتقادات الموجهة لها مازال تأثيرها إلى حد الساعات، وتنسب هاته المداخل النظرية إلى الرجل الأساسي فيها فريدريك تايلور F.Taylor، الذي كان أحد رجال الإنتاج والإدارة والذي كان يشغل منصب مستشار إداري بحيث كان شغله الشاغل البحث و إيجاد الكيفية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل الصناعي وتحقيق المروية العالية في العمل ، كما يمكن الإشارة إلى المناخ التي ظهرت فيه النظرية و إلى جملة التغيرات التي تبرز تطورها والتي ميزتها ظهور العديد من الاكتشافات العلمية وتطبيقاتها في المجال الصناعي والاقتصادي ، " كما صاحب ذلك سيادة التفكير الاقتصادي و ظهور مفاهيم كتقسيم العمل لأدم سميت، والتخصص دافيد ريكاردو، و إدماج مفهوم النشاط الخدماتي و الثروة اللامادية من قبل جين بابتيست ساي".¹

1 J. Michel : *Théorie des organisations*. Edition Dunod. Paris. 2003, P 9.

كما أن هناك العديد من العوامل التي أسهمت في بناء القالب العام لهاته النظرية والتي فرضت بصورة أو أخرى إلى تبلور بناء النظري لهاته النظرية والتي كما يوضحها الدكتور عبد الله محمد عبد الرحمان في النقاط التالية¹:

✓ بعد ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وانتشارها إلى الولايات المتحدة أنشئت العديد من المصانع وحاولت تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك . كما جاءت رغبة الدول إلى زيادة مواردها من خلال البحث عن المستعمرات مما أسهمت في تنوع الموارد ونوعية الصناعات الجديدة.

✓ أدت عملية الحاجة إلى التصنيع إلى ازدهار في الحركة التجارية ، وكذا نمو حجم رأس المال مما نتج عن ذلك رغبة أصحاب الأموال في الاستثمار في القطاع الصناعي.

✓ نتيجة للرغبة في الاستثمار والحاجة إلى التصنيع ، سعي هؤلاء كذلك إلى ضرورة السرعة في توظيف أموالهم والعمل على تحديث الآلات والتكنولوجيات الحديثة في اقرب وقت ممكن ، دون إعداد الطبقات العمالية المدربة والكوادر المتخصصة في إدارة العمال . مما أدى إلى حدوث كساد وركود في الإنتاج وغياب الإدارة العلمية.

✓ وصف الفئات العمالية والإدارية من طرف نظرية الإدارة العلمية بان ليس لديها الخبرة وتتصف بالكسل ، وعدم وجود الدافعية نظرا لعدم وجود مقابل عندما يتم زيادة الإنتاج بواسطة العمال ، وهذا ما يمكن وصفه بغياب حافز العمل والإنتاج للعاملين بالتنظيمات الصناعية ، مما أدى إلى تدهور الإنتاج وزيادة الخسائر المادية.

✓ اقتناع أصحاب العمل ورؤوس الأموال أولا بسياسات العمل التقليدية والموروثة من العصور الوسطى الزراعية ، بأحقية الملاك في تشغيل العمال عنوة وبقوة ودون مراعاة الظروف الفيزيائية أو النظم الواقعية في العمل وعلاقته بالإنتاج ، مما أسهم في تدهور الصناعة والإنتاج ، مما أسهم في تبلور أفكار جديدة في نظم العمل والإنتاج والإدارة.

واستمد فديريك تايلور أصول نظريته من الجذور الفكرية العتيقة للإدارة حيث كان يريد تطبيقها على

نطاق ورش العمل التي كان يعمل فيها عند ظهور كتابه "مبادئ الإدارة العلمية والمنشور عام 1911. إن العمود الفقري للنظرية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في العمل ، وذلك من خلال دراسة الزمن ودراسة الحركية ، وبدلا من أساليب التخويف والتهديد التي كانت منتهجة اقترح تايلور نظاما يعرف بحركة الإدارة العلمية والتي أدت إلى الاهتمام بالعامل وما يلعبه من دور في زيادة الإنتاج ، فقد قام تايلور بتسجيل الحركات التي يؤديها العمال أثناء عملهم كما سجل الوقت اللازم لإنجاز كل حركة من هاته الحركات بالنسبة إلى كل عامل من العمال موضوع التجربة ، وقام باستبعاد الحركات الزائدة والغير رسمية في ميدان العمال وتوصل إلى نتيجة مفادها حصول العمال على أجور تشجيعية والحوافز المادية إزاء الأعمال

¹ د . محمد عبد الرحمان محمد ، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة ، دار المعرفة الجامعية ، 2006 ، ص ص 79/78.

الجيدة، فقد ركز عليها فهي التي تجعل الفرد يزيد من قدرته الإنتاجية، وعلى أساس أن الفرد له حاجة وحيدة من العمل وهي الحاجة المادية، ونلخص المبادئ الأساسية للإدارة العلمية في النقاط التالية ¹ :

✓ إدخال الأساليب العلمية الحديثة في تحديد العناصر الوظيفية (العمل / العاملين / أدوات العمل) بدلا من الأسلوب الوهمي القائم على التقدير العشوائي . أي من هنا يجب تحديد كمية ونوع العمل الذي يقوم به العامل وفقا للدراسة العلمية لا التخمينية .

✓ اختيار وتدريب الأفراد وفقا للمسلك العلمي القادر على حل المشكلات الصناعية والاجتماعية والإنتاجية .

✓ مهمة الإدارة الأساسية تتمثل في التخطيط والتنظيم بينما يتولى العاملون الجانب التنفيذي فقط دون سواه .

ويمكن فيما يلي أن نعرض لأهم الأفكار والتوصيات ، التي توصل إليها بخصوص سبل زيادة الإنتاج والفاعلية والكفاءة لدى كل من العاملين ومؤسساتهم الإنتاجية على مختلف أنواعها ² :

✓ **تقسيم العمل** : ويصبح ذلك من أهم وظائف الإدارة العليا للمؤسسة ، كما وصى بأهمية شمولية تقسيم العمل على كافة الفئات المهنية والإدارية بدا بالعمال في خطوط الإنتاج حتى مستويات الإدارة العليا .

✓ **قياس العمل** : بهدف الوصول إلى أقصى معدلات الإنتاج وتنفيذ المهام في وقت قياسي بحيث يجب قياس عنصر الزمن لهذه الأعمال وتحديد الوقت الأمثل لها حتى يمكن تدريب العمال على الاستفادة منها وتلافي الحركات الزائدة في العمل المؤدية إلى تضییع الوقت .

✓ **وصف العمل** : أي يجب إعطاء العامل وصفا دقيقا وما يتطلب منه عند القيام بهذه الأعمال وتنفيذها ، ودورها في وضع أوصاف ومهام العمل مسبقا . بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن الخضوع لها من الإدارة والعمال معا .

✓ **الخوافر** : اهتم تايلور بضرورة تحديد طبيعة العمل للعمال وتوضيح كيف أن جزء من العمل يجب أن يتقاضى عليه العامل أجرا محدد ، كما أن عملية تحديد الأجور مرتبطة بطبيعة ونوع وحجم الأعمال التي يقوم بها ، وكلما زاد العمل المحدد من طرف المؤسسة لابد أن يحصل العامل على مكافآت .

✓ العمل يعتبر نشاط فردي بحيث يعارض طرح مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يرى أن الطموح الفردي هو مقياس النشاط الفردي في العمل وإذا وضع الفرد داخل الجماعة يفقد حماسه .

✓ **الدافعية** : بحيث ناقش فكرة المصالح الذاتية لدى الأفراد سواء أصحاب عمل أم عمال، فهذه المصالح تحرك الجميع باعتبارها باعث للدافعية وزيادة الإنتاج ، بحيث أن العمال يسعون للحصول على أجور

¹ جوادي حمزة ، الخوافر المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير علم النفس تنظيم، جامعة قسنطينة، 2006، ص 39.

² د محمد عبد الرحمن محمد، مرجع سابق، ص 82/83

عالية عن قيمة العمل المحددة من قبل المؤسسة في اقل وقت ، وإذا قاموا بذلك يجب أن يكافؤوا على ذلك.

✓ **القدرة الفردية :** حيث اهتم بتمييز القدرات الفردية بين العمال أو بين المستويات الإدارية والمهنية ، ذلك من اجل توظيف هذه القدرات عند التخطيط للمهن والوظائف وعمليات الإنتاج مستقبليا.

✓ **دور الإدارة:** حرص على التمييز بين الأعمال والوظائف التي يقوم بها العمال وفئة الإدارة العليا في المؤسسات الإنتاجية . ويرجع إلى طبيعة الدور الذي يقوم به كل منهما في العمل ، يجب على فئة المديرين أن تكون لديهم أفكار متطورة تقوم على التخطيط العلمي المدروس لتحقيق أهداف المؤسسة أو تحقيق رغبات العمال من تطوير نظم التحفيز والمكافأة وغيرها.

✓ **النقابات العمالية :** حيث اهتم بوجود النقابات العمالية، وأكد على أهمية تنفيذ البرامج وخطط وأساليب الإدارة العملية دون تدخل النقابة ، فالعمال يجب أن يقوموا بالعمل ولا يمكن أن تتدخل النقابات جزئيا أو كليا في إطار المفاوضات أو الصراع وإثارته بين العمال و الإدارة .

✓ **تطوير الفكر الإداري :** أي الإلحاح على ضرورة تطوير الإدارة وجعلها علما متميزا عن طريق الدراسات العلمية والتطبيقية .

ومن مجمل العرض السابق لتحليلات نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور يمكن الوصول إلى تحديد وجهة نظرهاته النظرية اتجاه الفعالية التنظيمية حسب TAYLOR :¹ ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها:

❖ أن الفعالية التنظيمية تتحقق حسب TAYLOR من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات و المخرجات لأي نظام و لا مكان للتخمين والتصرفات الفردية.

❖ كذلك تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المؤسسة وهي الإدارة بحيث تعتبر أنه ليست بالضرورة أن المهندس الجيد بالمصنع هو المدير الجيد.

❖ أيضا تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية و دراسة الحركة و الوقت و الاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف. كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية.

❖ كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية و هي الأكثر طلبا في ذلك الوقت. لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية و نخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية). و من نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل و التي ساهمت في رفع مستوى الفعالية التنظيمية :

¹ عبد الوهاب سويس، مرجع سابق، ص38.

- تقسم العمل على أساس التفكير و التنفيذ لتحقيق لمبدأ التخصص.
 - دراسة الحركة و الوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال.
 - التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية و اعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.
 - الاختيار و التدريب يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.
 - توفير جميع ظروف و متطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحسد في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة من الوظائف.
 - كما يعتقد TAYLOR أنه لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجازه "The one best way"
- يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى TAYLOR بالرشادة الإنتاجية من خلال القضاء على أوجه التبذير و تطويق الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء الأساسية و تمسيط و معيارية الأداء.
- إن أفكار العالم تايلور لاقت الكثير من الانتقادات للأسباب الآتية:¹
- ✓ عدها الكثيرين أنها تضر بصالح العاملين و تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل مثل الآلة و بالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.
 - ✓ اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير الورشة.
 - ✓ أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين و أصحاب العمل.
 - ✓ طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء و تغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية .
 - ✓ عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.
 - ✓ لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار و طرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع بل أن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات و تقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.
- إن نظرية الإدارة العلمية ركزت فقط على العلاقة الازدواجية بين الإنسان والآلة بالعكس . وأهملت و لم تعطي أهمية لإنسانية الإدارة . أو للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العاملين لعطاء إداري أفضل .
- وعلى أي حال فإن هاته النظرية القائمة على أسلوب البحث العلمي في البحث والتحليل لا زالت تستخدم في بعض أوجه القرارات والسياسات والممارسات الإدارية . ولقد أحدثت تغير جذري في الأوساط الصناعية والحكومية فهي أول مدرسة علمية منظمة قامت على التجربة والمشاهدة وتحليل الأحداث والخروج منها بنتائج علمية .
- كما انه في هذا الإطار لا يمكن إنكار مساهمات تايلور في تحديد وظائف جديدة للمديرين وهي²:

¹ سيد محمود الهواري، مرجع سابق، ص 200 .

² د. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996، ص 27.

- أ- التحديد العلمي لأداء كل عنصر من عناصر العمل.
- ب- تحديث طريقة اختيار العمال واستخدام كافة وسائل التدريب والتطوير لتحسين أداءهم.
- ت- توثيق العلاقات والتعاون بين الإدارة لضمان انجاز الأداء طبقا للطريقة العلمية.
- ث- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال . بمعنى إتباع مبدأ الفصل بين وظيفتي التخطيط وتنظيم العمل والتنفيذ .

إن الثورة التي أحدثتها نتائج تايلور تنطوي على أبعاد كثيرة يكفي انه كرس الطرق العلمية في قياس الأداء والإنتاجية واثبت ضرورة التعاون بين أهم ركنين في التنظيم: الإدارة والعمال لان زيادة الإنتاجية أو زيادة الفائض سيترتب عليه زيادة رفاهية العمال ممثلة بزيادة أجور وبالمقابل زيادة إرباح أصحاب المشروع وتحقيق بذلك أقصى حدود الفاعلية التنظيمية للمنظمة .

2/ هنري فايول والمبادئ الأساسية للإدارة (نظرية تقسيم الإداري) :

إن رائد هاته النظرية هو العالم الفرنسي "هنري فايول" من خلال كتابه المعروف " الإدارة العامة والصناعية " والمنشور عام 1916 وقد حددت نظريته الأسس الإدارية التي لازلت والى حد الساعة سارية المفعول و تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة.

تعتبر أعمال " هنري فايول " مكمل ومساهمة لأعمال تايلور . لقد أهتم تحديدا بالوظيفة الإدارية التي أصبحت فيما بعد " Management " لقد كان أول من وضع بالنسبة للمؤسسة ككل مذهباً منسجماً وشاملاً للإدارة الذي أثبت عالميته وكذا قدرات وإمكانيات تكييفه مع كل صنف من المنظمات (الإدارة هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة). كما أرسى مبادئ الإدارة حيث وضع 14 مبدأ للإدارة، إلا أنه في النهاية يرى أنها ليست نهائية، قابلة للحذف والزيادة مما يؤكد أن نظريته للإدارة كانت مغايرة لنظرة تايلور . كما قسم الأنشطة الوظيفية إلى 06 مجموعات . فايول يرى أن المسير لا يمكنه أن يحقق أداءاً أمثلاً لليد العاملة إلا باعتماد مبادئ الإدارة المشار إليها ومعرفته بأعمال مستخدميه وكذا من خلال قدرته على الاتصال وإعطاء معنى للمهمة . لقد أوضح تحديداً أنه كلما تم الارتقاء في السلم الإداري، كلما أصبحت الوظيفة الإدارية التسييرية أكثر مهمة بالنظر إلى الاهتمامات التقنية على عكس المدير التنفيذي الذي عمله في أكثر . فمن خلال التجارب والخبرات والممارسات الإدارية التي انتهجها هذا العالم استطاع أن يحدد نشاطات وتقسيمات الأعمال الإدارية كما يلي¹ :

- ✓ العمل الفني ويتمثل في الإنتاج .
- ✓ العمل المالي : يتمثل في قدرة البحث عن المال فرص الشراء وحسن استخدامها .
- ✓ العمل التجاري : ويتمثل في الشراء والبيع والتسويق والتمويل .

¹ ثامر ملوح المطيري ، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية الرياض، دار البواء للتوزيع والنشر ، 1990، ص 52.

- ✓ التامين : ويتمثل في المحافظة على الأفراد والممتلكات.
- ✓ العمل المحاسبي والإحصائي.
- أما أهم النشاطات والتقسيمات التي ركز عليها فايول في نظريته فهي ما أطلق عليه " الوظائف الإدارية " وقد حدد لها الأساسيات الأربعة عشر التالية¹:
- ✓ تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- ✓ السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
- ✓ الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
- ✓ وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
- ✓ يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- ✓ إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
- ✓ مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
- ✓ الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
- ✓ قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى "الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها. وتتم الموافقة بينهم على ذلك .
- ✓ الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

¹ حسون ت، فلسفة الإدارة، منشورات جامعة دمشق، 1996، ص. 59

- ✓ **العدالة:** المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
- ✓ **استقرار الموظفين:** يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل
- ✓ **روح المبادرة:** يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
- ✓ **إضفاء روح المرح للمجموعة:** في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.
- وقد أوضح فايول أن عناصر الإدارة هي وظائفها. وقال أنها تنحصر في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات والرقابة .
- من هنا فان ما توصل إليه فايول في نظريته من نتائج لازالت صالحة وسارية المفعول في الوقت الحاضر عل الرغم من مرور فترة طويلة عليها. وعلى الرغم من أنها لم تشمل على بعض المفاهيم الإدارية الهامة مثل رسم الأهداف ومدخل النظم . ونظم المعلومات .
- ومن خلال ما سبق فان هاته النظرية ركزت على أن هناك مبادئ علمية للإدارة متى تعلمها وطبقها الإداريون في مؤسساتهم تزيد من فعاليتها وكفاءتها . وينظر رواد هذه المدرسة للمؤسسات على أنها راشدة ومغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية، ويمكن فقط عن طريق إعادة تنظيمها تحقيق مستوى من الفعالية ¹ فقد ركز فايول من خلال المبادئ الأساسية التي قدم من اجل تنظيم العمل وتحقيق أرقى مستويات النجاح المنظمة جل جهوده في مجال المتغيرات الفيزيولوجية للعامل إذ أنه عندما يكتسب العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وحينما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه فإنه يكون متحفزا للإنتاج بأقصى قدراته الجسمية بالضبط كما قدرتها دراسات الحركة والزمن . و أن تحقيقه ذلك في تصور تايلور يتطلب إيجاد التنظيم الفعال والإشراف المحكم لتلافي هدر الموارد وجهود العاملين للوصول إلى زيادة الإنتاجية، والتي تتحقق بإتباع الأسلوب العلمي والنهوض بمستوى كفاءة العمل و العامل من خلال اختيار وتدريب الأفراد؛ إذ ناضل تايلور من أجل بناء كوادر إدارية تستخدم كعقول في التشغيل ².

وبالتالي فان هنري فايول ابرز جملة من العمليات التنظيمية الأساسية التي يتوجب على المنظمة العمل بها للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ، وذلك من خلال المبادئ الأربعة عشر للإدارة والتي شملت عدة محاور أساسية في بناء موارد بشرية ذات ولاء للمنظمة ولها قدرة على العمل بجمل قدراتهم ، فقد شملت هاته المبادئ الكفيلة بتحقيق الفعالية التنظيمية على نمط التوظيف والذي ركز فيه على الاستقرار في

¹ مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1992، ص 73 .

² نسيم أحمد الصيد، مرجع سابق، ص 30.

العمل أي لا بد من بقاء العمال في مناصب عملهم من اجل تقليل تكلفة نقل العمال . إضافة إلى نظام المكافآت والحوافز التي يجب أن تكون مرضية للعمال .

3 : ماكس فيبر والنموذج البيروقراطي :

في نهاية القرن التاسع عشر، ظهرت مقاربة "Approche" مع أعمال فيبر وكان مؤلفة الأكثر شهرة قد عرض للمقارنة بين الواجبات الأخلاقية للدين والبحث عن الربح من طرف المؤسسة الرأسمالية والمادية الحديثة وكان المؤلف الأول الذي قام بتحليل دور القائد داخل المؤسسة، وهو الذي أثبت كيف ولماذا يستجيب الأفراد لأشكال مختلفة من السلطة .

لقد ميز (Weber) بين ثلاثة أنواع من السلطات الشرعية¹:

أ- **السلطة القانونية**: التي تمارس ضمن المنظمات الرسمية وتكتسب هاته السلطة شرعيتها من كون القواعد الرسمية للمنظمة عادلة . فهاته السلطة تمارس من موقع وظيفي، إلا أن هذا النوع من السلطة مرتبط بالمكتب وهو ما يعرف بالبيروقراطية أو السلطة المكتبية، أي يتم ممارسة السلطة عن طريق المكتب.

ب- **السلطة التقليدية**: وهذا النوع من السلطة يقوم على العرف والتقاليد والعادات الاجتماعية المتعارف عليها . فالفرد يتمتع بالسلطة لمكانته في المجتمع، أي تتحدد بناء على المكانة الاجتماعية وليس بناء على قدرات أو مواهب خاصة بجائز السلطة . فالنفوذ الممارس غير مكتسب من قبل الفرد.

ت- **السلطة الكاريزماتية**: السلطة تقوم على توافر صفات وقدرات ومواهب نادرة لدى حائز السلطة تجعله محل إعجاب وثقة في نظر التابعين وذلك لجاذبيته الشخصية الخارقة بغض النظر عن وظيفته.

يعتبر فيبر أول مفكر استخدم البيروقراطية لتحديد مواصفات المنظمة الفعالة والمثالية، وأصبح النموذج المثالي الذي قدمه والذي " يشير في حقيقة الأمر بناء أو تشييد عقلي (mental construction) ، يتشكل من خلال ظهور أو وضوح سمة أو أكثر أو وجهات نظر يمكن ملاحظتها في الواقع "² نقطة انطلاق معظم الدارسين للتنظيمات ، كما نحاول أن نقدم طبيعة إسهامات فيبر حول دراسة التنظيمات البيروقراطية بصورة عامة ، وتحليلاته ودراساته الميدانية للتنظيمات الصناعية في ألمانيا والتي سبقت عموماً نظريات التون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية ، وكذا تصورات الإدارة العلمية وكذا توضيح الإسهامات النظرية التي عززت من النشأة التطورية لعلم الاجتماع التنظيم، فقد حدد فيبر شكل وميزات المنظمة

¹ محمد العربي غزي ، مرجع سابق، ص 17.

² محمد علي محمد، مرجع سابق، 93.

البيروقراطية حيث " حدد السمات التي يجب أن تتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية، يعني مفهوم البيروقراطية عند فير ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة للدولة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ، والبيروقراطيين هم أولئك الأفراد العاملين في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل ليس بالأساليب الوراثية ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات"¹.

لعل أهم ما يميز تحليلات فير على منوال معاصريه أو سابقيه هو الاهتمام بالوحدات الكلية والرؤية الشمولية للمجتمعات، و قد بدا واضحاً أن هذا المفكر قد تأثر بالتحويلات التي عرفتها المجتمعات الأوروبية الغربية حين انتقالها من النمط التقليدي، المستند إلى الميتافيزيقا و التفسير الغيبي و الماورائي للظواهر الطبيعية و الاجتماعية والمرتكز على الزراعة التقليدية كنشاط اقتصادي سائد، إلى النمط الحديث الذي وجد أولى بذوره في ثورات فكرية عقدية حررت العقل الإنساني من أغلال التفكير القديم والهيمنة الكنسية، و ترجم ذلك عبر مجموعة من الثورات أخذت طابعاً برجوازيًا ليكون القرن التاسع عشر مسرحاً لها و الذي تمخض عنه مجتمعات أهم خصائصها استناد تفسير ما يحيط من ظواهر إلى قوانين موضوعية واعتماد التصنيع أهم نشاط اقتصادي².

وبازدياد تعقد العمل الإداري أصبح من الضروري تقسيم العمل والتخصص ووضع القوانين والأسس المحددة للعلاقات بين الأفراد وبينهم وبين المؤسسة، وخاصة التحديد الواضح والقاطع للواجبات والأداء وفقاً للمستندات الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي بالفصل بين الطابع الاجتماعي للعامل ووضعه المهني . ومنه فالنظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية من خلال خصائص نموذج المثالي الذي وضعه فير على درجة عالية من الضبط والرشد والعقلانية³.

فقد عمد فير على تحديد أشكال السلطة والقيادة داخل المنظمة وتنظيم العمل بها، ويمكن أن تستوضح معالم الطرح النظري الفييري، من خلال الأسس النظرية التي تستند عليها، أو ما يعرف بالنموذج البيروقراطي الفييري فهو أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي وعلمي، و أبرز أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على الأداء والسلوك التنظيمي. والتي يمكن أن تلخص في النقاط التالية:

✓ اختيار العاملين على أساس الكفاءة والمعرفة الفنية والتعليم الرسمي أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية والأسرية ويتحدد على هذا الأساس الموضوعي فرص التقدم في العمل وفقاً للأقدمية أو الانجاز أو كلاهما معاً.

¹ حداد صونية، علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 213.

² نجوى بوزيد، وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2010، ص 38.

³ نسيمه احمد الصيد، مرجع سابق، ص 28.

- ✓ التعليمات فوق كل العلاقات الشخصية.
- ✓ صرامة المبادئ التسييرية، من خلال كفاءة التنظيم والرقابة. الفصل بين القرارات والمهام والفصل بين مصالح المنظمة والمصالح العامة .
- ✓ كل فرد عامل هو حلقة تشغيلية في نظام العمل.
- ✓ التعليمات ليست ذات طابع شخصي بل شفافة ومطبقة على الجميع.
- ✓ الإدارة البيروقراطية هي إدارة هيراركية **Hierarchie** مطلقة لأنها فعالة.¹
- ✓ جميع الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات توضع وتثبت كتابة، ومن مجموع المستندات المكتوبة وتنظيم للوظائف الرسمية القائمة، يتكون ما يسمى " بالمكتب كشخص معنوي " وهو محور العمل المشترك في العصر الحديث.
- ✓ ليس هناك حق لأي شخص في التنظيم في امتلاك المنصب الرسمي ولا في تملك المكتب وما فيه كما تولي الوظائف لا يقوم على نظام وراثي أو انتخابي.
- ✓ فصل الإدارة عن الملكية أي أن العاملين في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج، ولكنها تقدم إليهم في شكل نقود أو أدوات وهم مسؤولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم ومن ثم لابد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة.
- ✓ اتجاه غير شخصي يحكم علاقات العاملين ببعضهم أو مع العملاء في نطاق العمل، والمسافة الاجتماعية بين المستويات المتدرجة وبين الموظفين والعملاء تتخذ طابعا رسميا.
- ✓ وجود نظام رسمي للقواعد يحكم الأفعال والقرارات ويحقق الاستمرار في العمل، والتنسيق بين أنشطة الأعضاء دون اعتبار لتغييرهم أو استبدالهم.
- ✓ تتميز الأوضاع أو الوظائف بما لها من تنظيم في بناء سلطة متدرج، ويتخذ هذا البناء شكلا هرميا يجعل كل موظف مسؤول على عن مساعديه، وعما يتخذه من قرارات، ويتخذ نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة وواضحة تماما.
- ✓ تتوزع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع باعتبارها واجبات رسمية ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل بدرجة ملحوظة ومستوى عال من التخصص يعتمد على الخبرة الفنية لأعضاء الهيئة بطريقة مباشرة.²

والحقيقية أن هذه النظرية رغم أنها هدفت أساسا إلى بناء النموذج الإداري المثالي الذي يمكن أن يكفل انجاز الأعمال بموضوعية وفعالية والتي تحقق الفعالية التنظيمية. إلا أنها بالغت في نموذجها إلى حد القول

¹ سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات، مذكرة ماجستير تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة، 2009، ص 10.

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 94/93.

المثالية في ذلك ولا يمكن أن يكون صالحا لأي منظمة فالتنظيم غير الرسمي والمرونة في الرقابة والإجراءات وظروف البيئة وتأثيرها والترفيه للعاملين وما إلى ذلك كلها عوامل ينبغي مراعاتها في المنظمة. فبذلك يمكن أن تتوافق التنظيمات ولا تتناقض مع ما يحدث في الحياة العلمية . ويصبح معنى البيروقراطية سلامة التنظيم ومرونته أما الأخذ بالمفهوم البيروقراطي السليبي البحث فلا يؤدي ذلك إلا إلى بطء العمال وضعف ذلك في كفاءة العمل¹.

رغم أن هاته النظرية قد عرفت نجاحا فإنها اليوم تلقى نقدا من طرف معظم منظري التسيير الذين يتوقعون انقلابا بالمرّة في الطابع الهيراركي للمؤسسات وفي مفهوم المهنة البيروقراطية. في الحقيقة، إن المؤسسة ليست عبارة عن مجموعة من الأفراد فقط، ولكن أيضا مجموعة من العلاقات التبادلية بين الأفراد والتي يظهر من خلالها مفهوم المجموعة أساسي وهام والموقف السابق مهد لظهور تيار العلاقات الإنسانية الذي ينكب على تحليل السلطة (Pouvoir) وأساليب القيادة (Les Styles de Commandment) والقبول الاجتماعي .

والجدول رقم (01) الموالي يقدم مقارنة لصفات النظرية التقليدية :

البيروقراطية	الإدارة العلمية	التقسيم الإداري	
الصفات	القواعد، تقسيم العمل، الرسمية، الهيراركية، هرمية السلطة، الوظيفة الدائمة، العقلانية.	تدريب على الروتين والقواعد، وجود أسلوب واحد، حوافز مالية.	تحديد الوظائف الإدارية، تقسيم العمل، هيراركية، سلطة ومساواة
مجال التركيز	المؤسسة كلها	العمال	المدراء
المزايا	استمرارية وثبات + كفاءة	إنتاجية + كفاءة	بنية واضحة - قواعد
العيوب	الجمود والبطء.	تجاهل الحاجات الاجتماعية	تجاهل البيئة، المبالغة في التركيز على السلوك الاقتصادي العقلاني للمدير.

• المصدر : نسيمه احمد الصيد، مرجع سابق، ص 31.

¹ ثامر ملوح المطيري، مرجع سابق، ص 56.

❖ تعقيب عام على النظريات الكلاسيكية ومنظورها للفعالية التنظيمية:

من التحليل السابق ولجمل الأفكار التي قدمتها النظريات الكلاسيكية والتي سعت من جهة وأخرى إلى تقديم جملة من الحلول التي تسهم بشكل وأخر في حل المشاكل التي كانت تعاني منها معظم التنظيمات وخاصة الصناعية منها ، التي كانت تشهد وتيرة عمل متسارعة وانتشارا سريعا في العالم مما دفع بمحمل أرباب العمل إلى الاستثمار في القطاع الصناعي هروبا من القطاع الزراعي ، وبالتالي فإن سيادة الفكر الرأسمالي لدى أرباب العمل الهادف إلى تحقيق أقصى حدود النجاح والتوسع في النشاط المهني دفع هؤلاء إلى الاستغاثة بعلماء التسيير والتنظيم، حيث كانت البدايات الأولى لمحاولة تحليل العمل في المنظمات ومعرفة العراقيل التي تحد من إنتاجية العامل ومن تحقيق الفعالية التنظيمية أفكار أعلام الفكر الكلاسيكي في التنظيم أو التيار الميكانيكي ، رغم بعض التباين في طروحات هاته النظريات إلا أنها طفيفة وتصب في منحى واحد هو التفكير الميكانيكي في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم، فقد ركزت على تأثير التنظيمات على سلوك الأفراد وكأن الأفراد آلة طيعة في أي التنظيمات مما جعلها في حدود النظرة القاصرة ، فهي ركزت على مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل والتخصص، تسلسل السلطة، التنظيم الرسمي، الإشراف والرقابة، مبدأ الرشد، الكفاءة الإدارة والفعالية التنظيمية التي ترتفع بتطبيق عمليات مبدأ التخصص وتنظيم أعضاء الجماعة، كما أنها حملت نظرة اتجاه العنصر البشري فلم يكن إلا جزءا بسيط من العملية الإنتاجية. ولم يكن بالتالي من المتغيرات الرائدة و الأساسية التي تؤثر في عمل المنظمة ككل، بل كان من المعطيات التي تتأقلم وتتكيف طبقا لنوع العمل الموكل للفرد.

وعليه يمكن تلخيص جملة النقائص والانتقادات فيما يلي¹ :

✓ عدم الاهتمام الكافي بالعنصر البشري واعتبار الإنسان آلة يمكن التحكم في وتيرة عمله ويمكن تغييره أو الاستغناء عنه .

✓ النظرة الاقتصادية للعنصر البشري ومحاولة التأثير فيه من خلال المادة ونظام الأجور والخوافز.

✓ اعتبار التنظيم تنظيميا مغلقا ، وإهمال متغيرات البيئة الخارجية ومالها من تأثير على سلوك الأفراد ومردودهم وعلى المؤسسة ككل .

✓ الاعتقاد بوضوح الأهداف وروتينية الأعمال ، الشئ الذي يؤدي إلى قتل روح المبادرة والحد من الإبداع لدى العمال.

✓ وجود تناقضات في المبادئ التي أقرتها المدرسة الكلاسيكية.

وبالرغم من النقائص التي تعاني مجمل عروض أفكار الطرح الكلاسيكي إلا أن المبادئ التي قدمها ماكس فيبر في نموذج المثالي البيروقراطي مثل التوظيف على أساس الكفاءة المهنية ومبدأ تقسيم العمل وكذا

¹ محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله «الإدارة: علم وتطبيق، الأردن: دار المسيرة، 2000 ، ص 44 .

دراسة فريدريك تايلور لمبدأ الحركات والزمن وخروجه بفكرة الكفاءة من تحليلاته للمشاكل نقص الإنتاج هذا كان له دور في إعادة ترتيب العمال على أساس الكفاءة والشهادة، إضافة إلى طرح نظرية التكوين الإداري لفايول واقتراحه لمبادئ الأربعة العشر في تنظيم الإداري مثل تقسيم العمل الذي يسهم في إتقان العمل وجودته وتنظيم السلطة بان إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة، والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية وتحديد الأدوار والمهام وفقا للتخصص مازال معمول بها إلى حد الساعة في تنظيم العمل داخل المنظمات الحديثة، وكذا فقد أسهمت في بلورت فكر جديد وبدائل أخرى في مجال تنظيم جماعات العمل والتنظيم بصفة شاملة. رغم العيوب التي تشوب النظريات الكلاسيكية والمتغيرات التي أهملتها فإنها مهدت وعبدت الطريق لقيام دراسات ونظريات حديثة حاولت أن تتجاوز تلك الأخطاء والنقائص التي احتوتها سابقتها وحاولت إدراك بعض العناصر التي أهملها رواد النظرة الكلاسيكية، فالمنظمة قبل أن تكون مجموعة من اللوائح والتنظيمات فهي مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات إنسانية فلا بد من استغلال هذا الجانب في توجيه سلوك العام للأفراد قصد توفير يد عاملة مهيئة و قادرة على تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

ثانيا-الاتجاه النيوكلاسيكي والفعالية التنظيمية :

بعد الطروحات التي أسهمت بها النظريات الكلاسيكية في الفكر التنظيمي تبلورت جملة من الإسهامات للتيار النيوكلاسيكي الذي حوت أفكاره على بعض الانتقادات الموجهة لسابقته، والتي أظهرت فيه جانبا من الجوانب الرئيسة في عمل المنظمة و اهتمامها بالأفراد العاملين بالمنظمة، وفيما يلي نستعرض أهم المدارس والتيارات الفكرية التي تدرج ضمن هذا الاتجاه :

❖ 1: مدرسة العلاقات الإنسانية:

تتضارب آراء المختصين في تصنيف مدرسة العلاقات الإنسانية فأحيانا تدرج ضمن النظريات أو المقاربات الكلاسيكية أو الكلاسيكية المحدثه و أحيانا أخرى ضمن المرحلة الثانية من تطور نظريات التسيير و الإدارة .

يلاحظ أن هاته المدرسة تأتي بنظريات من العلوم السلوكية أو الإنسانية ، في مجال دراسة ظاهرة العلاقات بين الأفراد ، ويلاحظ أن أنصار هاته النظرية يركزون في دراستهم على علم النفس وعلم الاجتماع . انطلقت هاته النظرية من فرضية مفادها وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل ، كما انه يمكن أن نلخص المبادئ التي تقوم عليها هاته المدرسة كالتالي:

- ✓ لا مركزية السلطة والمسؤولية .
- ✓ البحث عن العلاقات المبنية على الثقة والعلاقات الشخصية المتبادلة .
- ✓ تعزيز العمل الجماعي .
- ✓ تحسين جو العمل.

✓ تحسين الاتصال والتآزر.

✓ التركيز على ديناميكية الجماعات.

✓ تكوين المسؤولين في العلاقات الإنسانية .

أدى تعاظم فلسفة العقلنة إلى رفع وتيرة تطور و تسارع الرأسمالية الصناعية فعرفت مبادئ الإدارة العلمية لتايلور و نظرية التقسيم الإداري فايول تطبيقات واسعة الانتشار في كثير من المصانع بأوروبا و أمريكا، خاصة خلال فترة الحرب العالمية الأولى. لكن ذلك لم يمنع من ظهور ردود أفعال نظرية عكسية لنموذج العقلنة و الإنسان الاقتصادي، فابتداء من ثلاثينات القرن الماضي تغيرت النظرة إلى العمل وكذا مكانة الفرد داخل التنظيم . و تدافع دور التخصصات الإنسانية و الاجتماعية كعلم النفس و علم الاجتماع و أبرز ما يمثل هذا التوجه حركة العلاقات الإنسانية التي ستؤدي، مع جهود، التون مايو، و غيره، إلى ظهور تخصص تسيير الموارد البشرية لاحقا .

وفيما يلي نتطرق إلى أهم نظريات التي ضمنتها مدرسة العلاقات الإنسانية :

1-نظرية التون مايو :

كما اشرنا سابقا فان مدرسة العلاقات الإنسانية ترتبط بتضافر العديد من جهود الباحثين إلا أنها في الغالب وبالإجماع المهتمين بالعلوم الإنسانية والاجتماعية تنسب إلى الرائد الأول فيها إلى " التون مايو" الذي ينحدر من أصول استرالية فقد قام بحملة من التجارب العملية في الفترة الزمنية 1927- 1930 وتعتبر تجربته في مصانع Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية التابع إلى شركة "وسترن إلكتريك" مع مجموعة "هارفارد" حول أسباب التعب والتغيب وحوادث العمل نقطة البداية. حيث اختار مجموعة من العاملات وقام بتغيير شروط العمل من ضوء و قهوة و مكان العمل وتخفيض في ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة وتخفيض أيام العمل من ستة أيام إلى خمسة أيام، ثم قام بإلغاء هذه الميزات فلاحظ أن الإنتاجية ارتفعت¹.

أدت هاته التجارب إلى التحول من الإدارة العلمية (تايلور) إلى العلاقات الإنسانية فهي ترى إن التحفيز في الأجر المادي ليس هو الدافع والمحرك في زيادة إنتاجية العمال ،وان هاته الأخيرة لا تتأثر فقط وحسب تصميم العمل والمكافأة التي يحصل عليها الأفراد ، بل هنالك عوامل أخرى متعلقة بظروف العمل والعلاقة مع الجماعة وأنماط القيادة ومعاملة الأفراد بتقدير واحترام مما يساعد على زيادة رضاهم وإنتاجيتهم. كما توصل التون مايو إلى جملة من النتائج وهي² :

● الاعتراف بالفرد ذو التكوين التنظيمي والاجتماعي كعنصر هام في التنظيم.

¹ عبد الوهاب سويس، مرجع سابق، ص45.

² محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، مرجع سابق، ص44.

- الطبيعة الإنسانية للفرد تجعله يتفاعل داخل جماعات العمل وهذا يؤدي إلى خلق علاقات جديدة غير رسمية لها تأثيرها على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.
- حاجة الفرد إلى الخوافز المعنوية أكثر من حاجاته المادية وللأجر وهو ما يجب على الإدارة الأخذ به بعين الاعتبار.
- بوجود العنصر البشري داخل المنظمة تصبح كيانا وظيفيا يتكون من مجموعة أنشطة وكيانا اجتماعيا كذلك.
- ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة وفتح المجال للمبادرة .
- اقتناع المدراء بضرورة المهارات الإنسانية في التنظيم.

كما يرى " التون مايو" بان التنظيم غير الرسمي هو وسيلة لاستقرار التنظيم مما يستدعي جعله وظيفيا ، أي الاعتراف به رسميا و جعله كوسيلة من وسائل تحقيق الأهداف الرسمية للمصنع و بالتالي القضاء على كل النزاعات و التوترات و خلق مصنعا متجانسا اجتماعيا يقوم على التعاون و الانسجام محققا أعلى درجات الكفاية.¹

و عليه فإن البناء غير الرسمي للقوة يلعب دورا في النزاع نتيجة العراقيل و المعوقات التي تصنعها الجماعات الاجتماعية غير الرسمية كوسيلة من وسائل كسب القوة أو إعادة توزيعها في المصنع كنتيجة لصرامة القواعد ، و هذا يعني أن هذه المدرسة تعطي أولوية لكرامة العاملين ، تحقيق مصلحة العاملين ، الاتصالات المباشرة و الجماعية، الرقابة و الضغوط الاجتماعية ، هيكل تنظيمي يشبع احتياجات الأفراد الخوافز ، القيادة الديمقراطية و أي انحراف في تحقيق هذه المتطلبات يؤدي إلى اختلال البناء التنظيمي ، هذا الاختلال قد يعود إلى تعاون العمال و تماسكهم من خلال الشكاوي ، تقديم المطالب الاحتجاجات .

مما سبق نجد أن مدرسة " التون مايو " تنظر إلى النزاعات كعملية اجتماعية تلي و تستجيب لأي قصور يعتري الأداء الفعال للمصنع.

ومن زاوية أخرى وبشكل أوضح فان مايو ينظر بان الفعالية التنظيمية ترتبط بأربعة عناصر تتفاعل مع بعضها تتمثل في:²

(الأفراد – السياسات – العلاقات التنظيمية الرسمية – الهدف). ويعتبر الهدف هو العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي.

¹ زهية بن سلامة، أسباب نزاعات في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2007، ص58

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، بيروت، منشورات الجامعة المفتوحة، 1994، ص 196 .

- ويظهر هذا التفاعل على النحو التالي : إن التحاق الفرد بالعمل يتطلب منه التأقلم مع الجماعة (محاولا التوفيق بين فرديته و متطلبات الجماعة)، والاندماج يتم من خلال التنظيم الرسمي أو ما يعرفه بالتصميم التنظيمي من خلال القيادة والمهام المطلوبة منه. بمعنى آخر تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة عن طريق القيادة التي تجعلها متطابقة مع أهداف المؤسسة، كما تعمل من خلال عملية التحفيز على تنمية الدافعية للعمل والتوجيه. ويتحقق ذلك عن طريق التدريب الذي يساهم في تحقيق الأهداف الحالية والتعليم للأهداف البعيدة.
- أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير. والذي لا يعالج الفاعلية التنظيمية من زاوية الرشد، بل من جوانب السلوك و الجماعة. والفرد ليس كعنصر منعزل في تنظيم عقلائي بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة يسلك سلوكها لكي يقبل عضوا بداخلها. إلى جانب اعتباره كائن له حاجات ورغبات ومشاعر تحدد من سلوكياته و تؤثر على إنتاجيته وتفاعله التنظيمي.
- كذلك إن الإقرار بوجود التنظيمات غير الرسمية من شأنه أن يعطي دفعا للفعالية التنظيمية بحكم أن التزاوج بين التنظيمي الرسمي وغير الرسمي يؤدي إلى الحد من الصراعات وخلق الانسجام والتعاون بين أطراف المؤسسة باعتبار أن التنظيم غير الرسمي الذي سماه MAYO بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي يستند على التفاعل فيما بين الأطراف والجماعات داخل المؤسسة ويلعب دورها في تحقيق أهدافها .

ب - لويد وانر (L.WARNER) ومدرسة شيكاغو:

أهملت المدرسة السابقة جملة من الأمور الرئيسة في تحليل العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي داخل المصنع ، فقد كانت نظرها إلى التنظيم كنسق اجتماعي مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية ، بل عمدت إلى تفسير كل الظواهر ضمن حدود المصنع فهي تعتبره كنسق اجتماعي مغلق . ومن خلال إسهامات لويد وانر و أعماله ، فقد "منح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيمي الاجتماعي للعمل ، فأصبح من الممكن الاستعانة بالمفاهيم السوسيولوجية في دراسة المجتمع المحلي مثل : الدور المكانة والثقافة في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع وتحقيق صلة وثيقة بين المتغيرات الداخلية والخارجية ، فالتنظيم الصناعي لا يوجد من فراغ وإنما يتوقف فهمنا للديناميات البناء التنظيمي، وطابع الحياة الاجتماعية فيه على فهمنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به " ¹.

وبالتالي فإن لويد وانر أضاف جانب جديد في دراسة العلاقات الإنسانية داخل المصنع ونظرته الأكثر شمولية من التون مايو، كما انه لم يقتنع بالبحث عن العوامل التنظيمية الخارجية في تحديد السلوك الأفراد وإدراك مواقفهم بل حاول أيضا فهم أن يفحص العوامل البيئية ذاتها كما أن إسهاماته كانت رائدة في دراسة الصناعة والمجتمع المحلي، "فان دراسته لـ " YANKEE CITE " التي حاول أن يفسر

¹ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 160

اتحاد عمال الأحذية بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من ناحية. والمجتمع المحلي حيث كانت من نتائج التغيرات التكنولوجية التي أدخلت على نظام العمل في المصنع انهيار التدرج المهني القائم على المهارات الحرفية ومن ثم أصبح العمال المهرة الذين كانوا يشغلون مكانة أساسية في تنظيم المصنع عمالاً شبه مهرة لا يتعدى عملهم تشغيل الآلات وهذا بدوره أدى إلى هبوط مكانة إدارة المصنع في المجتمع المحلي¹.

من خلال هذا الطرح فإن الفعالية التنظيمية كما يراها هذا الاتجاه مرتبط بالبناء الاجتماعي للمجتمع المحلي لأنه هو الوسط الذي تعيش فيه المنظمة وتستمد من تطورها ودورة حياتها، فقد حاول كثير من تلاميذ وانر التحقق من العوامل الخارجية مثل : الطبقة الاجتماعية والدين والسلالة والظروف الأسرية فدراسة هاريسون **harbison** ودين **dubin** عن أنماط الصراع والتعاون داخل المصنع خلص إلى نتيجة مؤداها أن انسجام العلاقات وتوافقها بين إدارة الشركة ونقابة العمال يعود إلى ظروف الإقامة التي جمعت بين مجتمع محلي واحد وإلى اعتقادهم بأن رفاهية المجتمع تعتمد على ما يحدث داخل المصنع من علاقات بين العمال والإدارة، كما أشار **c.kerr** إلى أن هنالك صناعات تتميز بميل واضح نحو الإضراب وأكد إن هاته الفروق لا تعود إلى مهارة الإدارة في ممارسة العلاقات الإنسانية بل إلى الصناعة والظروف الاجتماعية المحيطة بها، ففي صناعة استخراج المعادن يقيم العمال في مجتمعات محلية بعزلة عن عمال الصناعات الأخرى كما تفصلهم الإدارة عن ذلك وهذا يؤدي إلى تقوية المشاعر الجماعية بينهم وتدعيم الصلات الاجتماعية بينهم فيصبحون جماعة اجتماعية واحدة .

كما أن جولدنر حاول أن يفسر الفروق في الاستجابة للتنظيم البيروقراطي من زاويتين الأولى : تعتمد على دراسة تنظيم العمل وظرفه الاجتماعية داخل المصنع، وكشفت الدراسة أن عمال التعدين ينتظمون في جماعات صغيرة ومتماسكة تمارس عملها بعيداً عن حدود السلطة الرسمية مما جعلها قادرة على تنمية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بأداء العمل، أما عمال قسم الورق تميزت علاقاته بالتفكك والفردية مما جعلهم يفشلون في بناء تنظيم غير رسمي وخضوعهم للسلطة الرسمية ولضغوطها. أما الزاوية الثانية : حاول جولدنر تفسير تلك الفروق تنهض على دراسة الظروف الاجتماعية للعمال القسمين في المجتمع المحلي، فلاحظ أن عمال التعدين تربطهم روابط اجتماعية وثيقة خارج نطاق العمل فهم يمثلون جماعة تضامنية في مجتمعهم المحلي ويقضون أوقات فراغهم معا باستمرار عكس عمال قسم الورق تنعدم بينهم علاقات اجتماعية خارج المصنع، ولقد دفعت نتائج هذه الدراسة بان بناء مجتمع المحلي يؤثر بصورة واضحة في اتجاهات الأفراد وتوافقهم داخل التنظيم².

¹ نفس المرجع ، ص 161.

² نفس المرجع، ص 163.

ومن خلال كل ما سبق تتحد الفعالية التنظيمية ونجاح المنظمة في توافق جماعات العمل داخل التنظيم وذلك بالنظر إلى التوافق في العلاقات الاجتماعية التضامنية داخل المجتمع المحلي، التي يعيش فيه أفراد التنظيم لان تماسك وتوافق القيم والمعايير الجماعة خارج التنظيم يمكن ان ينعكس ذلك على تماسكها ولائها للتنظيم، وبالتالي فان التنظيم يمكن أن يحقق جملة من المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة بصفة عامة كانهدام الصراع جماعات العمل .

إلا إننا في الأخير لا يمكن أن نحصر إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية لدى هاتين المدرستين " التون مايو و وانر، ولكن هنالك العديد من المساهمين فيها وهذا حسب تقسيم جمهور المهتمين بالنظريات التنظيم وفي الجدول الموالي تلخيص لجملة الوسائل التي تحقق الفعالية التنظيمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية لفريدريك تايلور .

الجدول رقم (02): وسائل تحقيق الفعالية التنظيمية

عناصر المقارنة	العلاقات الإنسانية	الإدارة العلمية
الحاجات	إشباع الحاجات الإنسانية	إشباع الحاجات الاقتصادية
بمجال التركيز	البعد الاجتماعي	البعد الفسيولوجي
الروح المعنوية	الخوافر المعنوية	الأجور و المكافآت
إستراتيجية التخصيص	التخصيص لا يكون مطلق كجماعات	التخصيص + تقسيم العمل
الإنتاجية	مرتبطة بإنتاجية الجماعة	إنتاجية الفرد
سلوك الفرد	كجماعات	كفرد منعزل

• المصدر: عبد الوهاب سويس، مرجع سابق، ص46.

تعقيب على نظرية العلاقات الإنسانية :

إن مدرسة العلاقات الإنسانية كغيرها من المدارس النظرية لم تخلوا من العيوب والانتقادات التي وجهها لها جمهور المهتمين بالتنظيمات ، ويمكن تلخيص جملة من الانتقادات التي وجهت لها في النقاط التالية ¹ :

✓ الإفراط في التركيز على الانسجام وتجاهل الصراع داخل المنظمة.

✓ مدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر الفرد عنصر من ميكانيزم الكل، ولكن دون منحه أي قدرة في اتخاذ القرار.

¹ سليم مجلح، مرجع سابق، ص15.

✓ بحثت في القوانين العامة التي تخص آلية عمل المجموعات ، ولكن بعيدا عن طبيعة التنظيم الذي تشتغل فيه .

✓ اعتبرت الفرد كعنصر أساسي في المنظمة لكنها أهملت الجانب التقني له .

❖ 2 - النظريات السلوكية :

نتيجة لجملة من الانتقادات التي وجهت للفكر التنظيمي في المرحلة السابقة ، والتي شهدت الإقلال من أهمية الدور الذي يشكله العنصر البشري و سطحية التعامل مع السلوك الإنساني جملة من الانتقادات كان أهمها " الميكانيكية التي شكلت الأطر الفكرية للمدارس السابقة أهملت جانب السلوك الإنساني والسيكولوجي وعدم التحليل العميق للعنصر البشري "1.

وبالتالي فإن النظريات السلوكية كغيرها من النظريات التي بادرت بتحليل المشاكل التي تعترض المنظمة وتقف حاجزا وتحقيق الفعالية التنظيمية ومن منطلق المنهج العام الذي يقوم عليه علم النفس والتي ترى إن أساس الظواهر هي الحالات النفسية والجوانب النفسية فهي تصب تحليلا على تحليل السلوك الإنساني بناء على العوامل النفسية التي ترى أنها هي موجه أساسي لسلوكيات الأفراد ومن بين الاقترابات النظرية السلوكية نستعرض بعض من هاته النظريات فيما يلي :

- أ - نظرية الحاجات لماسلو :

تدخل هذه النظرية " نظرية سلم الحاجات " لصاحبها "A-Maslow" ضمن نظريات تحريك الدوافع ، بحيث طور أول نموذج نظري ، والذي أصبح بعد ذلك نموذجا واسع التطبيق في المنظمات ، " و رأى بان حاجات ودوافع الإنسان مرتبة ترتيبا هرميا ، إذ يتم إشباع هذه الحاجات بشكل متتابعي ، أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة الثانية ، وإشباع الثانية قبل الانتقال الثالثة ، والحاجة حسب ماسلو هي عبارة قوة داخلية تدفع الفرد لان يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية واقترح النظرية الهرمكية سنة 1943 وأجابت هاته النظرية على التساؤلين : ما هو الشيء الذي يحفز؟ - ما هي عوامل التحفيز؟ ، ومن أشهر نظرياته نظرية التحفيز التي أسسها سنة 1954 م ، نظم خلالها حاجات الإنسان تنظيما هرميا وذلك وفق ضرورة الحاجة وأهميتها وقد بنى إطار نظريته على افتراضات كالتالي :

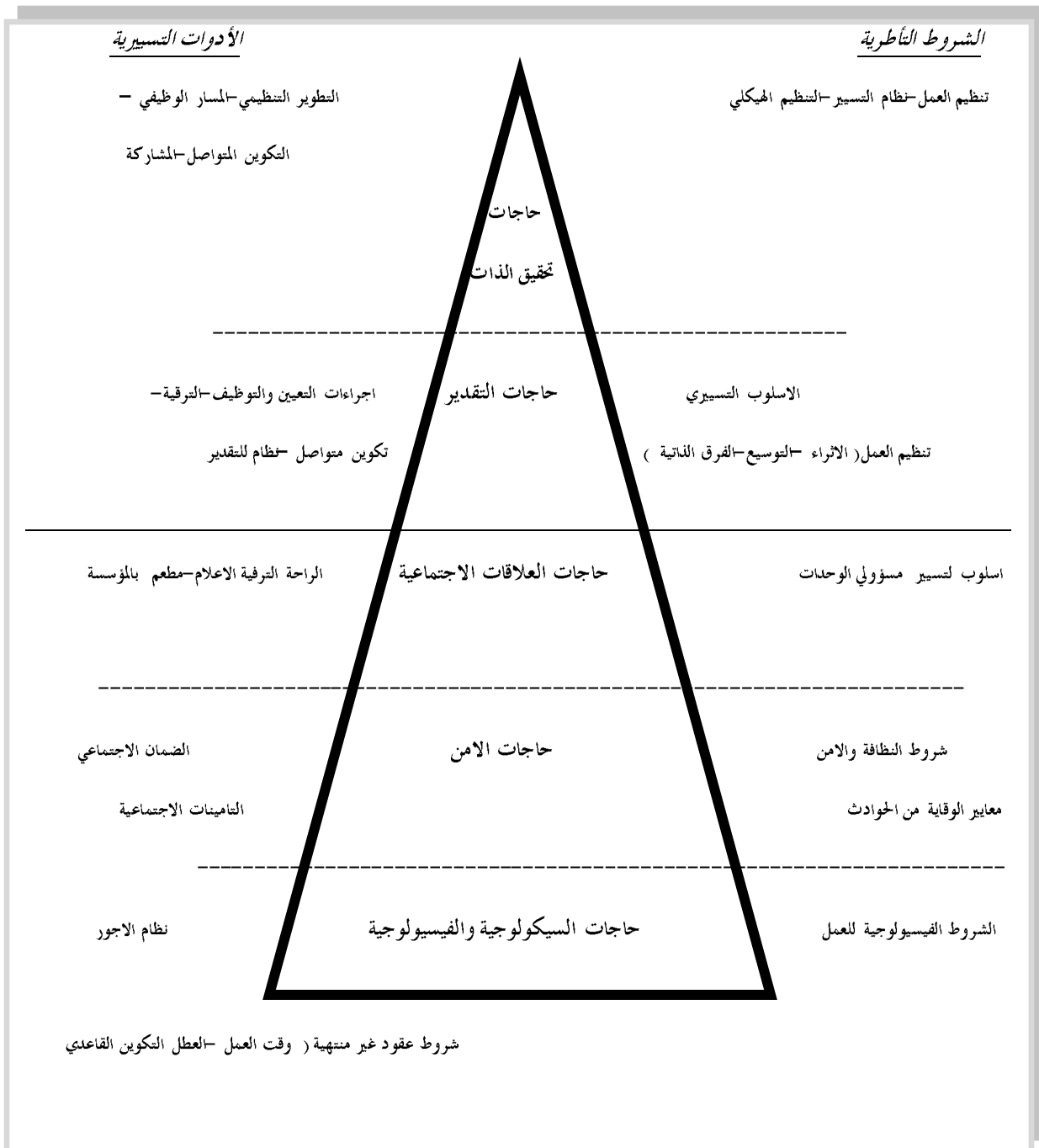
✓ وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل العليا. إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك .

✓ إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

✓ أي تفوق السبل والطرق التي يتم اعتمادها في إشباع الحاجات العليا².

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 40.

² مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 172.



• شكل رقم 04 سلم الحاجات لماسلو: *source: Gilbert .J.B, Organisation et Management, Guider le développement de l'entreprise, p 47.*

من خلال مخطط سلم الحاجات السابق والذي يوضح الشروط التأطورية والادوات التسييرية و مستوى ارتقاء الحاجات في كل مرحلة التي يرى أن أولى الحاجات هي الحاجات الفسيولوجية التي تتطلب شروط فسيولوجية معينة وأدوات تسييرية لتلبية الحد الأدنى من تلبية الحاجات الفسيولوجية كوجود اجر جيد ووجود نظام عمل تتخلله عطل وفترات راحة وبالتالي تحقيق الفعالية يتوقف على تحقيق المنظمة لحاجات الأفراد والتي ترتقي كما يوضحها الشكل السابق يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، و تحقيق الأهداف

المسطرة بفعالية يتوقف على دافعتهم للعمل، وعليه أن سعي المنظمة إلى تحقيق الفعالية وتوجيه دوافع الأفراد العاملين وبناء قيم الولاء واندماج العمال في ثقافة المؤسسة والرضا عنها يتطلب من المنظمة إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد وهذا من خلال ملائمة التصميم التنظيمي لهذه الخصائص و التي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية كما يبينه الشكل السابق الذي يقدم تطور الأدوات التسييرية وفق ارتقاء حاجات العمال .

- ترتبط الفاعلية التنظيمية بعملية التحفيز "Motivation" : و التحفيز هو " تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب و يندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافه الذاتية". حسب التسلسل التالي: حاجات ← دوافع ← استجابة.

وفي الأخير يمكن القول أن ماسلو قد كان له إسهام كبير في تحسين أوضاع العمال، وفي تقديم مؤشرات ذات أهمية بالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمنظمة، كما انه تجاوز النقائص التي كانت في التيار الميكانيكي والكلاسيكي والذي يغفل جانب العلاقات الإنسانية في التسيير وتنظيم العمل داخل المؤسسة .

ب- نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هيرزبيرغ :

احتوت نظرية هيرزبيرغ تحليلا مخالفا لنظرية ماسلو عن الفعالية التنظيمية، والأساس الذي تضمنته نظريته وبعد التحليلات التي قام بها فريدريك و ماسنر "Mausner" وسيندرمان Synderman لاتجاهات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957، في خضم الدراسة الشاملة للبحوث التي قدمت حول موضوع اتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم تبين انه ثمة فئتين من الحاجات، الأولى حاجات الفرد التي تمنعه من الألم والثانية حاجات تنميه نفسيا .

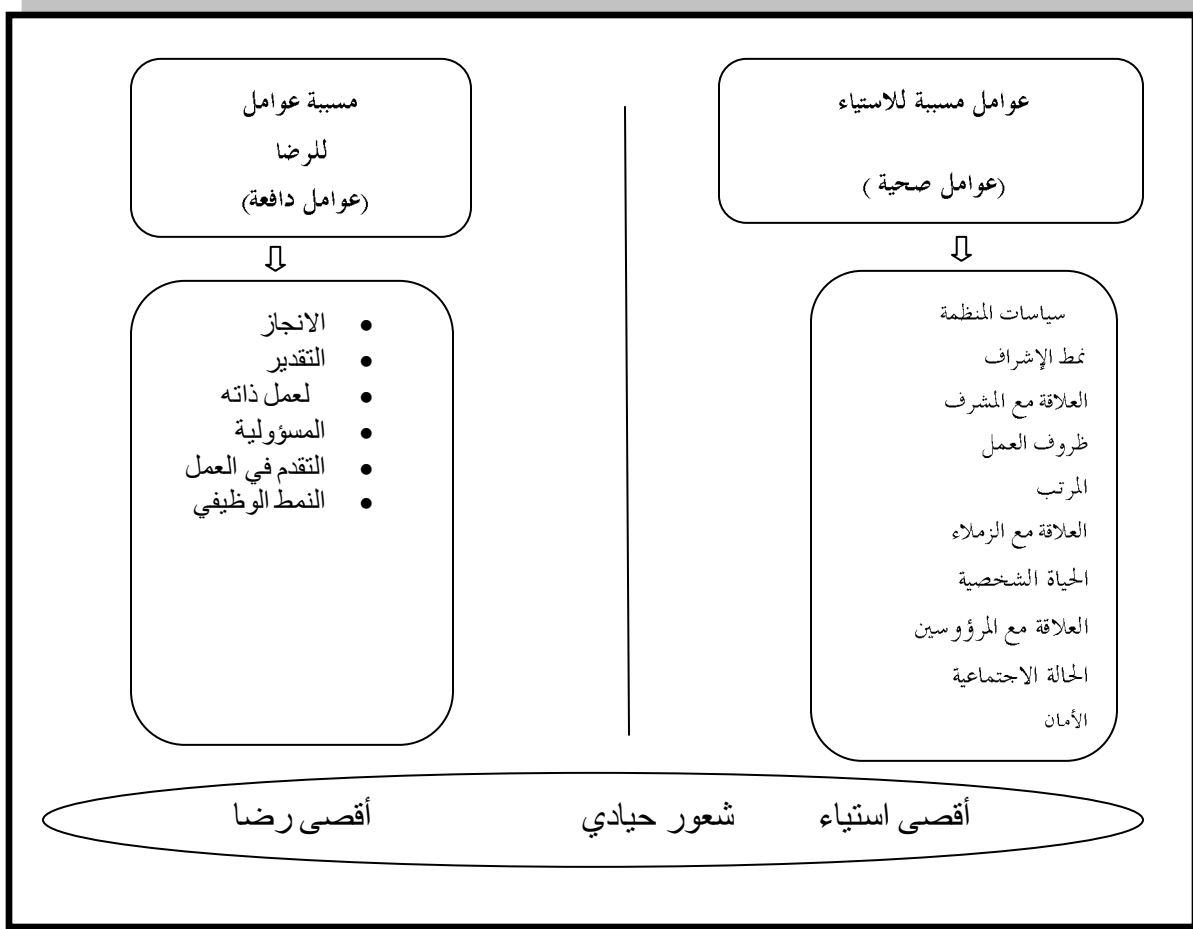
بناء على ذلك قسم هيرزبيرغ العوامل إلى مجموعتين هما ¹:

 **العوامل الصحية الوقائية** (عوامل البيئة الصحية) :هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل فهي كفيلة بحمايته وصيانه وتضمن على الأجر الحالة الاجتماعية و استقرار العاملين والعلاقات الشخصية والسياسات الإدارية للتنظيم وظروف العمل بالإضافة - الإشراف -ظروف العمل المادية. -الحياة الشخصية. -الحالة الاجتماعية. -العلاقة مع الزملاء - العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين -الأجر.

 **عوامل الدفعية والتحفيز**: تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين، وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وتمثل هذه العوامل في-: الإنجازات. الاعتراف من الزملاء والإدارة. العمل نفسه. التقدم

¹ مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص100 .

والترقية- .النمو. الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم- .المسؤولية.وهي عوامل ضرورية لتحقيق الرضا ولكن عدم توافرها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا .
كما يمكن توضيح في الشكل الموالي تلخيص لمبادئ نظرية ذات العاملين لـ "هيرزبيرغ".



- الشكل رقم (05) يلخص مبادئ نظرية ذات العاملين لـ "هيرزبيرغ /المصدر: طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002. ص64.

ج- نظرية (X) و (Y) لـ : "ماك غريغور "

تعود هاته المدرسة إلى ماك غريغور وقد أعطى نموذجاً نقدياً لمدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو، واعتبر أن قراراته تستغل من اجل توجيه الأفراد وترتكز نظريته على رؤية المديرين إلى العمال، وكننتيجة اقترح نموذجين لعلاقات العمل حيث " وضع أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفا واحدا منها بافتراضات X السلبية والثانية بافتراضات Y الايجابية"¹، وفيما يلي يمكن شرح هاته الافتراضات :

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص53 .

- نظرية (X) ترى أن العمال كسلاء ولا يحبون العمل وليسوا طموحين ولا يحبون المسؤولية ،ويحاولون قدر المستطاع الابتعاد عن العمل ، ويتهربون منه ويفضلون أن يكونوا منقادون وموجهون ،ولا تهمهم أهداف المؤسسة بقدر ما تهمهم أهدافهم الشخصية .

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم على أفعالهم وتغيير سلوكياتهم بما يتوافق وحاجات المنظمة عن طريق الإشراف والرقابة المباشرة¹.

ويعتبر العقاب والتهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ،أي أن الإنسان يعمل خوفا من الحرمان وليس حبا في العمل وتعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف².

ومنه تقوم هاته الافتراضات على النظرية التقليدية التي تعتمد على الضغط وأنظمة الأجور التحفيزية وظروف العمل المادية.

- نظرية (Y) لها طرح مناقض للأولى فهي ترى أن العمال على طبيعتهم البشرية لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها وان الإدارة ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في موضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها بل أن ذلك مغروس في نفوسهم وما على الإدارة إلا إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقا لأمانهم وبهذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف³.

جدول رقم (03) مقارنة بين نظرية (X) و (Y) : "ماك غريغور" :

نظرية (X)	نظرية (Y)
- كراهية الإنسان للعمل	- حب الإنسان العادي للعمل.
- الحاجة إلى إجبار الفرد للقيام بالعمل	- يسعى برغبته للقيام بعمله نظرا للمكافأة التي يتوقعها.
- وإذا ترك لوحده فلن يعمل.	- الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية.
- الإنسان بطبعه كسول وكل ما يريده فقط هو الأمن والاستقرار.	- الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق ذاته وجميع رغباته.
- يفتقر العامل إلى روح المبادرة ويكره المخاطرة.	- يمتلك العامل القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ قرارات فيها مخاطرة.

• المصدر: طارق طه، مرجع سابق، ص 66.

¹ قاسمي بن صالح. (محاضرات تسيير موارد بشرية. جامعة الجلفة . كلية علوم اجتماعية. 2007 ص 84).

² محمد قاسم القيروني ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص 54.

³ نفس المرجع، ص 55.

د- نظرية الإنجاز لماكيلاند :

تعود هاته المدرسة إلى العالم ماكيلاند الذي اقترح سنة 1967 نظرية الإنجاز التي شملت جملة من الحاجات الأساسية للفرد هي¹ :

- الحاجة إلى القوة : إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- الحاجة إلى الإنجاز والنجاح : إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي ماكيلاند، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:
- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي.
- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
- يحبذون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.
- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم .
- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.
- الحاجة إلى الانتماء : الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين. يحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أنهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.
- ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز، مستبعدة في ذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون سبب في إحداث الرضا الوظيفي للفرد وبالتالي تحقيق مؤشر رئيسي من مؤشرات فعالية التنظيمية.
- حاجة الاستقلال وهي رغبة الفرد في العمل الفردي... وبدون قهر وضغط التنظيم والقواعد القانونية وهذا النوع من الأفراد لا يستطيع التأقلم مع الشروط الخاصة بالمؤسسات الكبرى والتقليدية.²

ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز، مستبعدة في ذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون سبب في إحداث الرضا الوظيفي للفرد .

¹ - طارق طه، مرجع سابق، ص66.

² قاسمي بن صالح، مرجع سابق، ص84.

هـ - نظرية عملية المقاومة للانددي LANDY :

قدم لاندي طرحا جديدا حول الفعالية التنظيمية عرف بنظرية عملية المقاومة، وتؤكد هاته المدرسة بان أن رضا الفرد عن المكافأة وولائه للمنظمة سوف يتغير بانتظام مع مرور الزمن، بالرغم من ثبات المكافأة نفسها، فمثلا تبدو الوظيفة أكثر متعة خلال الأسابيع الأولى منها بعد عدة سنوات، ويرى وجود عدة عوامل آلية تدخل في تكوين الفرد وتساعد على الاحتفاظ بالتوازن في حالته العاطفية أي يشكل حالة وجدانية متزنة، كون الرضا وعدم الرضا متغيرين إلى حد كبير جزء من الاستجابات الانفعالية، فمثل تلك العوامل لها دور بالغ الأهمية في إحداث الرضا الوظيفي.¹

والعملية المقاومة تشير إلى العمليات المضادة للتعامل مع الانفعال فمثلا:

إذا كان الفرد مسرورا جد فان هناك استجابة فيزيولوجية تعارض هذه الحالة وتحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف إلى المستوى المحايد، فالحالة الوجدانية المتطرفة سالبة أو موجبة ينظر إليها على أنها مضرّة بالأفراد وليست مفيدة لهم في أي حالة من الأحوال، ويرجع Landy السبب الذي يجعل الأفراد يختلفون في رضاهم الوظيفي اختلافهم في ما يتعلق بالعوامل الآلية التي تدخل في تكوينهم.²

وبهذا تقوم النظرية على فرضية مفادها أن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت ايجابية أو سلبية تؤدي الفرد ويحاول بذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة، ويرى أن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولية عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي.³

وبالتالي ليست الوظائف هي المملة في حد ذاتها، بل تعرض الأفراد المستمر لنفس الوظائف هو الذي ينتج عنه استجابة فيزيولوجية قوية جدا والتي تمنع السرور .

وما يعاب عن هاته النظرية أنها جعلت الفرد يخضع للحالات العاطفية والنفسية دون تحكيم العقل البشري في وتوجيه السلوك الفردي بما يلي أهداف المؤسسة من خلال الأداء وولاء الفرد للمؤسسة ورضا الفرد على المنظمة.

و- نظرية التوقع والتفضيل :

تعود هاته النظرية إلى " فروم " في 1964 ، وتتناول مداخل الربط والعلاقة بين توقع الأفراد في تحقيق الكسب والتقدير عند نجاحهم في أداء عمل معين ، وبين جهودهم في ذلك الاتجاه ، وترتكز على فرضيتين أساسيتين⁴ :

✓ الفرد يفضل عند قيامه بنشاط معين أن يكون هذا الأخير يعود عليه بنتائج اكبر و منفعة أكثر.

✓ عند دراسة دوافع سلوك الإنسان يجب اخذ في الحسبان أمرين :

● اعتقاد بان النشاط الذي يقوم به هو النشاط الذي يحقق له الغايات والرغبات التي يرمي إليها.

¹ ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1995. ص 192

² -عمار الطيب شكرود، علم النفس الصناعي الحديث مفاهيم، نماذج ونظريات ، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا، 1995. ص 464.

³ ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ص 192

⁴ -عمار الطيب شكرود، مرجع سابق، ص 275.

ويفهم من هاتين الفرضيتين أن سلوك العامل يركز على المنفعة ، وان اختياره يكون من بين بدائل عديدة ويرتكز على اعتقاده بان نشاطه هو الذي يحقق له أهدافه ، بالتالي فعنصر التوقع له دور هام في اتخاذ قراره لذلك فالتحفيز للموارد البشرية كما يرى هذا الاتجاه هو " ¹نتاج قيم متوقعة من طرف سلوك شخص مع احتمال أن هدف هذا الشخص يكون متوقع "ومن هنا فانه إذا كان الأجر أو الترقية هدف العامل فان زيادة الأجر تبعا للإنتاجية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية بها، وكلما كان اعتقاد العامل بالحافز كان هذا الأخير العامل الرئيسي لدفعه العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

وللإشارة فان هاته النظرية تعترف بوجود اختلافات بين تفضيلات الأفراد وتوقعاتهم وبالتالي الاختلاف في اتخاذ القرار حول اختيار النشاط .

وبالتالي فان إسهامات الاتجاه السلوكي في دراسة الفعالية التنظيمية تركز على دراسة دوافع الأفراد، التي تعد محركا أساسيا في أداء الأفراد و توجيه السلوك العام لهم نحو العمل الجاد والمثمر ومن هنا وجب على المؤسسة أن تكون لها ثقافة تسييرية تبني على فهم دوافع الأفراد وهذا ما يلزم على إدارة الموارد البشرية التحول من الشق أو الجانب الذي يقوم على مجرد التسيير إلى الجانب الذي يعتمد على تنمية موارد البشرية من خلال بناء سياسات تحفيزية وتدريب وتكوين الأيدي العاملة إلى جانب الاختيار الأمثل للموارد البشرية في عملية الاختيار، كما يتطلب ذلك أن تكون هنالك عمليات تخص تكوين المسيرين الإداريين بإدارة الموارد البشرية من اجل الاستفادة من مهاراتهم وتنميتها قصد فهمهم عملية توجيه الأفراد واستغلال الطاقات البشرية للعمال بالمؤسسة.

كما أن الدراسات التي أسهم بها الاتجاه السلوكي وبصفة عامة الاتجاه النيو كلاسيكي كان لها صدى قوي على الفكر التنظيمي، التي كانت بادرة إسهام لجملة من النظريات الحديثة في علم الاجتماع التنظيم، وكذا للنظريات الإدارية والتي حاولت وبشكل وأخر إلى تجاوز ما من في سابقتها من نقائص ومستغلة للجانب الإيجابي فيها فحينما نلاحظ تطور علم الاجتماع الذي ظهر في أول مرة باسم علم الاجتماع الصناعي محاولا دراسة مشاكل المصنع إلا أن ظهور أشكال التنظيمات غيرت من تسميته إلى علم الاجتماع التنظيمات و كذا ظهور مشاكل اغتراب العمال والصراعات، أسهمت في بلورت ظهور علم الاجتماع المؤسسة وذلك من خلال طروحات "سان سوليو" لمفهوم ثقافة المؤسسة وبالتالي فان تطور علم الاجتماع لا شك انه كان مصاحبا للتطورات التي عرفت العلوم السلوكية .

¹ نفس المرجع، ص 276.

ثالثاً- الاتجاهات الحديثة و منظور الفعالية التنظيمية :

لقد نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر التنظيمي ومنظور الفعالية التنظيمية، إلى ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين الكلاسيكي النيوكلاسيكي، فقد ظهر الاتجاهات الحديثة التي كانت لها رؤية أكثر تحليل للتنظيمات وعدم اقتصرها على الجانب الأحادي في تحليل مشاكل التنظيمات وظهور تعدد لأبعاد دراسة التنظيمات، والتي تؤثر على الفعالية التنظيمية بشكل و آخر مثل ظهور التكنولوجيات الصناعية، والتي أسهمت في توسيع الهوة بين العمال والمنظمة ، و خلقت مشكلة أزمة هوية العمالة وفيما يلي نستعرض أهم التيارات الحديثة ونظرها إلى سبل تحقيق الفعالية التنظيمية .

1- نظرية التوازن التنظيمي (نظرية اتخاذ القرارات):

تهتم نظريات الإدارة بكيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي يسير عليه في أداء أعماله ، وإنجاز أعماله بفعالية وكفاءة ، حيث يوضح روبرت سيمون H.SIMON مفهوم نظرية التوازن التنظيمي القائم على أن الأفراد داخل التنظيم الإداري يعملون بشكل جماعي، وأن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم أي تحقيق توازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبهذا التوازن تستطيع المنظمة الحفاظ على استمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح سياسة المنظمة وهنا يجب على الإدارة أن تحافظ على حالة التوازن هذه. فهو" يرى أن الوظيفة الأساسية للتنظيم تحديد لإطار الذي سيتحرك فيه الفرد حينما يتخذ القرار فعلى التنظيم أن يقوم بوظيفته من خلال : تحديد مسؤوليات كل فرد ، ووضع الأهداف التي توجه سلوكه وكذلك وضع الميكانيزمات اللازمة للإنجاز مثل القواعد الرسمية وتوفير قنوات موصلة للمعلومات ووجود برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات¹.

2- نظرية مدخل وتحليل النظم :

ترى هاته النظرية أن الفعالية التنظيمية بالمنظمة ، تتوقف على مدى العناية بتنظيمها وعناصرها الداخلية كما تتوقف ثانيا على مدى ما تقدمه البيئة لها من إمكانيات بشرية ومادية ومعنوية ومن هنا فقد" وجب على المديرين والمسيرين في أية منظمة إدراك أن أية مؤسسة وفروعها إنما هي جزء من البيئة الخارجية ولا يمكن أن تنجح في أداء مهامها لا بعملية اتصالات فعالة مع البيئة الخارجية"²، كما تقوم هاته النظرية على جملة من العناصر التي يجب مراعاتها عند تحليل لأي منظمة³ :

¹ محمد علي محمد ، مرجع سابق، ص 179

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص 42 .

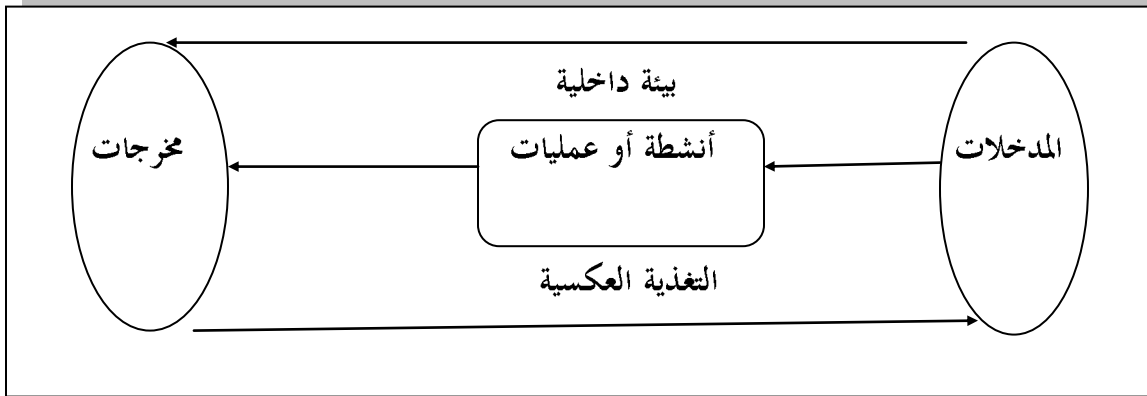
³ ثامر ملوح المطيري، مرجع سابق، ص 63.

✓ **المدخلات:** وتعني جميع الإمكانيات الداخلة للمنظمة من البيئة الخارجية. وتنقسم هاته المدخلات بدورها إلى :

- "مدخلات بشرية : وهم العاملون وما يحملونه معهم من قيم ورغبات واتجاهات .
- مدخلات مادية : كراس المال والآلات والمعدات .
- مدخلات معنوية : وتتمثل بالههداف والسياسات والمعلومات.
- مدخلات تكنولوجية : وهي الأدوات و الأساليب ونظم المعلومات المتبعة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.¹

✓ **المخرجات :** وتعني دراسة جميع ما تنجزه المنظمة ، أو بالأحرى جميع مخرجاتها من سلع أو خدمات .

- ✓ **العمليات :** وهي جميع الأنشطة والممارسات المبذولة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
 - ✓ **ترجيع الأثر :** ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات و المدخلات والبيئة الخارجية ، سواء كان التأثير ايجابي أم سلبي.
- كما يمكن أن نوضح في الشكل الموالي العملية الإدارية من وجهة نظر نظرية النظم :



- الشكل رقم (6) الموالي يلخص العملية الإدارية من وجهة نظر نظرية النظم / المصدر محمد قاسم القريوتي . السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ص45

3- نظرية الإدارة بالأهداف :

تعد من أهم المدارس في الفكر التنظيمي الحديث،"فهي تهتم بتحديد أهداف العاملين و أهداف العمل وخلق الانسجام بينهما . ويتم ذلك بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين وبعد عملية تحديد الأهداف يكون النقاش المشترك أيضا حول أفضل الطرق والمعايير المؤدية لبلوغ الأهداف، ومعرفة الأنشطة والواجبات التي سيقوم بها المرؤوس بأدائها ، والتسهيلات التي سيتولى الرئيس تقديمها للمرؤوس إثناء تأدية عمله، و يلاحظ إن ذلك كله يتبلور في الواقع على شكل خطة ذات مرحلة زمنية محددة تكون عادة لمدة سنة وتحدد الموارد اللازمة

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص 42 .

للتنفيذ بشريا وماديا وعند الوصول إلى نتائج الممارسات الموصلة للأهداف تتم بالمشاركة عرض هاته النتائج وتقييمها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفا، وكذا عند اكتشاف الأخطاء أن وجدت و يحدد مجاها وأسبابها وطرق معالجتها " ¹.

وبالتالي فان منظور الفعالية التنظيمية حسب هذه النظرية تتحقق وفق استمرار إدارة المنظمة في تحقيق الأهداف الخاصة بها والخاصة بالافراد العاملين بشكل مستمر ومتجدد ومنسجم وبطرق تعتمد على المشاركة الجماعية في كل فترة زمنية .

4- النظرية الموقفية :

من بين ابرز رواد هاته النظرية " شوكر" وهي من المدارس الحديثة نسبيا وتعتمد على أن أي تصرف من تصرفات الإدارة يتكون حسب المتغيرات والعوامل الخاصة بالموقف المعين، بمعنى أن الإداري الناجح يشكل أعماله وتصرفاته مع الموقف المعين بكامله ².

يعني ذلك انه يجب أن تتوفر لدى المؤسسة القدرة والاستعداد للتكيف مع هاته المتغيرات البيئية، وعلى اختيار النظريات التي تتلاءم مع هاته المواقف والمتغيرات كما يمكن للمؤسسة أن تطبق جملة من النظريات في فترات زمنية مختلفة وتتلخص معالم هاته النظرية في التالية ³:

✓ لا تعترف بالمبادئ التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية .

✓ اعتماد فعالية التسيير على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به.

✓ تساهم في كفاءة المدير في القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة .

ومنه فان منظور الفعالية التنظيمية حسب النظرية الموقفية يكمن في مدى قدرة المؤسسة وماها من قدرة بشرية وموارد بشرية مسيرة وفعالة، تستطيع أن تعمل على توجيه أعمالها بناءا على المواقف والمتغيرات المحيطة للتكيف معها، كما أن المؤسسة يمكن لها تبني اتجاه نظرية متجدد عبر فترات زمنية يستطيع التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث مما يسمح للمؤسسة بالتسيير الفعال والناجح .

" ومن بين الانتقادات الموجهة لهاته النظرية كونها لم تأتي بالجديد، فهي جاءت فقط لتجمع بين مختلف النظريات التي سبقتها إضافة إلى الاختلافات الكبيرة في اتجاهاتها " ⁴.

5-الاتجاه البنائي الوظيفي :

ينقسم الاتجاه البنائي الوظيفي إلى عدة تقسيمات من بينها الاتجاه النسقي، الذي قدمه تالكوت بارسونز "T. Parsons" الذي انطلق في تصوره لتنظيم الاجتماعي على انه نسق اجتماعي يتألف من انساق فرعية كالجماعات والأقسام والإدارات وان التنظيم نفسه يعد نسقا فرعيا بالنسبة إلى المجتمع ، مؤكدا

¹ ثامر ملوح المطيري ، مرجع سابق ، ص 62

² تحليل محمد حسن ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، الأردن: دار المسيرة، 2001، ص51 .

³ عبد السلام دخيل ، مشروع المؤسسة كأسلوب لتسيير المؤسسة التعليمية ، رسالة ماجستير جامعة باتنة ، كلية علوم السياسية ، 2010/2009 ، ص25 .

⁴ نفس المرجع ، ص25

على دور القيم السائدة في التنظيم، لأن القيم حسبه هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، ويفترض بدوره توافر قدر كبير من قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي توجد فيه، ويعني هذا أن التنظيم حسب بارسونز يجب أن يعمل ضمن الخصوصيات الثقافية للمجتمع، حتى يتم هذا التناسق بين خصوصيات التنظيم وخصوصيات الأفراد العاملين، ويحقق بذلك التنظيم أهدافه¹.

ومنه فهذا الأخير يؤكد على أن الفعالية التنظيمية بالمؤسسة تقف على مدى التوافق قيم المنظمة مع قيم العاملين وتأکید على أن المنظمة كتنظيم اجتماعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة بها وأكد على مبدأ تكامل الأفراد مع التنظيم وحتى تكامل المؤسسة مع باقي المؤسسات بحيث يرى بارسونز أربعة متطلبات وظيفية يتطلبها التنظيم إذا أراد البقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف وتحقيق الفعالية التنظيمية وهي² :

- **وظيفة الحفاظ على النمط :** وتعلق بعملية نشر القيم والمعايير المقررة داخل الجماعة أو المجتمع أو التنظيم بين جميع الأعضاء، وإقناعهم بها وتنشئتهم عليها من أجل إدماجها داخل بنائهم النفسي وتحويلهم إلى عناصر موجهة وحافزة ودافعة لسلوكهم اليومي، ويذهب بارسونز إلى أن عناصر الحفاظ لا تعني الثبات والجمود، لكنها تسمح بقدر من التغيير المضبوط وفي اطر محددة، هذا إلى جانب أن التغيير نفسه يحتاج إلى الحفاظ على النمط، غير أن هذه الوظيفة الأولى للنسق هي المسؤولة باستمرار عن استمرار النسق وهو استمرار ديناميكي وهي أقل الوظائف ديناميكية، طالما أن وظيفتها الأساسية هي حماية النظام القيمي والمعياري داخل النسق الاجتماعي، فهذه الوظيفة مسؤولة عن تحقيق الوحدة النفسية والاجتماعية بين الأعضاء وتعد الوظائف الثلاث الأخرى أكثر ديناميكية الأمر الذي يثير باستمرار مشكلات تتعلق بالحفاظ على النسق واستمرار وحدته .

- **وظيفة التكامل :** وتعلق هاته الوظيفة بضرورة تامين الحد الأدنى من التنسيق الضروري بين أجزاء النسق خاصة فيما يتعلق بإسهامها داخل التنظيم ومن أدائها لأدوارها التي تساهم في أداء النسق لوظائفه الكلية.

- **وظيفة التكيف :** وتعلق هاته الوظيفة بكل الأساليب التي يجب على النسق وعلى أعضائه استخدامها في سبيل تحقيق الأهداف المقررة ثقافيا .

في حين يمكن الإشارة أيضا إلى إسهامات ميرتون "Merton" ضمن الاتجاه البنائي الوظيفي،³ ومن خلال تحليله للنتائج السلبية وظيفيا للتنظيم البيروقراطي والتي سماها بالمعوقات الوظيفية، وقد بين نقاط التي أغفلها فير فيما يخص البناءات البيروقراطية فإذا كان فير ركز على الجوانب الإيجابية للقواعد واللوائح الرسمية فان

¹ زكار علي، التنظيم الرسمي بالمشاة الصناعية الجزائرية :دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات روية ،أطروحة دكتوراه دولة علم الاجتماع تنظيم ،جامعة الجزائر، 2003/2004، ص79.

² نفس المرجع، ص81.

³ رابح كعباش، مرجع سابق، ص172.

ميرتون أبرز الجوانب السلبية فيها وما ينجم عنها من تصلب في التعامل داخل التنظيم "، وتقوم هاته النظرية على افتراضات هي¹:

- أن الإدارة العليا تريد فرض نوع من الرقابة، أي أن هنالك طلب للرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم لواجباتهم .
- أن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد ، بمعنى أن الإدارة تسعى إلى زيادة من درجة اعتمادها على سلوك الأفراد ليكون هذا السلوك معروفا ويتم الالتزام بأنماطه المحددة مسبقا.
- تتخذ هذه الرغبة من جانب الإدارة العليا للتأكد من درجة الاعتماد على سلوك الأفراد في شكل تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد وتتخذ الرقابة شكل المحاسبة والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة .

وقد ترتب عن هاته الإجراءات النتائج التالية :

- ✓ التقليل من العلاقات الشخصية بين الأعضاء بمعنى أن أفراد التنظيم يتفاعلون فيما بينهم على أساس مكانتهم في التنظيم .
- ✓ تصبح الإجراءات والقواعد الرسمية الأساس العادي لتصرفات الأفراد .
- ✓ يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات ولكل فئة حل معين تدرب عليه عضو التنظيم.

وان هاته النتائج الثلاث حسب ميرتون تؤدي إلى التنبؤ بسلوك الأفراد وبالتالي تؤدي إلى الجمود والثبات. وأكد ميرتون أن الفعالية التنظيمية لا تتحقق وفق النموذج البيروقراطي لفيبر فنهالك معوقات وظيفية تتمثل في النتائج الغير متوقعة.

في حين لا تقف إسهامات رواد البنائية على ميرتون وعلى بارسونز فهنالكَ العديد من المساهمين مثل فليب سلزنيك Selznick ومبدأ ديناميات الجماعة ،"وقد أكد على مبدأ تفويض السلطة وما يترتب عنها من نتائج غير متوقعة ،وفي الوقت الذي نجد ميرتون يؤكد على الحاجة إلى عملية الضبط في التنظيمات نجد سلزنيك يؤكد على ضرورة تفويض السلطة في التنظيم"²، "لان التنظيم كما يرى يواجه مطلب الضبط (الرقابة) الذي تمارسه المستويات العليا في التنظيم مما يفرض تفويضا دائما للسلطة شريطة أن يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا، ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة ، واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها ويؤدي تفويض السلطة أيضا إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية في التنظيم مما يترتب عليه تنوع في اهتمامات ومصالح

¹ زكار علي ، مرجع سابق، ص 84

² رابح كعباش ، مرجع سابق، ص 182

هاته الأقسام الفرعية ولكي يؤدي التنظيم وظائفه يتعين على هاته الأقسام أن تتعهد بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها¹، بالإضافة إلى إسهام غولدنر الذي استعان بأفكار سابقه في صياغة إطار تصوري في دراسة التنظيمات من خلال تطبيق القواعد البيروقراطية التي يترتب عليها تخفيض الشعور بعلاقات القوة في التنظيم وقلة وضوح الفروق في مراكز القوة والسلطة حيث الجميع يخضع لنفس القواعد، ومنه تقليل حدة الصراع والتوتر في الجماعة² ومن محاولته لاختبار النظرية البيروقراطية أميريقيا في مصنع الجبس والذي ارتى انه يمكن تعديل النموذج البيروقراطي وتطوير بناءاتها التنظيمية فيه من خلال تصنيفه للبيروقراطية إلى ثلاث أنواع³:

❖ **البيروقراطية التمثيلية:** وفي هذا النوع من البيروقراطية تقوم الإدارة والعمال بوضع القواعد واللوائح التنظيمية واعتبارها تابعة لهم، ومن هذه الخاصية تكتسب الإدارة الشرعية التي تسيدتها على القواعد في ضوء قيمهم الخاصة، وبذلك فان تدعيم هذه القواعد لا يمثل انتهاكا لقيم كل منهما، وإذا كان الانحراف عن القاعدة مضر بمصالح كل من الرؤساء والمرؤوسين، فان الانصياع للقاعدة يقوي ويحفظ مصالحها ولهذا نجد القواعد تفوز بدعم الإدارة كما تحظى بقبول ورضا العمال والنتيجة الطبيعية لذلك فالتوترات التي تنشأ من تباين المراكز والمناصب فلا تؤدي إلى صراعات حادة وعليه فان الدعم المشترك للقواعد تؤيده الأفكار الغير الرسمية والمشاركة الفعالة والمبادرة وهذا ما يضيفي على هذا النوع سمة الديمقراطية .

❖ **البيروقراطية العقابية:** من الضغط الذي يمارسه العمال أو الإدارة يتكون هذا النمط ويبقى أن كل من لم يساهم في تكوين هذه القاعدة يعتبره كأثما مفروضة عليه، ولهذا تكون الشرعية معترف بها إما من قبل العمال وحدهم أو الإدارة لوحدها، وعليه فتدعيم القواعد ينجم عنه انتهاك قيم إما العمال أو الرؤساء ويترتب عنه الانحراف عن القواعد خسارة في المكانة سواء للعمال أو الإدارة وكذلك بالنسبة إلى الامتثال الذي يترتب عنه مكاسب في المكانة إما للإدارة أو العمال ويتم تدعيم القواعد من طرف الكاسب ويتجاهلها الخاسر، وتولد هذه القواعد التوتر والصراع ويتم تدعيمها إما عن طريق تسليط العقوبات والجزاءات أو عن طريق الأفكار الغير الرسمية من قبل العمال أو الإدارة .

❖ **البيروقراطية المزورة:** والتي يتم فيها فرض القواعد من خارج التنظيم، فهي وافدة عن الرؤساء والمرؤوسين ولذلك تبقى القواعد فاقدة للشرعية ويصبح الانحراف هو سيد الموقف، لان تدعيم القواعد ينجم عنه انتهاك لقيم الرؤساء والمرؤوسين بينما انتهاكها يؤدي إلى تدعيم مكانة الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي يبقى الصراع بعيدا عن الإدارة والعمال.

وبالتالي غولدنر كان يركز على نتائج القواعد البيروقراطية لتدعيم وتقوية البناء التنظيمي حيث اتجه إلى تطوير مفهوم الاستقلال الوظيفي لا جزء النسق ويرى انه يمكن أن تتمتع الأجزاء بدرجة ما من الاستقلال الوظيفي

¹ زكار علي، مرجع سابق، ص 85 .

² نسيمه احمد صيد، مرجع سابق، ص 37.

³ رابع كعباش، مرجع سابق، ص 173-176.

وتحاول صيانتها وبالتالي فهي لا تريد أن تندمج كلية في النسق الأكبر كما انه يمكن أن يحاول النسق إخضاع الأجزاء لمتطلبات الوضع التنظيمي في سعيه لتحقيق التكامل وهكذا قد يحدث التوتر والتزاع حتى يتزع الجزء إلى المحافظة على درجة استقلاله الوظيفي وحين يضغط الجزء ليتحكم فيه.

في حين ركز اتزيوني Etzioni على مسألة تجاهلها كل الوظيفيين السابقين "وهي مسألة الصراع القائم بين الإدارة والعمال ، وركز على مفهوم الامتثال واتخذته متغيراً جوهرياً داخل البناء التنظيمي ، وعلى أساسه بنى ثلاث أنماط للقوة تقابلها ثلاثة أنماط للانتماء في التنظيمات ، فأعطى للامتثال أهمية كبيرة في العلاقة القائمة بين من يملك السلطة والمحروم منها أو الخاضع لها ، والذي يمثل لهذه القوة فيعتبر الامتثال عن العلاقة التي على أساسها يمارس العامل توجيهات وموجهات تدعمها قوة عامل آخر ، بحيث تصبح القوة لديه " قدرة العامل على التأثير على عامل آخر لتنفيذ توجيهاته ويقدم ثلاث أنواع من القوة تختلف بموجب الوسائل المستعملة لحمل الأفراد على الامتثال :

- **القوة الإلزامية :** تعتمد على التهديد أو التلويح به باستعمال العقاب أو إحداث الأذى والضرر وما ينجم عنها من مشاعر الإحباط عن طريق تقييد الحركة .
- **القوة التعويضية :** وتقوم على استخدام الموارد المالية والمادية الأخرى كدفع الأجور والترقيات والمكافآت وتوزيع التعويضات والخدمات ، والكيفية التي يتم التحكم فيها .
- **القوة المعيارية :** وتقوم على التزويد بالمكافآت الرمزية أو إبطالها وتشير هذه المكافآت إلى المكانة والمركز والهيبة .

ويرى اتزيوني انه يمكن لمعظم التنظيمات استعمال هذه الأنماط الثلاثة للقوة و في ظروف معينة يتم التركيز في التنظيمات على احدها دون إبعاد النمطين الآخرين ولكن بأقل تركيز .

وقد ربط اتزيوني بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم واحتياجات الأفراد بالاعتماد على أنماط الأداء والكفاءة والفعالية والانجاز لدى الأفراد والتنظيم كذلك ويتطلب ذلك إطار محدد له قواعد ضبط خاصة من اجل تقوية أداء التنظيمات لوظائفها بكفاءة ونجاح لبلوغ أهدافها ، وزيادة نجاعها وفعاليتها ويشير إلى عناصر الضبط الاجتماعي والتنظيمي المتكونة من أبعاد تحليلية دقيقة متمثلة في الأبعاد الفيزيائية والمادية والرمزية وتختلف وفق مكانة الفرد في التنظيم والوضع الإداري الذي يشغله¹ .

¹ نفس المرجع ، ص 185-188

6- اتجاه التسيير بالثقافة :

كانت بدايات ظهور تطور هذا المفهوم بعد سنوات الثمانينات بظهور ما يعرف بمشروع المؤسسة " culture d'entreprise et projet d'entreprise "، ويعبر هذا المفهوم عن تصور عام على مستوى التنظيم، الهدف منه هو تعبئة الموارد البشرية في توجه معروف ومقبول من طرف الجميع . إن مشروع المؤسسة يحقق الاستجابة إلى متطلبات بعض الأقسام أو المصالح داخل التنظيم . والرجوع إلى ثقافة المؤسسة، يعني أن هناك أخذ بعين الاعتبار لإدراكات، مطالب، وقيم الموارد البشرية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة، وبالتالي إعطاء فرصة أكبر لهؤلاء للإحساس بانتمائهم لها .

من منطق النظرية السوسيولوجية والتي ترى أن التنشئة الاجتماعية هي عملية إرساء قيم وتقاليد وعادات المجتمع من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة والمساجد وغيرها فان نظرية "سوسيولوجية المؤسسة" لها نفس الموفق اتجاه المؤسسة والتي ترى بأنها مكان ثان للتنشئة الاجتماعية فبعدما يتلقى الفرد القيم الاجتماعية من خلال مؤسسات التنشئة الأولى، فان المؤسسة تصبح مكان لبعث قيم العمل الجاد وتعزيز قيم الاجتماعية التي تلقاها، فتصبح المؤسسة مصدرا لإعطاء الهوية ومكان منتج لثقافة نوعية وخاصة بالمؤسسة كما يرى كل من سان سوليو R.SAINSAULIEU و دونيس سغريستان D.SERGRESTIN..... بحيث تصبح مكان لغرس قيم ومعايير للعامل يمكن أن تنمي فيه روح الانتماء إلى مجموعة معينة ¹.

ومن خلال ذلك يتضح أن تحقيق الفعالية التنظيمية حسب هذا الاتجاه مرتبط بثقافة المؤسسة التي تكون لها ثقافة تعزز قيم العمل لدى الأفراد العاملين ، وتعمل على تقوية الانتماء العمالي لدى الأفراد وتعزيز قيم الولاء لدى الأفراد وهذا ما أكده "كلود دوبار C.DUBAR في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية حيث يرى "أن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشريب وبناء لهوية معينة التي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل .. كما أكد فيليب برونو PH.BERNOUX هو الآخر على آليات بناء وتشكيل الهوية في المنظمة والمتمثلة في النقاط التالية :

✓ **التكوين:** إذا تم إعداد مضمونه جيدا من طرف المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بان نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها وان تطوره مرتبط بتطورها وبالتالي يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال، هذا لا يعني بان مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة بل قدي كون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لابد ان يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.

✓ **الخبرة المهنية :** الهوية يمكن تشكيلها وتشريبها لعامل من خلال حياته المهنية في المؤسسة فرونو سان سوليو في كتابه الهوية في العمل بان لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العامل وثقافته في

¹ مهدي بن عيسى ، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة ص 238.

العمل والوضعية التنظيمية والمهنية .. بل أكثر من ذلك قد بين أن ممارسة مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه مع الآخرين أي أن كفاءة العامل في انجاز عمله مرتبط بدرجة وطبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربطه بالآخرين... هذا ما بينته دراسة توهامي بن الشيخ حيث بين كيف أن علاقات العمل والعلاقات المهنية عندما تكون مبنية على الرابط الاجتماعي وليس على تقسيم العمل بالمنظور التaylorي تلعب دورا حاسما في بناء مجتمع علمي مبدع .

✓ الاعتراف بالانتماء: الكثير من الباحثين بينوا أن هناك علاقة وطيدة بين الاعتراف بالانتماء وتشكل الهوية بحيث لا يمكن أن تتشكل هوية الانتماء لمجموعة معينة دون أن نعتزف أو تقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها ، حسب سان سوليو إن الأفراد والمجموعات تبحث دائما على الحصول باعتراف الآخرين لها لان القضية هي قضية وجود فأى شخص يمكن أن يدخل في صراع مع الآخرين من اجل اعتراف المجموعة به وإثبات وجوده ، فان كان إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء هو أساس أسس بناء الروابط الاجتماعية في أي مجال تنظيمي، وبيننا أن المؤسسة أصبحت تشكل هذا المجال التنظيمي المنتج للروابط الاجتماعية.. الشيء الذي يجعل هاته الروابط قائمة ومستمرة عبر الزمن هي الثقافة" ¹.

ومنه فان هذا الاتجاه السوسيولوجي والمتمثل في علم الاجتماع المؤسسة ،الذي تطور في فترات الثمانيات والذي حاول حل بعض المشاكل التي عجز عن تحليلها علم الاجتماع التنظيمات والتي صاحبت ازدهار الصناعة وغزو الآلة للمصانع وظهور مشاكل اغتراب العمال و مشاكل أزمة هويات العمال كما أشار إليها كلود كوبر في كتابه "أزمة الهويات " ،ومن خلال التحليلات التي قدمها جورج فريدمان " George Friedman" حيث قام بتحليل الآثار السلبية التي تنتج عن الاغتراب وهي أول دراسة نقدية لعلم الاجتماع التي بينت آليات الاغتراب ، وكذا إسهامات ألان توران " Alain Tourain " التي قام فيها بتحليل النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة ، مما دفع R.SAINSAULIEU إلى تقديم طرح نظري يسمى علم الاجتماع المؤسسة "sociologie de l'entreprise" وذلك بفرنسا بعدما كانت بداياته الأولى بالولايات المتحدة الأمريكية ،" فقد عمت هذا التصور نظريته للمنظمة على أنها مؤسسة اجتماعية قبل أن تكون اقتصادية منتجة لكيانات اجتماعية تحكمها روابط اجتماعية واعتبرت كذلك إن الكيان المشكل للمؤسسة منتج للثقافة التي تعبر عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي من اجل انجاز و تحقيق الهدف المشترك بالتغلب على الإشكالات اليومية التي تواجههم وإيجاد الحلول المناسبة لها" ².

¹ نفس المرجع ص 240/239.

² نفس المرجع ص 245.

7 -نظرية (Z.J.A) :

- **نظرية الأمريكية (A) :** "من بين خصائص هذه النظرية تعتبر البيروقراطية تنظيما مصمما للتعامل مع حالات دوران وظيفي عالي حيث تكون الوظائف محددة بشكل دقيق ويرافق ذلك تخصص دقيق وتقسيم العمل بشكل دقيق" ويتميز هذا النظام بحركة انتقال سريعة من قبل الموظفين للعمل في المنظمات المختلفة سعيا للحصول على رواتب ومزايا عمل أفضل، مما يوجد فرص ترقية كثيرة للشواغر التي يتركها المنتقلون لوظائف خارج التنظيم، كما يتميز هذا النموذج بالأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات وكذلك فإن عمليات تقييم الأداء بطريقة رسمية تركز على الأداء ولا تتسم بالشخصية وذلك لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين بشكل كاف لضخامة حجم التنظيمات. وتتم عمليات التقييم في المعدل مرة سنويا¹، ونظرا لكل هذه الظروف التي تتصل بالعمل فإن فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات في العمل تكون فرصا قليلة.

- **نظرية اليابانية (J) :** "تتم الرقابة على الموظفين وفق هذه النظرية من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة لأخرى، ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية لأخرى، ويقيمون علاقات تعاونية وغير رسمية تساعد على تحقيق التنسيق " أما عملية اتخاذ القرارات فتقوم على عملية التشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يجعل القرارات عند اتخاذها مألوفة لأنه سبق لهم أن تناقشوا فيها وكذلك فإن عملية الرقابة تتم بشكل غير رسمي وتعطي أهمية كبيرة لقدرة ورغبات الموظف في التعاون مع الزملاء كما يتمتع الموظف باستقرار وظيفي مدى الحياة، ولا تتم الترقيات إلا ببطء كبير وبعد مضي عدة سنوات وتهتم التنظيمات اليابانية برفاهية الموظف وتعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم².

- **نظرية (Z) وليام أوشي " William Ouchi "** "استفاد وليام أوشي من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية .ففي الفترة التي خسرت فيها العديد من الشركات الأمريكية ميزتها التنافسية أمام الشركات الأجنبية استطاع أوشي أن يقارن الممارسات الإدارية في اليابان مع الممارسات الإدارية في الو م أ وتوصل إلى مزيج يمثل أفضل المجالات والطرق لزيادة قدرتها التنافسية في مقابل المنتجات الأجنبية، حيث أرجع أوشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري المتبع لذلك يرى أنه يتعين على المؤسسات الأمريكية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1997، ص89

² محمد قمانة، مرجع سابق، ص43

البشري من خلال فلسفة خلق العامل السعيد في عمله و ذلك يركز على ثلاثة أعمدة أساسية هي :الثقة، الألفة والمودة، والحدق والمهارة"¹ وفي ضوء ذلك حدد أوشي الملامح الرئيسية المبينة في الجدول الموالي.

جدول رقم (04) لمقارنة بين النظرية الأمريكية و اليابانية و نظرية وليام أوشي.

نظرية وليام أوشي Z	نظرية اليابانية J	نظرية أمريكية A
		
- توظيف لمدة طويلة	- توظيف مدى الحياة	- توظيف قصير المدى
- مسارات وظيفية بدرجة متوسطة من التخصص	- مسار وظيفي عام	- مسار وظيفي متخصص
- قرارات بالإجماع	- جماعية اتخاذ القرارات	- فردية اتخاذ القرارات
- المسؤولية فردية	- المسؤولية جماعية	- المسؤولية فردية
- عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية	- تقييم غير رسمي وغير متكرر	- تقييم رسمي متكرر
- ترقية متوسطة المدى	- ترقية بطيئة	- ترقية سريعة
- اهتمام شامل بالموظفين	- اهتمام شامل بالموظفين	- اهتمام جزئي بالموظفين

• المصدر :محمد قاسم القريوتي :نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000 ، ص229.

8-نظرية رأس المال البشري :

" يعتبر رأس المال البشري احد النقاط الأساسية التي تعتمد عليها النظرية ،وترى أن اكتساب الفرد للمعارف والمهارات يؤدي إلى زيادة إنتاجية وأرباح المنظمة ،فقد أوضح " T. Shultz " وأشار إلى مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية ،مؤكدًا على ضرورة اعتبار مهارات ومعارف الفرد شكلا من أشكال الاستثمار في الموارد البشرية ،فهو يرى أن نمو الرأس المال البشري يمكن أن يكون من سمات النظام الاقتصادي واعتمد على ثلاث فروض هي :

- النمو الاقتصادي لا يفسره النمو المادي بقدر ما يفسره المخزون المتراكم للرأس المال البشري.
 - يمكن التفسير في الإيرادات وفقا لاختلاف في مقدار الرأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة الرأس مال البشري إلى الرأس مال التقليدي.
- في حين يرى " G. Becker " حيث اعتمد على نقاط مفتاحية هي : المهارة ،التجارب ،المعارف في ميدان العمل ويرى أن اكتساب المهارة والمعارف يقابلها دخل أعلى، كما يرى J.Mincer يمكن تحقيق أهداف من

¹ نسيمه احمد الصيد ،مرجع سابق ،ص 39

خلال الاستثمار في الموارد البشرية، تمثلت في تحديد حجم الموارد البشرية المخصصة للتدريب، وتفسير خصائص سلوك القوى العاملة¹.

ومنه فان هذا الاتجاه الاقتصادي يرى أن تحقيق الفعالية التنظيمية مرهون بمدى قدرة المؤسسات على تحقيق قوى بشرية مؤهلة ومدرّبة يمكن أن تحقق لها كفاية إنتاجية، وان فعالية المنظمة لا تقاس بالجانب المادي بقدر ما تقاس بما تملكه المؤسسة من أيدي ماهرة .

وفي الأخير يمكن تلخيص جملة الطروحات النظرية التي ميزت الفكر التنظيم منذ 1900.

جدول رقم : (05) يوضح ويلخص الأنماط التي ميزت الفكر التنظيمي منذ عام

الفترة الزمنية/ المنظور	الأولى المرحلة 1900 - 1930	الثانية المرحلة 1930 - 1960	الثالثة المرحلة 1960 - 1975	الرابعة المرحلة 1975
منظور النظم	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مفتوح	التنظيم نظام مفتوح
منظور الهدفية	يسعى التنظيم للعقلانية	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين	التنظيم يهتم بتحقيق العقلانية (الموازنة بين الموارد المادية والموارد البشرية)	التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين (نتيجة للدور المحوري الذي أصبحت تلعبه النقابات)
الافتراضات والقيم الأساسية	التنظيم عبارة عن آلة الاهتمام بتحقيق الكفاية الإنتاجية.	التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	الاهتمام بالموقفية أهمية التصميم التنظيمي.	الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية (رغم أن هذا النمط لم يكن غائبا منذ البداية)
النمط التنظيمي	النمط الأول	النمط الثاني	النمط الثالث	النمط الرابع

● المصدر: صالح بن نوار. مرجع سابق، ص 229

¹ سليم مجلح، مرجع سابق، ص 27

خلاصة الفصل :

يتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرتها في رسم الخطط الإستراتيجية، في بناء هيكلها التنظيمي ومدى مراعاتها واهتماماتها بمواردها البشرية، ومدى سعي المنظمة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من نسبة ولاء الأفراد وزيادة ثقتهم في المنظمة، إضافة إلى ذلك مدى توفير المنظمة لسياسات تحفيزية مادية أو معنوية تكون موازية لمتطلبات مواردها البشرية، وإلى مدى قدرة المنظمة على بناء وبعث روح العمل بالفريق وتنمية جانب العلاقات الإنسانية بين العمال، وكذا غرس روح المسؤولية الجماعية وإشراك جماعات العمل في القرارات السياسية، كما يجب على المؤسسة أن تراعي قيم الأفراد العاملين وقيم المجتمع المحلي محاولة في ذلك تنمية القيم الإيجابية بغية تفادي اصطدام قيم المنظمة مع قيم التي يحملها الأفراد، ومن خلال هذا كله يتضح التفاوت في تقديم تعريف الفعالية التنظيمية وكذا الآليات التي تدفع المنظمة إلى ذلك، إلا أن الغاية التي تصبوا إليها كل الطروحات النظرية والفكرية بهذا الأمر تسيير نحو هدف واحد هو نجاح المنظمة واستمرارها وتحقيق الأهداف التي وضع من أجلها هذا الشكل من التنظيم سواء خدماتي أو اقتصادي وتحقيق جل الغايات التي تصبوا إلى بلوغها.

الفصل الثالث

محتويات الفصل الثالث: ثقافة المؤسسة واليات إدارة الموارد البشرية

تمهيد

أولا : ماهية ثقافة المؤسسة :

✓ 1- تعريف الثقافة .

✓ 2- مميزات وخصائص الثقافة.

✓ 3- وظائف الثقافة بالنسبة للفرد والمجتمع.

✓ 4- تعريفات ثقافة المؤسسة.

✓ 5- مراحل تطور ثقافة المؤسسة

ثانيا : مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية :

✓ 1- المكونات المشكلة لثقافة المؤسسة .

✓ 2- الخصائص المميزة لثقافة المؤسسة.

✓ 3- ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية .

ثالثا : نماذج و أبعاد ثقافة المؤسسة :

✓ 1- نماذج ثقافة المؤسسة .

✓ 2- أبعاد ثقافة المؤسسة .

رابعا : ثقافة المؤسسة وتنمية الموارد البشرية :

✓ 1- تجليات تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات العمال.

✓ 2- ثقافة المؤسسة وإستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية.

خامسا : طبيعة ثقافات المؤسسات الرائدة في العالم :

✓ 1- الخصائص الثقافية العامة للمؤسسات الرائدة .

✓ 2- نماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات الرائدة:

• الثقافة السائدة في مؤسسة فورد FORD.

• الثقافة السائدة في مؤسسة تويوتا TOYOTA.

خاتمة الفصل

تمهيد :

يعد مفهوم ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة التي دخلت حيز الدراسة، وقد أصبحت من مواضيع الساعة التي اهتم بها العديد من الدارسين للتنظيمات وخاصة علماء الاجتماع، فقد كانت البدايات الأولى الممهدة، لظهور هذا المصطلح من خلال دراسة للمجتمعات البروتستانتية في الولايات المتحدة، واتصاف هاته الأخير بأنها أكثر ليبرالية وذلك لذيوع و سعي هذه الفئة الاجتماعية إلى إنشاء المؤسسات التي تتصف بالولاء والعمل الجاد، ثم انتقل هذا الأمر إلى كندا عن طريق "Jean François" والذي سماه بالبعد المنسي حيث رأى أن كل فرديريك تايلور وفورد هذا الأخير الذي جاء بفكرة العمل بالسلسلة قد اغفلا هذا الأمر، و أكد على تنشئة العامل تنشئة ثقافية اجتماعية مؤسسية تسهم في زيادة إنتاج المؤسسة، ثم انتقل الأمر إلى الغرب عن طريق "سان سوليو" بفرنسا وهو أول من أسهم في فكرة ثقافة المؤسسة والذي رأى أن المنظمة يجب أن تكون مؤسسة تنشئة اجتماعية، ونظرا لأهمية هذا المفهوم بادر جملة من المنظرين إلى صياغة مفهوم ثقافة المؤسسة وفيما يلي نستعرض أهم تعاريف الثقافة بصفة عامة و تعاريف ثقافة المؤسسة بصفة خاصة.

أولا : ماهية ثقافة المؤسسة :**1-تعريف الثقافة :**

يعرف "EB. Taylor" عالم الانثروبولوجيا الثقافة بأنها " بأنها ذلك الكل المعتقد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والقوانين والأعراف والأخلاق و جميع القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع"¹.

ويعرف "C. kluckhn" الثقافة على أنها " طريقة التفكير و الشعور والعقيدة وهي عبارة عن مجموعة من المعارف التي حصلت عليها الجماعة و اختزنتها في ذاكرة أفرادها و كتبهم و أشياءهم لكي تستخدم في المستقبل، و أنه كي نلم بها و ندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة، التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها"².
ومنه فان التعريفان السابقين يؤكدان على أن الثقافة، تشمل جميع طرق العيش والتفكير والعادات والأخلاق، والتي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه، و ترسخ هاته الأمور في ذاكرة الأفراد لتصبح أداة يستعملها الأفراد في المستقبل لحل مشاكلهم، وتنظيم حياتهم اليومية.

¹ ديس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2007، ص 30

² عبد الله علي، أثر البيئة على المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 84

2 - ميزات وخصائص الثقافة:

هنالك بعض الخصائص المميزة التي تحملها الثقافة والتي تكسبها خاصية مميزة عن باقي الأنماط الأخرى ومن بين هاته الميزات ما يلي :

- **الاستقلالية :** الثقافة مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية خاصة باعتبارها أمور يكتسبها الإنسان بالتعلم، فهي تأخذ شكل التقاليد المتوارثة من جيل لآخر، والمقصود هنا بالاستقلالية أن الأفراد يجدون الثقافة داخل مجتمعاتهم، فهي تمثل بشكل حقيقي " أسلوب الحياة لأعضاء المجتمع الذين غالبا يأخذون تأثيرها كأمر مسلم به أو حتمي، فالجلوس على الأرض وتناول الطعام بالأيدي يعكس ثقافة العرب، أي أسلوب حياتهم الذي يختلف عن غيرهم من الأجناس".¹
- **التعقيد:** الثقافة هي شبكة متداخلة ومعقدة من العديد من العناصر مثل العقيدة والتقاليد والأخلاق وغيرها، وقد حاول العلماء تبسيط هذا التعقيد برده إلى نوعين هما:
 - أ - **الثقافة المادية :** وهي كل ما أنتجه العمل البشري عبر حياته من أشياء مادية ملموسة.
 - ب - **الثقافة اللامادية :** وهي التي تشمل مظاهر السلوك والتي تتمثل العادات والتقاليد التي تعبر عن المثل والقيم والأفكار والمعتقدات".²
- **الاكتساب:** وهذا يعني أن الثقافة تكتسب عن طريق التعلم حيث جميع العناصر يتم اكتسابها من الممارسة والخبرة السابقة للفرد من حيث هو عضو في المجتمع، وكذلك التلقين الذي يعني انتقال العناصر والتجارب بواسطة الاتصال، ويقول "بارك" " بأن التعليم يؤدي وظائف متعددة إذ يسهل التفاهم بين الأفراد الذين يؤلفون الجماعة الاجتماعية ويعطيهم معنى لوحدة الثقافية".³
- **الثقافة فوق عضوية :** وهذا يعني أن الثقافة تستمر بعد أجيال عديدة، مما يؤكد أن مضمونها هو نتاج الإنسان أكثر من كونه نتاجا بيولوجيا، فالتطور الثقافي كما يرى " دافيد بيرى " وغيره من علماء الأنثروبولوجيا مرتبط بالبناء العضوي للإنسان، والثقافة تبدو فوق عضوية من حيث كونها كامنة في الشعور السيكلوجي للإنسان، فقدرة الإنسان على الاختراع لا حد لها واستخدامه للرموز يسمح له بالابتكار واكتساب أشكال جديدة للحياة دون أن يكون هناك تغير في بنائه العضوي.⁴
- **الثقافة متغيرة:** قانون التغير تخضع له جميع ظواهر الكون، وطالما كانت الثقافة جزءا منه فهي تتعرض بدورها للتغير سواء في الجانب المادي أو اللامادي، ويحدث التغير بفضل ما تضيفه الأجيال الجديدة

¹ جمال الدين وثابت عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 434

² عبد الرزاق جلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989، ص 73

³ نفس المرجع، ص 72 .

⁴ نفس المرجع، ص 77 .

إليها من خبرات وأدوات وقيم وأنماط السلوك، أو بفضل ما تستبعده وتحذفه من أساليب وأفكار وأدوات لكونها لم تعد تتفق مع الظروف الجديدة.

والتغير يبدأ في العناصر المادية للثقافة، ويظهر ذلك بشكل كبير مقارنة بالعناصر اللامادية، وذلك أن الأفراد أكثر إقبالا على العناصر المادية للثقافة وأقل مقاومة فيها، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها أن العناصر المادية ملموسة ولها منافع مباشرة ولا ترتبط بالعواطف والأحاسيس بعكس العناصر اللامادية.

3- وظائف الثقافة بالنسبة للفرد والمجتمع :

إن للثقافة عدد من الوظائف التي تقوم بها في المجتمع، وتمثل هذه الوظائف فيما تقدمه للفرد من طرق ووسائل لإشباع حاجياته ومطالبه البيولوجية والنفسية والاجتماعية فعن طريق الثقافة يتكيف الفرد ككائن بيولوجي مع البيئة التي يعيش فيها، فهي التي تحدد له الطرق والقواعد التي تساعد على التوافق مع وسطه الطبيعي والاجتماعي، كما تعمل من جهة أخرى على ضمان وحدة الجماعة واستمرارها ووجودها. ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة نحو الفرد والمجتمع نذكر:

- تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما أنها تهنيئ له أسباب التفكير والشعور.
- تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجياته البيولوجية إذ ليس على الفرد أن يبدأ من الصفر لكي يتمكن من إشباع جوعه أو تلبية رغباته الجنسية أو الحاجة إلى الراحة، وذلك لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم هذه الوظائف وتصبها في قالب محدد معروف مسبقا.
- تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها، كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث، لهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة من ثقافتهم عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوئها من تحديد ما هو جميل وقبيح وخير وشر... الخ.

تكسب الثقافة الأفراد الضمير الذي ينبثق من الاجتماع، وذلك لأن استنباط قيم الجماعة ومستوياتها يؤدي في العادة إلى امتزاج هذه الخبرة في شخصية كل واحد من أفرادها، الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفته هذه القيم.¹

ومن خلال هذا التقديم الذي تم فيه توضيح الثقافة بصفة عامة، يمكن توضيح الآن أهم المحاولات ووجهات النظر التي قدمها العلماء في تبين مفهوم ثقافة المؤسسة .

¹ محمد قمانة، مرجع سابق، ص 98

4- تعريفات ثقافة المؤسسة :

يعرف مشال كروزيه (M. Crozier) ثقافة المؤسسة " على أنها القدرة على العمل والفعل جماعيا هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف أنية بل هي وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض ¹". ويتفق كل من رونو سان سوليو وفليب برنو مع هذا الطرح الأخير الذي قدمه كروزيه.

من خلال هذا التعريف يتضح أن ثقافة المؤسسة تبني من ثقافة الأفراد الفاعلين بالمنظمة والذين يعملون على بناء إستراتيجية تقوم على العمل الجماعي و التشاور ، لتحقيق الأهداف المشتركة وليست هاته القدرة الجماعية هي عملية ميكانيكية وليدة ظروف أنية تمارس على الأفراد ضغطا في فترة ما، مما يوضح أن بناء ثقافة المؤسسة هي هو نتاج القواعد التي وضعها الأفراد الفاعلين بالمنظمة والكفيلة بتوجيه علاقاتهم وتحقيق أهدافهم .

في حين يرى فيليب برنو (Ph.Bernoux) ثقافة المؤسسة تكمن في "مدى قدرة المنظمة على أن تكون مؤسسة اجتماعية "Institution social" ناحتة للهوية ومنتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها وليست مجرد الانتساب الإداري لها ²."

يتبين من خلال هذا التعريف الذي قدمه فيليب برنو حول ثقافة المؤسسة تكمن في مدى قدرة المؤسسة في غرس هوية الانتماء للمؤسسة ، من خلال الآليات التي تعزز ولاء الأفراد إلى المنظمة بعيدا عن انتماء الأفراد من ناحية التنظيم الإداري ، لان هذا الأخير لا يعزز وليس مؤشرا وحيد وكافيا على انتماء الفرد للمؤسسة . ويرى وليام أوشي بان ثقافة المؤسسة تكمن في "قدرة المؤسسة على إدارة العنصر البشري من خلال خلق العامل السعيد في عمله من خلال أعمدة أساسية هي : الثقة، الألفة والمودة ،و الخلق والمهارة ³."

يعرف ديسلر "Dessler" ثقافة المؤسسة "بأنها القيم السائدة للمؤسسة وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض ، ومعايير الترقيات والجزاءات والعقوبات. ⁴ "

من الملاحظ أن هذا التعريف الأخير يركز على الجوانب المادية التي تمس جانب العلاوات والترقيات وكل المحفزات المادية التي بدورها تؤثر على الجانب المعنوي للأفراد العاملين ومنه يرى أن الثقافة كمتغير تابع يمكن تعديله وتوجيهه للصالح العام للمؤسسة كما أن هذا التعريف يركز على الجوانب التنظيمية للمؤسسة ويعتبرها كهوية تحملها المؤسسة يمكن أن تقوم بترسيخها لدى الأفراد العاملين.

¹ محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم : من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة ، ص242.

² النفس المرجع، ص246

³ نسيمه احمد صيد، مرجع سابق، ص39.

⁴ محمد بن علي ، مرجع سابق، ص26

وتعرف كذلك بأنها "مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في منظمة ما".¹

و تعني كذلك " مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة تعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسيرون أعمال منظمته ، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم".²

ومنه فهذان التعريفان الأخريان ينظران إلى ثقافة المؤسسة على أنها تمثل مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة ما عن باقي المنظمات الأخرى ، وتكتسب هذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية ، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات، وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين ، ولذلك تعد ركنا أساسيا في المنظمات المعاصرة ، إضافة إلى أنها تلعب دورا بارزا في التأثير على الأداء العام للمنظمة وعلى تحقيق الفعالية التنظيمية بها ، حيث تتأثر هذه الأخيرة بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلبا أو إيجابا . فثقافة المؤسسة نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ، ويميزها عن المنظمات الأخرى .

ومن العرض السابق لمفهوم الثقافة وارتباطها بالمنظمة فإن هذا الارتباط يتيح تحديدا أكثر للقيم والأفكار السائدة في التنظيم والتي تمثل الأطر المعيارية لسلوك وممارسات الأفراد والعاملين بالمنظمة ، فالثقافة هي التي تحدد نمط التنظيم السائد والقيم التي تحكم سياسة المنظمة .

وهناك تعريف ينظر إلى ثقافة المؤسسة بأنها " منظومة المعاني ، والرموز، والقيم والمعتقدات ، والأعراف ، والفلسفة ، والتوقعات التنظيمية ، والتي تشكل سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم ، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم".³

ينظر هذا التعريف الأخير إلى ثقافة المؤسسة على أنها منظومة من المعاني والقيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تنشأ بين أفراد التنظيم والتي تكون بمثابة عمل تشاركي يتقاسمه أفراد المنظمة ، والذي يضيف على الفئات العمالية توليد حس وجود هؤلاء الأفراد داخل التنظيم أي تنمية حس ولاء التنظيمي لأفراد بأهداف التنظيم ، كما أن ذلك يساعد في التنبؤ بسلوكات الأفراد داخل المنظمة ويمكن كذلك من توجيهه وتحقيق مراد التنظيم و يساعد في حل المشاكل التي تقف حاجز وتنمية قدرات وأداء الأفراد بالمنظمة وتحقيق استثمار في الموارد البشرية.

¹ نفس المرجع ، ص 26

² نفس المرجع ، ص 26

³ نفس المرجع ، ص 27

يعرف 'Shafaritz' ثقافة المؤسسة بأنها "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها".¹

تعريف 'E.H SCHIEN' وهو من أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة. في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها و أصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة و الجيدة في إدراك و معالجة هذه المشاكل.²

كما يوضح ذلك أكثر فيعتبرها بمثابة "الطقوس والممارسات السلوكية الناجمة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل، والقيم السائدة داخل المنظمة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة، والمناخ داخل المنظمة".³

ومنه يمكن أن نستنتج ببعض النقاط في هذا التعريف :

- أن آليات التلاحم في هذه الحالة هي كفاءة جماعية و ليست فردية كما أنها ضرورية من أجل بقاء الجماعة و استمرارها.
 - كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته تكون لها ثقافة خاصة بها كما هو الحال بالنسبة للفتة العمالية الموجودة في مؤسسة ما .
 - هذه الثقافة تكون وليدة اختياراتها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة و مثلى في مواجهة المحيط الخارجي و من أجل تحقيق الانسجام و الضبط الداخلي.
 - أن الثقافة بهذا المعنى لها وظيفتان أساسيتان و هما تحقيق الدمج الداخلي و التأقلم الخارجي .
- أما موريس ثيفيني M. Thevenet يرى أن الثقافة هي " كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها و كذلك كل ما يميزها عن الآخرين ".⁴

نلاحظ أن ثقافة المؤسسة لها شقين الشق الأول يتمثل في العوامل و المكونات الداخلية لها التي تجعل السلوكات والأفعال التي يقوم بها العمال بصفتهم فاعلون اجتماعيون منسجمة مع بعضها البعض و متشابكة، الثقافة هنا تحدد السلوك و توجهه و الشق الثاني هو التماثل الخارجي لهذه الثقافة على مستوى باقي الأنساق الفرعية الأخرى من نسق الأهداف والنسق التقني و نسق البنية على اعتبار أن هذه الأنساق الأربعة هي التي تشمل النسق الكلي للمؤسسة و عليه تصبح الثقافة ليس محددة فقط للسلوكات الفردية و الجماعية بل حتى

¹ المبسوط شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة-الجامعة الأردنية . 1999 ، ص 32 .

² محمد مهدي بن عيسى، (ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات الأفراد والأفعال في المنظمات الحديثة)، مجلة الباحث . جامعة ورقلة . العدد 3. 2004 . ص 147.

³ يوحية فوي، (ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين الخدات الثقافية وكفاءة الأداء)، جامعة ورقلة . مجلة الباحث. العدد 2/2003. ص 79-70.

⁴ محمد مهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، ص 148.

للأنساق الفرعية الأخرى فكل منا على علم بعدد من المؤسسات التي تواجه صعوبات كبيرة من جراء عدم التطابق بين ثقافتها و متطلبات بنيتها المتخصصة معنى هذا أن ثقافة المؤسسة لها تأثير بشكل أو بآخر و بدرجات متفاوتة على أدنى قرار عملي فيها (على مستوى الفرد) إلى أعلى قرار يتعلق بعلاقة المؤسسة بمحيطها والذي يدخل ضمن الاختصاصات الوظيفية لهيئتها المديرة.

5- مراحل تطور ثقافة المؤسسة :

مرت قيم المؤسسة بمراحل نتيجة للتغيير والتطوير ، فقد اثر التطوير في تشكيل وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة ، لذلك يمكن الإشارة إلى مراحل تطور ثقافة المؤسسة بالمرحلات التالية :

- **مرحلة العقلانية :** في هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد من منظور مادي بحت ، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه ، وقد كان فريدريك تايلور من رواد هاته النظرية، التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية وتم ترسيخ في هاته المرحلة لمسألة القيم المادية، إلا أنها تغيرت عبر مراحل تطور الفكر الإداري من القيم المادية إلى القيم المعنوية.

- **مرحلة المواجهة:** في هاته المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة ، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني ، وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير .

- **مرحلة الإجماع في الرأي:** ظهرت في هاته المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العمال وفي هاته المرحلة عزز "ماك غريجور" مفهوم وأهمية القيم الإدارية .

- **المرحلة العاطفية:** قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هاته المرحلة امتداد إلى تجارب هاوثون ، التي شددت على أهمية المشاعر و الأحاسيس وأكدت على أن الإنسان ليس مجرد آلة ميكانيكية.

- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** تركزت القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعمال، فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية كاتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والإشراف الخ ، إضافة إلى العمل الجماعي في تحديد أهداف المؤسسة وكذلك المسؤولية المشتركة .

- **مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهرت في هاته المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد المهني .

مرحلة الواقعية : يمثل تطور القيم في هاته المرحلة مزيجاً بين المراحل السابقة ،التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة و أهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.¹

ثانيا : مكونات وخصائص ثقافة المؤسسة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية :

1- المكونات المشكلة لثقافة المؤسسة :

حسب رونو سان سوليو " R. Sainsaulieu "، يرى بان بناء ثقافة المؤسسة تتركز على ثلاث

عوامل رئيسية² والتي تبينها النقاط الموالية :

- الثقافة السابقة للعامل والتي يمكن أن تكون مرتبطة بجنسه رجل أو امرأة أو انتمائه ريفي أو حضري بالثقافة المهنية السابقة التي قد حصل عليها في مؤسسات أخرى .
- الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة والتي تتضمن الفئة الاجتماعية والمهنية التي هو مصنف فيها وكذا شكل تنظيم العمل .
- علاقات السلطة والتبعية التي تحكمه داخل المؤسسة وما يترتب عن ذلك من استراتيجيات سواء في علاقته بالمؤسسة أو بالآخرين.

فهذه العوامل تجعل من الثقافة حالة مشخصة ونوعية ليس حسب المؤسسات بل حسب الفئات المهنية المتواجدة في كل مؤسسة فقد توصل R. Sainsaulieu في الدراسة التي أجراها عن هوية العامل في العمل فوجد الهويات الثقافية والاجتماعية التي صنفها حسب ما يلي :

✓ النموذج الانصهاري أو الاندماجي FUSIONNEL: يميز العمال الفرنسيين الذين لهم تأهيل

وليس لهم أي سلطة لا على ظروف عملهم ولا على علاقتهم بالآخرين فهم يتميزون بالتضامن مع بعضهم البعض أي مع العمال الذين ينتمون إلى نفس الفئة المهنية ونفس الانتماء الاجتماعي ويعيشون في تبعية كبيرة لسلطة المسؤول المباشر.

✓ النموذج المفاوض Négociatif: يخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي والذين يستعملون

الكفاءة المهنية من اجل نزع الاعتراف الاجتماعي بهم على أنهم فئة متميزة ومختلفة عن باقي الفئات الأخرى .

✓ النموذج العاطفي affinité : ويضم الأعوان التقنيين والعمال المؤهلين والجدد في المؤسسة

والإطارات العصامية autodidacte.

✓ نموذج العمال المنسحبون : ويشمل العمال ذوي التأهيل البسيط والعمال المهاجرون والنساء.

¹ ربيعي ميلود ،تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة نقل الأنابيب بغرداية ،رسالة ماجستير علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سكيكدة ،2006/2007، ص56 .

² محمد مهدي بن عيسى ، علم الاجتماع التنظيم :من سوسيولوجية العمل الى سوسيولوجية المؤسسة ،ص 244 .

والملاحظ من خلال الطرح السابق والذي يبرز بان المؤسسة ككيان اجتماعي قبل أن يكون اقتصادي ،مما يجب على ثقافة المؤسسة التعامل مع الأفراد بما يكون له من توجيه جل الفئات المهنية داخل التنظيم خدمة لأهداف المؤسسة كما يستلزم على المؤسسة تشخيص عام ومستمر لثقافة العمال لمعرفة مطالب العمال و محاولة تحقيقها وتوجيهها .

ويرى البعض الآخر بان تشكل ثقافة المؤسسة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي¹:

- صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و اهتمامات.
- خصائص الوظيفة و مدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية ، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم و تتوافق مع اهتماماتهم و قيمهم ، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة و التي تنعكس على نمط الاتصال و طرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من و إلى الإدارة.
- المكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد و التي تعكس المكانة الوظيفية للفرد و التي لها تأثير على سلوكياته و طريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة و التي تشتمل على أساليب التفكير و طرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية ،و تتكون هذه الأخلاقيات من قيم و أخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة و المجتمع ، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

إن عملية بناء ثقافة المؤسسة تركز في مجملها على محاور أساسية والتي يمكن أن تجعل من المؤسسة تحتل مكانة ريادية وتحقيق فعالية تنظيمية عالية تكسبها صمعة رائدة على المستوى المحلي والإقليمي ، وحتى على المستوى العالمي ،فهي تتمحور حول "التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء تنظيم في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم ،والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم ، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة "².

و فيما يلي يمكن تحديد بعض الملامح الثقافة المؤسسة المحفزة على النحو التالي :³

- مدى ثقة الإدارة في الأفراد.
- مدى انفتاح قنوات الاتصال مع الجهات الخارجية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 ، ص 83

² محمد قاسم القبروتي، السلوك التنظيمي :دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ص316

³ نفس المرجع ،ص317.

- مدى انفتاح قنوات الاتصال مع العاملين.
 - مدى قبول التغيير.
 - مدى الاستماع بتجربة الأفكار الجديدة.
 - مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
 - مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل : نظم المقترحات وجلسات العصف الذهني وحلقات الجودة.
 - مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة.
- وفيه من اعتبر بان ثقافة المؤسسة تعتبر مزيج يتكون من العناصر التالية¹:
- أ- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد داخل المؤسسة.
 - ب- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة ويمكن أن تكون نقطة قوة ميزة تنافسية أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة.
 - ج- ناتج التفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار، والقيم المساعدة، مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين.
 - د- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة وهذا ما يبرز تعدد ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم والمؤسسات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.
 - هـ - ثقافة المؤسسة هي نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من خلالها.
 - و- ثقافة المؤسسة تعطي للمؤسسة ميزاتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها.
 - ي- القيم التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها.
- كما يمكن تقديم شكل أوضح وأكثر دقة في تقديم مكونات ثقافة المؤسسة والتي تتمثل في ما يلي:

¹ نفس المرجع، ص 70-79.

-القيم والمعتقدات : وهو كل ما تعتبره المنظمة(الأحسن / الأفضل) ويمكن تعريف القيم على أنها مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة ، والتي تؤثر على سلوكياتهم .

يوجد نوعان من القيم في المنظمة : القيم التصريحية والقيم المؤثرة.

• تعتبر القيم التصريحية تظهر في المشاريع ، الخطابات الرسمية للمنظمة ، في التقارير السنوية أو في

الكتيبات التي تحمل صفة الإعلان للمنظمة وفي الحملات الإشهارية.وهي تساعد المنظمة على

التعريف بأهم المبادئ التي تركز عليها المنظمة.

• القيم المؤثرة أو الفاعلة أو العملية فهي تحيط بشكل مباشر بالقرارات والإستراتيجيات وطرق السير

التي تعتمدها المنظمة ، وكما صرح أحد المديرين لمجموعة مخازن كبيرة قال بأن القيم هي المفتاح

لمنظمتهم هي إشباع احتياجات زبائنهم ، ونلاحظها في نظام المكافآت¹ .

وتتعدد مصادر القيم فهي لا تأتي من فراغ ويمكن الإشارة إلى مصادرها :

- التعاليم الدينية :فهي مورد لبعث القيم الأخلاقية والحث على العمل حيث يؤكد الإسلام على عدم الغش

في العمل والعمل بإتقان ،وقد أشار بعض علماء الاجتماع في دراستهم على أهمية هاته القيم الدينية في

خلق روح العمل والتفاني في العمل فدراسة ماكس فيبر التي أجراها على المجتمعات البروتستانتية ،والتي

لاحظ تشبع الأفراد بالقيم التي تملئها عليهم التعاليم الدينية في هذا المذهب ،حيث أكد أن سعي الأفراد

نحو كسب المال والعمل بجد لا يفسرها شيوع الفكر الليبرالي لدى هؤلاء والذي يسعى إلى السيطرة

والهيمنة والى تبرير فكرة تحديد الهيمنة الإقطاعية في النظام الرأسمالي ، بل أكد أن هذا الأمر كله يعود إلى

تعاليم المذهب والقيم التي يملئها على الأفراد والتي تؤكد أن كلما كسب الفرد مال يعود على كاسبه

بالثواب ونيل الغفران وتتحدد منزلة هذا الأخير ، بما يمكن أن يكسبه الفرد من رزق في الدنيا و محاولة

تنميته.

- التنشئة الاجتماعية : تختلف قيم الأفراد حسب المجتمع الذي ينتمي إليه ، فمؤسسات التنشئة الاجتماعية

المختلفة كالأسرة و المجتمع هي التي ترسم توجهات قيم الأفراد وتحددها .وحتى المؤسسة التي ينتمي إليها

الفرد فهي مكان لبعث و تحديد قيم العمل كما أكد ذلك سان سوليو .

-القواعد :إن القواعد تقود وتوجه كل فرد في تنفيذه وإنجازه لوظيفته . كل مؤسسة،منظمة أو هيئة هي في

حاجة دائمة للقواعد .إن القواعد تسهل مهمة كل واحد بفرضها ما يجب فعله بالتحديد وتخفيض غموض

الوضعيات لها شرعية (légitimes) داخل المؤسسة، ولهاته الأخيرة الحق في إملائها .إن المسير يعتبر ممنون

بالقواعد التشغيلية؛ وتكون القواعد مقبولة عندما تملئها السلطة الشرعية، وكذا عندما تطبق على كل واحد.

¹ شتاخة عائشة ،مرجع سابق، ص151.

—**الطقوس والعادات** : هي ممارسات تنتج عن القيم المشتركة .التوظيف، اجتماعات العمل، الاستقبالات، تقييم الموظفين هي أمثلة لهاته الممارسات .التوظيف (الاختيار) يظهر كأحد الطقوس العابرة، لكن مع الوقت فإن المؤسسة تبحث عن مرشحين قادرين تقنيا ولديهم قيم وطموحات متوافقة مع الثقافة الحالية للمؤسسة¹.

—**الأساطير والقصص**: وتتضمن روايات عن أحداث حول مؤسسي المنظمة مثلاً، وذلك مثل مخالفة الأنظمة، وتقليص عدد العاملين، إعادة توزيع العاملين بين الأعمال، أو ردود الفعل حول أخطاء الماضي ومثل هذه القصص تربط بين الحاضر والماضي وتوفر توضيحاً وشرعية للممارسات الحالية، وتظهر أغلبها بشكل تلقائي " و تنتشر الأسطورة عن طريق المهامسة من فرد لآخر ثم السرد من جيل لآخر، لذا فإن فاعلها يتجسد في الكل الاجتماعي الذي يضمن بقاء هذه الحقيقة الخيالية قصد تعزيز المثالية للمؤسسة أو المؤسس. وتظهر الأسطورة في شكلين رئيسيين:

✓ أسطورة الأصول: التي تسرد كيف ولدت ونشأت المؤسسة، والدور البارز الذي لعبه الرجل الاستثنائي الذي أسسها.

✓ أسطورة التحول: تبين كيف تمكنت المؤسسة من تخطي الصعاب وتدارك الأزمات، وكيف توصلت إلى تحديد نشاطها في خضم عملية التداول عن طريق الإبداع والتنويع.²

ومنه فالأساطير تهدف إلى إنتاج وترسيخ معايير سلوكية معينة، فهي تساهم في وضع المؤسسة خارج الظرف الزمني فتجعلها أبدية من خلال شكلها الرمزي مطمئنة أعضائها الذين يعانون احتمالات ومخاوف الحاضر وهذا ما يجعلها توجد شعوراً خاصاً بهوية الموظف في المنظمة، وقد يصل الأمر في بعض التنظيمات أن تطور لها لغتها الخاصة بمجموعة من المفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية وهذا ما يجعل العامل وخاصة المسير أكثر تماسكاً بالوضع المعتاد عليه والتخوف من محاولات التغيير.

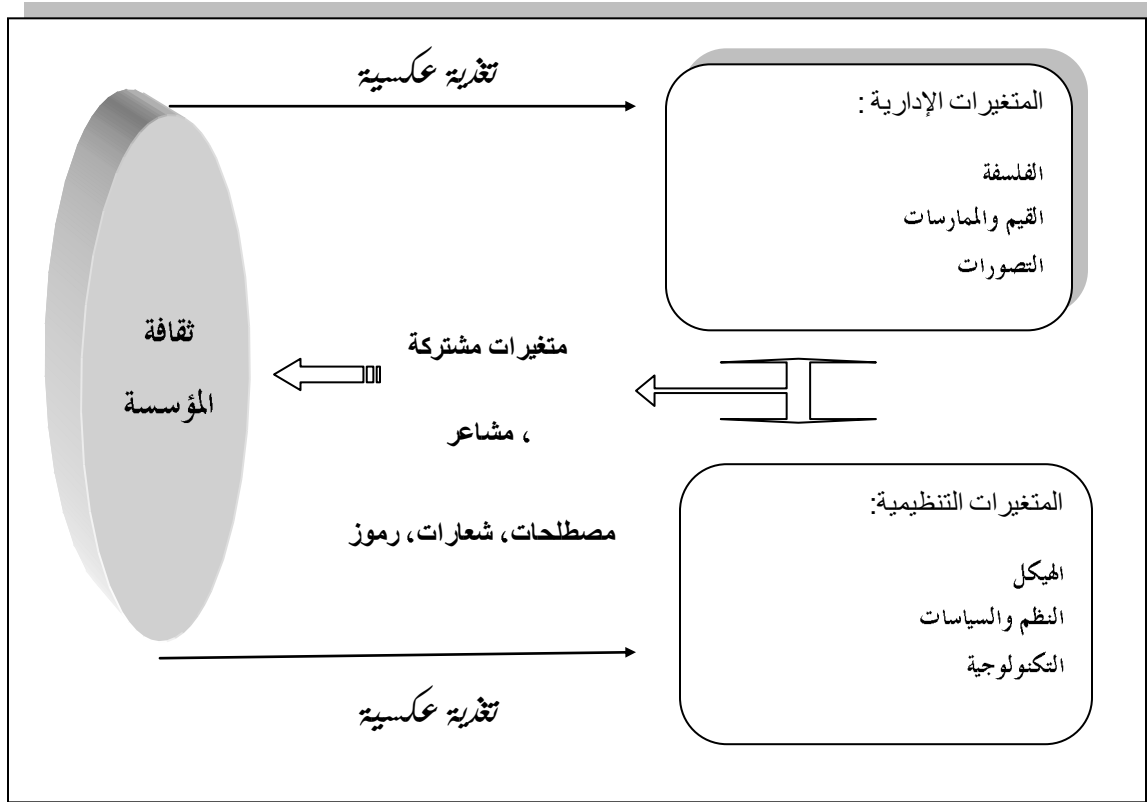
—**الرموز** : هي مثل لبس البذلة الرسمية أو حمل شارة المؤسسة التي تسمح بتمييز أعضاء المؤسسة عن الخارجين عنها .تعتبر لغة الحوار أو الخطاب كأحد الرموز الأكثر تعبيراً عن الثقافة .إن وضع لغة خطاب أو حوار واحدة تسهل من انسياب ودوران المعلومة، ومن الاتصال الاجتماعي واتخاذ القرار، هذا الخطاب الواحد يتجلى ليس فقط من خلال لغة المفردات خاصة ولكن تحديداً من خلال الصيغ، والنماذج المختارة وكذلك أسلوب الاتصال المتبع (الرسائل، التقارير، الأوامر المكتوبة) وكذلك من خلال إجراءات الرقابة .في المقر الاجتماعي لشركة Peugeot فإن مختلف مستويات الهيكل السلطوي معروفة باستعمالها بشكل منتظم لكلمة "سيدي monsieur أو" أنتم vous وهي من رموز الاحترام³.

¹ محمد العربي غزي، مرجع سابق، ص 54

² محمد قمانة، مرجع سابق، ص 63

³ حسين بلعجوز غزي محمد العربي، مرجع سابق، ص 6.

كما يمكن أن نبرز مكونات ثقافة المؤسسة في الشكل الموالي :



- الشكل رقم (07) يبرز مكونات ثقافة المؤسسة/المصدر: مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 167.

2- الخصائص المميزة لثقافة المؤسسة :

- تفاوتت السمات الثقافية للتنظيمات، ولكن يمكن القول بان هنالك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم واهم هذه الخصائص والسمات هي¹ :
- ✓ درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.
 - ✓ درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
 - ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
 - ✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - ✓ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - ✓ شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 - ✓ مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاء التنظيمية الفرعية.
 - ✓ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص 173.

- ✓ درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- ✓ طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

3- ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية:

إن سيرورة العمل التي تسير بها المؤسسات الرائدة في العالم، والمنهج القائم على تنظيم وإدارة مواردها البشرية بغية الوصول إلى تحقيق تنمية بشرية لا شك أنها مشئت خطوات عملاقة للأمم من اجل بناء دعائم وركائز تقوم على التسيير الفعال للموارد البشرية ساعية إلى التوافق الثقافي مع القيم الثقافية السائدة في المجتمع، ومن بين الآليات التي تساعد على هذا الأمر ما يلي¹:

- حصر العوامل الثقافية والقيمية التي بإمكانها التأثير على السلوك المهني للأفراد داخل العمل.
- تصنيف الثران الثقافي للفصل ما بين القيم الإيجابية التي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها، والقيم السلبية التي يتحتم العمل على تعديلها وتكييفها إلى الواقع التنظيمي .
- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير الداخلية غير المتماشية مع واقع المؤسسات واستبدالها بما يقابلها في الواقع الثقافي المحلي.
- أيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم أي وضع أسس ثقافة سلمية مبنية على وحدة الأهداف وقوة الانتماء، وضرورة جمع الجهود.
- ولتحقيق التغير الثقافي وإحلال قيم ناجعة قائمة على الشفافية والمساءلة ، يمكن وضع الإستراتيجية التالية:
- إستراتيجية والتوظيف لإعادة الاعتبار للاختيار والتعيين بما يتناسب مع ثقافة المؤسسة والانسجام مع الأعضاء ، والقدرة على الأداء والابتكار والإبداع.
- إستراتيجية التدريب والتطوير من حيث الدور، البرامج والوسائل بما يتناسب مع التغير.
- إستراتيجية تقييم الأداء من حيث تحديد الأهداف، اختيار ووضع المعايير المناسبة واستخدام نتائج التقييم في تغيير نظم التوظيف والتدريب والخواف.

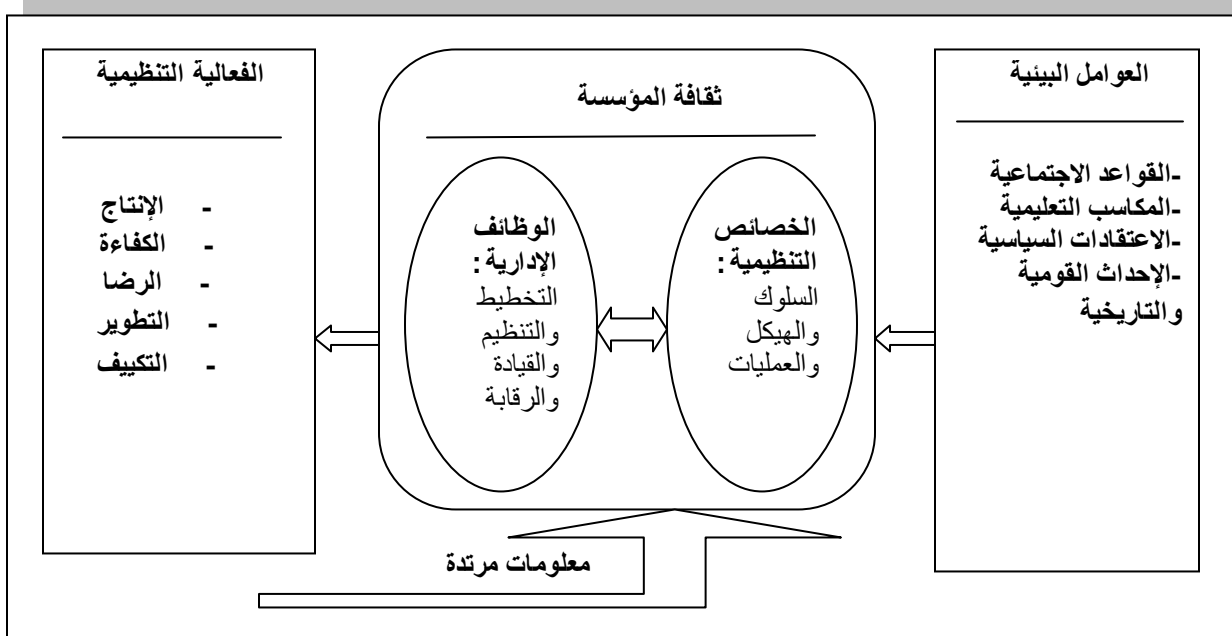
"تتطلب الفعالية التنظيمية توافق وتناغم الثقافة مع الإستراتيجية والبيئة المحيطة، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن" الإستراتيجية التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية"²، "أما بالنسبة للتوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات فاعلية التنظيم، فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئة المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرات الفردية، أما

¹ بوشناق أحمد، (أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة،جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية ،ماي 2005 ص 10).

² محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 290

التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف وهذا يتطلب أيضا ثقافة مؤسسة تؤكد على القيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي وكما هو موضح في الشكل فإن ثقافة المؤسسة تضم كل الوظائف الإدارية وخصائص التنظيم¹.

"كما أن تنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من المجتمع، كان ذلك دليلا على قوة الثقافة وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والتي توفر مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، وتجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها عكس البيئات التي لم تتأسس على هذا الأمر مما يجعل العمال يتطلعون إلى فرص عمل خارجها"²، ومن أمثلة التي توضح الفرق الياباني التي اهتمت بتنمية القيم الاجتماعية في العمل، مما كسبت ولاء الأفراد وقدها الأمر إلى أن تصبح قوة اقتصادية. كما يمكن ان نوضح في الشكل الموالي العلاقة بين ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية.



• الشكل رقم (08) ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية المصدر: محمد قمانة، مرجع سابق، ص 61.

ومنه فيمكن الإشارة بان ثقافة المؤسسة لها وظائف أساسية والتي تجعلها عنصرا رئيسا والية من الآليات التي تعتمد لتحقيق الفعالية التنظيمية يمكن حصرها في النقاط التالية وهي³:

- ✓ ثقافة المؤسسة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين .
- ✓ تلعب دورا أساسيا في إيجاد الالتزام، و الولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي التغلب على الولاءات الشخصية ، والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة.

¹ محمد قمانة، مرجع سابق، ص 61.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص 177.

³ عبد الوهاب علي محمد، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة، جدة، 2001، ص 5.

- ✓ تساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
 - ✓ تمثل ثقافة المؤسسة إطارا مرجعيا للعاملين ، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة.
 - ✓ تُعد ثقافة المؤسسة مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، والتميز، والتغلب على المتنافسين.
 - ✓ "توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
 - ✓ توفير فيهم أفضل لما يجري في التنظيمي من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
 - ✓ توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
 - ✓ توفير أداة رقابية للإدارة، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده"¹.
- وفيما يلي يمكن إجراء مقارنة بين المنظمة المفتوحة والمنظمة المغلقة على نفسها لبيان وظيفة وفائدة ثقافة المؤسسة والتي تعود على العمل والعاملين والمتعاملين من تبني سياسة ثقافة المنظمة المفتوحة² يتضح لنا من الجدول أن المنظمة المفتوحة هي المنظمة التي تتجارب مع بيئتها وتتصف بالمرونة في ممارساتها، وهي التي تصغي إلى العاملين فيها والمتعاملين معها بروح متفتحة .
- الجدول رقم (06) : مقارنة المنظمة المفتوحة والمنظمة المغلقة على نفسها.

المنظمة المغلقة	المنظمة المفتوحة
تركز على العمل الفردي.	تشجع عمل الفريق.
تشجع المنافسة والتميز بين العاملين.	تشجع على التعاون والتنسيق بين العاملين.
تشجع على التعامل بالمعلومات بشكل شخصي وفردية.	تطلب من العاملين وخاصة مندوبي المبيعات تبادل المعلومات فيما بينهم.
تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل جزءا من المشكلة وتتعمل معهم على هذا الأساس.	تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل لهم جزءا من حل المشكلة ونعمل في هذا الاتجاه.
تقيم الجودة في الأداء والسلوك وفق ما تراه الإدارة العليا.	تقيم الجودة في الأداء والسلوك من خلال ما يطلبه العملاء وتعمل على التجاوب مع طلباتهم.
تركز على كافة أنشطتها على تحقيق مصالحها الذاتية.	تخصص جزءا من أنشطتها لتنمية بيئتها الاجتماعية.

• المصدر ربيعي ميلود، مرجع سابق، ص 58 .

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ص 171

² صبحي العتيبي، إدارة وتنمية الأنشطة والقوة البيعية في المنظمات المعاصرة، ط 1؛ عمان دار الحامد، 2003، ص 198

ثالثاً: نماذج وأبعاد ثقافة المؤسسة :

1- نماذج ثقافة المؤسسة:

تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية¹:

- ✓ **الثقافة البيروقراطية**: وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات؛ فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.
 - ✓ **الثقافة الإبداعية**: تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
 - ✓ **الثقافة المساندة**: تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون؛ ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
 - ✓ **ثقافة العمليات**: يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
 - ✓ **ثقافة المهمة**: تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
 - ✓ **ثقافة الدور**: تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات لأداء.
- وفيه من صنف ثقافة المؤسسة على النحو التالي²:

- ✓ **الثقافة التكيفية أو الموقفية**: يقترح بعض الباحثين أمثال كالورى مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف ثقافة المؤسسة مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ "Fit way" ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.
- ✓ **الثقافة المثالية**: يرى كل من Waterman, Ouchi و Drunker ضرورة وجود ثقافة مؤسسة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح وفق مبدأ One best way.
- ✓ **الثقافة الضعيفة**: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

¹ بوبكر منصور، مرجع سابق، ص 36

² إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2006، ص 21.

✓ **الثقافة القوية** : تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتغطي بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- **الثقة** : تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة
- **الألفة والمودة** : يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

2-أبعاد ثقافة المؤسسة:

قام عدد من الباحثين بتحديد جملة من الأبعاد التي يمكن من خلالها الحكم على ثقافة المؤسسة بشكلها الايجابي أو السلبي ، ويعد المقياس الذي وضعه ارباب مارتين " Arab Martine " ، ويمكن تحديد جملة الأبعاد التي تستعمل في اختبار ثقافة المؤسسة التفسيرية في النقاط الموالية ¹:

- ✓ **البعد الخاص بالقيادة**: يشمل هذا البعد العناصر الخاصة بطبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ويشمل على العناصر التالية :
- **إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه**: أي هل تدرك الإدارة دورها على أنهم حراس موجهين، ويتم بالتدخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الدافع، والحافز للعمل دون تدخل منها، في الحالة الأولى يطلق على الثقافة بأنها سلبية، و في الحالة الثانية توصف بأنها ايجابية .
- **دور الإدارة وأسلوبها**: ويشمل هذا العنصر مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع لا تستجيب إلا إذا كان هناك سبب معين، أم أن دورها محدد مسبقا من خلال مبادئ محددة وتخطيط مبرمج، أي تضع الأهداف الإستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل إلزامات .
- **إدراك المسؤولية**: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا. ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء، وأن الإدارة مسؤولة عن كل شيء. إذا كانت النظرة السائدة هي أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة .

¹ بويكر منصور، مرجع سابق، ص ص 51/45 .

- **أسلوب إحداث التغير والتطور:** في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغير والتطوير مثل الندوات، والمحاضرات، والملصقات، وتبني هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومختلفة، في حين إذا كان الاعتماد على طرق وأساليب حديثة، مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج .
- **الدافعية والسلوك البشري:** عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الأجور، والحوافز، واستبعاد روح الفريق، وتوظيف المواهب للخدمة المنظمة ففي الجانب الأول تكون سلبية والثانية تكون ايجابية.
- **قيادة التغير بالمنظمة:** إذا حدث وان تبنت مؤسسة ما أسلوب السلطة ، والأوامر، والتعليمات الإدارية الجافة في إحداث التغير بالمنظمة. فإن العاملين سوف يشعرون بان التغير والتطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه، وفي هذه الحالة يكون التغير من جانب واحد ذا تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبني على أن التغير سلوك يبدؤه الرؤساء، ويشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له حتى إتمام آخر مرحلة، وهنا تكون الثقافة التنظيمية ايجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.
- **المشاركة والملكية والمخاطرة:** إن الثقافة المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالباً ما نقف فيها على سلوك التهرب من المسؤولية، وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية.
- ✓ **البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:** ويشمل هذا البعد على عناصر التالية :
 - **طبيعة الاتصالات:** تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط، ومن أعلى للأسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ. وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية، وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الإخوة، و الزمالة، والتعاون، وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال، وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.
 - **إقبال الأفراد على العمل الجماعي:** عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى العاملين في

بجالات غير مثمرة أو ايجابية.ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات.وعلى النقيض من ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

- **توزيع المهام والأدوار ومعرفتها:** عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك تتبنى ثقافة تنظيمية سلبية، في حين تكون ثقافتها تنسم بالاجابية عندما تكون نابعة من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة، والعاملين بها؛ بحيث تكون هذه المهمة تحت يد الجميع ، حيث تخلق هذه الثقة الطموح لدى الأفراد، وتحفزهم على المشاركة الايجابية والفعالة في تحقيقها، فيعرف كل فرد ما عليه، وما دوره وبالتالي ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها .
- **الأيمان بأهمية التدريب:** إذ حدث وأن تبنت الإدارة نظرة ضيقة للنشاط التدريبي كأن تعتبره نشاطا قصير الأجل، وينتظر منه عائد، وان ميزانيته محدودة، أو تنظر إليه على انه نشاط إداري، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بحيث يتكون لديهم انطباع بأن هذا النشاط غير جدي، ويفتقد إلى المصدقية أما إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على أساس أن التدريب هو استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل البعيد، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة المشاركة في التدريب. مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة تعتبر التدريب كنشاط أساسي وضمن أولويات برنامجها
- **مرحلة التعليم:** عندما لا تتيح المؤسسة للعاملين فرصة مواصلة تعليمهم، ولا تشجيعهم على ذلك، أو يكون هناك تمييز بين العاملين في الاستفادة من هذه الفرص كأن يقتصر الأمر على المشرفين فقط، أو البعض منهم، أو أن العاملين يحققون هذا المطلب المتمثل في التطوير الذاتي إلا بعد صعوبات وعراقيل كبيرة، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية تُعتبر عائقا في سبيل تطويرها. ومقابل ذلك قد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة أهمية مساندة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات والقدرات الخاصة بموظفيها إلى حدها الأقصى، و تتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية، وتلبية هذه الاحتياجات.
- **مدى استقرار الأهداف:** عندما تضع المنظمة أهدافا بعيدة المدى، وتتفرع عن هذه الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالاجابية، لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه الهدف

العام، والنقيض من ذلك إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على انه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجرا إلى أهداف قصيرة، تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات، وان فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف - طبعاً - بتغير ظروف كل مرحلة؛ فان هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يوجهون له كل جهدهم.

- **متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:** إن الثقافة التنظيمية التي تُعتمد نظاماً يشجع متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ، من خلال انتهاج سياسة الاستعداد، والترقب لمواجهة أي ظرف طارئ . وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة . في حين أن اعتماد المنظمة فلسفة التواكل، والتكاسل، واللامبالاة، وانتظار حدوث أزمات يعرضها إلى مخاطر جمة، ويجعل من ثقافتها التنظيمية تنصف بالسلبية.

✓ البعد الخاص بظروف العمل ويتضمن هذا البعد العناصر التالية :

- **الأجر:** يعتبر الأجر أحد عناصر الثقافة المؤسسة المؤدية إلى الشعور بالاستقرار، والاطمئنان، خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً إلى الخصم نتيجة لانخفاض الأداء، أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي، والشعور بالتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة مؤدية إلى الاستقرار.

- **عدالة تقييم أداء العاملين:** ينتاب الأفراد شعور بالغبن والاستياء إذا وقفوا على حقيقة عدم عدالة تقييم أدائهم، هذا الشعور قد يخلق حالة من عدم الرضا العام عن العمل. أما إذا كانت المؤسسة تسودها ثقافة تنظيمية تعتمد العدالة في طرق التقييم كمبدأ يعكس قيم هذه الثقافة، فان الأفراد بلا شك سيشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم هي السبب في إثارة المشاكل و الصراعات بين الأفراد.

- **توافق حجم العمل مع القدرات الشخصية للفرد:** عندما تسود المؤسسة ثقافة تنم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، أي إن حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للفرد، فإن ذلك من شأنه أن يجعل الموظفين يسخطون على المؤسسة، ويبدون مقاومة كبيرة تجاه التعليمات، والإجراءات التنظيمية، قد تظهر في شكل سلوكيات غير لائقة. أما إذا سادت المنظمة ثقافة تنم على تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة وبالتالي الرضا عن العمل.

- **الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:** عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمؤسسة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المؤسسة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية قادرة على تمكين أفرادها من الإحساس

بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الإيجابية في تطور وتقدم المؤسسة .

- **ساعات العمل:** قد يسود المنظمة شعور بأن الحجم الساعي للعمل أكثر من المعدلات المقبولة أو المقررة، وكانت مواعيد العمل غير مناسبة للظروف الخاصة بالأفراد . فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي ، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استجابة للضغوط والقلق ؛ وبالتالي إثارة المشكلات. ويحدث العكس حين تسود المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة، والحجم الساعي المناسب لقدرات وطاقة العمال، والبعيد عن تفكير الاستغلال لهؤلاء العمال.
 - **المساواة والعدالة في معاملة العاملين:** عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعداة ، واللامساواة بين العاملين ، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى و السلوكيات السلبية، كما تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم توجهات الإدارة، و اقتراحاتها. أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العداة والمساواة ، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة؛ حيث يشعر كل شخص انه يأخذ حقوقه دون مطالبة ، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.
 - **المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:** إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بان كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين؛ وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فان هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي ، وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة.
- ومن ناحية أخرى فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز، وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة ، فان هذه الثقافة ستولد الرضا، وبالتالي الدافع للإنجاز، وتصبح المنظمة هي المكان الذي يحقق فيه العاملون ذواتهم. أما إذا كانت الثقافة السائدة لا تشجع على الإنجاز ، فإنها تصبح ثقافة محبطة وعليه تصبح المنظمة مجرد مكان للضغط.

كما قدم هاريسون "R. Harrison" و ستوكر "H. Stoker" أداة للقياس ثقافة المؤسسة مكونة من 15 سؤالاً وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي¹:

- لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟
- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها ؟

¹ الياس سالم، مرجع سابق، ص 30

- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة ؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها ؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين و الأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد ؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ؟
- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟

رابعا- ثقافة المؤسسة وتنمية الموارد البشرية :

1- تجليات تأثير ثقافة المؤسسة على سلوكيات العمال :

يتجلى تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك العاملين في أوجه كثيرة يمكن إيضاح أهمها¹:

- أ- الانتشار : يشير الانتشار إلى درجة توحيد قيم التنظيمية بين العاملين ، ودرجة مشاركتهم في تشكيلها ومدى انتشارها بينهم، ويشير تبني القيم التنظيمية إلى وجود ثقافة قوية .
- ب- القوة : إن قوة ثقافة المنظمة لا يشير إلى مدى إرغامها للعاملين على تقبلها لكن تشير إلى مدى تأثير ثقافتها على العاملين دون وجود أي قدر من الإرغام.
- ج- المرونة : تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الأزمات والظروف المتغيرة والطارئة، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر :

- استقطاب أفراد من خارج المنظمة لديهم وجهات نظر متطورة لحل المشاكل التنظيمية وتحديد صلتها بالبيئة الخارجية .
- التدريب المستمر للأفراد قصد إكسابهم للخبرات .
- تعيين مسؤول يهتم بالاستفسارات حول الأحداث الخاصة بالمنظمة .
- د- الالتزام التنظيمي : يظهر تأثير ثقافة المؤسسة في درجة الالتزام الذي يظهر به العاملون داخل المنظمة ، ويعرف الالتزام بأنه الإيمان بالقضية وبفكر التنظيم و أهدافه وتحمل تبعات ذلك ويعرفه موداي وستبرز " يمثل إتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة و شعورا قويا للبقاء واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم وإيماننا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم وقبولا لأهداف التي يسعى لتحقيقها " .
- كما يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد هي :
- الالتزام العاطفي : ويمثل الارتباط العاطفي للعامل واندماجه مع المنظمة من حيث رغبته وشعوره الايجابي وتعاطفه مع زملاء العمل من اجل الاستمرار في العمل لأنه موافق على أهدافها وقيمها .

¹ صونية حداد ، مرجع سابق ص 253/256 .

- الالتزام المعياري : ويمثل شعور العامل بضرورة العمل بالمؤسسة وانه واجب أخلاقي وانه ملتزم بالبقاء فيها بسبب ضغوط الآخرين وما يمكن أن يقولونه .
- الالتزام البقائي (الاستمرارية) : ويتمثل في وعي العامل بالتكلفة الناتجة عن تركه للعمل .
- هـ- الانضباط : يمثل " مجموعة القواعد التي تصنعها الإدارة بهدف توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب الالتزام به داخل المؤسسة وما يترتب عن الخروج عنه من عقوبات " ويهدف تجنب الإدارة لهاته التجاوزات تتخذ الإدارة إجراءات وقائية تكمن في :
- اختيار العاملين وفق المعايير المتوافقة بين كل من خصائص الوظيفة ومتطلبات المنظمة .
- جمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظيفة من قدرات وسلوكيات واستعدادات .
- الاعتماد على برامج الاتصالات والخصص التدريبية للعاملين الجدد لتوجيههم مسبقا .
- تدريب المشرفين على أسلوب التعامل لتقليل الفجوة بينهم وبين العمال .
- تصميم الوظائف لدرجة عالية من المرونة لاستيعاب العاملين للتغيرات الطارئة ومنحهم فرص النمو والتطور .
- تحديد المعايير المقبولة في تقويم أداء العاملين وتحديد كفاءته .
- التركيز على المعلومات المرجعية من المشرفين للعمال ومناقشة الجوانب السلبية .
- توضيح أسس و إجراءات تحديد الأجور والرواتب والخوافز التشجيعية .
- و- ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل :

إن احد أسباب ظهور السلوكيات غير المحبذة هو غياب " الأطر الثقافية والمؤسسية " ، كإطار مرجعي ممارس ومكتوب يتم انتهاجه من طرف المؤسسات ، ولا شك أن السلوكيات الغير محبذة إذا ما تفتشت تصبح تقاليد راسخة وقيم لا يستغنى عنها الموظف في ظل عدم توفر أطرا رادعة لمنع ظهورها¹ ، إن أخلاقيات العمل تشير إلى قيم السلوك والأخلاق التي توضح التصرفات الصائبة والخطأ التي تظهر في بيئة العمل . إن المقاييس الأخلاقية السيئة تؤدي إلى مشاكل فيما يتعلق بصورة المنظمة لدى المجتمع، وإلى مجموعة من المشاكل المكلفة ومن المهم أن تعكس الإدارة العليا سلوك أخلاقي لأنه من المتعارف عليه إنها دائما القدوة التي يتمثل بها جميع العاملين بالمنظمة ، إن أي منظمة ترغب في الازدهار على المدى الطويل لا يمكنها تحقيق ذلك دون أخلاقيات العمل ، أي معايير السلوك والقيم الأخلاقية التي تحكم التصرفات والقرارات في بيئة العمل .

"وحرصا على ضمان تواجد أخلاقيات عامة ضمن العمل المؤسسي سعت المؤسسات الكبرى إلى وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك بالنسبة للموظفين وذلك سعيا منها إلى إبراز الأنماط الإيجابية المتوقعة لد العاملين في المؤسسة ، وترى بعض الدراسات التي أعدها الأمم المتحدة أن وجود ميثاق لأخلاق العمل يعتبر من الوسائل

¹ بوحية قوي ، مرجع سابق ، ص 73

الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول النامية، ولا شك أن وضع لميثاق خاص بأخلاقيات العمل يحدد التسلسل الرتبوي الضابط للأداء وفق ما يلي:

✓ طبيعة العلاقة بين الموظف والرؤساء والزملاء وتحديد طبيعة التعاون وما يتضمنه من عناصر الطاعة والولاء.

✓ تحفيز أخلاقيات الايجابية مثل حسن معاملة المراهقين وانجاز العمل وتأجيله.

✓ تفادي التصرفات المنافية للذوق العام والأعراف والتقاليد إثناء العمل والفصل بين الممتلكات الشخصية والملكية العامة.

✓ حفظ حقوق الموظف وحفظ ممتلكات المؤسسة، وحفظ خصوصيات العمل والأفراد.

✓ إن إعداد الأخلاقي للموظفين يساعد على الالتزام بإجراءات ولوائح الإدارة وتعزيز العنصر الأخلاقي لدى التفكير الجماعي .

ومن أمثلة ذلك في عام 1995 عدلت بريطانيا ميثاق الأخلاق للموظفين العموميين يقضي هذا النظام بإنشاء نظام للتظلم وذلك لتحقيق في أي شكوى يقدمها الموظفون العموميون حين تعرضهم للضغوط الإدارية . وتشير أهم الدراسات في أسباب تفشي السلوكيات الغير محبذة وعلى رأسها الفساد في ما يلي:

- غياب معيار للأخلاق العمل في القطاع العمومي .
- ازدياد سوء الأوضاع الاقتصادية مما يوفر البيئة المناسبة لانتشار الفساد الإداري.
- غياب القدوة والالتزام من القيادات السياسية.
- اتساع دور الدولة في تقديم المساعدات والخدمات.
- تأثير القيم والأخلاق التي تشجع على الانحراف.
- ومن ناحية أخرى أكد (Cooper) على عناصر تخفف من ذلك كتعميق عنصر المواطنة ونظرية الديمقراطية وممارستها.¹

¹ بوحية قوي، مرجع سابق، ص 74

2-ثقافة المؤسسة وإستراتيجية الاستثمار في الموارد البشرية:

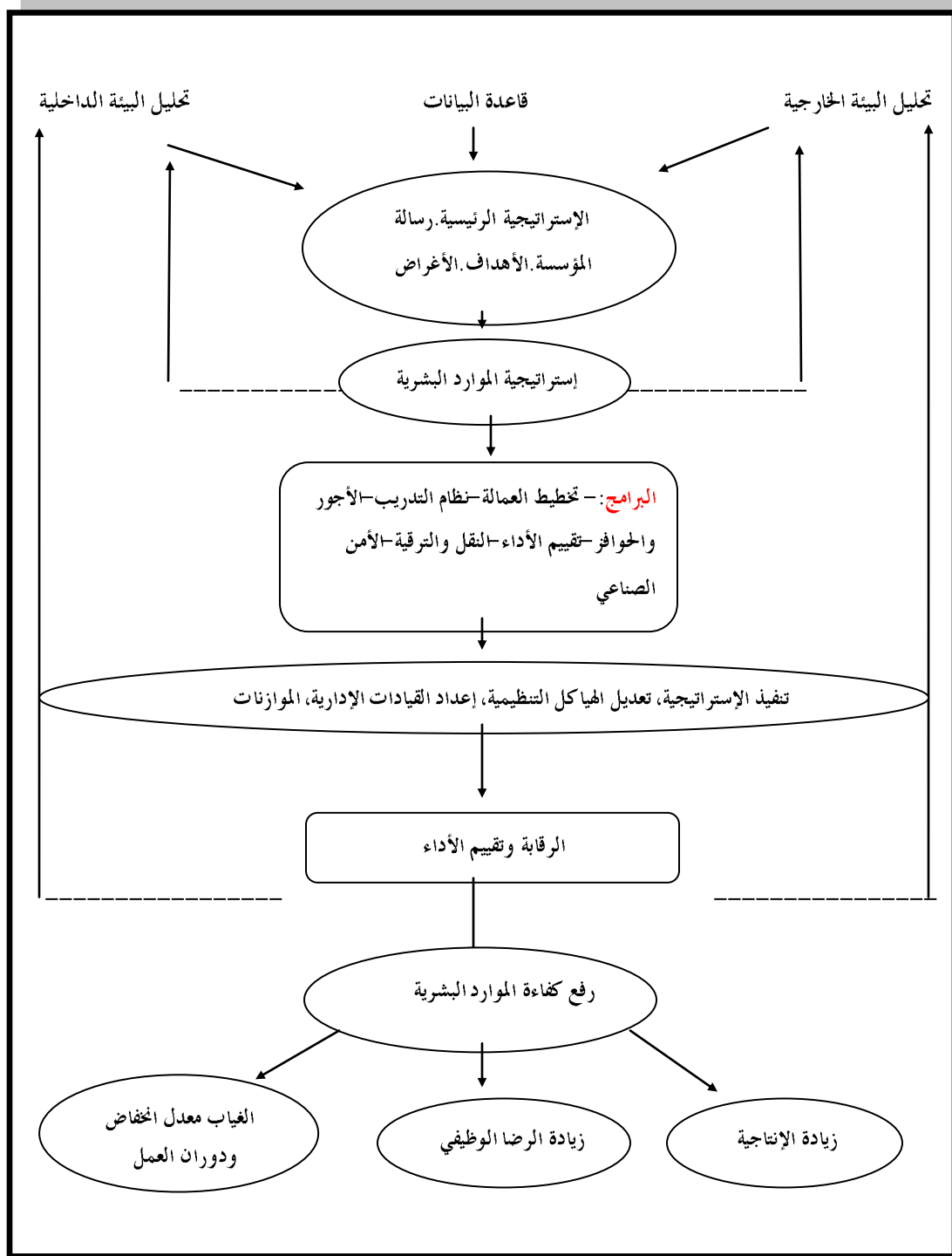
إن كانت درجة كفاءة المؤسسات لا تزال تقاس بمدى ما تنجزه وتحققه من نتائج مالية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلا سيعتمد إضافة إلى ما سبق في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب وأهداف المؤسسة.

وهذا يعد من صميم الاستثمار في الموارد البشرية في ظل التهديدات والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال سواء كانت داخلية أو خارجية، وفي هذا المجال نجد أحد خبراء الموارد البشرية يقول "أن التهديدات والتحديات هي ذاتها فرص للتحسينات والارتقاء بالأداء على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل"¹.

إذن رغم التحديات التي تواجهها المؤسسة فهي مضطرة إلى التميز في الأداء، معتمدة في ذلك على مؤشر تحويل التهديدات إلى فرص للنجاح، ومن جهة أخرى وإلى جانب قيام الإدارة بالتخطيط ، وجب عليها تبني تخطيط إستراتيجي للاستثمار في المورد البشري لضمان حسن اختيار الموارد البشرية اللازمة، و تحقيق فاعلية التدريب، تنمية المهارات وتوجيه السلوك ومواقف الأفراد إلى الواقع العملي بالمؤسسة عن طريق تحفيزهم بما يضمن لهم إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم المختلفة.

¹ -عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، ط1، القاهرة، 2003، ص.106

وفي الشكل الموالي يمكن أن نوضح المنهج الاستراتيجي للاستثمار في المورد البشري.



• الشكل رقم (09) يوضح المنهج الاستراتيجي للاستثمار في المورد البشري/المصدر : عبد الرحمن توفيق : إستراتيجية

الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة. 1996. ص 73

تعد عملية التحليل الداخلية التي تشتمل على هيكل المؤسسة، وثقافة العمل والعمليات... والبيئة الخارجية التي تضم العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، المنطلق الأساسي لباقي الخطوات الأخرى كما يوضحه الشكل السابق، فعلى إثر ذلك التحليل تحدد المؤسسة نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال دراسة البيئة الداخلية، والثناية الأخرى المشتملة على التهديدات والفرص التي تستنبطها من خلال تحليل البيئة الخارجية لتوضح لها الرؤية بشأن إمكانياتها في معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات، وكل هذا مبني ومرتب على أساس الإستراتيجية العامة للمؤسسة (أهدافها، أغراضها، سياساتها...) مما ييسر تحديد إستراتيجيات الموارد البشرية من تنمية العلاقات الودية بين العمال والإدارة وتعزيز الجانب الإنساني، نظام الأجور والحوافز... وبعد هذا الضبط لمختلف الجوانب تتم عملية التنفيذ وترفق طوال مدتها الزمنية بعملية الرقابة، والتقييم بعد ذلك لتعكس بصدق مدى كفاءة الموارد البشرية في زيادة الإنتاجية فيرتفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يجسده انخفاض مؤشر الغياب والإصابات.

إذن تحقيق التميز لن يتم ما لم تكن المؤسسة قادرة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات، الكفاءات التي يصعب تحويلها وتقليدها من طرف المؤسسات المنافسة وإن اعتمدت هذه الأخيرة أحسن الأساليب للتحفيز، فالموارد البشرية بكل خصائصها وقدراتها إضافة إلى تشجيعها وتحفيزها تعد قاعدة متينة لاقتصاد المعرفة، فهذه الأخيرة في مفهومها "تكافؤ عمليات مؤلفة من قدرات بشرية معقدة، ديناميكية وسلوك... الخ تتغير باستمرار"¹. إذن فالمعرفة أو بالأحرى العقول الذكية تمثل القوة الدافعة للمؤسسة نحو الارتقاء والتميز فالمعرفة كمل قال فرانسيس بيكون هي القوة"².

ونظرا لتباين العنصر البشري عن باقي الموارد بالمؤسسة من حيث خصائصه، صفاته وحتى العوامل المؤثرة فيه، وجب على المؤسسة الاهتمام به بدءا بالتعامل معه بدلا من العمل عن طريقه، فتلجأ المؤسسة إلى عملية التعليم والتدريب كأحد ركائز التنمية وتكاملها بعملية التحفيز التي تدفع الفرد إلى بذل الجهود في خدمة الهدف العام الذي يضمن له تحقيق أهدافه، وكل هذا يسهم في زيادة المعارف والمهارات سواء ارتبط ذلك بعمل محدد أو غير محدد، ونجد التدريب وسيلة تحفيزية تحفز الأفراد للعمل بكل فعالية، كونها وسيلة تعليمية تزود الفرد بالمعارف التي تزيد من طاقاته الإنتاجية، وتمثل أداة فنية نظرا لما تمنحه من خبرات إضافية ومهارات تنعكس على قدرات الفرد الذهنية واليدوية، وأهم من ذلك وتطابقا مع الطبيعة الإنسانية يعد التدريب أداة سلوكية تهتم بتعديل سلوك وتصرفات الفرد بما يتلاءم ومحيط العمل فتدفع الفرد إلى إعادة النظر في علاقاته بمن حوله من زملاء في العمل، مرؤوسين، إلى جانب ذلك تعهد المؤسسة إلى تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات

¹ نيلز جوران وجان روى وماجرووتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة ترجمة: علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003، ص. 375.

² -عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003. ص. 35.

وسلوكيات العمل، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم كتنمية نظام الحوافز من مختلف جوانبه ليتلاءم وتوقعات واحتياجات الأفراد، هذا ما يمكن المؤسسة - إلى أبعد حد - من استغلال ما أمكن من قدرات المورد البشري المتاح لديها في دفع نحو الابتكار هذا الأخير الذي يستدعي توفر أهم الدعائم الأساسية ألا وهي الروح الابتكارية وعليه كان لمعرفة دوافع العنصر البشري وتحفيزه أهمية بالغة وجب على أي مؤسسة إدراكها والعمل على بلوغها..

خامسا :طبيعة ثقافات المؤسسات الرائدة في العالم :

1- الخصائص الثقافية العامة للمؤسسات الرائدة:

بناء على الدراسة التي قام بها بيتر ووترمان "Peters and Waterman" تم وضع ، بعض الصفات التي تميز المؤسسات الرائدة في الولايات المتحدة . وتمثل هذه الصفات بعض الخصائص الثقافية للمؤسسات والتي عادة ما تشكل أحد المكونات الهامة في رسالة المؤسسة، ونستعرض فيما يلي بعضا منها:¹

أ- التحيز نحو التصرف بدلا من الإجراءات :تتفادى تلك المؤسسات الرائدة الرسميات، فهي لا تستخدم اللجان أو التقارير الرسمية أو التخطيط التفصيلي بصورة كبيرة ويحل محل ذلك قدرة عالية من المرونة والتجريب والتعديل.

ب- القرب من المستهلك :تتوجه هاته المؤسسات توجهها تاما بقضايا الجودة وبتقديم منتجات تتصف بقدرة تحمل عالية وبتقديم أفضل الخدمات للمستهلك.

ت- الاستقلال والإبداع :هاته المؤسسات تشجع التفكير، الابتكار، الأفكار الجديدة، وتحمل المخاطر المحسوبة.

ث- الإنتاجية من خلال الأفراد :بالنسبة لهاته المؤسسات فإن أفضل أصولها هي الأصول البشرية، فهي تعتبر العاملين بها رجال خط النار الأول، القادرين دوما على تقديم أفكار جديدة وجيدة لتحسين الجودة والأداء وزيادة الإنتاجية .وتعمل المؤسسة دوما على تزويد العاملين بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة ورسالتها...

هاته المؤسسات تسيطر عليها النظرية « Y » من حيث اعتماد الأفراد على أنفسهم في تقرير الاتجاه الذي سيسلكونه وأن يتحملوا كل المسؤولية عن أداائهم.

ج- جميع عمليات المؤسسة تدور حول مجموعة القيم الخاصة بها :تعمل المؤسسة على ترسيخ كل القيم وقواعد السلوك في أذهان العاملين بها وتستخدم لذلك القصص، الأساطير، الأمثلة الشعبية. أو غيرها من الوسائل .ومن هنا تصبح جميع عمليات المؤسسة موجهة بهذه القيم والقواعد.

¹ حسين بلعجوز ، محمد العربي غزي (الملئقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية) ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،3-4 ماي 2005، ص10 .

- ح- استخدام التنوع الحذر: حين تريد هاته المؤسسات التوسع عن طريق التنوع فإنها تستخدم التنوع حول أحد المهارات الفنية المتخصصة، ثم تستخدم التنوع المترابط فيما بعد ذلك. أما التنوع غير المترابط فهو محدود الاستخدام جدا في هذه المؤسسات.
- خ- ثبات الهيكل التنظيمي واستخدام عدد محدود من الإداريين: تعمل هاته المؤسسات على ثبات هيكلها التنظيمي بقدر المستطاع. إن ثبات الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تكوين إطار فكري مرجعي يمكن من معالجة المشاكل اليومية التي تواجهها المؤسسة. كذلك تعمل هاته المؤسسات على استخدام عدد محدود من الإداريين دون زيادة عددهم من دون حاجة حقيقية لذلك. إن ثبات الهيكل التنظيمي والاستخدام المحدود لعدد من الإداريين يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة بصورة سريعة.
- د- الجمع بين الحرية والسيطرة في نفس الوقت: تتمتع معظم هاته المؤسسات بالقدرة على الجمع بين المركزية واللامركزية في نفس الوقت. إن الحرية والاستقلال والشعور بملكية المؤسسة والقدرة على الخلق والابتكار تعطى كلها للمستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة. بينما تظل الإدارة العليا مسيطرة على القيم الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها مثل الجودة، درجة التحمل العالية، خدمة المستهلك.

2- نماذج للثقافة السائدة في بعض المؤسسات الرائدة:

معظم الدراسات التي تناولت ثقافة المؤسسة خاصة الأمريكية منها رأت في الثقافة اليابانية نموذجا للثقافة القوية التي كانت السبب المباشر في تفوق اليابان الاقتصادي بينما رأى البعض الآخر أن ما سمي "بالمعجزة الاقتصادية اليابانية" لم يكن إلا نتيجة استراتيجيات ناجحة. ولأن قيم التميز في الجودة وخدمة العميل والمشاركة وغيرها، هي قيم تنشدها كل مؤسسة مهما كانت جنسيتها ارتأينا أن نعرض لبعض مظاهر القيم الثقافية السائدة في مؤسستين من أهم المؤسسات الأمريكية واليابانية.

أ- الثقافة السائدة في مؤسسة فورد FORD¹:

سوف نستعرض مشروع مؤسسة فورد الذي يجسد ثقافتها بشكل كبير. "...إن رسالتنا هي التحسين الدائم لمنتجاتنا وخدماتنا لمواجهة احتياجات عملائنا، مما يتيح لنا الازدهار كصناعة، وتقديم عائد معقول لأصحاب الأسهم الذين يمتلكون مشروعات أعمالنا".

قيم شركة فورد:

- إن كيفية أداء رسالتنا لها نفس أهمية الرسالة ذاتها، ويعتمد نجاح الشركة على هذه القيم الأساسية.
- الأفراد: أن العاملين بالشركة هم مصدر قوتها، فهم يقدمون فكرنا المشترك ويحددون سمعتنا وهويتنا. إن المشاركة والعمل كفريق هما لب قيمنا الإنسانية.

¹ عبد السلام أو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2000، ص 244-245.

- **المنتجات:** إن منتجاتنا هي النتيجة النهائية لجهودنا، ويجب أن تكون الأفضل في خدمة العملاء على مستوى العالم، وبقدر رأي الناس في منتجاتنا يكون رأيهم فينا.
- **الأرباح:** إن الأرباح هي المقياس النهائي لمدى كفاءتنا في تقديم أفضل المنتجات لإشباع حاجات العملاء، والأرباح ضرورية للبقاء والنماء.
- **خطوط شركة فورد الإرشادية:**
- **الجودة تأتي في المرتبة الأولى:** للوصول إلى إرضاء العملاء ويجب أن تكون جودة منتجاتنا هي أولى أولوياتنا.
- **العملاء هم محور كل شيء نفعله:** يجب أن نؤدي عملنا واضعي العملاء في الاعتبار، مع تقديم منتجات وخدمات أفضل من منافسينا.
- **التحسين المستمر أساسي لنجاحنا:** يجب أن نستهدف الامتياز في كل شيء نفعله: في منتجاتنا، في أمانها وقيمتها، وفي خدماتنا، وعلاقاتنا الإنسانية، وقدرتنا التنافسية، وتحقيق الأرباح.
- **مشاركة العاملين في طريقة حياتنا:** نحن نعمل كفريق، فيجب أن نتعامل بثقة واحترام.
- **الوكلاء والموردون شركاء لنا:** يجب أن تحتفظ الشركة بعلاقات مفيدة للجميع، لعملائنا، وموردينا، وغيرهم من المشاركين معنا في أعمالنا.
- **لا يجب التفريط في الكمال:** يجب أن يكون سلوك شركتنا على مستوى العالم بطريقة تتسم بالإحساس بالمسؤولية الاجتماعية. وتحظى بالاحترام لجمالها ولمساهمتها الإيجابية للمجتمع. إن أبوابنا مفتوحة للرجال والنساء على السواء، بدون تفرقة أو اعتبار للأصول العرقية أو المعتقدات الشخصية.

ب - الثقافة السائدة في مؤسسة تويوتا (TOYOTA):

إن ثقافة المؤسسة السائدة في اليابان تختلف تماما عن تلك السائدة في الدول الغربية أو في أمريكا (تلاحم اجتماعي كبير، تضحية الفرد لفائدة الجماعة)، تقع تويوتا سيتي على بعد 250 كلم عن العاصمة طوكيو، يقطنها حوالي 300.000 نسمة، غيرت اسمها في سنة 1959 لتأخذ اسم العلامة تويوتا في هاته المدينة كل شيء تويوتا المستشفى، مدرسة تقنية، معهد بحث في التكنولوجيا جد المتطورة، وينظم ألعاب أولمبية صناعية، يوجد حتى ملعب أين يمكن مزاولة كل الرياضات كل شيء مجاني، تويوتا تقدم الوسائل، المعدات والألبسة الرياضية، في المحصلة 80 ٪ من السكان يتبعون بصفة مباشرة أو غير مباشرة لتويوتا، في المصانع لا يوجد عمل ليلي، تتداول فرق العمل فقط في دوريات نهائية، العمل الساعي الأسبوعي 40 ساعة، العطل المدفوعة الأجر تتراوح بين أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع بحسب الاقدمية، الإنتاجية قوية جدا 500.000: سيارة تصنع في هذا المصنع كل سنة، أي متوسط 100 سيارة في السنة لكل عامل. وهذا يمثل زيادة تقدر ب 30 ٪ عن مصنع فرنسي مماثل .

العمل جد قاس، عضليا ونفسيا، لكن لا يتم دوما عمل نفس الشيء في اليوم الواحد يشغل العامل مناصب مختلفة (مثلا دوران كل ساعتين وتغيير منصب العمل). العمال يحددون لأنفسهم أهداف، يوجد دائما تحد يجب الخوض من اجل تحقيقه. كل العمال هم متعددي التخصصات والأعمال ويوجد دائما ما يجب تعلمه . بالنتيجة : يجد العاملین عملهم جد مهما.

و عند تويوتا نجد حربا مستمرة على العيوب وبمجرد اكتشاف وجود مشكلة ما، يتم توقيف كل سلسلة الإنتاج لكي لا تتراكم العيوب. يتم تطبيق أيضا مبدأ "Just in time" مع المحافظة على ، مخزون منخفض إلى الحد الأدنى.

تويوتا تتعاطى مع الأتمتة والتقنية العالية بشكل كبير "l'automatisation et robotisation" والعمال أحرار في استخدام خيالهم واختراع أنظمة جديدة.

عند تغيير الأفواج (الدوريات)، كل فرد يفعل ما يشاء، لكن يوجد مثل القاعدة غير المكتوبة التي تقضي بضرورة ممارسة الرياضة بصفة دائمة ومستمرة "القيام بالرياضة ثم الرياضة".

الالتحاق بتويوتا يستدعي إتباع تدريب إجباري خاص من اجل تنمية سلوك معين، في هذا الإطار يقول Tetsuo KITAWAGA مدير تويوتا "الجميع يجب أن يخضعوا لتدريب لكي يعملوا في أمان وبفعالية . المصنع مكان خطر، يمكن أن تحدث فيه حوادث، إذن يجب توفر انضباط جد كبير"، إن العاملين متحدين بشكل كبير ويتمتعون بروح الجماعة "l'esprit de groupe" و يجب عليهم القبول بان يكونوا مرنين وقادرين على القيام بمجموعة من النشاطات المختلفة.

هذا الاقتسام للقيم المشتركة وهاته القوة الجماعية مدعمة أيضا بوجود نقابة واحدة : كل العاملين في تويوتا يجب أن ينظموا إليها ويساهموا فيها في حدود 8 ٪ من دخلهم؟ إن النقابة هي جد متغلغلة في المؤسسة . يجب عمل كل شيء من اجل رفع الإنتاجية والإدارة يجب أن تساهم في رفع مستوى معيشة العاملين والاستماع إليهم، حسب Susumo JINNO رئيس نقابة تويوتا "إذا كان هناك عدم اتفاق مع الإدارة، ليس هناك طريقة سوى التفاوض والحوار" .

كل بائع لدى تويوتا مكلف بمجتمع مستهدف مشكل من 1300 زبون محتمل، ويقوم البائع الوكيل كل يوم بدورة كاملة حول النطاق الجغرافي المكلف به، وتسجيل كل الملاحظات المتعلقة بعملية البيع في هذا الصدد هناك سوقين يجب مراقبتهما سوق المؤسسات وسوق الخواص، بالنسبة للسوق الأخيرة فان البائعين ينتقلون من باب إلى باب سواء بموعد أو بدون موعد، أو ينتقلون بين حظائر السيارات لمراقبة هاته الأخيرة ولوحات أرقامها كل شيء يسجل لدى تويوتا ¹.

إن درجة التبعية والانتماء والشعور بالوحدة جد عالية لدى تويوتا مقارنة بكل المؤسسات.

¹ حسين بلعجوز ، محمد العربي غزي، مرجع سابق، ص 12

جدول رقم "07" مقارنة بين الثقافة اليابانية والثقافة الفرنسية

اليابان	فرنسا
	
- الجماعة تغلب على الفرد. - احترام الفوارق الرتبوية . - الرئيس وسيط و ابوي " chef –médiateur " - تجانس إيديولوجي للمجتمع .	- كل شئ يدور حول الفرد. - احترام محدود للسلمية. - الرئيس بعيد أو متحفظ Chef-distant وصورته استثنائية - تباين وتنافر إيديولوجي عن المجتمع

• المصدر: محمد العربي غزي، مرجع سابق، ص37

إن منظور المؤسسات اليابانية لدى كل الأفراد اليابانيين تشكل جزء من هوية كل منهم، مما ساهم هذا الأمر في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى كل مؤسسات اليابان، كما إن المؤسسة بنت نظام عمل يراعي فيه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع و تنميتها داخل المنظمة مثل قيم الطاعة والولاء وسيادة روح العمل الجماعي، والتآزر بين الأفراد بحيث أن المؤسسات اليابانية تسهم وبقدر كبير إلى تعزيز مكانتها ضمن البيئة الخارجية وذلك من خلال مشاركتها في الكثير من الأعمال الخيرية خاصة في حدوث الكوارث الطبيعية، وتقديم مساعدات للضحايا، إضافة إلى ذلك تعزز ثقافة المؤسسة انتماء الأفراد إلى المنظمة من خلال نظام العمل والتسيير فهي تقوم بإجراءات تحفيزية تقف حاجز وأزمة هوية العمل التي تعاني منها معظم الدول فهي تعتمد على نظام عمل يقوم على التوظيف الدائم مما يضمن استقرار وتنمية لسلوك المواطن التنظيمية لدى الأفراد، إضافة إلى العديد من الإجراءات التي أسهمت وبشكل ما إلى بناء مؤسسات ناجحة وقادرة على المنافسة العالمية ، وقد أسهم ذلك في زيادة وسمعة العامل الياباني في كل دول العالم والذي أصبح منافس للعمالة في أنحاء العالم ومطلب تسعى إليه كل الشركات العالمية لاستقطاب الأيدي اليابانية الماهرة كما يمكن توضيح جملة من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة في الجدول الموالي .

الجدول رقم (08) الذي يوضح أبعاد رهانات وضعية العمل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة

الأعباء و العوائق	الامتيازات	
الرقم المرتفع لقطاع العمل - التكرارية - كثافة العمل وصعوبته	- درجة الاستقلالية في العمل. الأهمية التكنولوجية والتقنية للعمل قيمة العمل المنفذ	1- يخص تنفيذ العمل
- غياب أو نقص فترات الراحة - أماكن العمل غير ملائمة. - تقسيم أوقات سيئة. - الرقابة المباشرة و الصارمة	سهولة الاتصال وسيلته درجة التعاون والتنسيق. التنظيم الداني للعمل من طرف العامل. نقص العوائق الإدارية والبيروقراطية.	2- يخص تنظيم العمل
سوء التفاهم - المنافسة الغير شريفة - علاقات هرمية متسلطة - صراعات ونزعات في العمل	- مناخ العمل -روح الفريق - - تشكيلة العلاقات الجيدة - مرونة السلم الهرمي	3- يخص علاقات العمل
- غياب الاستقرار وضمان العمل للعمال. - صورة المؤسسة المهزوزة وغير الجيدة.	- ثقافة المؤسسة - المكانة الاجتماعية والاقتصادية و - الشهرة التي تتميز بها المؤسسة في المحيط الداخلي والخارجي. قدرة المؤسسة على توفير الاستقرار وضمان العمل. مستوى الثقافية والوضوح في التسيير و العدالة في المعاملات	4- يخص الظروف الداخلية للمؤسسة
- ضعف الأجور والعدالة الاجرية.	- مستوى الأجور الجيد مقارنة بالزملاء - العدالة الاجرية	5- يخص الأجور والمرتبات

• المصدر : مهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة ،ص 116 .

خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم ثقافة بشكل عام، وإلى مفهوم ثقافة المؤسسة التي هي عبارة عن نظام للقيم التي يحملها الأفراد قبل الانضمام إلى المؤسسة، فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجزها عن ذلك، فإن الثقافة القوية هي التي تؤدي إلى زيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال. وثقافة المؤسسة هي نظام أساسي للمؤسسة لا يمكن تجاهله في عملية التسيير، فهي تعتبر الماهية الغير ملموسة التي تدعم وتضمن الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، وتعمل الهيكل التنظيمي ونظم ونمط الاتصال واتخاذ القرارات، وكل سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وتقوم بزرع وترسيخ ثقافة قوية يتقاسمها جميع الأفراد و تتوافق المواقف والظروف التي تعمل بها المؤسسة، والتي تضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات لتولد لديهم الاستعداد لاستخدام مخزونهم الطاقوي كاملا، واستثمار إخلاصهم وكفايتهم لتنمية ولائهم وانتمائهم ورضاهم .

الفصل الرابع

محتويات الفصل الرابع : ماهية الفعالية التنظيمية

✓ تمهيد

+ أولاً : مفهوم الفعالية التنظيمية والكفاءة .

- 1 / تعريفات الفعالية التنظيمية.

- 2 / الفرق بين الكفاءة والفعالية التنظيمية.

+ ثانيا : العوامل التي تؤثر في فعالية التنظيم و أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

- 1 / العوامل المؤثرة في الفعالية .

- 2 / أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

+ ثالثا : معايير قياس الفعالية التنظيمية .

+ رابعا : المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية.

- 1 / المؤشرات الداخلية.

- 2 / المؤشرات الخارجية .

+ خامسا : المداخل الأساسية في الفعالية التنظيمية .

+ سادسا : نماذج بعض الدراسات الامبريقية في قياس الفعالية التنظيمية.

✓ خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد موضوع الفعالية من المواضيع البالغة الأهمية، فقد شغل بال العديد من الباحثين في مجالات متعددة وخصوصاً تلك العلوم التي تهتم بالتنظيمات ودراسة الإدارة ، كما انه أصبح موضوع الساعة لان في الوقت الحالي والتي زالت فيه كل الحدود الإقليمية الفاصلة وزوال تفسير المشاكل والحلول في ظل حدود الدولة الواحدة مما كان لهذا أثراً في سيرورة العمل ، ونعني بهذه الأخيرة أصبحت الدولة مفتوحة على السوق العالمية ونشأت مفاهيم جديدة ومؤشرات جديدة في سوق العمل وعلى جل قوى الإنتاج ، ووسائل الإنتاج وحتى دخول مفهوم المنافسة في كل مراحل العملية الإنتاجية ، فأصبحت هناك منافسة على جذب القوى البشرية ذات القيمة والفائدة للمؤسسة ، والتي تحوي على مبدأ العمل الجاد والولاء للمنظمة ، كما نلاحظ بروز العمالة الأجنبية وخاصة الوافدة من الدول الآسيوية التي تمتاز بالجدارة والتفاني في العمل ، هذا في مجال البشري وفي مجال التسيير وإدارة الموارد البشرية، أصبح المقياس هو عالمية التسيير مما فرض على المؤسسات إعادة جدولة في بناء هيكل مواردها البشرية وحتى في نشاطها وفي تنظيم العمل بها ، لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها ، ومفهوم الفعالية موضوع هام مرتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة ، وتزداد الفعالية إذا شعر الأفراد أن أهدافهم الشخصية مرتبطة مباشرة بأهداف مؤسستهم ، وبقدر أهمية هذا المفهوم بقدر صعوبة إيجاد تعريف واضح ودقيق له ونحاول فيما يلي حصر أهم التعاريف المقدمة باختلاف المداخل النظرية.

أولاً- مفهوم الفعالية التنظيمية والكفاءة :

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في التنظيمات بصفة عامة، فقد واجه الباحثون في ميدان العلوم التي تهتم بدراسة التنظيمات و الإدارة مشكلة عويصة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية، فقد كانت أولى المحاولات في تقديم تعريفاً للفعالية التنظيمية في مجال التنظيمات عموماً كان برنارد (Barnard 1938) ولقد بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفعالية التنظيمية طوال فترة الخمسينيات بأنها " الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه ".¹ ولكن نقطة التي تثار في هذا التعريف ما هي طبيعة الأهداف التي يصبوا إليها التنظيم وفيما تتمثل هاته الأخيرة. ويمكن الإشارة بان الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال، ولعل ذلك راجع إلى تعدد المداخل في تناول موضوع الفعالية التنظيمية، حيث إنه باختلاف المدخل يختلف تباعاً له المفهوم. إن مفهوم الفعالية يحمل معانٍ كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث إن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم.

¹ خاطر احمد مصطفى، الإدارة وتقوم مشروعات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1990. ص ص 121-122.

وعلى أية حال تبقى الفعالية التنظيمية مصطلحاً يرتبط بكل مؤسسة تسعى إلى فهم النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه . إذ أنها تعبير عن مدى نجاح وتفوق المؤسسة في مختلف جوانبها وأوجه نشاطها .

1- تعريفات الفعالية التنظيمية:

من الناحية اللغوية فإن الفعالية (efficacité أو efficacité أو efficiency) تعني القوة أو القدرة على التأثير. والشئ الفعال (efficacious, efficace) هو الشئ المؤثر أو الذي يترك أثراً . وفي بعض الحالات يتم استخدام مصطلح الفاعلية كمرادف للفعالية، بالرغم أن الفاعلية ، وهي مشتقة من كلمة "فاعل" والتي تعني القائم بالشئ، يقصد بها أن يكون الشئ نافذاً فاعلاً. والفاعلية يرتبط استخدامها بالجوانب التقنية، في حين يرتبط استخدام الفعالية بالجوانب الاقتصادية. وفي هذا السياق فإن أكثر الطرق فاعلية من الناحية التقنية يمكن ألا تكون مبررة اقتصادياً. بمعنى أن تكون غير فعالة . كما يستخدم أيضاً مصطلحاً الكفاءة والكفاية ليعنيان الفعالية. وفي حقيقة الأمر ترتبط الكفاءة في استخدامها بالقدرة على أداء العمل أي بالمهارات، في حين ترمز الكفاية إلى ما يكفي ويغني عن غيره.

إن الفعالية في مفهومها الواسع تعني القدرة على إعطاء النتائج المرجوة. أما المفهوم الضيق فمرتبط بالجمال المحدد الذي يشكل مضمونها. فعلى سبيل المثال الفعالية في مجال الهندسة والفيزياء تعني الكفاية أي نسبة العمل المفيد الذي تبذله الآلة أو العامل إلى الطاقة المبذولة في ذلك.

وكما اشرنا سابقاً فهناك إسهامات متعددة لعدد من الباحثين الذين أسهموا بشكل وآخر إلى تقديم تعريفات للفعالية التنظيمية وذلك وفق تخصصاتهم ويمكن الإشارة إلى جملة التعريفات المقدمة فيما يلي:

- يعرفها (ETZIONI) : على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية¹.

ومنه فصاحب هذا الموقف يؤكد على مبدأ تحقيق الأهداف المبنية على ركائز الاستغلال العقلاني والرشيد للموارد الموجودة ببيئة المحيطة بالمنظمة ، كاستغلال الكفاءة والأيدي الماهرة التي تبني بعملية التوظيف القائم على مبدأ الأفضل و الكفاء في المكان المناسب بغية الأداء الجيد والوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية .

- يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط².

- كذلك عرفها كل من نارايانان و ناث (Narayanan & Nath) بأنها " عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا ، بحيث تشكل هذه

¹ عادل بضياف، مرجع سابق، ص 16.

² نفس المرجع، ص 16.

الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية"¹.

- ويعرفها كل من كاتز و خان (Katz & Khan) بأنها " القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية"².
- وقد نظر إليها بعض الباحثين أمثال بيتر (Bennis) وليكرت (Likert) وآرجيرس (Argyris) باعتبارها مفهوماً موازياً للصحة التنظيمية أي قدرة المنظمة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف"³.
- ويعرفها (عبد السلام) بقوله " هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"⁴.
- وعرفها ميلز (Miles) بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم: الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، الأعضاء المؤسسون والمساهمون، المنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة"⁵.
- وهناك من يعرفها بأنها " تحقيق الهدف المنشود أو النتائج المرغوب فيها بأقل تكلفة – أو بأكبر عائد أو بكليهما معاً فهي تعني الصلاحية للأداء"⁶.
- وهناك من نظر إلى الفعالية على أنها تحقيق نتائج فاعلها بأنها " تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة"⁷.
- وهناك من عبر عن الفعالية باختيار الأشياء الصحيحة للقيام بها . فعرفها بأنها " هي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة"⁸.

¹ موسى توفيق، إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإداريا للعاملين، عمان : المركز العربي للخدمات، 1995، ص 535.

² عون الله صلاح الدين، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، الإدارة العامة، الرياض، 1987، ص 10 .

³ الدليمي فاضل، مداخل فعالية المنظمة : دراسة تحليلية، الأردن، 1994، ص. ص 379-380 .

⁴ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، بيروت: الدار الجمعية، 1995، ص 25 .

⁵ عون الله صلاح الدين، مرجع سابق، ص 10.

⁶ عطيات محمد حسن، تعاقب المديرين وأثره على الفعالية التنظيمية، الكويت : دار القلم، 1986، ص 224-225.

⁷ شريف علي، الإدارة المعاصرة، ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998، ص 224

⁸ سيد الموراي، الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة مكتبة عين الشمس، 1986، ص 18.

- ويرى البعض بأن الفعالية تعني الصلاحية للأداء الجيد¹. وعليه فالمنظمة الفعالة هي المنظمة التي تملك الصلاحية التي تؤهلها للأداء الجيد.

يلاحظ على المحاولات السابقة من قبل الباحثين في تعريف الفعالية التنظيمية أنها كانت منطلقة من مداخل ومناهج متعددة أملت نظرتهم للموضوع، مما أدى بدوره إلى مزيد من الاختلاف والغموض حول تعريف هذا المفهوم. ففي حين نظر إليها البعض من خلال مدخل الأهداف، فقد نظر إليها آخرون من خلال مدخل النظم/الموارد، بينما نظر إليها فريق ثالث من خلال مدخل جمهور المستفيدين، ونظر إليها غيرهم من خلال مدخل العمليات التنظيمية الداخلية، وهكذا سائر التعريفات.

وعليه يمكن أن توصف الفعالية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية يشوبه الكثير من المخاطر والإشكاليات، مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية².

لذا يرى الباحث أن التوجه لفهم الفعالية التنظيمية من منظور شمولي في محاولة للمزج بين المداخل المتعددة للفعالية التنظيمية أولى وأكثر نضجاً لتحديد المفهوم.

وفي مجمل ما سبق يمكن تقديم تعريف الفعالية التنظيمية بشكل عام بأنها:

تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.. بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

وفي الأخير يتضح بأن الفعالية التنظيمية تمثل قدرات المنظمة في شتى جوانبها ومجالاتها ومحيطها الداخلي والخارجي .

2- الفرق بين الفعالية والكفاءة:

من خلال الطرح السابق وكما أوضحنا بأنه يقصد بالفعالية التنظيمية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، فمؤسسة إنتاجية ما مثلاً التي تحقق الأرباح المستهدفة وتقدم للمجتمع منتجات مرتفعة الجودة هي شركة تحقق الفعالية.

أما الكفاءة التنظيمية فتربط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة، وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات و المدخلات تكلفة الحصول على هذه المخرجات.

¹ عطيات محمد حسن، مرجع سابق ص 224 .

² علي سعيد الشواف، قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1990، ص 49 .

"الكفاءة = مخرجات المنظمة /مدخلات المنظمة".

فلو أن إحدى الشركات العاملة في نفس المجال ، تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الإنتاج وفي نفس الوقت، تتسبب في أحداث تلوث في البيئة المحيطة فإن هذه الشركة لا تعمل بكفاءة.

كما أنه في حالة ما إذا حققت منظمة مخرجات أكثر من مخرجات منظمة أخرى مع استخدام مدخلات متساوية - بافتراض أن ظروفها واحدة - يمكن القول أن المنظمة الأولى هي أكفأ وأحسن من المنظمة الثانية. مما تقدم يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، أي أن الفعالية التنظيمية أشمل من كفاءة المنظمة ¹.

وتسهل عملية قياس الكفاءة، حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفي نفس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل الفرق بين المواد المستخدمة والمواد المنتجة (المدخلات/المخرجات) مما يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي حددها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. ²

كما يبين الجدول أدناه العلاقة بين الفعالية التنظيمية والأداء والكفاءة .

الجدول رقم (01): العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة

الأداء	الفعالية	الكفاءة	
فعل أفضل شيء بأفضل طريقة Doing the right thing right	فعل أفضل شيء Doing the right thing	فعل الشيء بطريقة أفضل Doing the thing right	المفهوم
متكامل	شامل أفقي نوعي	جزئي عمودي كمي	المدى

• المصدر: عبد الوهاب سويسبي، مرجع سابق، ص 34.

¹ هشام كربوش .فعالية التكوين الجامعي في التشغيل.رسالة ماجستير علم النفس تنمية بشرية.جامعة قسنطينة.2007.ص25.

² المرجع نفسه.ص25

ثانيا- العوامل التي تؤثر في فعالية التنظيم وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية :

1- العوامل المؤثرة في الفعالية:

إن تعدد جملة العوامل التي تسهم بجهة و أخرى ، والتي تؤثر بشكل ما إيجابا أو سلبا في نجاح المنظمة وتحقيق غاية هذا التنظيم وبلوغ الأهداف والغايات التي تصبوا لها ، كل هذا الأمر يتعلق بمجمل العوامل التي لها تأثير على المنظمة ومن خلال الدراسات التي أجريت وحسب تحليلات المختلفة للعلماء الذين بادروا بالسعي وراء تحديد وتوضيح العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية وتختلف هاته النظرة من علماء الاجتماع الذين ركزوا على البناء الاجتماعي داخل المؤسسة في حين أن علماء الاقتصاد انصب تركيزهم على تأثير النظام الاقتصادي وعلماء القانون ركزوا على الوضع القانوني للمنظمة وفيما يلي نحاول طرح جملة العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية :¹

✓ النظام الاقتصادي:

- إن المقصود بالنظام الاقتصادي، جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة . وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من الاختصاص في التقسيم الإداري، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من الاختصاص في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة.

✓ النظام السياسي:

- ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة - هنا - تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:
- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص. 276/277.

- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

✓ النظام الرقابي:

- إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:
- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
 - لكن، ومن جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللهولة الأولى.
 - إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.
 - تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (راسية أفقية دائرية).

✓ النظام البيئي:

ونقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءاً منه.

نستنتج مما سبق ومن النقاط السالفة الذكر، أن هنالك أمور تسهم بشكل وآخر إلى تحقيق مفهوم الفعالية التنظيمية أي العوامل المساعدة في نقل المفاهيم المجردة للفعالية ونقلها إلى الواقع الفعلي والتطبيقي، ويمكن تحقيق هذا الأمر بجملة من الآليات التي تبحث عنها المؤسسة والتي تكون سبباً رئيساً في استمراريتها وبقائها .

ومن أهم تلك الآليات البحث على عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة، والتقليل قدر المستطاع من نسبة التوتر بداخلها ومواجهة مشكلاتها أولاً بأول، مع تكوين علاقات واضحة وصریحة بين أفرادها عن طريقة تنمية هذه العلاقات والقيم التي من شأنها المساعدة على بقائها ونموها وتطورها. كما يجب اعتماد على روح العمل الجماعية وتنمية الحس الجماعي وروح المسؤولية المشتركة وبناء فرق عمل تسودها روح التضامن والتآزر فيما بينهم و كذا بناء الثقة بين الإدارة والعمال بغية رفع مستوى الولاء الأفراد للمنظمة.

1- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيق أكبر قدر من الأداء والكفاءة وبلوغ أقصى حدود الفعالية التنظيمية فهي تسعى لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات فهناك عدة خطوات تستخدم من اجل الوصول إلى ذلك ومن بين ذلك الخطوات التالية:¹

✓ **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسسي: "سيرز ووبك وشركائهم مثالا مهما، فهما ترفضان" الإدارة بالأهداف "وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

✓ **توسيع العمل:** رواده هما شركتي: I.B.M و "ديترويت أيدسون" فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور...

✓ **التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس-اجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معالجة الفرد وكأنه آلة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة: "جنرال ميلز" وشركة "أنسول" للكيماويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في صنع الأهداف الذاتي والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

✓ **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية .

¹ هشام كربوش ،مرجع سابق،ص90.

✓ **تسطير الأهداف وصناعة القرار**: يقوم بتسطير الأهداف أفراد وجماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عريضة للتغير من وقت آخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغيير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف . نخلص إلى القول أنه كلما تم معرفة آليات تسطير الأهداف سمح بتحديد صانعي القرار الراشد وعلاقات القوة التي يتمتعون بها، حتى يتم ضمان عملية الانسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية.

✓ **زيادة فاعلية الاتصال**: القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن إنجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ثالثاً معايير قياس الفعالية التنظيمية:

تغير مفهوم الفعالية التنظيمية في الستينيات وبداية السبعينيات من مجرد التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في البقاء ليشتمل على معايير إضافية : مثل مستوى الروح المعنوية عند العاملين وتخفيض معدل حصول الحوادث وإصابات وكذلك تخفيض نسبة التغيب عن العمل وانخفاض معدل دوران الوظيفي الى غير ذلك من المفاهيم اعتبرت كمؤشرات على الفعالية التنظيمية .

وقد اختلفت معايير قياس الفعالية التنظيمية حسب المتخصصين في العلوم بحيث أن كل منهم يقدم رؤيته إلى مستوى الفعالية وذلك حسب المنهج الذي تقوم عليه هاته العلوم وبذلك نلاحظ تباين في آليات ومعايير الحكم على الفعالية التنظيمية فمنظور علماء الاجتماع التنظيم لها يختلف عن نظرة علماء الاقتصاد والإدارة و علماء النفس التنظيم . حيث أن علماء الاجتماع ينطلقون من أن المؤسسة كبناء اجتماعي ذلك لأنها تحوي على جماعات عمل تنشأ بينهم علاقات في حين نلاحظ علماء الإدارة حيث يركزون في دراسة المؤسسة على

التنظيم الإداري التي بنيت عليه المؤسسة وبالتالي فان منظور الفعالية يختلف باختلاف مناهج العلوم واليات البحث فيها وفيما يلي يمكن إبراز أهم معايير الفعالية التنظيمية ¹ :

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

حسب كابلاو : اقترح نموذج يركز على أربعة عناصر هي :

✓ الاستقرار : أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.

✓ التكامل : القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.

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

✓ التحصيل : أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها.

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

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

حسب سيلر : اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي :

✓ الإنتاجية : أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفء.

✓ الرضا : قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

✓ التطوير : أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

حسب بريس : وضع خمس عوامل سماها "العوامل الوسيطة " وتعد مقومات جادة للفعالية وهي :

الإنتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، و استقرار المؤسسة.

كما توصل الباحث Campbell.P من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية ونذكر منها: ²

¹ نسيمه احمد الصيد، مرجع سابق، ص21

² عادل بضياف، مرجع سابق، ص. 21/22.

- ✓ **الفعالية العامة :** تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
- ✓ **الإنتاجية :** و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- ✓ **مقارنة الإنتاجية :** أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط.
- ✓ **الربحية :** و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- ✓ **الجودة :** و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- ✓ **حوادث العمل :** و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية
- ✓ **النمو :** و تقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- ✓ **معدل التغيب :** و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر
- ✓ **دوران العمل :** و يشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- ✓ **الرضا الوظيفي :** و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- ✓ **التحفيز و الدافعية :** و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ **الروح المعنوية :** ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.
- ✓ **الرقابة :** و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ **تحقيق التماسك :** و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.
- ✓ **المرونة و التكيف :** و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة.
- ✓ **درجة الاستقرار :** التي تميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

- ✓ الاندماج و التوافق : بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
 - ✓ تمتع المؤسسة بالشرعية : و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
 - ✓ التطابق في الأدوار و قواعد السلوك : و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء الخ.
 - ✓ المهارات العملية للمدراء : و التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
 - ✓ المهارات العملية لدى إدارة التنظيم : و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
 - ✓ إدارة المعلومات و الاتصالات : و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح.
 - ✓ الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
 - ✓ الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
 - ✓ التقييم الخارجي : و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
 - ✓ الاستقرار : و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي و كذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات " مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
 - ✓ تكلفة الإدارة : و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
 - ✓ مدى المشاركة : من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
 - ✓ برامج التكوين و التطوير : و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها
 - ✓ التركيز على الإنجاز : و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.
- وقد حدد البعض الآخر مؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية ولكنها لا تختلف اختلافا كبيرا عن العرض السابق لمعايير الفعالية التنظيمية والتي ذكرها محمد قاسم القريوتي والجدول الموالي يلخص هاته المعايير :

الجدول رقم 02 : المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية

المعايير المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية		
1. معدل الإنتاجية	2. درجة الرقابة	3. درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
4. الكفاية	5. درجة التماسك/ التناقص	6. التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
7. معدل الربح	8. درجة المرونة/ التكيف	9. درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
10. نوعية الخدمات المقدمة	11. التخطيط/تحديد الأهداف	12. التحكم بالبيئة المحيطة
13. معدل حوادث العمل	14. مستوى الإجماع على الأهداف	15. اعتماد التقييم على الجهات الشخصية
16. نسبة النمو	17. إيمان العاملين بأهداف التنظيم	18. الثبات والاستقرار
19. معدل التغيب عن العمل	20. درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية	21. أهمية الموارد البشرية
22. نسبة الدوران الوظيفي	23. درجة المهارة في العلاقات الشخصية	24. مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
25. مستوى الرضا الوظيفي	26. مستوى المهارات الوظيفية	27. التأكيد على الانجاز
28. مستوى الدافعية لدي العمال	29. طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات	30. الفعالية الشاملة

- المصدر : محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص375

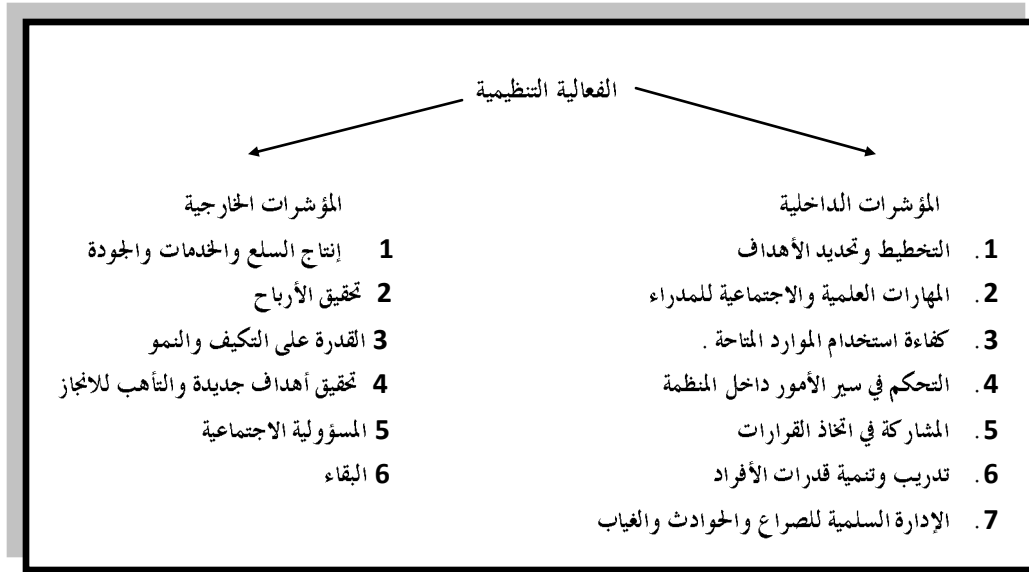
رابعاً - المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية :

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

- 1- المؤشرات الخارجية : وترتبط بصفة أساسية بالمرحلات وبالعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.
- 2- المؤشرات الداخلية : وترتبط أساساً بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية .

-أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية الخارجية، ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة .

وفيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الشكل الموالي:



• شكل رقم (04) مؤشرات الفعالية التنظيمية : المصدر: نور الدين تاويرت، مرجع سابق، ص 156.155.

كما يمكن إبراز تحليل الشكل السابق في النقاط التالية¹ :

1- المؤشرات الداخلية:

- ✓ **التخطيط وتحديد الأهداف** : ترتبط الفعالية التنظيمية - كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها - وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ **المهارات العملية للمدير** : حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ **المهارات الاجتماعية للمدير** : إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة إلى الرؤوسين عند مواجهة التعثرات العقبات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ **كفاءة استخدام الموارد المتاحة** : وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

¹ نور الدين تاويرت، مرجع سابق، ص 156.155

✓ التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .

✓ المشاركة في اتخاذ القرارات :يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.

✓ تدريب وتنمية الأفراد :هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.

✓ الإدارة السليمة للصراع :إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها سواء بين الأفراد أو بين الأقسام ، وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.

✓ الحوادث :للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.

✓ الغياب :إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس

2- المؤشرات الخارجية:

✓ إنتاج السلع والخدمات :إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمنتجات السلع والخدمات التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مرور وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه.

✓ الجودة :إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة سلع أو خدمات يعد مؤشرا على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة، للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.

✓ تحقيق الأرباح :كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.

✓ القدرة على التكيف :يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية " أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي

تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف .

✓ النمو : يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل : حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية.

✓ تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب مثلاً يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام . إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشراً على فعالية المنظمة مركز الشباب في هذا المثال.

✓ التأهب للإنجاز : هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً. إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوفر فيها هذه الخاصية.

✓ المسؤولية الاجتماعية : أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.

✓ البقاء : عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها. إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاماً هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع .

خامساً- المداخل الأساسية في الفعالية التنظيمية :

كما اشرنا في المحاور السابقة إلى إشكالية محورية في تحديد مفهوم شامل يتفق عليه مجمل الباحثين للفعالية التنظيمية ، ومنه فهذا المحور يبين تصنيف الدراسات التي تهتم بالفعالية التنظيمية والتي تقسم الى مدخلين رئيسيين وفيما يلي نحاول تسليط الضوء على أهم هذه المداخل، في محاولة منه لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفعالية التنظيمية، وهذه المداخل هي:

1- المداخل التقليدية.

2- المداخل الحديثة.

ويمكن تناول وجهات نظر المدخلين السابقين وتحليلاتهم على النحو التالي :

1- المداخل التقليدية :

تقسم المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية بدورها إلى ما يلي :

☒ مدخل تحقيق الأهداف :يعتمد هذا المدخل في قياس الفعالية على مدى وقدرة المنظمة في

تحقيق الأهداف المسطرة ، وينظر أصحاب هذا الاتجاه أن معيار نجاح المنظمة و فعالية التنظيم بها هو الوصول إلى تحقيق الهدف " ويقرر مدخل تحقيق الأهداف أن فعالية المنظمة يجب أن يحكم عليها في ضوء تحقيق الأهداف والغايات وليس الوسائل، والنتيجة النهائية هي التي تحدد وبالتالي فإن المخرجات هي وسيلة القياس الأساسية للفعالية فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المؤسسة مع الأهداف كلما كانت هذه المؤسسة فعالة." ¹

من هنا يمكن القول أن "مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا. وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة." ²

و من أبرز رواد هذا النموذج: "إيتريوني" حيث تعتبر المنظمات أنساقا اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق إستراتيجية مرسومة من طرفها. ³ كما تعرض هذا المدخل في نظريته إلى الفعالية التنظيمية إلى جملة من الانتقادات وجهت له من طرف المتخصصين والتي حددت في النقاط التالية ⁴:

- التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المنظمات.
 - صعوبة قياس بعض الأهداف.
 - الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة.
 - وجود بعض الأهداف في شكل غير عملي أو في إطار ذي مرجع غير دقيق.
- ونظراً لتلك المشاكل والانتقادات المتعلقة بتحقيق الهدف كمعيار للفعالية، فقد تم اقتراح بدائل لمدخل الهدف. وكان أحد أهم هذه البدائل مدخل النظام والموارد.

☒ مدخل النظم : " من أهم مؤشرات مدخل النظم : القدرة التفاوضية في البيئة الخارجية و قدرة

أصحاب القرار على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة " ⁵. فإن هذا المدخل يركز على تفاعل المنظمة مع بيئتها، ويعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على أن تستغل بيئتها باستقطاب الموارد النادرة والقيمة منها . وبالتالي فإن فعالية المنظمة مرتبطة بصورة أساسية بمدى قدرة تلك المنظمة على الحصول أو استقطاب الموارد اللازمة والحفاظ على أسس بقائها، وكلما ارتفعت جودة أداء المنظمة فيما يختص في عملية الحصول على المصادر اللازمة من البيئة الخارجية كلما اقتربت من الفعالية،

¹ ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة. 2002، ص. 38.

² صالح بن نوار، مرجع سابق، ص. 205.

³ هشام كربوش، مرجع سابق، ص. 40

⁴ ماهر صالح بنات، مرجع سابق، ص. 38 .

⁵ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص. 58.

فالفعالية هنا مرتبطة بصورة أساسية بقدرة المنظمة التنافسية أي بمدى قدرتها على تحصيل أفضل المصادر من البيئة الخارجية، وبالتالي فالتركيز هنا يكون على المدخلات استقطاب الموارد كمقياس أساسي للفعالية بدلاً من المخرجات النواتج والأهداف كما في مدخل الأهداف وحسب هذا المدخل، فإن صلاح المؤسسة العمومية الجزائرية وفعاليتها يتحددان بمدى قدرتها على استقطاب وتوظيف الطاقة المستمدة من البيئة الخارجية بأحسن ما يكون.

ويركز أنصار هذا المدخل بشكل عام على الجوانب الهامة التالية في قياس الفعالية التنظيمية¹:

- ✓ قياس قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.
- ✓ قياس كفاءة عمليات الإنتاج، وقدرة المؤسسة على الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الممارسات والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات .
- ✓ قياس قدرة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ قياس الصحة التنظيمية، والتي تتحقق عندما توجد مبادئ وخطط وسياسات عمل واضحة تحكم حركة وعمل التنظيم إلى جانب المراجعة والرقابة المستمرة لنتائج التنظيم بحيث يتوفر العلاج السريع للمشكلات والأمراض التنظيمية وهي لا تزال في أطوارها الأولى.
- ✓ الاستقرار والتوافق الداخلي، من خلال قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية وخلق مجموعة العمل المتناسكة الراضية بما تعمل وبما تحصل.
- ✓ الإنتاجية أو الإنجاز، والإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات . أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة، ويرتبط بتكامل الأنشطة بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأداء سلس وأهداف محددة ومعلومة.
- ✓ التطوير التنظيمي، ويرتبط بقدرة المنظمة على تجديد نفسه، ووجوب إجراء التحسينات المستمرة في الأنظمة والإجراءات وطرق وظروف العمل... الخ.
- ✓ الروح المعنوية، وترتبط بقدرة المنظمة على خلق مجموعة العمل الملتزمة بأداء الواجبات الموكلة إليها، والراضية عن عملها.

و من هذا المنطلق فإن مؤشرات الفعالية التنظيمية حسب هذا الاتجاه و التي هي في واقع الأمر وسائل و

آليات و ليست غايات يسعى التنظيم لتحقيقها ، يمكن حصرها على سبيل المثال في:

- ✓ القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة لضمان الحصول على المدخلات و تصريف المخرجات.

- ✓ المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.

¹ ماهر صالح بنات، مرجع سابق، ص. 40. 41

✓ كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.

✓ الوضوح في خطوط الاتصال.

✓ المستوى المقبول من الرضا الوظيفي عند الأفراد.

و يمكن تمثيل هذه المعايير بمعادلات تساعد في قياس الفعالية كما يتضح من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (03):معايير قياس فاعلية التنظيمات من منظور نظمي

المتغيرات الأساسية	مستشفى	مصنع	جامعة
المدخلات/المخرجات	عدد المرضى المعالجين	العائد على الاستثمار	عدد أبحاث هيئة التدريس
عمليات تحويلية/مدخلات	معدل الاستثمار في التكنولوجيا الطبية	التغير في مستوى المخزون	تكلفة نظام المعلومات
عمليات تحويلية/مخرجات	عدد المرضى المعالجين	حجم المبيعات	عدد الطلبة
المدخلات/المخرجات	التغير في عدد المرضى	التغير في رأس المال	التغير في أعداد الطلبة

• المصدر : محمد قاسم القريوتي :نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص 119.120.

وجهت لهذا المدخل مجموعة من الانتقادات كغيره من المداخل يمكن حصرها فيما يلي¹ :

- عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة.
- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد، لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات (النواتج)
- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمية كالمستشفيات، وذلك للافتراض القائم على توفير معلومات كمية قابلة للقياس .
- الافتراض بأن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.
- تعدد مكونات النظام الداخلية والخارجية يعني تعدد قيمها واختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة، ووسائل تنفيذها، واختيار تطبيق مقاييس الفعالية.

2- المداخل المعاصرة :

كمحاولة هادفة إلى تقديم الجديد في مجال مداخل دراسة الفعالية التنظيمية والمتجاوزة لتلك الانتقادات والعيوب التي قدمها أصحاب المداخل التقليدية فإن الاتجاه المعاصر حاول تقديم بدائل أكثر وضوح ودقة وتحليل ويتميز هذا المدخل بإثراء في وجهات النظر لديه وفيما يلي يمكن سرد أهم مداخل الاتجاه المعاصر :

¹ ماهر صالح بنات، مرجع سابق، ص 41.

☒ مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم: ويطلق عليه أيضاً المدخل الايكولوجي، أو نموذج

الرضا/المشاركة، أو مدخل الرضا الفردي، أو مدخل المتفعين المتعددين، فجميعها مسميات لمفهوم واحد يركز هذا المدخل على نقطة جوهرية وأساسية في طرحه انه هنالك متراجحة لطرفين كلما زاد مستوى إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم ازدادت فعالية التنظيم.

و يذهب كل من " جيفري بفايفر" و جيرالد صلا نسيك " إلى أن" المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها ، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها "1.

و إذا كان مدخل الجهات المؤثرة يتقاطع مع مدخل النظم في نقطة التفاعل مع البيئة الخارجية، إلا أن "مدخل الجهات لا يركز على التفاعل مع كل التغيرات البيئية ، و إنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة "2.

وبالتالي فهذا المدخل يرى أن الفعالية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الإستراتيجية وبدرجة مرضية. وشرائح المنظمة الإستراتيجية تتمثل عادة في الفئات ذات العلاقة بالمنظمة مثل : مجموعة المالكين، ومجموعة المستهلكين، ومجموعة العاملين،... الخ. وبالتالي رضا هذه المجموع يمثل مدخل قياس أي تنظيم كان.

وعليه يمكن النظر للفعالية التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية بأنها مدى إشباع المؤسسة لطلبات وتوقعات أعضائها و جماهيرها وشرائحها الإستراتيجية، وبدرجة مرضية. وبالتالي يمكن للمؤسسة التعرف على مستوى فعاليتها من خلال نجاحتها في إشباع طلبات وتوقعات أعضائها و جماهيرها وشرائحها الإستراتيجية وبدرجة مرضية والتي تتمثل في: الإداريين، مجموعة العاملين بشكل عام، وجمهور المجتمع بشكل عام.

ويحقق هذا المدخل قناعة العاملين والخارجيين بدور المنظمة وأنشطتها وأهدافها، ويمكن أن يكون ملخصاً لقياس المنظمة بصورتها الشمولية . ومن أهم المآخذ عليه أنه لا يأخذ بالاعتبار دور البيئة والتغيرات التكنولوجية السريعة الحاصلة فيها مما قد يؤثر في درجة قناعة أعضاء التنظيم وبالتالي في مستوى الأداء المطلوب .

حاول هذا المدخل اقتراح نماذج تتناسب مع طبيعة كل تنظيم و ظروفه و من أبرز تلك النماذج³:

¹ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص. 58.

² صالح بن نوار، مرجع سابق، ص. 20.

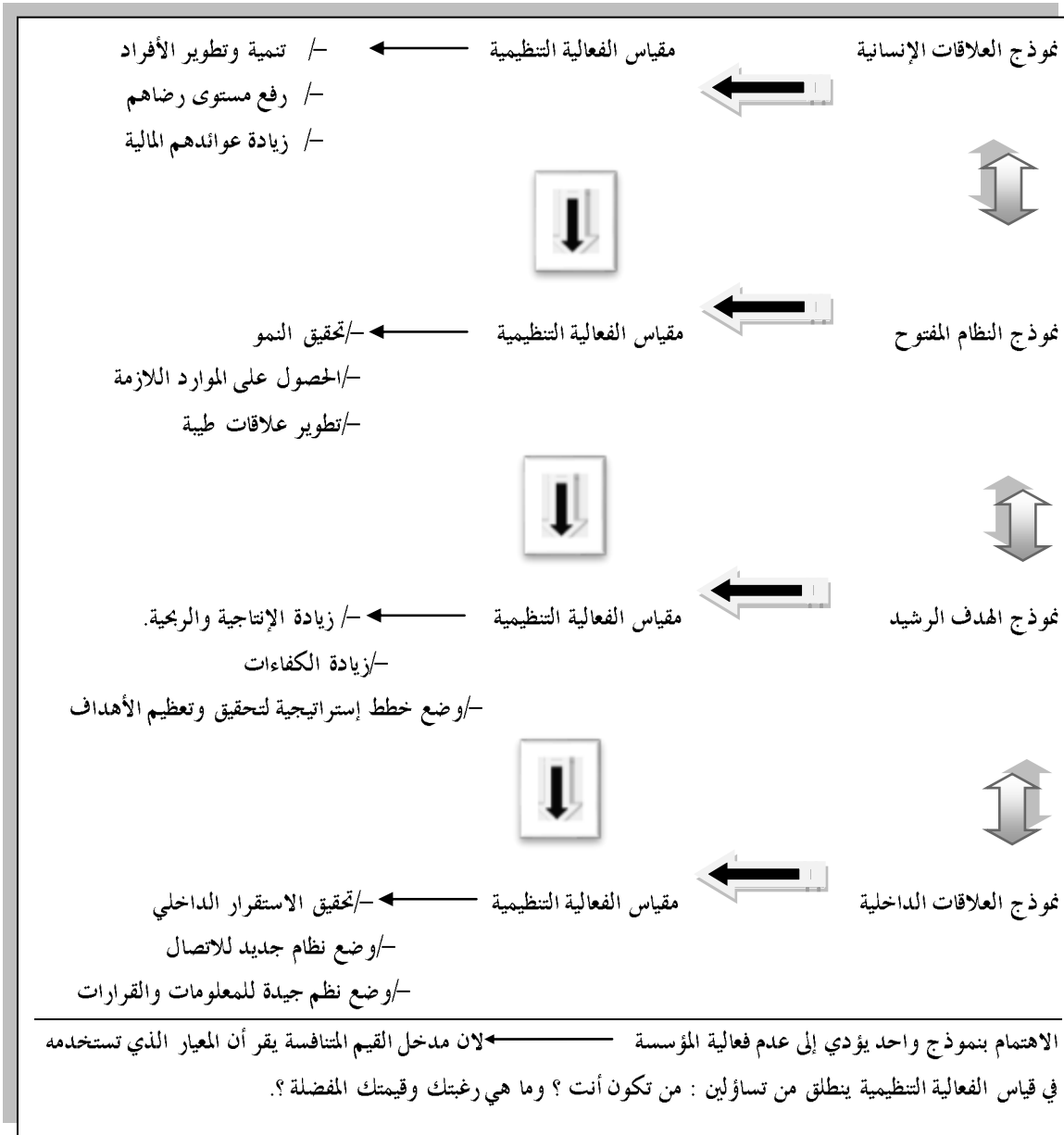
³ نفس المرجع، ص. 20.

- النموذج النسي: يركز أصحاب هذا النموذج على ضرورة التعامل بالتساوي مع كل الأطراف جون تمييز و دون تفضيل صاحب مصلحة معينة على غيره . أي اعتبار كل أصحاب الصالح المختلفة لهم نفس الأهمية.
 - نموذج القوة : على العكس من النموذج الأول يرى هذا النموذج ضرورة إرضاء الطرف الذي يمثل التأثير المباشر على بقاء و استمرار المنظمة و لو كان ذلك على حساب الأطراف الأخرى.
 - نموذج العدالة الاجتماعية: هذا النموذج يبحث عن أقل الأطراف رضا ثم العمل على إشباع رغباتهم و احتياجاتهم ، و يكون المعيار مثلاً الشكوى التي يتقدم بها أي طرف للمنظمة ليتم معالجة النقائص على ضوء تلك الشكوى المقدمة.
 - النموذج التطوري : و هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار مدى التغير الذي يطرأ على مختلف جهات التعامل و من ثم فالمنظمة الفعالة هي تلك التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته . إن هذا المدخل أشار إلى نقطة جوهرية كانت غائبة في المداخل التقليدية وهي مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع المحيط بها فهي لابد أن تعمل على إرضاء الأطراف الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وكما يمتاز بنظرة شاملة للفعالية التنظيمية من خلال التركيز على العوامل الداخلية والخارجية المساهمة في تحقيق فعالية المنظمة .
- ويعد "دوغلاس ماك قريفور" D.M. Gregor " والذي وضع للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية "Y" و "X" حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتحديد القدرات فيها، كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من "بلاك موتون Blake et Mouton و رنسيس ليكوت حيث قاما بتصنيف المنضمت المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركاتي فالنظام الأول مبني على الاستعمال، بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة"¹، كشكل من أشكال التنظيم وعموما لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.
- ☒ **مدخل القيم المتنافسة :** أو مدخل المساومة، أو التنافس، ويرتبط هذا المدخل بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة . حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف، كي تبرز على شكل أولويات.

¹ هشام كربوش ، مرجع سابق، ص41

يعتمد هذا المدخل " على عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية و ذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم و هذا يعني أن البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل وضمن هذا السياق يهتم البعض بالعوامل الداخلية مثل الرضا ، الكفاءة و المهارة ، بينما يهتم البعض الآخر بالعوامل الخارجية مجسدة في العلاقة مع أطراف التعامل الخارجي. في حين يمثل الاهتمام بالهياكل التنظيمية كإجراءات و نظم العمل وجهة نظر فريق ثالث من المهتمين بالموضوع"¹.

كما يمكن ان نوضح مختلف النماذج المتبعة في مدخل القيم المتنافسة لقياس الفعالية في الشكل الموالي:



• الشكل رقم 05: يوضح مختلف النماذج المتبعة في مدخل القيم المتنافسة لقياس الفعالية /المصدر: عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 60.

¹ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 60 .

ومن هنا تأتي أهمية القادة والمخططين والمنفذين ومقدمي الاستشارات في بيئة المنظمة لنقاط الائتلاف والاختلاف في قيم مكونات المنظمة الداخلية والخارجية والتوفيق بينها واحتوائها وصهرها في إطار واحد يستند إلى خدمة الصالح العام المشترك لتلك المكونات . وبالتالي فإن معرفة القيم لدى مكونات المنظمة وأخذها في الحسبان حين التخطيط والتنفيذ والتقييم يعدان مؤشراً مهماً من مؤشرات الفعالية التنظيمية. كما يمكن تقديم تعقيبات على مداخل الفعالية التنظيمية بعد العرض التحليلي السابق لأهم مداخل الفعالية التنظيمية المتعددة والمختلفة، يتضح ما يلي:

- ❖ يعتبر التعدد في مداخل وطرق دراسة الفعالية ظاهرة طبيعية إيجابية تنسجم مع طبيعة مفهوم الفعالية.
- ❖ أن جميع هذه المداخل كانت تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر أكبر من النجاح للمؤسسة.
- ❖ أن كل مدخل من هذه المداخل يحاول التركيز على أبرز الخصائص التنظيمية للمؤسسات.
- ❖ أن كل مدخل من هذه المداخل ينفرد بمعايير مختلفة للحكم على مدى فعالية المنظمة.
- ❖ أن جميع هذه المداخل لها وعليها من المزايا والانتقادات، التي تجعلنا نحكم بأنه ليس هناك مدخل يمكن أن يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد التنظيمية.
- ❖ الجدول رقم 04 : يوضح المداخل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

الرقم	الأسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الأهداف	يكون أسلوباً مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.
2	أسلوب النظم	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.
3	تحديد القوة المؤثرة (الجهات الإستراتيجية)	يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها.
4	إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة)	تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.

• المصدر : محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 103

☒ مدخل الوظيفة الاجتماعية:

تحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج، من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءاً منه، ولن يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره. ومن أكبر المساهمين في تجسيده "بارسونز Parsons" بتحليله للمنظمات حيث يرى أنه على الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي¹:

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارج، وهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
 - مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.
 - مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
 - مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط ودوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.
- وبحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية، ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه، وعليه ينظر للفعالية التنظيمية على أساس مدى نجاح المنظمات فيحل هذه المشاكل.

سادساً - بعض الدراسات الأمبريقية في قياس الفعالية التنظيمية :

تعددت الدراسات التي حاولت تجسيد مفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد طرح نظري إلى واقع يمكن ملاحظته وبناء على هذا فإن النماذج الموالية للدراسات حاولت استخراج مؤشرات للفعالية التنظيمية ودراساتها في الواقع بهدف إيضاح أهمية بعض العناصر الأساسية في تحقيق مستوى من النجاح للمؤسسة ويمكن أن نذكر من نماذج الدراسات ما يلي² :

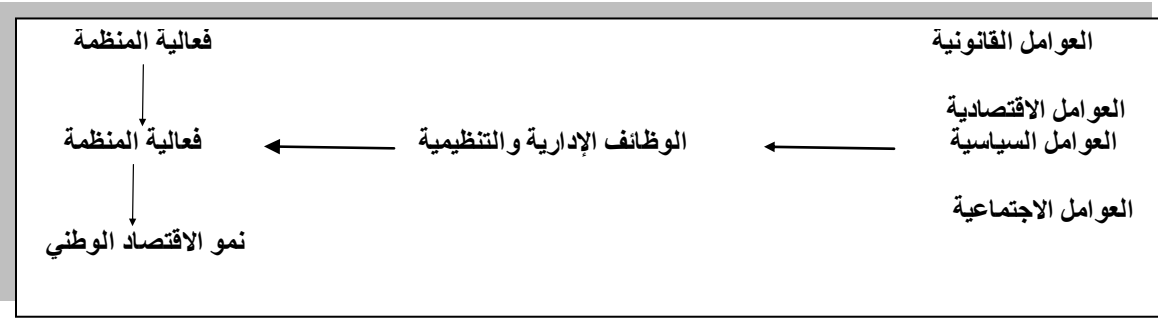
📌 نموذج Farmer & Richman :

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تأثير العوامل البيئية على مدى إنجاز الوظائف التنظيمية والفعالية الإدارية وفعالية الأداء الكلي داخل المنظمة بالإضافة إلى مدى تقدم الاقتصاد الوطني. وقد تم قياس الفعالية من خلال عدد من المؤشرات منها : مستوى الربحية والقدرة على المنافسة واستغلال الطاقة ونسبة السعر إلى التكلفة، بالإضافة إلى المقدرة على الابتكار والمبادرة. العوامل البيئية تتمثل في عوامل قانونية وعوامل سياسية وعوامل اقتصادية وعوامل اجتماعية. ويمكن تلخيص نتائج

¹ هشام كربوش، مرجع سابق، ص 42

² عبد الحميد برحومة: (قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، جامعة محمد بوضياف المسيلة. كلية العلوم الاقتصادية. المنتدى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، مايو 2004، ص 3/4).

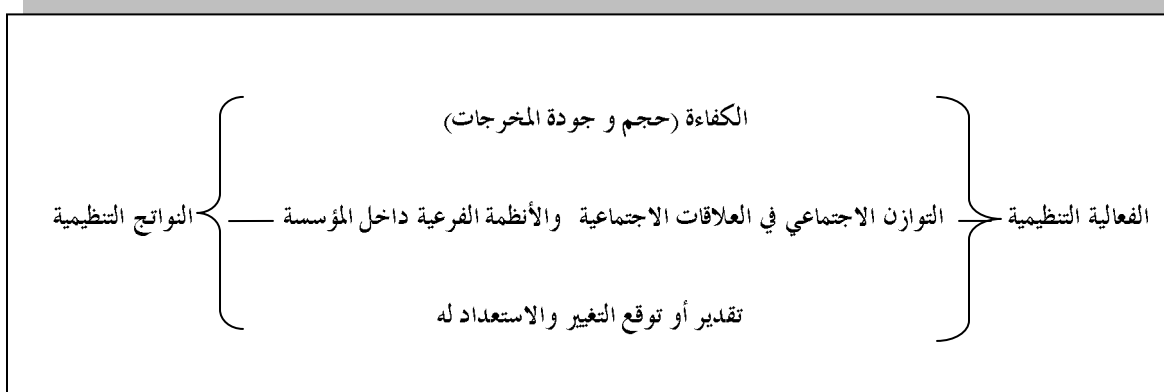
عمل الباحثان في الشكل الموالي:



• الشكل رقم 06 يوضح نموذج Farmer & Richman / المصدر: عبد الحميد برحومة، مرجع سابق، ص 4.3.

✚ نموذج Duncan:

في هذا النموذج تم التركيز على عنصر المرونة (مرونة المنظمة) أو قدرتها على التكيف والتغير مع البيئة في قياس الفعالية .بالإضافة إلى المحافظة على التوازن بين الأفراد والعوامل البيئة من جهة والمنظمة وأهدافها من جهة أخرى . فيما يلي نلخص إسهامات دانكان لقياس فعالية المنظمة في الشكل الموالي:



• الشكل رقم 07 يوضح نموذج Duncan / المصدر: عبد الحميد برحومة، مرجع سابق، ص 4.3.

✚ نموذج Negandhi & Reiman:

هذا النموذج هو نتيجة أجريت على 30 منظمة صناعية مختلفة النشاط في الهند .وكانت الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها هي اختبار العلاقة بين الإدارة والأطراف التي تتعامل معها وبين مركزية اتخاذ القرارات .بالإضافة إلى العلاقة بين درجة مركزية القرارات داخل المنظمة وبين الفعالية التنظيمية . حسب هذه الدراسة فقد تم قياس الفعالية من خلال مجموعتين من المؤشرات .المجموعة الأولى سلوكية وتتمثل في رضا الأفراد العاملين والقدرة على جذب القوى العاملة ذات المهارات العالية ومعدلات الغياب.. إلخ .أما المجموعة الثانية فتتمثل في مؤشرات اقتصادية كمعدل نمو المبيعات ومعدل العائد على الاستثمار.

✚ ومن واقع العديد من الدراسات التي أجريت على العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية والبيئية

من جهة وفعالية المنظمة نجد دراسة Child التي أجراها على عينة من المؤسسات تتكون من 800

مؤسسة مختلفة الحجم والنشاط بانكلترا. هذه الدراسة أعطت بعض النتائج الهامة من بينها عدم وجود علاقة ارتباط بين حجم المؤسسة ونمو حجم المبيعات أو نمو معدل الربحية. أما بالنسبة للدراسة التي قام بها Reiman على 19 مؤسسة صناعية بالولايات المتحدة الأمريكية وتراوح عدد العاملين بهذه المؤسسات حوالي 4000 عامل، فقد كان هدفها معرفة العلاقة بين فلسفة الإدارة ومحددات الهيكل التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى كحجم المؤسسة، درجة استقلاليتها ومستوى التغير التكنولوجي من جهة وفعالية المنظمة وأدائها من جهة أخرى. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن حجم ودرجة استقلالية المؤسسة في اتخاذ القرارات والتغير الفني بالإضافة إلى المركزية والتخصص ونظم العمل لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة التنظيمية. بالإضافة إلى أن اتجاهات المديرين وفلسفتهم ترتبط ارتباطاً كبيراً بمؤشرات فعالية الأداء داخل المنظمة. إلا أنه يعاب على هذه الدراسة كما يرى بعض الباحثين في صغر حجم العينة التي تم اعتمادها وبالتالي فلا يمكن تعميم نتائجها على جميع المؤسسات الصناعية.

أخيراً قام Steers بمراجعة نتائج 17 دراسة ميدانية أجريت لقياس فعالية المنظمات بهدف توضيح المشكلات التي تعترض عملية القياس. أظهرت نتائج أعماله أن أكثر المؤشرات شيوعاً لقياس الفعالية تتمثل في الأداء الكلي للمؤسسات والإنتاجية والربح ومعدل دوران القوة العاملة. من واقع الدراسات التي أجريت حتى الآن والمتعلقة بقياس فعالية المنظمات يمكن تصنيف أهم مقاييس الفعالية كالتالي:

المقاييس الاقتصادية: وهي المقاييس التي تستخدم عادة للتعرف على مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية على مستوى المؤسسة كمعدل نمو الربح أو حجم المبيعات، نسب المرونة الخارجية والداخلية، الإنتاجية، معدل العائد على الاستثمار، الكفاءة... إلخ.

المقاييس السلوكية: وهي مقاييس تختص بدمى تحقيق المنظمة لأهدافها المرتبطة بالنواحي الاجتماعية الخاصة بالبيئة والأفراد العاملين كرضا العاملين التحكم في البيئة... إلخ.

-نسب الفعالية الخاصة بالمجالات الوظيفية: كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والبحث والتنمية.

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى أحد أهم الجوانب التنظيمية التي تمس المؤسسة وهو الفعالية التنظيمية، و من خلال ذلك تم التحليل لأهم الطروحات في سرد المفاهيم و الاختلافات في منهجية التحليل و دراسة مختلف النماذج التي حاولت تقديم وسائل واليات قياسها ، كما تم التطرق أيضا للمفاهيم المرتبطة بها و المتمثلة في الكفاءة و الأداء، بهدف إيضاح الفوارق بين هاتاه المفاهيم من اجل إبراز الغموض والخلط الذي يتداوله عدد من الباحثين المهتمين بالتنظيم في استعمالهم لهاته المصطلحات. و ما يجب التأكيد عليه هو الطابع المتناقض لمصطلح الفعالية التنظيمية. و بتجاهل هذه التناقضات سوف لن يفيد المعرفة العلمية أو الممارسة العملية. و منه فالفعالية التنظيمية هي التحرك نحو هدف ضمن مجموعة من العوامل التي يمكن السيطرة عليها جزئيا، أو هي خارج السيطرة تماما. هذا ما يسمح للباحث أو الممارس أن يتعامل مع موضوع الفعالية التنظيمية بشكل مباشر و ليس ضمني، كما تم أيضا إلى استعراض بعض الدراسات الامبريقية التي هدفت إلى تبين دور بعض المؤشرات في الفعالية التنظيمية .

الباب الثاني :الإطار الميداني للدراسة

الفصل الخامس

محتويات الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية

✓ تمهيد

+ أولا : الإطار العام للدراسة:

- 1/مراحل تطور المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية:
- 2/ أصناف المؤسسات الصحية في الجزائر.

+ ثانيا :مجالات الدراسة :

- 1/المجال المكاني (النشأة والتصنيف).
- 2/المجال الزمني.
- 3/ المجال البشري.

+ ثالثا منهج البحث المستعمل في الدراسة :

+ رابعا : الأدوات المستعملة في البحث.

+ خامسا :مجتمع البحث وطرق استخراج العينة.

خاتمة الفصل

تمهيد :

بعد انتهاء الباحث من إجراءات الدراسة النظرية ، تأتي مرحلة الجانب الميداني والتي تعد فيها عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة ، إذ إن قيمة البحوث وأهميتها ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث¹.

ولا شك بأن استعمال أكثر من وسيلة علمية في الدراسة لا يجري بصورة اعتباطية بل يرتبط بطبيعة وخصائص المشكلة المدروسة ، إذ إن طبيعة المشكلة موضوع الدراسة هي التي تحدد نوعية المناهج والطرائق العلمية المستخدمة ، وقد تضمن الفصل الموالي الإطار العام للدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية على تطور المؤسسات الاستشفائية وتحديد المجال البشري والمكاني للدراسة ، و منهج البحث والأدوات المستعملة في الدراسة وطرق تصميم العينة واستخراجها.

أولاً: الإطار العام للدراسة :

1. مراحل تطور المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية:

اعتمدت الجزائر منذ الاستقلال على تبني نماذج تسيير للمؤسسات العمومية ، محاولة في ذلك تبني نموذج لتوجيه جهود كل المؤسسات العمومية في تحقيق التطور و الرقي للمجتمع الجزائري ، وخاصة في جانب الخدمات الصحية فقد عمدت إلى تبني نظام عمل يختلف على مخطط تسيير المستعمر ويرز هوية الدولة الجزائرية ، والذي يسعى إلى مضاهية الدول المتقدمة وفيما يلي يمكن أن نبرز مراحل تطور مؤسسة العمومية الاستشفائية .

– وفي البداية يمكن التطرق إلى تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية :

هي "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"². من خلال هذا التعريف السابق يتضح أن المؤسسة الاستشفائية تتميز بما يلي :

- لديها ذمة مالية خاصة بها في تقسيم هيكل المالي الدولة .
- لديها ميزة التسيير والتنظيم الإداري كباقي المؤسسات العمومية.
- تتمتع بالشخصية المعنوية : ومادام المسير الأول هو المدير فهو يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال والحالات (حق التقاضي). كما إن تمتع بالشخصية المعنوية واستقلاله عن سلطة الوصية لا يعني استقلاله المطلقة في مواجهة السلطة الوصية ، بل يظل مقيدا بالنطاق الذي حدده له المشروع حيث

1 جبر محمد حميد العناني ، طرق البحث الاجتماعي ، دار الكتب لطباعة والنشر ، الموصل ، سنة 1991، ص 89 .

2 محمد بوقيرة، دور إدارة الجودة في الارتقاء بخدمات القطاع الصحي في الجزائر، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة، كلية علوم التسيير والاقتصاد، 2006، ص 115.

يخضع لرقابة وإشراف الوزارة المكلفة بالصحة بواسطة الوصاية الإدارية حيث " يوضع تحت وصاية الوالي " ¹.

– مراحل تطور المؤسسة الصحية الجزائرية :

وفيما يلي يمكن إيجاز تطور المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية ،وفق التسلسل الموالي :

- **المرحلة الأولى :مرحلة تسيير الأزمات الصحية (1962-1974) :** بعد الاستقلال ورثت الجزائر عن الاستعمار وضعية متأزمة اتسمت بنقص كبير في الموارد المادية والبشرية الغير متوازنة في تركيبها وتوزيعها، وازدادت خطورة المشكلة الصحية عشية الاستقلال بالهجرة الجماعية للأطباء الفرنسيين، حيث أنه في 02 ماي 1962 تم مغادرة 2200 طبيب و 2700 ممرض وممرضة تركوا وراءهم 144 مستشفى بدون تسيير إداري وتقني، وقبل ذلك وفي 19 مارس 1962 تم إقامة جسر جوي يربط بين الجزائر وفرنسا لنقل المعدات والآلات التي كانت تستخدم من قبل الاستعمار في استغلال الجزائر. ²
- وفي هاته الفترة تم إنشاء لجنة لشراء اللوازم الضرورية للمستشفيات والوحدات التابعة للمساعدة الطبية والاجتماعية بقرارات من وزير الصحة في 07 مواد تم خلالها إيضاح التقسيم الإداري للمهن واختصاص كل شخص من هؤلاء المسؤولين، كما تعمل هذه اللجنة على إعداد جداول الأعمال للموظفين وتعد قائمة الاجتماعات واللوازم والمستشفيات " ³
- وفي مجمل القول بالنسبة لهذه الفترة أو المرحلة من تاريخ المؤسسة الصحية الجزائرية، أنه بالرغم من وجود نصوص ومراسيم رسمية، وكذا موائيق الثورة الجزائرية، كبرنامج طرابلس سنة 1962 وميثاق الجزائر سنة 1964 ، والتي نادى كلها بإلغاء الممارسة الحرة وتأميم الطب، إلا أن ذلك لم يحدث نظرا لأن طريق النمو في تلك الفترة كان مطروحا بين الاشتراكية والليبرالية، كما أدت قلة المنشآت وعدد العاملين إلى عدم سهولة التسيير والتنظيم. ⁴

● **المرحلة الثانية :مرحلة مجانية العلاج وتطبيب المشكلات الصحية (1974-1980) :**

اهتمت الجزائر في هذه المرحلة بتطوير المنظومة الصحية من خلال مشروع الميثاق الوطني سنة 1976 ، إذ تتكفل الدولة بضمان الوقاية لتحسين صحة الأفراد، ومنه فإن عمل أو نشاط المؤسسة الصحية العمومية يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كعنصر مهم في التطور السوسيو-اقتصادي للبلد.

¹ نفس المرجع.ص.111

² / Ministère de la santé: séminaire sur le développement d un système national de santé, expérience algérienne, Alger, 1994, p 07-52.

³ مزينة بلقاسم ،السلطة والرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية ،رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية ،كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة سكيكدة

2009/2008 ، ص 94 .

⁴ المرجع نفسه ،ص94

كما شكل الطب المجاني قاعدة أساسية لنشاط المؤسسة الصحية في الجزائر، مع اقتراح تنظيم الوظيفة الطبية، وتوزع الأدوية، بالإضافة إلى إنشاء المراكز الطبية الاجتماعية والمخابر اللازمة خاصة في المناطق النائية وتدعيم البنية التحتية وتلاحم الهياكل الإدارية بحكم التزايد المستمر للسكان وإصلاح السلك الطبي والشبه الطبي، وإعطاء الأولوية للمناطق التي تعاني نقص، في التأطير الطبي وتطوير وقاية الأم والطفل، المراقبة الطبية المستمرة بطريقة تعطي للصحة العمومية محتوى اجتماعي وتواصلت التطورات في النظام الصحي الجزائري حيث أدخلت المراكز الصحية إلى الأرياف وتزايد عدد المستشفيات في المدن، ففي سنة 1976 تجسدت مركزية العلاج، الأمر الذي فسح المجال واسعاً لوصول المواطنين إلى الهياكل الصحية القاعدية، إذ تتكفل إدارة المستشفيات بالمخطط الطبي والمادي حتى تتمكن من التنسيق وتحقيق الفعالية بين الهياكل الصحية، كما أن هذه الفترة شهدت تطوراً فيما يخص المنشآت القاعدية وعدد المستخدمين بالقدر الذي انعكس إيجاباً على الوضع الصحي بصفة عامة، حيث ارتفع أمل الحياة، وانخفض معدل الوفيات بين الأطفال الرضع، وتقلصت وتيرة وحدة الأمراض المعدية.

والملاحظ أن هذه المرحلة تميزت بتراجع الدولة في الإنفاق على الصحة، ففي سنة 1979 كانت الدولة تساهم بحوالي 61 % من الإنفاق على الميزانية المخصصة لإنشاء وتسيير القطاعات الصحية في حين كان صندوق الضمان الاجتماعي يساهم في نفس السنة بـ 38.5 % ، غير أن هذه النسب تغيرت مع حلول سنوات الثمانينات، كما تميزت هذه المرحلة بالمركزية المفرطة للسلطة، حيث اقتصر دور المسير على تنفيذ الميزانيات لا غير، كما أصبحت الدولة وصناديق الضمان الاجتماعي تتحمل كل نفقات الصحة، وقد ساعد على ذلك ارتفاع سعر النفط في هذه الفترة، إضافة إلى غياب مسيرين متخصصين في التسيير الصحي مما أدى إلى عدم القدرة في حل المشكلات الصحية للمواطنين وهجرة هؤلاء لهياكل العلاج القاعدية، وقد تسبب ذلك في اكتظاظ الهياكل الثقيلة مثل المراكز الاستشفائية الجامعية والتي من المفروض أن تقدم العلاج المتخصص، كما أن تكاليف التشغيل عرفت تضخماً كبيراً مع تدهور نوعية العلاج.¹

ورغم دعوة المخططيين الرباعين الأول والثاني الداعية إلى مبادئ المشاركة العمالية في التسيير واتخاذ القرارات وبناء ثقافة مؤسسة وطنية جزائرية تكسب جميع الفئات العمالية من خلال ولائها وتعطي لها هوية الانتماء لها مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية وتحقيق بذلك مشروع مجتمع يرفع برقي المجتمع من جميع النواحي، إلا أن ذلك بقي مجرد قوانين ولوائح ووجد العمال أنفسهم بين المركزية الشديدة والفئات المتصارعة من أجل القبض على زمام السلطة.

¹ وزارة الصحة والسكان: تقرير عام حول النظام الصحي الجزائري، 1990، د.ص.

وهكذا شرعت السياسة الصحية في الجزائر في تبوأ تشييد الهياكل الصحية الجديدة في كل كامل القطر الوطني في ظل نظام اجتماعي اقتصادي مبدأه طغيان القطاع العمومي والتضييق كل الضيق على القطاع الصحي الخاص.

ولقد امتازت هذه الفترة بقلّة الموارد البشرية المؤهلة، وشبه انعدام التجهيزات الطبية المتطورة .

● المرحلة الثالثة :مرحلة السياسة الصحية الجديدة(1980-1995) :

لا تختلف هذه المرحلة عن سابقتها فهي الأخرى عرفت تغيرات نوعية في تطور المؤسسة الصحية في الجزائر، إذ كانت هذه الفترة عبارة عن تقييم للسياسة التنموية التي اتبعتها الجزائر، ومن ضمنها السياسة الصحية، حيث نجد أن الحكومة الجزائرية عملت على وضع الخطوط الرئيسية للسياسة الواجب إتباعها في المستقبل.

و قد تميزت هذه المرحلة بإصلاح القطاع الصحي، ولعبت الحكومة آنذاك دورا بارزا في سبيل إصلاح هذا القطاع، وكانت الدولة هي الفاعل الوحيد تقريبا في مجال توجيه وتحقيق وتمويل الاستثمارات الصحية، وقد حدث في الثمانينات انعطافا مهما في اتجاهات السياسة الصحية إذ أن المؤسسة الصحية الجزائرية خلال هذه المرحلة حققت قدرا من التقدم في المجال الصحي من حيث موارد البشرية، والمنشآت الصحية.¹

كما تميزت هذه المرحلة باستقلالية المستشفيات ، حيث أصبحت لها ميزانية خاصة، وظهور مشاريع رسمية لفتح عيادات طبية وجراحية خاصة، أي أن هذه المرحلة اتسمت بانفتاح المؤسسة الصحية وليبرالية العلاج، وهي السياسة التي تسببت في نزوح الإطارات الطبية والشبه طبية إلى القطاع الخاص نظرا للحوافز المادية والمعنوية المختلفة التي يقدمها للعاملين، مما أفقر القطاع العام من إطراره.

الملاحظ على هذه الفترة أن ثقافة المؤسسة تميزت بمركزية السلطة على مستوى أجهزة الدولة، التي كانت الراعي الرسمي للمؤسسة الصحية العمومية، وبمجرد بداية انفتاح السياسة الصحية على اقتصاد السوق وليبرالية العلاج، بدأ نزوح الإطارات الطبية والشبه طبية إلى القطاع الخاص، نظرا لقلّة الحوافز المادية والمعنوية المختلفة التي تقدمها المؤسسة الصحية العمومية للعاملين، مما أفقر القطاع العام من إطراره.

¹ نبيلة بويخيرة :الاتصال الاجتماعي الصحي في الجزائر، المجلة الجزائرية للاتصال، جامعة الجزائر، العدد 16 ، ديسمبر 1997 ، ص33 .

• المرحلة الرابعة : مرحلة إصلاح المؤسسات الاستشفائية 1995- إلى الوقت الحالي :

- إن الارتفاع المفرط في نفقات الصحة الناتجة عن تطبيق سياسة العلاج المجاني ، والتدهور التدريجي لخدمات الصحية المقدمة ، عوامل دفعت كلها الوزارة الوصية إلى إصلاحات من خلال جملة من التعديلات أهمها :
- مراجعة قوانين الأساسية : من خلال العمل على تكييف قوانين المؤسسات الاستشفائية العمومية ، وإضفاء المرونة على إجراءات التسيير الإداري، والتوجه نحو إرساء عقود أهداف وزارة / مستشفيات (مشروع مؤسسة) ومستشفى / مصلحة (مشروع مصلحة).
 - النظام التعاقدي كأسلوب جديد لتمويل قطاع الصحة : من أجل التحكم في أعباء النفقات التي تتحملها الدولة نتيجة العلاج المجاني ، اعتمدت الدولة على أسلوب جديد لتمويل القطاع الصحي ، تمثل في أسلوب التمويل على أساس العلاقات التعاقدية التي تربط الضمان الاجتماعي بوزارة الصحة ، وذلك عبر مراحل تدريجية حتى تطبيقه بصفة نهائية أواخر سنة 2009 .
 - إعادة هيكلة الخارطة الصحية التي كان معمول بها قبل سنة 2007، بصور المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 ، لهادف إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية ، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها ، وبموجبه تم إلغاء أحكام المرسوم الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية ، وبالتالي تتحول جميع مؤسسات القطاع الصحي الى مؤسسات عمومية استشفائية و إلى مؤسسات عمومية للصحة الجوارية ، وتم تطبيقه من جانفي 2008 .
 - وبالرغم من الإصلاحات التي تقوم بها الدولة في رفع مستوى القطاع ، وحسب المنظمة العالمية للصحة فقد حددت جملة من النقائص التي تعاني منها المؤسسة العمومية للصحة تمثلت فيما يلي :
 - تقديم خدمات صحية ذات جودة منخفضة بسبب عدم تأهيل المورد البشري الطبي و التمريضي .
 - عدم رضا العمال بسبب نقص الحوافز وانخفاض الأجور.
 - التوزيع السيئ لمهنيي الصحة ، حيث تشهد المنطقة الجنوبية نقصا في الأطباء المختصين ، فضلا عن اتجاه إلى القطاع الخاص ¹.
 - والوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسة العمومية الاستشفائية مرتبطة أساسا بمشاكل التنظيم والتسيير ، وليس نقصا في الإمكانيات المادية والبشرية فقط ، وأمام الوضع الحالي أصبح لزاما التفكير والمطالبة باستقلالية في التسيير للمحافظة على هذه المؤسسات .

¹ نجاة صغير و تقييم جودة الخدمات الصحية ، رسالة ماجستير اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2011/2012 ، ص 75 .

2- أقسام المؤسسات الصحية في الجزائر:

✓ - القطاع الصحي :

بصدور المرسوم التنفيذي رقم 07 - 140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق

"19 مايو سنة 2007" والذي يتضمن إنشاء العمومية المؤسسات العمومية الاستشفائية

والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها إلى ما يلي:

- المؤسسة العمومية الاستشفائية (EBH) : من خلال الفصل الأول المتعلق بالمؤسسة العمومية الاستشفائية والمادة 2 من المرسوم ترى بان " المؤسسة العمومية الاستشفائية هي عبارة مؤسسة ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي ". ومن خلال المادة 3 تتكون المؤسسة من هيكل للتشخيص والعلاج تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموع بلديات، تحدد المشتملات المادية لها بقرار من الوزير المكلف بالصحة . ومن خلال المادة 4 تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية :
- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الاستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفائي .
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ومن خلال المادة 5 يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي والشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (EPSP) : من خلال الفصل الثاني المتعلق بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تحدد المادة 6 ترى بان " المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي ". - وتحدد المادة 7 بان " المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتكون من مجموع عيادات متعددة الخدمات، وقاعات علاج تغطي مجموع من السكان . تحدد المشتملات المادية للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.
- وتحدد المادة 8 مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يأتي :
- تهتم بالعلاج القاعدي وتشخيص المرض والعلاج الجوارى والأنشطة المتعلقة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي والمساهمة في تحسن مستوى مستخدمي المصالح الصحة وتحديد معارفهم

- وترى المادة 9 بانه يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كميدان للتكوين الشبه طبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين¹ (انظر الملحق 1) .
- ومن خلال الفصل الثالث المتعلق بالأحكام المشتركة ومن القسم الأول المتعلق بالتسيير والتنظيم تقرر المادة 10 بان " تسيير كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزودان بهيئة استشارية تدعى " المجلس الطبي " .
- ويتكون مجلس الإدارة كما تحدده المادة 11 ما يأتي :
- ممثل عن الوالي رئيسا .
- ممثل عن الإدارة المالية .
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية .
- ممثل عن هيئة الضمان الاجتماعي .
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي .
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة .
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه .
- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين .
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة .
- وتحدد المادة 14 مداولات مجلس الإدارة و من أهمها : -النظام الداخلي للمؤسسة -مشروع ميزانية المؤسسة -مشاريع التنظيم الداخلي .
- كما تحدد المادة 24 مهام المجلس الطبي والمتمثلة في : " -التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية . - إنشاء الهياكل الطبية وإلغاءها -مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية.² (انظر الملحق 1)
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة .
- ممثل رئيس المجلس الطبي .
- ✓ -المراكز الاستشفائية الجامعية :وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتم إنشاؤها بناءا على اقتراح مشترك بين وزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي ، يتكفل في ميدان الصحة بالاستشفاء والاستعجالات الطبية والجراحية والوقائية ، وفي مجال التكوين ضمان التكوين في التدرج و ما بعد التدرج في المجال الطبي .

¹ المرسوم التنفيذي رقم 140-07 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 33 ، 19 ماي 2007 ، ص 10 / 11 .

² المرسوم التنفيذي رقم 140-07 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 33 ، 19 ماي 2007 ، ص 13 .

- ✓ المؤسسة الاستشفائية المتخصصة¹: من خلال المرسوم التنفيذي 97-465 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 والذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسة الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وتسييرها، من خلال المادة 2 المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية الموجود بها مقر المؤسسة. (انظر الملحق 2)
- من خلال المادة 3 تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من هيكل واحد أو هياكل متعددة متخصصة للتكفل بما يلي :- مرض معين -مرض أصاب جهازا أو جهازا عضويا معينا- أو مجموعة ذات عمر معين.
- من خلال المادة 4 يذكر في تسمية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الاختصاص الموافق للنشاطات المتكفل بها .
- وتحدد المادة 5 بان المؤسسة الاستشفائية المتخصصة ، في مجال نشاطها بالمهام الآتية :
- تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء
 - تحديد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والمساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم .
- يمكن استخدام المؤسسة الاستشفائية المتخصصة كميدان للتكوين شبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات توقع مع مؤسسة التكوين.
- ترتب المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في 3 أصناف على أساس معايير يحددها التنظيم المعمول به.
- ✓ مؤسسات الصحة الخاصة : يعد القطاع الخاص في النشاط الصحي احد مكونات المؤسسات الصحية في الجزائر وتشتمل على عيادات الفحص الاستشفائية وعيادات الفحص الطبي والعلاج وعيادات جراحة الأسنان،والصيدليات ومخابر التحليل ومخابر النظارات والأجهزة الاصطناعية الطبية ،وكذا العيادات التي تمارس فيها العمليات الجراحية. بما فيها أمراض النساء والتوليد، واشترط المشرع الجزائري في أن تستغل هاته العيادات في شكل تعاوضيات لا تهدف إلى الربح أو عن طريق طبيب أو تجمع أطباء بحيث لا يقل عدد أسرهما عن سبعة تاركا الحد مفتوح على حسب إمكانيات المستثمر. لكن الجزائر لا تملك عيادات خاصة بمستوى المؤسسات العمومية رغم إمكانية الاستثمار لأرباب العمل في المجال الصحي² .
- ومن خلال ذلك يمكن القول بان المؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية ،ستبقى هي الجهة التي تتحكم في زمام توفير الرعاية الصحية لأفراد المجتمع الجزائري ، إلا أن تتوفر ثقافة إنشاء المؤسسات الصحية الخاصة التي يمكن تضاهي حجم المؤسسات العمومية الاستشفائية، وبالتالي فان توجه أفراد المجتمع في مسألة الوقاية

¹ المرسوم التنفيذي رقم 97-465، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، العدد 81، 10 ديسمبر 1997 ص 14/13.

² نجاة صغيرو، مرجع سابق، ص 79/78 .

والعلاجات تصب في منحى كبير نحو هاته المؤسسات التي لازالت تستقبل جل أفراد المجتمع الجزائري ، والتي أثرت في على نظام تسيير المؤسسات والتي فرضت على هذه المؤسسات البقاء في إطار الخدمة العمومية ، ومنه فقد أصبح لزاما على هاته المؤسسة فرض نوعا جديد من ثقافة العمل والتسيير ، تعزز مكانتها داخل المجتمع.

ثانيا: مجالات الدراسة :

أ- المجال المكاني (التصنيف والنشأة) :

تم تطبيق إجراءات البحث الميداني على إحدى المؤسسات العمومية الاستشفائية . ووقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية " هاني محمد بن هادي " الكائن مقرها ببلدية مسعد بولاية الجلفة والواقع مقرها بمحاذاة الطريق الوطني الأول B1 الرابط بين ولايتي ورقلة والجلفة ، و تحوي هاته المؤسسة على عدد كبير من الفئات المهنية المختلفة، والتي تجاوز فيها عدد العمال إلى نحو 406 عامل وفق تعداد ماي 2012 . وتم افتتاح المؤسسة الاستشفائية سنة 1985 والتي خضعت إلى قرار الإنشاء وفق المرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 6 ذي القعدة عام 1401 الموافق 5 سبتمبر 1981 الذي يتضمن إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها¹ (انظر الملحق 3) ، وتم تصنيف هاته المؤسسة وفق المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية² (انظر الملحق 1) .

ب- المجال الزمني :

اختيار مجال الدراسة كان مقرونا بعمل الباحث كما اشرنا سابقا بهاته المؤسسة في إطار سياسة الإدماج المهني ، وبالتالي كان هذا المجال الزمني للعمل كان بمثابة الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية لموضوع البحث والتي كان لها صدى في توجيه الدراسة و في استخراج بعض المؤشرات . ومنه فالمجال الزمني الفعلي للدراسة بداية من الدراسة الاستطلاعية إلى توزيع الاستمارة على العمال واسترجاعها. امتدت هاته العملية كاملة من شهر نوفمبر 2010 إلى غاية 2012 . وتم في هاته المرحلة تحديد عنوان الدراسة وضبطه وكذا تحديد خصائص مجتمع البحث واختيار العينة التي تخدم وقدرات الباحث المادية والتي تساعد في تحليل الدقيق للفرضيات المعتمدة في البحث. بالنسبة لتوزيع الاستمارة واسترجاعها امتدت مدة شهر جويلية 2012 .

ج- المجال البشري:

من خلال دراستنا والتي تهدف إلى واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ، ومن منطلق ثقافة المؤسسة الاستشفائية العمومية ومدى مراعاتها لمبدأ الاستثمار في الموارد البشرية ومدى تأثير هاته الثقافة على الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، ومن خلال ذلك فانه من الطبيعي أن يعتمد الباحث في جمع المعلومات والبيانات على جميع الفئات المهنية الموجودة بالمؤسسة ، محاولين في ذلك الإلمام بكل الفئات عبر مختلف

¹ المرسوم التنفيذي رقم 81-242 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 36 ، 08 سبتمبر 1981 ، ص 1237 .

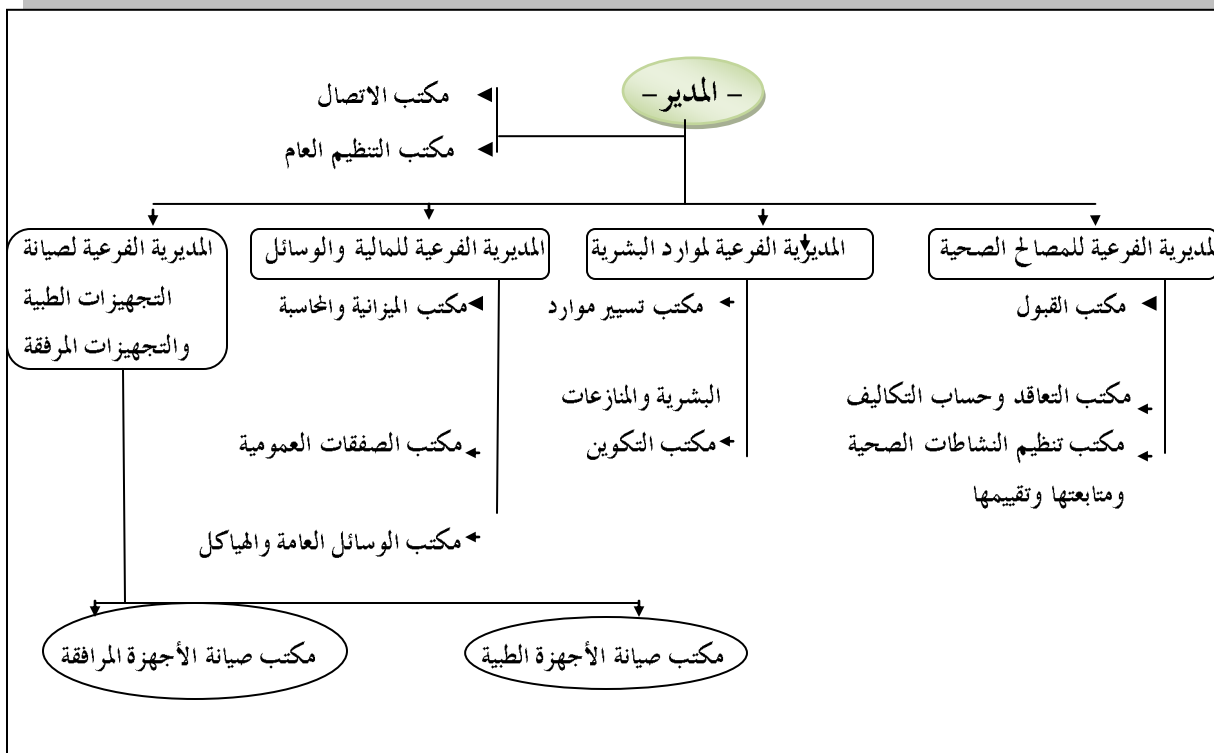
² المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 33 ، 19 ماي 2007 ، ص 16 .

المستويات التنظيمية ، وقد قدر عدد العاملين الدائمين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "هاني محمد بن هادي" بمسعد بـ: 406 عامل موزعين على مختلف الأقسام وفق الفئات المهنية الموالية:

جدول رقم (13) يوضح تعداد المستخدمين الدائمين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد (ماي 2011) :

الوظيفة	التعداد
مدير عام	1
نواب المدير (رؤساء المديريات الفرعية)	4
الأطباء (عام/خاص)	38
عمال الشبه الطبيين	113
عمال التقنيين	54
عمال المهنيين	156
عمال الإداريين	40
إجمالي العمال	406

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بمسعد (مصلحة المستخدمين)



الشكل رقم (14) : مخطط تسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد المصدر : القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 ، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 15 ، 7 مارس 2010 ، ص 20 .

وللتوضيح أكثر (انظر الملحق 4) .

ثالثا : منهج البحث المستعمل في الدراسة:

إن الميدان يمد الباحث بالمعلومات والحقائق الموجودة في الواقع الاجتماعي ، لذلك يعتبر الاقتراب الميداني والدراسات الاستطلاعية ذات فائدة ومغزى كبير في توجيه البحث العلمي والباحث ، كما يعتبر دعامة أساسية للاقتراب النظري الذي انطلق منه الباحث في دراسة الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية : مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة .

كما انه في البداية يجب أن نلمح ونبرز الصلة الوثيقة التي تربط مفهوم المنهج العلمي ، بمفهوم العلم ومفهوم البحث، حيث أنه لا وجود للبحث العلمي بدون منهج علمي، فالبحث العلمي هو في حقيقته طريقة تفكير ومنهج بحث أكثر منه طائفة من المعارف والقوانين وبالتالي هنا" وجب على الباحث والباحثة في العلم ، أن يتصور بحثه بالتفكير في الوسائل التي سيستعملها في كل مرحلة من مراحلها، والمقصود هنا هو منهجيته والمقصود منهجيته وانطلاقا من كون العلم في تطور دائم فلا ينبغي من جهة أخرى تصور منهجية مثالية أو نهائية، فإذا كان المنهج العلمي هو أساس مسعى الباحث فان مناهج أخرى ستوضح المسار الخاص الذي سيتبع على المستوى الملموس هكذا فان تحديد مشكلة البحث سيؤدي إلى اختيار منهج كيفي أو كمي ، كما سيؤدي بالباحث من اجل تناول موضوعه إلى استعمال التجريب ، التحقق الميداني أو المنهج التاريخي كما أن الباحث والباحثة سيتوجه أيضا وفي مستوى ملموس أكثر إلى استعمال التقنية المباشرة أثناء قيامه بجمع المعطيات من الميدان ، وأخيرا لا بد أن يكون كل باحث متأكدا من أن بحثه سيتم تقييمه في الأخير إيجابا من طرف مجموعة من الزملاء ، ولهذا لا بد أن يتأكد من صحة نتائجه بإخضاعها للتقييم بواسطة المقارنة"¹.

كما اشرنا سابقا إلى أهمية تبني الباحث للمنهج في بحثه والى حتمية تبني حدود المنهج في العلم بصفة عامة يعتبر المنهج الطريقة التي تعمل على تحليل وتفصيل البيانات وهو كذلك عملية تحليل عناصر ومكونات المشكل المطروح للدراسة، وهو بذلك الوسيلة التي تعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعليمات مقبولة²، ولهذا فإن لكل دراسة طبيعة خاصة تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب فبالنسبة لموضوع دراستنا استعملنا منهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لاختبار فرضيات البحث، ويستخدم هذا المنهج في وصف الظاهرة المراد دراستها والتعبير عنها سواء كميًا أو كيفيًا، وتجميع المعطيات التي تساهم في ذلك مع إبراز مختلف خصائصها وتوضيح ارتباطها، وتحليل وتفسير أسبابها بشكل منظم لغرض الوصول إلى استنتاجات في فهم الواقع وتحقيق أهداف الدراسة، فمن خصائص هذا المنهج أنه يهتم بوصف الظاهرة والتعبير عنها حيث نقوم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة فعلا، وقد استعنا بهذا المنهج في وصف ظاهرة ثقافة المؤسسة من زاوية التنظيم والعمل داخل المؤسسة .

¹ مورييس أنجريس. مرجع سابق. ص 98.

² خالد عامر، منهج البحث العلمي، دار الريحان للنشر والتوزيع، ط 2001 ، ص 11 .

المهدف من استعمال هذا المنهج وهو الاقتراب أكثر من الموضوعية والدقة وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب الموجودة في شكل جداول إحصائية ثم تحليلها بأسلوب رياضي، وهذا المنهج يهدف إلى تكميم المعطيات التي تم جمعها من الميدان، وهذا المنهج كما يقول " ريمون بودون " بفضله يمكننا تحديد التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعطيات المتشابهة من عنصر لآخر ومن مجموعة العناصر، فيما يسمح هذا التشابه بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات ¹.

رابعاً: الأدوات المستعملة في البحث.

تقنيات البحث هي نوعاً ما مثل المناهج لكنها أكثر ملموسية، فبعد أن يختار الباحث المنهج النموذجي يلجأ إلى اختيار التقنية، وضمن إطار هذه الطريقة استعملت الدراسة أدوات كالاستمارة و من الملاحظة الميدانية التي كانت ملازمة للباحث طوال فترة إجراء الدراسة وحتى قبل بداية الدراسة والمهادفة هذه الأخيرة إلى تهئية مجتمع البحث للدراسة، كما أن كثرة احتكاك الباحث مع العمال وكثرة الزيارات إلى المؤسسة بهدف كسب الثقة لدى العينة البحث من أجل هدف هو عدم تخرج وعدم تزييف الإجابات عند توزيع الاستمارة على العمال، وهذا ما لاحظناه عند توزيع الاستمارة لم يكن هناك أي مستوى تخرج من طرف العمال وكما كان مستوى تجاوب العينة معنا بدرجة كبيرة، كما المحادثات التي أجريناها مع أفراد البحث كانت لها دور كبير في فهم وتوجيه البحث وبناء على ذلك فإن الأدوات المستعملة في البحث تمثلت في الأدوات التالية :

1-الاستمارة:

بناء على طبيعة الدراسة وطبيعة فروضها اعتمد الباحث بصفة أساسية على الاستمارة كأداة بحثية في الحصول على البيانات اللازمة لبحثه والتي تعرف بان " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد ، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنة رقمية ² . كما يمكن توضيح أسباب اختيار الاستمارة دون الاستبيان أو سير الآراء وذلك لوجود فروقات بين الأدوات لأنه عادة ما يتم الخلط بين الاثنين نذكر منها ³ :

- من حيث موضوع الأسئلة فالاستمارة تتناول أنواعاً عديدة من الأسئلة تتراوح بين الأكثر عمومية إلى الأكثر خصوصية (مثل الحياة الجنسية) أما سير الآراء فيشترك مع بحوث تقصي الآراء بمعنى مسألة الأفراد حول تقييم ما أو نية للقيام بفعل معين.
- من حيث الأفراد المستهدفين سير الآراء عادة يتعلق بالرأي، فهو مرادف أيضاً لتحقيق واسع المجال قد يشمل بلد بأكمله مما يعني أن سير الآراء مرتبط بتقنية إحصائية تسمح بالاستعلام لدى مجموعة واسعة

¹ محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992، ص 77.

² مورييس أنخرس، مرجع سابق، ص 204

³ نفس المرجع السابق، ص 205.

من الأفراد، أما الاستثمار رغم من أنها تهدف إلى الاستعلام عن مجتمع بحث معين فإنها لا تغطي نفس المجال فهي عادة تكون محصورة أكثر سواء على المستوى الجغرافي أو مستوى خصائصها .

- من حيث عدد الأسئلة الاستثمار كقاعدة عامة عشرات أسئلة التي تتناول عدة جوانب من حياة الأفراد، إلا أن طولها لا يسمح باتساعها، أما سبر الآراء فهو يتميز بالقصر لا يتجاوز عادة صفحة فان الاهتمام الرئيسي لسبر الآراء ينصب حول استجاب أكبر عدد ممكن من الأفراد إذ ما يقلص من اتساعه وطوله هو حجم التكاليف .

• أ- إعداد وتصميم الاستثمار :

لقد قمنا بتصميم الاستثمار بعد أن تسنى لنا الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في هذا الموضوع أو موضوعات قريبة منه، كما استفدنا من الجانب النظري للدراسة في صياغة فقرات الاستثمار بشكل أولي، ومن خلال كذلك إجراء الدراسة الاستطلاعية التي ساعدتنا في التعرف على خصائص العينة ومجتمع البحث، ومن خلال هذا الأمر تم تقسيم محاور الاستثمار إلى البيانات الشخصية والتي احتوت على الجنس، الحالة العائلية، المستوى لتعليمي، والوظيفة والخبرة .

وفي المحور الثاني من الاستثمار تم التطرق إلى بيانات الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة التي تم اعتمادهم من خلال تحديد كل من مؤشرات ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية. وللتوضيح أكثر (انظر الملحق 5)

ب- الصدق (Validity):

يشير مفهوم الصدق إلى مدى كانت أدوات القياس تقيس بالفعل ما يراد قياسه¹ أي التحقق من مدى صلاحية فقرات الاستثمار وقدرتها على استيعاب المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة، ولتحقق هذا الهدف جرى استطلاع آراء الخبراء للاستشارة بوجهات نظرهم بشأن فقرات الاستثمار، وبعد التعرف على آراء الخبراء حذفت بعض الفقرات وجرى تعديل صياغات أخرى وقد اختيرت الفقرات الصحيحة والتي بلغت نسبة الموافقة عليها 86.2 بالمائة وهذا ما يدل على الصدق الظاهري للأداة.

يمكن الإشارة إلى إن الاستثمار تم توزيعها على عدد من المحكمين على مجموعة من الأساتذة الباحثين والمتخصصين في عدد من الجامعات الجزائرية .

ج- الثبات (Reliability) :

يشير مفهوم الثبات اتساق أدلة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها، وتكرار استخدامها في القياس لهذا كان من الضروري علينا بعد تصميم الاستثمار وقبل استعمالها على نطاق واسع إن نجربها مبدئياً على نطاق ضيق ونفحص الإجابات التي نحصل عليها عن طريق الاختبار القبلي (Pretesting) للاستثمار ، لان هذا يهدف إلى اكتشاف مدى صلاحية الاستثمار ومدى ملائمتها للمشكلة موضوع البحث .

1 محمد الجوهري - عبد الله الخزرجي، مناهج البحث العلمي، ط1 ، دار الشرق، القاهرة ، سنة 1980، ص 110.

ويعتمد الباحثين على جملة من الطرق التجريبية و إحصائية منها¹:

– **طريقة إعادة الاختبار**: وهي أكثر الطرق استعمالاً وفيها يطبق الباحث نفس الاختبار على نفس الأفراد مرتين تتراوح الفترة بينهم أسبوع أو اثنين تحت ظروف مشاهدة بقدر الإمكان ، ثم نوجد معامل الارتباط بين النتائج في الحالتين ، فإذا كان عالياً أمكن القول بان الاختبار يتمتع بدرجة ثبات مناسبة.

– **طريقة التجزئة النصفية** : وفي هذه الطريقة يطبق الباحث اختبار مرة واحدة ، ثم يجد معامل الارتباط بين درجات الأفراد على جميع الأسئلة الفردية في الاختبار ودرجاتهم في الأسئلة الزوجية، ولكي نحصل على تقدير لثبات الاختبار بكامله يجب أن نصحح أو نرفع معامل الاختبار إلى القيمة المتوقعة للاختبار طويل، وذلك بواسطة معادلة "سيرمان براون" التي يمكن أن تستخدم للتنبؤ بالزيادة الحاصلة نتيجة الاختبار بإضافة الفقرات المتشابهة .

فقد اعتمدنا في دراستنا هاته في قياس الثبات على الطريقة الأولى، وعلى هذا الأساس قمنا بتطبيق الاستثمار على عينة من مجتمع الدراسة شملت 20 عاملاً، وقد أعيد الاختبار لحساب الاستثمار عن طريق تطبيق الاستثمار بعد أسبوعين على أفراد العينة أنفسهم وقد حسب معامل الارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين وكانت قيمة هذا المعامل (0,82) وهو معامل مرضي ومن خلال قيمة معامل الثبات المذكور أنفاً نستدل على إن هناك اتساقاً وانسجاماً داخل أسئلة الاستثمار.

ومن خلال هاته الإجراءات السابقة تم الاعتماد على الاستثمار المبينة في شكلها النهائي الموجود في ملاحق الدراسة.

د-إجراءات توزيع الاستثمار واسترجاعها :

أما بالنسبة لطريقة تطبيق الاستثمار في الحصول على إجابات الباحثين، فكان ذلك بطريقتين:

- توزيع الاستثمارات مباشرة على الباحثين من خلال مكتب إدارة الموارد البشرية و تركهم يجيبون عنها بأنفسهم مع إعطاءهم الوقت الكافي في ذلك.
- الاتصال بالمبشرين بالتعاون مع أعوان مصلحة إدارة الموارد البشرية وذلك لان بعض العمال لم تتمكن من الوصول إليهم لطبيعة الإجراءات التي تفرضها المؤسسة من التنقل الأفراد الغير العاملين في مرافق المؤسسة كما إن هنالك بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة لم يستطع الباحث الوصول إليهم و نظراً لعملهم في المناوبة الليلة أو في أوقات خارجة عن أوقات الزيارة المسموحة للأفراد من باب أن المؤسسة تعمل على سهر وراحة المرضى.

¹ جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص145.

2-المقابلة الحرة:

يعتمد هذا النوع من المقابلات في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية وقد استعمل بغية معرفة ما إذا كانت الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة تتلائم مع مستوى العمال والمشرفين ، أو يجب تعديلها ، حيث وجد الباحث بعض الأسئلة منها لم يفهمها العمال مما كان لزاما التغيير في الأسئلة وفي صياغتها لكي تكون في متناول جميع العمال .

3- السجلات و الوثائق:

من خلال الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة تسنى لنا الحصول على بعض المعلومات الخاصة بالعمالة الموجودة في المؤسسة لأجل الاستفادة منها خصوصا في عينة الدراسة. و كذا تم الاستفادة منها في معرفة تاريخ إنشاء هذه المؤسسة و كل المعلومات المتعلقة بتاريخ المؤسسة و مراحل الإصلاح، بإضافة إلى الاستفادة منها في الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد العمال .

4-استعمال نظام spss في تفرغ وترميز البيانات :

يقوم كثير من المهتمين في ميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية وغيرها ،بإجراء التحليلات الإحصائية لبياناتهم المختلفة ،بهدف إيجاد مقاييس التزعة المركزية مثل الوسط الحسابي لمجموعة من البيانات ،وحساب مقاييس التشتت وحساب معاملات الارتباط ...الخ والقيام بمثل هذه التحليلات الإحصائية بالطرائق اليدوية ليس سهلا ، وخاصة إذا كان حجم البيانات كبيرا ،ومع تطور أجهزة الإعلام الآلي أصبح الأمر غير ذلك ، فنظام "spss statistical Package For Social Sciences" وهو نظام تحليل الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية ، يسمح هذا البرنامج بترميز الاستمارة ومعالجة البيانات إحصائيا ، وكذا إدراج المخططات البيانية¹.

ومن هنا فقد اعتمدنا في دراستنا على تفرغ الاستمارة ومعالجتها على هذا البرنامج ،والذي سهل علينا العديد من العمليات.

كما اعتمدنا على البرنامج ايضا في " حساب التكرارات و" عن طريق الإجراء "Frequencies" ويستخدم هذا لوصف توزيع أفراد العينة حسب إحدى المتغيرات من النوع الاسمي أو النوعي ،وتظهر نتيجة هذا الإجراء على شكل جدول مكون من أربعة أعمدة يبين أولها frequency " عدد أفراد العينة في كل فئة من فئات المتغير ويبين الثاني " Percent " النسب المئوية لكل فئة ،والثالث "Valide Percent" النسب المئوية بعد استبعاد البيانات المفقودة " Missing " والعمود الأخير "Cumulative Percent" يمثل النسب التراكمية

¹ محمد بلال الزعبي و عباس الطلافة : النظام الإحصائي spss - فهم وتحليل البيانات الإحصائية - ط2 ، دار وائل للطباعة و النشر ،الأردن ، 2004 ،ص12.

لفئات هذا المتغير ، كما يمكن استخدام هذا الأجراء لاستخراج بعض الإحصاءات الوصفية كالوسط الحسابي والوسيط والمنوال ويمكن استخدام هذا الإجراء لعمل رسومات بيانية مثل " Pie chart و " Bar Chart " ¹.

5-الأدوات الإحصائية :

يستمد الباحثون من المنهج الإحصائي بعض الأدوات التي تمكنهم من التحكم في مواضيعهم و في تحليل معطياتها و نتائجها، مما يعني أنه لا يمكن أن يستغنى الباحث عن لغة الأرقام في ميدان السوسيولوجيا، و يأتي هذا في إطار التزاوج الضروري و المثمر بين المسعيين الكمي و الكيفي في العلوم الإنسانية بصفة عامة .لقد اعتمدت الدراسة في هذا الصدد بعض الأدوات الإحصائية، يمكن عرضها كما يلي:

- الجداول : و قد استعملت على نطاق واسع في عرض البيانات و تنسيبها.
- الرسوم البيانية : و قد استخدمت لزيادة توضيح بعض المعطيات الجدولية، و لمقارنة بعض الخصائص المتطرفة بالنسبة إلى الخصائص الأخرى في نفس الرسم أو لنقل معطيات جدول سابق.
- القوانين الإحصائية :اعتمدنا في درستنا على بعض القوانين التي تمثلت في قانون حساب حجم العينة ، وكذا استخراج مفردات العينة وتمثيلها .

خامسا: مجتمع البحث وطرق استخراج العينة.

تعد مرحلة تحديد العينة من أهم مراحل البحث، حيث يتوقف عليها تصميم البحث وكفاءة نتائجه ،لذلك لابد من تحديد دقيق لأفراد العينة ولابد كذلك من تمثيلية العينة لخصائص التي يحملها مجتمع البحث كاملا ، كما أن مستوى التمثيلية متعلقة بالدرجة الأولى بعدد أفراد العينة فكلما زاد عدد أفراد العينة المأخوذة من مجتمع البحث الأصلي كلما كانت تمثيلية العينة للمجتمع البحث لان من خلال ذلك يكون احتواء خصائص المجتمع في العينة.

إن من أكثر الأساليب المستخدمة شيوعا في البحوث الوصفية هو اختيار عينة من جمع كبير وإخضاعها لعملية البحث²، إذ إن من العسير على الباحث في الكثير من البحوث القيام بدراسة مجتمع أو جماعة بصورة شاملة، أي القيام بدراسة أفرادها كافة ذلك لما يتطلبه هذا من وقت وجهد وتكاليف مالية، لذا فأن الباحث يلجأ إلى أخذ عينة من مجتمع البحث ويخضعها إلى الدراسة والتحليل ومن ثم يعمم النتائج على المجتمع الذي أخذت منه العينة³.

وتصدق تلك القاعدة إذ كانت العينة تمثل المجتمع تمثيلا حقيقياً، أي إن العينة المختارة يجب إن تقدم خصائص المجموعة السكانية نفسها، وان تكون ممثلة لها⁴.

¹ المرجع نفسه ،ص ص 86/87.

1 عبد الوهاب إبراهيم ، أسس البحث الاجتماعي ، مكتبة تحضة الشرق ، القاهرة ، سنة 1985 ، ص 77.

2 جبر مجيد العناني ، طرق البحث الاجتماعي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، الموصل ، سنة 1991 ، ص 75 .

3 رودولف غيفليون — بنيامين فابلون ، البحث الاجتماعي المعاصر مناهج وتطبيقات ، ترجمة علي سالم ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد ، سنة 1986 ، ص 27 .

إن العينة هي ذلك الجزء التي يجري اختياره على وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً¹.

إن تصميم العينة الإحصائية يتطلب الانتباه إلى مواضيع عديدة تتعلق بالعينات كتحديد حجمها، اختبار مصداقيتها في تمثيلها لمجتمع الدراسة، اختيار نوعها². وسنشرح هذه الخطوات العلمية بشيء من التوضيح:

تحديد حجم العينة :

نعني بتحديد حجم العينة هو اختيار مجموعة الأشخاص من مجموع مجتمع البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها³، ويتوقف حجم العينة على أمور عديدة أهمها درجة تجانس أو تباين وحدات مجتمع البحث، في خصائصه وصفاته وعلى دقة المعلومات التي يروم الباحث معرفتها، إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية المتوفرة أو المتاحة للباحث⁴.

لقد قام الباحث بإطلاع عام حول المؤسسة مجال الدراسة و تعرف على حجم العمالة الدائمة في هذه المؤسسة و الذي يقدر ب 406 عامل موزعين على 5 فئات وهي (الطبية والشبه الطبيين و الإداريين والمهنيين والتقنيين) وقد ارتأى أن يكون حجم العينة % 20 نظراً لصغر حجم المجتمع المتاح أي ما يعادل 82 عامل و العملية التي قمنا بها حتى حصلنا على حجم العينة هي :

$$\frac{\text{مجموع عمال المؤسسة} \times 20}{100}$$

وفق القانون التالي :

$$\bullet \quad 82 = \frac{20 \times 406}{100} \text{ عاملاً}$$

الجدول رقم 14 توزيع العمال وفق المصالح :

الوظيفة	عدد العمال	النسبة المئوية
السلك الطبي	38	9.35
السلك شبه الطبي	113	27.84
التقنيين	54	13.30
السلك الإداري	45	11.08
العمال المهنيين	156	38.43
المجموع	406	100

• المصدر : مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية بمسعد، ماي 2011.

⁴ محمد أزهر سعيد السماك - صفاء يونس ، أصول البحث العلمي ، مطبعة صلاح الدين ، الطبعة الثانية سنة 1986 ، ص 51 .

² إحسان محمد الحسن - عبد المنعم الحسيني، طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، سنة 1982، ص 19 .

³ نفس المرجع السابق ، ص 167.

⁴ محمد أزهر سعيد السماك - صفاء يونس، أصول البحث العلمي، ط2، مطبعة صلاح الدين ، 1986، ص 45

طريقة استخراج حجم العينة :

ومن أجل التكيف مع واقع التقسيم السائد في المؤسسة اعتمد الباحث على عينة عشوائية حصصية قدرت ب 20 بالمئة من مجموع العاملين بالمؤسسة، وبذلك قدرت مفردات العينة المبحوثة ب 82 مفردة وتم تحديد حجم العينة في كل وظيفة حسب العملية التالية:

$$\frac{\text{مجموع العمال حسب الوظيفة} \times 20}{100}$$

- السلك الطبي: 38 ← 8 عمال طبي
- الشبه طبيين: 113 ← 22 عاملا شبه طبي
- التقنيين: 54 ← 11 عاملا تقني .
- الإداريين 45 ← 9 عمال إدارة .
- العمال المهنيين 156 ← 32 عاملا مهنيا .

خاتمة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل المعنون منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها ،إلى أهم الجوانب المنهجية التي ساعدتنا في الجانب الميداني، وذلك بداية بالتطرق إلى الإطار العام للدراسة من خلال تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية بصفة عامة وبعدها تم التطرق إلى المراحل التاريخية التي مرت بها مؤسسات القطاع الصحي في الجزائر ، بداية من الفترة الأولى للاستقلال حتى الوقت الحالي ، وكذا تقديم أصناف القطاع الصحي في الجزائر ، وبعدها تمت الإشارة و توضيح مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والذي تم فيه إلى موقع الجغرافي للمؤسسة محل الدراسة و تبين تاريخ نشأتها ، والتعرض كذلك الى المجال الزمني للدراسة وتوضيح أيضا المجال البشري .

وتم الإشارة في هذا الفصل إلى منهج البحث المستعمل في الدراسة، والى توضيح أيضا الأدوات المستعملة في البحث التي تمثلت في الاستمارة والمقابلة والسجلات والوثائق و الأدوات الإحصائية وفي الأخير تم التعرض إلى مجتمع الدراسة وطرق استخراج العينة التي تم فيها طريقة استخراج العينة وتبين نوع المعاينة .

الفصل السادس

محتويات الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

✓ تمهيد

- ✚ أولا :تحليل البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد .
- ✚ ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى .
- ✚ ثالثا : تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية .
- ✚ رابعا تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة .
- ✚ خامسا مناقشة نتائج في ضوء فروض الدراسة .
- ✚ سادسا مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- ✚ سابعا مناقشة نتائج في المقاربة النظرية.
- ✚ ثامنا-التوصيات والحلول المقترحة

خلاصة الفصل

تمهيد :

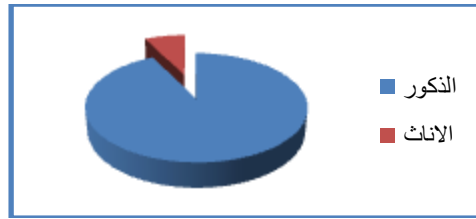
بعد توضيح لأهم الجوانب المنهجية في دراسة الميدانية تأتي مرحلة التحسيد الفعلي والتي يتم فيها تحليل وتأويل النتائج والمعطيات ومناقشة النتائج، وفي هذا الفصل المعنون بعرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة يتضمن كل من عرض وتحليل بيانات الشخصية الخاصة بخصائص مجتمع البحث، وكذا عرض وتحليل بيانات الاستمارة المتعلقة بفرضيات الدراسة و تبين نتائج الدراسة الميدانية .

أولاً: البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد.

الجدول رقم (15) :يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
92.7%	76	ذكر
7.3%	6	أنثى
100%	82	المجموع

الشكل رقم (15) يبين توزيع العينة حسب الجنس



تبين الشواهد الكمية من خلال الجدول والتمثيل البياني أن توزيع عينة البحث حسب الجنس ، تمثلها نسبة 92.7% ذكور والباقي إناث والممثلة بنسبة 7.3% ، وهذا كله يدل على قلة تواجد الجنس الأنثوي في المؤسسة محل الدراسة ، ويمكن إرجاع هذا الأمر إلى طبيعة المجتمع المحلي ، الذي تتنافى قيمه مع خروج الإناث إلى العمل، وخاصة المهن التي تمتاز بالطابع الإداري واقتصار نظرة أفراد المجتمع المحلي بقبول وبشكل جزئي لخروج المرأة للعمل ومزاولة بعض المهن كالتعليم في المراحل الابتدائية، دون المراحل الأخرى و إن وجدت فهي بشكل محتشم ، كما أن هنالك عرف اجتماعي يتوارثه غالبية أفراد المجتمع المحلي يحث على تشجيع الزواج المبكر للإناث مما يدفع غالبية الإناث إلى الانقطاع عن الدراسة ، فهذا الإكراه الاجتماعي الذي تفرضه هاته القيم التي يحملها الأفراد والى النظرة السلبية لعمل الإناث يمكن أن يكون مؤشرا دلا في تفسير قلة وانخفاض نسبة الإناث بالمؤسسة.

الجدول رقم (16): يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
%1.2	1	أقل من 25 سنة
%41.5	34	25-35
%34.1	28	36-45
%23.2	19	أكثر من 45
%100	82	المجموع

الشكل رقم (16) يبين توزيع العينة حسب السن



من خلال الشواهد الكمية الواردة نلاحظ أن نسبة الشباب 41.5 % والتي لا تتجاوز أعمار 35 سنة ، وتتقارب هاته النسبة كذلك مع ذوي الفئة العمرية 36-45 سنة والتي تقدر نسبتهم بـ 34.1 % وإجمالي تعداد أفراد هاتين الفئتين يقدر بـ 52 عامل ، وتحتل الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة في المرتبة الثالثة والتي كانت نسبتها 23.2 % أي ما يعادل 19 عامل في حين نلاحظ نقص في الفئة العمرية الأقل من 25 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 1.2 % بتعداد عمالي يقدر بـ عامل واحد، ومن خلال ما سبق يمكن التنويه إلى أن ارتفاع نسبة الفئات الشبابية يمكن أن يكون عاملاً رئيساً في تحقيق فعالية المنظمة، كون أن هاته الفئة تمتاز بالحيوية والعطاء في العمل ، و كذا فإن الفئة تقدر العمل في الجو الذي تسوده العلاقات الإنسانية الجيدة والتي تحتاج إلى من يبعث فيها روح المسؤولية و التشجيع المعنوي ، وهذا على حد قول احدهم " نحن نريد العمل باجر متوسط وثابت ، وفي أي منصب كان ونريد أن نقدم كل ما لدينا من قوة و إرادة في العمل ". و يمكن تفسير انخفاض في الفئة العمرية الأكثر من 45 سنة حيث أن هاته الفئة العمرية تحبذ الخروج إلى التقاعد. ويمكن تفسير انخفاض أيضا نسبة الفئة العمرية الأقل من 25 سنة إلى أن التكوين في الجامعات للأطباء يتطلب حد أدنى من سنوات التكوين تتجاوز 7 سنوات، وإلى طبيعة المؤسسة التي لا تحتاج إلى عمال إداريين بشكل كبير، ومن خلال توزيع العمري للعينة نلاحظ أنها بواعث تشجع على الاستثمار في الموارد البشرية والتي تحتاج إلى ثقافة مؤسسة ترسخ وتنمي قيم العمل المتوازي مع الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (17): يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية :

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
4.9%	4	أعزب
91.5%	75	متزوج
2.4%	2	مطلق
1.2%	1	أرمل
100%	82	المجموع

الشكل رقم (17) يبين توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



يظهر الجدول السابق المتعلق بالحالة الاجتماعية، بأن النسبة العالية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، هم الأفراد المتزوجين تقدر نسبتهم بـ **75%** ويرتكز معظم هؤلاء في الفئة العمرية الأكثر من 30 سنة، وعادة خلال هاته المرحلة من العمر يكون الأفراد متزوجين، ويعد الاستقرار العائلي أمر ضروري ومهم، لما له من أهمية وفائدة في استقرار المهني للعامل، وكذا فإن روح المسؤولية العائلية الملقاة على عاتق الأفراد المتزوجين هي دافع ومحرك للعامل نحو بذل الجهد لتأمين حاجيات أفراد الأسرة، وهذا ما تلقى له المؤسسات الخاصة أهمية بالغة، فهي تعتمد إلى اختيار الأفراد المتزوجين لإدراكها بأن هاته الشريحة شاعرة بالمسؤولية اتجاه العمل، في حين نلاحظ نسبة العزاب المقدرة بـ **4.9%** تحتل المرتبة الثانية في توزيع العينة والتي قدرت بـ **4** عمال، ويرجع هذا الأمر إلى نسبة الشباب والموجودة بالمؤسسة والتي تسعى هي كذلك الثبات في العمل، من أجل تأمين احتياجاتها المختلفة.

وبالنسبة إلى المطلقين و الأرامل فنسبة الأولى تقدر بـ **2.4%** والثانية بـ **1.2%**، وهاتين النسبتين المنخفضتين مؤشر جيد للاستقرار النفسي والاجتماعي للعمال وقلت المشاكل العائلية .

الجدول رقم (18) يوضح الوضعية التعليمية للأفراد :

النسبة المئوية	التكرارات	الوضعية التعليمية
6.1%	5	أمي
7.3%	6	ابتدائي
8.5%	7	متوسط
46.3%	38	ثانوي
31.7%	26	جامعي
100%	82	المجموع

الشكل رقم (18) يبين توزيع العينة حسب الوضعية التعليمية



يبين الجدول رقم (17) المستوى التعليمي لأفراد العينة في هذه المؤسسة ، حيث تبين الشواهد الكمية في الجدول أن نسبة الأمية لدى العمال في المؤسسة الاستشفائية تقدر بـ 6.1% ممثلة بـ 5 عمال، وهذا راجع إلى المهام الموكلة إلى هاته الفئة بالمؤسسة ولا تتطلب مستوى تعليمي بقدر ما تتطلب الجهد وترتكز هاته الشريحة لدى العمال المهنيين كعمال الحراسة و السائقين، وبالنسبة إلى المستوى الابتدائي قدرت النسبة بـ 7.3% وبالنسبة إلى المستوى المتوسط 8.5% و نجدهم بكثرة في فئة الكهول و الذين التحقوا بالمؤسسة منذ مباشرة أعمالها تقريبا، وذلك في فترة الثمانينات كثير من شرائح المجتمع يتراوح مستواهم من المتوسط والابتدائي ولم يكن البحث عن الشهادات بالأمر الهام تقدر ما كان الأهم هو تشغيل العمال العاطلين عن العمل في إطار الخدمة الاجتماعية للمؤسسات التي كانت تسير وفق النظام الاشتراكي، بحيث ان المؤسسات تسعى إلى توظيف اكبر قدر من العمال يفوق استطاعة المؤسسة من العمال، وترتكز هاته الشريحة لدى العمال المهنيين و تقدر نسبة ذوي مستوى الثانوي 46.5% نتيجة للتحويل في نظام التسيير للمؤسسات العمومية بدأت تظهر هاته الفئة من العمال نتيجة لذلك ، وترتكز هاته الفئات لدى العاملين في الإدارة والأسلاك الشبه طبية وحتى المهنيين، و 31.7% من ذوي المستويات الجامعية تتوزع لدى العمال الأطباء والأسلاك شبه الطبية والتقنيين والإداريين وهذا لما أصبحت تفرضه شغل الوظائف الحالة التي تتطلب ذوي الكفاءات الجامعية.

الجدول رقم (19) يوضح توزيع الوظائف للأفراد :

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
طبيب	8	%9.8
طبي شبه	22	%26.8
إداري	9	%11.0
تقني	11	%13.4
مهني	32	%39.0
المجموع	82	%100

الشكل رقم (19) يبين توزيع العينة حسب الوظائف



من خلال الشواهد المبينة في الجدول حول توزيع الوظائف نلاحظ نسبة العمال في الوظيفة الاستشفائية تقدر بحوالي 36.7 % تتوزع على الأطباء بنسبة 9.8 % والشبه طبيين 26.8 %، وتقدر نسبة العمال الإداريين 11 % وتقوم هاته الشريحة بالتسيير وتنظيم العمل داخل المؤسسة، كما تقدر نسبة العمال التقنيين بـ 13.4 % وتتولى هاته الشريحة بعض الأعمال التي تساعد الجهاز الاستشفائي في العمل ، في حين تمثل نسبة العمال المهنيين 39 % والتي تسند إليها بعض المهام الضرورية في سير عمل المؤسسة كعمال الحراسة والأمن و سائقي السيارات التي تعمل على نقل المرضى والمعدات .

الجدول رقم (20) يوضح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية :

سنوات الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
من سنة إلى 5	5	%6.1
من 6 إلى 11 سنة	33	%40.2
12-17	29	%35.4
18-23	10	%12.2
من 24 فما فوق	5	%6.1
المجموع	82	%100

الشكل رقم (20) يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



وفضلا عما سبق يفيد التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بالجدول رقم (17) الذي يوضح سنوات الخبرة المهنية أن 33 مبحوثا بنسبة 40.2 % لهم بالمؤسسة أكثر من 6 سنوات ، مقابل 29 مبحوثا بنسبة 35.4 % لهم من 12 إلى 17 سنة خدمة بالمؤسسة، على غرار 10 مبحوثين لهم من 18 إلى 23 سنة وهو ما يمثل نسبة 12.2 %، و 5 مبحوثين بنسبة 6.1 % لهم من 1 إلى 5 سنوات، ونفس عدد المبحوثين والنسبة لما لديهم أكثر من 24 سنة وما فوق خدمة بالمؤسسة والذين هم على مشارف الخروج و الإحالة إلى التقاعد .

الجدول رقم (21) يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة المعيشية :

الحالة المعيشية	التكرارات	النسبة المئوية
ميسورة	10	12.2%
متوسطة	32	39.0%
ضعيفة	40	48.8%
المجموع	82	100%

الشكل رقم (21) يبين توزيع العينة حسب الحالة المعيشية



من خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر ب 40 مبحوثا والمثلة بنسبة 48.8 % أبدوا وأوضحوا أن مستوى المعيشة لديهم في حالة ضعيفة وان معظم هؤلاء أنهم لا يستطيعون تلبية الحاجيات الضرورية فهم في صراع مع متطلبات الحياة اليومية ، من ملابس ومأكل فقط مع تأكيد غالبيتهم بأنهم لم يستطيعوا تلبية الحاجيات المعيشية من مأكل وملابس لأسرهم وأنهم لم يستطيعوا تأمين مسكن لذويهم ، في حين تبين الشواهد الإحصائية أن 32 مبحوثا بنسبة 39 % من يؤكدون أن مستوى المعيشة لديهم متوسطة ومن خلال استجواب هاته الفئة ان غالبيتهم من استطاع تلبية الحاجيات الأساسية من مأكل وملابس ومسكن على غرار الفئة السابقة التي لم تكن قادرة على تلبية هاته الأساسيات، وتبين كذلك المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أن 10 مبحوثين مقدرة بنسبة 12.2% أكدوا أنهم في حالة معيشية ميسورة و

استطاعوا ان يلبوا حاجيات الأساسية والكمالية من سيارة وعند استفسار معظم الأفراد المستجوبين برروا ذلك إما لكونهم مسؤولين على أنفسهم و بالتالي فإن التكاليف أقل ممن يتولون مسؤولية عائلية محددة و إما لأن أسرهم صغيرة الحجم أي أن عدد أفرادها قليل نسبيا من أفراد العائلات الأخرى.

الجدول رقم (22) يوضح توزيع العينة حسب السكن

النسبة المئوية	التكرارات	مكان السكن
32.9%	27	ريفي
67.1%	55	حضري
100%	82	المجموع

الشكل رقم (22) يبين توزيع العينة حسب السكن



يعتبر السكن من أهم الحاجيات التي يجبذها العامل لأنها هي التي تسمح له بالاستقرار النفسي والبدني والأسري، وبالتالي فهو ضرورة اجتماعية لذا نجد غالبية العمال يبحثون دائما عن المسكن الذي يكون قريب من العمل أو المؤسسات التي توفر لهم السكن وخاصة إذا كان الدخل ضعيف لا يسمح بشراء السكن. من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يبين مكان الإقامة بالنسبة لأفراد العينة المبحوثة ، أن النسبة المرتفعة والمقدرة ب 67.1% والتي تمثل 27 عاملا هم ممن يسكنون في المناطق الحضرية ، فقد تكون هاته التمثيلية عاملا استقرار للعمال والذي يكون له مؤشر ارتفاع العامل بحيث يكون مكان الإقامة قريب من المؤسسة يسهل على العامل الالتحاق بالمؤسسة ويبعد معانات التنقل ، في حين تمثل النسبة البقية والمقدرة ب 32.7% بتعداد 27 مبحوثا هم من سكان الريف غالبيتهم هم من لم يستطيعوا تلبية السكن الحضري نتيجة الغلاء وارتفاع تكاليف الكراء، وعند التحري عن هذا الأمر يرجع غالبيتهم إلى ارتفاع سعر المسكن الحضري، والبعض الآخر يبحث السكن في الريف لعدم قبول المدينة عدة نواحي أخرى كجوانب الاكتظاظ وغيرها من العوامل الاجتماعية.

الجدول رقم (23) يوضح توزيع العينة حسب المهام المسندة :

النسبة المئوية	التكرارات	المهام المسندة
11%	9	مسؤول
89%	73	منفذ
100%	82	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية التي يوضحها الجدول المبين أعلاه المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب المهام المسندة ، يتضح بروز النسبة الكبيرة لفئة العمال المنفذين والتي تمثلها نسبة 89%. بتعداد عمالي يقدر بـ 73 عامل من مجموع أفراد العينة مما يبين مدى أهمية الفئة المنفذة في جميع الوظائف الموجودة بالمؤسسة بداية من الهيئة الاستشفائية والتي يمثلها كلا من السلك الطبي والشبه الطبي، والهيئة الإدارية والتقنية والمهنية وتعمل جميع هاته الأنساق الفرعية إلى أداء وظائفها لتحقيق التكامل والتكيف مع النسق الكلي الذي تمثله المؤسسة الاستشفائية ، كما تشرف على هاته الفئات السوسيو مهنية الموجودة بالمؤسسة فئة المسؤولين والتي تقدر بـ 9 مسؤولين بنسبة 11%. وتعمل هاته الفئة على توجيه مهام العمال المنفذين ومراقبة عملها بغية توجيه جهودهم وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومن اجل توفير وتنظيم عمل الهيئة المنفذة لكي تحقق اكبر مستوى من الفعالية التنظيمية .

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى :

الجدول رقم (24) يوضح مدى تمثيلية العمال في مجلس الإدارة :

النسبة المئوية	التكرارات	من يمثل العمال في مجلس الإدارة
3.7%	3	الطبيب
3.7%	3	شبه الطبي
65.9%	54	الإداري
4.9%	4	التقني
2.4%	2	المهني
4.9%	4	آخر
14.6%	12	لا احد
100%	82	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول السابق بإجابة نسبة كبيرة من المبحوثين من العينة ، أن تمثيلية مجلس الإدارة تتركز على الهيئة الإدارية والتي مثلت بنسبة 65.9%. أي ما يقارب 54 مبحوثا ، تأتي في المرتبة الثانية من حيث إجابات المبحوثين على من يؤكدون لا احد يمثل مجلس الإدارة بالمؤسسة وقدر تعداد هؤلاء المبحوثين بـ 12 مبحوثا بنسبة 14.6% ، في حين نلاحظ تساوي النسبة فيما يرون أن مجلس الإدارة يمثلها العمال الشبه طبيين و الأطباء وذلك بنسبة 3.7% وكذا تساوي النسبتين في كلا من يرى تمثيل مجلس الإدارة

يرتكز على العمال التقنيين ومن يرون أن هناك جهات أخرى تمثل مجلس الإدارة ذلك بنسبة 4.9٪. بتعداد 4 مبحوثين في كلا منهما وغالبية الذين أجابوا بأخرى يركزون على ممثلي الوالي ورئيس المجلس الشعبي البلدي ، وتأتي في المرتبة الأخير المبحوثين الذين يرون أن تمثيل مجلس يمثلهم عمال المهنيين بنسبة 2.4٪. وذلك من خلال إجابة مبحوثين على ذلك .

من خلال الجدول يتبين أن تمثيلية العمال في مجالس الإدارة تركز بنسبة عالية على الهيئة الإدارية التي تكون على مستوى الإدارة العليا والتي تجعلها في ريادة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة .

الجدول رقم (25) يوضح مدى وجود التمثيل النقابي بالمؤسسة

هل يوجد في مؤسستكم نقابة	التكرارات	النسبة المئوية
الاتحاد العام	22	26.8%
نقابة حرة	18	22.0%
الاتحاد العام والنقابة الحرة	8	9.8%
لا يوجد نقابة	34	41.5%
المجموع	82	100%

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة ممن يؤكدون على عدم وجود أي نقابة بالمؤسسة وذلك من خلال إجابة 34 مبحوثا مقدرة بنسبة 41.5٪ ، ومن خلال استجواب المبحوثين والتحري في هذا الأمر اتضح أنه لا يعني ذلك عدم وجود تمثيل نقابي بالمؤسسة ولكن يرجع هذا إلى عدم اقتناع عديد من المبحوثين بالتمثيل النقابي وعدم جدوى عمل النقابة الحرة و بالأشخاص الذين يمثلون النقابة ، مقابل هذا الأمر نجد 22 مبحوثا ويمثلون 26.8٪ من يرون أن الاتحاد العام هو التمثيل النقابي بالمؤسسة ويؤكد هؤلاء على أن الاتحاد العام لعمال قطاع الصحة له بعض المبادرات التي أتت بثمارها والتي حلت انشغالهم في العديد من المرات على خلاف النقابة الحرة، كما نسبة 22٪ والتي تمثلها 18 مبحوثا اقروا بوجود التمثيل النقابي الحر بالمؤسسة ويرى هؤلاء أنها تساعد في رفع وجهات نظرهم وانشغالهم إلى الجهات المسؤولة بالمؤسسة، في حين نرى 8 مبحوثين أي بنسبة 9.8٪ من يرون وجود كلا من الاتحاد العام والنقابة الحرة ويؤكد هؤلاء أن هذا الأمر ساهم في رفع انشغالهم إلى الجهات الوصية، سواء على مستوى المؤسسة أو الجهات المسؤولة على القطاع بالوطن .

الجدول رقم (26) يوضح موضوع المراسلات الإدارية اتجاه العمال وفق الوظيفة

مجموع	الوظيفة					موضوع المراسلات الإدارية التي تصل من المديرية هو
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب	
67	29	9	7	18	4	ك
%81.7	%35.4	%11	%8.5	%22	%4.9	%
1	-	-	-	-	1	ك
%1.2	-	-	-	-	%1.2	%
7	1	2	2	1	1	ك
%8.5	%1.2	%2.4	%2.4	%1.2	%1.2	%
7	2	-	-	3	2	ك
%8.5	%2.4	-	-	%3.7	%2.4	%
82	32	11	9	22	8	ك
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه المتعلق بموضوع المراسلات الإدارية أن نسبة 81.7 % والمقدرة ب 67 مبحوثاً من يرون أن موضوع المراسلات التي يتلقونها من الإدارة هي قرارات إدارية كقرارات نقل العمل من مصلحة إلى أخرى أو أمور خاصة بخصم الراتب نتيجة الغيابات ، ونسبة 8.5 % أي ما يقارب 7 مبحوثين من يؤكدون على موضوع المراسلات أمور خاصة بالمؤسسة والتي تتعلق بالقرارات الإستراتيجية لأنها تحتاج إلى نقاش ومشاورة حولها وكذلك لأنها ذات أهمية كبرى في المؤسسة وأيضاً 7 مبحوثين مقدرين بنسبة 8.5 % من يرون أن موضوع المراسلات يتركز على دعوة العمال إلى تقديم مقترحات في حين تحتل النسبة الضئيلة والمقدرة 1.2 % بمعدل مبحوث واحد من يرى أن موضوع المراسلات الإدارية هو إعلان نتائج اللقاءات مع ممثلي العمال .

ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع المبحوثين تبين أن ثقافة المؤسسة الاستشفائية تجعل أمور الإدارة بعيدة عن مبدأ الإدارة بالمشاركة لجميع المستويات التنظيمية ، بحيث تبين أن إجابات المبحوثين فيما يتعلق بجانب الدعوة من أجل الأمور الخاصة بالمؤسسة تتركز على فئة المسؤولين فهي تركز مبدأ المركزية في اتخاذ لقرارات .

الجدول رقم (27) يوضح موضوع المراسلات الإدارية اتجاه العمال حسب المهام المسندة :

المجموع	المهام المسندة		موضوع المراسلات الإدارية التي تصل من المديرية هو	
	منفذ	مسؤول		
67	67	0	ك	قرارات إدارية
%81.7	%81.7	–	%	
1	–	1	ك	إعلان نتائج اللقاءات مع ممثلي العمال
%1.2	–	%1.2	%	
7	–	7	ك	أمور خاصة بالمؤسسة
%8.5	–	%8.5	%	
7	6	1	ك	دعوة العمال لتقديم مقترحات
%8.5	%7.3	%1.2	%	
82	73	9	ك	المجموع
%100	%89	%11	%	

يتبن من خلال الجدول الذي تم فيه الربط بين موضوع المراسلات و المهام المسندة للعمال وسنوات الخبرة أن 81.7 % والممثلة ب 67 مبحوثا والذين يرون أن موضوع المراسلات الإدارية هو قرارات إدارية هم من فئة العمال ذوي المهام التنفيذية موزعين على مختلف فئات الخبرة المهنية وقد أقرت أن المؤسسة لا تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة يتضح أن أغلب العاملين يؤكدون على عدم وجود مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن الإدارة لا تسمح لهم بإبداء الرأي في أمور المؤسسة وأن هناك جو غير ديمقراطي داخل المؤسسة، لا يشجع على الاستقرار في العمل و تبين الشواهد الإحصائية كذلك من الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين اقرروا أن موضوع المراسلات الإدارية هي أمور خاصة بالمؤسسة هم من فئة المسؤولين فقط والتي تفوق سنوات الخبرة لديهم أكثر من 6 سنوات عمل ويمكن تفسير ذلك أن إدارة المؤسسة تعتمد على المناقشة والمشاورة حول الأمور الهامة في المؤسسة خاصة في مجال التسيير والعمل والمتعلقة بالقرارات المهمة والخاصة بالعاملين والإنتاج وإستراتيجيات المؤسسة هي التي يتم اتخاذها على مستوى المصالح والإدارات التي لها صلاحية اتخاذ القرارات وبالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بان موضوع المراسلات الإدارية يقوم على دعوة العمال إلى لتقديم مقترحات، هم مزيج بين فئة العمال المنفذين والذين بلغ عددهم 5 مبحوثين مقابل مبحوثين من المسؤولين غالبية هؤلاء من فئة الخبرة المهنية الأكثر من 11 سنة وبالتالي فان الإدارة تلجأ إلى فئة المنفذين من ذوي الخبرة المهنية الكبيرة في أمور تتعلق ببعض القضايا التي تمس العلاقات بين العمال والتزاعات الداخلية لكونهم لهم دراية كبيرة بخصائص جماعات العمل ،في حين تحتل النسبة القليلة المقدرة 1.2 % للذين أجابوا إعلان نتائج لقاءات مع ممثلي العمال ويمثل هذا احد عمال الإداريين ذوي المسؤولية العليا بالإدارة والذين تكون لديهم مشاركة فعلية في الأمور الخاصة بالمؤسسة ومن خلال

المقابلات التي أجريتها تبين لنا أن الإدارة تنكتم على هاته الأمور، وتجعل الأمر رهن حيز اللجنة المشاركة في المجلس وترى أن هاته الأمور تخص الإدارة العليا و، دلت المقابلات أيضا التي أجريتها مع بعض الباحثين أن اتخاذ القرارات في المؤسسة مجال الدراسة يكون من المستويات الإدارية العليا وبشكل مركزي من الإدارة العليا، وأن العمال في المؤسسة لا يساهمون و لا يشاركون في صنع القرارات في المؤسسة، مما أدى إلى تدمير وعدم رضا العمال على هذا النمط من التسيير المتمثل في انفراد الإدارة العليا في اتخاذ وصنع القرارات .

الجدول رقم (28) يوضح مدى استشارة ممثل العمال في مجلس لإدارة للعمال قبل المشاركة في الاجتماعات.

النتيجة	القيمة في التكرار	النسبة المئوية	التكرارات	
14+	7 × 2+	%8.5	7	دائما
22+	22 × 1+	%26.8	22	أحيانا
16-	16 × 1-	%19.5	16	نادرا
74-	37 × 2-	%45.1	37	أبدا
54-	100	%100	82	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول رقم 27 يتبين لنا أن نسبة 45.1 % من الباحثين والتي يمثلها 37 مبحوثا يرون بان ممثل العمال في مجلس الإدارة لا يستشير العمال فهم يرون بان ممثلي العمال يبحثون على زمام السلطة فقط ويتناسون بأنهم منتخون من طرف العمال ، كما أنهم يخدمون مصالحهم الشخصية ، في حين تبين الشواهد الإحصائية أن 26.8 % من يرون بان ممثلي العمال يستشيرون العمال أحيانا وإثناء المقابلة معهم أكدوا بأنه أثناء انعقاد المجلس يستشير العمال في بعض الأمور المتعلقة بالتنظيم ليتم معالجتها في تلك الجلسة مع الهيئات و الإطارات المسؤولة عن المؤسسة ،في حين أبدى 16 مبحوثا وما يقارب نسبة 19.5 %، بأنه نادرا ما يستشير ممثلي العمال في مجلس الإدارة العمال وهذا مؤشر على أن إدارة المؤسسة رغم محاولتها لإشراك جماعات العمل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة إلا أن هنالك مركزية في اتخاذ القرارات وتجعل الأمر على مستوى الإدارة العليا ،كما نلاحظ أن نسبة 8.5 % والممثلة بـ 7 عمال هم من يؤكدون على أن ممثلي العمال يستشيرون العمال دائما هم من فئة العمال المسؤولين .

من خلال معطيات الجدول رقم 27 المتعلق بمدى استشارة ممثل العمال في مجلس الإدارة يسير في الاتجاه السلبي والتي يعتبر فيها ممثل العمال الناطق باسم الهيئة العاملة بالمؤسسة في كلا الهيئات الموجودة بالمؤسسة الاستشفائية،ومن خلال المقابلة مع الباحثين صرحوا بان ممثلي العمال رغم أنهم منتخبين من طرف العمال ورغم محاولة العمال رفع بعض الانشغالات إلى الهيئات والإطارات المسؤولة بالمؤسسة إلا أنهم في الغالب لا يعرض هؤلاء الممثلة تلك الانشغالات .

الجدول رقم (29) يوضح مدى استشارة مسؤول المباشر للعامل في انجاز العمل حسب المهام المسندة

المجموع	المهام المسندة			هل يطلب مسئولك المباشر رأيكم في انجاز العمل	
	منفذ	مسؤول			
6	-	6	ك	دائما	
7.3%	-	7.3%	%		
10	7	3	ك	أحيانا	
12.2%	8.5%	3.7%	%		
7	7	-	ك	نادرا	
8.5%	8.5%	-	%		
59	59	-	ك	أبدا	
72%	72%	-	%		
82	73	9	ك	المجموع	
100%	89%	11%	%		

من خلال الجدول السابق الذي يبين مدى استشارة المسؤول المباشر للعامل وفق المهام المسندة إلى العمال ، أن إجابات المبحوثين حسب المهام المسندة والتي تمثلها فئة المسؤولين نجد أنها تتمحور فقط في من أكدوا بإجابة انه دائما يستشير المسؤول المباشر للعمل لهم وبنسبة 7.3٪ وفي نفس المحور المتعلق بنفس الخيار بالنسبة إلى فئة المنفذين نجد أن نسبة الإجابة منعدمة ، في حين أيضا نجد أن فئة المسؤولين أجابوا بنسبة 3.7 ٪ كما يتبين أن إجابات المسؤولين تتمحور في الخيارين دائما وأحيانا ومنعدمة في كل من نادرا وأبدا ، بالمقابل نجد ان النسبة الكبيرة من أجابوا بأنهم أبدا لا يستشارون من طرف المسؤول المباشر والتي تمثل 72 ٪ هم من فئة المنفذين .

الجدول رقم 30 يوضح اتجاه إجابات المبحوثين على مدى استشارة مسؤول المباشر للعامل

النتيجة	القيمة في التكرار	النسبة المئوية	التكرارات	هل يطلب مسئولك المباشر رأيكم في انجاز العمل
12+	$(2+) \times (6)$	%7.3	6	دائما
10+	$(1+) \times (10)$	%12.2	10	أحيانا
7-	$(1-) \times (7)$	%8.5	7	نادرا
108-	$(2-) \times (59)$	%72	59	أبدا
93-	93-	100.0	82	المجموع

ويوضح الجدول رقم 29 مدى استشارة المسؤول المباشر للعامل قبل الإقدام على اتخاذ أي قرار يخص العامل كإجراء نقل العامل أو تغيير جدول توقيت العامل، أن نسبة 72 ٪ والتي يمثلها 59 مبحوثا من إجمالي

المبحوثين لدى عينة البحث يرون بان المسؤولين المباشرين للعمل لا يستشيرون العمال أبدا في انجاز العمل، في حين نرى 12.2٪ من يؤكدون على استشارة مسؤول العمل أحيانا للعامل في انجاز العمل، مقابل 8.5٪ من كانت إجابتهم ب نادرا ما يستشار العامل كما أن نسبة 7.3٪ من العمال من يرون بان المسؤول المباشر للعمل يستشير العامل في انجاز الأعمال وفي إجراء أي قرار يتخذ اتجاء العامل قبل تنفيذه .

يتبين من خلال الجدول رقم 28 أعلاه والذي يبين مدى استشارة مسؤول العمل المباشر للعامل في انجاز العمل بالمؤسسة هادي محمد بن هادي الاستشفائية بمسعد، يسير في الاتجاه السلبي .

ومن منطلق التحري في هذا الأمر ونتاج المقابلات التي تم إجراؤها مع المبحوثين فيما يتعلق باستشارة المشرف المباشر للعامل دائما في انجاز الأعمال، لا تتم سوى لدى الهيئة المسؤولة وهذا ما يؤكد أيضا الجدول رقم 28 أي فقط لدى العمال الذين تسند لهم مهام المسؤولية في المستويات التنظيمية العليا، وبدرجة اقل عند الأفراد العاملين في المستويات المتوسطة وتكاد تكون منعدمة في المستويات الدنيا والتي تمثلها فئة العمال المهنيين بالمؤسسة محل الدراسة كما أن درجة الاستشارة في هذا تتفاوت حسب طبيعة المهام والأنشطة المسندة للعامل وحسب مكانة الفرد داخل التنظيم .

حيث دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين عن استيائهم وعدم رضاهم عن الأسلوب المتبع من طرف مشرفيهم الذي يقوم على إصدار الأوامر والتعليمات والمتابعة والرقابة المستمرة أثناء العمل، دون تفويض بعض الصلاحيات والسلطات لمروؤسيهم واستشارتهم في العمل والاستفادة من خبرتهم. وبالتالي فان هاته الوضعية التي تفرضها ثقافة المؤسسة الاستشفائية العمومية هادي محمد بن هادي والمؤسسة الصحية بصفة عامة، تلقي بضلالها على مستوى ارتباط العامل بالمؤسسة .

في مقابل هذا الأمر يمكن الإشارة إلى تحليلات احد رواد البنائية الوظيفية فليب سلزنيك Selznick الذي أكد على مسألة جوهرية في التنظيم وعاملا أساسيا في بناء ديناميات الجماعة، وهي مسألة ضرورة تفويض السلطة في التنظيم وما يترتب عنها من نتائج مباشرة فهو يزيد من فرصة تدريب على الوظائف واكتساب الخبرة مما يمكن عضو التنظيم من حل مشاكله كما أن تفويض السلطة أيضا يزيد من نمو الوحدات والأقسام الفرعية بالمنظمة، وقد أشار إلى أن التنظيم يواجه مطلب الرقابة التي تمارسها المستويات العليا في التنظيم، مما يستدعي الأمر تفويضا دائما للسلطة شريطة أن يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا .

الجدول رقم(31) يوضح الجهات التي تلجأ إليها الإدارة للتفاوض من أجل إيجاد الحلول

النسبة المئوية	التكرارات	في حالة حدوث نزاع ما هي الجهة التي تلجأ إليها للتفاوض
18.3%	15	النقابة
6.1%	5	الإطارات
11.0%	9	مسئولك المباشر
9.8%	8	ممثلي العمال
54.9%	45	لا تلجأ إلى أي جهة
100%	82	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم 30، والذي يبين الجهات التي تلجأ إليها الإدارة للتفاوض في حل العديد من المشاكل والمسائل العمالية نرى أن نسبة 54.9 % من المبحوثين من يقرون بان الإدارة لا تلجأ إلى أي جهة، في المقابل كذلك نجد نسبة 18.3 % من يقرون بان الإدارة تلجأ إلى النقابة، ونجد نسبة 11% من كانت إجاباتهم حول المسؤول المباشر للعامل،مقابل أيضا نسبة 9.8% من يرون أن الإدارة تلجأ إلى ممثلي العمال وكانت نسبتهم 9.8% ، في حين نجد نسبة 6.1% من يؤكدون إلى أن الإدارة تلجأ إلى الإطارات .

وبغية التوصل إلى تحليل هاته المعطيات ومن خلال المقابلات مع فئة المبحوثين صرحوا بان الإدارة لا تشجع على مبدأ التشاور في حالة وجود أي خلاف او نزاع مهني فهي تلجأ إلى هاته السياسة بغية امتصاص غضب العمال ويرى هؤلاء أن الإدارة لا تسمح للعمال بأي شكل من الإشكال في أن يقدم العمال وجهات نظرهم في أي مسألة سواء تعلق الأمر بالعمال في حد ذاتهم أو بالمؤسسة بشكل عام ، ومن خلال كذلك مدى لجوء الإدارة إلى العمال النقابة صرح العمال بان النقابة هي أداة غير فاعلة ولحد قول احد العمال " النقابة ليست أداة لمساندة العمال بل لخدمة الإدارة وأعضاءها ".

كما أكد المبحوثين بان المؤسسة ليس لديها اجتماعات مع العمال،و الذي يتطلب منها إعداد جلسات تكون مع العمال بشكل دوري على مستوى المؤسسة والتي تجعل إدارة المؤسسة الاستشفائية هاني محمد بن هادي تركز ثقافة اللامشفافية في اتخاذ القرارات وهذا ما تم استنتاجه لدى مقابلاتنا مع العمال.

الجدول رقم (32) يوضح مدى تحقيق الطريقة المستعملة في حل مشاكل العامل

النسبة المئوية	التكرارات	الطريقة المستعملة لحل المشاكل
2.4%	2	سمحت بحل كل المشاكل
32.9%	27	سمحت بحل بعض المشاكل
64.6%	53	لم تسمح بحل المشاكل
100%	82	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول المتعلق بقياس مدى تحقيق الطرق التي يوضحها الجدول رقم 31 في حل مشاكل العمال، نجد نسبة 64.5 % من يؤكدون بأنهم لم تسمح لهم هاته الطرق بحل مشاكلهم حتى إنهم لم يتسن لهم بالإفصاح عنها وهذا ما يؤكد معطيات الجدول السابق، ونسبة 32.9 % من اقروا بأنها سمحت لهم بحل بعض مشاكلهم و التي قد يلجا فيها العديد منهم إلى تمرير أي مشكل يعتره بطرق ما .

الجدول رقم (33) يوضح مدى اكتساب العامل للمهارة في مجال العمل حسب الوظيفة.

المجموع	الوظيفة						بعد انضمامك إلى المؤسسة هل تعتقد أن عملك بها
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
7	1	-	2	1	3	ك	اكتسبت مهارات جديدة في العمل
8.5%	1.2%	-	2.4%	1.2%	3.7%	%	
47	28	8	7	2	2	ك	لم تكتسب مهارات جديدة في العمل
57.3%	34.1%	9.8%	8.5%	2.4%	2.4%	%	
28	3	3	-	19	3	ك	فقدت جزءا من المهارات التي اكتسبتها قبل الالتحاق بالمؤسسة
34.1%	3.7%	3.7%	-	23.2%	3.7%	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
100%	39%	13.4%	11%	26.8%	9.8%	%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم 32 الذي يبين مدى اكتساب العامل للمهارة في مجال العمل أن 57.3 % من قد أجابوا بأنهم فقدوا جزءا من المهارات التي اكتسبوها قبل الالتحاق بالمؤسسة، في حين أيضا نجد نسبة 34.1 % من اقروا بأنهم لم يكتسبوا مهارات جديدة في العمل، ونسبة 8.5 % من أكدوا بأنهم اكتسبوا مهارات جديدة في مجال العمل .

ومن خلال الاتجاه العام لإجابات الباحثين نجد أنها تسير نحو الاتجاه السلبي .

ومن خلال المقابلات مع المبحوثين صرحوا بان الإدارة لم تتح لهم الفرصة من اجل أن يبرزوا بعض المواهب والقدرات التي يمتلكونها في جميع المستويات، وأكدوا أيضا بان الإدارة لا تفوض لهم مهام أخرى من اجل اكتساب هاته الشريحة لخبرة في مجال العمل، ويروا بان الإدارة أيضا لا تقدم فرص تكوين من اجل تثمين الطاقات البشرية وان أي محاولة تقدم وجهة نظر في مسألة ما يتعرض صاحبها في بعض الحالات إلى العقوبة أو التهميش . وهذا الأمر وفق ما صرح به المبحوثين.

في تبين من بين الأفراد الذين اكتسبوا مهارات في مجال العمل هم من فئة المسؤولين والذي اكتسبوا ترقيات في مجال العمل من خلال العمل لفترات طويلة .

الجدول رقم (34) يوضح كيف يؤدي العامل عمله بالمؤسسة حسب الوظيفة .

المجموع	الوظيفة					هل تؤدي عملك بالمؤسسة	
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
5	1	-	2	-	2	ك	بحرية تامة
%6.1	%1.2	-	%2.4	-	%2.4	%	
16	1	4	3	3	5	ك	تحت رقابة المسؤول المباشر
%19.5	%1.2	%4.9	%3.7	%3.7	%6.1	%	
37	26	2	1	8	-	ك	في ظروف مادية صعبة
%45.1	%31.7	%2.4	%1.2	%9.8	-	%	
22	4	4	3	10	1	ك	تحت تأثير زملاء العمل
%26.8	%4.9	%4.9	%3.7	%12.2	%1.2	%	
2	-	1	-	1	-	ك	في جو مهني ملائم
%2.4	-	%1.2	-	%1.2	-	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

يتبين من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم 33 الذي يوضح كيف يؤدي العامل عمله بالمؤسسة، حيث تبين أن نسبة 45.1 % يعملون تحت ظروف مادية صعبة ، ونسبة 26.8 % تحت تأثير زملاء العمل، وكذلك نجد نسبة 19.5 % من يرون أنهم يؤديون أعمالهم تحت رقابة المسؤول المباشر في حين تحتل النسبة القليلة في كل من يروا بأنهم يؤديون أعمالهم بحرية تامة وفي جو مهني ملائم وكانت نسبهم على التوالي 6.1% و 2.4%.

ومنه نستنتج أن المحور العام الذي يؤكد الأجواء التي يؤدي بها العمال مهامهم وفق ترتيب الظروف المادية الصعبة في المرتبة الأولى تليها تأثير جماعات العمل، حيث تؤكد نظريات التنظيم بان أداء العامل لمهامه مرتبط بمدى اندماجه في جماعة العمل وتوافقه معها، في حين تأتي في المرتبة الثالثة علاقات المشرف مع العمال .

الجدول رقم (35) يوضح مدى توافق طبيعة العمل مع مؤهلات العامل حسب الوظيفة.

المجموع	الوظيفة					هل العمل الذي تقوم به يناسب مؤهلاتك	لا يناسب مؤهلاتك
	طبيب	شبه طبي	إداري	تقني	مهني		
47	6	10	5	5	21	ك	يناسب مؤهلاتك
%57.3	%7.3	%12.2	%6.1	%6.1	%25.6	%	
35	2	12	4	6	11	ك	لا يناسب مؤهلاتك
%42.7	%2.4	%14.6	%4.9	%7.3	%13.4	%	
82	8	22	9	11	32	ك	المجموع
%100	%9.8	%26.8	%11	%13.4	%39	%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.3% من يرون بان هنالك توافق بين طبيعة العمل والمؤهلات العامل وترتكز النسبة الكبيرة لدى العمال المهنيين بنسبة 25.6% حيث نلاحظ ان غالبية العمال المهنيين هم من الأفراد الذين كان توظيفهم منذ بداية عمل المؤسسة محل الدراسة وفي تلك الفترة التي كانت المؤسسة تسيير وفق النظام الاشتراكي الوجه إلى الخدمة الاجتماعية أي كان التوظيف لا يركز على الشهادات بل كان الأمر متاح إلى جميع الأفراد، ونجد أيضا أن هؤلاء هم من ذوي المستويات التي لا تسمح لهم بتقلد مناصب أخرى ، في حين نلاحظ بقية أصناف العمال الذين أكدوا أيضا أن عملهم يتناسب مع مؤهلاتهم هم كان لهم تكوين علمي يتوافق والوظيفة التي يشغلها مثل الأطباء . مقابل هذا الأمر نلاحظ كذلك نسبة 42.7% من يرون بان هنالك عدم توافق بين العمل والمؤهلات العلمية،و حيث أكد بعض الباحثين من عمال المهنيين أنهم متحصلين على شهادات جامعية ولهم خبرة كافية تؤهلهم إلى أن يتقلدوا مناصب أعلى إلا أن الإدارة لم تعد ترتيب تصنيفهم رغم سعي هاته الفئة إلى رفع انشغالها إلى الإدارة ، وكذلك أكد هؤلاء أن هنالك تعليمات وزارية من اجل هاته الحالة تؤكد على إعادة التصنيف ، كما أكد أيضا الباحثين أن عدد من المسؤولين والذين من هم السلم الإداري أحسن منا ونحن نملك خبرة ومستوى ولكن لم نترقى منذ مدة .

يتضح من خلال نتائج الجدول أن نسبة الباحثين الذين ابدوا رضاهم على منصب العمل أكثر من نسبة الباحثين الذين ابدوا عدم رضاهم على منصب العمل ويرجع السبب حسب هذه الفئة التي أبدت عدم رضاها إلى نظام اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والاتصال المتبع في إدارة المؤسسة وكذلك إلى انعدام الثقة بينهم وبين رؤسائهم.

الجدول رقم (36) إذا كان العمل الذي تقوم به لا يناسب مؤهلاتك.

النسبة المئوية	التكرارات	إذا كان العمل الذي تقوم به لا يناسب مؤهلاتك
15.9%	13	طلبت تغيير العمل
11.0%	9	لم تطلب تغيير العمل و تفكر في طلب تغيير العمل
18.3%	15	لا ادري
45.1%	37	المجموع

تدعيما لما سبق نلاحظ من خلال الجدول السابق أن من بين الأفراد الذين يرون انه لا يتناسب مؤهلاتهم مع العمل ومن خلال البحث عن مدى مطابقة هاته الشريحة للتغير في العمل نجد أن نسبة 18.3% من كانت إجابتهم ب لا ادري، مقابل 15.9 % من طلبوا التغير في العمل وأيضا نسبة 11 % هم من الذين لم يطلبوا التغير ويفكرون في طلبه .

وبالتالي الذين كان إجابتهم ب لا ادري هم من الأشخاص الذين أكدوا رغم سعيهم بالمطالبة فلا جدوى من ذلك وعلى حد قولهم لم نجد الجهة التي تلي لنا هذا المطلب، وفي حين الآخرين هم من الأفراد الذين كانت تلك المطالبة أولى أو من الأفراد الذين يسرون برفع انشغالهم إلى الإدارة .

الجدول رقم (37) يوضح مدى تلقي العامل للأوامر من عدة جهات حسب الوظيفة.

الوظيفة	الوظيفة						هل تكلف بتأدية مهام عدة ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد
	مهنى	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
دائما	26	3	4	15	6	ك	
	65.9%	31.7%	4.9%	18.3%	7.3%	%	
أحيانا	6	6	4	6	-	ك	
	7.3%	7.3%	4.9%	7.3%	-	%	
نادرا	-	2	1	1	-	ك	
	-	2.4%	1.2%	1.2%	-	%	
أبدا	-	-	-	-	2	ك	
	-	-	-	-	2.4%	%	
المجموع	32	11	9	22	8	ك	
	39%	13.4%	11%	26.8%	9.8%	%	

من معطيات الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 65.9 % من يرون بأنهم دائماً يتلقون أوامر من عدة جهات ، وكذا نسبة 26.8 % من كانت إجاباتهم حول سؤال هل يكلف العمال بتأدية مهام من عدة جهات في وقت واحد أجابوا ، أحيانا مقابل النسبيتين 4.9 % و 2.4 % لمن كانت إجاباتهم ب نادرا و ابدأ .

نلاحظ أن اتجاه العام لإجابات الباحثين تسير نحو الاتجاه السلبي .

ومن خلال مخطط العمل الذي تسير به المؤسسة نجد أن المؤسسة الاستشفائية يسيرها المدير بمعية الهيئات الطبية والإدارية ، إلا أن هذا الأمر لا ينفي بان هنالك تداخل في العمل وهذا ما صرح به عدد من عمال الاستشفائيين بالمؤسسة الذي أكدوا بأنهم يتلقون أوامر من الهيئة الطبية و الإدارية تكون في بعض المرات متزامنة في وقت واحد ، كما أكد بعض العمال في الإدارة بان هنالك أيضا خلط في ممارسة المسؤوليات وفق سلم التصنيف داخل المؤسسة حيث أكدوا أن في بعض المرات تتلقى لأوامر من مسؤول إداري يكون اقل منك مسؤولية بالمؤسسة .

وقد دلت أيضا المقابلات التي أجريناها مع بعض الباحثين بأنهم لا يشعرون بالاستقرار أثناء تلقي الأوامر والتوجيهات من عدة رؤساء، مما يؤدي إلى عدم إقبالهم على العمل وتطبيق القوانين والتعليمات الصادرة في حين أكدت النظريات الكلاسيكية على مبدأ جوهري يقوم على مبدأ وحدة الأمر أو القيادة . بمعنى أن العامل والمرؤوس داخل المؤسسة يتلقى الأوامر أثناء تأديته للعمل من رئيس مباشر واحد ويكون مسؤولا أمامه، ولا يجوز لرئيس آخر إصدار أوامره وتوجيهاته لهذا المرؤوس وذلك لتجنب تلقي المرؤوس والعامل أوامر وتعليمات متناقضة ومتضاربة في حال تعدد الرؤساء وبالتالي صعوبة تحديد مسؤولية المرؤوس، ولتفادي حدوث نزاع وتضارب بين الرؤساء .

الجدول رقم (38) يوضح كيف يتعامل العامل مع القرارات الموجهة إليه حسب الوظيفة.

المجموع	الوظيفة						كيف تتعامل مع القرارات الإدارية التي لا تقتنع بها	
	طبيب	شبه طبي	إداري	تقني	مهني			
20	4	5	-	4	7	ك	أنفذها حرفيا	
%24.4	%4.9	%6.1	-	%4.9	%8.5	%		
9	-	-	-	3	6	ك	لا أنفذها إطلاقا	
%11	-	-	-	%3.7	%7.3	%		
53	4	17	9	4	19	ك	أغير في محتواها وأنفذها	
%64.6	%4.9	%20.7	%11	%4.9	%23.2	%		
82	8	22	9	11	32	ك	المجموع	
%100	%9.8	%26.8	%11	%13.4	%39	%		

من خلال الجدول أعلاه أن 64.6% من أجابوا بأنهم يغيرون في محتوى القرارات ثم ينفذونها بالنسبة للتي لا يقتنعون بها، في حين نسبة 11% من يؤكدون بعدم تنفيذ القرارات إطلاقاً مقابل 24.4% من اقروا بأنهم يغيرون في محتواها و ينفذونها .

حيث أكد لنا بعض المبحوثين أثناء مقابلتهم عن تذرهم واستيائهم وعدم رضاهم من تعدد الأوامر، لأن تعدد الأوامر يؤدي إلى زيادة تعدد المهام والمسؤوليات وهذا يؤثر على أداء العامل لعمله وتعبه من المسؤولية وعدم شعوره بها.

الجدول رقم (39) يوضح مدى رغبة العامل في تغيير الوظيفة حسب الوظيفة:

المجموع	الوظيفة						لو جاءتك فرصة التوظيف في مؤسسة أخرى
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
29	18	4	6	1	-	ك	تترك عملك الحالي من أجل أجر أعلى
%35.4	%22	%4.9	%7.3	%1.2	-	%	
30	5	5	-	15	5	ك	تترك عملك الحالي من أجل ظروف عمل أفضل
%36.6	%6.1	%6.1	-	%18.3	%6.1	%	
2	--	-	-	1	1	ك	ترفض الطلب لأنك مرتاح في مؤسستك
%2.4	.-	-	-	%1.2	%1.2	%	
21	9	2	3	5	2	ك	لا ادري
%25.6	%11	%2.4	%3.7	%6.1	%2.4	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

يشكل العنصر البشري المورد الرئيسي للمؤسسة، لذلك تعمل المنظمات الحديثة على توفير الجو المناسب وإشباع مختلف الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لأفرادها، وجعلهم يعملون لتحقيق أهدافها والحفاظ على كيانها، فمسألة مغادرة العامل المؤسسة التي يعمل بها يرتبط بمدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وتحفيزهم وإغرائهم، وتحسين ظروف العمل لتحقيق الرضا الوظيفي .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36.6% أكدوا بأنهم لو متاح لهم فرصة لتوظيف يتركون العمل من أجل ظروف عمل أفضل، ونسبة 35.4% من أجل أجر أعلى ونسبة 25.6% كما أن هنالك من أجابوا ب لا ادري تقدر نسبتهم ب 25.6% مقابل نسبة 2.4 من أجابوا بأنهم يرفضون لأنهم مرتاحين في مؤسستهم.

ومن خلال هذا النتائج السلبية التي تبين مستوى الروح المعنوية للعمال بالمؤسسة ومن خلال المقابلات مع العمال يرجع هؤلاء الأمر إلى أن العمل بالمؤسسة غير مجدي بالمرة لان جميع الظروف غير مهيأة وخاصة فيما يتعلق بالجانب العلاقات مع الإدارة و أكدوا أيضا لنا عدد من المبحوثين أن المؤسسة تنعدم فيها طرق التسيير الحديثة فهي تقوم على المحابة بين الرؤساء والمسؤولين وهذا حسب ما أكده لنا المبحوثين .

ثالثا : تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية :

الجدول رقم (40) خاص باستفادة العامل من الخدمات الاجتماعية حسب الوظيفة.

المجموع	الوظيفة					هل استفدت من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة	
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
18	6	2	2	5	3	ك	نعم
%22	%7.3	%2.4	%2.4	%6.1	%3.7	%	
64	26	9	7	17	5	ك	لا
%78	%31.7	%11	%8.5	%20.7	%6.1	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

من خلال هذا الجدول تشير البيانات الإحصائية إلى أن نسبة الأفراد الغير مستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال بصفة مستمرة هي 78 ٪ من مجموع أفراد عينة البحث في حين أكد 18 مبحوثا أي نسبة 22 ٪ استفادتهم من خدمات الاجتماعية.

لا شك أن البيانات المقدمة في الجدول حول حصول العمال على الخدمات الاجتماعية تشير إلى نوع من الاضطراب في الاستفادة من تلك الخدمات و خلال استجوابنا لبعض العمال عن ذلك اتضح أن البعض منهم ليسوا على دراية كافية بالخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يعني أن هناك نقص قد تكون سببا في هذا الاضطراب ويرى البعض أن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة لا يمكن أن تسمى خدمات اجتماعية وليس لها أي معنى بالنسبة للعمال لكون أن هاته الخدمات غير محفزة بالإطلاق.

الجدول رقم (41) بين مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل حسب الوظيفة.

Total	الوظيفة					هل ترى أن أجرك كاف لتلبية حاجياتك	
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
15	-	-	-	8	7	ك	نعم
%18.3	-	-	-	%9.8	%8.5	%	
67	32	11	9	14	1	ك	لا
%81.7	%39	%13.4	%11	%17.1	%1.2	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن النسبة الكبيرة من العمال و التي تقدر بـ 81.7٪ أبدوا عدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه و ذلك راجع حسب تعليلهم إلى غلاء المعيشة التي تتسبب في انخفاض القدرة الشرائية و انعدام التوازن بين الحاجات المتجددة و بين القدرة على تأمين و اقتناء تلك الحاجات، و توضح الشواهد و الدلائل الإحصائية أن معظم الذين استجوبناهم لديهم أسر يقومون بإعالتها و أن مطالب الأسرة تتنامى يوما بعد يوم و لذلك فإنه مهما زاد الأجر فإن الحاجات في تزايد مستمر ، هذا بالإضافة إلى عامل ارتفاع الأسعار الذي شهد في الآونة الأخيرة ارتفاعا كبيرا و الذي عبر عنه العمال بغلاء المعيشة. و ذلك على الرغم من الزيادة الملحوظة في الأجر و تشير المعطيات الإحصائية إلى أن نسبة قليلة و تقدر بـ 18.3 ٪ من أفراد العينة أقرروا بكفاية الأجر و من خلال السؤال عن السبب تبين أن معظم الأفراد المستجوبين برروا ذلك إما لكونهم مسئولين على أنفسهم و بالتالي فإن التكاليف أقل ممن يتولون مسئولية عائلية محددة و إما أن أسرهم صغيرة .

الجدول رقم (42) يبين مدى رضا العمال على نظام الأجور داخل المؤسسة حسب الوظيفة.

المجموع	الوظيفة						هل تساند المطالبية النقابية بالإضراب من أجل المطالبة بزيادة الأجور وتحسين نظام الحوافز بالمؤسسة
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
79	32	11	9	22	5	ك	نعم
%96.3	%39	%13.4	%11	%26.8	%6.1	%	
3	-	-	-	-	3	ك	لا
%3.7	-	-	-	-	%3.7	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39.	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

تبين المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم الذي يبين مدى رغبة العمال في الاحتجاج عن الأجور ومن خلال السؤال عن مدى مساندة العمال لمطالب النقابة الحرة والاتحاد العام تبين أن نسبة 96.3٪ من أجابوا بأنهم مستعدين للاحتجاج عن العمل وشل العمل بالمؤسسة، وقد تبين الأمر أكثر من خلال الاحتجاج الذي نددت به نقابة الحرة ونقابة الاتحاد العام في أواخر شهر أكتوبر 2012 ونبرر ارتفاع هاته النسبة بمشاركة جميع عمال القطاع بما فيهم الاستشفائيين وذلك لمساندة عمال أسلاك المشتركة في شل العمل بالمؤسسة ،مما كان من أهم مطالب الاحتجاج رفع أجور الأسلاك المشتركة بالقطاع التي تشهد أجورا منخفضة ،وتبين الشواهد الإحصائية أن نسبة 9.3 ٪ من أجابوا ب لا ويرجع الأمر إلى أن هؤلاء هم من فئة عمال الاستشفائيين أو من هم في مراكز عليا بالمؤسسة .

الجدول رقم (43) يبين مدى توافق الأجر مع العمل الذي يقوم به العامل حسب الوظيفة

المجموع	الوظيفة						هل ترى أن هنالك توافق بين العمل الذي تقوم به والأجر الذي تتقاضاه
	طبيب	شبه طبي	إداري	تقني	مهني		
6	6	-	-	-	-	ك	نعم
7.3%	%7.3	-	-	-	-	%	
76	2	22	9	11	32	ك	لا
%92.7	%2.4	%26.8	%11	%13.4	%39	%	
82	8	22	9	11	32	ك	المجموع
%100	%9.8	%26.8	%11	%13.4	%39	%	

تبين المعطيات الإحصائية لهذا الجدول انعدام التوازن بين الجهد المبذول و الأجر الذي يتقاضاه العامل حيث عبر 76 من أفراد العينة على عدم تكافؤ الأجر المتقاضى مع الجهد المبذول أي أن نسبة 92.3 % لم تر التناسب بين الجهد و الأجر وتحتل النسبة الكبيرة لدى العمال المهنيين والشبه طبيين على التوالي بنسبة 39% و 26.8 %، و من خلال الاستفسار عن السبب في ذلك اتضح أن نسبة كبيرة من العمال تكلف بالقيام بأعمال خارج نطاق مهمتها أو خارج نطاق اختصاصها مما يترك لديهم الانطباع بأن الجهد المبذول أكبر من المقابل الذي يحصلون عليه .

الجدول رقم (44) يبين مدى تناسب الأجر مع من يحملون نفس المؤهل خارج المؤسسة

المجموع	الوظيفة						هل يتناسب أجرك مع المؤهلات العلمية التي تحملها مقارنة بأجر من يحملون نفس المؤهل خارج المؤسسة
	طبيب	شبه طبي	إداري	تقني	مهني		
43	-	1	8	8	26	ك	نعم
%52.4	-	%1.2	%9.8	%9.8	%31.7	%	
39	8	21	1	3	6	ك	لا
%47.6	%9.8	%25.6	%1.2	%3.7	%7.3	%	
82	8	22	9	11	32	ك	المجموع
%100	%9.8	%26.8	%11	%13.4	%39	%	

تشير المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (43) أن نسبة 52.4 % والتي تقدر ب 43 مبحوثا من يرون بان هناك توافق بين الأجر والمستوى التعليمي, ويرجع هذا إلى أن غالبية هؤلاء هم من ذوي لا يملكون

مستوى أو لهم مستويات لا تأهلهم لشغل مناصب بمؤسسات وباجر أكثر، وتوزع مستوياهم التعليمية بين الأمي والابتدائي والمتوسط وحتى منهم ذوي مستوى جامعي وهم من الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا ولهم مهام مسؤولية، في حين تبين الشواهد الإحصائية أن 47.6٪ والمقدرة ب 39 مبحوثا من يرون انه لا يوجد تناسب و أنهم يرون بان مستواهم يؤهلهم لشغل مناصب في مؤسسات أخرى باجر أعلى، ونجد هذا الأمر بكثرة عند فئة الأطباء الذين يرون بان أجورهم زهيدة، مقارنة بالقطاع الخاص و عند إجراء المقابلة معهم أكدوا أن بقاهم بالمؤسسة لكون أن الإجراءات القانونية لا تسمح لهم بفتح عيادات خاصة إلى بعد ممارسة مدة زمنية في القطاع العمومي ونجدها كذلك عند السلك الشبه طبي الذين يجذبون العمل في القطاع الخاص.

الجدول رقم (45) يبين مدى التوافق والعدالة في توزيع الأجور بين العمال .

المجموع	الوظيفة					هل يوجد توافق في توزيع الأجور بين العمال داخل المؤسسة	
	طبيب	شبه طبي	إداري	تقني	مهني		
27	7	20	-	-	-	ك	نعم
32.9%	8.5%	24.4%	-	-	-	%	
55	1	2	9	11	32	ك	لا
67.1%	1.2%	2.4%	11%	13.4%	39%	%	
82	8	22	9	11	32	ك	المجموع
100%	9.8%	26.8%	11%	13.4%	39%	%	

من خلال الجدول السابق المتعلق بمدى شعور العمال بعدالة توزيع الأجور بين العمال يتضح ، أن 55 مبحوثا أي ب نسبة 67.5٪ من أن هنالك إجراءات مجحفة في حق العمال من ناحية توزيع الأجور وان معايير تصنيف الأجور داخل المؤسسة لا تركز على أي معيار موضوعي يراعي مستوى التعليمي للعمال وطبيعة العمل الذي يشتغله العامل، في حين نرى نسبة 32.5٪ ممن يرون أن هنالك عدالة في توزيع الأجور بين العمال داخل المؤسسة .

من خلال المقابلة التي أجريناها مع العمال من اجل تبرير تلك النسبة المترفعة من العينة المبحوثة والتي تؤكد على عدم وجود توزيع عادل بين العمال في مسألة الأجور ، تبين أن غالبية هؤلاء هم فئة عمال الأسلاك المشتركة بالمؤسسة والتي نعني بها فئات عمال الإداريين والتقنيين والمهنيين وعلى حد تصريح هاته الشريحة رغم أنها تعمل في نفس المؤسسة و تحت وصاية نفس الهيئة الوزارية مع الهيئة الاستشفائية وخاصة فئة الشبه طبيين ، إلا أن هنالك إجحاف في تصنيف سلم الأجور حيث أكد بعض العمال الإداريين بقوله " أنا لدية الدرجة الحادي عشر وأتقاضى أجرا يقل بكثير على عامل شبه طبي في نفس الدرجة و ولنا نفس مستوى التعليمي والخبرة المهنية " وهذا ما يبين عدم شعور هاته الفئة المهنية بالتذمر اتجاه الأجور في أكد كذلك بعض العمال الذين لهم

مهن تكون قريبة من الجانب الطبي والتي تساعد الهيئة الطبية من عدم استفادتهم من بعض المنح كمنحة العدوى التي يستفيد منها كل عامل في هاته المصلحة .

كما أن النسبة التي تؤكد بوجود عدالة في توزيع الأجور هم غالبيتهم من الهيئة الاستشفائية التي استفادوا من زيادات معتبرة في الأجور ، وبأثر رجعي لعدد من السنوات مما أدى إلى استفادة هاته الشريحة من مبالغ مالية معتبرة أدى بها إلى إشباع سلم من الحاجيات وهذا ما تؤيده نظرية الحاجات لماسلو التي ترى أن هنالك ارتقاء في سلم الحاجات للعمال وتكون البداية من تلبية الحاجات السيكولوجية والفيسيولوجية وذلك وفقا للشروط وأدوات تسيير تقوم على نظام الأجور.

الجدول رقم (46) يبين مدى استفادة العمال من المكافآت في الأعياد والمناسبات حسب مدة العمل.

الترتيب K	العدد N	الخبرة المهنية						هل استفدت من مكافآت للعمال في الأعياد الدينية والمناسبات الوطنية	
		من 24 فما فوق	18-23	12-17	من 6 إلى 11 سنة	من سنة 5إلى			
7	-	1	1	5	-	ك	نعم	لا	
%8.5	-	%1.2	%1.2	%6.1	-	%			
75	5	9	28	28	5	ك			
%91.5	%6.1	%11	%34.1	%34.1	%6.1	%			
82	5	10	29	33	5	ك			
%100	%6.1	%12.2	%35.4	%40.2	%6.1	%		المجموع	

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 91.5 % من المبحوثين بالمؤسسة يؤكدون أنهم لم يستفيدوا من المكافآت في الأعياد والمناسبات الوطنية، مقابل نسبة 8.5 % من أكدوا الاستفادة منها من طرف المؤسسة. ومن خلال الاستفسار حول ذلك وأثناء مقابلاتنا مع المبحوثين أن المؤسسة لا تقدم أي شكل من المكافآت و حول الذين استفادوا من المكافآت هي فقط مكافآت رمزية كشهادات تقدير ، قدمت لغالبية الذين لهم مدة عمل طويلة بالمؤسسة وفي بعض المرات فقط.

الجدول رقم (47) يبين مدى استفادة العمال من العلاوات والمكافآت للمجهودات الفردية .

هل استفدت من المكافآت الفردية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	%20.7
لا	65	%79.3
المجموع	82	%100

من خلال الجدول 47 الذي يبين مدى استفادة العمال من العلاوات والمكافآت للمجهودات الفردية ، نجد أن 79.3 % مقابل 20.7 % من أجابوا ب نعم .

ومن تحليل نتائج الجدول لا يعني ان المؤسسة لا تقدم تلك المكافآت للمجهودات الفردية بل لان غالبية هؤلاء يرون بأنها مكافآت محتشمة لا تعبر عن أي شيء ووجوده أو عدمها نفس الشيء في صرح الآخر أنهم لا يحصلون عليها كاملة بسبب عدم العدالة في توزيع نقاط التقييم لجهد العامل .

الجدول رقم (48) يبين صيغة العمل التي يعمل بها العامل حسب الوظيفة .

الاجموع	الوظيفة					ما هي صيغة التوظيف التي تعمل بها داخل المؤسسة	
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
69	24	11	9	17	8	ك	مثبت
%84.1	%29.3	%13.4	%11	%20.7	%9.8	%	
13	8	-	-	5	-	ك	غير مثبت
%15.9	%9.8	-	-	%6.1	-	%	
82	32	11	9	22	8	ك	الاجموع
%100	%39	%13	%11	%26.8	%9.8	%	

نلاحظ من خلال الجدول أن 84.1 % من العمال هم مثبتين ونسبة 15.9 % غير مثبتين تتوزع هاته النسبة بين العمال المهنيين 9.8 % والعمال شبه طبيين 6.1 % .

ومن خلال إفصاح العمال الغير مثبتين بالمؤسسة خاصة لدى فئة الشبه طبيين ،والذين الكثير منهم من له سنوات عمل تقارب 12 سنة ولم يستفد من التثبيت وعند السؤال عن هذا الأمر أجاب البعض أننا متحصلين على شهادة من خلال الخدمة الوطنية بالمؤسسات العسكرية في مجال التطبيب ولم تعترف الإدارة بنا لحد الساعة،وفي نفس المقابل من العمال المهنيين الذين أكدوا أنهم لهم سنوات خبرة تفوق 6 سنوات وأكثر ولم نستفد من التثبيت .

وقد أشارت العديد من النظريات الحديثة في التنظيم ،كنظرية وليام أوشي إلى ضرورة بناء ثقافة مؤسسة تقوم في جوهرها على خلق العامل السعيد في عمله، وأكد كذلك على وجوب أن تكون هنالك ثقافة تسيير مثالية واحدة تسيير عليها كل التنظيمات في العالم، و من بين أهم النقاط التي أشار إليها هي مسألة التوظيف حيث أكد على مبدأ التوظيف الدائم للعامل لان هذا الشيء عامل من عوامل بعث الثقة والاستقرار لدى العاملين .

الجدول رقم (49) مدى اعتقاد العامل بان الحقوق المعطاة له بالمؤسسة تؤمن مستقبل وحياة كريمة

المجموع	الوظيفة					هل تعتقد أن الحقوق المعطاة لك تؤمن لك مستقبل وحياة كريمة	
	مهنى	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
5	-	-	-	-	5	ك	نعم
%6.1	-	-	-	-	%6.1	%	
77	32	11	9	22	3	ك	لا
%93.9	%39	%13.4	%11	%26.8	%3.7	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

يتوضح من الجدول أعلاه أن نسبة 93.9% من يرون أن الحقوق المعطاة للعامل لا تؤمن له حياة كريمة ، مقابل نسبة 6.1% من أجابوا ب نعم وهم من فئة الأطباء حيث نلاحظ انهم الفئة لها اجر مرتفع على غرار الفئات الأخرى في حين يبرر من كانت إجابتهم بـ"لا" بان حقوقهم مهضومة مقارنة ببقية العاملين بالمؤسسات الأخرى و نستنتج من خلال مقابلاتنا تبين أن العمال لا يشعرون بالمساواة والعدالة.

الجدول رقم (50) يبين مدى استعداد العامل لبذل المزيد من الجهد لإنجاح المؤسسة حسب الوظيفة .

المجموع	الوظيفة					هل أنت مستعد لبذل الجهد من اجل نجاح المؤسسة	
	مهنى	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
34	8	3	5	12	6	ك	نعم
%41.5	%9.8	%3.7	%6.1	%14.6	%7.3	%	
48	24	8	4	10	2	ك	لا
%58.5	%29.3	%9.8	%4.9	%12.2	%2.4	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

نجد من خلال الجدول أعلاه أن 58.5% من الباحثين من أكدوا أنهم ليسوا مستعدين لبذل الجهد من اجل المؤسسة مقابل 41.5% من أجابوا بأنهم مستعدين من اجل بذل الجهد لنجاح المؤسسة.

وما يبرر ارتفاع نسبة إجابات الباحثين ب لا هو عدم شعور هاته الشريحة بالرضا .

ومن خلال مقابلاتنا اتضح أيضا أن العمال يشعرون بلا الاستقرار في مؤسساتهم نتيجة خوفهم من مستقبلهم الوظيفي وتذمرهم من صيغ العمل كنظام العمل بالساعات وعدم التثبيت في مناصبهم مما يوحى بعد شعور هؤلاء بالضمان الوظيفي .

الجدول رقم (51) يبين مدى افتخار العامل بعمله حسب الوظيفة.

المجموع	الوظيفة						هل تفتخر أمام زملائك خارج العمل بعملك داخل المؤسسة
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
27	14	2	-	6	5	ك	نعم
%32.9	%17.1	%2.4	-	%7.3	%6.1	%	
55	18	9	9	16	3	ك	لا
%67.1	%22	%11	%11	%19.5	%3.7	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

يتبين من خلال الجدول السابق الذي يقيس مدى شعور العامل بالافتخار إزاء عمله بالمؤسسة حيث نجد نسبة 67.1 % من كانت إجاباتهم ب لا مقابل نسبة 32.9 % من أجابوا ب نعم .

ومن خلال ذلك والذي نجد فيه أن غالبية المبحوثين أجابوا بأنهم لا يفتخرون بانضمامهم إلى المؤسسة هم من صرحوا بان كل الأجور في كل المؤسسات تفوق أجورنا، ولا وجود لأي مكافآت بالمؤسسة تعزز وتجعل العامل يفتخر ولا وجود لأي خدمات اجتماعية محفزة كالسكن الوظيفي أو غيرها .

الجدول رقم (52) يبين مدى تفادي العمل للغياب بالمؤسسة حسب الوظيفة .

المجموع	الوظيفة						هل تتفادي الغياب بالمؤسسة
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
31	13	-	-	12	6	ك	دائما
%37.8	%15.9	-	-	%14.6	%7.3	%	
43	17	9	7	8	2	ك	أحيانا
%52.4	%20.7	%11	%8.5	%9.8	%2.4	%	
8	2	2	2	2	-	ك	نادرا
%9.8	%2.4	%2.4	%2.4	%2.4	-	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	9.8	%	

نلاحظ من معطيات الجدول الذي يبين مدى تفادي العامل للغياب بالمؤسسة أن نسبة 52.4 % من المبحوثين من أجابوا أنهم أحيانا يتفادون الغياب بالمؤسسة مقابل 37.8 % من أجابوا بأنهم دائما يتفادون الغياب عن العمل مقابل 9.8 % نادرا ما يتفادون الغياب عن العمل .

ومن خلال المقابلة مع هؤلاء العمال ومما صرح به بعضهم بأنهم يلجؤون إلى الغياب عن المؤسسة لظروف مادية صعبة وعدم كفاية الأجر، خاصة لدى العمال المهنيين لأنهم يتفرغون إلى مزاولة مهن أخرى تشغله عن

العمل بالمؤسسة وقد تتصادف توقيت العمل خارج المؤسسة مما يؤدي به إلى الغياب وعدم الانضباط في العمل.

رابعا : تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم (53) يبين صفات مشرف العمل المباشر لدى العمال حسب الوظيفة .

المجموع	الوظيفة					ما هي الصفات التي تراها سائدة عند المشرف المباشر للعمل	
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
35	17	6	1	4	7	ك	أكثر رسمية
%42.7	%20.7	%7.3	%1.2	%4.9	%8.5	%	
17	5	2	4	5	1	ك	ديمقراطي
%20.7	%6.1	%2.4	%4.9	%6.1	%1.2	%	
12	6	3	3	-	-	ك	غير مبالي
%14.6	%7.3	%3.7	%3.7	-	-	%	
18	4	-	1	13	-	ك	متسلط
%22	%4.9	-	%1.2	%15.9	-	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	9.8	%	

نستدل من هذا الجدول نوع القيادة السائدة في المؤسسة فنجد نسبة 42.5 % من المبحوثين والمقدرين ب 35 مبحوثا هم من يؤكدون على أن الصفات السائدة عند المشرف المباشر للعمل انه أكثر رسمية ، في حين 20.7 % من يرون بأنه ديمقراطي ، مقابل أيضا 22 % من يرون انه متسلط، كما يؤكد 12 مبحوثا والممثلين بنسبة 14.6 % .

وقد بينت المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين بأن صرامة المشرف أو الرئيس في تطبيق القوانين تؤدي إلى شعور العامل بالتذمر وعدم الرضا والارتياح لأنه يصبح يشعر بالقيود والضغط، وبأن هناك رقابة مسلطة عليه، وهذا ما أكدته لنا بعض المبحوثين بالمؤسسة في إحدى أقسام المؤسسة بان مراقبة المشرف للعامل في عمله وفي كل كبيرة وصغيرة، مما أدى بالعمال بهذه المصلحة بالشعور بالتذمر إزاء تلك الصرامة، حيث دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض الرؤساء أن الصرامة في تطبيق القوانين تؤدي إلى هرب العامل من أداء واجباته ومهامه، وتجعله أكثر توترا وعصبية وعدم استقرار في عمله. في حين أكد بعض العمال في مصالح أخرى بان المشرف المباشر غير متشدد في تطبيق الإجراءات ويترك لنا هامش من الحرية يشعر العامل بالولاء للمنظمة و يساهم في زيادة العمل .

كما يمكن الإشارة هنا إلى تحليلات غولدرنر وهو احد رواد النظرية البنائية الوظيفية،والذي حاول من خلال ذلك تقديم مفهوم الاستقلال الوظيفي لأجزاء النسق ويرى انه يمكن أن تتمتع الأجزاء بدرجة ما من الاستقلال الوظيفي وتحاول صيانتها وبالتالي هي لا تريد أن تندمج كليه في النسق الأكبر كما انه يحاول إخضاع الأجزاء

إلى متطلبات الوضع التنظيمي في سعيه لتحقيق التكامل وهكذا يحدث التوتر والتزاع حتى يعمل الجزء إلى المحافظة على درجة استقلاله الوظيفي وحتى يضغط الجزء ليتحكم فيه.

الجدول رقم (54) يبين مدى مساهمة علاقة العامل مع المشرف في تقريب وجهات النظر حسب المهام المسندة .

المجموع	المسندة المهام		هل علاقتك مع مسئولك المباشر ساهمت في	
	منفذ	مسؤول		
30	26	4	ك	تقريب وجهات النظر
%36.6	%31.7	%4.9	%	
52	47	5	ك	ابتعاد وجهات النظر
%63.4	%57.3	%6.1	%	
82	73	9	ك	المجموع
%100	%89	%11	%	

نستدل من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول 57 المتعلق بمنحى العلاقة المبنية بين العامل والمشرف في أن نسبة 63.4 % من المبحوثين من يرون بان علاقتهم مع المسؤول المباشر ساهمت في ابتعاد وجهات النظر بينهم ، ويمثل هاته النسبة 5 مسؤولين و 47 منفذا ومن خلال المقابلة مع عينة البحث نجد أن هؤلاء المسؤولين ليسوا من سلم الهيئة العليا وبالتالي فهم يخضعون تحت وصاية وسلطة مسؤولين أعلى ، في حين نلاحظ نسبة 36.6 % من يؤكدون أن علاقتهم مع المشرفين ساهمت في تقريب وجهات النظر ويمثل هاته النسبة 4 مسؤولين و 26 منفذ وتبين أن هؤلاء المسؤولين هم من يخضعون تحت وصاية المباشرة للإدارة العليا بالمؤسسة.

ويرجع السبب حسب إجابات المبحوثين إلى التهميش والعزل من قبل الرؤساء للعمال وعدم الاهتمام بمشاكلهم وتحقيق مطالبهم والاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب مصالح وأهداف العمال، وغياب الرجل المناسب في المكان المناسب وكذلك غياب العدالة في توزيع الحوافز والمزايا وعدم إفساح المجال للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات .

إن شعور العمال باقتراب المسؤولين منه وسقوط تلك الحواجز الوهمية الموجودة التي تخلقها الرتب والدراجات داخل المؤسسة من شأن هذا الأمر أن يعزز انتماء العمال للمؤسسة ، لكن لتحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال لا ينبغي تجاوز تلك الحدود القانونية لان هذا الأمر يخلق في بعض المرات لدى العمال نظرة قصور في سعي الإدارة إلى تحسين العلاقات الإنسانية ، مما يؤدي إلى تسيب العمال في أداء العمل . كما يرى سان سوليو في كتابه الهوية في العمل بان لعلاقات السلطة والقيادة تأثير على سلوك العاملين وقد بين أن ممارسة مهنة معينة أو التحكم في تقنية معينة مرتبط بطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربطه بالآخرين .

الجدول رقم (55) يبين مدى العلاقة بين العمال حسب الوظيفة.

Total	الوظيفة						علاقتك	
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		العمل في زملائك مع	
3	–	–	–	–	3	ك	جيدة	
3.7%	–	–	–	–	3.7%	%		
38	19	2	2	10	5	ك	مقبولة	
46.3%	23.2%	2.4%	2.4%	12.2%	6.1%	%		
41	13	9	7	12	–	ك	سيئة	
50%	15.9%	11%	8.5%	14.6%	–	%		
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع	
100%	39%	13.4%	11%	26.8%	9.8%	%		

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول 58 والذي يبين نوع العلاقة بين العمال نجد أن نسبة 50 % من يرون أن العلاقة التي تسود بين العمال هي سيئة ، وإثناء معاشة الباحث لمجتمع البحث ولحد إفصاح عدد من الباحثين بأن العلاقة بين العمال تسودها الشك والخذر و أن هنالك تكتلات بين العمال مبينة في أساسها على العصبية والقبلية و أكد معظم الباحثين على أن العامل لابد من أن يضع كل الاحتياطات من انتشار الإشاعات التي تؤدي بالشخص إلى المشاكل أو حتى الفصل من العمل وهذا لحد قول بعض الباحثين . في حين نجد 46.3 % من يؤكدون هي علاقة مقبولة ، كما نجد 3.7 % من يؤكدون أنها علاقة جيدة وهم من الأطباء والذين أكدوا أن احتكاكهم بأفراد المؤسسة قليل وبالتالي فهم لا يتصادمون مع العمال إلى في حالات قليلة .

ومن خلال نسب المتحصل عليها نلاحظ ضعف الرابطة بين العمال بعضهم ببعض ،قد يترتب عن هذا الأمر نتائج سلبية بالمؤسسة ويؤثر على أدائها العام.

إن العلاقات الحسنة بين العمال تجعلهم يشعرون بانضمامهم إلى بيئة العمل، حيث أكدت العديد من الدراسات السوسيولوجية إلى أن حاجة الأفراد إلى الانضمام والتماهي في جماعات العمل، وكذا أيضا أن إنتاجية العامل مرهونة بمدى قبول جماعات العمال بالمنظمة للأفراد، كما أن النون مايو الذي بين جانب العلاقات الإنسانية الذي يحتاجها العامل أكثر بكثير من احتياجاته إلى الخوافز المادية وهذا ما نلاحظه في العديد من المؤسسات اليابانية التي تعمل على بناء ثقافة مؤسسة تعزز الروابط الاجتماعية بين العمال، مما أدى إلى مساهمة العمال في بعض الحالات إلى خفض أجورهم، وحتى عدم تقاضي الأجور مقابل عمل كل الفئات المهنية بالمؤسسة لكي لا تحل المؤسسة وتتجاوز كل عراقيل التي تؤدي إلى إفلاسها .

الجدول رقم (56) يبين معيار التضامن بين العمال حسب الوظيفة.

المجموع	الوظيفة					على أي أساس يقوم تعاونك وتضامتك مع زملاء العمل هل بناء على	
	طبيب	شبه طبي	إداري	تقني	مهني		
17	6	5	2	-	4	ك	التشابه في المهنة
%20.7	%7.3	%6.1	%2.4	-	%4.9	%	
12	2	5	-	-	5	ك	العمل في نفس المصلحة
%14.6	%2.4	%6.1	-	-	%6.1	%	
31	-	8	5	5	13	ك	لأنكم أبناء من نفس الجهة
%37.8	-	%9.8	%6.1	%6.1	%15.9	%	
17	-	4	2	6	5	ك	الانتماء إلى نفس الجماعة القرابية
%20.7	-	%4.9	%2.4	%7.3	%6.1	%	
5	-	-	-	-	5	ك	التقارب في السن
%6.1	-	-	-	-	6.1	%	
82	8	22	9	11	32	ك	المجموع
%100	%9.8	%26.8	%11	%13.4	%39	%	

من الجدول السابق يلاحظ أن أغلبية المبحوثين 31 مبحوثاً بنسبة 37.8٪، يرجعون سبب تعاونهم وتضامنهم مع زملاء العمل داخل المؤسسة لكونهم " أبناء من نفس الجهة ، أو نفس المنطقة الجغرافية " ولا شك بان الأفراد المنتمين إلى نفس المدينة أو القرية هم أكثر ميلاً للتعاون والتضامن، من الأفراد المنتمين إلى أماكن مختلفة وذلك لتوافر جملة من سبل التواصل والتفاهم، من خلال تواجد ظروف حياة مشتركة وما يفرضه ذلك من مصير واحد مشترك في غالب الأحيان يولد لدى الأفراد العاملين الشعور بالانتماء إلى ثقافة واحدة بقيمتها ومعاييرها الخاصة .

في حين ارجع فريق من المبحوثين قدر ب 17 مبحوثاً بنسبة 20.7 ٪ ، سبب تضامن والتعاون إلى التشابه في المهنة فلا شك أن التشابه في نوع العمل بين العمال يمارس تأثيراً قوياً على تماسكهم، فهو يجعلهم أكثر ترابطاً وتناسقاً وميلاً نحو الاتصال الوثيق ، إذا ما قرن الأمر بجماعات العمل الغير متجانسة في هذا الأمر، فنجد بالمؤسسة الأطباء أكثر اتصال فيما بينهم ونفس الأمر للعمال الإداريين وغيرهم من جماعات العمل المتشابهة مهنيًا داخل المؤسسة.

في حين نجد نفس النسبة بالنسبة إلى المبحوثين الذين يرجعون سبب التضامن إلى " الانتماء إلى الجماعة القرابية " و المعروف على المناطق الجنوبية مسالة الانتماءات إلى " العرش " ،وهي تلك الوحدة الاجتماعية الموجودة داخل المجتمع والتي تقف على وحدة الانتماء إلى نفس الألقاب والعائلات ،وهذه البناءات الاجتماعية الموجودة داخل المجتمع المحلي لا تنفي أن الأفراد المنتمين إلى المؤسسة يحملون هاته المعايير كما أنها تكون عاملاً في تساند الأفراد المنتمين إلى نفس البناء الاجتماعي.

كما نجد أيضا من المبحوثين من أكدوا على أن سبب التضامن بين العمال يعود إلى " العمل في نفس المصلحة " من خلال إجابة 12 مبحوثا تقدر نسبتهم ب 14.2 % فهذا الأساس يعتبر مصدر هاما لتماسك وتعاون جماعة العمل لان الترتيبات التي تملئها العمل في نفس المصلحة تؤدي إلى جلوس العمال في نفس المكان مما يملئ على هؤلاء وحدة نفس المصير ونفس ظروف العمل التي يخضعون لها وبالتالي فهم يستطيعون تقديم المساعدة لبعضهم البعض وهذا ما لوحظ بالمؤسسة حيث قد يلجأ بعض العمال إلى العمل في مناوبة زميله نتيجة مضره أو تأخره لأسباب معينة .

وفي الأخير من خلال الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول نلاحظ أيضا من المبحوثين من يرجعون سبب تضامن إلى التقارب في السن وقدرت ب 5 مبحوثين ممثلين بنسبة 6.1% وهذا الأمر يجعل من الأفراد أكثر تواصل لاشتراكهم في نفس التفكير مما يجعلهم أكثر فهم لبعضهم البعض . ونستنتج مما سبق أن تضامن جماعات العمل لا يميزها الجانب الرسمي، تعاون وتضامن الواحد منهم مع زميله لا يمكن أن يكون مساندة وظيفية فرضها تكامل المراكز المهنية وتساند الأدوار المرتبطة بها ، وبالتالي فان مجمل التضامن داخل المؤسسة يسير في ضوء عوامل سوسيوقافية وذلك من خلال ما تبينه الشواهد الإحصائية التي توضح أن تضامن جماعة العمل قائم على اعتبارات مثل الانتماء إلى نفس الحيز الجغرافي أو القرابة .

الجدول رقم (57) يبين مدى تضامن جماعة العمل حسب الوظيفة .

الجموع	الوظيفة						هل تشعر بوجود جماعة عمل متضامنة
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
19	9	–	–	4	6	ك	نعم
%23.2	%11	–	–	%4.9	%7.3	%	
63	23	11	9	18	2	ك	لا
%76.8	%28	%13.4	%11	%22	%2.4	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

يتضح من خلال الجدول الذي يبين مدى تضامن جماعة العمل من وجهة نظر العمال أن 76.8 % من يرون بان جماعة العمل لا يسودها التضامن فهي مجرد جماعات تضامنها لاعتبارات لا تملئها حدود المؤسسة وثقافة العمل السائدة بل لاعتبارات اجتماعية تفرضها حدود المجتمع المحلي كما نجد 23.2 % من يرون بان جماعة العمل بالمؤسسة هي جماعة متضامنة.

وقد وضحت العديد من النظريات السوسيولوجية بأنه لا يمكن تشكيل هوية الانتماء إلى مجموعة معينة دون أن تعترف أو تتقبل هذه المجموعة بانتماء الشخص لها ، وهذا ما أكده سان سوليو حيث يرى أن الأفراد والمجموعات يمكن أن تدخل في صراعات من اجل اعتراف الآخرين بها واثبات وجودها فإذا إعطاء الهوية

وتشكيل مجموعة الانتماء هو أساس من أسس بناء الروابط الاجتماعية في أي مجال تنظيمي، و يرى أن المؤسسة قد أصبحت مكان إنتاج الروابط الاجتماعية .

مقابل هذا الأمر نجد أن بارسونز أكد على دور القيم السائدة في التنظيم، لان القيم حسبه هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا ويعني هذا أن التنظيم يجب أن يعمل ضمن الخصوصيات الثقافية للمجتمع الذي توجد فيه، حتى يتم هذا التناسق بين خصوصيات التنظيم وخصوصيات الأفراد العاملين ويحقق بذلك التنظيم أهدافه .

الجدول رقم (58) يبين مدى اهتمام الإدارة بانشغالات العمال حسب الوظيفة.

المجموع	الوظيفة					هل تصغي الإدارة إلى انشغالاتك وتضع الأمر محل اهتمام	
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
8	2	1	2	1	2	ك	نعم
9.8%	2.4%	1.2%	2.4%	1.2%	2.4%	%	
74	30	10	7	21	6	ك	لا
90.2%	36.6%	12.2%	8.5%	25.6%	7.3%	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
100%	39%	13.4%	11%	26.8%	9.8%	%	

تبين الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم 61 الذي يبين مدى اهتمام الإدارة بانشغالات العمال ، أن نسبة 92.2٪ من المبحوثين يرون بان الإدارة لا تصغي إلى انشغالاتهم ولا تهتم بمشاغلهم اليومية في بيئة العمل بقراءة النتائج التي تضمنها هذا الجدول المتعلق بمدى موافقة العاملين لطريقة إيصال مقترحاتهم ومدى اهتمام الإدارة بانشغالاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة الاستشفائية هاني بن هادي وقد أرجع العمال هذه الوضعية إلى عدم وجود أساليب اتصالية فعالة، تسمح لهم بسماع آرائهم ومقترحاتهم ونقل انشغالاتهم فيما يتعلق بالعمل وطرائق أدائه.

إن اهتمام الإدارة بانشغالات العمال و كذا شعور العمال بمدى سعيها لتوفير الجو المناسب للعمل وحل انشغالات العمال يمكن أن يكون هذا عامل يجعلهم يشعرون بالتقدير والاحترام .

الجدول رقم (59) يبين طريقة رفع العامل لانشغالاته إلى الإدارة حسب الوظيفية .

المجموع	الوظيفة						عندما تواجهك مشكلة في العمل كيف ترفع انشغالك إلى الإدارة
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
15	1	-	3	11	-	ك	عن طريق النقابة
%18.3	%1.2	-	%3.7	%13.4	-	%	
23	8	4	2	2	7	ك	المشرف المباشر
%28	%9.8	%4.9	%2.4	%2.4	%8.5	%	
6	2	1	1	1	1	ك	الاتصال المباشر
%7.3	%2.4	%1.2	%1.2	%1.2	%1.2	%	
38	21	6	3	8	-	ك	أخرى اذكرها
%46.3	%25.6	%7.3	%3.7	%9.8	-	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

يتبين من خلال الجدول المتعلق بطريقة التي يعتمدوها العمال في نقل انشغالاتهم أن 46.3 أكدوا على إجابات أخرى وتتراوح إجاباتهم بين (الإطارات، المسؤولين،.....) من خلال الاجتماعات التي تنعقد في شكل دوري للمجلس الإدارة بالمؤسسة ، في حين نرى نسبة 28 ٪ من يلجؤون إلى المشرف المباشر لأنه هو همزة الوصل بين الإدارة والعمال وقد بينت بعض الدراسات في العلوم الاجتماعية على أن المشرف الذي يعمل على إيصال مشاغل العمال، ويحرص على حلها هو المشرف الذي يكسب ولاء واحترام العمال له ، كما نلاحظ أيضا أن الإدارات في المؤسسات اليابانية تخصص مبالغ مالية لتكوين المشرفين في جانب العلاقات الإنسانية ، وكذا 18.3 ٪ من يلجؤون إلى النقابة حيث أكد لنا بعض المبحوثين ذلك ويرون أن النقابة وسيلة تضغط على الإدارة لتلبية انشغالات العمال. وأخر نسبة هي 7.3 ٪ هم من يتصلون مباشرة بالإدارة.

الجدول رقم (60) يبين مدى اهتمام الإدارة بمعالجة مشاكل العمال .

النسبة المئوية	التكرار	كيف يتم معالجة مشاكلك
%9.8	8	بسرعة وباهتمام
%14.6	12	بط
%75.6	62	لا مبالاة
%100.0	82	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية مشاغل العمال لا تحل و تحضى بلا مبالاة وهذا ما مثلته نسبة 75.6 ٪، في نلاحظ أن 14.6 ٪ تحل مشاكلهم ببطء و 9.8 ٪ من تحل مشاكلهم بسرعة وباهتمام .

ومن خلال مقابلاتنا مع العمال تبين أن حلول مشاكل العمال تعتمد بالأساس على وسيلة التي يعتمد عليها العامل في رفع انشغالاته، وهذا ما لاحظناه أيضا بالمؤسسة من خلال معاشية العمال حيث نجد العديد ممن يعترضهم مشكل، يسعى إلى الاستفسار والبحث على وسيلة تكون لها سلطة فرض قرارها بالمؤسسة أو بالجهات المسؤولة .

وبالتالي فإن كسر الإدارة لتلك الحواجز والعراقيل التي تعزز الثقة والألفة والمودة ،من خلال فلسفة خلق العامل السعيد في عمله وهذا ما أشارت إليه النظرية اليابانية من خلال إسهامات وليام أوشي، والذي بينت فيها ثقافة المؤسسة الناجحة والتي تقوم على الاهتمام الشامل بالموظفين والإصغاء لكل مشاكلهم .

الجدول رقم (61) يبين مدى انتماء العامل للمنظمة حسب الوظيفة .

المجموع	الوظيفة					هل سبق لك وان عملت خارج أوقات العمل من اجل المصلحة التي تعمل بها	
	مهنى	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب		
12	3	2	2	3	2	ك	نعم
%14.6	%3.7	%2.4	%2.4	%3.7	%2.4	%	
70	29	9	7	19	6	ك	لا
%85.4	%35.4	%11	%8.5	%23.2	%7.3	%	
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%	

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يبين انتماء العمال إلى المنظمة أن 85.4% ممن كانت إجاباتهم على سؤال الجدول هل سبق لك أن عملت خارج أوقات العمل من اجل المصلحة التي تعمل بها ، وهذا مؤشر دل على أن العمال بالمؤسسة ليس لهم انتماء فعلي للمنظمة وليس لهم وازع من اجل تضحية والعمل لأجل المؤسسة ، نتاج ظروف العمل التي يعاني منها العمال وخاصة في جانب العلاقات مع المشرفين ورؤساء الأقسام وهذا ما لوحظ عند إجابات المبحوثين إثناء ملء الاستمارة ، في حين نلاحظ نسبة فقط 14.6 % من أجابوا بنعم .

الجدول رقم (62) يبين مدى شعور العامل بالارتياح اتجاه العمل .

المجموع	الوظيفة						هل حدث وأن فضلت انجاز عملك بالمؤسسة على حساب أمور حياتك الشخصية	
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب			
12	3	2	2	4	1	ك	نعم	
%14.6	%3.7	%2.4	%2.4	%4.9	%1.2	%		
70	29	9	7	18	7	ك	لا	
%85.4	%35.4	%11	%8.5	%22	8.5	%		
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع	
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%		

يلاحظ من خلال الجدول 61 أن نسبة 85.4 % من يرون أجابوا بأنهم لم يفضلوا العمل بالمؤسسة على حساب الأمور الشخصية ، حيث يرى هؤلاء أن علاقات العمل داخل المؤسسة تجعل الفرد في ضغط من اجل إتمام ساعات العمل المقررة لديه على حد تعبير احد المبحوثين وهذا مؤشر لعدم ارتياح العمال اتجاه عملهم.

الجدول رقم (63) يبين مدى تشجيع العامل الأفراد للانضمام للمؤسسة .

المجموع	الوظيفة						هل تشجع الأفراد إلى الانضمام للمؤسسة	
	مهني	تقني	إداري	شبه طبي	طبيب			
12	3	2	–	5	2	ك	نعم	
%14.6	%3.7	%2.4	–	%6.1	%2.4	%		
70	29	9	9	17	6	ك	لا	
%85.4	%35.4	%11	%11	%20.7	%7.3	%		
82	32	11	9	22	8	ك	المجموع	
%100	%39	%13.4	%11	%26.8	%9.8	%		

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 85.4 % من يؤكدون على أنهم لا يشجعون الأفراد إلى الانضمام إلى المؤسسة ،مقابل 14.6 % من أجابوا ب نعم .

ومن خلال الاستفسار حول هذا الأمر ومقابلة المبحوثين نجد أن هؤلاء أنهم لا يشعرون بالتقدير، لان كل ظروف العمل غير محفزة وعلى حد قول احد المبحوثين "لا ننصح بالعمل بالمؤسسة "، وهذا مؤشر خطير ومنحى سلبي يجب على المؤسسة تدارك هذا الأمر .

خامسا: نتائج الدراسة في ضوء فرضيات البحث.

بعد المعالجة النظرية لموضوع الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية : مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة والاطلاع على التراث النظري المتعلق بكلا من ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية ، وبعد ترتيب وتصنيف وتكميم وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة وتحليلها، ومن أجل إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على الدراسة الراهنة، وإعطاء معنى أشمل لنتائجها وفهم العلاقات التي لاحظناها أثناء إجرائها، نحاول في هذا الجزء مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها، وتوضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة وذلك من خلال:

من خلال دراستنا تم التوصل إلى عدد من النتائج العامة والجزئية والتي تعكس وتعبّر عن طبيعة العلاقة القائمة بين ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية .

نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى الصدق الأمبير يقي للفرضيات و التي تتكون من فرضية عامة و فرضيات فرعية جزئية ، كما يمكن فيما يلي عرض مخطط تحليل الفرضيات :

الفرضية العامة:

و نحاول الإجابة عن هذه الفرضية و التأكد منها ميدانيا من خلال التأكد من الفرضيات الجزئية التالية:

1 : الاعتماد على مبدأ التشاور يزيد من الاستقرار المهني :

1-1 : المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة :

— وسنحاول من خلال هاته الفرضية الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

✓ من يمثل العمال في مجلس الإدارة ؟

✓ هل يوجد في مؤسستكم نقابة ؟

✓ ما هو موضوع المراسلات الإدارية التي تصل إليك ؟

✓ كيف تتعامل مع القرارات التي لا تقتنع بها ؟

2-1 : تفويض السلطة والصلاحيات تزيد تحرر العامل من قيود الرقابة :

— وسنحاول من خلال هاته الفرضية الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

✓ هل يطلب مسؤولك المباشر رأيكم في إنجاز العمل ؟

✓ هل يطلب ممثل العمال رأيكم قبل المشاركة في الاجتماعات ؟

✓ بعد انضمامك إلى المؤسسة هل تعتقد أن عملك بها ؟

✓ هل العمل الذي تقوم به لا يناسب مؤهلاتك ؟

✓ هل تكلف بتأدية مهام عدة ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد ؟

3-1 : انفتاح قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال تزيد الروح المعنوية للعمال :

—وسنحاول من خلال هاته الفرضية الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ عند حدوث نزاع مهني ما هي الجهات التي تلجأ إليها الإدارة عادة للتفاوض ؟
- ✓ هل الطريقة المستعملة سمحت لك بحل ؟
- ✓ لو أتتك فرصة التوظيف في مؤسسة أخرى؟

2 : طبيعة نظام الخواطر يؤثر على الرضا الوظيفي للعمال :

—وسنحاول من خلال هاته الفرضية الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

1-2 : الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة تزيد من الشعور بالمساواة والعدالة لدى العمال.

—وسنحاول من خلال هاته الفرضية الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ هل استفدت من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة ؟
- ✓ في حالة نعم كم مرة ؟

2-2 : رفع المستوى المادي للعامل يزيد من الانضباط في العمل .

- ✓ هل ترى أن أجرك كاف لتلبية احتياجاتك ؟
- ✓ هل تساند المطالبية النقابية من اجل الإضراب والمطالبة بزيادة الأجور ؟
- ✓ هل ترى أن هنالك توافق بين الأجر والعمل الذي تقوم به ؟
- ✓ هل يتناسب أجرك مع المؤهلات العلمية التي تحملها مقارنة بمن يحملون نفس المؤهل خارج المؤسسة ؟
- ✓ هل يوجد توافق في توزيع الأجور بين العمال داخل المؤسسة ؟
- ✓ هل تتفادى الغياب بالمؤسسة ؟

3-2 : نظم المكافآت تزيد من الرضا الوظيفي للعمال .

- ✓ هل استفدت من العلاوات والمكافآت للمجهودات الفردية ؟
- ✓ هل تفتخر أمام زملائك خارج المؤسسة ؟
- ✓ هل استفدت من المكافآت في الأعياد الدينية والوطنية ؟

4-2 : صيغة العمل الدائم تزيد الضمان الوظيفي للعمال .

- ✓ ما هي صيغة العمل التي تعمل بها داخل المؤسسة ؟
- ✓ هل أنت مستعد لبذل الجهد من اجل إنجاح المؤسسة ؟

3 : علاقات العمل الإنسانية تزيد من الولاء التنظيمي :

1-3 نظام الإشراف الديمقراطي يزيد من الارتباط العمالي

- ✓ ماهي الصفات التي تراها عند المشرف المباشر للعمل ؟
- ✓ هل علاقتك مع مسؤولك المباشر ؟
- ✓ علاقاتك مع زملائك في العمل ؟
- ✓ على أي أساس يقوم تضامن جماعة العمل ؟
- ✓ هل تشعر بوجود جماعة عمل متضامنة ؟
- ✓ هل تصغي الإدارة إلى انشغالاتك ؟
- ✓ عندما تواجهك مشكلة كيف ترفع انشغالك ؟
- ✓ كيف يتم معالجة مشكلتك ؟
- ✓ هل سبق وان عملت خارج أوقات العمل؟
- ✓ هل سبق وان فضلت انجاز عمل بالمؤسسة على أعمالك الشخصية ؟
- ✓ هل تشجع الأفراد إلى الانضمام إلى المؤسسة ؟

• مناقشة النتائج في ظل الفروض:

• الاعتماد على مبدأ التشاور يزيد من الاستقرار المهني :

تشير الأدبيات المتوفرة حول عملية الإدارة التشاورية ،أو بالمشاركة إلى الأهمية التي تلعبها هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسات فالتشاور هو صلب الإدارة الناجحة سواء كان في تحديد الأهداف أو الوسائل المطلوبة لتحقيقها،هذه العملية تأخذ طريقها في كل مجالات إدارة الموارد البشرية من اتخاذ قرارات وتفويض سلطة وانفتاح لقنوات الاتصال بين العمال والإدارة لهذا نحاول في هذه الفقرة تحليل المعطيات المتعلقة بالاعتماد على مبدأ التشاور وأثره على الاستقرار المهني للعمال .

- الفرضية الجزئية الأولى:" المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة ".

من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد: أن نسبة 65.9 ٪ أكدوا أن من يمثل العمال في مجلس الإدارة هم الإداريين المسؤولين أي القرارات تتم على مستوى الإدارة العليا ،و نسبة 81.7 ٪ من المراسلات الإدارية للعمال تخص القرارات إدارية فقط ، ونسبة 64.6 ٪ المتعلقة بمدى تعامل العمال مع القرارات التي لا يقتنع بها والذين يغيرون في محتواها ثم ينفذونها.

و على ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وارتباط العامل بالمؤسسة كما هو مؤكد من خلال نتائج الدراسة كما يمكن القول بتحقيق الفرضية امبريقيا.

-الفرضية الجزئية الثانية: " تفويض السلطة والصلاحيات تزيد من تحرر العامل من قيود الرقابة " .

من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد: أن نسبة 72 ٪ من الأفراد الذين أجابوا على السؤال ،هل يطلب مسؤولك المباشر رأيك في إنجاز العمل ب "لا" مقابل أيضا 57.3 ٪ من الأفراد الذين أكدوا أنهم لم يكتسبوا مهارات في العمل نتاج عدم توليهم لمهام عليا ، نجد أيضا نسبة 19.5 ٪ ممن يؤدون أعمالهم تحت رقابة المسؤول وأيضا 65.9 ٪ من تتعدد لهم جهات تلقي الأوامر .

و على ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة بين تفويض السلطة وتحرير العمال من قيود الرقابة التنظيمية بالمؤسسة ،كما هو مؤكد من خلال نتاج الدراسة كما يمكن القول بتحقيق الفرضية الجزئية امبريقيا .

– الفرضية الجزئية الثالثة: " انفتاح قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال تزيد الروح المعنوية للعمال " .

من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد: 54.9 ٪ من يؤكدون أن الإدارة لا تلجأ إلى أي جهة في حل مشاكل بين العمال والإدارة ولا يتم اتصال العمال مباشرة ، ونسبة 64.5 ٪ من يؤكدون بان الوسيلة المعتمد في الاتصال لم تسمح لنا بحل المشاكل ونسبة 36.6 ٪ من أجابوا أيضا برغبة العمال في ترك العمل من اجل ظروف عمل أفضل .

و على ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة بين انفتاح قنوات الاتصال بين العمال والإدارة و الروح المعنوية للعمال بالمؤسسة ،كما هو مؤكد من خلال نتاج الدراسة كما يمكن القول بتحقيق الفرضية الجزئية امبريقيا .

• نظم الحوافز تزيد من الرضا الوظيفي للعمال :

من خلال إيضاحنا في الجانب النظري إلى أهم الطروحات التي تبرز أهمية نظم الحوافز بجميع أشكالها نحاول في هذا الجزء أن نحلل معطيات المتعلقة بطبيعة نظام الحوافز وأثره على الرضا الوظيفي للعمال .

– الفرضية الجزئية الأولى:الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة تزيد من الشعور بالمساواة والعدالة لدى العمال "

– من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد: من خلال غرضنا للجداول الإحصائية نجد أن نسبة 78 ٪ من كانت إجاباتهم حول السؤال المتعلق بمدى استفادتهم من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة بالنفي ، ومن خلال أيضا السؤال المتعلق بمدى شعور العمال بالمساواة والعدالة أجاب 93.9 ٪ والذين أكدوا على أن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة غير محفزة مقارنة بما تقدمه باقي المؤسسات للعمال .

و على ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة بين وجود الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة و شعور العمال بالمساواة ، كما هو مؤكد من خلال نتائج الدراسة كما يمكن القول بتحقيق الفرضية الجزئية امبريقيا .

– الفرضية الجزئية الثانية: " رفع المستوى المادي للعامل يزيد من الانضباط في العمل".

– من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد: من خلال ما تحصلنا عليه من معطيات إحصائية نجد نسبة 81.7 % من المبحوثين الذين يؤكدون على عدم كفاية الأجر ، ونسبة 96.3 % ممن يرون بأنهم مستعدين للإضراب والمطالبة برفع الأجور في حالة دعوة الاتحاد العام أو النقابة الحرة لذلك ، وكذلك نجد 92.7 % من أكدوا أن أجورهم غير متوافقة بما يقدمونهم من عمل للمؤسسة ، مقابل كل هذا نجد 52.4 % و 9.8 % ممن كانت إجاباتهم حول السؤال المتعلق بالانضباط في العمل و حول مدى حرصهم على الحضور وعدم التغيب على التوالي " أحيانا " "أبدا " والذي أكد من خلالها أن العمال في غالبيتهم يزاولون مهن حرة أخرى خارج المؤسسة لان وضعهم المالي لايلي احتياجهم .

و على ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة بين رفع المستوى المادي للعمال والانضباط في العمل ، كما هو مؤكد من خلال نتائج الدراسة كما يمكن القول بتحقيق الفرضية الجزئية امبريقيا.

– الفرضية الجزئية الثالثة : نظم المكافآت تزيد من الرضا الوظيفي للعمال.

– من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد: من خلال معطيات الإحصائية نجد نسبة 91.5 % من يؤكدون بان المؤسسة لا تقدم مكافآت في الأعياد الدينية وفي المناسبات الوطنية مقابل أيضا 79.3 % من يرون بأنهم لا يستفيدون من العلاوات و المكافآت للمجهودات الفردية وكذا إقرارهم بأنها لا معنى لها لقلّة قيمتها ، في حين نجد نسبة 67.1 % من يرون بعدم افتخارهم بالمؤسسة لعدم وجود تلك المكافآت والخوافز مما يوحي بعدم رضاهم.

و على ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة بين نظم المكافآت و الرضا الوظيفي للعمال ، كما هو مؤكد من خلال نتائج الدراسة كما يمكن القول بتحقيق الفرضية الجزئية امبريقيا.

– الفرضية الجزئية الرابعة : صيغة العمل الدائم تزيد الضمان الوظيفي للعمال .

– من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد: نجد 15.9 % ممن هم غير مثبتين بالمؤسسة والذين يعملون لمدة تتجاوز 11 سنة ، حيث تبين من خلال المقابلة معهم قلقهم على حالتهم الوظيفية والذي يشعرون بمستوى من اللا استقرار في حين نجد أيضا 58.5 % هم من الأفراد الذين أجابوا بانه ليس لديهم أي استعداد ببذل جهد من اجل نجاح المؤسسة وغالبية هؤلاء هم ن

الأفراد الذين هم غير مثبتيين والذين هم في حالة هاجس من الخوف و اللاستقرار في العمل مما اثر ذلك على عملهم.

و على ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة بين صيغ العمل الدائم و الضمان الوظيفي للعمال ، كما هو مؤكد من خلال نتائج الدراسة كما يمكن القول بتحقيق الفرضية الجزئية امبريقيا.

• علاقات العمل الإنسانية تزيد من الولاء التنظيمي:

تعد العوامل الاجتماعية من أهم العوامل التي تلعب دورا محوريا ورئيسا في بناء ثقافة مؤسساتية متينة وقادرة على مسايرة التطورات والتغيرات الطارئة في شتى الميادين التنموية انطلاقا من طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في مجال العلاقات الإنسانية التي اتخذها العديد من الدراسات كموضوع رئيسي لاهتمامها بداية من مدرسة النون مايو وذلك لما تلعبه العلاقات الإنسانية بين الرؤساء في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال . لهذا نحاول في هذه الفقرة تحليل المعطيات المتعلقة بالاعتماد على مبدأ علاقات العمل الإنسانية وأثره على الولاء التنظيمي للعمال.

- الفرضية الجزئية الأولى: " نظام الإشراف الديمقراطي يزيد من انتماء العمال للمنظمة " .
- من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد:

من خلال الشواهد الإحصائية يتبين أن نسبة 42.7٪ من يؤكدون أن صفات المشرف المباشر لعملهم أكثر رسمية يعمل على تطبيق القوانين بصرامة ونسبة 22 ٪ من أكدوا انه متسلط في حين نجد 85.4 ٪ ممن يؤكدون على عدم العمل خارج أوقات المؤسسة .

- الفرضية الجزئية الثانية: " العلاقات الحسنة بين العمال يزيد من الشعور بالارتياح للعمال " .
- من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد: نجد نسبة 50٪ من العمال من يؤكدون على علاقات بين العمال سيئة وكذلك نجد 37٪ من ان تضامن العمال على أساس أبناء الجهة و 20.7 ٪ على أساس القرابة في حين صرح 82 ٪ بان جماعات العمل غير متضامنة . ونسبة 85.4 ٪ من لا يشعرون بالارتياح في العمل .

- الفرضية الجزئية الثالثة: " الاهتمام بانشغالات الموارد البشرية يزيد من الشعور بالتقدير للعمال " .
- من خلال المعطيات الميدانية ومن خلال غرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بتساؤلات هذه الفرضية نجد: من خلال الشواهد الإحصائية نجد 90.2 ٪ بان الإدارة لا تهتم بانشغالاتهم و 75.6 ٪ من يرون بان الإدارة لا تبالي في حل مشاكلهم ونجد 85.4 ٪ من لا يشعرون بالتقدير نتيجة هذا الأمر.

و على ضوء البيانات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة بين توطيد علاقات العمل الإنسانية والولاء التنظيمي للعمال، كما هو مؤكد من خلال نتائج الدراسة كما يمكن القول بتحقيق الفرضية الجزئية امبريقيا.

● النتيجة العامة للدراسة: في ضوء البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضيات الفرعية الثلاثة نستنتج أن

الفرضية العامة والمصاغة كالاتي: هناك علاقة دالة بين ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية لدى العاملين

في المؤسسة الاستشفائية، قد تمت البرهنة عليها وإثباتها ميدانيا.

لقد خالصنا فيما تقدم من الفرضيات إلى أن المؤسسة العمومية الاستشفائية هاني محمد بن هادي محل الدراسة بان ثقافتها لا تجعل المورد البشري ضمن أهم الموارد التي يمكن أن يستثمر فيها ولا تعمل على توفير الجو المناسب للعمال والتي أثرت سلبا على استقرار ورضا ولاء جميع الهيئات العاملة بها، كما انها تحمل الكثير من المظاهر السلبية وتشجعها، ولا تكثرث لما يحدث في البيئة الخارجية ولا تستجيب للتحويلات التي تحدث في تلك البيئة، فهي لا تحبذ روح الإبداع والمخاطرة والعمل الجماعي والثقة وحب التصرف، وهي إذا تؤثر على الفعالية التنظيمية تأثيرا سلبيا ومن ثمة على النتائج النهائية لتلك المؤسسة كما ان ثقافة المؤسسة الاستشفائية لا تدعم سياسة الاستثمار في الموارد البشرية .

سادسا :مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة :

تناولنا في الجانب النظري من الدراسة الراهنة بعض الدراسات التي تناولت ثقافة المؤسسة و الدراسات التي تناولت مسألة الفعالية التنظيمية، كما سنحاول في هذا الجانب تبين العلاقة القائمة بين نتائج دراستنا و نتائج الدراسات السابقة .

وفي هذا الصدد نود أن نشير إلى أولى الدراسات السابقة، وهي دراسة محمد مهدي بن عيسى المعنونة بثقافة المؤسسة توصلت في إحدى نتائجها إلى أن هنالك سعي من طرف المشرفين إلى مراقبة العمال في تطبيق الإجراءات القانونية حرفيا دون متابعة العامل في أدائه، كما توصلت أيضا أن الغاية التي تهدف الفئة القيادية الوصول إليها هو العمل على احترام و تطبيق القانون، و الوسيلة لذلك هي القواعد القانونية، فاحتلقت لديها الوسيلة بالهدف و أصبح المجال التنظيمي البيروقراطي هو الذي يؤثر سلوكياتها التسييرية و ممارساتها التنظيمية . من خلال هذا كله قد بينت الدراسة الراهنة جوانب مشابهة لتلك النتائج المتوصل إليها فيما سبق، فقد عبر 42.7% من أفراد العينة أن هنالك سعي من طرف المسيرين على تطبيق الإجراءات القانونية مما اثر هذا على عدم انتماءهم إلى المؤسسة.

والنتيجة التي توصلت إليها محمد قمانه، حول الثقافة التنظيمية وإدارة التغير توصلت إلى مدى تشبث المسيرين بالمناصب التي وصلوا إليها وعدم قبولهم لأدن تغيير لان هذا الأمر يمس بمكانتهم والى زعزعتها . قد تكون الأمر مقارب لما توصلت إليه الدراسة الراهنة التي بينها معطيات التحليل أن 65.9 % من يرون أن بعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و 57.3% ممن يرون بأنهم لا تفوض لهم المسؤوليات هذا الذي قد بين أن اتخاذ القرارات يتم على مستوى الإدارة العليا والذي اثر بدوره على استقرار العمال داخل المؤسسة الاستشفائية بولاية الجلفة.

وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة بوبكر منصور، والتي حاولت الكشف عن العلاقة التنظيمية بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين ثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي .

كما أكدت دراسة عبد العزيز شنيق الخوافز والفعالية التنظيمية والتي توصلت إلى نتيجة مفادها ،وجود علاقة ارتباطية بين طبيعة الخوافز التي توفرها المؤسسة ومعدل الفعالية التنظيمية.

وقد بينت الدراسة الراهنة جانبا مشابها أيضا ،حيث تبين أن 78 ٪ من أفراد العينة لا يستفيدون من الخدمات الاجتماعية و 96.3 ٪ من هم غير راضين على الأجور بالمؤسسة و 91.5 ٪ أن المؤسسة محل الدراسة لا تقدم مكافآت للعمال ،و نسبة 15.9 ٪ من يشعرون بعدم الاستقرار نتيجة ثقافة المؤسسة الاستشفائية التي تفرض نخط العمل بالساعات وعدم تثبيت بعض الفئات من العمال في مناصبهم ، هذا مما اثر على رضا العمال داخل المؤسسة الاستشفائية هاني محمد بن هادي بولاية الجلفة، مما أدى إلى كثرت النزاعات داخلها وإلى الإضرابات حول المطالبة بتحسين الوضع المادي للعمال .

دراسة صالح بن نوار الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية اهتم بدراسة الجوانب الإنسانية والتي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال وقد بين جوانب التي تلعبها العلاقة الطيبة بين الأفراد في بلوغ الأهداف وجانب الاتصال في كافة الاتجاهات الذي يساعد على فهم الآخر حيث توصل إلى أن الاتصال المفتوح من العوامل التي تؤدي إلى إشاعة روح الجماعة و أكد على ضرورة اطمئنان العامل مهما كان دوره في المؤسسة على مستقبله الوظيفي .

والنتيجة التي توصلت إليها دراسة العقبي الأزهر حول القيم الاجتماعية وأثرها على السلوك التنظيم ،أن علاقات الرؤساء بمرؤوسيهي ليست علاقات مراكز،ولكنها علاقات تتضمن كل العوامل الشخصية،فهم يتدخلون في اتخاذ القرارات والتستر عليهم في حالة المخالفة والاستماع إليهم في الانشغالات المهنية.

ونجد الدراسة الراهنة أيضا ومن خلال المعطيات التي توصلت إليها أن نسبة 50 ٪ من العمال من يؤكدون على علاقات بين العمال سيئة وكذلك نجد 37 ٪ من أن تضامن العمال على أساس أبناء الجهة و 20.7 ٪ على أساس القرابة .

دراسة سنوسي علي حول تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر من خلال تقييم الخدمات الصحية التي تقدمها خلصت إلى وجود انخفاض في مستوى الفعالية التنظيمية كنتيجة لعدم تطبيق الخطط والترتيبات التنظيمية وأساليب الإدارة التي تناسب والتحويلات البيئة والمتغيرات المؤثرة في أداء المستشفيات ،وعدم وجود نظام رقابة فعال بإدارة المستشفيات يراقب جودة الخدمات .

ويمكن من خلال هذا أيضا أن نوضح نتائج تقييم التي قامت بها الدراسة الراهنة والتي تناولت مدخلا اخر في تقييم الفعالية التنظيمية والمتعلق بالموارد البشرية العاملة ،والتي بينت ايضا جزءا مشابها في هاته الدراسة السابقة والتي كانت حوصلة نتيجة الدراسة وإجابة على التساؤل حول مدى اعتبار المؤسسة أن الموارد البشرية

بالمؤسسة هي من أهم الموارد التي يستثمر فيها حيث تبين ثقافة المؤسسة الاستشفائية لا تولي اهتمام أولي ورائز للقوى البشرية العاملة بها مما اثر على فعالية التنظيمية بالمؤسسة سلبا .

سابعا-نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية.

حاولت الدراسة الراهنة أن تبرهن على طبيعة العلاقات القائمة بين ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية , وناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم ، الأمر الذي دفعنا في هذه الدراسة إلى محاولة اختيار رؤية تصورية مفادها أن ثقافة المؤسسة ترتبط بطبيعة البناء التنظيمي داخل المؤسسة .

وضمن هذا المنظور فإن الدراسة الراهنة قد عاجلت من الناحية النظرية و المنهجية والأمريكية أهم متغيرات نظرية التنظيم، وبالتالي فهي تحاول أن تقدم تفسيرات جزئية و كلية لمتغيرات لكلا من ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية ولقد تجلّى هذا واضحا في معالجتنا للبيانات الميدانية أين أبرزنا أهم النتائج التي تؤكد العلاقات القائمة بين ثقافة المؤسسة و الفعالية التنظيمية و من خلال اختيار الباحث لجملة من الأبعاد والمؤشرات في كلا المتغيرين، حيث حاولنا ربط مبدأ التشاور من خلال مؤشرات كاتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات بالاستقرار المهني للعمال، وكذا ربط نظم الحوافز بالرضا الوظيفي و علاقات العمل الإنسانية بمسألة الولاء، و من ثم فإن هذه الدراسة هي محاولة تبيان مختلف جوانب نظرية التنظيم ومدى مساهمة الدراسة الراهنة في توضيح بعض الجوانب التي تنتمي إلى سياقات اجتماعية مختلفة، وهذا السياق تناولناه في المؤسسة العمومية الاستشفائية هاني بن هادي بالخلفة.

وبالاستناد إلى المقاربات النظرية و السوسيولوجية التي تناولت علاقة ثقافة المؤسسة بالفعالية التنظيمية يمكن التلميح والإشارة إلى ما يلي:

الاتجاه البنائي الوظيفي في النظرية المؤسسية فقد اهتم فيليب سلزنيك بمسألة تفويض السلطة داخل التنظيم و تأثيراتها المختلفة على الارتباط بالمؤسسة وعلى الاستقرار المهني للعمال.

وفي مسألة اتخاذ القرارات يمكن الرجوع إلى ميرتون الذي ابرز جانب سلبي في تطبيق التنظيم البيروقراطي، الذي أكد انه يؤدي إلى جمود والثبات والتي سماها بالمعوقات التنظيمية مما أكد على استحالة تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل النظام البيروقراطي.

وأیضا إلى بارسونز الذي أكد على متطلبات وظيفية هي وظيفة الحفاظ على النمط، من خلال نشر القيم والمعايير المقررة داخل المجتمع، ووظيفة التكامل وهي ضرورة خلق تنسيق بين أجزاء النسق و وظيفة التكيف وتعلق بكل الأساليب التي يجب على النسق استخدامها في تحقيق الأهداف.

في حين نلاحظ الاتجاهات الحديثة في التنظيم مثل إسهامات رونو سان سوليو الذي رأى أن المؤسسة تصبح مكان ثابا للتنشئة الاجتماعية، والذي بين أن تشكيل هوية في العمل مرتبط بعلاقات السلطة والقيادة التي تؤثر على سلوك العمال وأوضح أيضا أن ممارسة مهنة ما مرتبط بمعايير العلاقة التي تحكمه مع الآخرين.

ويمكن الإشارة أيضا إلى إسهامات وليام أوشي الذي ركز على ثقافة المؤسسة، والذي ركز على عدة جوانب كجانب العلاقات الإنسانية والحوافز بما فيها نمط التوظيف واتخاذ القرارات بالإجماع وترتكز هاته النظرية على ثلاث أعمدة الثقة، الألفة والمودة، الحديق والمهارة ويرى انه من الواجب التوحد حول ثقافة مؤسسة واحدة تكون موجودة في جميع العالم قادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية.

ثامنا-التوصيات والحلول المقترحة .

من خلال عرض نتائج الدراسة، التي تؤكد على تدني مستوى الفعالية التنظيمية وذلك من مبدأ ثقافة المؤسسة القائمة على عدم الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه في إحدى المستشفيات العمومية بولاية الجلفة، وحتى يمكن تعظيم الاستفادة من نتائج هذا البحث، فإن الأمر يستلزم طرح مجموعة من التوصيات التي يمكن لمسؤولي المستشفيات الأخذ بها، عملا من أجل تطوير فعلي يعزز مكانة عمل مختلف الفئات المهنية العاملة بالمستشفيات العمومية الجزائرية، ومن خلال هذا الأمر يمكن أن نسرد جملة من التوصيات فيما يلي :

- ✓ بناء ثقافة مؤسسة تقوم على التسيير وفق مبدأ العمل الجماعي، ولهذا يجب خلق جو من الثقة المتبادلة بين العمال في المستشفى على اختلاف أسلاكهم (أطباء، شبه طبيين، إداريين...)، وتوفير المحيط المناسب للعمل كفريق واحد متكامل.
- ✓ إعادة ترتيب نظم الأجور والحوافز داخل المؤسسة الاستشفائية، ومحاولة خلق تكامل بين انساق الفرعية للمؤسسة ومحاولة توجيه جهود كل الفاعلين والجماعات السوسيو مهنية بها لخدمة المؤسسة.
- ✓ من الضروري لكي تكون إدارة الموارد البشرية فعالة، ألا تنفصل عن واقع مشكلات المؤسسة، كما يجب التأكد من أنها تخاطب موضوعات تنظيمية محددة، وأن تظهر نتائج واضحة بالنسبة للفعالية التنظيمية، ومن ثم يجب على أي إستراتيجية أن تقوم على أهداف وأغراض المؤسسة.
- ✓ العمل على تنظيم ملتقيات ودورات تكوينية لقيادي المؤسسات، حول أبرز التوجهات والتقنيات الممارسة في الإدارة الحديثة وخاصة في مجال تكوين الجانب المتعلق بالعلاقات الإنسانية، وتبادل الآراء حول ما استجد على الصعيد الإداري في العالم وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات الناجحة في كافة مجالات تطوير الموارد البشرية .
- ✓ أن يراعى في اختيار مديري المستشفيات توافر القدرات الإدارية والتنظيمية، بما ينعكس بالإيجاب على أداء المستشفى .
- ✓ يجب على المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية أن تعمل على تدريب الموارد البشرية، وجعلهم يقبلون على العمل الجماعي وتبادل الآراء والاستشارات، وتقاسم وتحمل المسؤولية وتغيير مصطلح أنا أعمل إلى نحن نعمل، والعمل على صقل المهارات ومعارف العمل الجماعي لدى الفرد.

✓ يجب أن تعمل على تنمية طاقات مواردها البشرية وإمكانياتهم وقدراتهم ومهارتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم وميولاتهم وإكسابهم القدرة على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي الأخير نقول أن عملية تسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية لا يمكن اعتبارها سهلة كما يراها البعض، فالمؤسسة الصحية بطبيعتها منظمة معقدة التركيب والتنظيم، عبارة عن محيط مفتوح متعدد الأبعاد والإسقاطات، تتشابك فيها العلاقات سواء الداخلية منها أو الخارجية .

خلاصة الفصل :

قد تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، وفق التقنية التي تم اعتمادها في ذلك بداية من البيانات الشخصية المتعلقة بمجتمع البحث ويمكن الإشارة في هذا الجانب إلى أن اعتماد الباحث على بعض البيانات الشخصية في التحليل دون البقية، يرجع في البداية إلى اعتمادنا في بناء الاستمارة إلى إضافة جملة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية، التي كنا نحسب الاحتياج إليها بعد توزيع الاستمارة مما يصعب علينا العملية، وبناء على ذلك فقد عمدنا إلى إدراجها في الاستمارة، أما في الشق الثاني عرض وتحليل البيانات المتعلقة بكل من الفرضيات التي تم ضياعها، وبعدها تم معالجة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، وكذا أيضا معالجة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ومعالجة بالمقابل كذلك نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية التي تم اعتمادها وفي الأخير تم الإشارة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الخاتمة

الخاتمة:

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث ، و الذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد و أخذ منا وقتا ثميناً،و لا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الإنسانية ، و لكن حسبنا أننا استوفينا أهم الشروط و القواعد المطلوبة في أي بحث،و أن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي،أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص،فالعلم في تطور مستمر،و وسائله كذلك.

حاولت الدراسة الراهنة إيجاد العلاقات القائمة بين ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية،ولقد تطلب ذلك التعرض إلى مختلف المداخل النظرية والدراسات الامريكية التي عاجلتها في ضوء كل من:

- ✓ الاعتماد على مبدأ التشاور يزيد من الاستقرار المهني للعمال.
- ✓ طبيعة نظام الحوافز تزيد من الرضا الوظيفي للعمال .
- ✓ علاقات العمل الإنسانية تزيد من الولاء التنظيمي للعمال.

من هنا طرحت الدراسة جملة من التساؤلات والفروض التي حاولنا اختبارها ميدانيا ضمن إستراتيجية منهجية متكاملة، وفي هذا السياق تم صياغة استمارة بحث مكونة من 47 سؤالاً وزعت على مفردات عينة البحث والبالغة 82 مفردة من خلال هذه الاستمارة تحصلنا على جملة من المعطيات الكمية التي حولت إلى مدلولات كيفية علمية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة والجزئية انطلاقاً من ثقافة المؤسسة كمفهوم ارتكازي، نذكر منها ما يلي:

- اتخاذ القرارات بالإجماع يساهم في ارتباط العامل بالمؤسسة .
- ورفع المستوى المادي للعامل و وجود نظام المكافآت يزيد من انضباط العامل داخل المؤسسة ومن الشعور بالرضا.
- وجود علاقات عمل إنسانية تزيد من الولاء التنظيمي المبنية على نظام الإشراف الديمقراطي وعلى العلاقات الحسنة بين الفئات المهنية .

إن هاته الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع " استثمار الموارد البشرية والفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية : مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة " ، كشفت بشكل واضح نتائجها عن نقائص كثيرة مطروحة في الميدان التنظيمي للمستشفى العمومي هاني بن هادي بولاية الجلفة ، تمثلت آثارها في الانخفاض المعتبر لمستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والاستقرار المهني للعمال، وفي الأخير نرى أن النتائج التي كشفت عنها هذه

الدراسة، تبقى في الحدود الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة، وفي حدود الأدوات المستخدمة في القياس، وكذا الظروف النفسية والاجتماعية والمادية التي أجريت فيها، والتي بإمكانها أن تؤثر وبشكل مباشر وسريع في الاتجاهين السلبي والايجابي في الرأي، حول الموضوعين الحساسين للفعالية التنظيمية وثقافة المؤسسة، سلبا أو إيجابا، كما نرى أنه وبرغم من صغر حجم العينة المستخدمة، فإن نتائجها تبدو محيرة وملفتة للانتباه، ويمكن اعتبارها مؤشرا دالا على وضعية تنظيمية محرجة، تستدعي دراسة ميدانية علمية شاملة لإحدى كبريات المؤسسات الاستشفائية الجزائرية مستقبلا، تقوم بها فرقة من الباحثين المختصين، تتناول المتغيرين الاثنين (ثقافة المؤسسة والفعالية التنظيمية)، تستخدم فيها عينة أكثر شمولية، بحيث تشمل كل المستويات التنظيمية ومختلف المناطق والجهات في الوطن وذلك من اجل الوقوف على ترسيخ قواعد تنظيمية دقيقة و مبنية على أسس ومبادئ علمية سليمة.

إذا فثقافة المؤسسة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرارات ونظم حوافز مادية التي تخلق فلسفة العامل السعيد في عمله وعلى بناء علاقات العمل الإنسانية في بيئة العمل، والقائمة في مجملها على أن المورد البشري هو أهم عنصر بالمؤسسة يمكن أن يكون هذا الأمر مؤشرا دالا على فعالية التنظيمية للمؤسسة وعلى تحقيق مبدأ الاستثمار في الموارد البشرية واستقرار العمالة بالمؤسسة وتحقيق مستوى الرضا والولاء للمنظمة.

وضمن مجمل هذا السياق فإن الدراسة الراهنة حاولت وبشكل ما الكشف عن واقع ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية العمومية بمسعد بولاية، حيث اعتمدت الدراسة الراهنة على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف دراستنا، وذلك بغرض التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي جسدناها في ثلاث فرضيات إجرائية جزئية، توصلنا من خلالها على جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة.

ورغم أن الدراسة الراهنة تمكنت من تحقيق الفروض التي انطلقت منها، إلا أن هذه النتائج تبقى تحكمها مجموعة من الأطر والقوالب المرتبطة بالبناء التنظيمي والسياسات والإستراتيجيات المنتهجة فضلا عن التحولات التي تعتلي البيئة الخارجية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- 1) ثامر ملوح المطيري ، فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي ، ط1، المملكة العربية السعودية الرياضية، دار اللواء للتوزيع والنشر، 1990.
- 2) حسون ت، فلسفة الإدارة ، منشورات جامعة دمشق ، 1996.
- 3) خاطر احمد مصطفى، الإدارة وتقييم مشروعات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1990.
- 4) خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، ط2.الأردن: دار المسيرة، 2001.
- 5) دنيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت ، 2007 .
- 6) دفيد سيلفرمان، الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم، ت و تقديم : عادل مختار الهواري، ط2، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1980.
- 7) سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة مكتبة عين الشمس، 1986.
- 8) شريف علي، الإدارة المعاصرة، ط2، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998.
- 9) صبحي العتيبي ، إدارة وتنمية الأنشطة والقوة البيعية في المنظمات المعاصرة ، ط1، عمان دار الحامد ، 2003.
- 10) طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 .
- 11) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
- 12) عبد الوهاب عبد الواسع ، علم إدارة الأفراد ، الرياض، 1973.
- 13) عبد الوهاب علي محمد ، زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة ، جدة ، 2001.
- 14) عبد الرحمن توفيق : إستراتيجية الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة يميك، القاهرة، 1996.
- 15) عبد السلام أو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2000 .
- 16) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، بيروت: الدار الجامعية، 1995.
- 17) عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1997 .

- 18) عبد المنعم عبد الحلي، علم الاجتماع الصناعي : المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1989.
- 19) عطيات محمد حسن. تعاقب المديرين وأثره على الفعالية التنظيمية، الكويت: دار القلم، 1986.
- 20) علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع الصناعي، ط3، دار المعرفة الجامعية، 1996.
- 21) عبد الرزاق جلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1989.
- 22) علي سعيد الشواف، قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 23) عون الله صلاح الدين، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، الإدارة العامة، الرياض، 1987.
- 24) عمار الطيب شكرود، علم النفس الصناعي الحديث مفاهيم، نماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا 1995.
- 25) فاضل الدليمي، مداخل فعالية المنظمة : دراسة تحليلية، الأردن، 1994.
- 26) كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
- 27) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط3، دار المعرفة، مصر، 2003.
- 28) محمد عبد الرحمان محمد، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، 2006.
- 29) محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة: الجزائر، 2001.
- 30) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 31) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 32) محمد مهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم: من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، ط1، الجزائر، أوت 2010.
- 33) محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، الأردن : دار المسيرة، 2000.
- 34) موسى توفيق، إبراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين، عمان: المركز العربي للخدمات، 1995.
- 35) مدني عبد القادر علافي، الإدارة، ط3، جدة، دار تهامة للنشر، 1985.
- 36) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، بيروت، منشورات الجامعة المفتوحة، 1994.
- 37) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- 38 مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية. الشركة العربية للنشر والتوزيع. القاهرة، 1994.
- 39 مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1992.
- 40 مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- 41 ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض. 1995.
- 42 نيلز جوران وجان روى و ماجترووتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، أفكار عالمية معاصرة ترجمة :علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003.
- كتب المنهجية :**
- 43 إحسان محمد الحسن وعبد المنعم الحسني، طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1982.
- 44 جبر مجيد حميد العتاي، طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب لطباعة والنشر، الموصل، 1991.
- 45 جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 46 خالد عامر، منهج البحث العلمي، دار الريحان للنشر والتوزيع، 2001 .
- 47 رودولف غيفليون و بنيامين فاتلون، البحث الاجتماعي المعاصر مناهج وتطبيقات، ترجمة علي سالم، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1986.
- 48 عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1985.
- 49 محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي: التصميم والمنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1992.
- 50 محمد الجوهري و عبد الله الخزرجي، مناهج البحث العلمي، ط1، دار الشرق، القاهرة، 1980.
- 51 محمد بلال الزعبي و عباس الطلافحة: النظام الإحصائي spss :فهم وتحليل البيانات الإحصائية، ط2، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2004.
- 52 محمد أزهر سعيد السماك و صفاء يونس، أصول البحث العلمي، ط2، مطبعة صلاح الدين، 1986.
- 53 موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، ط2، الجزائر، دار القصبة للنشر، 2006.

الرسائل العلمية :

- 54) الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2006.
- 55) المبسلط شروق، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة- الجامعة الأردنية، 1999.
- 56) العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية الثقافية والمحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية بمصنع الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.
- 57) بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية : دراسة بالمصالح الخارجية بالوادي، رسالة ماجستير علم النفس تنظيم، جامعة قسنطينة، 2007.
- 58) جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير علم النفس تنظيم، جامعة قسنطينة، 2006.
- 59) حداد صونية، علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، .
- 60) ربيعي ميلود، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة نقل الأنابيب بغرداية، رسالة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سكيكدة، 2007.
- 61) حمزة جوادي، الحوافز المادية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير علم النفس تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2006.
- 62) زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
- 63) زهية بن سلامة، أسباب نزاعات في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2007.
- 64) زكار علي، التنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية الجزائرية : دراسة حالة الشركة الوطنية للسيارات روية، أطروحة دكتوراه دولة علم الاجتماع تنظيم، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 65) سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009.
- 66) سليم مجلخ، اثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات، مذكرة ماجستير تنظيم موارد بشرية، جامعة باتنة، 2009.

- 67 صالح بن نوار، **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الفلاحي بقسنطينة**، رسالة دكتوراه ،علم الاجتماع التنمية الاجتماعية ،جامعة قسنطينة، 2005.
- 68 صبرينة ميلاط، **التكوين المهني والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيغل - نموذج**، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة قسنطينة، 2006/2007 .
- 69 عادل بضيف، **مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجامعية**، رسالة ماجستير علم النفس تنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 70 عائشة شتاتحة، **إحداث التغيير التنظيمي من مدخل ثقافة المنظمة**، دراسة حالة سونلغاز الاغواط، رسالة ماجستير علوم تسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 71 عبد العزيز شنيق، **الخوافر والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة**، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، جامعة سكيكدة، 2008.
- 72 عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 73 عبد السلام دخيل ، **مشروع المؤسسة كأسلوب لتسيير المؤسسة التعليمية** ، رسالة ماجستير جامعة باتنة ، كلية علوم السياسية ، 2009/2010 .
- 74 عبد الله علي، **أثر البيئة على المؤسسات العمومية**، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999 .
- 75 فهيمة بوهنتالة، **التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة المخصصة** ، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة ، 2009.
- 76 ماهر صالح بنات، **الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة .الجامعة الإسلامية غزة، 2002.
- 77 محمد بن علي بن حسن الليثي، **ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير إدارة مدرسية، جامعة أم القرى السعودية، 2008.

- 78) محمد صالح أبو العلا، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009، ص36.
- 79) محمد مهدي بن عيسى، **ثقافة المؤسسة**، رسالة دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
- 80) محمد قمان، **الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير**، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 81) محمد العربي غزي، **ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام**: دراسة حالة البنوك الجزائرية وكالة البنوك بالمسيلة، رسالة ماجستير علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2006.
- 82) محمد بوبقيرة، **دور إدارة الجودة في الارتقاء بخدمات القطاع الصحي في الجزائر**. رسالة ماجستير. جامعة البليدة. كلية علوم التسيير والاقتصاد. 2006.
- 83) مزينة بلقاسم، **السلطة والرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية**، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2009/2008.
- 84) نسيم أحمد الصيد، **الترقية والفعالية التنظيمية**: دراسة بمركب مطاحن الحروش، رسالة ماجستير علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2008.
- 85) نور الدين تاويرت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2005.
- 86) نجوى بوزيد، **وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية**، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010/2009.
- 87) هشام كربوش، **فعالية التكوين الجامعي في التشغيل**، رسالة ماجستير علم النفس تنمية بشرية. جامعة قسنطينة، 2007.
- 88) نجاة صغyro، **تقييم جودة الخدمات الصحية**، رسالة ماجستير اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011.

الدوريات والمجلات والملتقيات :

- 89) بوحنية قوي. (ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة :دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء). جامعة ورقلة .مجلة الباحث.العدد2003/02.ص ص 70.79.
- 90) بوشناق احمد،(أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة،جامعة المسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية ،ماي 2005).
- 91) حسين بلعجوز ، محمد العربي غزي (الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية) ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،3-4 ماي2005.
- 92) عبد الحميد عبد الواحد بن خالد،استثمار في الأمة ،مجلة المعرفة ،الرياض ،عدد 21 ،1997.
- 93) علي سنوسي،(تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية ،مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ،العدد السابع).
- 94) عبد الحميد برحومة:(قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية .الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية،مايو 2004).
- 95) محمد مهدي بن عيسى، (ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات الأفراد والأفعال في المنظمات الحديثة) ،مجلة الباحث،جامعة ورقلة،العدد3،2004.
- 96) نبيلة بوخبزة :الاتصال الاجتماعي الصحي في الجزائر،المجلة الجزائرية للاتصال،جامعة الجزائر، العدد 16، ديسمبر 1997 .
- 97) قاسمي بن صالح، (محاضرات تسيير موارد بشرية،جامعة الجلفة،كلية علوم اجتماعية،2007).

المراجع بالفرنسية:

- 98) J. Michel : **Théorie des organisations**, Edition Dunod, Paris, 2003.
- 99) Ministère de la santé: séminaire sur le développement d un système national de santé, expérience algérienne, Alger, 1994

المراسيم والقرارات الوزارية:

100 المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 33 ، 19 ماي 2007 ، ص 10 / 11.

101 المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 33 ، 19 ماي 2007 ، ص 11 ، ص 13.

101 المرسوم التنفيذي رقم 97-465 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 81 ، 10 ديسمبر 1997 ، ص 13 / 14.

102 المرسوم التنفيذي رقم 81-242 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 36 ، 08 سبتمبر 1981 ، ص 1237.

103 المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية ، العدد 33 ، 19 ماي 2007 ، ص 16.

104 القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 ، يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 15 ، 7 مارس 2010 ، ص 20 .

105 وزارة الصحة والسكان : تقرير عام حول النظام الصحي الجزائري، 1990 .

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته، وبعد:

يسعدنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان والذي صمم للحصول على البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي نقوم بأعداده حول موضوع " الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية -مقاربة تحليلية لثقافة المؤسسة. - المؤسسة الاستشفائية العمومية هاني محمد بن هاني بمسعد نموذجاً - بهدف الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيمات .

أملنا التكرم بالإطلاع على محاور الاستبيان وقراءة كل العبارات التي يتضمنها ثم وضع علامة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك أو يقترب منه ، كما نأمل عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة، علماً بأن جميع الإجابات ستكون موضع العناية والاهتمام وستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تجاوبكم وتساندكم معنا، تقبلوا تحياتنا .

إشراف الأستاذ : ا.د حسين عبد اللاوي

إعداد الطالب : طارق تواني

أ- البيانات الشخصية للمبحوثين :

- 1/- الجنس : ذكر () أنثى () .
- 2/ السن : اقل من 25 سنة () 25-35 سنة () 36-45 سنة () أكثر 45 سنة () .
- 3/ الحالة الاجتماعية: - أعزب () - متزوج () - مطلق () - أرمل () .
- 4/ الوضعية التعليمية : أمي () ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () .
- 5/ الوظيفة : طبيب () شبه طبي () إداري () تقني () مهني () .
- 6/ الخبرة المهنية : من سنة إلى 5 () . من 6-11 () 12-17 () 18-23 () - 24 فما فوق .
- 7/ الحالة المعيشية : - ميسورة () - متوسطة () - ضعيفة () .
- 8/ السكن : - ريفي () - حضري ()
- 9/ المهام المستندة/: مسؤول () منفذ ()

ب- الاعتماد على مبدأ التشاور يزيد من الاستقرار المهني :

➤ 10/ من يمثل العمال في مجلس الإدارة:

- طبيب () - شبه طبي () - إداري () - تقني () - مهني () .
- آخر اذكره (.....) - لا احد () .

➤ 11/ هل يوجد في مؤسستكم نقابة :

- الاتحاد العام () - نقابة حرة () - الاتحاد والنقابة الحرة () - لا يوجد نقابة ()

➤ 12/ موضوع المراسلات الإدارية التي تصل من المديرية هو :

- قرارات إدارية () -إعلانات لفائدة العمال () -إعلان نتائج اللقاءات مع ممثلي العمال () -أمور خاصة بالمؤسسة ()
 - دعوة العمال لتقديم مقترحات () -آخر اذكره (.....)
- 13/ هل يطلب ممثل العمال في مجالس المؤسسة رأيكم قبل المشاركة في الاجتماعات: دائما () أحيانا () نادرا () أبدا ()

➤ 14/ هل يطلب مسئولك المباشر رأيكم في انجاز العمل : دائما () أحيانا () نادرا () أبدا ()

➤ 15/ هل يطلب زملائكم رأيكم في انجاز العمل : دائما () أحيانا () نادرا () أبدا ()

➤ 16/ عند حدوث نزاع مهني في مؤسستكم ،ما هي الجهة التي تلجأ الإدارة إليها عادة للتفاوض من اجل إيجاد الحلول:

- النقابة () - الإطارات () - مسئولك المباشر () - ممثلي العمال () - لا تلجأ إلى أي جهة ()

- أخرى اذكرها

➤ 17/ الطريقة المستعملة لحل المشاكل:- سمحت بحل كل المشاكل () -سمحت بحل بعض المشاكل () -لم تسمح بحل المشاكل ()

➤ 18/ بعد انضمامك إلى المؤسسة هل تعتقد أن عملك بها:

- اكتسبت مهارات جديدة في العمل () -لم تكتسب مهارات جديدة في العمل ()
- فقدت جزءا من المهارات التي اكتسبتها قبل الالتحاق بالمؤسسة () -لا تعرف ()

➤ 19/ هل تؤدي عملك بالمؤسسة :

- بحرية تامة () - تحت رقابة المسؤول المباشر () -في ظروف مادية صعبة () -تحت تأثير زملاء العمل () - في جو مهني ملائم ()

➤ 20/ هل العمل الذي تقوم به: - يناسب مؤهلاتك ()

- لا يناسب مؤهلاتك ()

- إذا كان العمل الذي تقوم به لا يناسب مؤهلاتك :

- طلبت تغيير العمل () - لم تطلب تغيير العمل و تفكر في طلب تغيير العمل () - لا ادري ()

➤ 21/ هل تكلف بتأدية مهام عدة ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد :

- دائما () -أحيانا () -نادرا () -أبدا ()

➤ 22/ كيف تتعامل مع القرارات الإدارية التي لا تقتنع بها :

- أنفذها حرفيا () -لا أنفذها إطلاقا () - أغير في محتواها وأنفذها ()

➤ 23/ لو جاءتك فرصة التوظيف في مؤسسة أخرى :

- تترك عملك الحالي من اجل أجرة أعلى () -تترك عملك الحالي من اجل ظروف عمل أفضل ()
- ترفض الطلب لأنك مرتاح في مؤسستك () - لا ادري ()

ج- طبيعة نظام الحوافز يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين .

- 24/ هل استفدت من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة : - نعم () - لا ()
- في حالة نعم كم عدد ذلك: مرة واحد () مرتين () أكثر من ثلاث مرات ()
- 25/ هل ترى أن أجرك كاف لتلبية حاجياتك: - نعم () لا ()
- 26/ هل تساند المطالبة النقابية بالإضراب من أجل المطالبة بزيادة الأجور وتحسين نظام الحوافز بالمؤسسة : - نعم () لا ()
- 27/ هل ترى أن هنالك توافق بين العمل الذي تقوم به والأجر الذي تتقاضاه: - نعم () لا ()
- 28/ هل يتناسب أجرك مع المؤهلات العلمية التي تحملها مقارنة باجر من يحملون نفس المؤهل خارج المؤسسة: - نعم () لا ()
- 29/ هل يوجد توافق في توزيع الأجور بين العمال داخل المؤسسة: - نعم () لا ()
- 30/ هل استفدت من مكافآت للعمال في الأعياد الدينية والمناسبات الوطنية: - نعم () لا ()
- 31/ هل استفدت من العلاوات والمكافآت للمجهودات الفردية: - نعم () لا ()
- 32/ ما هي صيغة التوظيف التي تعمل بها داخل المؤسسة: مثبت () غير مثبت ()
- 33/ هل تعتقد أن الحقوق المعطاة لك تؤمن لك مستقبل وحياة كريمة: - نعم () لا ()
- 34/ هل أنت مستعد لبذل الجهد من أجل نجاح المؤسسة: - نعم () لا ()
- 35/ هل تفتخر أمام زملاءك خارج العمل بعملك داخل المؤسسة: - نعم () لا ()
- 36/ هل تتفادى الغياب بالمؤسسة: دائما () أحيانا () نادرا () أبدا ()

د- توطيد علاقات العمل الإنسانية تزيد من الولاء التنظيمي :

- 38/ ما هي الصفات التي تراها سائدة عند المشرف المباشر للعمل:
- أكثر رسمية () - ديمقراطي () - غير مبالي () - متسلط () - آخر اذكرها ()
- 39/ هل علاقتك مع مسئولك المباشر ساهمت: تقرب وجهات النظر () ابتعاد وجهات النظر ()
- 40/ علاقتك مع زملائك في العمل: جيدة () مقبولة () سيئة ()
- 41/ على أي أساس يقوم تعاونك وتضامنك مع زملاء العمل هل بناء على: التشابه في المهنة () العمل في نفس المصلحة ()
- لانكم ابناء نفس الجهة () الانتماء إلى نفس الجماعة القرابية () التقارب في السن () أخرى اذكرها
- 42/ هل تشعر بوجود جماعة عمل متضامنة؟ - نعم () لا ()
- 43/ هل تصغي الإدارة إلى انشغالاتك وتضع الأمر محل اهتمام: - نعم () لا ()
- 44/ عندما تواجهك مشكلة في العمل كيف ترفع انشغالك إلى الإدارة:
- عن طريق النقابة () - المشرف المباشر () - الاتصال المباشر () - أخرى اذكرها ()
- 45/ هل تتم معالجة مشكلتك: - بسرعة وباهتمام () - ببطء () - لا مبالاة ()
- 46/ هل سبق لك وان عملت خارج أوقات العمل من أجل المصلحة التي تعمل بها: - نعم () لا ()
- 47/ هل حدث وأن فضلت انجاز عملك بالمؤسسة على حساب أمور حياتك الشخصية: - نعم () لا ()
- 48/ هل تشجع الأفراد إلى الانضمام للمؤسسة: - نعم () لا ()
- 49/ هل لديك أشياء لم ترد في الاستبيان ود إضافتها.....

وفي الأخير نتمنى منكم التفكير في مقترحاتكم معنا ولجميع من لا يميز لنا ولكم.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

من بين التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية التي شهدتها العالم في مجال تنظيم بيئة العمل وتنمية الموارد البشرية ، وتحليل المشاكل واختيار الحلول المناسبة التي تعتمد على التفكير والتسيير العقلاني ووفق قيم رفيعة أي ثقافة المؤسسات والأفراد والتي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العولمة، حاولت الدراسة الراهنة إيجاد العلاقة الترابطية بين ثقافة المؤسسة الاستشفائية الجزائرية والفعالية التنظيمية، محاولة تبني اقتراعات نظرية والتي تدرج ضمن الرؤى الحديثة لتسيير الموارد البشرية في ظل أشكال العصرنة للتنظيمات التي يشهدها العالم ، وكذا محاولة الدراسة أيضا إلى إجراء تحليل سوسيولوجي يستند إلى مفهوم جديد في مجال المعرفة السوسيولوجية والذي أبرزه عدد من علماء الاجتماع مثل رونو سان سوليو والذي سماه " بسوسيولوجية المؤسسة " *sociologie de l'entreprise* ، والتي تجاوزت النظرة القاصرة إلى المؤسسة وللمفاهيم الكلاسيكية التي جاء بها عدد من المنظرين في مجال التنظيمات مثل فريدريك تايلور ، حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اقتصادية فعاليتها تتوقف على مدى قدرتها على تقسيم العمل وتوزيع المهام ، إلى النظرة التي ترى بمدى قدرة المؤسسة بان تكون مؤسسة اجتماعية ناحتها لهوية ومنتجة لثقافة قادرة على إيجاد الحلول والإجابات للإشكالات الموضوعية التي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية . والنتيجة العامة لهاته الدراسة وفي حدود عينة البحث أن المؤسسة الاستشفائية العمومية وفي حدود أدوات البحث أيضا تعيش أزمة هوية ، كما يسميها كلود دوبار والتي تقف حاجزا وتحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة . وبشكل عام مفهوم ثقافة المؤسسة عملية معقدة ، والتي تسمح لكل فرد بتحديد هوية انتماءه لأي شكل من المنظمات ، حيث تواجه بيئة العمل في الوقت الحالي حالات من اللااستقرار ، وتسعى هاته الأخيرة تعزيز إمكاناتها البشرية وفي كل هذا يمكن أن يتساءل المرء على مصير عدد من المخاوف التي تهدد المؤسسات في الوقت الحالي والتي تقوم على انعدام الأمن الوظيفي وعدم المرونة في تطبيق الإجراءات على العمال.

Résumé de l'étude/

Parmi les changements et les développements technologiques et scientifiques que le monde à connu dans le domaine de l'organisation de l'environnement de travail et de développement des ressources humaines et l'analyse des problèmes et de choisir des solutions appropriées qui s'appuient sur la pensée et la gestion rationnelle selon les valeurs élevées c'est-à-dire la culture des institutions et des individus et, qui opèrent sous le concept d'un glissement progressif vers la mondialisation, l'étude actuelle a tenté de présenter une corrélation entre la culture de l'efficacité hospitalière Algérienne et institution organisationnel, une essaie d'adopter des approches théoriques, qui sont inclus dans les visions de la gestion moderne des ressources humaines dans les formes de la modernisation de la réglementation qui ont lieu dans le monde, ainsi qu'une étude tente également d'analyser sociologique basée sur un nouveau concept dans le domaine de la connaissance sociologique et mis en évidence un certain nombre de sociologues tels que Renault San SAULIEU qu'il appelait la « sociologie de l'entreprise », et qui a dépassé vision inadéquate à l'institution et aux concepts classiques apportés par un certain nombre de théoriciens dans le domaine des organisations telles que F- Taylor, où l'on voit à l'institution en tant qu'unité économique dont l'efficacité dépend de sa capacité de la division du travail et la répartition des

tâches, pour une vision qui voit l'étendue de la capacité de l'institution à être une institution sociale qui donne une identité et produit une culture susceptible de trouver des solutions et des réponses aux problématiques objectives qui empêchent de parvenir à l'efficacité organisationnelle.

Le résultat général de la présente étude et au sein de l'échantillon de la recherche que l'organisation hospitalière publique et au sein des outils de recherche aussi, plonge dans une crise d'identité, comme l'appelait Claude Dubar et qui bloque la réalisation de l'efficacité organisationnelle.

En général la notion (culture de l'entreprise) est un processus complexe, qui permet à chacun l'affiliation d'identification individuelle à toute forme d'organisations, tandis que l'environnement de travail affronte de l'instabilité actuellement, en cherchant d'accroître son potentiel humain. Dans tout cela on peut s'interroger sur le sort d'un certain nombre de préoccupations qui menacent les institutions à l'heure actuelle et qui sont fondées sur sécurité fonctionnelle et le manque de souplesse dans l'application des procédures destinées à l'encontre des travailleurs.

Summary of the study in English: /

Among the changes, and technological and scientific developments witnessed by the world in the field of organizing the work environment and human resources development, and analysis of the problems and choose appropriate solutions that rely on thinking and rational management according to high values of institution's culture and individuals, which operate under the concept of a gradual shift towards globalization, the study tried to present a correlation between the culture of the Algerian hospital institution and organizational effectiveness, try adopting approach theory, which is included in the visions of modern management of human resources in the forms of modernization of the regulations taking place in the world, as well as study attempt to make sociological analysis based on a new concept in the field of sociological knowledge highlighted by number of sociologists such as Renault San SAULIEU which he called "sociologie de entreprise", which exceeded the inadequate outlook to the institution and to classical concepts brought by number of theorists in the field of organizations such as Frederick Taylor, where the institution is seen as an economic unit and its effectiveness depends on the ability of the division of labor and the distribution of tasks, to a view which sees the extent of the organization's ability to be a social institution which Give identity and produce culture able to find solutions and answers to objective problems that prevent achieving organizational effectiveness.

the final result of this study and within the research sample that public hospital organization and within research tools is also in an identity crisis, as called by Claude Dubar and that block achieving organizational effectiveness institution.

In general the concept of institution's culture is a complex process, which allows each individual identification affiliation to any form of organizations, facing the working environment at the moment cases of instability, and seek to enhance human potential, in all of this one may wonder about the fate of number of concerns that threaten institutions at the moment which are based on job insecurity and lack of flexibility in the application of procedures for users.

اللَّهُمَّ اقْسِمْ لَنَا مِنْ خَشْيَتِكَ مَا يَحُولُ بَيْنَنَا وَبَيْنَ مَعَاصِيكَ ، وَمِنْ
طَاعَتِكَ مَا تُبَلِّغُنَا بِهِ جَنَّتِكَ ، وَمِنْ الْيَقِينِ مَا تَهْوُنُ بِهِ عَلَيْنَا مُصِيبَاتِ
الدُّنْيَا ، وَمَتَّعْنَا بِأَسْمَاعِنَا وَأَبْصَارِنَا وَقُوتِنَا مَا أَحْيَيْتَنَا ، وَاجْعَلْهُ الْوَارِثَ
مِنَّا ، وَاجْعَلْ ثَأْرَنَا عَلَى مَنْ ظَلَمَنَا ، وَانصُرْنَا عَلَى مَنْ عَادَانَا ، وَلَا
تَجْعَلْ مُصِيبَتَنَا فِي دِينِنَا ، وَلَا تَجْعَلِ الدُّنْيَا أَكْبَرَ هَمِّنَا ، وَلَا مَبْلَغَ عِلْمِنَا
، وَلَا تُسَلِّطْ عَلَيْنَا مَنْ لَا يَرْحَمُنَا

طارق تواتي

tareksocio1@gmail.com